



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Jämförelse av roller inom olika projekt:
Traditionell projektledning och Scrum

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

Framlagd: juni 2009

Författare: Johan Hedström Bernadotte

Pierre Justin Ukiza

Handledare: Claus Persson

Examinatorer: Lars Fernebro

Anders Svensson

Abstract

Titel: *Jämförelse av roller inom olika projekt: Traditionell projektledning och Scrum*

Författare: Johan Hedström Bernadotte
Pierre Justin Ukiza

Utgivare: Institutionen för informatik

Handledare: Claus Persson

Examinator: Lars Fernebro
Anders Svensson

Publiceringsår: 2009

Uppsattstyp: Kandidatsuppsats

Språk: Svenska

Abstract:

Bakgrunden till denna studie är problemen som uppstår på grund av implementeringen av utvecklingsmetoden Scrum. Enligt Schwaber (2004) så försöker många företag att behålla sina projektledare även efter att ha implementerat Scrum. Därmed undersöker vi om de två nya rollerna som tillkommer med metoden, produktägare och scrummaster, ersätter den traditionella projektledaren och i så fall, på vilket sätt. Genom att göra en kvalitativ undersökning med sex intervjuer så har vi klarlagt deras uppgifter, krav och egenskaper. Detta sammanställer vi i tabell 5.2 där man tydligt ser att Scrumrollerna inte ersätter projektledaren till fullo samt att Scrum har vissa uppgifter som projektledaren inte har. Slutligen avslutar vi med en reviderad version av vårt ramverk.

Nyckelord: Projektledare, agila metoder, Scrum, produktägare, scrummaster.

Innehållsförteckning

Förkortningar och begrepp	5
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsning	7
1.5 Översikt över tillvägagångssätt	8
2 Litteraturgenomgång	9
2.1 Traditionell projektledning	9
2.2 Scrum och Agila metoder	12
2.2.1 Agila metoder	12
2.2.2 Scrum	12
2.3 Ramverk	17
3 Metod	19
3.1 Val av metod	19
3.2 Metodreflektion	20
3.2.1 Intervjuetik	20
3.2.2 Validitet	20
3.2.3 Reabilitet	20
3.3 Den valda undersökningsmetodiken	20
3.3.1 Urval av respondenter	21
4 Presentation och sammanställning av insamlat material	22
4.1 Intervju med projektledare	22
4.2 Intervju med Scrummaster	24
4.3 Intervju med produktägare	25
5 Analys	27
5.2 Scrums två ledningsroller	28
5.2.1 Scrummaster	28
5.2.2 Produktägare	29
5.3 Skillnad mellan projektledare med Scrums två ledningsroller	29
6 Diskussion och slutsats	32
6.1 Reviderat Ramverk	33
Bilaga B.1 Intervjuguide för produktägare/Scrummaster	34
Bilaga B.2 Intervjuguide för projektledare	35
Bilaga B.3 Agile metodens 12 principer	36
Bilaga B.5 Intervju med produktägare	37
Bilaga B.6 Intervju med Labs2 Scrummasters	49
Bilaga B.7 Intervju med två projektledare från ett läkemedelsföretag	51
Bilaga B.8 Intervju med Scrummaster från HiQ	58
Referenser	65

Modellförteckning

<i>Figur 1.1: Översikt över tillvägagångssätt.</i>	8
<i>Figur 2.1: Projektledarens riktningvisare (Briner et al., 1999, s. 33)</i>	11
<i>Figur 2.2: Sprint Burndowngraf (Greening, 2008)</i>	16
<i>Figur 2.3: Ramverk över teori.</i>	17
<i>Tabell 4.1: Sammanfattning av intervju med projektledare</i>	23
<i>Tabell 4.2: Sammanfattning av intervju med Scrummaster</i>	25
<i>Tabell 4.3: Sammanfattning av intervju med produktägare</i>	26
<i>Tabell 5.1: Sammanställning av projektledarens sex riktningar</i>	27
<i>Tabell 5.2: Sammanställning av våra empiriska data</i>	31
<i>Figur 6.1: Reviderat Ramverk</i>	33
<i>Figur B.6.1: Beskrivning över kommunikationsvägar före Scrum</i>	49
<i>Figur B.6.2: Beskrivning över kommunikationsvägar med Scrum.</i>	50

Förkortningar och begrepp

Här presenteras de centrala begreppen för denna uppsats.

Flöde		
Daily Scrum Meeting	Dagligt möte	
Sprint Planning Meeting	Planeringsmöte	
Sprint Retrospective Meeting	Retrospektivt möte	
Sprint Review Meeting	Granskningsmöte	
Sprint	Sprint	Arbetet delas in i sprintar. En sprint är ca.30 dagar.
Roller		
Product Owner	Produktägare	
Scrum Master	Scrummaster	
The Team	Arbetsgrupp/ Scrumteam	
Dokument		
Product backlog	Produktspecifikation	
Sprint backlog	Sprintspecifikation	
Release backlog	Versionsspecifikation	
Burndownchart	Burndowngraf	Graf som visar det utförda arbetet samt det som återstår.
Sprint Work	Sprintarbete	Den tiden som varje ärende uppskattas ta att utföra.
Sprint Stories	Ärenden	Scrumteamets arbete delas upp i ett antal ärenden.
Övrigt		
Releaseplanning	Releaseplanering	Planeringen av projektets livslängd.
Pokerplanning	Pokerplanering	Tidsestimering för varje ärende.
ROI (Return on investment)	Avkastning på investering	

1 Inledning

I detta kapitel inleder vi med att beskriva de olika tankarna och vår avsikt med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Grundtankarna för denna uppsats uppkom då vi utförde en litteraturstudie om olika utvecklingsmetoder som gav oss insikt om och ökade vårt intresse för projektledning. Vi har uppmärksammat en särskild metod, som heter Scrum på grund av dess popularitet och särskiljning gentemot de andra (Begel & Nagappan, 2007). Metoden har debatterats mycket i olika IT-inriktade tidskrifter med argument både för och emot. Metodens struktur och rollfördelning är de faktorer som gör metoden annorlunda, vilket har lett till grundtankarna för denna uppsats. Den tillhör Agil Systemutveckling (ASU) och 65 % av dem som använder sig av ASU-metoder, använder Scrum (Begel & Nagappan, 2007).

I den här uppsatsen har vi intresserat oss för hur företag har övergått från att ha en traditionell projektledare till Scrummetoden, med skapandet av två nya roller: Scrummaster och produktägare. Vi vill undersöka hur företagen klarar sig utan sina projektledare eftersom den rollen ska försvinna när man har infört Scrummetoden, därmed så ser vi på skillnader och likheterna mellan dessa.

Den största rollen, produktägare, har en tvåsidig uppgift, att hålla kontakt med beställare och uppfylla kraven samt ha en projektledarroll för arbetsgruppen. Han är den ansvarige för projektets resultat, sköter uppgiftsfördelningen samt tidsbegränsningen för varje uppgift och sammanfattar sprintarna för att planera inför nästa. Samtidigt har man en scrummaster som leder en arbetsgrupp som oftast består av ett antal systemutvecklare (Schwaber, 2004).

1.2 Problematisering

Som tidigare nämnts är Scrummetoden för tillfället populär då en stor mängd företag har börjat använda sig av den. Enligt Schwaber (2004) så uppstår det ofta problem under implementeringen av Scrum. Oftast är det särskiljandet av de olika rollernas ansvar som är problematisk, eftersom det inte finns någon projektledare inom metoden. Vanligtvis misstolkas antingen Scrummasterns eller produktägarens roll (Schwaber, 2004). Koch (2004) har även beskrivit att metoden Scrum inte ska användas på ett strukturerat sätt. Larsson och Larsson (2005) redogör för att projektledarens ansvar är att leda och styra projekt. Därmed undrar vi hur projekten inom Scrum utförs utan några raka direktiv, dvs. utan den traditionella projektledaren.

1.3 Syfte och frågeställning

Vi vill jämföra de olika rollfördelningarna av Scrum och traditionell projektledning genom att se till likheter och skillnader mellan dessa. Vårt mål är att kartlägga dessa roller för att få en klarare bild på de olika uppgifterna, samt att slutligen sammanställa vår undersökning och besvara vår forskningsfråga:

- *Ersätter produktägaren och Scrummastern den traditionella projektledaren? I så fall, på vilket sätt?*

Vi vill även uppnå en klarläggning om produktägarens och scrummasterns roll och undersöka om dessa roller kan ersätta den traditionella projektledaren, där vår undersökning består av intervjuer för varje roll. Vi tänker använda samma undersökningsteknik vid granskningen av projektledaren som av de andra rollerna, och tydliggöra skillnader och likheter mellan de olika metodrollerna.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa med att inte ta upp Scrumteamet i vår slutsats eftersom det inte är någon ledningsroll och därmed inte kan jämföras med projektledaren. Eftersom ämnet projektledare är stort så har vi även valt att begränsa vår teori och litteratur om projektledarrollen, för att vår teori ska vara lika utförlig om de andra rollerna.

En indirekt avgränsning har även skett då information för vårt val av tema var från svenska International Data Groups och dess tidningar samt diskussionsforum. Eftersom vi inte har hittat samma information i forskningsartiklar eller akademisk litteratur så har vi varit tvungna att välja bort den informationen.

Schwaber (2004) nämner att utvecklingsmetoden ofta är inriktad på projekt för systemutveckling. Vi vill avgränsa oss genom att inte nämna de problem som uppkommer då Scrumanvändning har skett utanför de företag som fokuserar på informationssystem. En teoretisk avgränsning har även skett då utförligare information om metoden kan ha redovisats. Vårt fokus ligger på de olika rollerna och vi nämner endast en teori som vi anser är viktig för förståelse av metoderna.

En geografisk avgränsning har skett då vi har prioriterat att få träffa respondenterna personligen. Detta för att undvika kommunikationsproblem eller misstolkningar. Vår tro är att personlig kontakt är oerhört viktigt och enligt Dahmström (2005) så ger besöksintervjuer en mycket bättre kvalitet.

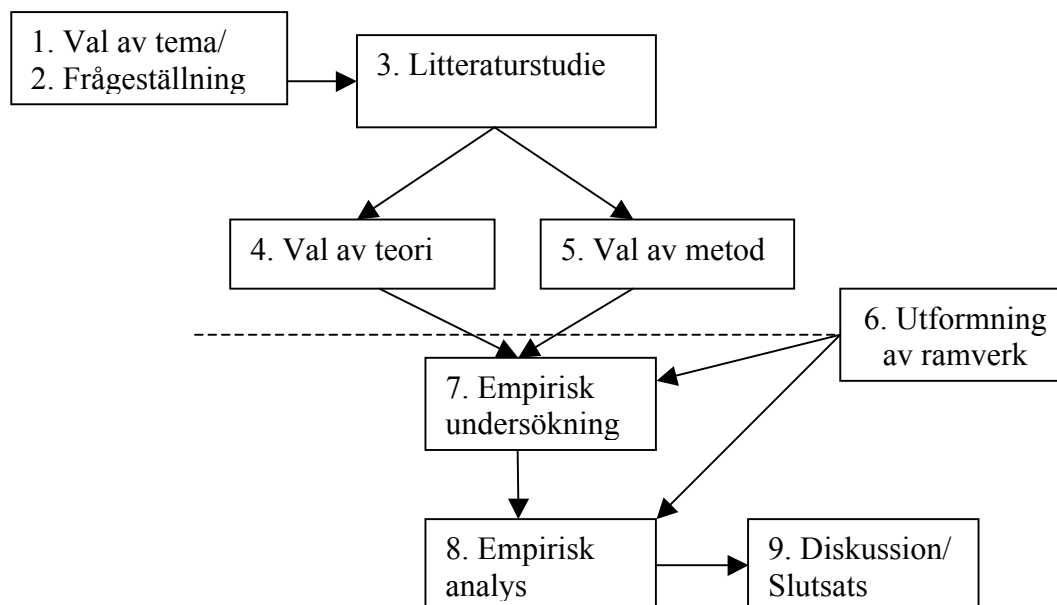
Vi har även undvikit att ta upp delar av företagsinformationen som vi har fått under intervjuerna, då den kan ibland vara onödig eller inte haft någon koppling med vår frågeställning.

Det finns många sätt på hur man kan kartlägga och jämföra roller. Efter att ha läst Briner, Geddes & Hastings (1999) så avgränsade vi oss genom att jämföra rollernas egenskaper, krav och uppgifter.

1.5 Översikt över tillvägagångssätt

För att beskriva vårt tillvägagångssätt för denna uppsats presenterar vi här en figur över hur arbetet har utförts.

Figur 1.1: Översikt över tillvägagångssätt.



Vi inledde arbetet med att hitta ett tema som skulle intressera oss för arbetet med denna uppsats. Efter genomgång av olika forskningsartiklar valde vi Scrummetoden. Efter att ha valt vår systemutvecklingsmetod (1) har vi gjort ytterligare undersökningar för att få en uppfattning om denna samt finna vår frågeställning. Efter att ha läst om metoden i olika diskussionsforum, har vi märkt att de företag som har haft svårt med implementeringen av metoden, oftast delvis har behållit deras projektledare och gamla metod. Detta brukar resultera i misslyckande av Scrum-metodanvändningen, vilket gav upphov till vår undersökningsfråga (2). Därefter fortsatte vi med vår litteraturstudie (3) för att få mer kunskap om ämnet och valde hur vi skulle utföra vår teori, som är i två delar. Den första delen fokuserar på projektledaren och den andra på Scrum och de två rollerna, Scrummaster och produktägare (4). Samtidigt som vi valde teorin, delade vi upp vår metod på samma sätt med två typer av intervjuer som hör till kvalitativ undersökningsteknik. Därefter intervjuade vi företag med projektledare och företag med Scrumroller (5). Baserad på vår teori och metod, skapade vi ett ramverk (6) som vi använde i vår empiriska undersökning samt inom analysen för att besvara vår frågeställning. Intervjuerna gav oss belägg för vår empiriska undersökning (7) som sammanställdes i vår analys (8). Sammanställningen gav oss olika perspektiv och en klarläggning av de olika rollerna, både i teori och i praktik, vilket resulterade i en slutdiskussion och slutsats (9).

2 Litteraturgenomgång

För att skapa förståelse över båda projekttyperna, delar vi upp vår teori i två delar. Den första delen (2.1) handlar om den traditionella projektledaren medan den andra (2.2) fokuserar på Scrum.

I denna första del av vår teori ska vi introducera den traditionella projektledaren, för att se vad hans roll innebär och vilka uppgifter han har. Senare, efter Scrumgenomgången, ska vi lättare kunna se likheterna och skillnaderna gentemot Scrums två ledningsroller, dvs. Scrummaster och produktägare. Med de grunderna kan vi undersöka ifall deras roller ersätter den traditionella projektledaren eller inte.

2.1 Traditionell projektledning

Inom systemutveckling spelar ledaren en stor roll. Det finns olika typer av ledare, t.ex. de som styr hela organisationen och de som styr enskilda projekt inom organisationen. Utvecklingen av ett system beskrivs som ett projekt inom organisationen. De olika ledarnas beslut påverkar systemutvecklingsprocessen samtidigt som ledarna påverkas av olika faktorer (Briner, Geddes & Hastings, 1999).

Projektledaren är den intressent som ansvarar för att utvecklingsprocessen är på rätt spår genom användningen av metoder. Projektledarens arbete överskrider på många sätt "chefens" eller "specialistens", då han har det slutgiltiga ansvaret för projektets resultat (Briner et al., 1999). Projektledarens främsta uppgift är att styra projektet under hela processen. Detta innebär att projektledaren leder både intressenterna och uppgifterna inom projektet (Larsson & Larsson, 2005).

Fram till 1980-talet har projektledarens roll varit att styra, stödja och kontrollera processen, vilket har satt projektledaren i en traditionell och auktoritär roll. Denna auktoritära roll stod även för hierarki och strategiskt planerande. (Norrgren, 2006; Engwall & Jacobsen, 2007). Men sedan dess har projektledarens roller och egenskaper ändrats. Enligt Daft (2004) får arbetsgivare (projektledare) inte ha kvar illusionen av ordningsföljd och förutsägbarhet. Många företag håller på att anpassa sig till en flexiblare ordning, en decentraliserad struktur som tillåter ett horisontellt samarbete och omfattande informationsutdelning. Nuvarande projektledare måste kunna öka samarbetet med projektdeltagarna, mer än det de gjorde innan.

Det är viktigt att projektledaren kan uppmuntra projektdeltagarna, styra, planera och driva projektet framåt. Viktiga egenskaper hos en projektledare är kunnskap inom ett speciellt område, att vara flexibel, uppmuntrande, beslutsmässig och ha erfarenhet. De viktigaste egenskaperna varierar för varje projekt. Men de mest förekommande arbetsuppgifterna är enligt Löw(1999):

- Leda och fördela arbetet
- Sammankalla till möten
- Göra en projektplan tillsammans med projektdeltagarna
- Ansvara för att projektet når målen
- Avrapportera till styrgrupp
- Följa upp, stämna av och agera även mellan projektmöten

Briner et al (1999) beskriver att en projektledare är ansvarig för att projektmålen nås. Dessa är begränsade men kräver en mycket tydlig och dynamisk aktivitet. Hans roll kan ses som ledande inom ett företag eftersom han är ansvarig för projektets framgång eller misslyckande. Däremot är han begränsad när det gäller direkta befogenheter.

Vanligen består hans uppgifter av att förhandla resurstimering och budgetkontroll, det gör han genom att ha god kontakt med olika intressenter, både inom och utom företaget. Framgångsrika projektledare lägger tid åt att bygga upp ett kontaktnätverk, genom att tala informellt med folk utom företaget. Det leder till att han kan skaffa sig information ur ett annat perspektiv och få bättre överblick över projektets gång. Detta för att kunna testa nya idéer och hitta dolda talanger inom projektgruppen som kan komma till nytta inom projektet. Med hjälp av hans nätverk får han feedback och kritik från övriga intressenter. (Briner et al., 1999)

Projektledaren är ofta verksam inom nya områden för företaget. Det kan handla om ny teknik, nya marknader eller nya problemlösningsmetoder. Det finns ofta ett visst motstånd i organisationen mot det okända eller oförutsägbara. Projektledaren måste därför arbeta för att bygga upp trovärdigheten i projektet (Löw, 1999).

Briner, et al.(1999) tar upp sex olika riktningar som projektledaren måste vända sig till; *uppåt, utåt, framåt, bakåt, nedåt* och *inåt*. Hans roll kan också delas in i tre olika dimensioner, nämligen hanteringen av *intressenterna, projektets livscykel* samt *prestationerna*.

Uppåt och utåt, behandlar hanteringen av projektets intressenter:

Uppåt- Projektledaren har en chef som kan kallas för mentor, det är viktigt att projektledaren håller god kontakt med denna. Mentorn har antagligen skäl till att be projektledaren åta sig uppgiften i fråga, och det är viktigt att projektledaren är medveten om dessa. Om inte projektledaren är medveten om bakgrunden till projektet så finns det hög risk för att han/hon råkar trampa på någons tår. Därmed är att hålla god kontakt med mentorn ett viktigt moment för projektledarens arbete.

Utåt- Varje projekt har ett antal olika intressenter, det kan vara en beställare i form av: ledning, kund eller klient, slutanvändare eller ett antal övriga intressenter. De har alla förväntningar på projektet som projektledaren måste ta hänsyn till för att uppfylla deras krav.

Framåt och bakåt gäller hanteringen av projektets livscykel:

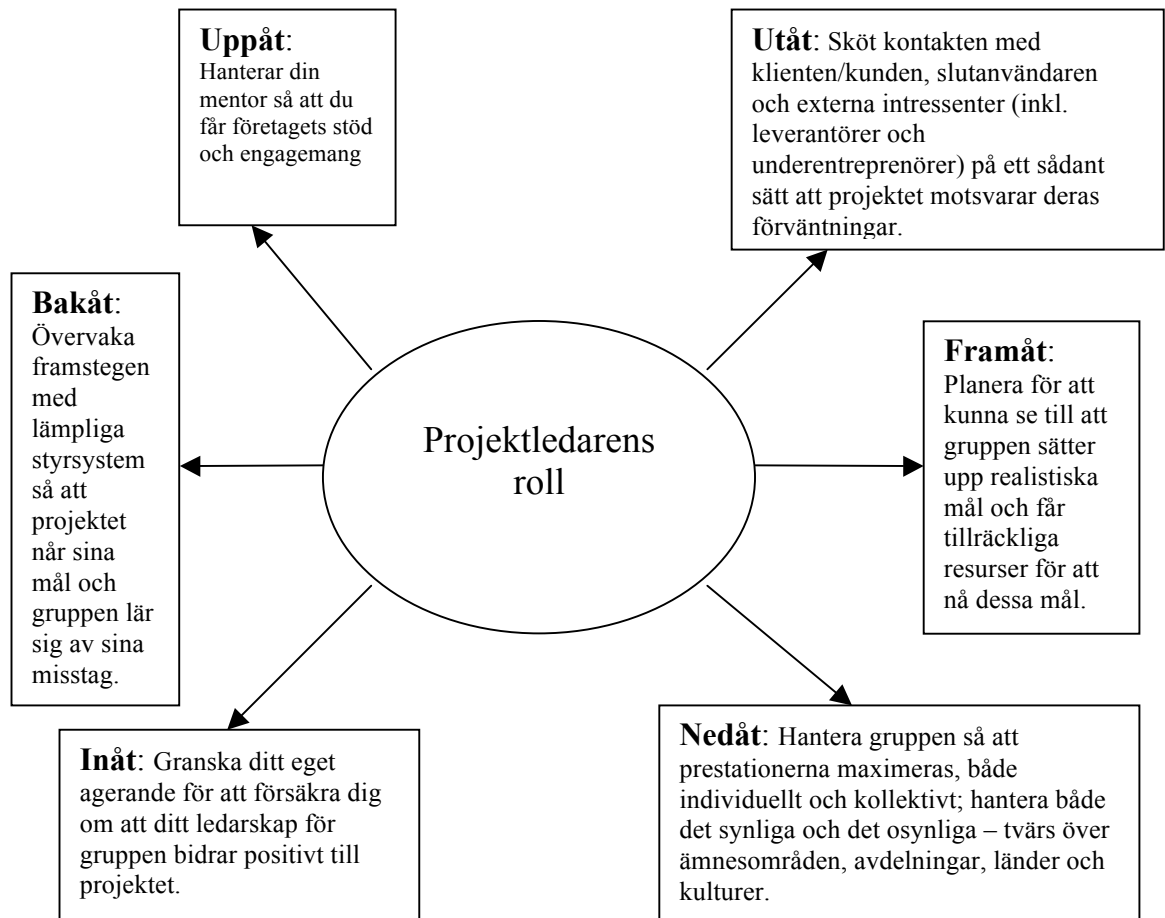
Framåt och bakåt- Projektledaren skall starta sitt projekt med en god bas, det vill säga att han/hon ska ha en god planering med realistiska planer, skaffa nödvändiga resurser, installera ett ändamålsenligt övervaknings- och rapporteringssystem. Han/hon ska veta i början av projektet vilka mål som ska uppnås och tillvägagångssättet, och bör ha lärt sig av tidigare misstag för att undvika dem.

Nedåt och inåt handlar om hantering av prestationer:

Nedåt- Projektledaren är ansvarig all prestation inom projektet, det är både individernas egen prestation samt gruppens i sin helhet.

Inåt- Projektledaren kan glömma sin egen prestation eftersom han/hon måste kontrollera andras. Detta kan ha stor inverkan på projektets framgång och det är viktigt att han/hon är självkritisk.

Figur 2.1: Projektledarens riktningvisare (Briner et al., 1999, s. 33)



2.2 Scrum och Agila metoder

I denna del av vår teori kommer vi att gå igenom Scrum och dess två ledningsroller dvs. scrummaster och produktägare. Vi vill skapa förståelse kring deras roll och uppgifter, vilket senare jämförs med den traditionella projektledarens.

Scrummetoden tillhör Agila metoder. För att få en bättre förståelse för varifrån metoden kommer, inleder vi med en sammanfattning om vad dessa innebär.

2.2.1 Agila metoder

Agil systemutveckling är en systemutvecklingsmodell som frångår tidigare vattenfallmodeller och inför ett mer flexibelt sätt att arbeta. Tanken med agil systemutveckling började med att användarna av vattenfallsmodellen tyckte att den inte passade deras arbetsuppgifter. Därmed skapades metoderna av utvecklarna. Det var som ett svar på den icke-iterativa modellen, där motsatsen skapades, metoderna skulle vara flexibla. "Agil" betyder lättroilig och grunden för dessa metoder är den iterativa processen där man kan enkelt styra projektets gång (Schwaber, 2004; Begel & Nagappan, 2007).

En grupp av 17 experter för de olika agila metoderna samlades under våren 2001 för att diskutera kring de olika utvecklingsmetoderna. Detta resulterade i skapandet av Agile Alliance och 12 principer (Bilaga C). Dessa principer har varit grunden till ett "manifest" för att förklara och ge insikt. Manifestet beskriver ett agilt tankesätt om hur arbetet skall utföras (Avison & Fitzgerald, 2006):

Manifest för Agil Programutveckling

"Vi avslöjar bättre sätt att utveckla programvara, när vi själva gör det och när vi hjälper andra. Genom detta arbete har vi kommit att värdera:

<i>Individer och växelverkan</i>	<i>framför</i>	<i>processer och verktyg</i>
<i>Fungerande programvara</i>	<i>framför</i>	<i>omfattande dokumentation</i>
<i>Kundsamarbete</i>	<i>framför</i>	<i>kontraktsförhandling</i>
<i>Gensvar för förändring</i>	<i>framför</i>	<i>att följa en plan</i>

Alltså, trots att det finns värde i punkterna till höger, värderar vi punkterna till vänster mer."
(Chaos Report, 1995, s.7)

Det största problemet är att agila metoder inte är kompletta metoder, utan fungerar mer som lösa tekniker och verktyg. Dessa tekniker fungerar bra för programmerare men kanske inte för en hel verksamhet (Schwaber, 2004).

2.2.2 Scrum

Scrum är en metod som används inom utvecklingsprocess som inkluderar praktik och fördefinierade roller. Vi utgår från teorin som beskrivs i Schwaber (2004) om Scrummetoden. I denna litteratur kan vi se vissa likheter och skillnader mellan rollerna produktägare och projektledare. Enligt Engwall & Jacobsens undersökning (2007) är metoden Scrum en mer generell metod för att hantera produktutveckling oavsett teknik och inte enbart för mjukvaruutveckling.

Scrum är baserat på det som kallas sprintar, en sprint är mellan 15 till 30-dagars iteration där arbetsgruppen fokuseras mot ett bestämt mål. Varje sprint skall öka den slutgiltiga produktens värde och ge nya funktioner med förbättringar som kan levereras till kunden (Schwaber, 2004). Sprinten beskrivs ytterligare efter beskrivning av rollerna.

Scrumroller

Enligt förespråkarna för Scrum är en av nackdelarna med traditionella systemutvecklingsmetoder att hela utvecklingen bygger på kravspecifikationer (Softhouse, 2008). Uppstår det fel inom dessa kan resten av projektet falla. Användarna har ingen naturlig roll i de traditionella systemutvecklingsmetoderna då hela arbetet lämnas åt systemutvecklarna. Utan användarna har systemutvecklarna ingen riktlinje förutom kravspecifikationen och användarna kommer först att kunna påverka systemet när det har blivit installerat hos beställaren. Detta innebär, att användaren riskerar att få ett system som den är missnöjd med. Att produktägaren tar på sig rollen som en beställare och att han ställer kravspecifikationerna, kan ses som en fördel (Softhouse, 2008).

Baserad på vår litteraturstudie byter utvecklarna uppgifter mellan varandra och de har inga bestämda roller, vilket i sin tur kan leda till att de har fria händer. Men Scrumsympatisörer anser annorlunda, en av dem säger så här:

”Erfarenhet från en lång rad olika verksamheter har visat att detta inte sker. Anledningen är att principerna är lätta att förstå och att en person, produktägaren, hela tiden avgör vad som ska utvecklas. Det gemensamma ansvaret för alla delar av koden gör också att Scrum-teamets medlemmar blir mer motiverade att följa bestämda rutiner och regler.” (Softhouse, 2008, s.12)

Enligt Judy och Krumins-Beens (2008) finns det tre roller en användare kan ha i en Scrum metod: produktägare, Scrumteam och Scrummaster.

Scrumteamet (Scrum team) består av en grupp med olika typer av expertis som arbetar mot ett gemensamt mål (cross-functional). De ansvarar för utvecklingen av system vid varje sprint och arbetar som problemlösare och konstruktörer (Softhouse, 2008). Gruppstorleken skall vara optimal, runt 5-9 personer (+/- 2 personer). Dessa skapar sina egna planeringar på vad som skall utföras.

Produktägare (Product owner) är den som är ansvarig för att leda produktens orderstock för att maximera projektets värde. De är ansvariga för att uppnå de kraven i en rutinmässig takt, ändra dem för att optimera resultatet av investeringen och ha möten med utvecklingsgrupper för att vidareutveckla kravspecifikationerna samt ge feedback på det befintliga arbetet. Han/hon representerar alla individer inom projektet och är ansvarig för om projektet lyckats eller misslyckas (Schwaber, 2004).

Produktägaren representerar beställarens intressen. Han/hon har som huvuduppgift att se till att Scrumteamet jobbar med rätt saker vid rätt tid och se till att beställarorganisationen får något tillbaka på sin investering. Produktägaren kan vara av olika slag, enligt Schwabers (2004) kan det vara en toppchef, entreprenör eller kund. Han/hon representerar även beställaren och dennes intressen, men behöver inte vara extern till utvecklarens organisation

utan tillhöra organisationen. Med utvecklarens organisation menar vi uppdragstagare, organisationen som kommer att utveckla produkten.

Produktägaren administrerar produktspecifikationen där krav på produkten radas upp och prioriteras beroende på nödvändigheten. Denna uppgift ställer krav på kunskap om teknik, marknad och affärsprocesser (Schwaber, 2004). Detta leder till att produktägaren skapar en produktspecifikation över de olika ärenden som skall utföras under utvecklingen av projektet. Denna lista leder utvecklingsteamet genom tekniska och strategiska beslut och hjälper verksamheten att hålla fokus på värde, kostnad och risk. Listan som är tillgänglig för hela organisationen innehåller även uppskattade tider för när de olika delarna ska vara klara, för att alla ska veta vad som kommer i den nya releaseplaneringen. Releaseplanering är när Scrumteamet planerar projektets livslängd. Längden planeras både kort- och långsiktigt, vanligast är en planering av en lång produktspecifikation som innehåller ärenden. Anledningen till detta är att kunna uppskatta hur länge varje ärende kommer att ta, här spelar precision ingen större roll (Grenning, 2002).

Under releaseplaneringsmötet läses de olika ärenden upp och varje teammedlem fyller i ett kort där de bedömer hur lång tid ärendet kommer att ta, på en skala som vanligtvis varierar mellan en och tio dagar. Man har upptäckt att projekt eller ärenden som tar mer än två veckor, oftast spräcker budgeten. Efter att alla medlemmar har skrivit ner deras tidsuppskattning läggs de fram på bordet. Om alla skrev samma antal dagar behövs ingen diskussion. Men om de har olika åsikter diskuterar medlemmarna tidsplaneringen för att uppnå konsensus. Det finns ett speciellt kort som heter *infinity* (oändligt), detta kort spelas när man anser att ärenden kan ta mer än tio dagar, då fördelas ärendet i mindre ärenden. Mötet liknar pokerspel, därför kallas det för *pokerplanering* (Grenning, 2002).

Produktspecifikationen ska utvecklas och förändras efter affärsvillkor eller tekniken. Nya idéer och omprioriteringar ändras hela tiden under projektets gång. (Schwaber, 2004) Produktägaren skall bestämma tillsammans med Scrumteamen angående prioriteringarna för varje ärende. När gruppen är överens om uppgifter och tidsåtgång, med hjälp av pokerplaneringen, släpper produktägaren taget. Därefter läggs ansvaret över till Scrummastern (Engwall & Jacobsen, 2007).

Scrum Master är den som skall hålla den dagliga kontrollen på arbetet. Genom dagliga och korta möten skall Scrummastern ha en insikt om vad som har gjorts och vad som ska göras, med hjälp av frågor så som (Sutherland, 2004):

- Vad gjorde du igår?
- Vad ska du göra idag?
- Vilka motgångar/problem har du haft?

Det är även Scrummasterns mål att hålla utvärderingsmöte efter varje sprint för att kartlägga erfarenhet och lärdomar som har gjorts inför nästa sprint.

Scrummasters roll skiljer sig från den traditionella projektledarens eftersom hans auktoritet är indirekt om man jämför med projektledarens. Schwaber (2004) försöker klartlägga dessa skillnader genom att jämföra projektledare och Scrummaster gentemot chef respektive coach. Hans roll är baserad på kunskapen om Scrums regler och rutiner och hans jobb är att se till att

dessa följs. Inom Scrum gör projektteamet och produktägaren varsitt jobb. Det är upp till Scrummaster att se till så att alla projektdelar följer Scrum och att de olika delarna hänger samman (Schwaber, 2004).

Enligt Schwaber (2004) ansvarar Scrummaster för att ta bort alla hinder mellan Scrumteamet och produktägaren. Han/hon skall lära produktägaren hur man maximerar ROI (return on investment) och hur man kan nå sina mål, med hjälp av Scrum. Scrummaster skall förbättra Scrumteamets jobb genom att uppmuntra kreativitet och självbestämmande. Han/hon skall även fundera på olika lösningar som kan hjälpa teamet att förbättra produktiviteten. Han/hon skall till sist förbättra tekniken och verktygen så att varje tillägg av funktionalitet är potentiellt skeppningsbar, hålla Scrumteamets information uppdaterat och vara synlig för alla.

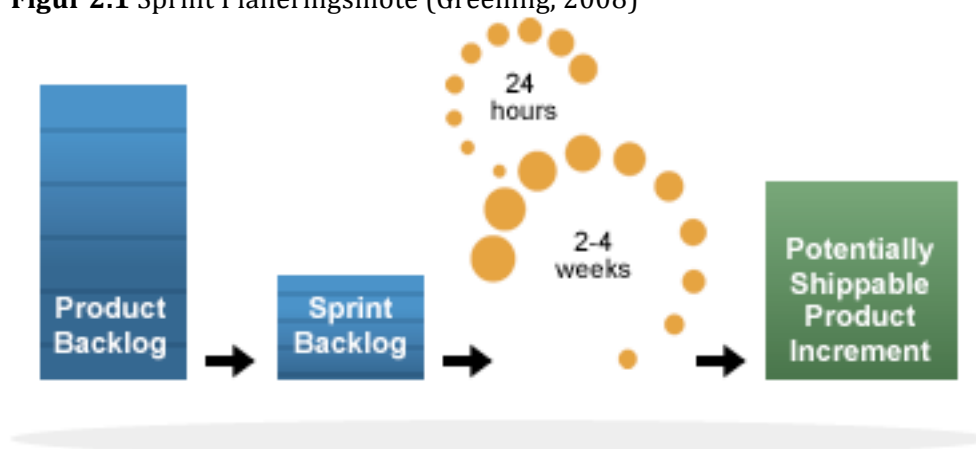
Innan Scrummetoden hade implementerats i olika företag uppstod en kommunikationsbrist mellan produktägare och utvecklarens arbetsgrupp. Eftersom det är svårt för produktägaren att lära sig det tekniska språket, som utvecklarna använder sig av, är det enklare att lära Scrumteamet affärsverksamheten; att få dessa att förstå sig på produktägarens språk, genom lärdom av verksamhetens behov och mål. På detta sätt minskar man kommunikationssvårigheterna mellan produktägare och Scrumteam (Schwaber, 2004).

Scrumprocessen

Tidsbegränsning

Enligt Daft (2004) förväntar sig dagens kunder nya produkter och tjänster i mycket högre utsträckning och även med snabbare leverans, än tidigare. Detta gör att företagen måste anpassa sig till den nya situationen. Scrummetoden är baserad på sina sprintar, vilket är en period på ca 15-30 dagar, där det sker fokuserat arbete mot fasta mål. Inför varje sprint finns en produktspecifikation (product backlog) som är resultatet av produktägarens arbete. Det är krav som prioriteras beroende på nödvändigheten. Varje sprint innehåller ett planeringsmöte, aktivt arbete, en återkoppling, som är frivillig och heter Sprint Retrospektiv. För nybörjare inom Scrum är det lättare att börja med 4 veckors sprintar eller en månads, för att därefter reducera tidsperioden (Schwaber, 2004).

Figur 2.1 Sprint Planeringsmöte (Greening, 2008)



Sprint Planeringsmöte

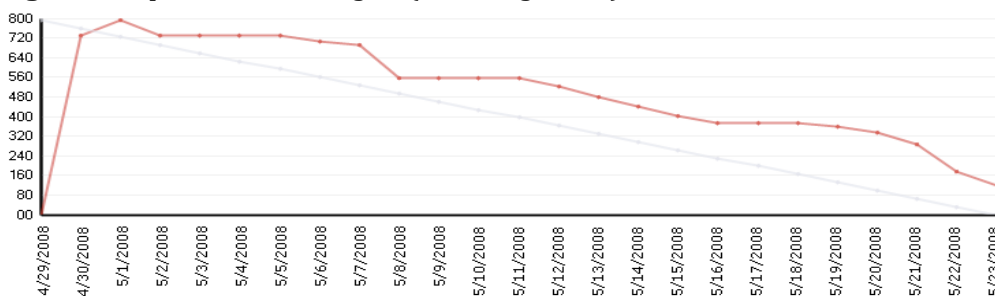
Under första halvan av denna period är det produktägaren som presenterar en produktspecifikation (Product Backlog Items) med särskilda uppgifter, även ofta kallat för ärenden, som har den högsta prioriteten. Detta för att dela med sig av de olika krav som ställs på varje produkt till gruppmedlemmarna. Efter varje Sprint samlas information av alla olika Sprint Backlog Items för att kartlägga kraven inför varje sprint. Vid tidspress kan gruppen omprioritera, dvs. bestämma sig för att undvika en prioritering. Det är viktigt att alla inom arbetsgruppen är medvetna om detta så att de arbetar mot samma mål (Greening, 2008).

I den andra halvan av Sprint Planing Meeting bryts varje Sprint Backlog Item upp i olika utvecklingsuppgifter. Inför varje uppgift skall några av arbetsgruppen frivilligt samarbeta för att bestämma vilken tid arbetet kommer att ta för dessa arbetsuppgifter. När detta är avklarat kan man börja planera för Sprint Work (Greening, 2008).

Som beskrivet ovan börjar Sprintarbetet (Sprint Work) med att göra det som har högst prioritering i deras backlog. Efter att denna är avklarad inleder de nästa prioritering. Om en utvecklare har klarat av alla prioriteringar, får han se på det resterande jobbet och ta på sig en ny arbetsuppgift.

Man använder sig även av Sprint Burndowngraf (Modell 2.2) som är en tabell som ska visa hur det går för gruppmedlemmarna. Den visar de resterande arbetstimmar av sprinten och antalet återstående arbetsdagar. Varje dag uppdateras tabellen för att tydligt kunna se det återstående jobbet i samband med den återstående tiden av sprinten.

Figur 2.2: Sprint Burndowngraf (Greening, 2008)



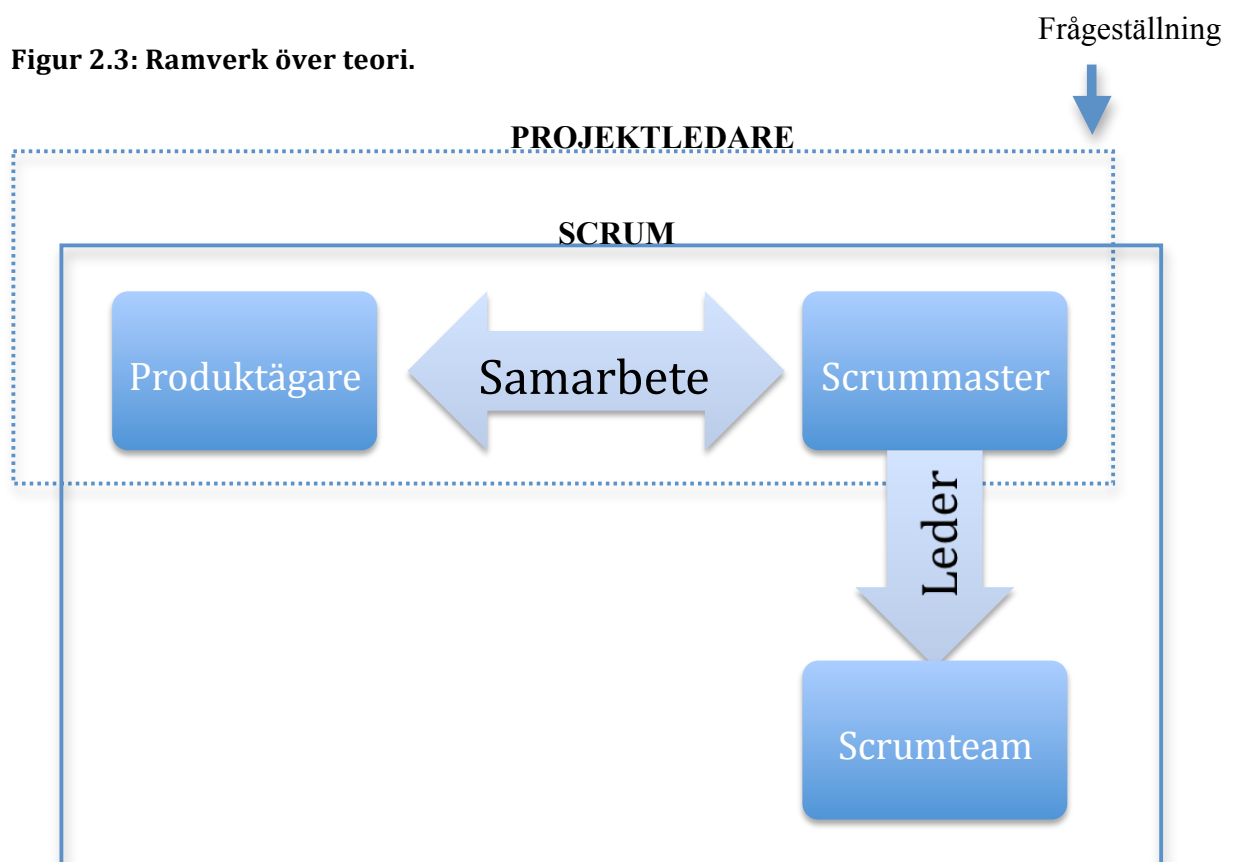
I slutfasen av Sprinten utförs en Sprint Review. Det är en återkoppling som Scrumteamet håller för alla individer. För varje enhet inom Sprint Backlog visar arbetsgruppen hur de har uppfyllt kraven ställda av produktägaren. I de bästa fallen kan man be en tredje part att installera produkten tillsammans med instruktionerna, för att se om produkten är färdig. Om produkten inte är godkänd, måste produktägaren ogiltiggöra deras resultat och fundera på att omforma grupperna för att ta upp samma produkt i nästa sprint. Sist men inte minst sker det en återkoppling, Sprint Retrospektiv. Det är ett tillbakablickande då man tar några timmar för att diskutera processen. Första steget handlar om att ta till sig beröm om vad som har gått bra med projektet. Mötet skall också ta upp förbättringar som har åstadkommit under sprinten. Genom dessa diskussioner presenterar man de framtida prioriteringarna som skall implementeras inför nästa sprint (Schwaber, 2004).

Denna teoridel ger en översikt över hur Scrummetoden fungerar och vad de två rollernas ansvar innebär. Scrummastern leder en arbetsgrupp utan att ge klara direktiv, medan produktägaren gör prioriteringarna av de olika ärendena. Vi fortsätter vår uppsats med att skapa ett ramverk baserat på den teoretiska redogörelsen.

2.3 Ramverk

Detta avsnitt presenterar vårt ramverk för undersökningen. Vi sammanställer därvid vår teori och den översiktliga tolkningen av denna till ett ramverk. För att undvika en onödig upprepning kommer vi kortfattat att sammanfatta vad ramverkets olika delar betyder. Syftet med ramverket är att underlätta förståelsen av vår teori genom att förklara hur de olika elementen hänger ihop och redogöra för vår frågeställning. Frågeställningen i ramverket är rutan som omfattar alla tre roller.

Figur 2.3: Ramverk över teori.



Vi utgår från att projektledarens främsta uppgift är att leda och styra projektet från början till slut. Enligt Briner, et al.(1999) finns det sex riktningar som projektledaren måste vända sig till; uppåt och nedåt, utåt och inåt, framåt och bakåt. De sex riktningarna har vi tagit som bas till projektledarens dagliga jobb. Viktiga egenskaper hos en projektledare är kunnsighet inom ett speciellt område, att vara flexibel, uppmuntrande, beslutsam och ha erfarenhet (Löw (1999)).

Med hjälp av vår litteraturstudie och de olika intervjuerna ska vi konstatera om projektledarens roll kan ersättas av produktägare och Scrummaster. Produktägaren representerar beställarens intressen och hans huvuduppgift är att se till att Scrumteamet jobbar med rätt saker vid rätt tidpunkt. Produktägaren administrerar en "produktspecifikation" där krav på produkten radas upp, samt där dessa krav delas upp i ärenden som sedan prioriteras beroende på nödvändigheten. Denna uppgift ställer krav på kunskap om teknik, marknad och affärsprocesser (Schwaber, 2004).

Scrummasterens roll är baserad på kunskap av Scrums regler och praktiker, hans/hennes jobb är att se till att dem följs. Inom Scrum är det upp till Scrummaster att se till alla projektdelar följer Scrumprocessen, att de olika delarna hänger samman samt att det råder arbetsro inom Scrumteamet (Schwaber, 2004).

Som tidigare nämnts uppstod en kommunikationsbrist mellan produktägare och Scrumteamet innan Scrummetoden till fullo implementerats. Detta beror på att produktägaren ser saker i form av verksamhet, behov och mål, medan teamet har en teknisk syn. Eftersom produktägaren har svårt att lära sig utvecklarnas tekniska språk, är det Scrummasterns stora uppgift att förmedla produktägarens språk till Scrumteamet (Schwaber, 2004).

Enligt Schwaber (2004) ansvarar Scrummaster för att lära produktägaren om hur man maximerar ROI (return on investment), samt hur produktägaren kan nå sina mål och objektiva med hjälp av Scrum. Han/hon skall även förbättra Scrumteamets presterande genom att uppmuntra till kreativitet och självbestämmande.

3 Metod

I detta kapitel, förklarar vi hur vi har samlat in, bearbetat, analyserat, tolkat och presenterat data.

3.1 Val av metod

Det finns, enligt Bryman (2001), två undersökningsmetoder för att samla in data, den kvantitativa och den kvalitativa. Vid val av metod är det viktigt att ta hänsyn till det problemområde inom vilket undersökningen äger rum (Holme & Solvang, 1997).

Generellt kan sägas, vid frågor av typen "Hur ofta?", "Hur många?" och "Vem?" är en kvantitativ undersökning att föredra (Dahmström, 2005). Bra metoder för att genomföra en kvantitativ undersökning kan vara enkäter eller telefonintervjuer. För denna typ av metod ligger fokus på att samla statistiska data för att bevisa en teori eller hypotes (Bryman, 2001). Dahmström (2005) anser att vid frågor såsom "Varför?", passar en kvalitativ undersökning bättre. Bra metoder för att genomföra en kvalitativ undersökning är personliga intervjuer, gruppintervjuer och fokusgrupper. Denna metod ger möjlighet att följa upp intressanta reaktioner och synpunkter med hjälp av följdfrågor. En kvalitativ undersökning ger svar på frågan varför man tänker, känner eller agerar på ett visst sätt. Bryman (2001) beskriver denna typ av undersökning som "den uttalade viljan att se eller uttrycka händelser, handlingar, normer och värden utifrån de studerande personernas egna perspektiv".

Eftersom syftet med vår uppsats inte är att kvantifiera data om produktägare, scrummaster eller projektledare, men istället uppnå en kartläggning om produktägarens och Scrummasterns roll och krav inom metoden, parallellt med projektledarens. Därför var det lämpligt att utföra en kvalitativ undersökning, vilket innebär att vi genomförde personliga intervjuer och gruppintervjuer för att kunna samla vår empiri.

Vid genomförandet av intervjuerna har vi följt Kvaless (1997) sju stadier för intervjuundersökning. Han anser att det man först bör tänka på är *tematiseringen*. Med tematisering menar han att man måste formulera undersökningens syfte och beskriva ämnet för undersökningen innan intervjuerna börjar. Han anser att undersökningens *varför* och *vad* bör klargöras innan frågan: "Hur ska vi använda metoden?". Den andra punkten i Kvaless sju stadier är *planeringen*. Planera undersökningens sju stadier, med hänsyn till vilken kunskap man söker och de moraliska konsekvenserna av undersökningen.

Sedan bör man följa en intervjuguide då man alltid ska vara medveten om den informationen som eftersöks. Efter intervjun sammanställs den insamlade datan som är en förberedelse inför analysen. Detta är en överföring från talspråk till skriftspråk.

Analysen utgår från syftet och ämnet för undersökningen, och därmed kan man fastställa vilken intervjuteknik som är lämpligast. Nästa steg är *verifiering*, där man fastställer intervjuresultatets reliabilitet och validitet. Enligt Kvale (1997) bedömer reliabilitet om resultatet är konsistent medan validitet bedömer om intervjuundersökningen examinerar vad som var avsett att undersöka.

I den sista punkten sker *rapportering* av undersökningens resultat och de använda metoderna, vilket resulterar i vetenskapliga kriterier. Dessa tar hänsyn till de etiska aspekterna av undersökningen och leder till en läsbar produkt.

3.2 Metodreflektion

3.2.1 Intervjuetik

Kvale (1997) anser att de moraliska kvaliteter hos en intervju uppmärksammas enligt de etiska riktlinjerna som är *informerat samtycke*, *konfidentialitet* och *konsekvenser*. Han anser att man bör informera de blivande respondenterna om intervjusyftet och tillvägagångssättet, vakta konfidentialiteten och informera personen om konsekvenserna. Konsekvenserna kan vara både intervjusituationen och de senare effekterna av att ha deltagit.

Vi har tagit hänsyn till dessa punkter när vi sökte efter respondenter. Vi inledde våra telefonsamtal med att fråga ifall de kunde medverka och under samtalet informerade vi om syftet med undersökningen. Efter att ha bestämt möte har vi alltid inlett med att fråga respondenterna ifall vi får spela in intervjun och ifall de vill vara anonyma. Detta för att våra respondenter inte skall känna någon tveksamhet i deras frihet till att tala. Därmed har det inte blivit några negativa konsekvenser då alla har varit fullt medvetna om situationen.

3.2.2 Validitet

Med validitet menas hur väl man mäter det man vill mäta. Kvale (1997), Holme och Solvang (1997) anser att man måste avvakta all tolkning av insamlat material så att tolkningen inte påverkas av forskarens förutsättningar. Detta problem har vi behandlat genom att spela in alla intervjuer så att transkriberingen av intervjun blir felfri.

3.2.3 Reabilitet

Med reabilitet menas hur man kan lita på insamlad data. Kvale (1997) och Holme och Solvang (1997) anser att man maximerar intervjuens reabilitet genom att undvika ledande frågor och personliga åsikter. Detta leder till att man undviker att påverka respondenten att svara på frågor som denne inte står för. Under vår formulering av intervjuguiden försökte vi att undvika ledande frågor, vilket vi även gjorde under genomförandet av intervjuerna. Vissa frågor som har ställts, som kan tolkas som ledande, har enbart varit för att visa intresse.

3.2.4. Generaliserbarhet

För att resultat ska gälla för andra personer som har samma yrke/position och som inte deltar i denna undersökning och på så sätt uppnå god generaliserbarhet, har vi genomfört intervjuer i olika företag. Vi har även analyserat och städjat resultat med hjälp av teorier som vi fick från litteraturundersökningen (Kvale 1997).

3.3 Den valda undersökningsmetodiken

Som vi har förklarat i modellen 1.4, har vi börjat vår undersökning med att välja tema och frågeställning. Men innan dess inledde vi med att gå igenom de olika frågor om

undersökningen som Dahmström (2005) tar upp i sin bok *Från datainsamling till rapport*. De frågor han tar upp är: *vem, vad* och *hur*. Därefter har vi försökt sammanställa dessa svar i form av syfte och frågeställning. Temat har vi valt efter att ha läst böcker om systemutvecklingsmetoder.

Vidare har vi gjort en litteraturstudie, där en mängd böcker och artiklar om Scrum och projektledning har analyserats med syftet att komma fram till en relevant metod och teori som kan hjälpa oss få svar på vår frågeställning.

3.3.1 Urval av respondenter

Dahmström (2005) anser att populationsbegreppet inte är knutet till personer, utan att man talar om en population av element eller objekt. I denna uppsats kommer vi att inrikta oss på undersökning av personers egenskaper och attityder.

Vi väljer att dela upp vårt urval av respondenter i två olika delar. Den första delen är valet av produktägare och Scrummaster och den andra är valet av projektledare. För val av projektledare sökte vi upp personer som har den arbetsrollen eller någon som kan vägleda oss till dem. På det viset har vi hittat två projektledare som kunde ställa upp på vår intervju. För produktägare och Scrummaster, började vår urvalsprocess med att gå igenom ett antal olika företags hemsidor för att få fram vilka systemutvecklingsmetoder som används. Vi fokuserade på att hitta företag som använder Scrum som utvecklingsmetod. Efter att ha fått fram den informationen så tog vi kontakt med dem via telefon. En stor andel ville inte delta i vår undersökning med hänvisning till att företagen bara har använt sig av Scrum en kortare tid. De tyckte att de inte hade särskilt mycket att säga om metoden på grund av osäkerheten i deras metodanvändning och den korta tiden de har använt sig av den. En annan anledning var tidsbristen, då många var upptagna.

De som kunde delta var de som var i början av en Sprint, då de inte brukar vara lika upptagna. Totalt var det sex personer som deltog i vår undersökning, därav tre Scrummaster, två projektledare och en produktägare. Under ena intervjun hade vi två respondenter samtidigt, i den andra hade vi tre stycken och till sist enbart en, vilket sammanställs i totalt tre intervjuer. Vi utgick från vår intervjuguide som frågeformulär och vidareutvecklade frågorna under intervjuerna. Sammanställningen av intervjuerna leder till vårt resultat vilket vi ytterligare vidareutvecklar med analys och diskussion av data.

4 Presentation och sammanställning av insamlat material

I detta kapitel presenteras empirin som vi har samlat in under våra tre intervjuer, för att kunna klargöra i vilken utsträckning den traditionella projektledarens roll ersätts med Scrummaster och produktägarens.

I detta kapitel sammanställer vi varje roll i en tabell där vi delar upp rollen i krav, uppgifter och egenskaper. Tabellens syfte är att få en klarare bild om likheter och skillnader mellan de tre olika rollerna.

Som vi har tidigare nämnt (3.2.1) ringde vi upp möjliga intervjupersoner för att fråga om de skulle vilja ställa upp samt informera om syftet med intervjun. Vid varje intervju tog vi med oss en dator som vi använde för inspelning. Vi utförde tre intervjuer med totalt sex personer. Intervjuerna var uppdelade i tre delar: intervju med projektledare, med Scrummaster och med produktägare.

Två av våra intervjuer har skett i grupp, detta var oplanerat men har hjälpt oss att generalisera våra resultat. Under gruppintervjuerna så hade respondenterna samma åsikt och på så vis kunde de komplettera varandra vilket resulterade i utförligare svar.

4.1 Intervju med projektledare

Intervjun har utförts med två systemutvecklare som jobbar som projektledare på ett läkemedelsföretag. Eftersom respondenterna hade brist på tid, genomfördes intervjun på en restaurang under deras lunchtid. Vi har bifogat transkriberingen av intervjun som bilaga B.7. Som inledning till våra intervjuer så förklarade vi Scrummetoden och dess roller för projektledarna.

Presentation

Peter och Martin jobbar som projektledare på ett läkemedelsföretag i Skåne. Båda två är utbildade systemutvecklare (B.7, 3). De har inte särskilt mycket kunskap inom medicin utan mer inom databaser, programmering och alla typer av regulatoriska krav (B.7, 85-87).

Uppgifter

Vad jobbar ni med? (B.7,5-16)

Martin och Peter jobbar som projektledare och ansvarar för allt som rör de projekt som de ansvarar för. I deras företag leds arbetet i en matrisorganisation. Varje linje har olika kompetenser. Det finns till exempel statistiker som ansvarar för statistik, programmerare som ansvarar för programmering o.s.v. För varje del finns det ett antal individer och en projektledaransvarig. Martin och Peter sitter som projektledare och driver deras verksamhet för att leverera deras bit till någon annan avdelning. Detta handlar enligt Martin om resursestimering, koordination av uppgifter, leverans och de har det globala ansvaret för den avdelning de ansvarar för. Enligt Peter är också projektledaren ansvarig för kontakten med kunder och budgetansvarig.

Krav

Vad är det för krav som ställs på er som projektledare?(B.7,47-51)

Peter anser att de krav som ställs på dem är att se till att det finns rätt kompetens och tillräckliga resurser för att kunna leverera rätt sak i rätt tid. Martin nämner samma krav och tillägger att projektledaren måste se till att de produkter som levereras har rätt kvalitet.

Egenskaper:

Vad anser ni är bra egenskaper som projektledare?(B.7,82-88)

De egenskaper som tas upp av Peter och Martin är flexibilitet, förståelse för hela processen och att kunna kommunicera med alla kringliggande avdelningar.

Skillnad mellan produktägare och traditionella projektledare

Kan ni dra några likheter och skillnader mellan den traditionella projektledaren och Scrum metodens produktägare och Scrummaster?(B.7, 78-79)

Skillnaden enligt Martin ligger i de stenhårda deadlines som det traditionella utvecklingsprojekt har och som gör att produkten ibland misslyckas, till skillnad mot de nya metoderna som har en flexibel deadline.

Tabell 4.1: Sammanfattning av intervju med projektledare

Uppgifter	<ul style="list-style-type: none">• Projektansvarig• Resursestimering• Prioritera uppgifter• Leveransansvarig• Kundrelation• Budgetansvarig• Personalansvarig
Krav	<ul style="list-style-type: none">• Resursestimering• Leverera i tid• Se till att det finns rätt kompetens• Kvalitetssäkring• Kommunikeringsförmåga
Egenskaper	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilitet• Ha en överblick om helheten• Kommunikationsförmåga• Kunnighet inom område

4.2 Intervju med Scrummaster

Vi har haft två intervjuer med sammanlagt tre Scrummasters. Genom dessa intervjuer så har vi fått ett annat perspektiv på deras roll, än det vi har fått av vår teori. Den informationen försöker vi klarlägga i denna del. På grund av tekniska skäl har ena intervjun aldrig kunnat spelas in. Därmed har ingen vanlig transkribering kunnat ske och vi har försökt sammanställa samtalet med hjälp av komplettering via e-post, se Bilaga 4.

Presentation

Martin jobbar som Scrummaster hos HiQ och har en Bachelor of Science inom telekom med datainriktning. Han läste dataelektroprogrammet på Malmö högskola (B.8, 2). Efter detta har Martin gått Softhouses: Certified Scrummaster utbildning. Inom HiQ har de inga egna produkter utan jobbar som ett konsultbolag inom testning av mobiltelefon. Martin har jobbat mycket med att ta fram automatiserade testverktyg åt deras testare (B.8, 4). Martin har jobbat på HiQ sedan 2006 och företaget har arbetat med Scrum sedan ca ett och ett halvt år (B.8, 12).

Uppgifter

Vad jobbar ni med?

Scrummasterns uppgifter handlar enligt Martin om att skydda teamet och se till att det jobbar ostört. Han gör också komplexestimering av vad som ska göras och skickar vidare till produktägare som i sin tur gör prioriteringar.

Krav

Vad är det för krav som ställs på er som Scrummaster?

Martin anser att kraven som ställs på honom är att skydda teamet, att vara med teamet och att göra estimering av vad som skall göras.

Egenskaper

Är det någon speciell egenskap som du anser att man måste ha för att jobba som Scrummaster?(B.8, 88)

Som Scrummaster så kan man, enligt Martin, inte vara ett kontrollfreak, utan man måste lita på personalen som arbetar i teamet. Scrummastern ska obehindrat kunna starta diskussioner och ha de sociala egenskaper som krävs för att skapa sammanhållning i teamet.

Skillnad mellan Scrummaster och projektledare

Vad är skillnaderna mellan Scrummaster och traditionell projektledare?(B.8, 60)

Skillnader märks främst genom sättet att styra. Som Scrummaster får man, enligt Martin, inte säga till folk vad de ska göra eftersom teamet är självstyrande. Han anser att Scrummastern försöker få igång en diskussion till skillnad från den vanliga projektledarstilen där man styr arbetet.

Tabell 4.2: Sammanfattning av intervju med Scrummaster

Uppgifter	<ul style="list-style-type: none">• Skydda arbetsgruppen så att det kan jobba ostört• Bedöma ärendets komplexitet• Gruppansvarig• Produktansvarig för sin arbetsgrupp
Krav	<ul style="list-style-type: none">• Tidsestimering för varje ärende• Prioritera arbetet inom sin arbetsgrupp• Skydda arbetsgruppen• Bedöma ärendets komplexitet• Scrum-kännedom (t.ex. certifierad Scrummaster)• Rätt kompetens inom arbetsgruppen• Kvalitetssäkring inom arbetsgruppen
Egenskaper	<ul style="list-style-type: none">• Sociala egenskaper• Förmåga att skapa sammanhållning• Flexibilitet• Ha förtroende för arbetsgruppen

4.3 Intervju med produktägare

Inför denna intervju har vi pratat med Mathias, produktägare hos Labs 2. Vi träffade honom på hans företag där vi satt i kafeterian. Intervjupersonen hade en whiteboardtavla bakom sig där han kunde rita/skriva för att bättre förklara hans resonemang.

Presentation:

Mathias är högskoleingenjör i Maskinteknik (B.5, 2). Han är certifierad Scrummaster men jobbar hos Labs2 som produktägare (B.5, 12). Labs2 jobbar huvudsakligen med produktutveckling av en produkt som heter BRIKK. Detta är ett system för att styra bredbandsnät(B.5, 6). Företaget har jobbat med Scrum i två och ett halvt år(B.5, 12).

Uppgifter och krav:

Vad är kraven som ställs på dig som produktägare, vad är kraven för just din roll, både från Labs2 och från kunden?(B.5, 29, 58)

Mathias anser att arbetsgivarens krav enbart är att han ska prioritera backlog. Det är enligt honom produktägarens uppgift att se till att man uppfyller kundens krav under hela processen. Det är hans uppgift att kommunicera med kunderna och sätta affärsvärde (business value) på deras önskemål. Detta görs genom att han sammanställer kraven till kunderna att prioritera sina ärenden.

Egenskaper:

Vad anser du är viktiga egenskaper för att lyckas att jobba som produktägare? (B.5, 94)

Enligt Mathias måste en produktägare vara bra på att hantera kunder eftersom han har mycket kontakt med dem. Detta kräver också att produktägaren bör vara duktig på att kunna hantera konflikter. Sedan är det, enligt honom, viktigt att ha lite businessstänkande och att kunna prioritera.

Skillnad mellan produktägare och traditionell projektledare

Vad anser du är den största skillnaden, ifall du skulle jämföra din roll som projektledare?
(B.5,75-76)

Mathias anser att en produktägare inte är någon projektledare, och det är detta som gör skillnaden. Han menar att många produktägare försöker jobba som projektledare, men att detta inte fungerar, eftersom de enda uppgifter produktägaren har gentemot teamet är att prioritera ärenden, och sedan låta teamet styra sig självt.

Tabell 4.3: Sammanfattning av intervju med produktägare

Uppgifter	<ul style="list-style-type: none">• Kontakt med kund• Produktansvarig• Prioritera backlog efter kundens krav• Uppfylla kundens krav under hela processen• Bedöma affärsvärde
Krav	<ul style="list-style-type: none">• Se till att kundens krav uppfylls under hela processen• Prioritera backlog• Bra relation till kunder
Egenskaper	<ul style="list-style-type: none">• Affärskunnighet• Bra att prioritera• Bra att planera• Bra att hantera konflikter mellan intressenter

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att utvärdera vår empiri med hjälp av ramverk och teoridelen.

Vi har tidigare i denna uppsats kunnat få två olika perspektiv på rollerna, både från teorin och genom intervjuerna. Med hjälp av vårt ramverk ska vi sammanställa den insamlade informationen och besvara vår frågeställning.

5.1 Projektledare

Vi nämnde tidigare att projektledarens främsta uppgift är att leda och styra projektet från början till slut. Enligt Briner, et al.(1999) är de sex riktningar som projektledaren måste vända sig till; uppåt, utåt, framåt, bakåt, nedåt och inåt. De sex riktningarna har vi använt som bas för att beskriva projektledarens dagliga jobb. De riktningarna kommer att sammanställas i en tabell nedan (tabell 5.1). Vi har också konstaterat att viktiga egenskaper hos en projektledare är kunnighet inom ett speciellt område, att vara flexibel, uppmuntrande, beslutsmässig och ha erfarenhet (Löow, 1999).

Tabell 5.1: Sammanställning av projektledarens sex riktningar

Uppåt	Kontakt med chefer och ledare.
Utåt	Kontakt med kunder och andra externa intressenter.
Framåt och bakåt nedåt	Kunna följa upp tidigare arbete, lära sig av sina misstag och uppnå målen. Samtidigt se framåt, ha realistiska planer, skaffa nödvändiga resurser, utnyttja ett ändamålsenligt system för övervakning och rapportering.
Inåt	Sköta både egen prestering samt ha kontroll över projektets gång.
Nedåt	Ansvara för gruppen och deras prestation.

De olika riktningar och egenskaper som vi har nämnt ovan har delvis identifierats under vår intervju med projektledarna. Som vi har nämnt ovan med punkt 4.1 så ansvarar projektledaren, enligt Peter och Martin, för det globala ansvaret på den avdelning de ansvarar för. Detta innebär att projektledaren bland annat ansvarar för kundkontakt, budgeträkning, resursestimering, teamledning, kommunikationsförmåga och att se till att teamet levererar rätt saker i rätt tid och med rätt kvalitet.

Det finns ett antal olika individer som har projektledaransvar inom samma projekt. De projektledarna driver deras verksamhet och levererar gentemot projekten. De driver allt från resurser och resursestimeringar och på så vis så kan de leverera olika typer av leveranser som de förväntas göra (B.7,5).

Vidare har vi undersökt vilka egenskaper som krävs för att arbeta som projektledare. Under vår undersökning har vi konstaterat att nödvändiga egenskaper är att vara flexibel och att ha en överblick om helheten. Det är ett måste att projektledaren skall ha en stor kunnighet inom sitt område, om man ska styra en grupp så måste man förstå grunden och dess problem. Det gäller också att han ska vara flexibel, för problem ständigt uppstår som man måste ta itu med

och då måste arbetet omprioriteras. Om han inte är flexibel kan man även föreställa sig andra problem som uppkommer inom sin grupp och de kringliggande avdelningarna. Utifrån våra intervjuer så ska en projektledare även kunna överblicka samt kunna kommunicera med alla kringliggande avdelningar. (B.7, 83, 88)

Syftet med denna uppsats har varit att uppnå en uppfattning om huruvida produktägarens och scrummasterns roll kan ersätta den traditionella projektledaren. Nu skall vi titta närmare på 5.2 som redogör för vad Scrums två ledningsroller innebär för att sedan se ifall de sistnämnda rollerna ersätter projektledarens.

5.2 Scrums två ledningsroller

5.2.1 Scrummaster

Som nämnts i kapitel 2 ansvarar Scrummaster för att lära produktägaren hur man maximerar ROI (return on investment), samt hur produktägaren kan nå sina mål med hjälp av Scrum. Han skall även förbättra Scrumteamets prestation genom uppmuntring av kreativitet och självbestämmande (Schwaber, 2004).

Med hjälp av vår litteraturstudie har vi konstaterat att Scrummasterns roll är baserad på kunskap av Scrum:s regler och praktiker, hans jobb är att se till att de följs. Inom Scrum är det upp till Scrummastern att se till att alla projektdelar följer Scrumprocessen, att de olika delarna hänger samman samt att det är arbetsro inom Scrumteamet (Schwaber, 2004).

Nedan samlas Scrummasterns roller, uppgifter och krav som kom fram under vår teori. Det framgår att Scrummastern ska:

- Ha daglig kontroll över arbetet
- Ha insikt om vad som har gjorts och var som ska göras
- Kartlägga erfarenhet och lärdomar som har gjorts inför nästa sprint
- Se till att Scrumregler och rutiner följs
- Ta bort alla hinder mellan Scrumteamet och produktägaren
- Maximera ROI
- Uppmuntra kreativitet och självbestämmande
- Fundera på olika lösningar som kan hjälpa teamet att förbättra produktivitet
- Skall lära Scrumteamet om affärsverksamheten

Intervjun med Scrummastern har visat att hans huvuduppgift är att skydda teamet, så att de får jobba ostört. På frågan om HiQ har dagliga möten och därefter låter folk jobba självständigt, så menar Scrummastern Martin att det är ett stort problem. Scrummasterns roll är att skydda sitt team, när hans chef kommer in med akuta ärenden så är dilemmat om han ska följa order eller skydda sin arbetsgrupp. (B8, 16)

För Scrummastern har detta arbetssätt inte varit utan hinder. Enligt Martin kan det vara svårt för toppchefer att förstå det nya arbetssättet. Chefer på högre nivå förstår inte hur viktigt det är att arbetsgruppen ska få jobba ostört. (B8, 16)

I vår intervju med Scrummastern framgick det att Scrummastern i hans dagliga jobb skall kunna estimerar tid för varje ärende och räkna ut dess komplexitet. En av hans uppgifter är att skydda teamet, på det viset är han gruppansvarig och därmed också ansvarig för deras arbete.

Han ska prioritera deras arbete och detta göra han genom att bestämma tiden för varje ärende. Ett annat krav är att han ska se till att rätt kompetens finns inom arbetsgruppen.

På frågan om vilka egenskaper som krävs för att jobba som Scrummaster, anser Martin att han skall vara social, ha ledaregenskaper, vara flexibel, skapa sammanhållning och ha förtroende för arbetsgruppen.

5.2.2 Produktägare

Produktägaren, enligt Schwaber (2004), representerar beställarens intressen och hans huvuduppgift är att se till att Scrumteamet jobbar med rätt saker vid rätt tidpunkt. Produktägarens uppgifter består i att administrera en "produktspecifikation" där krav på produkten radas upp, samt att dela upp dessa krav i ärenden som sedan prioriteras beroende på nödvändigheten. Denna uppgift ställer krav på kunskap om teknik, marknad och affärsprocesser (Schwaber, 2004).

Av vår teori framgår att produktägaren ska:

- Se till att Scrumteamet jobbar med rätt saker vid rätt tid
- Leda produktens orderstock (product backlog)
- Representera alla individer inom projektet och ansvara för om projektet lyckas eller misslyckas.
- Representera beställarens intressen
- Administrera produktspecifikationen genom att sammanställa pokerplaning

Våra intervjuer har visat att produktägarens roll innebär att alltid vara nära kunder och se till att deras krav uppfylls under hela processen. Detta innebär att han/hon skall kunna prioritera och planera hela utvecklingen (B5, 29-30). Detta framgick i vår intervju med Mathias, produktägare hos Labs2.

Eftersom hans jobb även innebär att kunna visa för kunden hur hans investering kommer att löna sig, är det nödvändigt med affärskunnighet. Produktägaren har även mycket kundkontakt och därmed är det viktigt att vara bra på att hantera både kundrelationer och eventuella konflikter. Man ska även ha affärssinne för att kunna prioritera på bästa sätt, det gäller att ta hänsyn till RoI. (B.5, 32, 94)

Att produktägaren jobbar med kunder gör att det ibland uppstår konflikter mellan hans organisations och kundens prioriteringar. Därför är det viktigt att produktägaren har förmåga att hantera konflikter och kunna kvalitetssäkra deras önskemål genom att göra rätt prioriteringar. Han har även som uppgift att kunna bedöma affärsvärdet på olika ärenden.

5.3 Skillnad mellan projektledare med Scrums två ledningsroller

Enligt Schwaber (2004) skiljer sig Scrummasters/produktägarens roll från den traditionella projektledarens eftersom hans auktoritet är indirekt om man jämför med projektledarens. Detta stämmer med de olika svar vi fick under våra intervjuer med Scrummaster/produktägare och projektledare när vi frågade vad de anser sig skilja mellan deras roller. Scrummaster och produktägare anser att det finns en stor skillnad på deras sätt att leda arbetet. Mathias, produktägare hos Labs2 anser att man inte får jämföra en projektledare med en Scrummaster

eftersom de inte är lika (B.5, 76). Han anser att det inte fungerar att jobba som projektledare när man är produktägare. Men, enligt honom, så finns det många projektledare som blir produktägare men fortfarande agerar som projektledare. Han anser att det är viktigt att en produktägare är medveten om att hans enda uppgift är att prioritera ärenden och att arbetsgruppen ska få jobba själv. (B.5, 76)

Martin som är Scrummaster på HiQ är inne på samma spår. Han anser att en Scrummaster inte kan peka på någon och säga vad han skall göra. Han ger inga direktiv som de traditionella projektledarna gör, den gamla stilen att styra projektet gör att projektledning går långsamt. En Scrummaster ska däremot försöka skapa en diskussion med teammedlemmarna med syfte att försöka komma runt problemet. (B.8, 60)

När vi pratade med Martin som är projektledare framtonade en annan uppfattning om likheter respektive skillnader mellan den traditionella projektledaren och Scrummetodens produktägare och Scrummaster. Martin anser att skillnaden ligger i att det traditionella utvecklingsprojekt som de har jobbat med har kännetecknats av stenhårda deadlines och orealistiska leveranstider, vilket ledde till att produkten som levererades var helt misslyckad. Han anser att ha möjligheten att justera deadline beroende på prioriteringar nog kan ses som en fördel för Scrummetoden. (B.7, 79)

Som man ser i tabell 5.2, bland de tolv gemensamma *uppgifter* vi har undersökt, har tio identifierats hos projektledaren och produktägaren, medan fem har identifierats endast hos Scrummastern. Bland de elva *kraven* vi har klarlagt finns elva stycken hos projektledaren, åtta hos produktägaren och sju hos Scrummastern. Sist har vi undersökt gemensamma *egenskaper*. Elva gemensamma *egenskaper* har identifierats hos projektledaren och produktägaren, medan endast åtta har identifierats hos Scrummastern.

Tabell 5.2: Sammanställning av våra empiriska data

Uppgifter	Projektledare	Produktägare	Scrummaster
Projektansvarig	X	X	
Leveransansvarig	X	X	
Resurskontroll/Budgetansvarig	X		
Koordinera alla uppgifter	X	X	
Se till att produkten som levereras fungerar	X	X	X
Skydda arbetsgruppen så att det kan jobba ostört		(X)	X
Bedöma affärsvärde	X	X	
Prioritera efter kundens krav	X	X	
Beräkna ärendets komplexitet			X
Kundrelation	X	X	
Personalansvarig/Gruppansvarig	X		X
Produktansvarig	X	X	(X)
Krav			
Resursestimering	X	X	
Leverera i tid	X	X	X
Rätt kompetens inom arbetsgruppen	X		X
Affärskunnighet	X	X	
Kvalitetssäkring	X	X	X
God kommunikationsförmåga	X	X	
Tidsestimering för varje ärende	X	X	
Prioritera arbetet/backlog	X	X	(X)
Skydda arbetsgruppen	X		X
Bedöma ärendets komplexitet	X		X
Se till att kundens krav uppfylls under hela processen	X	X	X
Egenskaper			
Flexibel	X	X	X
Kunna överblicka om helheten	X	X	
Kommunikationsförmåga	X		
Social kompetens	X	X	X
Skapa sammanhållning	X		X
Ledarskapsskicklighet	X	(X)	X
Kunnighet inom område	X	X	
Bra på att prioritera	X	X	X
Bra på att planera	X	X	X
Förtroende för arbetsgruppen	X		X
Bra att hantera konflikter mellan intressenter	X	X	X

X = Stämmer helt.

(X) = Stämmer delvis.

6 Diskussion och slutsats

I detta kapitel ska vi ta fram vår slutsats genom att besvara vår frågeställning och slutligen framställa ett reviderat version av vårt ramverk.

Vi har samlat den information som vi har fått under denna studie i tabell 5.2. Vi sammanställde krav, uppgifter och egenskaper och denna information har vi inhämtat från teorier och intervjuer. Genom tabell 5.2 har vi klart och tydligt kunnat se skillnader och likheter mellan den traditionella projektledaren och de två Scrumledarrollerna. Vissa av projektledarens uppgifter, krav och egenskaper har inte identifierats hos en eller båda av Scrums två ledarroller, men nästan alla kan på sätt och vis identifieras inom de två rollerna.

Vår frågeställning var: *Ersätter produktägaren och scrummastern den traditionella projektledaren? I så fall, på vilket sätt?*

Vår åsikt är att den traditionella projektledaren är mer intresserad i att man håller projektets deadline än tillvägagångssättet. Scrum fokuserar på företagets viktigaste intressenter, utvecklarna. Istället för hierarkisk organisationsstruktur inom företaget, så har de satt mest värde i deras utvecklare. Man har skyddat sina utvecklare för att låta de vara ostörda samt prioriterat och strukturerat deras arbete.

Vi har konstaterat att inom den traditionella projektledningen finns en projektledare som har till uppgift att styra och ge direktiv, medan man inom Scrum låter Scrumteamet jobba självständigt. En produktägare jobbar mer som ”ansiktet utåt”, han måste ha en bra relation till kunden och se till att de uppfyller deras behov, Scrummastern är den som jobbar mer ”inåt”, han tar hand om sin arbetsgrupp och har kundkontakt endast vid specifika behov. Under intervjuerna har vi även märkt att rollindelningen mellan produktägare och scrummaster kan vara oklar. Flera av egenskaperna, uppgifterna och kraven stämmer in för båda rollerna eller bara delvis. Detta kan säkerligen skapa konflikter som vi tyvärr inte fått uppleva.

Den andra skillnaden är avsaknaden på bestämda deadlines. Det traditionella projektet har en bestämd deadline, medan Scrum ska vara flexibelt och uppdatera deadline beroende på kundens behov och arbetets utveckling. Denna iteration ger även kunden en bättre insikt på arbetet och säkrar att kraven uppfylls.

Som man tydligt ser i tabellen 5.2 så har varken Scrummaster eller produktägare någon ekonomisk arbetsuppgift inom projektet. Vi tror att detta kan skapa oro inom företaget då man vill ha en ekonomiansvarige. När implementeringen sker så försöker företagen behålla en ekonomiansvarige men låta beslutsfattandet vara Scrumledarnas uppgift, då uppkommer problem inom ansvarsfördelningen mellan de olika rollerna. Vi kan även föreställa oss att inom Scrum kan problem skapas när utvecklargruppen och dess ledare inte är lika insatta inom ekonomin. Å andra sidan så kan man tänka sig att de lär prestera bättre eftersom de är mer fokuserade på utvecklingen.

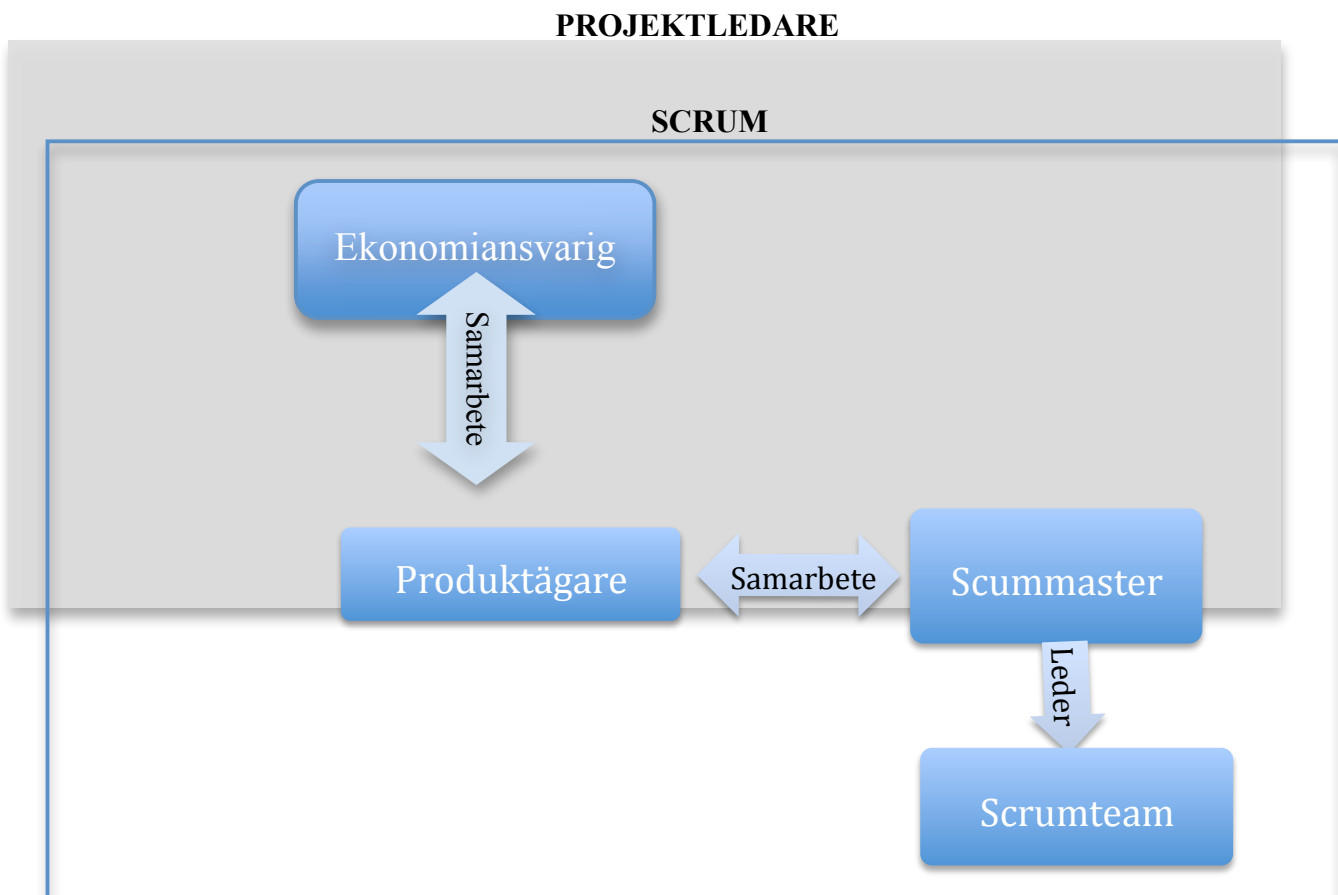
Ett exempel på en lösning är företaget Labs2 rollfördelning. Detta företag har lyckats bevara sina projektledare utan komplikationer men detta löste de genom radikala ändringar inom deras ansvarsområden. Deras ”projektledare” ansvarar numera över det administrativa, ekonomiska och kundrelation. Han/hon har ingen traditionell projektledarroll och därför

borde rollen omnämnas till kundrelationsansvarige.

En annan lösning kan vara att utbilda produktägaren och ge honom det ekonomiska ansvaret. På det viset så täcker man alla krav, uppgifter och kunskaper som den traditionella projektledaren har.

6.1 Reviderat Ramverk

Figur 6.1: Reviderat Ramverk



Utifrån de resultaten kan vi dra slutsatsen att Scrummaster och produktägaren delvis ersätter den traditionella projektledaren. För att Scrum ska ersätta den traditionella projektledarrollen så måste företaget, enligt våra resultat, ha tre olika roller: Scrummaster, produktägare och ytterligare en roll inom ekonomi. På det viset ersätter Scrumrollerna den traditionella projektledaren till fullo. Detta visar vi med en reviderad version av vårt ramverk, figur 6.1.

Bilaga B.1 Intervjuguide för produktägare/Scrummaster

Eventuella frågor kan besvaras av Johan Hedström Bernadotte och Pierre Justin Ukiza.

Information

- Ditt namn?
- Din utbildning?
- Företagsnamn?
- Företagets verksamhet?
- Hur länge har du jobbat med Scrum?
- Hur många projekt (inklusive nuvarande) har du jobbat med som produktägare/Scrummaster?
- Hur jobbar ni inom Scrum team?
- Använder ni Scrum fullt ut eller har ni anpassat det? Om Ja, vad är skillnaden?

Produktägare eller Scrummasterrollen

- Vilka är dina uppgifter?
- Har det uppstått konflikter inom rollfördelningen?
- Vad är kraven för att jobba som produktägare/Scrummaster?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att jobba som produktägare/Scrummaster?
- Vad skulle vilja du ändra i dina arbetsuppgifter?
- Vilka likheter/skillnader ser du mellan dig, som produktägare/Scrummaster, och den traditionella projektledaren?

Bilaga B.2 Intervjuguide för projektledare

Eventuella frågor kan besvaras av Johan Hedström Bernadotte och Pierre Justin Ukiza

Information

- Ditt namn?
- Din utbildning?
- Företagsnamn?
- Företagets verksamhet?
- Hur länge har du jobbat som projektledare?
- Hur många projekt (inklusive detta) har du jobbat med som projektledare?
- Hur jobbar ni inom projektgruppen?

Projektledning

- Vilka är dina uppgifter?
- Har det uppstått konflikter inom rollfördelningen?
- Vad är kraven för att jobba som projektledare?
- Använder ni er av någon metod för utvecklingsprocessen?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att jobba som projektledare?
- Vad skulle du vilja ändra i dina arbetsuppgifter?
- Känner du till utvecklingsmetoden Scrum? Om Ja, vilka likheter/skillnader ser du mellan dig, som projektledare, och Scrum:s produktägare eller Scrummaster?

Bilaga B.3 Agile metoders 12 principer

Agila metoders 12 Principer (Avison & Fitzgerald, 2006), översatt från engelska till svenska av Chaos Report (1995, s.8):

”

1. *Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom att tidigt och kontinuerligt leverera mjukvara som ger kundnytta.*
2. *Vi välkomnar kravförändringar, även sent i utvecklingen. Agila processer utnyttjar förändring för att ge kunden konkurrensmässiga fördelar.*
3. *Leverera fungerande mjukvara regelbundet, med några veckors eller månaders intervall, med företräde för det förstnämnda.*
4. *Affärsfolk och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen genom hela projektet.*
5. *Bygg projekt runt motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver och lita på att de får jobbet gjort.*
6. *Det effektivaste och mest verksamma sättet att förmedla information till och inom en utvecklingsgrupp är via samtal ansikte mot ansikte.*
7. *Fungerande mjukvara är det primära måttet på framsteg.*
8. *Agila processer förordar hållbar utvecklingsverksamhet. Beställare, utvecklare och användare skall kunna hålla samma utvecklingstakt i all framtid.*
9. *Ständig uppmärksamhet på teknisk expertis och bra design gör oss mer agila.*
10. *Enkelhet - konsten att maximera mängden ej utfört arbete - är väsentlig.*
11. *Den bästa arkitekturen, behovsbilden och designen kommer från självorganiserande grupper.*
12. *Med jämna mellanrum reflekterar gruppen över hur de ska bli effektivare, och justerar sitt beteende därefter.”*

Bilaga B.5 Intervju med produktägare

Intervju den 17 november 2008 med Mathias Thinsz, Produktägare på Labs2 i Lund.

1.	Johan	Då kan vi börja med att fråga vad du har för någon utbildning?
2.	Mathias	Jag är högskoleingenjör i Maskinteknik
3.	Johan	Ingenting inom Systemvetenskap?
4.	Mathias	Inget alls.
5.	Johan	Företagets verksamhet?
6.	Mathias	Vi jobbar huvudsakligen med produktutveckling av en produkt som heter BRIKK och BRIKKS är ett system för att styra bredbandsnät.
7.	Johan	Och det är därför ni är i Lund?
8.	Mathias	Historien bakom Labs är Jonas Birgesson som startade Framtidsfabriken som blev Framfab, för att vara kort, som blev Bredbandsbolaget, som blev Labs2. För ungefär 10 år sen så började man utveckla denna produkt och den är till för att styra vad kunden beställer i sådana distansnät. Inte ADSL utan LAN nät.
9.	Johan	Ja, det har ju väl uppkommit problem då kunden inte fått den kapaciteten som beställts.
10.	Mathias	Mm, men vi håller bara med systemet som styr vad kunden har beställt, sen är det ISP:erna som levererar tjänsten. Så vi har lite olika kunder, bl.a. så har vi ISP. Stadsnät tillåter olika ISP att köra i deras stadsnät, för att kunden måste kunna styra och välja. De måste kunna välja vilken hastighet man vill ha, vilken generator och vilka extra tjänster. [...]
11.	Pierre	Men hur länge har ni jobbat med Scrum?
12.	Mathias	Vi har jobbat med Scrum i två och ett halvt år och det är rätt länge. Jag är certifierad Scrummaster men jobbar som produktägare och när jag pratar med ett annat företag som har gått samma kurs och som vill också börja med Scrum så inser man att det är inte så lätt. För att de där personerna jobbar på företag som är sega och stora som Sony Ericsson, det är väldigt svårt att införa Scrum. En av anledningarna är att man flyttar över mycket utav bestämmanderätten till utvecklingsteamet och då är det mellanchefer som projektledare som försvinner. Och då ska dem bort och det är de som fattar besluten, men vårt företag är drivet underifrån. Om det är nån utvecklare som vill göra det där så är det bara att göra det, det är väldigt få mellanchefer.
13.	Johan	Kommer det några tillfällen då det är någon som måste styra och isåfall vem är det som tar på sig den rollen?
14.	Mathias	Jo, det är klart att det finns såna tillfällen men oftast har att göra med vad som ska göras inte hur det ska göras. Det funkar så bra, hur det görs så att det är inga problem.
15.	Johan	Hur är samarbetet mellan produktägare och Scrummaster?
16.	Mathias	Du får fråga Scrummastern, haha, vi kan träffa de sen. Vi två utvecklingsteam och två Scrummaster.

17.	Johan	Hur fungerar samarbetet där?
18.	Mathias	Det fungerar ganska bra. Vi sitter tillsammans allihopa, det är... inte är en förutsättning men en fördel för Scrum att man sitter på samma ställe. Scrum blir svårare om man inte sitter tillsammans. Men här så sitter vi som ett mixat team. [...] Känner ni till the Nokia Test?
19.	Johan & Pierre	Nej.
20.	Mathias	Det finns ett test som Nokia har tagit fram om Scrum, det är uppdelat i två steg, level 1 och level 2, och 80% av företagen som säger att de jobbar med Scrum klarar inte ens Level 1, och vi klarar hela testet för vi jobbar så bra.
21.	Johan	Och det var utan större ansträngning att klara det eller?
22.	Mathias	Det har tagit oss två och ett halv att ta oss dit vi är idag. Det sista steget det är att inför en prioriterad backlog. Vi har haft en backlog ända sen vi började men den har varit prioriterad så att vi har haft en massa prioriteringar, om man har 50 prio ett så vilket är viktigast? Nu så har vi nummer på varje prioritering, 1,2,3,4,5,6,7.
23.	Johan	Så ni vet vart ni börjar och slutar?
24.	Mathias	Vi vet precis alla ärenden relativt varandra, vilket som är viktigare än något annat och det är egentligen mitt ända jobb, det är att sätta den prioriteringen.
25.	Johan	Och ni försöker förbättra er prioritering efter varje sprint? Ni jobbar ju väl med sprintar?
26.	Mathias	Ja, vi jobbar med tre veckors sprintar, och varje sprint slutar alltid med en release. En del företag jobbar ju så att man har: sprint, sprint, sprint och sen har vi release-sprint. Så gjorde vi innan men kom fram till att det tyckte vi inte om. Dels för att vi bestämde när det var release, när vi tyckte att vi hade tillräckligt med funktionalitet som vi ville släppa, så gjorde vi det. Men det gjorde så att utvecklarna jobbade på ett sätt en vecka, samma nästa, samma den därefter och sen kom en helt annan vecka. Då visste man inte riktigt vad man skulle göra: "Det är release vecka, vad ska man göra nu?". Nu har vi en sprint på tre veckor som alltid slutar med några dagar release och då ser det alltid likadana ut. Leasing på tisdag kväll, testet på onsdag och release på torsdag morgon och planering på fredag och sen kör vi tre veckor till. Scrum handlar om mycket om inspect and adapt, man ska alltid inspektera det man gör och anpassa sig, vad man kan göra bättre. De där torsdagarna då det är release, vi har release på morgonen, efter lunch... Det är lugnt det morgonen om inte det har hänt någonting under leasen. För då har vi haft hela dagen på oss men ibland har det hänt någonting, nåt system som inte funkar rätt. Vi har rätt så mycket kunder så det är rätt så mycket som kan gå fel, när man startar upp en ny version så kan det vara nåt problem någonstans. Sen efter lunchen så har vi Sprint Review, det är ett möte där vi bjuder in alla intressenter egentligen, nu brukar alla utvecklarna vara med på den också men det vänder sig inte alls till utvecklarna, utan där går vi igenom vad är det vi har gjort? Vad är det som har hänt? Vad är det nya inom mjukvaran? Sen efter det så mötts vi

		för en Sprint Retrospektiv. Det här ingen jätte viktig grej jag ska ha, det finns olika övningar man kan göra för att analysera arbetsgruppen, vad är det som har fungerat dåligt och vad man kan göra bättre. Där finns det massa av olika sätt att göra det på, man säger vad är det som har varit bra och dåligt. Så finns det en massa andra övningar man kan göra. Som härom veckan så [...] Jo, just det, förra gången vi hade sprint retrospective så körde vi en liten feedback övning för att, det är inte hur arbetet funkar, det är hur individerna funkar. Så får vi feedback på individnivå, det är jätteintressant för man får bra feedback.
27.	Johan	Är det då mest kundens syn på det hela som är viktigast?
28.	Mathias	Nej, det är bara utvecklarnas syn som är det viktiga. Då vi har Sprint Review skulle kunden vara med men vi gör inte så, det är mest att kunden inte är så intresserad. Nej, men de är mest intresserad under releasen men då får de release note om inte det är några jättestora förändringar. Vi har en halv internkund som brukar vara med och sen har vi några kunder i Norge, då åker vi dit istället.
29.	Johan	Men det är väl din uppgift också att se till att ni uppfyller kundens krav under hela processen?
30.	Mathias	Absolut, sen så försöker man under tiden, under utvecklingens gång, trots att vi jobbar i tre veckors sprint, så försöker vi hela tiden att deploya till stage, så vi lägger det i en test miljö så kunderna kan gå och testa. För annars så kommer de med ändringsförslag för sent och vill att vi ska ändra inför nästa sprint när det redan är planerat. Sprinterna bestäms på fredag, sen så vet vi vad vi ska göra. Då vill vi inte ha in nåt nytt och kommer jag in med något nytt, då blir Scrum Mastrarna förbannade på mig, haha. Det funkar ju inte så för varenda liten grej. Sen så fungerar det så, vi har vår prioriterad backlog, från backloggen så tar han på sig i prioordning, sen kommer det in något in som måste tas på direkten så får vi ta bort en annan uppgift.
31.	Johan	Hur fungerar uppgiftfördelningen mellan de två olika arbetsgrupperna?
32.	Mathias	När vi sätter oss på den här sprint meeting, då har jag skrivit ut alla uppgifter på A6 lappar, sen lägger jag ut de i en lång rad i prio-ordning. Sen tar någon den första lappen och säger: "Det är det här osv." och då sitter alla utvecklare i teams och säger vilken de vill ha. Sen gör vi oss med alla lappar. Alla ärenden, just nu så har vi det ett par gången i veckan men i vanliga fall en gång i veckan, har vi nåt om heter Storypoint meeting, och då, alla ärenden, det kan vara väldigt många. Från nyutveckling till buggrapporter, till... rubbet, allt som ska göras i princip. Kommer in i lappar och då har vi... då skriver jag ut dem. När jag prioriterar backlog så gör jag två saker: jag gör det efter business value och... Om vi vill utföra det här ärendet så får vi 100.000 nya kunder i systemet och vi tjänar pengar på varje kund, om det tar en timme att utföra det då har den hög business value och lönsam investment för att det väldigt lite tid att göra den här grejen men den ger väldigt mycket. Sen kan det vara tvärtom, det kan vara en grej som tar 100 timmar att göra och sen att det bara blir en annan färg på en knapp.
33.	Johan	Så det är en fråga om lönsamhet?

34.	Mathias	Precis, och det är bara så jag prioriterar min backlog. För att jag ska kunna veta, hur lång tid tar det att göra det där, då kan man prata i timmar eller så kan man prata om hur komplex det är. Sen de här två tillsammans, de kan man sätta ihop till Story Points. Från början snackar vi timmar, men timmar det... olika personer jobbar olika snabbt. Hur komplext är det är det här? En grej (ärende) kan vara jättekompext så vi måste sitta länge och fundera på hur vi ska göra. Sen kanske man kommer på en snabb lösning eller den här är inte alls komplex men den tar väldigt lång tid att göra, för att det är ett moment som ska göras många många gånger och det är liksom, monotont.
35.	Johan	Men hur prioriterar ni i så fall, om ni anser att det verkar komplext och det lär ta tid?
36.	Mathias	Det är där Story Points kommer in för att en kombination om hur komplex det är och hur lång tid det tar att göra, tar fram vad det blir i Story Points och nu fungerar det så här. Då har vi nåt som heter pokerplaning, mycket ord här nu, pokerplaning det går till så här, alla utvecklare sitter och har sin kortlek, och kortleken består utav ½, 1, 2,3,5,8,13,20, 40, 100. Det är nästan en Fibonacci serie, och sen säger man så här: "Det här ärendet, det handlar om att kunde vill ha det så att han ska få fakturarapporter i det här formatet med det här och här". Sen när alla är insatta om vad det rör sig om, så tar alla ett kort och håller i det. Så säger jag: "ett, två, tre", så vänder de korten. Då ser man vad alla tycker att det här har för Story Point och oftast så lägger folk inte samma, den som ligget högst och den som ligger lägst förklarar varför de har lagt högst och lägst. Och det är för att man har olika uppfattningar om hur det här ska lösas eller hur komplext det här är och såna saker. Sen när alla har diskuterat det, så drar vi igen, ett, två, tre, så lägger vi ner. Sen börjar vi med någon konsensus, om det är en som lägger annorlunda, "Tycker du det är ok?" Alla har lagt åtta och han har lagt 13. Kan du tänka dig en åtta? Är det tvärtom att några har lagt åtta och andra har lagt 13 då brukar vi säga 13. För att åtta är mindre än 13, så för den som tycker åtta, det är ok om man säger 13 också, det får plats. De som har sagt 13 kan tycka det är tight med åtta. Och ibland lägga alla som början och då är det inga problem. Nu när jag ska prioritera det här (ärenden) då vet jag att Story Point, 3, om det är så lågt så blir kunden väldigt glad, så sen har hög business value, 1000 i business value.
37.	Johan	Får kunden reda på det?
38.	Mathias	Får reda på?
39.	Johan	Vilken prioritering ni sätter på deras ärenden?
40.	Mathias	Ja, det ser dem, de kan se det i vårt system. Sen den här (ett speciellt ärende) den kanske tar 40... Vi kommer fram till att det här är 100, då gör vi inte den, därför 100 är för mycket, då har vi inte fullständig koll på vad det här är. Så då splittrar vi på den i små ärenden, delärenden, det kan vara t.ex. att bygga om ett system, det är ingenting man gör på en halvtimme. Då splittrar vi ut det här, för då kan man säkert lösa den där, då består den utav... då är den för omfattande, det är för mycket grejer. Så vi splittrar ut det, så estimerar vi om den där, då kan den här bli en

		åtta, den här 20, den här 40, 20, till exempel. Då ser man de här blir nästan 100, oftast så stämmer. Ibland kan man tycka att 40 är också för stort och då vet jag vad det kostar i utvecklingsinsats och sen vet jag oftast vad är det för business här (menar ärendet), det är någonting som ofta... Man kan sätta business value i siffror men det gör vi inte, det är någonting jag bedömer och det gör jag oftast i samband med utvecklingarna, kundansvariga och kunderna, vi har väldigt mycket kundkontakt, det är jag som har kontakt med kunderna om inte kundansvarige, som har business kontakter så sköter jag den dagliga kontakten med kunderna, så skriver de avtal osv. Men ofast de (kundansvarige) så sköter jag resten.
41.	Johan	Men hur ofta överensstämmer hela projektet, att det är 200 timmar, att det blir mer än 100 timmar eller mindre?
42.	Mathias	Jag vet faktiskt inte hur rätt vi ligger just nu.
43.	Johan	På känsla?
44.	Mathias	Det är inte så viktigt.
45.	Johan	Det är inte det?
46.	Mathias	Nej, för vad man kommer fram till är vad man har för velocity, vad har man för hastighet. Hur många Story Points hinner vi med på en Sprint. Det är det som är det viktiga och ... ur ett Scrum perspektiv är det det. Men ledningen och sånt där, de vill oftast veta det du precis frågade om, men vi bryr oss inte så mycket om det. Vi bryr oss om sånt här, hur många Story Points i det en sån här bubbla (sprint), det kan vara 250 Story Points, sen säger du till mig innan sprinten så säger Scrummaster: "Ja, men 250 Story Points, det är Will Have". Sen är det kanske ytterligare 50 Might Have, och då är 150 Will Have, 50 Might Have, och då vet jag det, då vet jag vad jag har för poäng. Men när jag gör min produkt backlog, då vet jag det, den här är 8, den här är 20, 40, 20, då vet jag det, hit, det är Will Have i nästa sprint. Sen har vi några till här det är might have. Det här kommer komma med, det här kommer kanske komma med. Will och Might Have det är någonting för att lyfta fram statistik, det vi sen när vi klara här, då vet vi att det blir 300 poäng där (en sprinten), 350 där (en annan sprint) och 250 där (en tredje sprint), lägsta värdet blir Will Have, i alla de här sprintarna [18.30] [...]
47.	Johan	Det som är i Might Have, kommer det i Will Have i nästa Sprint?
48.	Mathias	Inför varje ny Sprint så prioriteras hela backlogen om, för det kan ha hänt massor av saker. Det kan vara saker som jag har lagt här nere för att det ska vara klart i januari men sen, nu har vi nästa release 4:e december och sen har vi nästa 17:e januari, då betyder det att det som inte är prioritering till den 4:e december kan bli det till den 17:e januari. Så det är mycket sådana grejer också. Att det styrs av vilka avtal som är skrivna, osv....
49.	Johan	Det är väldigt mycket termer iaf.
50.	Mathias	Mm, jag har jobbat tio år i den här branschen och jag har jobbat mycket som konsult och det här är superbra sätt att jobba på men det kräver att man gör det fullt ut. Man kan inte införa Scrum till 50 %. Man måste införa Scrum till 100 %, sen kör man det till 100 %, sen kan man börja lite avsteg med det kan man inte säga till nån. Därför att det går inte till

		så, man måste klara Nokia Testet. Då kan man säga att man jobbar med Scrum.
51.	Johan	Men det är många företag som inspireras utav Scrum men försöker behålla deras metod eller utvecklingsprocess
52.	Mathias	Jag tycker det är synd för att, vad är största orsaken för att mjukvaruprojekt fallerar, det finns en mycket enkel orsak, här (början på projekt) börjar processen med att utveckla ny mjukvara, nytt program eller nytt system, så ska visas här borta (slutet av projekt). Men det är klart specen (kravspecifikationerna) som kommer in här (början), när det har gått två veckor, de har man kommit på nya grejer, utvecklingarna har ställt kluriga frågor: ”men det här och det här då?”, ”Det har jag inte tänkt på.”. Jag har jobbat i 10 år så och jag vet att det är så, det som kunden vill ha här (resultatet) är aldrig det som han beställde i början. Aldrig. Om man inte jobbar men de här jobbiga ekvationerna, där man alltid har möjligheten att ändra någonting, de kommer man inte få något system som är bra. Så om man inte använder Scrum, fine, men då blir det ett dyrare projekt som inte levererar i tid
53.	Johan	Hur tycker du det fungerar när det... det är väldigt strukturerat men ändå känns som att det är något slags sinne, hur man arbetar i grupp, att man samspelar med varandra mycket mer än att bara se en process och se på tidsperspektivet, det börjar här, slutar på det här viset, men ni bollar fram och tillbaka väldigt mycket.
54.	Mathias	Alltså teamen är ju väldigt mycket självgående och självbestämmande. Den ända ansträngning de måste göra är att ta ärenden i prioriteringsordning. Det är de har i krav sen får de jobba precis som de vill. Ibland kan det vara att, nu utvecklar vi en produkt, men man kan bestämma hur man gör. Om man jobbar som konsult så kanske har kunde vissa krav på vad man ska använda för tekniker och sådana grejer, men det har man ändå som utvecklare, om de vill att man ska bara jobba med Microsoft utvecklade produkter eller nåt annat.
55.	Johan	Var är det för några krav som kunden skulle kunna ställa, förutom tekniska...
56.	Mathias	Kunden har inga tekniska krav på utvecklingen, sen styr vårt system, styr vår vardag. När du beställer 10Mbit så går vårt system och pratar med switchar och grejer direkt, så att du får direkt, du har inga tekniker som måste fixa, det tar tre sekunder. [...] [24.00] [25.10]
57.	Johan	Vad är kraven som ställs på dig som produktägare, vad är kraven för just din roll, både från Labs2 och från kunden?
58.	Mathias	Från min arbetsgivare är det bara att jag ska prioritera backlog, men jag gör mycket än så för att oftast så när vi har våra workshops så mycket diskussion om hur vi ska göra, i princip är jag produktansvarig för våra produkter och då blir det mycket mer än bara produkt owner, om man egentligen kan säga att det är det jag ska göra. Hur gör jag det då? Var sätter jag business value på, dels så pratar jag med alla kunderna och ser vad de vill ha och det är väldigt fördel om flera kunder vill ha ungefär samma sak så kan man göra en grej täcker de här sakerna. Så att vi inte behöver göra kundspecifika, utan vi vill ha produkt. Det är precis som Word eller vad som helst, om de beställer från Microsoft då kan inte alla

		kunder få så som de vill ha utom de gör ett system och sen varsågod så här ser det ut. Vi har några få kundanpassningar men det är inget vi tycker om att göra. Så jag sammanställer kraven från kunderna och, de prioriterar också sina ärenden, det de tycker är viktigast. Det är viktigt för mig att veta, om inte jag vet det de tycker är viktigast så kan inte jag prioritera deras. För de får väl med alla deras, vi hinner inte med allt helt enkelt under den tre veckors perioden. Jag prioriterar om efter tre veckor så får vi se vad som kommer in och sen har vi också en intern vilja att med att göra produkten och vad som är viktigt för oss rent ekonomiskt och vilka kunder vi vill ha in, vad ska vi göra för att få dem. För att få en offert och sånt där.
59.	Johan	Vad är det du prioriterar mest, lönsamhet eller kundrelation?
60.	Mathias	Det varierar, men naturligt så tittar man på pengarna.
61.	Johan	Som projektledare var tycker du är fördelar och nackdelar med Scrum?
62.	Mathias	Det är som jag sa, att det är väldigt enkelt att anpassa sig, i och med att det är tre veckor så är det ett nytt kapitel och då finns det möjlighet att förändras hela tiden sen även möjligheten att förändra utvecklingsmetodiken. Som t.ex. så körde vi två veckors sprintar tidigare innan releasesprint, sen börjar vi fundera på om man kunde göra så där, så har vi testat det, så funkar det bra. Så finns det andra saker som, hela tiden den där inspect and adapt, vad kan vi göra bättre? Det tar ju tid, att komma på att vi kan inte ha prioriteringar så där, vi kan inte ha prioritering ett till fem, vi måste prioritering ett till oändlig egentligen. Man kan använda sig utav ett system där man tittar på ett ärende i taget, nu har vi inget system för att kunna se alla ärenden... och jag skrev ut alla lapparna, så la jag de på konferensbordet. Så gick jag och tog en ny och tittade: ”Ja, den passar in där.” Så tog jag näste lapp: ”Ja, den passar in där.”, så gjorde jag så med 450 ärenden, det tog väldigt mycket tid. Så då byggde utvecklarna en applikation åt mig, där jag kan prioritera, så ser jag alla ärenden (i en lista) och kan prioritera och flytta dem och det är någonting som tog en två, tre sprintar att ta fram och den är inte klar än. Men den underlättar mitt arbete nåt enormt. Vi lär oss bli bättre hela tiden. Förut så skrev jag allt på post-it lappar och skrev upp och nu har vi utvecklat oss att jag direkt kan skriva ut de där lapparna som skriver ut i AC format, så vi får hela ärendet och få information, kortfattat som står där. Vi kan gå upp och titta snabbt där sen.
63.	Johan	Så det är inte bara att man ska försöka få saker och ting gjort men att man ska ständigt utvecklats och inte bara uppfylla krav, försöka göra det där lilla extra.
64.	Mathias	Det är alltid så där, många ställen man jobbar på, många grejer skulle man kunna göra bättre och man tycker det är ineffektivt. Här finns det lite utlopp för de idéerna, ”Jag tycker vi skulle kunna testa det där” så är det någon som säger ”Nej, men det är lite väl optimistiskt eller någons säger: ”Jo, men absolut”. Det är det som kommer fram på de där Sprint retrospektiv.
65.	Johan	Hur tror du företagen skulle fungera ifall ni hade det där, klassiska hierarkin och du skulle ha den rollen som projekledare.

66.	Mathias	Ja, jag har jobbat i såna företag, och det är blir inte lika hög kvalitet.
67.	Johan	Tycker du ni presterar lika mycket?
68.		Vi producerar mycket mer och i synnerhet, det här året har vi producerat rätt så ordentligt. Så pass mycket så att kunden har märkt det, det har märkt det mycket mycket mer.
69.		Ni började som det vanliga?
70.		Vi började med Scrum för två och halvt år sen. Men det tar väldigt lång tid, man får ta det stegvis. Min roll som produktägare... jag blev produktägare först i början på juni. Det var det sista steget i Scrum, vår process implementering. Det har ju ökat vår produktivitet väldigt mycket. Av den enkla anledningen... vissa kan tycka att det har blivit sämre, därför att, nu kan inte folk springa direkt till utvecklarna och säga: "Vi måste ha gjort det där." och så utvecklarna: "Ja, vi måste göra det där." Så de blir avbrutna hela tiden, störda i deras arbete. De får ingen effektivitet, sitta i lugn och ro och jobba koncentrerad. För det kommer alltid folk och stör. Men Scrummastrarnas största uppgift är att serva teamen, se till att teamen får så mycket arbetsro som möjligt. Jag stoppar också väldigt mycket folk som kommer in, till mångas förtret. Det kan bli rätt så konflikartat ibland, "Vi måste ha det där nu!", "Ja, men det där visste ni innan vi började planera, varför har inte ni kommit med det ännu?", "Hade du kommit i började av den där veckan (han pekar på början av en sprint) så hade inte du behövt komma in mitt i veckan och ställa till det", "Aa, men ni kan inte hålla på så där.", "Nej, men nu gör vi det.". En grej som Scrum gör är att... med Scrum så ser man mycket problem, alla problem som finns kommer till ytan. Problem är att utvecklarna inte får vara i fred, problem att... massa typer utav problem. En kille som jobbade som konsult, och han var på ett företag där ledningen sa att de funderar på att lägga ner Scrum, därför det var bara problem med Scrum, skillnaden är att med Scrum så ser man problemen på ett annat sätt och då kan man göra någonting åt dem.
71.	Johan	Plus att ni har alltid de där... Jämfördelade (sprintar), så att ni kan alltid klämma in de (problemen, nya ärenden) i nästa sprint... Istället för att hitta rätt plats så vet man att i nästa sprint så får den(ärendet) högsta prioriteringen, så på nåt sätt så kan inte det gå mer än tre veckor innan ni försöker lösa problemet.
72.	Mathias	Sen så har vi grejer som är jävligt svåra att lösa och det har t.ex. med att göra att en del saker måste vi ha... Vi pratar om att vi har mycket dependencies (beroende), vi är beroende av... säg till exempel att vi har en kund i Norge också, våran produkt är översatt till norska. Om vi utvecklar en ny funktion och vi inte får texten översatt i tid, då har vi ett problem. Då kan inte vi vara klara med det där, för allt ska vara klart i slutet på sprinten med allt man har tagit på sig. Det finns många såna dependencies så är mycket mer komplicerade än så. De behöver hjälp av externa resurser och med externa så menar jag sånt som inte sitter i utvecklingsteamet och det kan vara projektledare, driftpersonal, allt möjligt. Och om eller... kunden kan ju också behöver för återkoppling, om han inte svarar så kan det vara svårt för oss att gå vidare. Så det är väl ett stort problem, med de där externa dependencies. Men det är det alltid, det är inte så mycket man kan göra åt. Att kunderna inte svarar...

		eller att, de gör det för de inte har haft tid, det inte så att de inte vill. Det problemet har vi i vanliga projekt också. Med det är väl nån utav få problem, man inte göra nåt åt även med Scrum.
73.	Johan	Så hjälper det också att vara medveten, då är ju hälften utav problemet löst.
74.	Mathias	Ska vi gå upp och kika på hur det ser ut där vi sitter?
75.	Johan	Absolut, bara några små frågor för dig, för att inrikta oss just på dig som produktägare och inte bara hela Scrummetoden. Vad tycker du är den största skillnaden, ifall du skulle jämföra din roll som projektledare, hur skulle du liksom...
76.	Mathias	Jag har aldrig jobbat som projektledare. Inte... jag har varit teknisk projektledare men inte projekledare och det tror jag är rätt bra. För att en produktägare är inte en projektledare. Det är jättevänligt, har jag hört, att projektledare blir produktägare och då jobbar dem som projekledare och det funkar inte så. Man måste vara medveten att ens enda uppgift är att prioritera ärenden, sen måste man teamet få jobba själv.
77.	Johan	Skulle du vilja ta på dig några fler uppgifter?
78.	Mathias	Det hinner jag inte. Det har jag också hört att det är många som jobbar som produktägare och samtidigt är utvecklare men samtidigt är nåt annat. Det har jag också förstått att det är inte så bra. Utan möjligtvis att man är produktägare för flera produkter. Man ska inte vara för mycket.
79.	Johan	Men var gör du i början utav sprintarna då det är mer eller mindre lugnt.
80.	Mathias	Då planerar jag inför nästa (skratt). När man inte vet när ärenden dyker upp, hur stora de är, då vill jag ha en workshop kring den där. Då kan jag planera workshopen, hur vi ska... Man kan sitta där på ett möte och alla sitter och säger vad de tycker. Eller så kan man försöka göra lite roliga... inte lekar men göra lite övningar som är lite mer, ger lite mer. Så man inte sitter 10 man och sitter där, 3 säger ingenting och 3 snackar bara på och resten pratar om vädret och... Man kan göra liksom, effektivisera de där. Det är en sak, sen så kommer det fram, jag har ett black där jag skriver ner allt jag ska göra. Nu har jag tappat bort det blocket... När det är nån som har gjort det där så kryssar man för i rutan. Men sen efter ett tag så har vi så mycket att göra vilket gör det svårt att hinna. Systemet med det där krysset är jävligt klyftig för igen så ser jag om det är något jag har missat. Jag ser direkt när det saknas något som inte är kryssat. Det där blocket är bara med punkter som inte är klara. Så jag har massor att göra. Sen kommer det in ärenden varje dag och jag ska sätta in mig i dem, varje gång. Var är det som ska göras... och jag kan inte produkten helt och hållet, så måste jag prata med utvecklarna, vad är de vill, vad är det som är viktigt, vad händer om de inte får det där, det kan komma in en bug. Vad innebär den där, innebär det att inte vi kan fakturera kunden. De kommer inte kunna fakturera sina slutkunder förrän nästa årsskifte. Eller innebär det att, det blir lite fel. Det kan bara stora-, småsaker. De viktiga saker, som att, bugar i faktureringen, det är hög hög prio. Det lyfter vi in mitt i sprinten, det...
81.		Det kan inte ni vänta med till nästa sprint?

82.		Nej, det kan vi göra men det är dumt. Om det är en bug i faktureringen så är det så där sånt monster... om inte det är faktureringen så tar vi det i nästa sprint. För sprinten är var tredje vecka och faktureringen är var fjärde. Då kan man ju klara det, med det är dumt att chansa. Sen så kommer faktureringen här i stället(pekar på mitten av sprinten) då måste vi ha det fixat. Ibland så har vi faktureringen här (mitten av sprinten), och så kommer en bug i faktureringen här (slutet av sprinten), då måste vi släppa nåt fix innan. Då släpper vi nya justeringar till systemet under sprint.
83.	Pierre	Om tittar på kunden, så har jag läst att faktureringen, det är en nackdel med Scrum att det är mycket man ska ta reda på, man vet inte när man blir klar.
84.	Mathias	Vi jobbar inte i ett projekt som tar slut. Vår produkt utvecklas hela tiden så det är inte: "Hejsan jag skulle vilja beställa det här systemet och jag skulle vilja ha d klart i april." Fördelen med Scrum, om du kommer och beställer produkten och du vill ha den levererad i april 2010. Den här vet vi ju, att den kommer förändras. Men i ju med att alla förändringar och allt som finns från början är prioriterade, så vet man... om man säger så här: "Ok, vi säljer ett projekt, det kommer ta 1000 timmar att utveckla den här produkten" och när man jobbar så vet man här att man fått det man vill ha. För man har prioriterat det och det man inte får med, det är chrome listorna, det fancy (finare) grejerna: "Oh, jag skulle vilja få ut den och den rapporten", men den är inte så viktig. Därför är den inte så viktig så därför lägger jag den sist i min prioritering. Då säger kunden här: "Den här och här grejen, de är viktiga, den här är inte så viktig" det betyder att man har kommit hit, då har man betat av alla de här grejerna. För i slutet av varje sprint så har kunden kunnat göra om sin prioritering. Så det de får där, i slutet på den, det är någonting som ges i tid och det är vad kunden vill ha, därför den är inte grön längre, den är röd. Visserligen är det några chromelistor som inte kommer med. Men det är kunden som har bortprioriterat det, för att de vill hålla priset och priset är också av en typ.[...]
85.	Johan	Uppstår det inte konflikter mellan era prioriteringar och deras syn på prioriteringar. Att kunde behöver inte vara den som vet bäst.
86.	Mathias	Är det kunder som vi styr över, då kan vi göra det. Vi har kunder som beställer saker, då vi säger: "Vi vill inte lösa det på det här sättet, vi vill lösa det på det här sättet istället, vi tror att det blir bättre och vi tror att den blir en enhetlig lösning som vi kan använda det till flera kunder." Men om du gör det som konsult så och det kommer ett företag som vill ha ett system som gör si och så, då är det lite annorlunda för då är det slut där (Mathias pekar på slutet av hela projektet). Då är det så där att utvecklarna har bättre kännedom om tekniken och såna grejer. "Det är bättre att göra så här..." Sen så får kunden välja vad dem vill, "Nej, men vi vill att man ska knappa in där fram.", "Men du kan importera en excel fil istället...", "Nej, nu vill jag att den gör så där.", "Ja, men ok". Men då är det kundens begäran så går framför kvalitet. Att man inte skulle få det man vill och till rätt pris, det tror jag att Scrum ökar chanserna att få det man vill, vid rätt pris.

87.	Johan	Har det någonsin varit ett missförstånd mellan du och kundens prioriteringar och din syn... Att det har bara blivit rent missförstånd
88.	Mathias	Ja, inte på prioriteringar men på vad vi ska göra, blir det ibland missförstånd. Men det är samma sak där, i och med att vi ska jobba med Scrum så är det inget problem.
89.	Johan	Eftersom ni kan ändra saker och ting...
90.	Mathias	Eftersom de ser efter tre veckor vad vi har gjort för någonting och då upptäcker de att det var inte det de ville ha. Ibland har hänt att vi har gjort grejer de ville inte ha. Ja, då gör vi om det så efter tre veckor så får dem det dem vill ha.
91.	Johan	Vem är det som tar på sig skulden då?
92.	Mathias	Det det... Vi har så bra relation med de flesta av våra kunder så de tycker inte att det är nåt problem. Utan... visst, vi hade en grej för ett tag sen och det ingen diskussion. ”Ja men det var inte så vi ville ha det”, ”Ok, men då fixar vi det”. Det finns ingen idé att leta syndabockar. Det finns en del saker som kunden har beställt och säger att inte det funkar, men det funkar visst. Då har vi förstått vad det är som inte funkar eller så var det så enkelt att det var en knapp eller nåt. ”Men knappen finns ju där”, ”Men knappen finns inte där.”, När man la till en ny grej, säg x, då var det rätt formulär som användes och när man uppdaterade den här grejen, en ny uppdatering utav x, då visas ett annat formulär. Som inte ser ut ungefär som där (tidigare x) men då fanns inte där (uppdaterade x), men där fanns den (tidigare x). Så kunden tittade på fel grej, men det var en liten grej vill skulle fixa, så gjorde vi det.
93.	Pierre	Vad tycker du är viktiga egenskaper för att lyckas att jobba som produktägare?
94.	Mathias	Man måste vara bra på... Vi har ju mycket kundkontakt och då tror jag det är viktigt att man är bra på att hantera kunder. Både bra och dåligt, alltså både på att kunna hantera kunderna och att hantera eventuella konflikter. Sen så är det viktigt att ha lite businessstänkande och att kunna prioritera
95.	Johan	Det bästa sättet dig för att kunna förstå saker och ting var att böja som utvecklare?
96.	Mathias	Nej, det behöver inte vara. Jag har inte jobbar som utvecklare.
97.	Johan	Så du tror inte det är någonting som skulle behövas, att man förstår sig på hela den miljön, för att sen...
98.	Mathias	Utvecklarna tycker nog att det hade varit bra ifall produktägaren har gjort det, men affärsfolket tycker nog det är bättre att ha en produktägare som projektledare. För att det handlar om vems problem tillgodoser. Utvecklarna tycker det är bra att jag senare kan förstå ett ärende och vad det innebär och ju bättre förståelse desto bättre prioritering. Det har jag fått kritik för att man inte är insatt i ärendena, då är man utvecklare, jag kan inte produkten för bra.
99.	Johan	Vad är lösningen till det problemet?
100.	Mathias	Jag diskuterar med utvecklarna, vad innebär ett ärende. För att jag ska förstå det här ärendet, så måste jag få reda på det någonstans. Ibland vet ju inte utvecklarna vad det innebär.

101.	Johan	Det är mycket fram och tillbaka mellan...
102.	Mathias	Ja, men det funkar bra, det är bara att snacka.
103.	Johan	Ja, då får vi tacka dig så hemskt mycket för att du ställde upp på vår intervju.

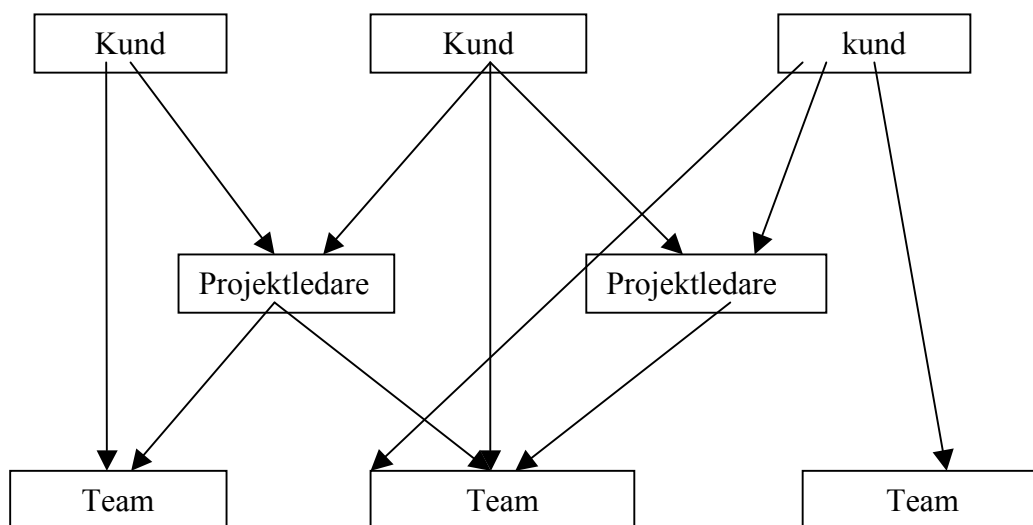
Bilaga B.6 Intervju med Labs2 Scrummasters

Ytterligare en intervju har utförts med två Scrummasters på företaget Labs2. På grund av tekniska skäl har samtalets aldrig kunna spelas in. Därmed har ingen vanlig transkribering kunnat ske och vi har försökt sammanställa samtalet med hjälp av komplettering via e-post.

Hur fungerade företaget innan Scrum?

På vårt företag så hade vi, innan Scrum, så hade vi bara projektledare som ledde utvecklarna. De skötte lite allt möjligt, kundrelation, avtal och utvecklargrupperna. Det blev stökigt då kunderna kunde störa utvecklarnas jobb med att komma med nya förslag eller krav på vad som ska göras. Prioriteringar fanns inte alls, det var stökigt och ostrukturerat. Kunden gick ibland genom projektledaren, men oftast, direkt till utvecklarna.

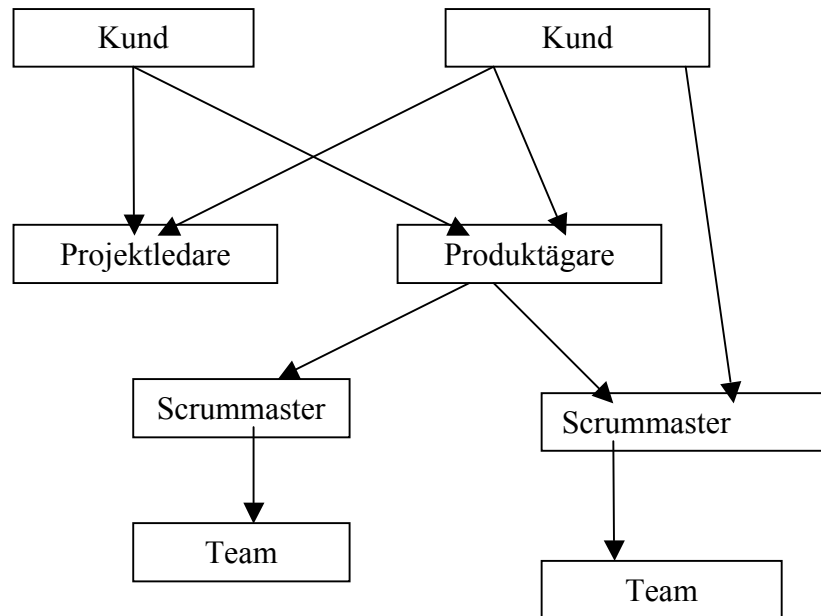
Figur B.6.1: Beskrivning över kommunikationsvägar före Scrum



Hur fungerar företaget nu?

Nu så finns vi för att skydda utvecklingsgruppen. Kunden vänder sig till oss eller produktägaren om de vill ha någonting gjort. Vi, tillsammans med utvecklarna, bedömer hur lång tid det kan ta att göra det. Den informationen ger vi till produktägaren som lägger in i prioriteringarna till nästa sprint. Är det någonting som är viktigt så är det självklart att vi försöker göra det på direkten. Vi pekar aldrig på någon och ger honom uppgifter, vi samarbetar till max. Projektledarens uppgift har ändrats och nu så sköter bara det administrativa som prisförhandlingar, avtal osv. Han har ingenting med utvecklingen eller utvecklarna att göra, hans uppgift är mer inom kundrelation.

Figur B.6.2: Beskrivning över kommunikationsvägar med Scrum.



Bilaga B.7 Intervju med två projektledare från ett läkemedelsföretag

Intervju med två projektledare från ett läkemedelsföretag, ”Martin” och ”Peter” som tog med sig en kollega som inte medverkade särskilt mycket, vi kallar honom ”Niklas”.

1.	Johan	Hej, jag kan inleda med att fråga vad ni jobbar med? Jag antar att ni är projektledare.
2.	Peter	Mer eller mindre
3.	Martin	Peter och jag är uttalade projektledare.
4.	Johan	Vad är det som gör att inte ni kallar er projektledare
5.	Martin	Vi leder ju vår skill... heter det ju. Men vi har ansvar så att säga för gentemot projektet eller... problemet med... stora skillnaden mellan vanliga företag, så att säga, och vår verksamhet är att vi leder i en matris organisation. Vi har en linje, vilket innebär att vi har de olika kompetenserna, de sitter i linjen. En statistiker skriver statistik... En programmerare programmerar, de sitter i sin bil. Sen jobbar dem för projektet, med projekt menar vi drogprojekt, alltså substansprojekt. Från linjen så sitter det X antal individer gentemot olika projekt som har projektledaransvar, alltså projektansvaret gentemot projekten. I den så sitter jag och Peter. Vi driver vår verksamhet och levererar för projekten. Den kan handla om allt från resurser och estimeringar av resurser, så att vi ska kunna leverera de olika typer av leveranser som vi förväntas göra. Vi har inte projektet och koordinerar alla arbetsuppgifter. Sen har du något som är mer likt själva systemutvecklingsstilen och då kommer man inte på något som vi kallar för ”improvement” projekt alltså, förbättringsprojekt. De drivs ju mer i form av... projektledarkompetensen enligt de naturliga projektledarrollerna, i normala verksamheter.
6.	Peter	Du menar kortare projekt med start och avslut... Det första är väl mer en produktionslinje kan man säga. Någon avdelning inserar en studie och sen så samlas det in data och det skapas patienter och sen så får vi levererad data till vår avdelning och vi gör vår bit och sen levererar vi vidare till någon annan avdelning. Vår leverans är det vi ansvarar för, det är som med bilar, vi gör en liten bit, säg karossen. Men det andra då är sådant som kundkontakt, att man ska göra ett it system och det är lite annorlunda. Vi är ju inte så ofta involverad i stora projekt som projektledare, det är mer i den där matris linjen. Men vi har lite mindre projekt, som vi är involverade i.
7.	Martin	Implementeringsprojekt och så vidare. Där vi implementerar olika typer av verktygsprocess i vår verksamhet, och då får vi så att säga... säg att vår...
8.	Peter	Den första delen är mer en produktionslinje som vi är med och ansvarar för en viss bit.
9.	Martin	Vi ser till så att leveranserna som vi har som... som avdelning, gentemot projekten, fungerar och det har det globala ansvaret för vår avdelning. Vi har en roll som heter ”global programing leader”. Vilket innebär i praktiken att vi ansvarar för allt som har med vår delen av verksamhet gentemot projektet, må

		det vara allt från resurser till att implementera olika typer av lösningar, till att driva mindre projekt, som behövs för att vi ska kunna leverera någonting till våra drogprojekt som vi egentligen är till för. Så att vår... Företaget som sådan är en rätt komplicerad organisation, vi jobbar ju normalt sätt, jag vet inte hur många vi är, men vi är nog mellan 10 till 15 olika typer utav kross funktionella individer som tillsammans då ska leverera en produkt som har... har tagit fram. Så som organisation så är det en matris organisation på flera nivåer. Den är inte så enkel, som ett vanligt projektteam, alltså projekten blir ju väldigt komplicerade.
10.	Pierre	Ni har olika avdelningar, och varje avdelning har sin uppgift. När det kommer en uppgift som ni alla är medvetna om hur subprodukten kommer att se ut. När ni är klara så lägger ni över till nästa avdelning.
11.	Martin	När det gäller förbättringsprojekten så är det ju... har vi alltid någon inom grupperingen som har ansvaret av att se till så att de leveranser som vi har, har säkerställts. Det är beroende på vad projektet i sig, innebär. Vad det är för typ utav projekt, är det ett förbättringsprojekt, ett projekt som handlar om att vi ska implementera någonting. Då blir det normalt sätt vi som ska driva den implementeringen, det implementeringsprojektet. Det, i sig, det där ingår de olika grupperingarna som, där vi har ett gränssnitt mot... nu går vi en projektledarutbildning där vi går igenom företagets version av projektmanagement. Vi har en grej som heter FPMF som är företagets "project management framework", där du har de olika stadierna. En orsak varför vi har det är för att det finns ett behov av att, dels ha en process för hur projektledning ska fungera, och i o med att vi sitter, jag vet inte hur många ställen vi finns i världen... Det är väl 60-70 länder och sen är det fem/sex/sju forskningssajter och de har olika kulturer olika nyanser på språket. Så du behöver en terminologi för att...
12.	Pierre	För att det ska fungera ihop?
13.	Martin	Justify betyder justify och det innehåller det här. Där går du in riktigt på att du har ett redskap för projektledning och det innehåller, alla olika typer utav faser med att du har din remit ()... det här förväntar vi oss att du ska utföra... jo, men vänta, vad blir avgränsningarna. Då kommer du in på scope. Som vi är tvungna att gå in och gå tillbaka till vår sponsor, sponsor är den individen som sitter och äger ett projekt eller rättare sagt, äger pengarna till projektet. Får man ha kommunikationen med den, i och med att, vem är det som förväntar det.
14.	Johan	Vem är det som räknar ut budgeten?
15.	Martin	Ja, det är projektledaren.
16.	Johan	Men det är sponsorn som har pengarna?
17.	Martin	Det är sponsorn som sitter med pengarpåsen. Det blir en diskussion mellan projektledaren och sponsorn kring, sponsorn är egentligen sågon som är... det är ingen expert. Det är en högchef som har stor fet budget.
18.	Johan	Som godkänner allt...?
19.	Martin	Ja, som du måste gå igenom...
20.	Peter	Det här som projektet syftar på, det behöver vi inte. De förstår lite grann av nyttan man kräver. Annars är det ju inte en sponsor, det har vi upptäckt det är viktigt att ha en tydlig sponsor...

21.	Martin	Och <u>EN</u> sponsor, en individ
22.	Peter	Inte en avdelning, en individ
23.	Martin	En individ som du kan ta på, tvåvägskommunikation, inte så att det är flera individer. Alla de här typerna utav analyser, avgränsningar, kommunikationsplaner, intressentanalyser...
24.	Peter	Interssentanalyser, det är väldigt viktigt och det har ibland missat. När man levererar då....
25.	Martin	Ni har kanske några speciella frågor, vi sitter här och pratar.
26.	Johan	Nej nej, det är jättebra, vi tar det som det kommer.
27.	Peter	Men just det där med intressenterna, vi får uppleva många gånger att vi är inte med i en intressentanalys som någon...
28.	Martin	Någon klok som någon annanstans har gjort.
29.	Peter	Vi blir påverkade av... det är väldigt viktigt man har med alla så att alla vet som är på gång och kan ha input på projektet. Annars så kan det landa rätt platt, då är inte säkert att går att implementera. Det blir väldigt motstånd åtminstone.
30.	Martin	Det den här ... projektramverk, verktyg som vi har inom AZ, det är det slutsar(14.42) till , att framtagna templat, mallar för hur olika typer av... du har någonting som input så är det... ska det ut i något annat, och däremellan så har du process för hur det ska gå till och det vad de här ramverket är till för. Plus att det definierar olika typer av... som du nämnde som är extremt viktigt som stakeholder analysis, att man gör en väl genomförd intressentanalys, där man analyserar olika typer utav intressenter. Det är folk utanför vårt företag som påverkas en typ utav leverans, en typa av projekt. Det finns då definierat i det där (ramverk).
31.	Johan	Vilket slags ramverk använder ni er utav inom processen?
32.	Martin	Det är ett eget utvecklat... Det heter AZ, Astra Zeneca PMF.
33.	Johan	Ok, men det baseras inte på något känt ramverk?
34.	Martin	Jag är lite osäker på det, jag vet att det är ett hopkok av massa grejer. I och med att typer av verksamhet vi har, i med att den är cross funktionell, du har alla typer av ... du har biologer, du har rena forskare, du har utvecklare inom produktutveckling, i form av olika typer device, du har statist, du har.... Det är en komplex organisation vi har, så det är inte så enkelt, sen så har vi GDDIS, det är vår IT avdelning och det här med att... De tillhandlahåller engentligen.. vad ska man kalla dem... business... Vad heter dem på IS sidan som finns till för oss.
35.	Peter	En länk mellan IT sidan och verksamheten
36.	Martin	Verksamheten är minst sagt komplex. Det är ingen vanlig, som när jag var på IBS, där du har utvecklarsidan och sen projekledaren och så sitter man och utvecklar någonting, det är rena drömmen. Det är den ända skillnaden med att vi sitter massa olika BBR, eh, de flesta med sina extrema... det är forskare, det är bara PoD hela högen nästa allihopa, så kommer du som en liten master eller jag menar, det är en organisation som kännetecknas av jättemycket kompetens.
37.	Johan	Vilka delegerar ni till, när ni ska sköta er lilla del inom projektet...
38.	Martin	Det beror ju på, vi har, vi har kontakt med en massa olika, vi har kontakt med jättemånga olika grupper. Vi har kontakt med forsknings... när jag menar

		forskning... vi tillhör forskning, men vi har olika delar. De som forskar för att ta fram nya substanser och vi som drar substanserna vidare genom, genom forskningskedjan, för att få fram en riktig produkt. Där har vi kontakt, inte dagligen men väldigt ofta med massa olika typer av avdelningar. Det är en stor organisation och det är många avdelningar, vet inte hur många vi kan vara... Där vi kommunicerar är det kanske 10, där vi gör direkt kommunikation. Då är det inte bara inom... Vi ingår i en organisation som heter Clinical Information Science i denna organisationen så ingår vi som programmering, vi har statistikerna, händelseekonomer, data management, dokument management, medical communications, har vi nåt mer? Vi är sex, sju eller åtta kanske tom. olika avdelningar, som tillsammans... det är ISPerna som har en gemensam leverans. Utöver de här avdelningarna så har vi, study delivery, vi har, CPD, clinical pharmacologene och DMPK .. som är själva, de som göra analyser av prover, sen har vi discovery som har hand om, de dra fram de olika produkter men de vill gärna ha information om olika typer av markörer som de ser som viktigt för deras forstsatta utvecklande av substanser och kopplat till det så har du patient safety... Så har man heter dem, läkargruppen...
39.	Peter	Medical Science.
40.	Martin	Vi är uppe i en tolv personer, som... allt ska synkas med. De ska jobba ihop för att ha en leverans, det kan bli krystat. Vår roll i det är att synka det hela när det gäller vår leverans i det hela. Även om vi har bara en gemensam leverans så har vi delar av den leveransen och oftast, framför allt på sista tiden då det har varit förändringar med att man har två delar, vi får driva och pyssla ihop processerna. Vi lever på den processen och
41.	Peter	Klassiskt problem med den där matris organisationen, du har ett projekt som sen utnyttjar en massa linjer av olika kompetenser. De här linjerna driver sina projekt, utvecklingsprojekt osv. och säger då:” nu måste vi använda det här, och den här processen och det här verktyget” men sen kanske projektet säger nåt annat. ”Den här nya processen kanske innebär att det tar längre tid eller att kan man inte hålla reda på samma vis”, så säger projektledaren:” Nej, vi måste ha den gamla processen” och om de har nån annan process som de har, så det blir konflikter mellan projektet och linjen, och vi är det som kommer i kläm där för vi vet inte vem som bestämmer egentligen.
42.	Johan	Ok, så det är någon slags prioriteringsfråga...
43.	Peter	Egentligen är det ju, som vi uppfattar så är det projekten som styr, som bestämmer det mesta. Men sen så har vi en hierarki inom linjen där det kommer av högt uppifrån i hierarkin och det ska ner till oss och det är svårt att vända på det på bara en kvart. Det är sånt klassiskt problem som finns i matris organisationer. Det är alltid konflikter mellan projekt och linjen.
44.	Martin	För linjen finns ju till som experter till projektet
45.	Johan	Vad är för krav som ställs på er som projektledare, vad är det som ni måste göra för att sköta er arbetsuppgift utmärkt. Vad är det viktigaste som ni måste prioritera.
46.	Peter	Det är leveransen och se till att det finns resurser för att kunna leverera rätt sak i rätt tid.
47.	Martin	Och rätt kompetens också på den som utför det.
48.	Johan	Och inom rätt budget också?

49.	Peter	Vi har inget budgetansvar alls, vi ser inte pengarna överhuvudtaget.
50.	Martin	Det ända vi ser och förmedlar, det är resurserna. FTER, Full time employment och resurssäkert, dvs. projektet kommer till oss med inte månad, men varje kvartal har vi nya RBU;er, Resource business updates, där man uppdaterar såg till nya studier, nya substanser som kommer in i projekten. Så planerar man om vad som... det kan hända att man lägger ner en substans, men då försvinner X antal studiet ur den planering man kanske la för 3 månader sen, så det där med resurser och resursallokering, det håller på med rätt mycket. Det är egentligen det vi ska förmedla in i projekten. Resursen, hålla tider och leverera i tid och rätt kvalitet.
51.	Peter	Då får ju vi lösa alla möjliga knutarna när det gäller processer och allting sånt. Gå in och prata med alla man behöver prata med, olika avdelningar. Vi jobbar ju båda efter att vi ska leverera till våra kunder, vi måste jobba lika mycket, kanske ännu mer för att se till får våra leveranser från denna avdelning som levererar till oss.
52.	Johan	Som jag har förstått så har ni en ganska tydlig hierarki fast ni verkar vara i kläm för det kommer både nerifrån och ovanifrån.
53.	Peter	Det kan man säga...
54.	Niklas	Det är som på bandet, man måste leverera till oss för vi ska kunna leverera vidare.
55.	Martin	Det är inte så man har ju ett... varje studie har ju sin tid. Där ingår alla grupperingarna som jag sa innan och där lyfts just såna grejer kring problemen med olika typer av leveranser. Det är först när det blir kris i luckan som vi får gå in och lyfta upp åt projekten. Vi sitter som studieprogrammerare i studier, då har man studieprogrammerar ansvaret samtidigt... det här med att... det går inte alltid upp, man löser det inom studieteam, för alla finns ju där. Den som ska leverera till oss finns där, den vi ska leverera till finns också där. Är det något annat som är problemet så finns det också lösning inom teamet.
56.	Pierre	Om det händer nånting, ni får ett projekt och det finns inte rätt kompetens eller resurs, finns det möjlighet att någon annan utifrån teamet att hjälpa till?
57.	Martin	Är det en utbildningsgrej så får man ta utbildningen
58.	Peter	Vi kan tänka oss göra såna grejer.
59.	Martin	Hur man ska lösa det pengarmässigt så är det en annan femma, för då har vi haft en massa lösningar. Det kan vara så att linjen har faktiskt ingen budget, har inga pengar, att ta in fler folk för att just det kontot är mer eller mindre tomt. Det finns inga pengar och du kan inte ta från nåt annat konto. Det är så på större företag, du är låst. Då får man lyfta upp det till projekten, för projekten har ju sin egen budget, de har inte linjens. Linjen står för kostnader som i form utav utbildning, men är det någonting som är specifikt för... att projekt behöver någon typ utav hjälp som inte linjen besitter den kompetens, då kan man alltid ordna det. Eller behöver åka iväg, men vi har många diskussioner om det där med resor, tidigare så har resor, hotell osv. har legat på linjen, även att man, som jag som är på linjen åker för projekt. Så varför ska linjen stå för en kostnad som projekt... återigen det där med matrisorganisation och vem som ska stå för vilka kostnader. Där går projektet in och står för den kostnaden om det så behövs.
60.	Johan	Behöver ni samarbeta? Mellan er?

61.	Peter	Nej
62.	Martin	Hehe, jo, det är på skoj
63.	Johan	Jag tänkte på ifall ni har så pass tydliga arbetsuppgifter eller måste ni samarbeta med andra liknande projektledare, med samma roller?
64.	Peter	Ja, det gör vi, man samarbetar mycket emellan oss. Vi har projekt som liknar varandra men sen är det regionalt i Sverige så finns det två andra sajter, Mölndal och Södertälje. Där försöker vi samordna mer och mer.
65.	Martin	Sen har vi en global sammanställning, där det sitter en representant per sajt. Det finns ju, det diskuteras väldigt mycket.
66.	Peter	Men det flyttas inte mycket resurser mellan de här sajterna, det har förekommit lite grann, men inte så mycket. Det är mer processer och verktyg, principer och standard och sånt.
67.	Martin	Man försöker göra nåt enhetligt utav dem om man säger så.
68.	Johan	Hur fungerar informationsflödet när ni försöker ta kontakt med andra olika organisationsdelar, sitter de väldigt långt borta och ni måste lägga mycket tid på onödiga telefonsamtal.
69.	Peter	I studierna så sitter de ju här, för det mesta. Det finns en del kontor som lab och sånt som kanske är i England. Men de flesta sitter här och då har vi möten.
70.	Martin	Och sitter de inte här så är de med på mötet via tel, alltså telefonkonferens eller via video om det är så att det skulle behövas.
71.	Peter	Det är mycket möten inom studien och mellan studieteamet.
72.	Martin	Det är rätt så stor skillnad, jag är ett substansprojekt där vi har ett samarbete med ett japanskt läkemedelsbolag, alltså det är inte Astra:s utan ett helt annat läkemedelsbolag kring en substansklass, typ av drog, men en viss typ av, den slår mot en viss typ av recept heter det, den substansklassen äger vi tillsammans med det japanska bolaget. Där har du en annan typ av kommunikationssvårigheter med engelskan...
73.	Johan	Och kulturen...
74.	Martin	Ja, kulturen och hela köret. Det är en annan typ av projektledning, fast man sitter tillsammans med de och diskuterar gemensamt ihop vad det är vi ska leverera till varandra och enligt vilken mall. Vilken standard ska vi hålla oss till, vad är det... om vi kör enligt våra egna definierade standarder, kan vi synka ihop det där i slutändan och vilka risker har vi. Det är väldigt stor variation på olika typer av arbetsuppgifter generellt sätt, det skiljer sig väldigt beroende på vad det är man jobbar med.
75.	Peter	Vårt sätt, generellt, vårt projektledningstänkade är ganska traditionellt. Det finns inga, nya tänket här istället är det som Toyota använder, Lean, Sigma, det har inte med projekt att göra, det är mer en företagskultur, hur man löser problem.
76.	Martin	Förutom att du har det här ramverket som ska hålla styr på allt, med tanke på att vi sitter på många olika delar, Kina, USA, England och så Indien. Så vi har en mängd olika kulturer.
77.	Peter	Ska ni komma fram till skillnader, fördelar och nackdelar och sånt med den nya...
78.	Johan	Jaa, exakt, jämföra likheter och skillnader mellan den traditionella projektledaren och Scrum metodens produktägare och Scrummaster. 35.00

		[Efter ytterligare en beskrivning utav Scrum]
79.	Peter	Jag tänka mig en fördel med om jag uppfattade rätt, att traditionella utvecklingsprojekt som vi har här så har det varit stenhårda deadlines. Det ska vara klart till det där datumet som är helt orealistiskt och då har man, för att klara av det där datumet så har man gjort en massa kompromisser här, som gör att produkten som levererats har helt misslyckats. Man har levererat någonting, men det går inte att använda . Så att man kan justera den här deadline beroende på prioriteringarna här så är det nog en fördel.
80.	Johan	Det som är också ganska bra är att får de in... kunden säger att de vill prioritera någonting, mitt under hela projektet så vet dem att, de har avslutas deras sprint efter tre veckor, så då ändrar de bara deras prioriteringar inför nästa sprint. Det tar ändå tre veckor men då kan de ändra på det utan problem...
81.	Pierre	Vad anser ni är bra egenskaper som projektledare?
82.	Martin	Flexibel
83.	Peter	Man ska kunna överblicka
84.	Martin	Man ska ha förståelse för hela processen.
85.	Johan	Hur mycket kunskap har ni inom medicin?
86.	Peter	Inte medicin, har vi inte så mycket utan det är mer databaser.
87.	Martin	Databaser, programmering, alla typer utav regulatoriska krav vi har som ämbetskrav, för olika delar. Med tanke på det finns olika typer av verksamheter, det är lagar man jobbar mot så man ska ha koll på vad det handlar om och vad de förväntar sig av oss.
88.	Peter	Sen kunna kommunicera med alla kringliggande avdelningar.
89.	Martin	Det globalt, inte bara här. England, USA, Japan...
90.	Johan	Ja, vi känner oss klara, är det någonting ni skulle vi fråga oss eller lägga till?
91.	Martin	Nej, det känns bra, det är bara att maila oss om det är någonting.
92.	Peter	Nej, det är bra
93.	Johan	Då får vi tacka som hemskt mycket för att ni ställde upp.
94.	Martin	Ingen fara.

Bilaga B.8 Intervju med Scrummaster från HiQ

Intervju med Martin Pålsson från företaget HiQ.

1.	Johan	Ok, då kan vi köra igång. Vi kan börja med att fråga vilken utbildning du har.
2.	Martin	Jag läste dataelektroprogrammet på malmö högskola, 120 poäng var det på den tiden. Så Bachelor of Science, jag läste mig in på telekom, jag valde kurserna så det var ganska snarlik datainriktningen.
3.	Johan	Vad är det ert företag gör?
4.	Martin	Det är framförallt, vi har inga egna produkter utan vi är ett rent konsultbolag, tjänster. Här, där vi sitter nu, har jobbat väldigt mycket med testning av mobiltelefoner och inom den ramen för testning av mobiltelefoner så jag har jobbat mycket med att ta fram automatiseradtestverktyg, åt våra testare.
5.	Johan	Jag har flera vänner som jag har studerat med som har jobbat med att testa som extraknäck, testa mjukvara, är det här?
6.	Martin	Det är här, absolut, en del utav de applikationer som vi utvecklat har använts av testare så vi har haft, man kan säga, en del av HiQ resurser som har varit testexperter och liknande, sen så har vi haft en dynamisk pol, då studenter och liknande som har varit med och testat som vi kan då rampa upp och ner beroende på hur mycket jobb vi har fått av Sony Ericsson, det går väldigt mycket i perioder. Om de släpper en telefon så är det väldigt mycket testning, om de släpper ett par telefoner... sen kan det vara en period där det blir mindre så har vi möjlighet att dynamisk kunna reglera hur mycket folk tagit in.
7.	Johan	Då är det bra att ha studenter...
8.	Martin	Precis.
9.	Johan	Hur länge har ni jobbat här?
10.	Martin	Jag har jobbat här sen sommaren 2006, så lite över två år. Det här stora outsource testprojekt har varit nåt år till, ett par till. Det har gått en fem till som mest behöver vi sju.
11.	Johan	Hur länge har ni jobbat med Scrum?
12.	Martin	Scrum har jag jobbat med sen, jag har jobbat med det sen i sommas, ett halvår ungefär. Rent här har vi jobbat enligt Scrum i ca. 1...1 och 1/2 år.
13.	Johan	Ok, håller ni strikt på rollfördelningen?
14.	Martin	Vi äger ganska strikta på rollfördelningen och försöker köra det "by the books", men visst, det har gått mer och mer åt det hållet. Från början var det kanske lite mer bara att vi körde som en... inte bara som enligt Scrum i någon bemärkelse... men vi har försökt sväga in mer och mer med att köra by the books.
15.	Johan	Det är många företag som inspireras, med att ha dagliga möten och sen låta folk jobba själva.
16.	Martin	Ja, det är ju ett problem. Det är oftast ett problem för mig, som Scrummaster, som ska skydda mitt team. Min chef ovanför mig kommer in med akuta grejer, hur långt ska jag driva det där med att de inte får störa mitt team. Det kan vara svårt, oftast är det svårt för chefer på högre nivå, det är ett nytt sätt

		för dem att jobba med det här, att förstå hur viktigt det är att teamet ska jobba ostört under den tiden... du kan väl titta på det där vid sidan av, vi skulle behöva hjälp med att kolla på detta. Det där, det är en ganska svår grej.
17.	Johan	Hur tycker ni att det har fungerat? Har ni haft några problem när det gäller arbetsfördelningen?
18.	Martin	Nej, faktiskt inte. Det kan vara svårt i början... som skiljer väldigt mycket från den tydliga, den här vanliga projektledarrollen, liksom få peka på nån och säga: "du ska göra det". Låta dem vara och självstyrande så, att de tar på sig, committar sig till att göra uppgifter men i längden så funkar det faktiskt bra när man har... man kan göra mycket hintar. Till slut så känner de sig träffade så tar de ansvaret. Men det funkar faktiskt bra och jag har upplevt en bra produktivitet.
19.	Johan	Gör ni också prioriteringar om vad som måste göras?
20.	Martin	Vi för... det är lite av en blandning. Ibland tar vi fram saker som ska fixas till en backlog som vi anser... det hör måste fixas, vi har hittat de här felen och liknande. Normalt sätt är det produktägaren som har åsikter om hur vad som ska göras. Det första vi gör är att vi tittar på de själva, Ibland tar vi fram grejer som måste fixas till en backlog, som vi anser det där måste fixas, vi har hittat de här felen. Normalt sett är det annars produktägaren som har åsikter om hur vad som ska göras. Det första vi gör är att titta på de själva, har vi problem... Ibland är produktägaren med för att förklara vad de menar, så det är tydligt och så gör vi först en estimering på hur... Man utgår från nånting som är ganska enkelt så estimerar vi hur mycket effort det är att göra det, sen så går vi igenom alla de där så att vi får en effortestimering, hur komplext är denna backlog item med hur vi gjort förra. Då tittar produktägaren på dem... Ok, för han vet hur mycket business value de har och så tittar han på dem och gör prioriteringen. Så får vi en prioriterad backlog som är planerad.
21.	Johan	Han sitter här?
22.	Martin	Nej, han sitter på Sony Ericsson
23.	Johan	Är det några problem med att han sitter där?
24.	Martin	Nej, det funkar faktiskt väldigt bra. Nu är han väldigt nära så han kommer över när vi sprint planerar för att det är snabbare kommunikation. Men annars funkar det väldigt bra som t.ex. Vi använder inget verktyg, vi gjorde det förr med nu kär vi helt, bara sätta upp lappar på tavlor och flyttar omkring. Det ända jag skickar till honom dagligen är ett foto med mobilkameran, kollar på sprint burndown så skickar jag det till produktägaren. Om det är problem så frågar vi honom men så länge det flyter på, det dagliga arbetet, så skickar vi bara en sprint burndown dagligen så han kan se hur det går.
25.	Johan	Skulle någon ny prioriteringen komma från kunden, vem vänder han sig till?
26.	Martin	Det brukar gå via produktägaren, då mailar han mig, för då måste vi prioritera om, det här och där är väldigt viktigt. Vi har honom lite som en singel point of contact mot kunden.
27.	Johan	Ok, så blir det att avgränsar så att inte ni störs i ert arbete, ni kan jobba fritt.
28.	Martin	Ja, precis.
29.	Pierre	Innan ni började med Scrum, vad hade ni för systemutvecklingsmetod?

30.	Martin	Från början så var det kaos, vi hade några utvecklare som hade tagit fram någonting och så fort det var nånting så kom alla människor och störde: ”Du måste titta på detta, du måste titta på detta. Detta är viktigare.” Kompletta kaos och de releasen vi gjorde hade massor av buggar som inte hade fixats och... Nej, vi gick in från att inte ha nån alls, så börjar vi svänga in lite mot Scrumtänket med planerade release och att funktionalitet fick prioriteras av någon, vad som skulle göras och inte bara vad folk sa till dem på daglig basis utan där fanns nån form av uppstyning på det sen har vi glidit in mer och mer med att köra Scrum fullt ut.
31.	Pierre	Hur långa är era sprintar?
32.	Martin	Nu har vi kört ganska kort, ca. 2 veckor.
33.	Johan	Hur många arbetsgrupper är ni?
34.	Martin	Bara en, vi har bara en som jobbar tillfälligt. Just nu är vi bara fyra stycken. Förra sprinten var vi åtta stycken.
35.	Johan	Aha, så det är olika för varje sprint?
36.	Martin	Ja, det har varit åtta tidigare men vi har väl rampat ner lite, så att projektet har minskat lite.
37.	Johan	Och du tycker det fungerar bra?
38.	Martin	Absolut.
39.	Johan	Har ni gjort Nokia Testet?
40.	Martin	Nej... (En kort beskrivning av Nokia testet)
41.	Pierre	Ni har aldrig jobbat som projektledare?
42.	Martin	Nej, jag började själv som utvecklare.
43.	Johan	Är det är bättre att ha börjat som utvecklare och sen jobba som Scrummaster, man kanske får bättre insikt på...
44.	Martin	Det är absolut ingen nackdel, nu är inte jag som ska ta så mycket beslut. Som scrummaster så har man inga rättigheter att ta några beslut, om man ska implementera på ett sätt eller ett annat sätt eller så där. Egentligen så är det inget som krävs men det skadar absolut inte. Jag tror all ifall att om du har kunskap inom det området man jobbar så...
45.	Johan	Har er produktägare någon kunskap inom själva utvecklingen?
46.	Martin	Ja, han är också utvecklare själv. Han är väldigt... det är faktiskt... det tror jag också är en fördel. För just när vi planerar våra sprintar och går igenom backlogen och snackar med produktägaren, då kan det lätt bli ganska tekniskt. ”Vi skulle kunna lösa det så här...” då har man produktägaren där och får säga sitt. Kanske inte ett krav där heller men det har funkar bra för oss, för det blir oftast väldigt tekniska diskussioner på våra sprintmöten.
47.	Johan	Och när ni håller på och bestämmer ungefär hur lång tid det där ärendet skulle ta, är det ni som bestämmer tillsammans med produktägaren?
48.	Martin	Nej, produktägaren får inte vara med utan det är bara teamet och vi kör pokeplaning varianten. När vi rätt ut exakt vad de innebär så är det bara teamet i sig som estimerar tiden.
49.	Johan	Och så får han lägga upp prioriteringen?
50.	Martin	Mm.
51.	Johan	Och då kör han också med Will have, may have, won't have?
52.	Martin	Vi kör prioritering rakt av, han lägger de i en ordning, produktägaren, bara rakt av, dvs. det måste finnas en prioritering, två grejer kan inte prioriterade

		lika mycket, kan inte vara lika viktiga nånting måste vara viktigare än det andra.
53.	Johan	Det går bra med 2 veckor? Det blir inte för många release?
54.	Martin	Ja, Nej, det där beror helt individuellt, hur projektet är, hur stort det är. För oss har det varit så där att kraven har ganska mycket förändrats på kort tid, vad som ska prioriterats... vi har behövt vara ganska dynamiska så att... för oss har det funkar bra med korta release givetvis så hade man haft ett större projekt så ska man anpassa sina sprintlängder efter det. Så som det har varit nu så har vi varit ganska dynamiska så... har det funkar med korta men man ska nog inte gå under 2 veckor, det tror inte jag, det blir mycket... handlar om grejer som inte liksom berör själva utvecklingsarbetet, vi kör Sprint Retrospective efteråt och liknande grejer.. och det går en hel del tid åt att planera grejer också, så jag tror inte man ska gå under 2 veckor.
55.	Johan	Vad finns det för brister i ert sätt att arbeta?
56.	Martin	Bristerna med Scrum är väl... Vissa kallar det inte riktigt en utvecklingsmetodik så som RUP till exempel, så visst det kanske kan vara det projekt som kräver mer dokumentation, mer kontrol som kanske... det finns ingenting att luta sig på där, utan det är liksom vad man gör själv av alla de bitarna. Det är många andra utvecklingsmetodiker som finns det mycket mera tydligt liksom, det där ska tas fram, det där ska vara stämmas av, så det ställer kanske lite mera krav på att hantera de projekten. Samtidigt är det... det kan bero på att man har något gammalt arv från gammalt sätt att jobba då det kan bli problem. Jobbar man agilt fullt ut så... Jag kan förstå för väldigt komplexa system och sånt får att det är inte tillräckligt.
57.	Johan	Känner ni att ni har blivit mer produktiva?
58.	Martin	Absolut, just att folk kan jobba ostört, man märker tydligt det där med att folk har committat sig till att göra nånting, det ska vara klart. Man vet oftast att det är någon annan som är beroende av det man gör, det blir ett helt ansvar för produkten. Många de bra grejerna är just Retrospective är att man inte kör på de gamla... att man går igenom vad som har varit bra, vad som har varit dåligt... långsiktiga och kortsiktiga mål, vi brukar dela upp, att man tar fram förbättringsförslag så kanske man tar fram nåt som är, ok på långsiktigt ska vi ha 100 % systemtest på det där och det kan ju vara... det är en jättestorgrej, då säger vi att i nästa sprint så ska vi göra ett automatiserat system test, så man sätter delmål för hur man ska komma till det här. Som går inom en sprint och såna grejer är bra, även att man får en tydlig definition på vad som är done (klart) för det där kan ju oftast vara... Om inte har alla samma bild, ”ok nu är jag klar med detta”, ”ja men vad menar du med klar”. Nu har vi jobbat fram en tydlig... detta är ”software done”, då ska det vara reviewat av någon annan, det ska vara testat. Man får mycket gemen enhet, gemenesamt språk.
59.	Pierre	Vad är skillnaderna mellan du som Scrummaster och traditionell projektledare?
60.	Martin	Ja, traditionell projektleadre är oftast... det svåra är ju att egentligen så har du ingen befogenhet och berätta för folk... teamet är självstyrande och så där, de comitar sig till sina uppgifter så den största skillanden är att jag egentligen... kan inte jag peka på någon och säga ”du tar det, du tar det” som oftast de gamla projektledarna gör att styra arbetet mer. Här är det mer att försöka komma runt problemen, ”Om vi tänker så här, skulle det funkar

		om vi gör så där” man försöker få igång en diskussion, mer än den vanliga projektledarstilen där man styr arbetet. Project Management är långsamt...
61.	Johan	Om det är något särskilt som behöver lösas, hur löser ni det?
62.	Martin	Ja, är det något särskilt så har vi daily Scrum (dagliga möten) då vi tar upp och snackar omkring det och då brukar det vara någon som tar på sig. Vi brukar även ha midsprint, i typ en timme som är lite mer uttömmande än daily Scrum. Sen är det upp till teamet att ge mig uppgifter också om de har problem med någon licens eller... då måste jag kolla upp med produktägaren igen vad de menar och såna grejer. Vi försöker göra så att vi kör daily Scrum väldigt snabbt igenom och är det någon som har något problem så sätter vi upp det på en tavla och gå igenom efteråt, efter att man gått igenom hela ligan, vad de ska göra. De som är intresserade, de som berörs, de kan stanna kvar och diskutera, de kan gå ut och jobba. Det blir ett ganska effektivt sätt.
63.	Johan	Vem är det som räknar ut business value?
64.	Martin	Det är produktägaren som gör det, vi gör bara själva estimeringen på hur komplext det är.
65.	Johan	Det finns inga krockar mellan du och produktägaren? Tror jag har frågat tidigare men ni två verkligen samarbetar och har tydlig rollfördelning...
66.	Martin	Vår produktägare är ganska tydlig med att han är väldigt insatt i scrum också, han leder en ganska stor avdelning på Sony Ericsson, så jaobbar han med flera olika team, så att han är ganska van... så jag kan få en sån fråga typ: hur ställs teamet om vi skulle göra så här är det möjligt, måste vi prioritera om nånting och så där. Oftast ställer han en fråga till mig, går det att göra så där, så tar jag upp det med teamet. Det är han som får bestämma helt klart hur vi ska göra, men använder mig som informationskanal för att inte störa de andra.
67.	Johan	Utvecklar du själv?
68.	Martin	Nej, det har inte blivit så jättemycket, jag jobbar lite med andra grejer samtidigt så jag har utvecklat någonting.
69.	Johan	Vad heter er produktägare?
70.	Martin	Anders Nyberg
71.	Johan	Har ni anpassat Scrum någonting efter ert företag?
72.	Martin	Nej, det har vi inte anpassat direkt. Vi försöker köra så mycket som möjligt enligt Scrum. Det kanske finns någon bit som vi tittar på där det känns inte helt rätt men nej, vi tittar inte på någon form av anpassning.
73.	Pierre	Hans sätt att styra, är inte som en projektledare men lite mera flexibelt.
74.	Martin	Produktägaren?
75.	Pierre	Ja
76.	Martin	Ja, fast, han står ju tills svars för... jag är en kontakt för våra utvecklare, oh han är en kontakt för flera andras intresse om produkten. På den sidan så att säga, det är mer för att slussa informationen, han är väl insatt i projektet och har ganska mycket åsikter om vad som ska prioriteras. Man skulle kunna kalla honom lite för projektledare men, han är egentligen inte projektledare utan han är bara ditsatt som produktansvarig. Det är inte han som ska använda produkten i slutändan utan... han är ganska insatt så att han blir någon slags blandning. Hans roll är egentligen bara som produktägare, det är han.

77.	Johan	Jobbar han med flera projekt samtidigt? Ni tycker att det fungerar? Vet ni hur många?
78.	Martin	Ja, absolut. Det gör det. Jag skulle kunna tippa att han har en tre, fyra eller nåt sånt där. Vi har väldigt stor positiv erfarenhet... Vi trivs med att jobba så och bra produktivitet, vi har ganska bra erfarenhet.
79.	Johan	Vet ni om han har några projektledare ovanför sig?
80.	Martin	Han är chef för en avdelning, så han har ganska mycket att säga till om det där. Han är inte direkt styrd, han har ganska mycket fria händer. Det där skulle annars kunna bli en konflikt om han har någon ovanför som också styr väldigt mycket, kanske inte har så mycket erfarenheter av Scrum. Jag tror att det är en av de svåraste grejerna med att införa Scrum det är det att för en organisation att förstå det, att chefer förstår att det är ett annat sätt att jobba. Just det där med att man måste prioritera saker... de där klassiska grejerna som att alltid är lika viktigt, allt det där ska funka, det kan omöjligt vara lika viktigt, allt kan inte... att få en organisation att förstå det att man kan inte bara säga så... Så det är ett annorlunda sätt att jobba, även det kanske är lätt att implementera det närmsta för att få teamet att funkar men att få hela organisationen med på det är ganska stort problem. Men även kan vara hur man gör affärer, det är inte alla som är betrodda med: hur skriver man kontrakt på det där, det finns olika sätt på att göra det men det är också ganska nytt. Framförallt det är de grejerna som är svåra för att få det att fungera riktigt bra, organisatoriskt, hur driver du ett projekt rent mot kunder. Är få det att fungera i en liten grupp är rätt enkelt.
81.	Johan	Vem är det som skriver avtal? ... Någon annan här som är kundrelaterad?
82.	Martin	Ja, precis
83.	Johan	Vi har varit på andra företag då efter Scrum så blir det att om de projektledare så oftast är det de som sköter avtal osv... Men är det någon hos Sony Ericsson som sköter det?
84.	Martin	Vi har här men i stort sett men vi debiterar de timmarna vi jobbar men det är en annan i huset som sköter... Vi har ett stort, det är en del, vår utveckling är en del av ett större projekt. Det är någon som förvaltar hela just i vårt projekt, just med de bitarna. Men det är nog rätt vanligt sätt att man helt plötsligt får massa projektledare över. Koordinatorer och sånt där, de rollerna ska också enligt Scrum försvinna, kravkoordinatorer hit och dit det är något som inte skall finnas i välfungerade Scrum.
85.	Johan	Vem är de som bestämmer deadlinen?
86.	Martin	Det är egentligen ingen som bestämmer. Vi har kommit överens med produktägaren hur många sprintar vi ska ha, för att snabbt kunna ändra. Sen så har vi väldigt stort förtroende... Detta han gör med bara estimeringarna med våra backlog items i en prioriterad ordning, sen är det bara beta av dem. Vi får själva, han har ingen åsikt om, hur mycket vi tar in i en sprint. När han har prioriterat allt i en ordning så är det bara att beta av så mycket vi anser oss kommer klara av, eller så mycket teamet anser att vi kommer hinna med i den där sprinten. Så länge allting funkar bra så finns det inga andra större krav för dem. Märker man att man blir sen är det klart man kan sträcka upp det men så länge allting funkar så... Oftast kan man fila lite på... om man säger: Detta är viktigt, det här vill vi ha till en release. Om vi då räknar på och det kommer bli tufft: Ok vi kan förlänga sprinten några dagar. Vi har varit på två veckor till två veckor plus ett par dagar.

87.	Pierre	Är det någon speciell egenskap som du tycker att man måste ha för att jobba som Scrummaster eller produktägare.?
88.	Martin	Som Scrummaster, så kan man inte vara en sån kontroll freak utan man måste lita på folket som man jobbar med i sitt team. Så kan man vara en ... att få igång diskussionen, få igång... sociala egenskaper är ganska viktigt. Att få igång... det där med team är ganska intressant, team i olika faserna när de bildas, man ska inte försöka splitta teamen för ofta. I början, jag brukar förklaras med rosa team, allting är jättebra så börjar det dyka upp lite problem och folk börjar bli lite gnabba och sen börjar det klinga av igen, och börjar funka igen. Just det att hålla teamen ganska sammansvetsade och jobba ett tag, det har jag märkt är positivt.
89.	Johan	Har du gått någon utbildning för Scrum?
90.	Martin	Ja, jag har gått Softhouse Certified Scrummaster
91.	Johan	Ja, då får vi tacka som hemskt mycket.
92.	Pierre	Tack.
93.	Martin	Ingen fara.

Referenser

Avison, D. & Fitzgerald G. (2006): *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*, 4th ed. McGraw-Hill, London

Beck, K., et al.(2001), *Agile Manifesto*, <http://agilemanifesto.org> (2008-12-03)

Begel, A., Nagappan, N., (2007)"Usage and Perceptions of Agile Software Development in an Industrial Context: An Exploratory Study", *First International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*,. ESEM 2007., s. 255-264.

Briner, W., Geddes, M., & Hastings, C. (1999). *Projektledaren*. Smedjebacken: Fälth & Hässler.

Bryman, A., (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Charette, R., (2005), *Why Software Fails*, IEEE Spectrum, (2008-10-05).
www.spectrum.ieee.org/sep05/1685

Charlotte. R (2007): *Nokia test*
Internet: <http://agileconsortium.blogspot.com/2007/12/nokia-test.html> (2008-11-17)

Daft, R-L., (2004): *Organization Theory and Design*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, Cop. 8.ed.

Dahmström, K., (2005). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*, Lund studentlitteratur

Engvall, E. & Jacobsen, B (2007): *Agil systemutveckling – en jämförelse mellan den agila och traditionella projektledaren*. Lund: Lunds Universitet, Institutionen för Informatik.
PDF: <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/papers/0002600.pdf>

Grenning, J., (2002). *Planning Poker*, Renaissance Software Consulting.
PDF: <http://renaissancesoftware.net/papers/14-papers/44-planing-poker.html> (2008-11-05)

Greening, D-R, (2008) *Scrum - Agile Software Engineering Management*. Version 67.
Internet: <http://knol.google.com/k/dan-r-greening/scrum/pcdwtttervag/2>. (2008-10-06).

Holme, I-M., Solvang, B., K., (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Judy, K-H., Krumins-Beens, I., (2008), Great Scrums Need Great Product Owners: Unbounded Collaboration and Collective Product Ownership, *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Xplore.

Koch, A., (2005). *Agile Software Development : Evaluating the Methods for Your Organization*. Norwood, MA, USA: Artech House Inc

Larsson, A-C. & Larsson, R., (2005). *Projektledarrollen i praktiken – Några grunder i att leda och delta i projekt*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB, Halmstad Bulls Tryckeri.

Löw, M., (1999). *Att leda och arbeta i projekt*. Malmö: Liber AB, Kristianstads boktryckeri AB.

Schwaber, K., (2004), *Agile Project Management With Scrum*, Redmond: Microsoft Press.

Softhouse (2008), Scrum på fem minuter.

PDF: www.softhouse.se/Uploades/Scrum_broschyr.pdf (2008-11-04)

Standish Group (1995): The CHAOS Report.

PDF: <http://www.responsive.se/material/vad%20ar%20agila%20metoder.pdf> (2008-10-03)

Sutherland, J., (2004), Agile Development: Lessons learned from the first Scrum, *Cutter Agile Project Management Advisory Service*, Executive Update, Vol. 5, No. 20. (2008-10-05).

PDF: <http://jeffsutherland.com/scrum/FirstScrum2004.pdf>