

Mystiken kring överlämningen i den agila projektmodellen

Svenska bankers upplevelse av överlämningen av
en produkt och dess konsekvenser

Sara Lundgren

Tove Lundkvist

Handledare: Peter Gustavsson

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Peter Gustavsson och till hela vår seminariegrupp vilka samtliga engagerat har kommit med insikter, åsikter och frågor under hela arbetsprocessen.

Vi är också mycket tacksamma till alla banker, och framförallt de respondenter som har medverkat. Utan era bidrag hade vi inte haft möjlighet att fullfölja studien.

Vi vill även tacka våra familjemedlemmar och vänner för alla diskussioner, korrekturläsningar och engagemang i vår uppsats.

Linköping 27 maj 2019



Sara Lundgren



Tove Lundkvist

Sammanfattning

Nyckelord: Agil projektmodell, Överlämningen, The evolutionary-delivery model, Agil mognad, Kundsamarbete, Delleveranser, Dokumentation

Bakgrund: Den agila projektmodellen har under de senaste två decennierna vuxit fram som en utmanare till den traditionella vattenfallsmodellen. En av de stora skillnaderna mellan projektmodellerna är att i det agila arbetssättet involveras kunden kontinuerligt. Frågan är vad som då händer med överlämningen av den sista versionen av produkten, när utvecklingen är färdig? Samtidigt har bankbranschen på senare år utmanats av nya aktörer vilka profilerar sig som just digitala och IT-inriktade, och både dessa moderna banker såväl som de traditionella storbankerna har anammat det agila arbetssättet för att kunna konkurrera om kundernas uppmärksamhet. Dessa banker arbetar inte agilt till lika hög grad, och frågan är om överlämningen påverkas av det?

Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen för hur överlämningen av det slutliga projektresultatet i agila projekt ser ut på svenska banker. Vidare ska studien undersöka om den skiljer sig mellan banker med olika agil mognad samt vilka konsekvenser som kan uppkomma i samband med överlämningen.

Genomförande: Studien är genomförd som en flerfallstudie där två fall - storbanker och nischbanker, undersöks. Vidare har en fenomenologisk ansats och ett kvalitativt angreppssätt använts. Empirin har samlats in genom ett målstyrt urval varpå semistrukturerade intervjuer har genomförts med tio projektledare.

Slutsats: Studien resulterar i slutsatsen att en överlämning av en slutlig produkt i agila projekt inte genomförs på ett formellt sätt, till skillnad från vad teorin tidigare har antytt. I synnerhet lämnar aldrig ansvaret för produkten någonsin det team som har utvecklat den. Vidare visar studien att storbanker arbetar med en lägre grad av agil mognad än vad nischbanker gör, men att detta inte påverkar hur överlämningen ser ut. Slutligen bidrar studien till insikter om konsekvenser kring att överlämningen inte existerar på ett formellt sätt. Detta leder till en reflektion kring att organisationer behöver anpassa sin agila projektmetodik till sin egen kontext. Projektledare generellt bör dessutom fundera över hur organisationens arbetssätt påverkar organisationen i stort samt vara medveten om de konsekvenser som dyker upp vid förändringar i arbetssättet.

Abstract

Title: The mystery of the handover in agile project methodology - Swedish banks experiences of the handover of a product and its consequences

Keywords: Agile methodology, Handover, The evolutionary-delivery model, Agile maturity, Customer collaboration, Part-deliveries, Documentation

Background: During the last two decades, the agile project methodology has grown as a competitor to the more traditional waterfall methodology. One of the biggest differences is, with an agile methodology the customer is involved throughout the project. But what happens in the final handover, when the development is finished? At the same time, the Swedish banking industry has been challenged by new actors whom profile themselves as digital focused and IT centred. Both types of banks have developed an agile way of working to be able to compete about the customers. However, the two types of banks does not work agile with the same maturity, and we wonder if the handover is affected by that?

Purpose: The purpose of the study is to increase the understanding of what the handover of the final product in agile projects at Swedish banks looks like. Further, the study will examine if the handover differ between banks with different agile maturity, and which consequences that may arise in connection to the handover.

Completion: The study was conducted as a multiple-case study in which two cases - traditional banks and specialised banks were examined. Further, a phenomenological and a qualitative approach has been used. The empirical data has been conducted through a targeted selection, where semi-structured interviews have been held with ten project leaders.

Conclusion: The study concludes that the handover of the final product in agile projects does not exist in the formal way previous research has suggested. Specifically, the responsibility of the product does never leave the team developing it. Further, the study show traditional banks work with a lower degree of agile maturity in comparison to specialised banks. However, this does not affect the characteristics of the handover. Finally, the study contributes to insights about the consequences of the handover not being as formal. This contributes to a discussion about the need for organisations to be able to adapt their agile methodology to their own context. In general, project leaders also should reflect upon how their way of working affect the organisation as a whole, as well as being aware of the consequences that appears when changing the organisation's way of working.

Ordlista

Agila metoder: Den agila modellen innefattar en mängd olika metoder. Vissa är “kända” och vanligt förekommande, exempelvis Scrum och eXtreme programming. Företag och organisationer kan också utveckla egna agila metoder för deras enskilda organisation. Gemensamt för alla är att de följer värderingarna i the Agile Manifesto. Agila metoder är alltså olika sätt att arbeta enligt den agila modellen (se definition ‘agila projekt’ nedan).

Agila projekt: Projekt som utförs på ett experimenterande och iterativt sätt, där öppenhet för förändring går före att följa en förutbestämd plan.

Backlog: En levande prioriteringslista med önskemål och behov (istället för klassisk kravspecifikation som används i traditionella projekt)

Ceremonier: Benämningen för de standardiserade möten som finns inom den agila projektmetodiken. Oftast förknippas ceremonier med metoden Scrum.

eXtreme Programming: En agil metodik för systemutveckling, där huvudfokus ligger på programmering. Utvecklingen ska vara så enkel som möjligt, med målet att bara koda exakt det som kunden önskar, utan dokumentation eller formella processer.

Kund: I studien likställd med den interna mottagaren och användaren av systemet som utvecklas. Det syftar alltså inte på bankens slutkund.

Produktägare: En person som är ansvarig för att utvecklingsteamet utvecklar det som kunden önskar samt att backloggen innehåller relevanta krav. Begreppet har utvecklats inom den agila metoden Scrum.

Scrum: En agil metodik för systemutveckling. Projektteamet jobbar utifrån en backlog, istället för en lista med kravspecifikationer

Sprint: Betyder iteration, men benämns inom Scrum som sprint. Iterationen är tidsbestämd och ett projekt består oftast av flera sprintar. En sprint innehåller planering, utveckling och utvärdering.

Team: I den här uppsatsen innebär ‘team’ den grupp av människor på banken som har ansvar för att utveckla en viss produkt. Det likställs alltså med utvecklingsteam och projektteam.

User Story: En kort beskrivning av vad en användare vill uppnå med ett system.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte och undersökningsfrågor	7
1.4 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt för studien	9
2.1.1 Hermeneutiskt perspektiv	9
2.1.2 Iterativ ansats	10
2.2 Forskningsdesign	11
2.2.1 Kvalitativ design	11
2.2.2 Flerfallstudie	11
2.3 Urval	12
2.3.1 Urval av respondenter	13
2.3.2 Avgränsningar	15
2.4 Datainsamling	16
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer	16
2.4.2 Dokumentstudier	18
2.4.3 Litteraturgenomgång	19
2.5 Bearbetning av empiriskt material	20
2.6 Studiens kvalitet	21
2.7 Etiska aspekter	23
2.8 Metodkritik	24
3. Referensram	25
3.1 Studiens utgångspunkt	25
3.2. Agila projektmodellen	25
3.2.1 Definition	25
3.2.2 The Agile Manifesto	26
3.3 The evolutionary-delivery model	27
3.4 I vilken kontext bör agila metoder fungera bra?	29
3.5 Grad av agil mognad	31

3.5.1 Kundsamarbete	32
3.5.2 Delleveranser	33
3.5.3 Dokumentation	34
3.6 Överlämningen	35
3.6.1 Definition	35
3.6.2 Den traditionella överlämningen	37
3.7 Analysmodell	38
4. Empiri	41
4.1 Beskrivning av respondenter och bankerna	41
4.2 Kontext	42
4.2.1 Organisationsstruktur	42
4.2.2 Projektets komplexitet	44
4.2.3 Teamets struktur	46
4.3 Grad av agil mognad	48
4.3.1 Kundsamarbete	48
4.3.2 Delleveranser	50
4.3.3 Dokumentation	54
4.4 Överlämningen	56
5. Analys	63
5.1 Agil mognad i fallen	63
5.1.1 Kundsamarbete	63
5.1.2 Delleveranser	65
5.1.3 Dokumentation	67
5.2 Överlämningen	69
5.2.1 Överlämning av ansvar för systemet	70
5.2.2 Överlämning av system och dess data	71
5.2.3 Överlämning av kunskap	73
5.3 Konsekvenser i samband med överlämningen av agila projekt	74
6. Slutsats	77
6.1 Studiens syfte och forskningsfrågor	77
6.1.1 Vad karaktäriserar överlämningen i agila projekt?	77
6.1.2 Skiljer sig överlämningen mellan banker som verkar i olika kontexter och har olika grad av agil mognad, och i så fall på vilket sätt?	79
6.1.3 Vilka konsekvenser kan uppkomma i samband med överlämningen i agila projekt?	80

<i>6.2 Diskussion av slutsatsen och studiens syfte</i>	<i>81</i>
<i>6.3 Studiens bidrag</i>	<i>81</i>
<i>6.4 Förslag till vidare forskning</i>	<i>82</i>
7. Referenser	85
<i>7.1 Intervjuförteckning</i>	<i>91</i>

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel presenteras arbetsformen 'projekt', var på två olika modeller vilka används inom projektarbeten diskuteras. Vidare konstateras att den agila modellen har blivit allt vanligare på senare år och den forskning som bedrivits kring dessa metoder sammanfattas. Diskussionen fortsätter sedan i en problemformulering där vikten av att studera agila projekt i allmänhet, och dess överlämning i synnerhet, framhävs. Här sätts även de framgångsfaktorer vilka hittills funnits i den agila projektmetodiken i relation till projektets överlämning. Problematiken utmynnar i studiens syfte och undersökningsfrågor vilka avslutar inledningskapitlet.

1.1 Bakgrund

Du har antagligen, precis som vi, märkt att dina vanliga bankärenden allt oftare sker digitalt och att vi som kunder till och med kräver att allt fler funktioner hos banken ska finnas tillgängliga på internet. De traditionella storbankerna har utmanats av nya banker vilka profilerar sig som digitala, bygger sin verksamhet på snabb utveckling och nischer in sig på ett område – medan storbankerna verkar göra allt för att hänga med samtidigt som de står kvar med ena foten som traditionella fullsortimentsbanker. Arbetar bankerna likadant, och på samma nivå, med utvecklingen av de digitala systemen som används? Och hur fungerar överlämningen av systemet till den slutliga användaren när utvecklingen är klar?

Det finns ett flertal olika modeller att använda för att genomföra ett projekt och ofta särskiljs den mer traditionella vattenfallsmodellen och den moderna agila projektmodellen (Highsmith & Cockburn, 2001; Serrador & Pinto, 2015). **Den traditionella vattenfallsmodellen** har omskrivits och diskuterats av forskare i årtionden och är sedan länge allmänt vedertagen (Royce, 1987; Bell & Thayer, 1976). Royce (1987) beskriver tillvägagångssättet i den här modellen som att projektet genomgår en sekvens av förutbestämda aktiviteter på ett disciplinerat sätt. Sammanfattningsvis innebär modellen att kunden redan i början av projektet bestämmer vad som ska göras genom att sätta upp en kravlista med specifikationer på vad som förväntas, vad det får kosta samt en 'deadline' för överlämning. Specifikationerna lämnas sedan över till projektledaren som har ansvar för att genomföra dessa. Den andra varianten kallas **den agila projektmodellen** (Dingsøyr et al, 2012; Project Management Institute & Agile Alliance, 2017; Abdalhamid & Mishra, 2017). Fokus i den modellen ligger på att kunna svara snabbt på förändringar och därmed kunna ändra kravspecifikationen allt eftersom projektet fortlöper. Kunden är alltså involverad under hela projektets genomförande och projektteamet levererar kontinuerligt delar av projektresultatet för att hela tiden kunna få feedback från kunden och därmed

kunna justera planen och göra förändringar efter önskemål (Gustavsson, 2011; Hoda, Noble & Marshall, 2011; Dingsøyr et al, 2012).

Under de två senaste decennierna har den agila projektmodellen växt fram som en utmanare till den traditionella vattenfallsmodellen, och den förstnämnda har under de senaste åren ökat i popularitet (Ambler, 2014; PMI, 2017). Den agila modellen växte till stor del fram för att IT-företag bättre skulle klara av den föränderliga omgivningen (Mens, 2014; Gustavsson, 2011), och den stora utmaningen som finns i att utveckla tillförlitlig mjukvara tillräckligt snabbt. Den välkända vattenfallsmodellen som traditionellt använts ses inte längre som optimal, huvudsakligen på grund av dess linjära förhållningssätt där de olika fasernas tydliga indelning och brist på flexibilitet ses som ett hinder (Mens, 2008). Arbetssättet i den agila modellen präglas av en mer iterativ och inkrementell inställning, vilket förenklar och effektiviserar ett löpande samarbete med kunden under projektets gång. Det leder till att projektresultatet med en sådant metod i större utsträckning lever upp till kundens behov (Serrador & Pinto, 2015; Henriksen & Pedersen, 2017). Wallström (2013) refererar dock i webbtidningen Computer Sweden till Alastair Cockburn - en av grundarna till the Agile Manifesto (2001), som menar att den agila metoden inte alltid är optimal för alla organisationer. Om det som utvecklas till exempel har höga krav på säkerhet och om det är många som påverkas av och under projektet bör organisationen noga överväga om agilt verkligen är rätt väg att gå. Även Gustavsson (2011) menar att en agil metod inte lämpar sig i alla situationer, framför allt i de situationer där de grundläggande agila principer inte går att följa på grund av yttre begränsningar eller värderingar i verksamheten. Vi kan därför tänka oss att olika organisationer är olika vana vid att arbeta agilt, och därmed har olika grad av agil mognad.

Den agila modellen har under de senare åren fått fäste i många branscher och organisationer (Gustavsson, 2011; Serrador och Pinto, 2015). Dessutom menar Henriksen och Pedersen (2017, s.63) att den agila modellen har blivit "the new de facto standard for developing software", och det kanske bara är en tidsfråga innan det samma gäller i flera branscher. I Sverige används numera agila metoder i alltifrån banker till byggindustrin och även i media diskuteras modellen som en växande och allt mer självklar form att arbeta i. Det blir vanligare i dels riktigt stora IT-bolag men också utanför IT-branschen (Gustavsson, 2011; Jusek, 2019). Tidningen Jusek (2019) skriver att den agila modellen även berör till exempel jurister och samhällsvetare. Project Management Institute har släppt rapporten Pulse of the Profession 2017 där det i en enkät med 3 234 projektledare från olika typer av organisationer och branscher över hela världen framgår att 71 procent använder ett agilt arbetssätt. Enligt ovanstående resonemang verkar den agila modellen bli allt mer vanligt förekommande och beröra allt fler organisationer både i Sverige och i världen. Därmed menar vi att det finns en relevans att fokusera studien på just agila projekt.

En av de branscher som under de senare åren har mött en hel del digitala förändringar och snabba omställningar i stort, och som vi därav finner intressant att studera är bankbranschen. Svenska Bankföreningen (2016) beskriver att en stor del av bankernas kundmöten har övergått från traditionella möten på bankkontor till mer digitala plattformar såsom internetbanken.

“Digitalisering är en drivkraft som förändrar hur bankers tjänster och produkter utvecklas, produceras och distribueras av banker, och konsumeras av konsumenter”.

(Svenska Bankföreningen, 2016, s. n/a)

Eck & Uebernickel (2014) lyfter fram agila metoder som en framgångsfaktor inom bankbranschen i denna digitala tid. De belyser vikten av ‘agility’, som kan beskrivas som förmågan att känna av extern förändring för att sedan kunna anpassa sig till den vid rätt tidpunkt. De poängterar dessutom vikten av att hela organisationen anpassar sig till agila metoder, och att det inte räcker med enstaka agila projekt för att få ut så stor effekt som möjligt. Bankbranschen har dessutom blivit allt mer IT-tung, för att kunna möta kunderna på flera plattformar och samtidigt upprätthålla den säkerhet som ställs på en bank. Eftersom agila metoder är utvecklade för just IT-projekt, samtidigt som banker berörs och tvingas till allt mer och allt snabbare IT-utveckling, finner vi bankbranschen intressant att studera i samband med just agila projekt.

Mycket av den forskning som bedrivits inom området agila projekt har fokuserat på att hitta kritiska framgångsfaktorer och identifiera vilka faktorer som spelar roll när ett färdigt projekt anses som lyckat. Trots att forskare är väl medvetna om att det finns särskilda faktorer och verktyg som är viktiga för ett projekts framgång finns det få studier som kopplar dessa till vad som händer när projektet är färdigt och den slutliga versionen ska överlämnas till mottagaren (Vollman, 1990; Pigoski, 1997; Khan & Kajko-Mattsson, 2010). Khan och Kajko-Mattsson (2010) poängterar särskilt bristen av forskning inom just detta område.

“Despite the fact that a handover process is just as frequently performed as any development process, little is known about it. Still, it is regarded as one of the lifecycle processes that is not well explored and defined”

(Khan och Kajko-Mattsson, 2010, s.244)

I den traditionella projektmodellen innebär överlämningen att ansvaret för resultatet övergår från projektledaren till kunden, det vill säga mottagaren av projektet (Tonnquist, 2016). Hur ser överlämningen egentligen ut i agila projekt? Ser den annorlunda ut beroende på organisationens grad av agil mognad, det vill säga hur väl de arbetar med olika framgångsfaktorer, och kontexten de befinner sig i? Eftersom det inte finns särskilt mycket forskning om överlämningen, allra minst inom agila projekt, vill vi undersöka detta. Genom att öka förståelsen för överlämningen som sådan och vilka konsekvenser överlämningen i agila projekt kan ge upphov till kan företag förbättra sin process kring denna och samtidigt öka antalet projekt som upplevs framgångsrika.

1.2 Problemdiskussion

Det finns redan forskning som fokuserar på agila projekt, och efter att *the Agile Manifesto* lanserades år 2001, har denna typ av studier ökat markant. Dingsøyr et al (2012) menar att ju längre tiden går från att den agila projektmodellen introducerades, desto högre kvalitet håller studierna i och med att det blir enklare att studera organisationer som har erfarenhet av den agila modellen. Det visar på vikten av att, nu när många företag börjat vänja sig vid metoden, fortsätta studera denna, då det är troligt att det fortfarande finns mer erfarenhetsvärde att inhämta.

Mycket av den forskning som hittills har gjorts inom den agila projektmodellen fokuserar på vilka framgångsfaktorer som finns för att lyckas med ett projekt. Även om olika forskare kommer fram till något olika resultat och benämner framgångsfaktorerna på olika sätt är de allra flesta överens om att ett bra och nära samarbete med kunden och dennes upplevelse av resultatet är en av de viktigaste (Lindvall et al, 2002; Chow & Cao, 2008; Misra, Kumar & Kumar, 2009). I den traditionella vattenfallsmodellen tänker vi oss att detta kan vara ett problem eftersom kunden där, i teorin, oftast bara involveras i början och i slutet av projektet, vilket bör leda till ett svagt kundsamarbete. Gustavsson (2011) menar att kundsamarbete ses som viktigt även inom traditionell projektledning, men att det där inte är tillräckligt tydligt *hur* det ska uppnås. Forskare påpekar också att överlämningen ofta är kritisk i just traditionella projekt (Khan & Kajko-Mattsson, 2010; Gustavsson, 2011), vilket tyder på att det kan finnas ett samband mellan en låg grad av kundsamarbete och en svår överlämning.

Den agila modellen är däremot uppbyggd för att öka just graden av kundsamarbete, genom att kontinuerligt genomföra delleveranser av projektresultatet som implementeras hos kunden lite åt gången. Samtidigt ger kunden feedback till projektteamet för hur han eller hon önskar att projektet ska styras framåt (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005; Misra, Kumar & Kumar, 2009; Gustavsson, 2011; Hoda, Noble & Marshall, 2011). På så sätt bör sannolikheten också öka för att kunden blir nöjd i slutändan och att projektet räknas som

framgångsrikt. Detta antagande stöttas av Serrador och Pinto (2015) som visar att det finns ett signifikant samband mellan användandet av agila metoder och upplevd framgång av ett projekt. Att använda agila metoder, och därmed inkludera många delleranser samt en hög grad av kundsamarbete bör enligt vår mening i teorin alltså innebära att överlämningen i slutet av projektet blir enklare, eftersom kunden redan inför överlämningen har haft stor inblick i projektet och därmed möjlighet att påverka det längs vägen.

Detta kan å ena sidan tala emot nödvändigheten av en studie som undersöker just överlämningen i ett agilt projekt. Om syftet med agila projekt är att underlätta just överlämningen av det slutliga projektresultatet skulle det kunna ses som irrelevant att ytterligare fördjupa sig i den. Å andra sidan går det också att inse vikten av att faktiskt få förståelse för hur överlämningen fungerar i praktiken, eftersom den sannolikt i alla fall inte ser ut som i den traditionella vattenfallsmodellen. Kan överlämningen i agila projekt verkligen vara fullständigt problemfri? Det skulle till exempel kunna vara så att den som har haft insyn i projektet, inte är samma person som i slutändan är den som resultatet lämnas över till, eller att personerna från verksamheten inte så närvarande i projektet i verkligheten som de enligt teorin ska vara. Därmed är en studie av hur överlämningen ser ut i verkligheten relevant att genomföra, och viktig för både forskningsvärlden och praktiker att få förståelse kring. Därför vill vi bidra med kunskap om vad som karaktäriserar överlämningen och vilka konsekvenser den kan ge upphov till.

På senare år har det visserligen gjorts en del studier som är fokuserade på överlämningen i projekt och hur den ser ut. De vi har kommit i kontakt med under vår litteraturgenomgång har dock fokuserat på den traditionella projektmodellen (Khan & Kajko-Mattsson, 2010; Hammar, 2011), och inte den agila projektmodellen. Det finns alltså en kunskapslucka i förståelsen för hur överlämningen i agila projekt ser ut varför vi ämnar studera denna.

Många menar att den agila modellen fungerar bäst under specifika omständigheter eller i särskilda kontexter, där fördelarna med att arbeta agilt kommer fram som mest (Boehm & Turner, 2003; Cao et al, 2009). Några faktorer som lyfts fram i tidigare forskning är projektteamets ihopsättning (Cao et al, 2009; Serrador & Pinto, 2015; Abdalhamid & Mishra, 2017) samt att företagets kultur och struktur uppmuntrar anställda till att ta egna beslut (Boehm & Turner, 2005; Cao et al, 2009). Gustavsson (2011) skriver dessutom att förutsättningarna för användandet av agila metoder är sämre i projekt där det inte är möjligt att följa grundläggande agila värderingar på grund av till exempel motstridiga värderingar i verksamheten. Vi menar därför att det är rimligt att anta att värdet av användandet av agila metoder kan skilja sig åt mellan olika typer av företag, varför det antagligen finns en variation i grad av agil mognad. Därför finns det en relevans i att

studera organisationer vars kontext skiljer sig åt, för att på så sätt förstå om överlämningen påverkas av detta.

De traditionella storbankerna i Sverige har under de senaste åren utmanats av nischbanker som tar allt större marknadsandelar (Tuvhag, 2018). Enligt Svenska Bankföreningen (2017) har flertalet av dessa nischbanker etablerats sedan mitten av 1990-talet och har i huvudsak fokuserat på privatkundsmarknaden samtidigt som de generellt distribuerar sina tjänster digitalt. Nischbankerna bildades med andra ord i nära anslutning till att *the Agile Manifesto* (2001) lanserades och därmed ungefär samtidigt som begreppet 'agila metoder' etablerades. Med det i åtanke kan vi anta att deras organisation skulle kunna se något annorlunda ut än storbankernas, eftersom de är både mindre till storleken, har haft stort fokus på IT-utveckling ända sedan start och därmed möjligen har en kultur och organisation som är anpassad till den agila modellen. Genom att **studera två fall - storbanker samt nischbanker**, kan vi täcka in fler synvinklar på problematiken och undersöka om det finns skillnader mellan de olika typerna av banker. Genom att studera fler än ett fall anser vi också att studiens resultat i större utsträckning bör kunna överföras även till andra banker än de som studeras. Detta gäller i synnerhet för de banker som arbetar på liknande sätt, i liknande kontext och i övrigt har liknande förutsättningar som de som studerats.

Pigoski (1997, s. n/a) poängterar att överlämningen är en "*painful experience*" eftersom den involverar många olika roller vilka har olika intressen. Khan och Kajko-Mattsson (2010) beskriver överlämningen som en komplex process och lyfter relevansen av att öka förståelsen kring denna. Vi kan tänka oss att hur smärtsam och jobbig överlämningen blir, åtminstone till viss del, påverkas av organisationens grad av agil mognad. Innebär detta att banker med komplexa, stora projekt där många roller och intressenter är involverade har svårare att jobba agilt och att deras överlämning i och med detta blir tuffare än för andra? Vi menar, trots att många banker idag enligt de själva arbetar med agila projekt, att förutsättningarna för användandet av agila metoder, och dess överlämning kan skilja sig mellan olika typer av banker om de verkar i olika kontexter och därmed sannolikt har olika grad av agil mognad.

Överlämningen i den agila modellen skulle kunna ses från ett flertal olika synvinklar och perspektiv, där en projektledares perspektiv skulle kunna skilja sig från andra intressenters, till exempel den slutliga användaren eller andra medlemmar i projektteamet. Det är möjligen så att något som projektledaren upplever väldigt starkt inte ens har noterats av den slutliga användaren, och tvärtom. Detta visar ytterligare på hur komplex överlämningen är, samtidigt som det innebär att vi i den här studien inte kommer kunna täcka in alla intressenters perspektiv på överlämningen. Eftersom projektledaren har ett

övergripande ansvar för projektet anser vi att dennes perspektiv är relevant för förståelsen av **fenomenet överlämningen av det slutliga projektresultatet i den agila modellen**.

Utifrån diskussionen ovan kan vi konstatera att överlämningen av ett projektresultat är en komplex process och som troligen påverkas av organisationens kontext och dess grad av agil mognad. Dessutom har vi förstått att agila metoder har vuxit fram och blivit ett allt vanligare sätt att arbeta med projekt, inte minst inom bankerna i Sverige, varför det finns en relevans att studera överlämningen av just den typen av projekt. Hur ser överlämningen av ett slutligt projektresultat ut? Genom denna uppsats vill vi minska kunskapsluckan som finns i förståelsen av vad som karaktäriserar en överlämning i agila projekt och vilka konsekvenser som kan uppkomma i samband med den.

Studiens tänkta teoretiska bidrag är att identifiera hur överlämningen ser ut i agila projekt på svenska banker och att redovisa vad som karaktäriserar den. Genom detta kan vi utveckla tidigare forskning som finns avseende fenomenet. Det empiriska bidraget är dels att studien bidrar till en ökad förståelse för hur olika svenska banker arbetar med olika grad av agil mognad, vilket är viktigt för att öka förståelsen av det agila arbetet i branschen. Dessutom bidrar studien till insikter om vilka konsekvenser svenska banker kan behöva ta hänsyn till i samband med överlämningen, baserat på studiens respondents upplevelser.

1.3 Syfte och undersökningsfrågor

Syftet är att *öka förståelsen för hur överlämningen av det slutliga projektresultatet i agila projekt ser ut på svenska banker* genom att analysera hur olika banker arbetar med agil projektmetodik i relation till hur bankerna själva beskriver och upplever överlämningen.

Inom ramen för syftet kommer följande undersökningsfrågor att behandlas och besvaras:

- Vad karaktäriserar överlämningen i agila projekt?
- Skiljer sig överlämningen mellan banker som verkar i olika kontexter och har olika grad av agil mognad, och i så fall på vilket sätt?
- Vilka konsekvenser kan uppkomma i samband med överlämningen i agila projekt?

Genom att besvara dessa frågeställningar kommer förståelsen för överlämningen specifikt, och den agila modellen generellt, att öka och förhoppningsvis kan praktiker inom området med hjälp av resultatet av studien bli medvetna om, och arbeta med de konsekvenser som överlämningen i agila metoder kan medföra.

1.4 Avgränsningar

I denna studie har vi valt att undersöka ovanstående syfte och undersökningsfrågor utifrån ett projektledarperspektiv. Projektledaren är ofta den som har störst ansvar för ett projekt, och har därmed sannolikt ett intresse av att projektet ska anses framgångsrikt. Vi tänker oss också att projektledaren är den som ska ha övergripande ansvar för hur projektet fortlöper och de frågor som uppkommer under tiden. Därför anser vi denna persons upplevelser av överlämningen vara intressant att studera. Vi inser att det inte kommer att presentera den enda sanningen, då vi avgränsat oss från andra intressenters perspektiv.

I uppsatsens inledande kapitel har det konstaterats att den agila projektmodellen kräver ytterligare empirisk forskning givet den grad till vilken metodiken används i praktiken idag. Vidare konstateras att överlämningen av ett projekt är ett relativt utforskat område och att det saknas teoretisk forskning kring vad som egentligen karaktäriserar överlämningen i agila projekt. Det förs också en diskussion kring huruvida överlämningen kan skilja sig åt mellan olika typer av organisationer. Denna diskussion mynnar till sist ut i studiens syfte samt undersökningsfrågor.

2. Metod

I metodkapitlet diskuteras studiens utgångspunkt i form av dess vetenskapliga perspektiv, forskningsansats samt forskningsdesign. Vidare beskrivs hur urvalsprocessen av banker och respondenter som medverkat i studien har gått till, samt hur insamlingen av data och analysen av densamma genomfördes. Slutligen diskuteras studiens förmåga att upprätthålla en hög kvalitet samt de etiska aspekter vilka har tagits hänsyn till under genomförandet av studien.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt för studien

2.1.1 Hermeneutiskt perspektiv

Andersson (2014) beskriver *positivism* och *hermeneutik* som två vitt skilda traditioner inom vetenskapsteorin. De ses i grunden som fundamentalt olikartade när det kommer till sätt att se på hur forskning bör bedrivas. Positivism, står för den inriktning som anser att forskningsidealet även inom samhällsvetenskapen är ett naturvetenskapligt perspektiv. Hermeneutik, å andra sidan, kan ses som en motsats till positivism, och betyder idag mer eller mindre "*allmän tolkningslära*" (Andersson, 2014, s.19). Hermeneutik syftar på *förståelsen* av mänskligt beteende, medan positivism syftar på *förklaringen* av människors beteende (Von Wright 1971, i Bryman 2012).

Denna studie har genomförts med ett hermeneutiskt perspektiv. Hermeneutik handlar om att tolka, mer än att formulera allmängiltiga sanningar (Andersson, 2014). Enligt detta vetenskapliga perspektiv kan ett och samma fysiska fenomen få olika betydelser, beroende på i vilket sammanhang eller i vilken kontext det befinner sig. Det är därmed väsentligt att sätta sig in i den individuella situationen för att få en förståelse för fenomenet (Andersson, 2014), vilket innebär att vi har arbetat med utgångspunkt i ett kvalitativt forskningsideal.

Fenomenologiskt perspektiv

I fenomenologin, som är en gren av det hermeneutiska perspektivet, är grunden att förstå hur verkligheten förstås av olika aktörer. (Bryman, 2012) Det är det synsätt vi har använt genom studien, eftersom vi ansåg det lämpa sig bäst för att förstå respondenternas perspektiv och deras upplevelser av fenomenet. **Fenomenet som undersöks i den här studien är överlämningen av det slutliga projektresultatet i den agila modellen.** Enligt Bryman (2012) är fenomenologerna intresserade av att förstå hur individer ser och uppfattar sin omvärld. Bjurwill (1995) skriver om 'fenomenologiska glasögon', vilka han menar ska användas för att sätta samman de intryck som samlas in till

större sammanhängande delar för att på så sätt kunna se världen i stort. Även om världen ses på olika sätt utifrån olika perspektiv, är det fortfarande världen man ser på menar han. Genom respondenternas utsagor och med ett tolkande perspektiv ämnade vi att, med hjälp av de teorier som lyfts fram i referensramen, få en ökad förståelse för hur överlämningen i agila projekt på svenska banker ser ut samt om, och i så fall på vilket sätt det skiljer sig åt mellan banker med olika grad av agil mognad.

En nackdel med att genomföra en studie ur ett fenomenologiskt perspektiv är att resultatet endast visar hur just respondenterna upplever verkligheten och det fenomen som undersöks. Det ger alltså ingen bred förståelse av verkligheten eftersom det endast är respondenternas tolkningar som tas hänsyn till. En annan forskare som genomför en likadan studie, men med andra respondenter och vid ett annat tillfälle, kommer alltså troligen få ett annat resultat. Även med ett fenomenologiskt perspektiv, där bara vissa utvalda respondenter får ge sin syn på fenomenet, ansåg vi att resultatet bidrar till att öka förståelsen, vilket är syftet med studien. Det är också troligt att studiens resultat kan gå att överföra till liknande organisationer inom kategorierna storbanker och nischbanker i Sverige givet att de arbetar på liknande sätt som de banker som studeras.

2.1.2 Iterativ ansats

Vi analyserade våra kvalitativa data delvis med en induktiv ansats. En induktiv ansats innebär enligt Bryman och Bell (2013, s.34) att forskaren "*drar generaliserbara slutsatser på grundval av observationer*". Eftersom det innan den här studien inte funnits några tydliga teorier eller hypoteser kring hur överlämningen av det slutliga projektresultatet ser ut i agila projekt, avsåg vi med denna studie söka svar på just dessa frågeställningar.

Med bakgrund i ovanstående resonemang, har vi använt oss av teorier och begrepp inom närliggande områden för att kunna skapa ramverket för den data vi samlade in samt som hjälp för att analysera den, för att därigenom söka en förståelse för fenomenet utifrån det som redan är sagt och skrivet inom ämnet. Därför vore det fel att hävda att ansatsen är rakt igenom induktiv. Vi menar att det även förekommer deduktiva inslag - något som inte är ovanligt i samhällsvetenskaplig forskning, utan snarare kan ses som tämligen vanligt för att kunna utveckla den kunskap som redan finns (Bryman & Bell, 2013). Detta sätt att arbeta med både empiri och teori växelvis kallas enligt Bryman och Bell (2013) för en **iterativ ansats** vilken användes i den här studien.

2.2 Forskningsdesign

2.2.1 Kvalitativ design

En **kvalitativ design** användes i studien, där insamlingen har baserats på icke numerisk data, det vill säga data som inte har kvantifierats (Saunders & Lewis, 2018). Under insamling och analys av kvalitativ data läggs enligt Bryman och Bell (2013) mer vikt på det kvalitativa innehållet än kvantifiering. Saunders och Lewis (2018) förklarar att kvalitativ data kan delas in i text och icke-text. I denna studie har muntlig data samlats in genom inspelade semistrukturerade intervjuer som sedan har transkriberats.

En kvalitativ metod är lämplig när kontexten spelar roll för förståelsen av fenomenet och det som undersöks (Bryman & Bell, 2013). Eftersom det inte finns ett definitivt rätt sätt att arbeta med, och överlämna, agila projekt var det troligt att de olika företagen som medverkade i studien arbetar på någorlunda olika sätt och därmed är agilt mogna i olika grad. Därför ansåg vi det nödvändigt med en kvalitativ design för att på bästa sätt kunna sätta oss in i respektive företags kontext. Med tanke på detta ansåg vi att en kvalitativ design skulle generera ett analysmaterial som bidrog till att vi tydligare kunde besvara vårt syfte och våra undersökningsfrågor, jämfört med om vi istället hade valt en kvantitativ forskningsansats. Eftersom vi avsåg öka kunskapen och förståelsen för hur 'överlämningen av det slutliga projektresultatet' ser ut, ansåg vi det viktigt att få respondenternas erfarenheter beskrivna i ord för att sedan kunna se mönster, samt analysera likheter och skillnader mellan de olika respondenternas beskrivningar.

2.2.2 Flerfallstudie

I och med att uppsatsen ämnade undersöka hur överlämningen ser ut i agila projekt på svenska banker ansåg vi det nödvändigt att inkludera intervjupersoner från ett flertal banker i denna studie. Eftersom olika personer kan uppleva samma fenomen på olika sätt valde vi att intervjua två personer från vardera bank. Inledningsvis stod vi i valet mellan att genomföra en **tvärsnittsstudie** eller en **flerfallstudie**. Enligt Bryman och Bell (2013) beror valet mellan dessa på var studiens fokus ligger. Då vår ambition var att kunna förstå hur överlämningen ser ut i agila projekt på svenska banker ansåg vi det vara av stor vikt att få en förståelse för olika typer av bankers kontext och deras grad av agil mognad. Därför föll valet på att genomföra en flerfallstudie där författarna ges större utrymme att undersöka respektive falls kontext än vad som ges i en tvärsnittsstudie. För att kunna öka förståelsen av hur överlämningen ser ut på svenska banker valde vi att i studien undersöka **två fall**, vilket innebär att det är en flerfallstudie snarare än en fallstudie där endast ett fall undersöks. De två fallen utgörs av storbanker respektive nischbanker, eftersom vi ansåg att dessa kategorier av banker utgör en stor del av den svenska bankbranschen och är således relevanta att fokusera studien på. Dessutom antar vi, som beskrivits i uppsatsens inledning,

att de två kategorierna har olika grad av agil mognad varför det är aktuellt att jämföra de två för att på så sätt öka den generella förståelsen för fenomenet.

2.3 Urval

På grund av begränsade resurser ansåg vi det inte praktiskt genomförbart att studera alla banker inom de två fallen, utan fann det nödvändigt att göra ett urval. Bankerna som har medverkat i studien valdes ut efter vad bland andra Saunders och Lewis (2018) kallar för ett målstyrt urval, vilket innebär att urvalet inte gjordes på ett slumpmässigt sätt. Denna urvalsmetod används i synnerhet för att välja ett mindre urval vid insamling av kvalitativ data (Saunders & Lewis, 2018). Ett målstyrt urval innebär att vi som forskare efter ett antal kriterier själva har valt ut de banker som vi anser vara mest lämpade för att passa studien och uppfylla syftet. Genom denna metod kunde vi redan från början, vid första kontakt med bankerna, säkerställa att de uppfyllde kriterierna för att medverka, det vill säga att de arbetar agilt och att det fanns tillgängliga projektledare på företaget. Det gjorde att vi ansåg denna metod vara resurseffektiv och lämplig för att uppfylla studiens syfte. Enligt Saunders och Lewis (2018) ska storleken på urvalet bero på studiens undersökningsfrågor. För att vi skulle kunna besvara våra undersökningsfrågor, ville vi undersöka flera banker inom båda fallen - storbanker respektive nischbanker. Inom de två fallen strävade vi efter homogenitet, vilket innebär att bankerna inom respektive fall var relativt lika varandra.

Det första fallet bestod av Sveriges storbanker. Dessa banker har funnits länge, långt innan begreppet agilt uppkom, och kan därför således tänkas komma från en mer traditionell bakgrund (se Tabell 3 i Avsnitt 4.1). Det andra fallet utgörs av banker som uppkommit långt senare i tiden och därmed haft begrepp som 'internet', 'digitalisering' och 'IT' närvarande från start. Gemensamt för bankerna i den här kategorin är också att de sköter större delen av sin verksamhet på digitala plattformar och är snarare nischbanker än fullsortimentsbanker. Den förstnämnda kategorin kommer vi i studien hänvisa till som '**storbanker**' medan den sistnämnda kategorin benämns som '**nischbanker**'.

För att sortera bort banker som inte tillhörde någon av våra kategorier använde vi Riksbankens (2019) lista över samtliga svenska monetära finansinstitut. Vi började med att direkt plocka ut de fyra storbankerna (Svenska Bankföreningen, 2017), som tillhörde vårt första fall. Dessa fyra banker framgår i Bilaga 1. Av de 158 institut som då fanns kvar på listan sorterades först alla som inte kategoriserats som "bank" bort. Därefter sorterades även institut som är medlemsägda, klassade som filialer, enskilda sparbanker, investmentbanker, dotterbolag samt de som inte har svenska Finansinspektionen som tillsynsmyndighet bort. Kvar fanns 14 banker, och för att utifrån dessa välja ut de som skulle tillhöra fallet nischbanker valde vi att avgränsa dem till de företag som själva använder uttrycken 'digital', 'plattform' eller 'internet' i profileringen på sin hemsida. Detta

gjordes framförallt för att säkerställa att IT är ett viktigt område hos bankerna, vilket var viktigt i och med att det är IT-projekt som studien undersöker. Vi fann fem banker som stämde överens med kriterierna ovan, och därmed tillhör fallet nischbanker (se Bilaga 1).

Inledningsvis kontaktades sex olika företag, tre av dessa var verksamma inom fallet storbanker, medan de övriga tre tillhörde fallet nischbanker. På grund av begränsade resurser, framförallt i form av tid, valdes de olika bankerna inom respektive fall ut efter ett tillgänglighetskriterium, det vill säga vilka vi trodde oss ha störst chans att få svar från. Vi valde därför att först kontakta de banker i de olika kategorierna där vi hade kontakter på företaget. Detta gjorde att sannolikheten för att uppnå en hög svarsfrekvens ökade. Nackdelen med det här tillvägagångssättet var att alla banker inom respektive fall inte hade samma sannolikhet att bli utvalda, men å andra sidan gjorde metoden att vi snabbare fick svar från samtliga banker och därmed mer tid till att välja ut rätt personer på respektive bank samt förbereda datainsamlingen. Det bidrog, enligt vår uppfattning, till att studien kunde hålla en högre kvalitet än om detta hade gjorts på kortare tid.

Att använda ett icke slumpmässigt urval kan minska resultatens generaliserbarhet (Alvehus, 2013). Vi ansåg dock att våra valda banker utgjorde en tillräckligt stor andel av våra två fall, för att det bör kunna antas att vårt resultat till viss del kan överföras även till andra banker som arbetar under likadana förhållanden som de banker vi har studerat. Vi var dock medvetna om att resultatet hade kunnat bli ännu mer representativt om vi hade haft möjlighet att intervjua både fler banker inom fallen eller fler personer på vardera bank. På grund av tidsramen för vårt arbete hade vi inte möjlighet till detta.

2.3.1 Urval av respondenter

För att resultatet från datainsamlingen skulle bli tillräckligt djupt och fylligt, och för att det skulle gå att dra slutsatser från respondenternas utsagor ansåg vi det viktigt att intervjua ett balanserat antal personer inom varje fall, det vill säga ungefär lika många på storbankerna som på nischbankerna. Ett balanserat antal är något som författarna bör sträva efter enligt Nyberg & Tidström (2012). Det exakta antalet respondenter och intervjuer fastställdes inte på förhand eftersom vi ville säkerställa att vi uppnått teoretisk mättnad, och därmed kunde se återkommande tendenser i samtalen, innan vi avslutade den empiriska datainsamlingen. Teoretisk mättnad är enligt Bryman och Bell (2013) en av grundförutsättningarna vid en kvalitativ undersökning för att man ska kunna validera resultatet.

Vi började med att kontakta en person som vi själva hade någon slags koppling till på sex olika banker. Vi bad sedan dessa personer att välja ut två personer i sin organisation som arbetar som projektledare eller i liknande roll, samt är involverade i agila IT-projekt av något slag. I de allra flesta fallen var den personen vi inledningsvis kontaktade själv en

projektledare och insatt i företagets projektverksamhet samt hade kunskap om agila metoder, och därmed en lämplig respondent själv. Vem som blev den andra respondenten på respektive bank avgjordes sedan av den här personen. Urvalet av respondenter kan därför sägas ha gjorts, till viss del, enligt snöbollsmetoden. Bryman och Bell (2013) förklarar ett snöbollsurval som ett bekvämlighetsurval där forskaren väljer ut ett mindre antal personer som i sin tur används för att få kontakt med ytterligare respondenter. Det är en tilltalande metod, framförallt när en urvalsram för hela populationen inte finns tillgänglig, vilket var fallet för vår studie. Det hade varit kostsamt och resurskrävande för oss att sammanställa en lista på samtliga projektledare och andra relevanta intervjupersoner på samtliga banker i våra två fall. På grund av detta ansåg vi ett snöbollsurval vara effektivt.

En av nischbankerna avböjde dock en tid in i datainsamlingen medverkan i studien på grund av tidsbrist hos de medarbetare som skulle ha varit aktuella som respondenter från den banken. Vi kontaktade då de två återstående bankerna inom fallet nischbanker, men utan att få något svar. Därför blev de slutliga urvalet två personer vardera från tre olika storbanker samt två personer vardera från två olika nischbanker, det vill säga totalt tio intervjupersoner. Vi insåg, efter att ha genomfört dessa, att vi redan då hade samlat in tillräckligt mycket data för att kunna dra slutsatser inom ramen för vårt syfte, eftersom vi såg mönster i den datan som redan samlats in. Därför valde vi att inte fortsätta jaga en tredje nischbank och istället fokusera på att analysera det material vi redan fått in. Detta innebär dock att storbankerna är något överrepresenterade i studien, men vi anser det ändå vara ett tillräckligt balanserat urval.

De personer vi valde att kontakta har hittats via sökmotorn LinkedIn. Det innebär att personerna själva profilerar sig som 'projektledare' och har poängterat att han eller hon arbetar eller har kompetens inom 'agil projektledning', eftersom vi annars inte hade hittat dem på LinkedIn. Det skulle kunna innebära att de personer vi har haft kontakt med har en förhållandevis positiv inställning till agila metoder, eftersom de kommunicerar ut sin kunskap inom ämnet på LinkedIn. I den här studien kan det ha fått som konsekvens att bilden av hur överlämningen ser ut blir något snedvriden jämfört med om vi även hade inkluderat personer som inte är fantaster av den agila projektmodellen. Med ett tolkande perspektiv var vi hela tiden medvetna om att andra personer kan komma att uppleva överlämningen och dess konsekvenser på andra sätt än de som intervjuats i studien. Då vår studie inte syftar till att med ett realistiskt vetenskapligt perspektiv 'avbilda den sanna verkligheten', ansåg vi inte detta vara ett problem.

Tabell 1: Förteckning över urval av respondenter

Typ av Bank	Bank	Tid som anställd	Intervjutid	Datum för intervju
Storbank	A	17 år	52 min	2019-03-14
Storbank	A	4 år	68 min	2019-03-18
Storbank	B	20 år	66 min	2019-03-14
Storbank	B	8,5 år	69 min	2019-03-20
Storbank	C	10 år	50 min	2019-03-20
Storbank	C	2,5 år	71 min	2019-03-21
Nischbank	D	4,5 år	69 min	2019-03-19
Nischbank	D	1,5 år	86 min	2019-03-19
Nischbank	E	3 år	76 min	2019-03-21
Nischbank	E	1 år	60 min	2019-04-01

2.3.2 Avgränsningar

Det hade varit intressant med ett större perspektiv på fenomenet, och undersöka hur olika personer på bankerna upplever överlämningen. Eftersom vi valde att intervjua tio olika personer, valde vi dock att begränsa oss till att samtliga dessa tio personer ska ha rollen som projektledare eller på annat sätt ha ett helhetsansvar för ett projekt och därmed ett liknande perspektiv på fenomenet. På det sättet kunde vi säkerställa att vi inte fick in mer information än vad vi hade möjlighet att analysera inom tidsramen för vårt arbete, jämfört med om vi hade intervjuat personer från olika typer av roller inom varje projekt. Ett sådant tillvägagångssätt hade inneburit ett mer omfattande och komplext analysarbete vilket hade sänkt kvaliteten på studien, då vi inte hade hunnit analysera ett sådant omfattande material tillräckligt noggrant.

Att valet föll på just projektledare baserades på antagandet att det är projektledaren som har den största helhetsbilden över projektet och därmed borde ha en stor insyn i både hur banken arbetar med olika agila faktorer, överlämningen samt vilka konsekvenser överlämningen kan innebära. Vi insåg dock snabbt att titeln 'projektledare' inte existerar på alla banker och att de typer av roller som finns i olika organisationer skiljer sig åt. Därför blev det ändå en spridning i rollbefattningen och titeln hos de olika intervjupersonerna i studien. Gemensamt för alla är dock att de har någon typ av helhetsansvar för ett team,

eller i vissa fall för flera team som arbetar inom samma avdelning. Vi var medvetna om att andra personer som är involverade i ett projekt kan beskriva överlämningen på ett annat sätt och därmed kunnat ge en annan bild av fenomenet. Å andra sidan har projektledaren normalt en relativt stor erfarenhet av projekt och sitter därmed troligen inne på stor kunskap inom området. Det bidrog till att vi som författare relativt snabbt kunde få en helhetsbild över respektive banks kontext genom dessa personer.

2.4 Datainsamling

I den här studien har information inhämtats både från **primärdata** och **sekundärdata**.

I primärdata innefattas den data som forskarna har samlat in på egen hand särskilt för forskningens ändamål, genom exempelvis intervjuer, observationer och dokumentstudier (Saunders & Lewis, 2018). I vår studie har primärdata inhämtats från semistrukturerade intervjuer med olika projektledare samt genom dokumentstudier i form av bankernas olika hemsidor och årsredovisningar.

De sekundärdata som har använts i studien har framförallt inhämtats från vetenskapliga artiklar, böcker samt branschtidningar- och rapporter. Dessa har valts ut för att vi har uppfattat att de innehåller relevant information för att dels öka förståelsen för fenomenet, men också i syfte att hjälpa till att besvara studiens syfte. Det senare har uppnåtts genom att de fokuserat på befintliga teorier och begrepp som har använts under både den empiriska datainsamlingen men också vid analysarbetet.

2.4.1 Semistrukturerade intervjuer

I den här studien genomfördes tio semistrukturerade intervjuer för att samla in primärdata. En semistrukturerad intervju innebär att forskarna i intervjuerna utgår från en i förväg utformad intervjuguide, men att denna guide enbart används som vägledning i intervjun snarare än ett bestämt schema att följa till punkt och pricka (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med ett sådant tillvägagångssätt är att intervjuerna blir flexibla och kan anpassas till vad intervjupersonen anser vara viktigt att prata om i sammanhanget (Alvehus, 2013). I den här studien ansåg vi det vara viktigt att förstå hur de olika bankerna arbetar och i vilken kontext de befinner sig i. Dessutom var vi, redan innan intervjuerna påbörjades, medvetna om att företagen använder olika agila metoder och att intervjupersonerna har något olika arbetsuppgifter, ansvarsområden samt erfarenhet kring arbetssättet. Därför menar vi att det var nödvändigt att kunna vara flexibla i intervjusituationen och anpassa frågorna och dess ordningsföljd efter respektive situation. Dessutom ansåg vi det vara nödvändigt för oss att kunna ställa följdfrågor om det krävdes för att få fylligare beskrivningar och för att nå ytterligare förståelse. En semistrukturerad intervju ansåg vi därför passa bra. Vi strävade

dock efter att ställa likadana frågor till samtliga respondenter i den mån det gick, för att på så sätt behålla en viss jämförbarhet mellan intervjuerna. Gillham (2008) poängterar att styrkan med just en semistrukturerad intervju är att den kan användas för att upptäcka, vilket vi ville göra i och med att överlämningen i den agila projektmodellen hos olika banker är tämligen okänd, samtidigt som det strukturerade fokuset i intervjun möjliggör en analys av likheter mellan respondenterna.

Vi genomförde samtliga intervjuer ansikte mot ansikte och trots att direkta intervjuer generellt tar lång tid att förbereda och genomföra ansåg vi detta tillvägagångssätt vara det mest lämpliga. Vi grundade beslutet på att vi i det personliga mötet kunde uppfatta ansiktsuttryck och tonläge och att vi på så sätt kunde försäkra oss om att respondenten uppfattade frågorna korrekt, samt ytterligare förklara om så inte var fallet. För att ge respondenterna bästa förutsättningarna att förstå frågorna, testade vi frågorna innan intervjuerna på varandra och visade upp intervjuguiden till personer i vår handledargrupp. Detta bidrog till att vi gjorde en del omformuleringar samt förtydligade några frågor som till viss del var oklara eller inte följde ett logiskt mönster.

Då studien utgick från ett fenomenologiskt perspektiv var det essentiellt för oss att sätta oss in i respondenternas situation och ge dem tid att reflektera kring deras upplevelser. Vi upplevde överlag att respondenterna pratade fritt och var generösa med exempel och information, vilket kan bero på att de blev informerade om att vi skulle anonymisera den insamlade datan. Ett annat sätt att få respondenterna bekväma, och som vi ansåg fungerade bra, var att vi genomförde intervjuerna på deras arbetsplats. Dessutom bad vi dem, för att ha god marginal, avsätta 90 minuter till intervjun. Intervjuerna pågick mellan 50-90 minuter.

Vår intervjuguide utformades med hjälp av råd från Lantz (2013) och Gillham (2008). Detta innebar rent praktiskt att vi först skrev ner alla frågor som skulle kunna vara intressanta att få svar på. Vi sorterade sedan bort frågor som inte skulle hjälpa till att svara på studiens faktiska syfte och la ihop liknande frågor. Därefter kategoriserade vi frågorna under olika rubriker för att skapa en sammanhängande röd tråd. Dessutom medförde detta att vi själva fick en överblick över intervjun och frågorna. Förutom inledande frågor om respondentens erfarenhet och position på företaget och kontexten intervjupersonen arbetar i centrerades frågorna under fyra olika problemområden. Dessa var **överlämningen**, **kundsamarbete**, **delleveranser** samt **dokumentation**. För att få respondenterna att reflektera över den agila metod som används på banken visade vi en bild på *the evolutionary-delivery model* (se Figur 2). Syftet var att låta dem kommentera de olika delarna i modellen och dra kopplingar till sin egen agila metod, samt kommentera om

något var främmande för dem. Detta gjorde att vi fick igång en dialog och utifrån denna kunde vi styra intervjun och ställa relevanta följdfrågor.

Både Lantz (2013) och Gillham (2008) förespråkar att intervjuguiden till semistrukturerade intervjuer skrivs så att frågorna ställs på ett öppet sätt. Det skulle enligt författarna medföra att intervjupersonen själv har möjlighet att välja på vilket sätt han eller hon vill svara och vi som forskare kan då förstå vad personen spontant kommer att tänka på när han eller hon hör frågan. Däremot påpekar Gillham (2008) att forskarna kan skriva upp ett antal stödord eller stödfrågor till respektive fråga, vilket kan underlätta att se till att respondenterna kommenterar eller nämner dessa punkter i sina svar. Vi valde att följa detta råd för att säkerställa att intervjuerna blev jämförbara, vilket skulle hjälpa oss i analysen.

Under den första intervjun följde vi intervjuguiden slaviskt, vilket gjorde att vi inte fick så nyanserade svar som vi önskade. Vi hade medvetet planerat en paus på ett par dagar mellan de två första intervjuerna och resterande intervjuer, för att ha tid att transkribera, utvärdera hur intervjuerna gått och se över om vi lyckats samla in den information som vi förväntat oss. I samband med detta valde vi att delvis förändra stödorden, vilket vi sedan fortsatte att göra genom hela processen. Detta berodde på att vi längs intervjuernas gång såg mönster i respondenternas svar som vi själva inte tänkt på och därför ville säkerställa att kommande respondenter skulle kommentera dessa delar. Att uppdatera intervjuguiden under intervjuprocessen, går hand i hand med vad Goulding (2002) säger om analysmetoden *grundad teori*, vilken vi använde oss av i den här studien (se Avsnitt 2.5). Intervjuguiden i sin helhet är bifogad som Bilaga 2.

Under samtliga intervjuer deltog vi båda, vilket gjorde att vi kunde dela upp oss så att en hade ansvar över att ställa frågorna från intervjuguiden, medan den andra hade som uppgift att komma med tillägg och vara mer uppmärksam på kroppsspråk, röstläge med mera. Vi varvade dessa två roller, och kunde stötta varandra genom att flika in med spontana följdfrågor. Detta anser vi bidrog till att ännu bättre fånga respondenternas upplevelser och samla in mer nyanserade svar. Intervjuerna spelades in och transkriberades i efterhand till text. Som en kvalitetssäkring skickades en summering av intervjun till respektive respondent så att de kunde intyga att vi uppfattat deras utsagor på ett korrekt sätt innan analysarbetet påbörjades. Vi bad också om deras godkännande för att redigera eventuella citat till skriftspråk samt rätta grammatiska fel. Samtliga samtyckte till detta.

2.4.2 Dokumentstudier

För att få en bredare förståelse för de olika bankernas bakgrund och kontext har vi även besökt deras olika hemsidor. Där har vi bland annat letat efter information så som hur

länge de har funnits, hur många anställda som finns, vilken kultur de säger sig ha och hur deras organisationsstruktur ser ut. Denna information har varit till nytta för oss, framförallt inför intervjuerna för att ha förståelse för respektive respondents situation och kontext och hur den skiljer sig mellan bankerna.

Bankernas årsredovisningar har också använts för att sammanställa Tabell 3 (i Avsnitt 4.1) där information om fallen framgår.

2.4.3 Litteraturgenomgång

För att vi skulle kunna kartlägga den forskning som redan har gjorts på området, och därmed förvissa oss om att forskningen i vår studie verkligen täckte en kunskapslucka genomfördes en litteraturgenomgång. Att genomföra en litteraturgenomgång är viktig för att resultatet av studien helt säkert ska kunna vara relevant och bidra med ny kunskap (Bryman & Bell, 2013). I litteraturgenomgången inhämtade vi sekundärdata genom att läsa in oss på den forskning som finns inom de områden som täcks i den här studien, det vill säga framförallt agila metoder, överlämningen i projekt generellt och faktorer som är viktiga i det agila arbetet. Med hjälp av litteraturen kunde vi också hitta teorier och begrepp som var relevanta för området, vilket hjälpte oss i både utformandet av intervjufrågorna samt i analysarbetet.

Den litteratur som vi i huvudsak har tagit del av består av vetenskapliga artiklar samt till viss del böcker. Särskilt värdefulla har Khan och Kajko-Mattssons (2010) artikel om överlämningen i traditionella projekt och de aktiviteter som ingår i den, samt Ambler och Lines (2012) bok om disciplinerade agila leveranser varit. Naturligtvis har vi även haft stor nytta av *the Agile Manifesto* (2001) och till exempel Boehm och Turner (2003 & 2005) och Cao et al (2009) som diskuterat vilka faktorer som påverkar en framgångsrik användning av agila metoder. De vetenskapliga artiklarna söktes fram både på ett systematiskt sätt samt genom kedjesökning. Ett systematiskt sökande innebär att avgränsa sökningen till ett specifikt område och systematiskt gå igenom den information som då framkommer. Rienecker och Jörgensen (2014) rekommenderar att testa flera sökmotorer, och utifrån denna rekommendation valde vi att använda oss av sökmotorerna: 'UniSearch via Linköpings Universitet', 'Social Science Citation Index via Web of Science', 'Libris' och 'Google Scholar'.

Litteratursökningen utfördes med hjälp av sökord på både svenska och engelska. De sökord vi använde mest frekvent var 'agilt', 'agile practices' och 'software projects', ofta i kombination med ord såsom 'överlämning', 'transition', 'rollout', 'handover' eller 'implementation'. För att välja ut relevanta vetenskapliga artiklar och litteratur inom området tog vi hänsyn till bland annat årtal och antal citeringar, och vi strävade efter att

alltid hitta ursprungskällan för att undvika missförstånd eller feltolkningar. Många av de artiklar vi har läst är hämtade ur journaler som *International Journal of Project Management*, *Journal of Modern Project Management* och *The Journal of Systems and Software*. Vi har också sökt efter teorier som kopplas till projektframgång överlag, den traditionella vattenfallsmodellen och traditionell projektlitteratur.

Litteratursökningen har till viss del även genomförts genom kedjesökning. Denna sökmetod innebär att följa upp och läsa vidare i referenser som anges i tidigare lästa artiklar (Rienecker & Jörgensen, 2014). Detta möjliggjorde att vi snabbt fick en uppfattning om vilka författare och forskare som verkar inom området och vilka som ofta förekommer som referenser i litteraturen. En fördel enligt Rienecker & Jörgensen (2014) är att det är möjligt att hitta en ny bra referens via en annan, men det finns också risker, såsom att vissa författare kan komma att missas, och därmed är det möjligt att gå miste om en annan synvinkel än den vi startade med.

Vidare har vi läst och använt oss av artiklar publicerade i media och andra kanaler, främst för att skapa oss en bredare bild av problematiken kring fenomenet ur samhällets synvinkel. Denna information har således framförallt använts i inledningen av uppsatsen samt för att inhämta kunskap kring branschen och de företag som vi i slutändan valde att intervjua. Den här typen av litteratur har således inte använts i uppsatsens referensram, empiri eller som hjälp vid analysarbetet. Exempel på den här typen av källor är Svenska Bankföreningen och Project Management Institutes branschrapporter.

2.5 Bearbetning av empiriskt material

I bearbetningen av empirin låg vårt huvudsakliga fokus på att leta efter mönster och samband mellan de olika respondenternas svar då vi var ute efter att på ett sammanhängande sätt beskriva deras syn på fenomenet. Vi arbetade på ett systematiskt sätt och lät insamlandet av data och bearbetningen av densamma pågå simultant. Denna arbetsmetod kallas **grundad teori** (Goulding, 2002). I grundad teori fokuserar forskaren på att koda det material som samlas in, i vårt fall de transkriberade intervjuerna, genom att hitta mönster och kategorisera ord och begrepp som framkommer i materialet (Bryman & Bell, 2013).

Vi transkriberade intervjuerna parallellt med att ytterligare intervjuer genomfördes vilket innebar att vi i de sista intervjuerna redan hade en uppfattning om vilka kategorier som var intressanta eller vanligt förekommande och därmed kunde vi rikta in de senare intervjuerna mot dessa områden. Detta ledde till att vår data blev allt fyligare inom de områden vi hade funnit intressanta, vilket Goulding (2002) menar att grundad teori är avsedd för.

Som första steg i analysarbetet läste vi båda två igenom samtliga transkriberingar var för sig och markerade intressanta meningar och formuleringar inom sju olika kategorier. En kategori var **Överlämningen**, i och med att det är de fenomen som studien i huvudsak syftade till att undersöka. Tre av kategorierna uppkom från vad vi förstod i intervjuerna var relevanta för att förstå bankernas olika kontexter. Dessa tre var **Organisationsstruktur**, **Projektets komplexitet** och **Teamet**. Övriga tre kategorier uppkom från vad vi i teorin hade funnit som intressanta och viktiga faktorer som kan påverka hur man på ett framgångsrikt sätt kan arbeta med en agil metodik i ett projekt. Dessa kategorier var **Kundsamarbete**, **Delleveranser** samt **Dokumentation**.

När vi båda två var för sig hade gjort kategoriseringen gick vi igenom dessa tillsammans och sammanställde meningar, utdrag och formuleringar ur intervjuerna inom respektive kategori. När dessa dokument var på plats skrev vi ut och klippte sönder dem så att vi kunde lägga ut de två respondenterna från samma banks svar bredvid varandra. På så sätt kunde vi leta efter likheter och skillnader i svaren från personerna från samma bank och därmed välja ut vad som var tillräckligt intressant för att redovisa i vår empiri och vad som kunde användas i analysen i uppsatsen.

Genom att vi i intervjuerna fick god förståelse för bankernas kontext kunde vi hitta samband mellan denna och till vilken grad de är agilt mogna samt hur de beskriver och upplever överlämningen. Från de uppslag vi fått genom bearbetningen av materialet kunde vi efter vår analys dra slutsatser kring hur de olika bankerna, i sina respektive agila metoder, arbetar med överlämningen av det som utvecklats och hur det skiljer sig mellan de olika typerna av banker. Dessutom fann vi under analysens gång ett antal konsekvenser vilka gick att utläsa ur respondenternas beskrivningar av deras arbete som sådant. Dessa konsekvenser presenteras inte som ett separat avsnitt i varken referensram eller empiri, eftersom de då skulle tas ur sin kontext och därmed minska studiens trovärdighet. Istället diskuteras dessa under Avsnitt 5.3.

2.6 Studiens kvalitet

Lincoln och Guba (1985, i Bryman & Bell 2013) lyfter fram trovärdighet, snarare än reliabilitet och validitet, som ett viktigt kriterium vid bedömning av en kvalitativ studies kvalitet. Författarna delar in begreppet **trovärdighet i fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering**.

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet innebär att studien utförs på ett regelmässigt och korrekt sätt. Dessutom ska resultatet av empirin rapporteras till de personer som medverkat vilket enligt Bryman och

Bell (2013) kallas för respondentvalidering. I vår studie har respondenterna fått en sammanfattning av transkriberingen skickad till sig för att säkerställa att vi uppfattat dem på rätt sätt. På så sätt ökade vår tillförlitlighet till att vi kunde presentera ett korrekt resultat. Vi valde att inte skicka hela transkriberingen till dem eftersom de skulle kunnat leda till att deltagarna ångrade vissa uttalanden i efterhand och bad oss censurera dessa, vilka skulle kunna ha varit av vikt för studien. Genom att bara skicka en sammanfattning för att kontrollera att vi uppfattat dem rätt kunde vi undvika detta, men det blir därför inte en fullständig respondentvalidering.

Överförbarhet

Överförbarhet handlar enligt Bryman och Bell (2013) om forskningens applicerbarhet i andra kontexter än den som studien utförs i. I kvalitativa studier med fokus på djup, diskuteras ofta överförbarheten som ett potentiellt problem (Bryman & Bell, 2013). Trots att vår studie har fokuserat mer på djup än bredd, anser vi att resultaten av denna studie skulle kunna vara överförbara även till andra svenska banker, givet att de arbetar på liknande sätt, i samma kontexter och i övrigt har liknande förutsättningar som de banker som medverkat i studien.

Pålitlighet

Pålitlighet innebär att säkerställa att en fullständig redogörelse över samtliga faser av forskningsprocessen skapas. För att genomföra detta och kunna bedöma en undersöknings pålitlighet, ska forskarna anta ett granskande synsätt (Lincoln & Guba 1985, i Bryman & Bell 2013). Vi har i uppsatsens metoddel varit noga med att förklara och argumentera för de beslut som tagits under studiens gång, för att möjliggöra för läsaren att kunna följa vår tankegång och våra val. Dessutom har vi sedan start varit en del av en handledargrupp bestående av totalt fem uppsatspar samt en handledare. Vi har haft regelbundna opponeringar och diskussioner, där uppsatsens samtliga delar har lyfts. Detta har varit till fördel för oss, då vi kontinuerligt har blivit utmanade att förtydliga vår argumentation och samtidigt fått input från andra under uppsatsskrivandet.

Konfirmering

Enligt Bryman och Bell (2013) innebär konfirmering att forskaren ansvarar för att säkerställa att han eller hon har agerat i god tro under genomförandet av studien, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällslig forskning. Personliga värderingar, antaganden eller teoretisk inriktning ska inte ha påverkat varken utförandet eller slutsatserna i studien. Myrdal (1968) diskuterar i sin bok problemet med objektivitet i samhällsforskning. Han skriver att "*en persons antaganden gör anspråk på att vara kunskap*" (Myrdal, 1986, s.21) och att "*i likhet med antaganden är värderingar emellertid sociala fakta*" (Myrdal, 1986, s.21). Detta visar på vikten av att vara försiktig i att

beblanda fakta med egna antaganden och värderingar. Vi inser att det inte är möjligt att säkerställa att vi varit objektiva fullt ut, men har under studien strävat efter att vara så objektiva som möjligt genom att bland annat vara kritiska till våra källor och diskutera funderingar kring objektivitet inom vår handledargrupp och med vår handledare.

2.7 Etiska aspekter

De etiska aspekterna som berör denna uppsats kommer att diskuteras utifrån Vetenskapsrådets (2002) uppställda aspekter. Individskyddskravet kan delas in i fyra områden: **informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet**. Sammanfattningsvis handlar dessa aspekter om att respondenterna ska känna sig trygga i sin medverkan i studien. Det inkluderar dels att deras medverkan är frivillig, att de är medvetna om varför de är där och vet vad studien syftar till. Dessutom ska de känna sig trygga i att den information de lämnar till forskarna inte sprids vidare eller utnyttjas till annat än studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2002).

Vi förklarade redan vid första mailkontakt med respondenterna varför vi ville ha med dem i studien samt vad syftet med undersökningen var. Förutom att samtliga tog del av, och svarade positivt på detta mail, upplyste vi dem även om deras rättigheter i början av respektive intervju. Då fick de samtidigt muntligt bekräfta att de tagit del av informationen. De personuppgifter vi hade tillgång till om respektive intervjuperson bestod av mailadress, namn, roll i företaget samt vilken bank de arbetar för. Dessa uppgifter var respondenterna medvetna om att vi hade tillgång till och de har lagrats på den elektroniska plattformen OneDrive som enligt Högberg¹ anses vara godkänd för att uppfylla datainspektionens kriterier för säkra plattformar. Dessa uppgifter, tillsammans med de inspelade intervjuerna och transkriberingen raderas så snart uppsatsen är inlämnad och godkänd, vilket innebär att vi hållit oss till reglerna för dataskyddsförordningen (GDPR).

Slutligen, för att ytterligare säkerställa att samtliga medverkande i studien skulle känna sig helt trygga, har vi anonymiserat deras deltagande genom att inte avslöja varken vilken bank eller vilka personer vi har pratat med. Bankerna benämndes i både vårt analysmaterial såväl som i uppsatsen till Bank A, Bank B osv, medan respondenterna benämndes som A1, A2, B1, B2 och så vidare (se Tabell 2 i Avsnitt 4.1). Vi är medvetna om att vårt urval av banker är relativt stort sett till andel i förhållande till antal banker som finns inom respektive fall. Samtidigt är antalet projektledare eller liknande roller som intervjuas inte lika högt i förhållande till hur många personer som har en sådan yrkesroll på någon av dessa banker. Dessutom har vi valt att inte redovisa respondenternas titlar vilket bidrar till ytterligare anonymisering. Möjligtvis skulle någon som är väl insatt i någon av bankerna

¹ Lena Högberg, Kursansvarig, Linköpings Universitet, 2019-01-21

och vet hur de arbetar med agila metoder eventuellt ändå kunna misstänka vem en viss respondent är. Vi menar dock att detta inte bör vara ett stort problem eftersom studiens ämne inte ses som särskilt känsligt och därmed bör ingen komma till skada även om någon skulle misstänka vem en respondent är.

2.8 Metodkritik

Det visade sig under datainsamlingens gång att det fanns omständigheter som vi som författare hade kunnat vara ännu bättre på att säkerställa i förväg för att göra insamlingen av data så bra och på ett så rättvist sätt som möjligt. Ett par dagar innan intervjun med C1 blev vi kontaktade av en kollega till C1 som förklarade att de ville att de båda två satt med vid intervjun. Vi sa inte nej till detta, eftersom de gärna ville ha det så, men det innebar att C1 antagligen inte avslöjade lika mycket om sina egentliga uppfattningar som de andra respondenterna, utan att det blev mer av en intervju där C1 sa det de har lärt sig att de ska säga om bankens arbetssätt. Eftersom det i huvudsak var C1 som pratade och var den som var utvald som respondent till uppsatsen har vi valt att i presentationen av empirin bortse från att de var två personer från banker som satt med i intervjun.

Intervjun med C1 hölls dessutom på engelska, till skillnad från övriga intervjuer, vilket ytterligare bidrog till att svaren inte blev lika djupgående som de andra respondenternas. Eftersom intervjun inte hölls på vårt modersmål ställde vi inte heller lika spontana följdfrågor, vilket bidrog ytterligare till en något mer datafattig intervju. Dessutom finns det på grund av språket större risk för att de två respondenterna inte uppfattade våra frågor på ett helt korrekt sätt.

Även i intervjun med C2 visade sig respondenten vara mer bekväm med att prata engelska än svenska. Detta uppmärksammades dock inte av oss förrän under intervjun, varför hela den intervjun blev på en blandning av svenska och engelska. Även i detta fall ledde det till att respondenten stundtals missuppfattade våra frågor och att det även var svårare för oss att tolka personens svar. Det hade varit fördelaktigt om vi hade försäkrat oss om vilket språk respondenten föredrar innan intervjutillfället för att på så sätt vara bättre förberedda.

I kapitlet konstateras att studien är gjord ur ett fenomenologiskt perspektiv och med en iterativ ansats. Vidare diskuteras att studien har en kvalitativ design och är genomförd som en flerfallstudie, med två fall där fem olika banker valts ut genom ett målstyrt urval.

Datainsamlingen är i huvudsak baserad på semistrukturerade intervjuer med tio personer.

3. Referensram

I referensramen kommer vi presentera de teorier som ligger till grund för vår datainsamling och analys av denna. Referensramen kan ses som ett ramverk för inom vilken kontext och vilka antaganden studien är genomförd. Vi avslutar kapitlet med att presentera en analysmodell som används för att visa sambandet mellan de olika delarna och hur dessa är tänkta att kopplas ihop för att besvara studiens syfte.

3.1 Studiens utgångspunkt

Den agila projektmodellen samt överlämningen är de två huvudbegrepp som denna studie utgår ifrån. Därför finner vi det av stor vikt att definiera de båda, och presentera de teorier vi finner relevanta inom respektive område för att skapa tillräcklig förståelse för att kunna samla in och förstå den empiri som behövs för att svara på studiens syfte. Utifrån *the Agile Manifesto* (2001) och den forskning som finns inom den agila projektmodellen har vi också valt att särskilt lyfta fram faktorerna **kundsamarbete**, **delleveranser** och **dokumentation** för att med hjälp av dessa kunna förstå till vilken grad bankerna är agilt mogna och därmed en ökad förståelse för hur detta påverkar överlämningen av projektresultatet.

3.2. Agila projektmodellen

3.2.1 Definition

Den agila projektmodellen förknippas av många med ord som flexibilitet, dynamik och anpassningsbarhet (Serrador & Pinto, 2015; Liubchenko, 2016; Abdalhamid & Mishra, 2017). En av anledningarna till att allt fler företag börjar anamma mer agila projektmetoder är för att på ett effektivare sätt kunna anpassa sig till den dynamiska och snabbt föränderliga miljön. Modellen kommer ursprungligen från IT-branschen, där ordet 'agil' betyder 'rörlig' (NE, 2019) och den 'agila projektmodellen' är egentligen ett paraplybegrepp för ett flertal olika metoder vilka alla har det gemensamma fokuset att snabbt kunna svara på förändringar och därmed kunna ändra kravspecifikationen under tiden projektet fortlöper (se exempel Highsmith & Cockburn, 2001; Abdalhamid & Mishra, 2017). Bland de vanligaste agila metoderna finns 'Scrum' och 'eXtreme Programming (XP)' (Gustavsson, 2011; Abdalhamid & Mishra, 2017).

När vi i den här uppsatsen fortsättningsvis nämner agila projektmetoder- och modeller menar vi de projekt som utförs på ett experimenterande och iterativt sätt, där öppenhet för förändring går före att följa en förutbestämd plan. Projektet ska även innehålla delleveranser på ett inkrementellt sätt, där man hellre levererar små delar av resultatet ofta

än allting i slutet, och sträva efter en kontinuerlig kommunikation mellan teamet och kunden, där kunden är närvarande under hela projektets gång. Definitionen hjälper oss säkerställa att de banker vi har med i studien arbetar agilt och att det genomgående i uppsatsen ska vara tydligt vad vi menar.

3.2.2 The Agile Manifesto

Den agila projektmodellen bygger på de tolv grundprinciperna och den filosofi som år 2001 formulerades av 17 agila systemutvecklare och programmerare i det som kallas *the Agile Manifesto*. All fakta i detta avsnitt kommer ifrån det som framgår i *the Agile Manifesto* (2001), vilket bygger på följande fyra värderingar:

“Individer och interaktioner framför processer och verktyg”

“Fungerande programvara framför omfattande dokumentation”

“Kundsamarbete framför kontraktsförhandling”

“Anpassning till förändring framför att följa en plan”

Utifrån dessa fyra värderingar och den agila filosofin, har tolv grundprinciper för agil systemutveckling utvecklats. De finns till för att vägleda företag i implementeringen och i användandet av agila metoder. I denna studie har vi valt ut fyra av dessa principer som vi anser är intressanta att diskutera i samband med överlämningen av det slutliga projektresultatet, eftersom vi tror att hur en organisation arbetar med dessa fyra principer kan påverka hur överlämningen ser ut och fungerar. Det är dessa fyra principer som sedan har legat till grund för de tre faktorer - **kundsamarbete, delleveranser och dokumentation**, vilka vi har valt ut att använda för att mäta bankernas grad av agil mognad.

“Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara”

“Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre”

“Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet”

“Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet”

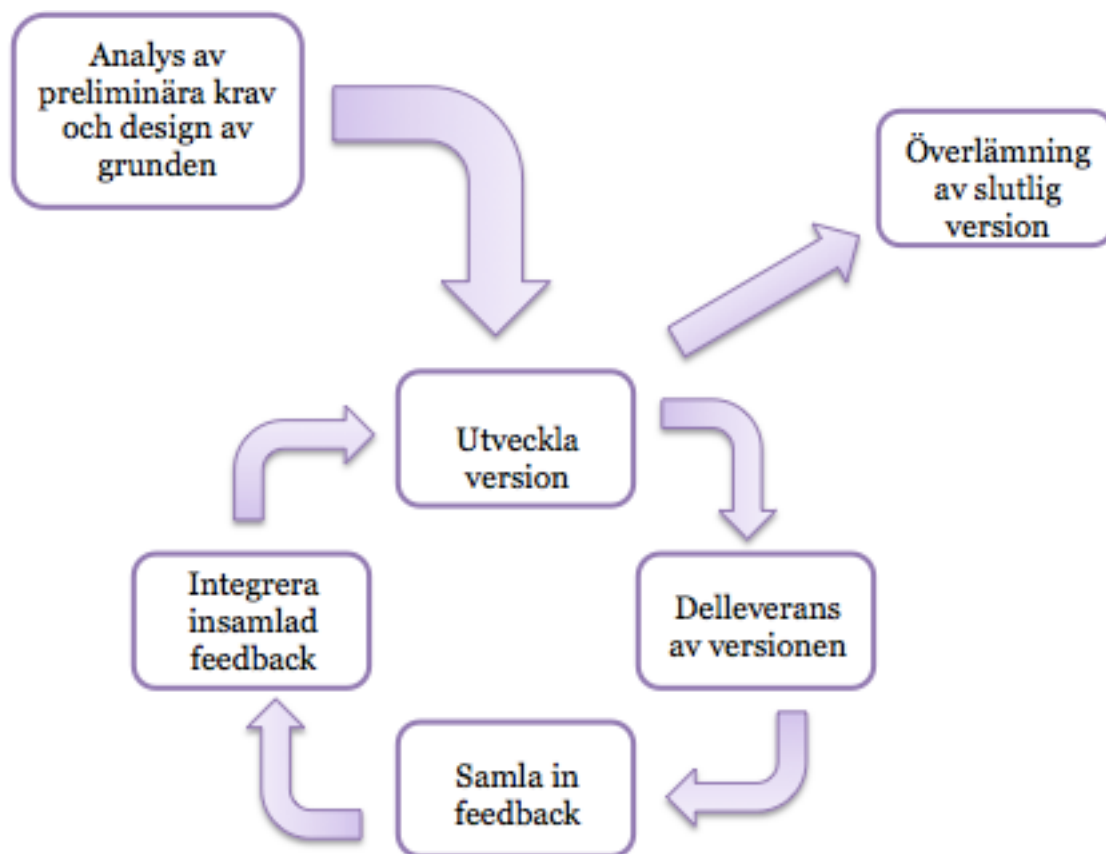
Vi anser att dessa principer till stor del påverkar, och hänger ihop med, hur överlämningen ser ut. Genom att analysera till vilken grad dessa principer följs eller inte av de olika bankerna, tror vi oss också kunna förstå om och i så fall hur överlämningen skiljer sig beroende på detta. Värderingarna och principerna som lyfts fram i *the Agile Manifesto* kommer även att vara till hjälp vid formulering av studiens intervjufrågor. Arbetar alla banker i lika hög grad efter dessa principer? Påverkas överlämningen beroende på hur väl principerna följs? Vi kan till exempel tänka oss att överlämningen blir svår att genomföra om till exempel en nyckelaktör slutar kort innan överlämningen samtidigt som ingenting har dokumenterats. Med dessa fyra principer i bakhuvudet kommer vi därför att undersöka hur våra respondenter ser på deras arbete med kundsamarbete, delleveranser och dokumentation för att kunna avgöra till vilken utsträckning de arbetar enligt de agila principerna, och därmed deras grad av agil mognad. En närmare presentation av teorier kring dessa tre områden finns i Avsnitt 3.5.

3.3 The evolutionary-delivery model

Exakta arbetssätt och aktiviteter i agila projekt är svåra att identifiera eftersom det finns en mängd olika agila metoder som alla har sina särskilda tillvägagångssätt. Boehm och Turner (2005) har i sin artikel sammanställt en lista på nyckelkoncept och praxis för vad som ofta förknippas med just en agil projektmodell. Dessa inkluderar, men är inte begränsade till:

- Öppenhet till förändring
- Snabba korta cykler med många, och frekvent förekommande, delleveranser
- Mindre fokus på omfattande planering

Med det här i åtanke menar vi att det är svårt att formulera en tydlig livscykel för den här typen av projekt. Inom de olika agila metoderna ser denna process ofta olika ut från fall till fall, och dessutom utvecklas aktiviteterna i den under projektets gång. Flera forskare särskiljer dessutom begreppet 'livscykel' till att bara handla om traditionella projekt medan de istället förknippar agila projekt med en '*evolutionary-delivery-model*' (McConnell, 1996; Highsmith & Cockburn, 2001; Serrador & Pinto, 2015). Fokus i en sådan modell är att det sker flera delleveranser innan den slutliga överlämningen, där kunden får möjlighet att testa produkten och komma med feedback. Utifrån feedbacken fortsätter projektteamet att utveckla för att sedan testa igen, och så vidare. Denna process upprepas så många gånger det krävs tills kunden är nöjd med resultatet varpå överlämningen av den slutliga versionen sker. Ett sätt att illustrera denna typ av modell visas nedan.



Figur 1: Evolutionary-delivery model (Fritt från McConnell 1996, s. 427)

Vi skulle kunna ställa oss frågan om överlämningen överhuvudtaget existerar som en fas i det agila arbetet, eftersom projektteamet redan inför överlämningen ska ha stämt av resultatet kontinuerligt med kunden varpå den sista överlämningen skulle kunna bli odramatisk. Stettina och Kroon (2013) beskriver dock i sin empiriska studie *Is there an Agile Handover* vikten av att tillämpa en överlämningsprocess, oavsett om den agila modellen följs eller inte. Detta tyder på att en överlämning ändå existerar inom agila projekt, om än kanske inte som en lika tydlig fas som inom de traditionella projektmodellerna?

Den här diskussionen hjälper oss i första hand genom att vi med den kan öka förståelsen för hur arbetet på bankerna och i deras respektive projekt ser ut, vilket i sin tur gör att vi kan ställa relevanta frågor och förstå respondenternas utgångspunkt. I intervjuerna visar vi en bild på *the evolutionary-delivery model* utifrån vilken respondenterna spontant ges utrymme att kommentera likheter och skillnader med sin egen agila modell, vilket ger oss en ytterligare förståelse för vilken kontext respondenterna kommer från och till vilken grad de arbetar med den agila metodiken. Modellen ligger som grund för diskussionerna med respondenterna och det är utifrån hur de pratar kring, och om, modellen som mycket av

informationen som redovisas i empirin kommer ifrån. Modellen kommer hjälper också både oss och respondenterna att säkerställa att vi pratar om samma fenomen.

3.4 I vilken kontext bör agila metoder fungera bra?

Serrador och Pinto (2015) fann i sin kvantitativa studie, som gjordes på 859 praktiker inom projektledning, ett signifikant samband mellan användandet av agila metoder och upplevd framgång i projektet, det vill säga att projekt som utförs med agila metoder oftare upplevs framgångsrika än vad andra projekt gör. Frågan är om detta samband alltid gäller vid användning av agila metoder eller om det är mer effektivt under vissa förutsättningar. Boehm och Turner (2003) menar att agila metoder, precis som traditionella projektmetoder, har ett antal situationer som, om de inte tas hänsyn till, kan leda till att projektet misslyckas. För agila metoder tar författarna till exempel upp organisationens struktur, projektets komplexitet samt teamets struktur, vilka kommer diskuteras nedan. Genom att i analysen ta hänsyn till bankernas olika kontexter kan vi förstå hur dessa påverkar de olika bankernas arbete med faktorerna kundsamarbete, delleranser och dokumentation samt om, och i så fall på vilket sätt, kontexten också påverkar hur överlämningen ser ut. Det är enligt oss troligt att olika typer av banker, vilka verkar i olika kontexter, har olika förutsättningar för att arbeta enligt de agila principerna och dessutom ser på och upplever överlämningen på olika sätt. Därmed kommer vi i insamlingen av data också inhämta information om bankernas organisationsstruktur, hur komplexa projekten på banken förefaller samt teamens struktur.

Organisationsstruktur

Agila metoder fungerar generellt bättre i organisationer som har en platt organisationsstruktur (Boehm & Turner, 2005). I användandet av agila metoder sätts stor tilltro till den anställdes förmåga att ta egna beslut (Cao et al, 2009), varför det i organisationer med en hierarkisk struktur där beslut ofta tas centralt kan uppstå en krock mellan organisationens kultur och försöken att arbeta agilt. Det kan i sin tur leda till motstånd från ledningen, vilket kan försvåra implementeringen av agila metoder (Boehm & Turner, 2005).

Enligt ovanstående resonemang kan vi anta att storbanker, som antagligen är mer centraliserade kan ha svårare att arbeta enligt riktlinjerna i *the Agile Manifesto* (2001), och därmed ha en lägre grad av agil mognad, än vad nischbanker, som troligen är mer decentraliserade har. Därför är det intressant att ta reda på om detta stämmer och därmed hur respektive banks organisationsstruktur, tilltro till teamen och individerna ser ut, för att vi ska kunna ta det i beaktning vid analysen av vår insamlade data.

Projektets komplexitet

Cao et al (2009) poängterar att tidigare forskning pekat på att agila metoder endast fungerar bra i små eller medelstora projekt medan det i stora, komplexa projekt, ofta blir för komplicerat med en agil metodik. Kritiken mot användning av agila metoder i stora, komplexa projekt, kommer från att det ofta innebär att många intressenter är involverade. Det kan då bli svårt att upprätthålla den kommunikation som är nödvändig (Boehm & Turner, 2005). I dessa fall krävs istället ofta noggrann dokumentation och tydlig planering vilket går emot syftet med den agila modellen (Cao et al, 2009). Med detta som grund väljer vi att utgå från att komplexa projekt innebär att det finns många beroenden i projektet varpå vi har detta som utgångspunkt i intervjuerna och vid analysen. Ambler (2004 i Baskerville, Mathiassen, Pries-Heje & Degross, 2005) poängterar också att agila metoder inte bör användas vid utveckling av produkter som är av yttersta vikt att de fungerar på ett säkert sätt. Utvecklingen av den typen av produkt innebär sannolikt många intressenter och är därmed antagligen ofta komplexa projekt. Detta tyder ytterligare på att den agila metodiken inte är optimal vid komplexa projekt.

Vi antar, givet diskussionen ovan att storbanker, som per definition är större organisationer än nischbankerna, där vikten av att det som levereras håller en hög säkerhet och där många intressenter antagligen är involverade på grund av detta kan ha svårare för att arbeta agilt på det sättet som *the Agile Manifesto* (2001) och de fyra principerna vi valt ut förespråkar. I denna studie kommer vi därmed att undersöka huruvida detta stämmer, och om projektets komplexitet i så fall påverkar hur överlämningen ser ut eller inte.

Teamets struktur

Både Serrador och Pinto (2015) och Abdalhamid och Mishra (2017) menar att agila metoder ofta förknippas med mindre team. Dessutom poängterar Lindvall et al (2002) att små team lyckas bättre med den agila metoden, bland annat eftersom det är mycket enklare att kommunicera när det är få personer inblandade. Misra, Kumar och Kumar (2009) diskuterar också detta men finner i sin studie inga bevis för att teamets storlek egentligen har betydelse för projektets framgång. Barlow et al (2011) och Korhonen (2013) hävdar å sin sida att även stora organisationer kan ha fördel av att använda agila metoder. Gustavsson (2011) anser att agila metoder ska kunna tillämpas oavsett storlek på projektet och organisationen. Han poängterar dock vikten av att behålla en småskalighet i de agila projekten när organisationen växer, genom att fortsätta arbeta i små grupper.

Storleken och strukturen på teamet verkar alltså vara en omdebatterad fråga varför vi kan anta att denna åtminstone på något sätt kan komma att påverka graden av agil mognad hos de två fallen. Dessutom kan vi anta att en stor organisation, såsom storbankerna, behöver sätta ihop sina team på ett annat sätt än vad som gäller för de mindre nischbankerna,

eftersom stora organisationer antagligen har många fler att förhålla sig till. Skillnaden i fallens storlek och på vilket sätt de har satt ihop och organiserat sina projektteam kan alltså ha en effekt på till vilken grad bankerna är agilt mogna och hur överlämningen ser ut.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att bankernas kontext kan komma att påverka till vilken grad de är agilt mogna samt hur en överlämning av slutlig version ser ut. Organisationens struktur, projektets komplexitet samt hur teamen är strukturerade är faktorer vi inkluderar för att förstå bankernas kontext, och som vi kommer att ta hänsyn till för att analysera den insamlade empirin från de olika bankerna. Skillnader i dessa faktorer kan vi använda som möjliga förklaringar till varför graden av agilt mognad, och hur överlämningen av slutlig version ser ut och eventuellt skiljer sig åt mellan bankerna. Dessutom finns det en möjlighet att våra resultat kan stärka den ena eller den andra uppfattningen om betydelsen av organisationens, projektet och teamets storlek och struktur för till vilken grad en organisation arbetar agilt.

3.5 Grad av agilt mognad

Under genomförandet av ett projekt med en agilt metod finns det ett antal faktorer som projektledare, projektteam och produktägare kan påverka och som därmed kan uppfyllas till högre eller lägre grad i olika organisationer. Till exempel Khan och Kajko-Mattsson (2010) har betonat att överlämningen inte går att undersöka som en isolerad process. Författarna beskriver överlämningen som en komplex process som är beroende av, och relaterad till, andra processer inom livscykeln. De nämner ett flertal faktorer som påverkar den slutliga överlämningen, där de bland annat lyfter fram kontexten, men också hur projektets livscykel ser ut, samt hur delleveranser har genomförts. Bland andra Cao et al (2009) lyfter samtidigt vikten av att ha haft ett fungerande kundsamarbete för att resultatet vid överlämningen ska uppfylla kundens förväntningar och därmed bli förhållandevis enkel.

Givet de fyra principerna som vi utifrån *the Agile Manifesto* (2001) antagit är viktiga för att förstå hur överlämningen av det slutliga projektresultatet kan se ut, samt den litteratur vi har tagit del av vad gäller centrala framgångsfaktorer i agila projekt, har vi tagit fasta på tre faktorer som kan vara av särskild vikt: **kundsamarbete**, **delleveranser** och **dokumentation**. Eftersom vi menar att arbetet med dessa faktorer anses vara viktiga när den slutliga överlämningen av projektresultatet ska ske, och därmed verkar vara centrala för att förstå hur överlämningen ser ut i olika organisationer, avser vi i vår datainsamling undersöka hur respektive bank arbetar med just dessa faktorer. Därigenom kan vi upptäcka om det finns ett samband mellan hur överlämningen ser ut och till vilken grad organisationen arbetar med dessa faktorer.

I studien kommer vi att utgå från att ju närmare en organisation arbetar enligt de agila principerna desto högre grad av agil mognad har de. Genom att placera studiens två fall - storbanker och nischbanker - på en skala av agil mognad inom de tre faktorerna kan vi analysera huruvida den påverkar överlämningen av det slutliga projektresultatet, och i så fall på vilket sätt. Det är inte självklart att alla organisationer vill eller bör sträva mot en hög grad av agil mognad, men för att uppfylla studiens syfte anser vi det ändå vara av vikt att placera dem på en sådan skala, för att förhålla fallen till varandra. Om det skiljer sig i agil mognad mellan fallen kan det ha en förklaring i deras kontext, varför vi också kommer föra en diskussion kring varför den agila mognaden skiljer sig åt.

3.5.1 Kundsamarbete

Forskare är generellt sett överens om att ett nära samarbete med kunden, som i slutändan är den som ska använda resultatet av projektet, är en av de viktigaste faktorerna för att ett projekt ska bli framgångsrikt (Lindvall et al, 2002; Chow & Cao, 2008; Misra, Kumar & Kumar, 2009). I agila metoder är syftet att ta till vara på detta och säkerställa att kunden är involverad redan från början i utvecklingen. Kunden bör kontinuerligt stämma av med projektteamet hur arbetet fortlöper, testa programvaran och genomföra andra liknande aktiviteter. På det här sättet kan kunden hela tiden komma med nya anspråk på förbättringar och förslag på hur projektet ska styras framåt för att han eller hon, och deras medarbetare, ska bli nöjda med resultatet (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005; Misra, Kumar & Kumar, 2009; Hoda, Noble & Marshall, 2011). Cao et al (2009) påpekar dock att en smidig kommunikation kräver att kunden i fråga för det första har tillräcklig kunskap om kraven som ställs på projektresultatet och därmed kan kommunicera verksamhetens förväntningar och förändrade krav på produkten. För det andra behöver kunden också vara tillräckligt intresserad av, och ha tid för, att jobba nära projektteamet för att på så sätt vara tillgänglig när det behövs (Cao et al, 2009). I organisationer där denna relation inte fungerar optimalt, eller när förutsättningar för en sådan relation inte finns, kan vi anta att svårigheter uppkommer vid användandet av agila metoder. Genom att undersöka hur nära de olika respondenternas beskrivningar av kundsamarbetet ligger de presenterade teorierna ovan kan vi få en uppfattning om hur agilt mogna de olika typerna av banker är inom faktorn kundsamarbete.

Givet att samarbetet med kunden är välfungerande, och banken alltså har en hög grad av agil mognad, kan vi tänka oss att överlämningen bör vara relativt problemfri eftersom alla missförstånd och fel ska ha retts ut under utvecklingsprocessen. Därmed bör graden av mognad inom kundsamarbetet också påverka överlämningen av resultatet i slutändan. I traditionella projekt är överlämningen ofta svår och komplicerad (Khan & Kajko-Mattsson, 2010; Gustavsson, 2011). I sådana projekt är också kundsamarbetet ofta lågt eftersom kunden bara involveras i början och i slutet av projektet (Royce, 1987; Bell & Thayer, 1976).

Givet diskussionen ovan kan vi tänka oss att det finns ett samband mellan högt kundsamarbete och enkel överlämning, precis som till exempel Lindvall et al (2002), Chow och Cao (2008) och Misra, Kumar och Kumar (2009) menar. Kundens förväntningar kan till exempel ha förändrats under projektets gång och alltså se annorlunda ut i slutet än de krav som ställdes i början av projektet.

Givet den aspekten kan vi tänka oss att till vilken grad bankerna är agilt mogna inom faktorn kundsamarbete, kan komma att ha effekt på hur den slutliga överlämningen ser ut, varför detta kommer att inkluderas i datainsamlingen samt i analysen.

3.5.2 Delleveranser

Delleveranser har i mycket litteratur tagits upp som en väldigt viktig och central del inom den agila projektmodellen (McConnell, 1996; Boehm och Turner, 2005; Ambler & Lines, 2012). Hammar (2011) poängterar till och med i sin doktorsavhandling, som är gjord i en traditionell projektmiljö, att organisationen ska se till att involvera förvaltningsorganisationen (verksamheten) i god tid innan den slutliga överlämningen sker för att på så sätt kunna få kontinuerlig feedback under projektets gång.

Ambler och Lines (2012) påpekar både att testa produkten i dess rätta miljö under projektets gång samt att genomföra ett antal delleveranser till kunden är avgörande framgångsfaktorer för att den slutliga överlämningen ska ske problemfritt. De konstaterar också att det inte finns ett optimalt antal delleveranser som gäller för alla projekt, utan det varierar med projektets storlek och komplexitet. Frågan är om båda typerna av banker vill och har möjlighet att leverera ofta? Genom att undersöka hur ofta och hur naturligt det är för utvecklingsteamerna på bankerna att genomföra delleveranser kan vi få en uppfattning om till vilken grad de olika bankerna är agilt mogna inom faktorn.

I de projekt där delleveranser är väldigt frekvent förekommande skulle detta kunna påverka överlämningen av det slutliga projektresultatet så pass mycket att denna knappt anses existera, eftersom allt i så fall redan är ute i produktion när överlämningen ska ske. I andra fall, där det skett för få delleveranser, skulle överlämningen kunna bli mer kritisk och kanske till och med riskfylld. Därför anser vi det intressant att inkludera detta i våra intervjuer, för att kunna analysera om delleveransernas frekvens och respondenternas upplevelser kring hur överlämningen av det slutliga projektresultatet upplevs kan kopplas till det som sägs inom teorin.

3.5.3 Dokumentation

Hammar (2011, s. 174) menar att en central del av överlämningen i ett traditionellt projekt är att de båda parterna tillsammans ska *“identifiera, beskriva och komma överens om överlämningsobjektet”* och upprätta checklistor där kraven på produkten och vad som ska överlämnas framgår. Dessa dokument ska sedan signeras av båda parter när överlämningen sker. Vi kan anta att båda dessa aktiviteter kräver en hel del dokumentation och formella processer, vilket motsäger den agila modellen som ju prioriterar en fungerande mjukvara framför just omfattande dokumentation (The Agile Manifesto, 2001). Enligt Gustavsson (2011) ingår dock överlämnande av dokumentation som en aktivitet även i överlämningen av agila projekt.

Serrador och Pinto (2015) menar att agila metoder är designade så att ytterst lite dokumentation ska vara nödvändig, för att på så sätt underlätta flexibiliteten och företagets möjlighet att snabbare svara på förändrade förhållanden. Jämfört med traditionella projekt bör organisationer som arbetar agilt därför inte lägga tid på en stor mängd planering. Det finns andra författare som styrker denna syn på dokumentation, och menar att mjukvaruutvecklare ser dokumentation som besvärlig och ineffektiv, och därför förlitar sig de som använder agila metoder istället till stor del på direkt kommunikation inom det agila projektteamet (Lethbridge, Singer & Forward, 2003 i Settina & Kroon, 2013). Även Highsmith och Cockburn (2001) menar att frekvent kommunikation är det som ska kompensera för den minskade mängden dokumentation. Genom att undersöka hur vanligt det är hos de olika bankerna med skriftlig dokumentation, och av vilken anledning dokumentationen genomförs hjälper det oss att få en indikation på till vilken grad de är agilt mogna inom faktorn dokumentation.

Vad händer om de som varit med under utvecklingen plötsligt slutar och blir ersatta av nya medarbetare? Det bör rimligtvis påverka organisationen när det väl är dags för överlämningen. Stettina och Kroon (2013) menar samtidigt att en del av den kritik som riktas mot agila metoder är risken för att kunskap försvinner vid överlämningen av resultatet på grund av bristen på just dokumentation. Stämmer det och är det något som tas upp av bankerna i studien?

Då meningarna kring vikten av dokumentation inom agila projekt skiljer sig åt kan resultatet från vår studie eventuellt bidra till att stödja det ena eller det andra antagandet om detta. Dessutom kan vi möjligtvis förstå om det finns en koppling mellan den mängd och typ av dokumentation som genomförs på de olika bankerna och hur överlämningen av det slutliga projektresultatet ser ut.

3.6 Överlämningen

“It isn't sufficient to build a solution. You must also be able to ship it successfully”

(Ambler & Lines, 2012, s. 417)

3.6.1 Definition

Både Pigoski (1997) och Khan och Kajko-Mattsson (2010) menar att alla organisationer som hanterar mjukvara också överlämnar mjukvarusystemet från utvecklingen till verksamheten på ett eller annat sätt. Samtidigt skriver Ambler och Lines (2012) att överlämningen i projekt där en agil metod används är tillägnad att placera lösningen i kundens händer. Författarna beskriver också att det är vanligt att tro att ett projekt är slutfört efter att ha färdigställt den slutgiltiga produkten, men ur intressenternas synvinkel är detta sällan fallet. Innan ansvaret slutligen lämnas över till kunden menar de att mycket behöver göras, där vikten av överlämningen och dess aktiviteter lyfts fram. Gustavsson (2011) poängterar att avsluta agila projekt i stort innebär detsamma som i traditionella projekt, och lyfter fram överlämning av projektresultatet som ett viktigt moment.

Khan och Kajko-Mattsson (2010) har fokuserat sin studie på överlämningen inom IT-företag och bygger vidare på bland annat Vollmans (1990) och Pigoskis (1997) definition av överlämningen. De sammanfattar att denna i huvudsak inkluderar tre delar: **överlämning av ansvar för systemet, överlämning av ett mjukvarusystem och dess data, samt överföring av kunskap och erfarenhet.**

Den absolut vanligast förekommande definitionen av överlämning i litteraturen är ‘överlämning av ansvar’ för produkten (Pigoski, 1997; Khan- och Kajko-Mattsson, 2010, Tonnquist, 2016), varför den verkar vara ytterst relevant. Vi anser att även de andra två delarna - överlämning av systemet och dess data samt överföring av kunskap och erfarenhet är relevanta i den här studiens kontext eftersom vi har undersökt projekt som utvecklar just system för verksamhetens räkning och därmed kan någon annan i organisationen tänkas behöva använda systemet och därför även behöva kunskap kring det. Frågan är om alla dessa tre delar är viktiga komponenter vid överlämningen i agila projekt också i verkligheten? Genom att analysera hur respondenterna i studien uppfattar överlämningen avser vi att kategorisera och analysera vilka av dessa tre delar som finns med, och på vilket sätt de utförs hos de olika bankerna.

Överlämning av ansvar för systemet

Pigoski (1997) menar att överlämningen är en viktig milstolpe i ett projekts livscykel och påpekar att överlämningen innebär att ansvaret för produkten övergår från

utvecklingsteamet till en annan del av organisationen. Tonnquist (2016) skriver på ett liknande sätt att ansvaret för projektresultatet övergår från projektledaren till kunden i just överlämningsfasen. Khan och Kajko-Mattsson (2010) poängterar att överlämningen är en tydlig punkt där **ansvaret för projektresultatet går över från en grupp till en annan.**

Hammar (2011) belyser att en viktig del av den slutliga överlämningen är att **formalisera överlämningen**, vilket enligt henne ska tydliggöra för både projektteamet och verksamheten när och hur överlämningen ska ske samt vad den innebär. Därmed bör parterna komma överens om att ansvaret vid den formella tidpunkten övergår från den ena gruppen till den andra. Finns det en sådan formell överlämning på de banker som studeras där det är tydligt när ansvaret flyttas från teamet till kunden, och hur ser den ut?

Överlämning av system och dess data

Pigoski (1997) belyser att oavsett om teamet använder en vattenfallsmetodik eller en agil metodik i sitt projekt kommer det vid något tillfälle ske en överlämning från utvecklaren till någon annan som ska sköta den dagliga förvaltningen och underhållet av systemet. Detta sker även om utvecklaren fortsätter ha huvudansvaret för systemet under hela livscykeln och Khan och Kajko-Mattsson (2010) poängterar att oavsett vem som överlämnar till vem, även om utvecklare överlämnar mjukvarusystem till sig själva, är överlämningen ett kritiskt element inom mjukvaruutvecklingens livscykel. Enklare underhåll kommer behövas vid något tillfälle, och olika personer kan komma att utföra detta i framtiden, varför denna överlämning behöver ske. Därför är **överlämning av ansvar för att underhålla systemet och dess data** relevant i alla projekt (Pigoski, 1997).

Överlämning av kunskap och erfarenhet

En annan del av överlämningen handlar om att överlämna kunskap och erfarenhet. Pigoski (1997) beskriver att en kunskapsöverföring av systemet som har utvecklats måste ske och påpekar vidare att det inte är helt enkelt eller självklart hur det ska gå till. Det skulle till exempel kunna vara så att utvecklaren inte vill släppa taget om sin produkt vilket naturligtvis skulle försvåra en sådan överlämning. En av de viktigaste aspekterna som Pigoski (1997) nämner för att ha en så **bra kunskapsöverföring som möjligt** är att låta personen som ska läras upp gå bredvid utvecklaren under en lång period. Vi kan tänka oss att den här typen av överlämning och kunskapsöverföring också blir viktig om till exempel utvecklaren eller flera personer i teamet skulle sluta på banken eller av någon anledning lämna teamet - systemet måste ju ändå kunna fortsätta förvaltas på ett bra sätt.

Gustavsson (2011) poängterar dock att det inte endast behöver vara kunskap och ansvar för att utveckla systemet som lämnas över, utan att det lika väl kan vara kunskap i hur systemet

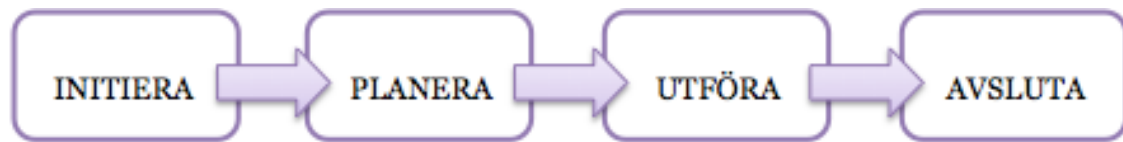
används. Det är rimligt eftersom de som ska använda systemet naturligtvis behöver veta hur det används. Ambler och Lines (2012) påpekar dessutom att för att överlämningen ska vara framgångsrik måste kommunikationen med kund och en tanke om hur utbildningen i projektet ska ske planeras i inledningen av projektet, för att på så sätt säkerställa att alla parter är medvetna om vad som förväntas av dem.

Utifrån de definitioner av överlämningen som vi tagit del av anser vi att överlämning av ansvar för systemet som utvecklats är det som är mest frekvent förekommande som definition i litteraturen, och därmed det som verkar vara den huvudsakliga indikatorn på om en överlämning har skett eller inte. Därför kommer vi i denna uppsats i huvudsak undersöka om ansvaret för systemet som sådant överlämnas eller inte. Dock kommer vi även analysera huruvida överlämning av underhåll av systemet och dess data och överlämning av kunskap och erfarenhet förekommer, för att på så sätt kunna förklara hur överlämningen ser ut hos bankerna och därmed förstå vad som karaktäriserar överlämningen hos dem. Definitionen hjälper oss även i intervjuerna genom att vi kan säkerställa att vi och respektive respondent menar samma sak när vi säger 'överlämning av det slutliga projektresultatet'. Detta är viktigt särskilt eftersom bankerna arbetar med olika typer av agila metoder, i olika projekt och med olika verktyg.

3.6.2 Den traditionella överlämningen

För att förstå vad den traditionella överlämningen innebär och vilka aktiviteter som menas när organisationer och forskare pratar om överlämningen vill vi i det här avsnittet presentera den traditionella projektlivscykeln och modellen. Att förstå hur projektlivscykeln har sett ut traditionellt underlättar förståelsen av vad agila metoder har utvecklats från och vad som skiljer dem åt, samt vad *the evolutionary-delivery model* har utvecklats från (se Avsnitt 3.3). Genom att sedan applicera aktiviteterna som finns i den traditionella överlämningen till det agila projektarbetet kan vi bättre förstå hur överlämningen i agila projekt ser ut.

Det finns många varianter av den traditionella projektlivscykeln, ofta kallad vattenfallsmodellen, och man kan läsa om den i både akademiska artiklar såväl som i facklitteratur (se exempel Royce, 1987; Westland, 2006; Tonnquist, 2016; Kalso, 2017). Vi har valt att utgå från den modell Westland (2006) använder, eftersom den är relativt tydlig och enkel att förstå. Författaren delar in projektlivscykeln i fyra faser. Dessa består av **Initiera, Planera, Genomföra och Avsluta** (Westland, 2006).



Figur 2: Den traditionella projektlivscykeln (Fritt från Westland, 2006)

Varje fas består av specifika aktiviteter som ska utföras på ett sekventiellt sätt, där fasen initiera inleds med att sätta upp krav för projektet (Westland, 2006). Vi väljer att inte gå in i detalj på alla faser då vi bedömer att det inte är relevant för den här studien. Det som är relevant är dock fasen 'Avsluta', där det ska genomföras fem aktiviteter. Dessa är i Westlands (2006) modell:

“Utvärdera och avgöra om samtliga mål har uppnåtts

Identifiera eventuella särskilt framträdande projektaktiviteter, risker eller problem

Lämna över hela projektnyttatet samt dokumentation till kunden

Avsluta kontrakt som ställts upp för projektets ändamål och upplösa projektgruppen

Kommunicera att projektet är genomfört och avslutat till samtliga intressenter”

(Westland, 2016, s. 14, vår översättning)

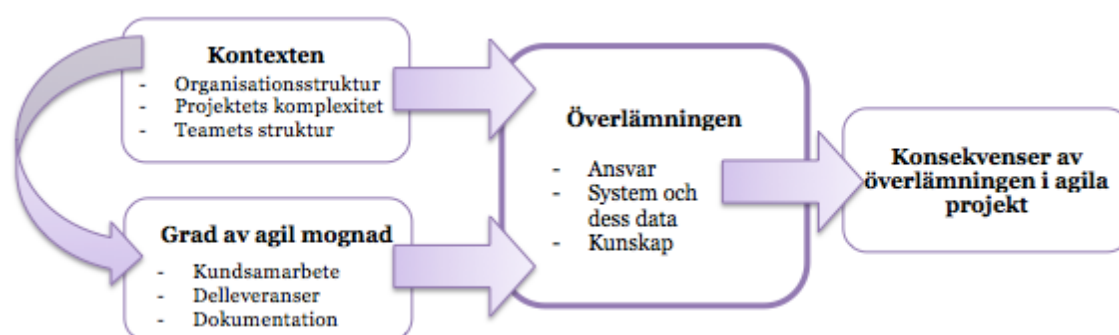
Det är med andra ord i denna fas som överlämningen till kunden sker. I den här modellen verkar överlämningen handla om att dels lämna över själva systemet som sådant till mottagaren, men även att lämna över den skriftliga dokumentationen. Det förefaller också som att detta sker på ett formellt sätt och vid en formell tidpunkt eftersom det i denna fas också ska kommuniceras att projektet är helt avslutat. Dessutom splittras projektteamet och skiljs åt för att istället påbörja nya projekt, vilket verkligen tyder på att teammedlemmarna härnäst inte har något ansvar för produkten som utvecklats.

3.7 Analysmodell

Den här studien syftar till att öka förståelsen för hur överlämningen av det slutliga projektnyttatet i agila projekt ser ut på svenska banker. Vi avser alltså studera vad som karaktäriserar överlämningen när banker använder agila metoder. Tidigare forskning, vilken har presenterats i referensramen, har visat att både graden av kundsamarbete,

antalet delleranser, och typen och mängden av dokumentation under projektets gång är centrala faktorer i den agila modellen och i vilken utsträckning en organisation arbetar med dessa kan påverka hur överlämningen ser ut.

Vi har i referensramen även konstaterat att både dessa centrala faktorer och överlämningen kan påverkas av den kontext organisationen befinner sig i. I den här studien anser vi kontexten bestå av organisationens struktur, projektets komplexitet samt teamets struktur. Kontexten respektive bank befinner sig i kommer därför inkluderas i datainsamlingen och således tas hänsyn till i analysen av vår empiri.



Figur 3: Egenutvecklad analysmodell

Som modellen visar kommer vi först ta reda på hur **bankernas olika kontexter ser ut**. Detta görs genom att få förståelse för deras organisationsstruktur, till vilken grad deras projekt är komplexa samt teamens struktur. Kontexten kan hjälpa oss att dels förklara storbankernas och nischbankernas olika grad av agil mognad, men också på vilket sätt skillnaderna i dessa i så fall kan påverka överlämningen.

Av samma anledning har vi också undersökt på vilket sätt och i vilken utsträckning de olika typerna av banker arbetar med faktorerna Kundsamarbete, Delleveranser och Dokumentation. Detta hjälper oss att förstå de **olika fallens agila mognad**, vilket i sin tur kan hjälpa oss att förstå om graden av agil mognad påverkar hur överlämningen ser ut. Dessutom får respondenterna själva spontant uttala sig kring *the evolutionary-delivery model*, vilken tydligt visar på om, och i så fall hur, överlämningen hänger ihop med övriga delar i projektlivscykeln och därmed deras agila mognad. Med den informationen kommer vi kunna knyta ihop empiri och teori kring **hur överlämningen ser ut** på bankerna och därmed vad som karaktäriserar den. Detta kommer vi göra genom att framförallt undersöka om det sker någon överlämning av ansvar, men även om det sker någon överlämning av system och dess data samt en överföring av kunskap och erfarenhet.

Slutligen kommer vi utifrån vår insamlade data kunna redogöra för **vilka konsekvenser respondenterna upplever uppkommer i samband med överlämningen i agila projekt**, och som banker därmed bör vara medvetna om när de arbetar agilt.

Genom att studera detta kommer vi få en ökad förståelse för hur överlämningen av det slutliga projektresultatet i agila projekt ser ut på svenska banker.

I referensramen har vi diskuterat agila metoder generellt och i vilka kontexter dessa anses fungera mer eller mindre bra. Dessutom har vi identifierat tre faktorer som sannolikt kommer påverka hur överlämningen av det slutliga projektresultatet ser ut.

Vidare har vi gått igenom både den traditionella projektlivscykeln och den agila evolutionary-delivery model samt den forskning som hittills finns inom överlämningen i de båda typerna av projekt.

4. Empiri

I följande kapitel redovisas den data som samlats in under de intervjuer som genomförts för studiens syfte. Först presenteras de olika bankerna som studerats samt de respondenter som medverkat, för att därefter gå in på respektive huvudområde som behandlats för att uppfylla studiens syfte. Storbankernas och nischbankernas svar presenteras var för sig under respektive rubrik för att underlätta jämförelsen dem emellan. Ur datan som presenteras i empirin fann vi ett antal konsekvenser som kan uppkomma i samband med överlämningen. Dessa presenteras inte här som ett separat avsnitt, eftersom de då skulle tas ur sin kontext, utan istället i samband med det området där de uppkom i intervjuerna.

4.1 Beskrivning av respondenter och bankerna

För att samla in data till studien har vi intervjuat tio personer på totalt fem olika banker², vilka består av tre storbanker och två nischbanker. I tabellen nedan presenteras respektive respondent. Även om titeln skiljer sig mellan de olika respondenterna har samtliga gemensamt att de på ett eller annat sätt leder eller koordinerar ett, eller flera, team i deras arbete med att utveckla någonting till banken. I studien har samtliga respondenter och banker anonymiserats enligt tabellen.

Tabell 2: Förteckning över respondenter

Typ av Bank	Bank	Tid som anställd	Benämns i rapporten
Storbank	A	17 år	A1
Storbank	A	4 år	A2
Storbank	B	20 år	B1
Storbank	B	8,5 år	B2
Storbank	C	10 år	C1
Storbank	C	2,5 år	C2
Nischbank	D	4,5 år	D1
Nischbank	D	1,5 år	D2
Nischbank	E	3 år	E1
Nischbank	E	1 år	E2

² Samtliga intervjuer har genomförts år 2019

Vidare följer en sammanställning av information om storbankerna respektive nischbankerna för att visa på vilka skillnader som finns i omfattningen mellan de två kategorierna. Vi har valt att redovisa informationen i intervaller för att på så sätt bidra till att anonymisera de olika bankerna i så hög utsträckning som möjligt. Syftet med sammanställningen är i huvudsak att visa på skillnaden mellan fallen storbanker och nischbanker, snarare än skillnader mellan de individuella bankerna inom respektive kategori.

Tabell 3: Sammanställning över bankernas nyckeltal

Typ av Bank	Bank	Antal anställda	Grundades	Omsättning enligt koncernens årsredovisning 2018
Storbank	A	13 000 - 31 000 personer	Mellan år 1820-1871	17 000 – 34 000 MSEK
Storbank	B	13 000 - 31 000 personer	Mellan år 1820-1871	17 000 – 34 000 MSEK
Storbank	C	13 000 - 31 000 personer	Mellan år 1820-1871	17 000 – 34 000 MSEK
Nischbank	D	400 - 2 000 personer	Efter år 1995	118 – 520 MSEK
Nischbank	E	400 - 2 000 personer	Efter år 1995	118 – 520 MSEK

4.2 Kontext

Det finns många likheter mellan hur organisationen är uppbyggd och ser ut på de olika bankerna, men också en del skillnader. Samtliga respondenter berättar att det under de senaste åren har genomförts en omorganisation när det kommer till hur bankerna arbetar med utvecklingsprojekt. Med omorganiseringarna har storbankerna kommit bort från den mer klassiska vattenfallsmodellen, där utvecklingen fungerade mer som en leverantör till verksamheten (A1; B1; C1; C2) samtidigt som nischbankerna har tagit ytterligare grepp om 'det agila' och utvecklat sig mot att bli än mer agila än vad de tidigare varit (D1; D2, E1).

4.2.1 Organisationsstruktur

Storbanker

Både A1 och A2 respektive C1 och C2 förklarar att deras bank numera är organiserade så att det finns ett antal olika avdelningar som var för sig ansvarar för ett område, ett system eller en produkt. Detta område kan vara allt ifrån **bankens CRM-system, bankens rapporteringssystem för penningtvätt, hur en kund identifierar sig eller hur betalningarna via bankens mobilapp fungerar**. Inom avdelningen finns det ett antal

olika team som alla jobbar med samma område på något sätt. C1 och C2 förklarar att hela avdelningen har en gemensam 'backlog' som fördelas mellan teamen av de som är 'chefproduktägare' för avdelningen, medan teamen inom en avdelning på Bank A istället av A1 och A2 beskrivs ha ansvar för olika delar av området och arbetar därmed med varsin 'backlog'. Bank B sticker ut genom att projektledarna tillhör en egen avdelning och kan komma in varsomhelst i organisationen där en projektledare för tillfället efterfrågas. B1 och B2 förklarar att det då handlar om komplexa projekt, ofta regulatoriska. Här tillhör alltså inte projektledaren ett specifikt team utan koordinerar olika personer från linjen som tillsammans ska utveckla något särskilt under en period, för att sedan byta och arbeta med ett helt annat område i banken under nästa projekt.

Samtliga respondenter från storbankerna berättar att det är ledningen, eller någon uppifrån, som bestämmer vilka projekt eller uppgifter som har högsta prioritet. B2 förklarar att det alltid är någon som tilldelar projektledaren ett uppdrag, och att varje projekt måste ha en styrgrupp och en sponsor. B1 poängterar att många av deras projekt antingen är regeldrivna eller "*genomarbetade direktiv uppifrån*". B2 berättar också att det för projektledaren nästan är ett dagligt arbete att lyfta information, såsom status och förändringar i planer, till nästa nivå - uppåt i organisationen.

A1 förklarar att det är "*banken*" som väljer vad avdelningen ska investera i inom området som ett team tillhör. A2 berättar att det finns tydliga chefer i flera led uppåt och nämner detta som något positivt, eftersom medarbetare då alltid vet vem de ska gå till när ett beslut ska tas. Både C1 och C2 poängterar att banken går mot att bli allt plattare och försöker se till att besluten tas där informationen finns, men säger att banken fortfarande är ganska centraliserad med mycket hierarki. Båda poängterar att omorganisationen hos dem har skett väldigt nyligen och att medarbetarna knappt hunnit vänja sig än.

Nischbanker

Samtliga respondenter på nischbankerna beskriver sig som starkt produktorienterade snarare än projektstyrda. D1 förklarar att ledningen och cheferna är placerade under teamet, och att deras uppgift är att finnas till som stöttning, snarare än att ta operativa beslut och förklarar att det gör att beslutsvägarna blir väldigt korta eftersom besluten tas i teamen. D2 instämmer och säger att organisationen är väldigt decentraliserad. D2 menar vidare att teamet sällan behöver visa planer eller rapporter uppåt i organisationen och pratar även om vikten av att själv våga ta beslut, och våga välja vad som ska satsas på. Enligt D2 är det ett måste att "*vara beredd på att snabbt ändra riktning, slänga allt man gjort och gå vidare till nästa sak*".

E2 beskriver också att den traditionella pyramiden, med chefer högst upp och funktioner längst ned, har vänts upp och ned. Både E1 och E2 poängterar att organisationen är platt och snabbriktig. De menar att beslutsvägarna är korta och snabba, något som verkar vara en förutsättning för att kunna jobba enligt deras affärsmodell.

“...tid är extremt viktigt och det går före allt annat, då liksom tar man det beslutet, då får man hellre ta det felaktigt beslut och så göra om, än att inte ta ett beslut”

(E1, 2019)

Det framkom tydligt i samtliga intervjuer med nischbankerna att ägarskapet ligger i teamen och att poängen är att teamet själva ska ansvara för en produkt ‘end-to-end’. Alla fyra respondenter beskriver att varje team helt och hållet ansvarar för ett problemområde eller en produkt och allt som uppkommer där. D1 menar att både verksamhet och IT är representerade i teamen och att teamen har ett enda tydligt ‘mission’, vilket har lett till att beroenden mellan team är sällsynt. Ett ‘mission’ kan till exempel vara att **bankens app ska locka fler besökare än konkurrenterna, att externa betalöverföringar ska fungera felfritt eller att alla som besöker bankens hemsida ska hitta vad de söker**. D2 belyser teamens egenmakt och självständighet, och pekar dessutom ut både personlig frihet och teamets frihet som starka framgångsfaktorer för banken.

4.2.2 Projektets komplexitet

Storbanker

På storbankerna förekommer alltid någon form av beroenden mellan flera team, framförallt mellan teamen inom samma avdelning, och beskriver det som att det är dessa beroenden som gör att arbetet blir komplext (A1; A2; B1; B2; C1). A1 förklarar att det till exempel kan vara så att ett team bygger grunden för en plattform som ett annat team sedan ska bygga vidare på.

“... det är just när det är många involverade det blir mycket det där med kommunikation och hög prioritet och olika tekniker liksom som ligger bakom både backend och frontend och Pega liksom, olika plattformar liksom blandat, då blir det ju komplext och så ska det hänga ihop då såklart.”

(A1, 2019)

Någonting som är gemensamt, och som framkommer tydligt i samtliga sex intervjuer med storbankerna, är att det finns en välplanerad och strukturerad mötesstruktur för teamen. B1 kommenterar *“Sedan har man i projektet väldigt många olika ‘set uper’ liksom, det är ju otroligt mycket möten av olika dess slag”*. Både A1, A2, C1 och C2 beskriver på ett liknande sätt att det finns ett antal möten som äger rum i syfte att just kommunicera och stämma av mellan olika team inom avdelningen eller med andra team som har något typ av beroende till varandra.

B1 förklarar att det svåraste jobbet är innan själva utvecklingen börjar, när det gäller att förstå alla beroenden. Både B2 och C1 beskriver på samma sätt att de alltid har en gemensam planering i början av varje kvartal där de vill få alla att förstå hur de är beroende av varandra i teamen. C1 förklarar att för dem, vars uppgift det är att reda ut vad som ska göras i vilken sprint, vem som ska göra vad och vilka prioriteringar som ska göras, är detta en tidskrävande uppgift.

A2, B1, B2 och C1 nämner att det finns någon form av plan och planering som görs för en längre period framöver. B1 förklarar att det görs en övergripande projektplan där banken lägger in ett antal större milstolpar för projektet, som sedan uppdateras åtminstone kvartalsvis. C1 berättar att tekniska arkitekter tillsammans med produktägare varje år planerar för vilka funktioner som ska hanteras i avdelningen under det kommande året. Både A1 och A2 beskriver att det finns årsplaneringar med en övergripande tanke om hur och när verksamheten vill få saker levererade, vilka sen ligger förhållandevis fasta under året.

Nischbanker

D1 förklarar att banken, genom att lägga ägarskapet helt på teamen, har lyckats minska beroenden mellan teamen och E1 menar att teamen ska kunna jobba helt oberoende av varandra. Saker ska kunna lösas inom teamet. Vid ett fåtal tillfällen, poängterar D1, kan det dock fortfarande förekomma projekt som spänner över flera team, och då används en projektledare. Både E1 och E2 arbetar som just projektledare och blir inkallade när större projekt ska drivas och då flera team behöver koordineras. Dessa projekt är ofta strategiska initiativ från ledningshåll och behöver alltid ett godkännande uppifrån, menar de båda två. E2 poängterar dock att det inte bildas något nytt team vid dessa tillfällen, och att de som projektledare inte förfogar över egna resurser, utan hjälper bara till att koordinera redan befintliga team.

Alla fyra respondenter nämner olika ceremonier som utförs i teamen. Det som är bra med ceremonier är enligt D2 den kunskapsdelningen som sker, och att alla uppdateras om vad resten av teamet håller på med. D1 diskuterar också vikten av att teamen inte glömmer bort

banken som helhet, trots att de är så inne i sitt eget teams 'mission'. Alla måste ha en tydlig bild över vart banken är påväg, så att inte teamen går åt olika håll menar D1. Enligt E1 har de fasta ceremonierna bidragit till att banken är bra på att sprida information och E2 menar att nyhetsbrev hjälper de anställda att hålla koll på vad andra team gör. E1 kommenterar att fördelen med att teamen har ett helhetsansvar över sin egen produkt är att de blir experter på just den, samtidigt som teamen lätt tappar helhetsbilden om organisationen i stort. Även D1 beskriver det som en utmaning att hålla ihop helheten, och förklarar att banken jobbar på att se till att inte flera team till exempel arbetar med samma saker. Trots det påpekar både D1 och D2 att de anställda i teamen antagligen inte har så bra koll på helheten.

4.2.3 Teamets struktur

Storbanker

Alla respondenter utom B1 nämner att tanken med ett team är att de ska ha de kompetenser som behövs för att kunna ta ansvar för hela arbetet från start till slut. Vad som är rätt kompetenser skiljer sig mellan olika team, även inom en och samma bank, eftersom teamen har olika ansvarsområden och därmed olika behov. På Bank C är det enligt C1 och C2 ungefär nio personer i varje team, men då har de också tillgång till ett antal gemensamma resurser som jobbar med alla team på hela avdelningen. A1 räknar upp elva personer som tillhör ett team, exklusive sig själv som 'team manager', men också där finns det ett antal funktioner enligt respondenten som "*nästan tillhör teamet*", men inte formellt. B1 och B2 förklarar att hur många personer som är med i projektet bestäms i samråd med linjen och kan variera från projekt till projekt. Vidare påpekar B1 att poängen med att arbeta agilt är att det ska finnas ett teamansvar, där teamet själva så fort de har fått kraven som ska gälla har ansvar för att se till att leveransen är färdig enligt plan, och hänvisar till devisen - "*you build it, you run it, you fix it*". En nackdel med tillvägagångssättet enligt B1 är att teamet bara ser den lilla pusselbit som de själva bygger. Därmed är det svårt att säkerställa att medarbetarna förstår varför och hur den pusselbiten passar in i en större kontext. B2 konstaterar att när teamen sätts ihop av personer från linjen blir de ofta ganska stora, ungefär tio till 15 personer, eftersom de strävar mot att alla kompetenser ska rymmas i varje team för att de ska kunna leverera hela värdekedjan.

A2 poängterar dock också att om teamet saknar någon kompetens så är det relativt enkelt att låna in kompetenser från andra team i avdelningen. Både B1 och B2 säger att de ofta jobbar med samma teammedlemmar under det specifika projektet, men med olika kollegor beroende på med vilken leverans de jobbar för tillfället. B2 förklarar att teamen sätts ihop på nytt inför varje leverans i projektet baserat på vilken kompetens som behövs för de olika leveranserna. Både C1 och C2 menar istället att teamen inte lånar ut resurser till varandra utan enbart ska fokusera på sina egna uppgifter. C2 kommenterar dock att det ideala vore

att ett team kan utföra allt från 'end-to-end', alltså leverera hela värdekedjan, men att så inte alltid är fallet. Som det ser ut nu kan det dyka upp prioriteringar i avdelningens backlog som något team inte själva klarar av att lösa, vilket gör att de måste hjälpa varandra.

Gemensamt för alla storbanker är att de kan ha sina team utspridda i olika länder (A1; A2; B1; B2, C1; C2). Till exempel C1 förklarar att produktägaren och verksamhetsanalytiker ofta sitter i ett land medan utvecklarna sitter någon annanstans.

Nischbanker

D1 förklarar att teamens storlek brukar ligga mellan tre och sju personer, men att vissa team ibland kan ha uppåt elva medlemmar beroende på problemområdet, vilket också D2 kommenterar. På Bank E finns det istället enligt respondenterna tydliga regler kring teamets storlek. Både E1 och E2 förklarar att ett team alltid ska vara mellan fyra och åtta personer, och E1 berättar att om de är fler än så delas de alltid upp i två team istället. Både D1, D2, E1 och E2 lyfter vikten av att teamen, och medarbetarna på banken generellt, sitter tillsammans i hög utsträckning och är fysiskt nära varandra i vardagen.

D2 berättar att banken i högsta mån vill undvika att personer byter team, för att lyckas hitta en långsiktighet i teamen. Respondenten beskriver vidare att detta beror på att teamet ska kunna bygga upp kunskap och erfarenhet, samt arbeta mot långsiktiga mål och engagemang. D1 säger också att teamen ska ha den kompetens de behöver, så att de inte ska behöva låna in någon annan person. Enligt E2 kan dock de anställda flytta mellan team. E2 nämner att kompetensbehovet i ett team kan förändras, och att en teammedlem därför aldrig är fast i ett specifikt team. Både E1 och E2 är dock överens om att en teammedlem inte ska tillhöra flera team samtidigt, utan att det är viktigt att ha fullt fokus på sitt nuvarande team.

“...jobbar du i ett, du tillhör ett team liksom det är där du lägger din energi. För annars får du den här splittringen, man vill ju ha fokuset och effektiviteten.”

(E2, 2019)

“Man tillhör det teamet och då ska man liksom bara köra.”

(E1, 2019)

4.3 Grad av agil mognad

4.3.1 Kundsamarbete

Storbanker

Enligt alla sex respondenter arbetar teamen på ett eller annat sätt mot en intern mottagare, såsom bankkontor, rådgivare eller kundservice som mottagare av projektresultatet. Både A1, A2 och B1 förklarar att 'kundens förlängda arm', det vill säga någon typ av affärsrepresentant, är teamets närmaste kontaktperson när det kommer till kundernas önskemål och förväntningar, medan C1 och C2 förklarar att de kommunicerar direkt med verksamhetsägaren och därmed verksamheten. B2 säger att det också alltid, förutom affärsrepresentanten, finns personer i projektet som har kontakt med kontoren och pilotkunder och att det finns inplanerat i projektplanen när teamet ska åka ut och göra besök hos kontoren.

A2 förklarar att det finns en tydlig och välfungerande kommunikation och samarbete mellan teamet och kundrepresentanten - *"om vi gör fel så hojtar dem"*. A1 beskriver att kundrepresentanten *"nästan är som en del av teamet"*, eftersom de till exempel både medverkar i kravarbetet och är med på planeringsmöten.

"... de [representanterna] ska ju komma med rekommendationer, vi kanske kan [systemet] bäst men de kan hur man jobbar så vi ska väl försöka mötas där på mitten. Och komma på den bästa, ge och ta lite."

(A1, 2019)

På Bank B ska affärssidan enligt B1 vara en del av kärnteamet och därmed också med i det dagliga arbetet. B2 förklarar att en process- eller produktägare sitter fysiskt nära teamen vilket gör det enkelt att ställa frågor och ta beslut. B2 exemplifierar genom att förklara att om de behöver ta ett beslut som påverkar processen, vilket en projektledare själv inte har mandat att fatta beslut om, så kan processägaren genom att vara så närvarande själv direkt ta det vidare med sina processägar-kollegor. Det är även produktägarens ansvar att avgöra om det som utvecklats är tillräckligt bra för att gå i produktion eller inte förklarar B1. Detta liknar tillvägagångssättet på Bank C där det enligt C1 är verksamhetsägaren, eller produktägaren, som sätter kraven och samtidigt de som granskar och validerar resultatet innan det sätts i produktion. Enligt C1 försöker avdelningen få dessa involverade i alla faser under utvecklingen, men poängterar också att det inte är helt enkelt eftersom många på banken är upptagna och inte upplever sig ha tid att engagera sig. C2 berättar på ett liknande sätt att de interna kunderna aldrig är med under utvecklingen.

*“Alltså egentligen borde vi prata med dem [interna kunder] hela tiden.
Sanningen är, de är typ aldrig med här...”*

(C2, 2019)

B2 menar att de tillfällen då kunden har blivit missnöjd med teamets leverans har varit i projekt som varit väldigt tidskritiska och där projektet har fått göra stenhårda prioriteringar. Då kan det antingen handla om att teamet har haft för bråttom för att hinna stämma av med kunderna eller fråga personer vad de tycker, eller också så har teamet helt enkelt behövt strunta i deras åsikter för att tiden inte räcker till.

“... som man kanske då har varit dålig på att kommunicera, så det får man ju ta till sig att liksom det hade ju varit bättre.”

(B2, 2019)

Nischbanker

Kundsamarbete ska enligt D2 förekomma under hela processen. Respondenten berättar att en stor del av rollen som produktägare är att hålla kontakten med intressenter, både interna och externa. Vikten av en tät kontakt mellan produktägare och intressenter är något som även D1 tar upp. Det är vanligt förekommande att teamet bjuder in intressenter och andra team till en ‘skrivbordsdemo’ i huset när de har någonting att visa upp. Dessutom säger D1 att det är produktägarens roll att förklara prioriteringar för sina intressenter. Det täta samarbetet med intressenter förebygger enligt D2 att teamet jobbar med saker som ingen egentligen vill ha.

D1 berättar i intervjun att teamen gör koncentrerade tester och träffar kunderna mycket, och på så sätt kan både de interna och externa kunderna hela tiden ge feedback. Med detta sagt är det viktigt att teamen tar reda på, och förstår, behovet och den gemensamma målsättningen, en åsikt som både D1 och D2 delar. D2 förklarar vidare att kundens förväntningar oftast överensstämmer bättre med slutresultatet om de får vara med i utvecklingen och säga hur de vill ha det. Genom att också verkligen undersöka och förstå vad kunderna vill ha undviks risken med att jobba utifrån krav som inte är validerade med verkligheten menar D1.

På Bank E utvecklas aldrig, enligt både E1 och E2, någonting till en intern kund eftersom hela problemområdet och allt som krävs för att utveckla och underhålla produkten ska finnas i teamet. Till och med i de fall en intern intressent efterfrågar något innebär det att de själva äger det problemområdet och får lösa problemet förklarar E1. De får då plocka in de kompetenser som behövs, till exempel någon med kompetensen utvecklare, och bilda ett

nytt team som jobbar med detta. E1 poängterar att det därmed inte finns något kundsamarbete när det kommer till interna kunder på Bank E. Däremot förklarar både E1 och E2 att banken alltid jobbar med kundtester mot externa slutkunder. Enligt E2 uppmuntras teamen att gå ut och testa saker och ting, vilket görs genom intervjuer, att låta slutkunder testa den faktiska produkten eller liknande. Det är alltid slutkunden som avgör om det som utvecklas är bra eller inte och beroende på vad slutkunden efterfrågar kan prioriteringar ändras berättar E2.

4.3.2 Delleveranser

Storbanker

“Såklart att man styckar upp ett scope gentemot kund. Allt behöver ju inte vara på plats dag 1. Utan det kan ju också vara att man får ut en del så kommer det ju lite i annan dager när kunden har utvärderat och och vi har fått feedback. Det är ju en klassisk uppdelning.”

(B1, 2019)

Delleveranser förekommer enligt samtliga respondenter och alla sex respondenter på storbankerna är i huvudsak positivt inställda till att leverera så ofta som möjligt. Vad som räknas som en delleverans, och hur en sådan går till visade sig dock skilja sig åt en del mellan storbankerna.

Enligt A1 innebär en delleverans att släppa ut något mot kund som de får prova parallellt med sitt nuvarande system, för att sen kunna ge feedback på det. Både A1 och A2 säger att det ofta sker en leverans mellan varannan till var fjärde vecka. Samtidigt påpekar både A2 och B2 att vissa saker är svåra att testa med bara några stycken, och att det därför ibland är nödvändigt att släppa ut allt på en gång. Samtidigt menar B1 att banken har som mantra att alltid försöka stycka ‘scopet’ så mycket det bara går och allra helst få ut någonting till kund varje kvartal. Precis som på Bank A menar både B1 och B2 att en delleverans förekommer när något som byggts har implementerats och går att använda. Det kan enligt B1 antingen innebära att det går att testa en viss teknik, att teamet har något att visa upp eller liknande. Eftersom det finns en tydlig projektplan är det utifrån den möjligt att bryta ner saker i flera definierade värdeleveranser där ett visst antal leveranser ska komma ut under en bestämd tidsperiod förklarar B1.

På Bank C poängterar både C1 och C2 också vikten av att bryta ner ‘scopet’ i så små delar som möjligt vilka går att testa var för sig. C2 påstår att så fort det finns en hypotes om hur något ska vara eller fungera så bör teamet börja testa den så snabbt och så billigt som möjligt. Teamen ska efter varannan vecka ha något av värde att visa upp för kunden och

dessutom vid varje kvartal visa upp det som utvecklats för resten av avdelningen enligt båda respondenterna. Både C1 och C2 förklarar att en delleverans alltså inte nödvändigtvis innebär att något ska implementeras utan snarare att visa upp en 'demo' av någonting.

A2 menar att fördelen med att ha många, frekventa leveranser är att teamet blir mer snabbfotat när det kommer till omprioriteringar och vara lyhörd när det kommer till att kundens kravbild förändras. Även A1 förklarar att kunden efter en viss leverans kan säga att de är nöjda med vad de fått, och då blir det inga fler leveranser. Dessutom är det, enligt A1, en fördel att ha många leveranser eftersom teamet på så sätt blir vana att leverera, och då blir det aldrig en stor grej av det.

“Det var ju bara så jäkla skönt att bara utveckla, förvalta, är det det här de vill ha då bara ut med det liksom så ligger det ingenting gammalt där [i backloggen] och skvalpar. Och sen är det ju liksom en liten lyckogrej att man får se att nu åh nu är det ute i produktion”

(A1, 2019)

C1 menar att regelbundna 'demos' är motiverande för teamet och till för att de ska ha något att jobba mot och menar vidare att dessa är därför absolut ingenting som kan eller bör hoppas över. Också B1 menar att delleveranser är “*superviktigt*” och påpekar att det inte finns något dåligt med delleveranser. På så sätt minimeras riskerna förklarar B1, och menar att de genom dessa kan se till att allt fungerar. Under intervjuerna kommer det dock fram ett antal svårigheter med delleveranserna hos samtliga banker.

“Vi gick från att ha kvartalsleveranser till månadsleveranser till kanske leverans var 14:e dag. Och då måste de [kundrepresentanterna] hantera det hela tiden. Och då blir det, som jag upplever det en ökad stress för dem för att dels så kommer ju informationen mycket senare. De får informationen från många fler parter. De får en kortare cykel för att förbereda information ut till slutanvändarna. Och om det är större saker måste man också hinna utbilda dem, och vi pratar ju om telefonbanken, vi pratar om de på kontoren så det är en jättestor grupp människor ifall det skulle vara stora förändringar.”

(A2, 2019)

A2 poängterar också att med många delleveranser krävs det också att ansvariga på avdelningen har bra koll på vad som ska släppas och i vilken 'release'. Också B1 säger att det

är en apparat att få ut något i produktion, framför allt är det mycket koordinering när saker ska lyftas mellan olika system och miljöer. Än så länge är det inte *“bara att trycka på en knapp”*, utan det finns ordentliga körplaner för tekniska installationer förklarar B1. B2 tycker också att delleveranserna är tidskrävande, framförallt om det rör hemsidan eller en app. Det beror till exempel på att det är ytterst viktigt att det som installeras inte får störa andra saker vilka absolut inte får sluta fungera, varför leveranser bara kan ske vissa dagar i månaden.

Varken C1 eller C2 tycker att deras delleveranser, ‘demos’, är särskilt tidskrävande, utan beskrivs snarare som en del av deras dagliga arbete. Däremot förklarar C2 att det finns ett separat team som är ansvariga för att genomföra alla ‘releaser’, det vill säga när något går ut i faktiskt produktion. Teamet lämnar alltså över det som ska levereras till detta team som trycker på knappen och ser till att det hamnar i produktionsmiljön.

Nischbanker

D1 förklarar att banken hela tiden försöker få ut saker att testa och menar att teamen alltid bör ha som mål att göra många delleveranser, även om vissa saker enligt D2 kan vara svårare att dela upp än andra. D1 definierar delleveranser som allt från att ge ut en viss produkt till att ändra någonting på hemsidan.

”...jag är allt för att leverera så ofta som möjligt /.../. Och visst det finns ju, det man ofta hör är ju hur ska vi kunna kvalitetssäkra att det blir klart. Eller att vi så här, men är det delleveranser så minskar du risken hela tiden också, och blir något fel så går det ju snabbt att rulla tillbaks och göra något nytt.”

(D1, 2019)

D2 beskriver delleveranser som viktiga eftersom *“ingenting är värt någonting innan det är i användarens händer”* och beskriver vidare att teamet alltid bör ha som mål att dela upp saker, sträva efter att alltid hitta de minsta grejerna som ger värde och att släppa så fort de kan. D2s uppfattning är att dagens användare är ganska tåliga, och att det generellt accepteras att allting inte är perfekt från början.

Både D1 och D2 beskriver att det ibland är tänkt att det ska göras flera delleveranser av en produkt, men att de endast släpper exempelvis den första delen. D2 förklarar att det oftast finns en anledning till att teamet går vidare, antingen har de uppnått den effekt som önskades eller så anser produktägaren att det ger mer värde att göra något annat istället - de vill nämligen alltid jobba problem- och målfokuserat säger D2. Utvecklarna kan dock

enligt D2 i dessa lägen klaga och ibland skämmas över att släppa ut någonting som inte är komplett, samt bli irriterade över att det planerats delleveranser när de ändå vet att det oftast bara blir en ändå. Därför är det viktigt att beslut om när leverans ska ske tas i samråd med hela teamet menar D2.

Trots att banken är väldigt bra på att få ut saker, är det viktigt att mäta vad det som har levererats gett för effekt säger D1. Vad är det egentligen för behov kunderna har?

“... det är alltid svårt i utveckling, ja men levererar man med rätt kvalitet? För man vill så gärna få ut det. Det är alltid en utmaning oavsett om man jobbar i projekt eller jamen så som vi jobbar, produktorienterad.”

(D1, 2019)

Detta är något som banken har jobbat med att bli duktigare på genom att mäta väldigt mycket och göra en efterföljande analys. Genom att testa olika hypoteser mot kunden menar D1 att teamet kan få en stark indikator på att det är rätt. Slutligen menar D1 att det kan vara svårt att veta hur länge teamet ska jobba på något innan det släpps om teamet inte jobbar efter en hypotes, eller vet vilken effekt de vill uppnå. Även D2 pratar om att hitta sätt att validera sina hypoteser, samt att det är viktigt att göra någon typ av uppföljning för att mäta om de nått den effekt de tänkt sig.

Stora leveranser som ska ‘releasas’ in i hela systemet, sker i regel var femte arbetsdag, och behöver göras vid en specifik tid berättar D1 men förklarar att mindre delleveranser och uppdateringar av delsystem däremot kan göras dagligen.

E1 påpekar att de inte använder benämningen delleverans utan endast leverans, men tillägger dock att de jobbar med små leveranser hela tiden. E2 frågar i intervjun hur vi definierar delleveranser, varför det verkar vara ett främmande begrepp. Senare säger E2 att de jobbar jättemycket med leveranser, då de jobbar iterativt. Värde ska levereras vid varje sprint.

“Vi är inte rädda för att ta risk att lansera något som är halvfärdigt. Utan vi kan lansera och sen iterera på det och göra det bättre.”

(E1, 2019)

E2 berättar att de jobbar mycket med tester, även vid de tillfällen då de endast har en liten 'user story' klar. Så länge en produkt är tillräckligt bra, det vill säga skapar något typ av värde, så lanserar de förklarar E2. Både E1 och E2 nämner att de har en intern app där de släpper funktioner innan de levereras till slutkund, där de anställda på ett enkelt sätt kan ge feedback direkt till teamet. Fokusgrupper och liknande typ av 'customer testing' används också flitigt enligt E2, och kunderna är i dessa i hög grad involverade.

“Men du har ju ändå, du har ju rivit ned x antal murar genom att ha några kunditerationer. Sen kanske du har en superbra idé /.../, men om det inte är någon i dina tester, eller någon annanstans, där ingen har fattat det här eller att behovet inte finns. Ja men då liksom, då får man ju också kanske lägga ned på ett tidigare stadie. Så jag tror att du sänker ju liksom det problemet.”

(E2, 2019)

4.3.3 Dokumentation

Storbanker

Både A2 och B1 poängterar att dokumentationen är viktig för att produkten ska gå att förvalta, även om det är ens eget team som ska förvalta den. Båda två menar att kunskapen om systemet eller det som har utvecklats inte ska sitta i huvudet på någon utan någon annan måste kunna komma in och förvalta. Samtidigt säger A1 att det visserligen är farligt om det bara är en person som kan, men så länge det är fler än två personer så är behovet av att dokumentera inte lika stort.

B1 berättar att dokumentationen måste vara klar vid den sista leveransen och att det i vissa fall finns formaliserade checklistor där teamet helt enkelt stämmer av att allt som ska vara klart i form av dokumentation är på plats. Också A2 menar att kraven som finns på dokumentation ska vara uppfyllda när teamet kommit så långt att produkten ska testas, men erkänner samtidigt att det är lätt att tappa de kvalitetskrav som finns på dokumentation eftersom den bara är till teamet själv. Förr, när det var någon annan som skulle förvalta produkten var dokumentationen mer omfattande och höll bättre kvalitet menar A2. B1 kommenterar att det kan vara svårt att veta när utvecklingen är klar, då de har gått ifrån omfattande checklistor som måste vara uppfyllda för att utvecklingen ska avslutas. Respondenterna menar vidare att det inte längre är någon som tar ett tydligt helhetsperspektiv, vilket skulle kunna innebära att teamet missar viktiga krav som behövs för att helheten ska fungera.

Dokumentationen görs framförallt i kravarbetet och i hur arkitekturen ska se ut enligt A1 och B2. Vidare berättar B2 att processen alltid måste definieras, och dessutom måste på Bank B också alla affärskrav och regler dokumenteras, eftersom dessa är svåra att läsa sig till i koden enligt respondenten. Detta poängteras också av både C1 och C2 där båda respondenterna måste förhålla sig till lagar och regler vilket gör att det finns många mallar som ska fyllas i ordentligt. Samtidigt säger C2 att dokumentationen ska vara så liten som möjligt, men poängterar att den ändå till viss del är nödvändig, särskilt om det handlar om stora system.

“The more pain you feel, the more you should do it guys. Därför är det, man vill ha så lite som möjligt men man måste ha nog.”

(C2, 2019)

I övrigt använder sig Bank C, enligt C2 framförallt av koden som dokumentation, och enligt C1 finns även en hel del worddokument. Både B1 och B2 säger att det på Bank B förekommer en hel del powerpoints och underlag med statusbeskrivningar som lyfts uppåt i organisationen, på till exempel styrgruppsmöten. Dock poängterar både A2 och B1 att koden inte är tillräcklig som dokumentation, även om den naturligtvis är en del av dokumentationen, eftersom denna alltid förändras. Enligt B1 är det generellt en svårighet att hålla dokumentationen vid liv.

“En nackdel är ju att den oftast bara är dagsfräsch. Det finns ju inget, det är så oerhört kämpigt att hålla dokumentationen i liv så att den är tillförlitlig liksom. Så även om någon tycker att den här bör finnas för att vi ska kunna förvalta det, så är det ju, vem håller den i liv så fort man gör en vidareutveckling sen då? Det är svårt.”

(B1, 2019)

Nischbanker

Dokumentation är något som knappt togs upp i intervjuerna med D1, D2, E1 och E2 innan vi ledde in respondenterna på ämnet. E1 menar att banken överlag inte dokumenterar särskilt mycket alls, medan E2 kommenterar att det som dokumenteras är det som krävs enligt lag.

“Överlag dokumenteras det ju inte jättemycket, men det betyder ju inte att det inte dokumenteras, men det liksom är ‘good enough’, det ska vara tillräckligt för det behov man har och inte överdokumenteras”

(D1, 2019)

D1 menar att produktägaren är ansvarig för att nödvändig dokumentation blir gjord men att hela teamet kan göra den. Mycket dokumentation sker dessutom i koden och det går därför att läsa sig till mycket kunskap i systemet, även om mycket information såklart också sitter i de anställdas huvuden. Förutom koden, så sker dokumentation på både Bank D och Bank E i programmet Jira där teamets 'user stories' ligger, och det är enligt D1 upp till teamet att dokumentera här. D2 poängterar dock att det inte ska överdokumenteras här. D1 säger att det finns legala aspekter att ta hänsyn till i vissa fall och vissa ramar de behöver hålla sig inom. Detta är viktigt och kan ses som dokumentation, eftersom allt som skrivs sparas.

D2 förklarar att dokumentation också kan skrivas i utbildningssyfte om det exempelvis finns andra intressenter som behöver förstå hur någonting fungerar eller som ska bygga vidare på något. D1 beskriver att detta till exempel kan vara en manual åt en administrativ avdelning.

“Om man inte har det här kontinuerliga kunskapsöverförandet i teamet så är det [dokumentation] bra. Om det är folk som är borta ofta eller om man är ifrån varandra på något sätt och måste få reda på “men vad hände sist på den här grejen som X sitter med nu”. Då är det ju bra att ha lite dokumentation men den misstolkas ju alltid, och man skriver inte tillräckligt mycket och man förstår inte vad andra menar och sådär. Så då är det bara som nån typ av nödlösning för att inte prata”

(D2, 2019)

Enligt D2 används endast skriftlig dokumentation om det är absolut nödvändigt. De delar som enligt D2 däremot är viktiga att dokumentera är test och teknisk- samt funktionell information. Det bör också kommuniceras ut internt vad teamet håller på med för att få ett lugn i organisationen.

4.4 Överlämningen

Storbanker

Ingen av respondenterna på Bank A eller Bank B vill kännas vid att det finns en slutlig överlämning i projekten.

“Det gör vi inte längre på banken, alltså överlämning”

(A1, 2019)

“Så var det förut. /.../ då satt utvecklingsteamen och utvecklade och sen så levererade man till förvaltningen. Men nu så förvaltar utvecklingsteamen så det är liksom ingen skillnad.”

(A2, 2019)

“... det där [överlämning av slutlig version] är ju ingen separat leverans, utan det ingår ju här, att när jag utvecklar något till exempel så ska ju dokumentationen vara klar för att den ska kunna livscykel hanteras.”

(B1, 2019)

“Sen den här överlämning, hur tänker ni där? För oftast så om man tänker, om man tänker utveckling och IT, så är det ju inte så mycket överlämning. /.../ Den typ av överlämning behövs ju nästan inte längre. Utan den har ju försvunnit så man sparar otroligt mycket tid.”

(B2, 2019)

Överlämning av ansvar

A1 och A2 berättar om hur det var förr, innan banken började arbeta agilt, då utvecklingsteamet skulle göra en överlämning till ett förvaltningsteam som inte hade varit involverade i utvecklingen överhuvudtaget. A1 beskriver den överlämningen som ångestframkallande eftersom de stackars förvaltningsteamerna fick ta emot tiotals produkter och endast göra tråkiga buggrättningar. A1 menar vidare att det var en av anledningarna till att banken gjorde omorganisationen som har lett till att alla team nu både utvecklar och förvaltar, och att överlämningen enligt A1 därmed har blivit otydlig. *“Man gör helt enkelt överlämningen till sitt eget förvaltningsteam”* förklarar A2.

“Så den här delen av slutlig version. Det appellerar väldigt mycket på den gamla vattenfallsprincipen. /.../ och sedan när man skulle stänga projektet då lämnades det över till förvaltning. Och det är det som det här kommer ifrån, och när vi nu sitter i samma båt hela tiden så blir det inte lika tydligt.”

(A2, 2019)

A1 påpekar att kvaliteten dessutom blir bättre om det är samma team som utvecklar som också äger produkten - då tar teammedlemmarna ansvar för att det ska bli bra kvalitet direkt.

Inte heller enligt varken B1 eller B2 lämnas ansvar för produkten över till någon annan än till de personer som själva har varit med och gjort utvecklingen. B2 konstaterar att även om teammedlemmarna går vidare till andra projekt eller uppdrag så har de fortfarande alltid sin ryggsäck med sig. Även om du tänker på det som överlämning från IT till verksamheten så är det inte så mycket överlämning förklarar B2 vidare. Så länge produkt- och/eller processägaren, som ju representerar verksamheten, sitter nära teamen blir överlämningen nästan obefintlig eftersom de är med under hela arbetets gång säger respondenten.

Överlämning av system och dess data

På Bank C menar både C1 och C2 att det finns en överlämning. C1 kallar denna leverans för 'final deployment' och menar att den är större än andra leveranser, men säger samtidigt att en sådan leverans sker varje månad. Vidare förklarar C1 att avdelningen fortfarande supportar systemet under en garantiperiod, under vilken teamen fortfarande är ansvariga, men att det sedan lämnas helt över till verksamheten. I 'final deployment' finns det för varje del som ska med i den releasen ett standardiserat överlämningsmöte med den verksamhet som ska ta över det berättar C1. Även C2 pratar om att det finns ett annat team som har ansvaret för att underhålla och förvalta produkten, och ta hand om de incidenter som inkommer, även om det i slutändan ändå alltid är teamet som är ytterst ansvarigt.

“Och så lär man upp dem och det tar ni hand om och om ni inte kan fixa det, alltså running production and incidents och så vidare, då tar vi hand om det. Och någon dag kommer man fram till, men nu utvecklar vi inte den här produkten, och vi lever ju också som "transition phase" och teamet kanske inte finns längre. Och då överlämnar man till något annat team.”

(C2, 2019)

Däremot kommenterar C1 att det kan bli problem när något i produkten inte fungerar. Utvecklingsteamet, teamet som produktionssätter och supportteamet kan ofta vara oeniga när det handlar om vad som uppkommit som en incident i det som redan utvecklats och levererats och vad som ska läggas som en ny beställning till avdelningen.

B1 berättar att banken försöker komma ifrån att ha formaliserade överlämningsmöten, och att dessa behövs i allt mindre utsträckning eftersom linjen själva har varit med i utvecklingen. I den bästa av världar ska allt vara klart när sista sprinten är klar, förklarar B1.

Enligt A1 kan det hända att ett annat team ska utveckla något som ett team äger och enligt A2 kan det hända att ett system ska förvaltas av ett annat team än de som har utvecklat det. I båda fallen slår dock respondenterna fast att det inte handlar om någon överlämning där heller, eftersom det hela tiden är klarlagt vilket team som äger produkten och därmed ansvaret.

“Dels så överlämnar vi en funktion till kunden och till oss själva som vi ska förvalta. Så egentligen när det blir en funktion som bara ligger och tickar, då är ju den slutöverlämnad kan man säga”

(A2, 2019)

Överlämning av kunskap

B1 och B2 beskriver att det sker en hel del överlämning kring support och utbildning i hur processen förändras i samband med utvecklingen. B2 menar att det är ett kontinuerligt jobb att utbilda supporten i hur de ska ta hand om saker och incidenter som dyker upp. B1 påpekar också att det mot slutet av projektet ofta dyker upp frågor kring de icke-funktionella kraven, som kanske inte har hanterats i de olika sprintarna.

“... då går de tillbaka till projektet och frågar - är det klart med alla larm och tillhörande instruktioner? Har ni informerat alla supportfunktioner som kommer i kontakt med det här? Finns det hanteringar för uppdateringar och certifikat? Ja, det finns en uppsjö av frågor här”

(B1, 2019)

På Bank C diskuterar både C1 och C2 kunskapsöverlämningen som något som inte är helt enkelt. C2 säger att överlämning av kunskap ofta är krävande eftersom det inte är möjligt att överföra sin kunskap till någon annan hur som helst. Det handlar inte bara om att “*hand over*”, utan någon måste också vara villig att “*take over*” poängterar C2 och menar att teamen på grund av detta nu för tiden därför påbörjar överlämningen väldigt tidigt och att utbildningen sker relativt kontinuerligt. Också C1 nämner kunskapsöverföringen som problematisk och konstaterar att teamen tyvärr måste lägga ganska mycket av sin energi på

att förklara hur produkten fungerar för mottagaren. C2 förklarar att målet är att utvecklingsteamet inte ska spendera någon tid på gamla saker, utan att det ska finnas en supportlinje som ska ta hand om problem som dyker upp, och argumenterar vidare att eftersom utvecklingsteamet är de enda som kan så är det också de som måste utbilda supportlinjen.

Även A1 menar att teamet måste överlämna kunskap, och att detta ofta sker i paket eftersom kontoren inte kan utbildas var och varannan månad. Det är också en av anledningarna till att det inte alltid går att göra delleveranser så ofta som teamet kanske skulle önska.

Nischbanker

Inte heller någon av respondenterna på nischbankerna ville kännas vid överlämningen som den presenteras i *the evolutionary-delivery model*.

“Ja, men det blir väl den här”“överlämning av slutlig version”, för vi har ingen, alltså det är ju samma team som gör det, så vi behöver inte göra en överlämning på det sättet”

(D1, 2019)

*“... det här är ju farligt tycker jag (*pekar på ordet ‘slutlig version’). Att man ser att någonting är slut. För en del saker är ju inte, det beror på hur mycket man satsar på det men, per definition så borde de inte ta slut...”*

(D2, 2019)

“Sen så har vi ju inte riktigt den här överlämningen eftersom meningen i teamet är ju att de ska äga det här ‘forever’. Så att man överlämnar inte riktigt”

(E1, 2019)

“Det som sticker ut lite kan jag tycka är ju den här överlämningen av slutlig version. För att just den delen vill man ju undvika, för den är ju oftast väldigt svår”

(E2, 2019)

Överlämning av ansvar

Alla respondenter på nischbankerna svarar tydligt nej på om 'överlämning av slutlig version' existerar. Både D1 och D2 menar att det är samma team som utvecklar som förvaltar produkten, och att det därav inte existerar någon överlämning. D1 menar att även om det är ett stort projekt så är teamet alltid delaktiga vilket gör att det inte riktigt blir någon överlämning. *"Att separera nyutveckling och förvaltning är främmande"* menar D2. Teamen lämnar aldrig över ansvaret och det måste vara så för att kunna tänka långsiktigt menar respondenten.

Både E1 och E2 nämner också att ägarskapet stannar kvar i teamet hela tiden, och enligt E2 undviker de att ha en överlämning eftersom den är svår och sällan blir bra. Överlämningen är egentligen inte svår för den som lämnar över, utan i många fall för mottagaren - det är ofta för att de inte förstår, inte kan eller inte vill, menar E2. Vidare lyfter respondenten detta som en av anledningarna till att banken drev på att ägarskapet ska stanna i teamet.

"Du äger din egen skit liksom, teamet är fortfarande ansvarig"

(E2, 2019)

Överlämning av system och dess data

Att en slutlig version existerar är något som både D1 och D2 förnekar, och D2 säger att det är farligt att se något som slut. Samtidigt är det enligt D2 ändå viktigt att kunna bestämma när någonting är slut för att teamet ska må bra och för att göra de interna intressenterna nöjda. Det är viktigt att göra en avvägning för när det är dags att gå vidare, men D2 poängterar att det inte ens då betyder att någonting är klart. Det skulle på ett sätt kunna gå att säga att det sker en överlämning till ens egen förvaltningsdel, menar D2 slutligen. Respondent D1 säger att det aldrig blir en 'big bang', eftersom det alltid kommer en uppföljning av det som levererats. Ingenting görs för sista gången, utan det kommer alltid att återbesökas på ett eller annat sätt tillägger D1. Enligt E2 bygger teamet produkten, utvecklar den, behåller den och fortsätter att utveckla tills den är bra. Den enda gången teamet kan vara säkert på att det är klart, är när banken lägger ned en produkt menar E2.

Överlämning av kunskap

Även om den tydliga överlämningen inte längre finns, så menar D1 att det oavsett projekt, kan behövas utbildning av kundservice- och administrativ personal i hur produkten fungerar och ska användas. Här menar D2 att de som behöver utbildas får utbildning under arbetets gång. Både E1 och E2 berättar att någonting som relativt nyligen infördes på banken är att det inför varje möte med ledningen skrivs en sammanfattning som läses av

alla samtidigt under inledningen av mötet. Enligt båda respondenterna tvingas de anställda således sätta ord på vad de gjort och enligt E1 har alla team blivit bättre på dokumentation, och därmed kunskapsöverföring, sedan detta infördes eftersom alla team får samma information. Banken är inte heller längre lika utsatt om en person slutar, eftersom dokumentationen har blivit bättre förklarar E1, och menar vidare att det trots det såklart ändå finns nyckelpersoner på alla företag. Dessutom har det införts att teamen ska skicka ut veckorapporter, vilket har förbättrat spridningen av information inom organisationen.

I kapitlet har den data som samlats in under de intervjuer som genomförts för studiens syfte presenterats.

5. Analys

I analyskapitlet kommer vi först diskutera till vilken grad de två studerade fallen är agilt mogna, och hur skillnaden i mognad kan påverka överlämningen. Därefter förs en diskussion kring hur överlämningen ser ut och vad som karaktäriserar den. Slutligen presenteras tre konsekvenser av att överlämningen i agila projekt ser ut som den gör. Genomgående i analysen tas hänsyn till bankernas respektive kontext, varför denna inte kommer presenteras och analyseras i ett eget avsnitt. Diskussionerna baseras på den data som inhämtats i empirin samt utifrån de teorier som presenterats i referensramen.

5.1 Agil mognad i fallen

I detta avsnitt går vi igenom de olika fallens grad av agil mognad och kopplar resonemanget kring varför det ser ut som det gör till de olika bankernas respektive kontext. För varje faktor vi valt att diskutera den agila mognaden kring kommer vi, för att ge en enkel överblick över skillnaderna, presentera en illustration över hur de olika fallen - storbanker och nischbanker - placerar sig i förhållande till varandra. Dessa illustrationer är inte kvantifierade, utan snarare ett sätt att visa vilket fall som har en högre grad av agil mognad än det andra.

5.1.1 Kundsamarbete

Forskare påpekar att det är extremt viktigt att kunden involveras kontinuerligt under utvecklingens gång för att hela tiden stämma av förväntningar och status (Lindvall et al, 2002; Chow & Cao, 2008; Misra, Kumar & Kumar, 2009). Det känns därför rimligt att anta att det i den agila modellen är av yttersta vikt att teamet tar sig tid för kunden och samarbetar under hela processen. Något som ytterligare indikerar att kunden är en central del i den agila modellen är att det i *the evolutionary-delivery model* framhävs att teamet ska ta emot och integrera feedback från kunden.

Ett bra kundsamarbete kräver att kunden kommunicerar sina önskemål och finns tillgänglig för frågor löpande under utvecklingen (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005; Cao et al, 2009; Misra, Kumar & Kumar, 2009; Hoda, Noble och Marshall, 2011). Vi kan tänka oss att det på nischbankerna är enklare att 'tvinga' teamet att integrera kunden i utvecklingen eftersom de i större utsträckning sitter i samma land och på samma kontor. En av principerna från *the Agile Manifesto* (2001) som lyfts fram i referensramen är:

*“Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans
dagligen under hela projektet”*

(The Agile Manifesto, 2001)

I och med att de anställda på nischbankerna i större utsträckning sitter nära varandra, både i teamen och i hela organisationen menar vi att deras förutsättningar att jobba agilt, och alltså att uppnå denna princip, är bättre än för storbankerna. Det borde göra det mindre tidskrävande för kunden att faktiskt vara engagerad, i alla fall till viss del, och ökar sannolikheten för att medarbetarna till exempel vet vem de ska vända sig till med feedback. Detta bör underlätta en smidig kommunikation (Cao et al, 2009). Nischbankerna anser vi därför ha en relativt hög grad av agil mognad, eftersom de i stor utsträckning lever upp till det *the Agile Manifesto* (2001), Nerur, Mahapatra och Mangalaraj (2005), Cao et al (2009), Misra, Kumar och Kumar (2009), och Hoda, Noble och Marshall, (2011) säger.

Storbankerna upplever i vissa fall problem i att upprätthålla ett bra kundsamarbete. B1 och B2 konstaterar att vid de tillfällen där det är svårt att upprätthålla en kommunikation med kunden handlar det om projekt med en väldigt tydlig deadline, och som av den anledningen är tidskritiska. Teamet behöver i dessa projekt göra väldigt hårda prioriteringar. B2 inser att de borde prata med kunden ofta men förklarar att det inte är prioriterat vid sådana tillfällen. C2 nämner också ett liknande scenario och förklarar att teamet borde prata mer med kunden än vad de faktiskt gör.

Det är möjligt att det empiriska resultatet kan härstamma från att vi på storbankerna har intervjuat personer som ofta arbetar med stora, komplexa projekt med tydliga ramar och prioriteringar. Oavsett om det är en slump eller inte kan vi konstatera att det rimligtvis kan innebära att teamets tid för kundsamarbete minimeras vid komplexa projekt, och därmed bör graden av kundsamarbete kunna antas vara lägre i sådana projekt. Enligt Cao et al (2009) är problemet med komplexa projekt att det är för många intressenter som ska involveras för att det ska fungera att använda ett agilt arbetssätt. Anledningen till att kundsamarbetet brister i dessa projekt skulle kunna vara att det helt enkelt finns för många intressenter att tillfredsställa och att kunden därmed blir mindre viktig och bortprioriteras. Trots detta, framkommer det i datan från storbankerna ändå att de anstränger sig för att ha någon typ av kontakt med mottagaren, även om det ofta är en ‘förlängd arm’ från kunden. Därför kan vi inte säga att kundsamarbetet är obefintligt, utan snarare att det inte är förekommande på ett lika naturligt sätt som hos nischbankerna. Ett sätt att illustrera de två fallens grad av agil mognad inom kundsamarbete i relation till varandra ses nedan.



Figur 4: Illustration över bankernas grad av agil mognad inom kundsamarbete

Då kundsamarbetet på storbankerna till viss del brister, eller åtminstone inte fungerar optimalt vid de mer komplexa projekten, skulle det kunna innebära att överlämningen försvåras. Vi kan tänka oss att missförstånd eller fel kan uppkomma i anslutning till överlämningen om samarbetet med mottagaren inte har varit tillräckligt frekvent under utvecklingsprocessen, vilket också Ambler och Lines (2012) påpekar.

5.1.2 Delleveranser

Samtliga banker bekräftar att de jobbar med delleveranser eller mindre små leveranser och är i huvudsak positivt inställda till detta, vilket tyder på att de har tagit till sig det agila arbetssättet då delleveranser är en väldigt central del inom den agila projektmodellen (McConnell, 1996; Boehm & Turner, 2005; Ambler & Lines, 2012). I *the evolutionary-delivery model* betonas att det agila arbetssättet innebär snabba korta cykler med många, och frekvent förekommande, delleveranser. I referensramen presenteras också två tydliga principer ur *the Agile Manifesto* (2001) vilka poängterar vikten av delleveranser.

“Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara”

(The Agile Manifesto, 2001)

“Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre”

(The Agile Manifesto, 2001)

I empirin framgår det dock att bankerna har olika syn på hur enkelt det är att arbeta med delleveranser och hur ofta de levererar. Generellt verkar nischbankerna ha tagit delleveranserna till en högre nivå än vad som gäller för storbankerna, samtidigt som storbankerna upplever många fler svårigheter när det kommer till att stycka upp leveransen och leverera delar av den ofta.

Ambler och Lines (2012) påpekar vikten av att testa produkten i dess rätta miljö under projektets gång för att säkerställa att allting fungerar som det ska innan det sätts ihop till en helhet. Detta görs på samtliga banker, men storbankerna menar att det är en omfattande process, som kräver gedigen administration och koordination. Det verkar bero på att det hos storbankerna anses viktigt att leveranserna inte stör andra funktioner. Detta är troligen en konsekvens av att projekten på storbankerna är relativt komplexa, i och med att det finns många beroenden, vilket enligt Ambler (2004 i Baskerville, Mathiassen, Pries-Heje & Degross, 2005) gör att agila metoder inte är optimala eller lättanvända. Det innebär i detta fall att storbankerna behöver planera delleveranserna i god tid och stämma av sina 'releaser' med andra team och andra avdelningar i organisationen för att det inte ska krocka. Alla storbanker pratar om 'releasemöten' och Bank C har ett eget 'release team' som är ansvariga för hela avdelningens produktionssättning. Dessutom innebär ofta en leverans att mottagaren behöver utbildas, vilket dels är tidskrävande och dessutom något som behöver planeras för eftersom det berör så många.

Det finns med andra ord många delar som ska synka, och som en konsekvens också många hinder för storbankerna, för att kunna göra delleveranser så frekvent och i en så hög takt som *the Agile Manifesto* (2001) förespråkar. Detta beror troligen dels på att storbankerna är strukturerade så att det finns formella chefer, utanför teamen, som behöver godkänna att en leverans sker, vilket skulle kunna komma från att de med deras bakgrund och varumärken inte kan ta så höga risker och råka leverera något som blir fel eller som stör andra funktioner. Eftersom storbankerna verkar vara så pass centraliserade styrker även detta vad Boehm och Turner (2005) menar att det i den typen av organisation uppstår svårigheter för medarbetarna att arbeta agilt. Beslutsfattandet kan då inte ske hos teamen själva, och det sätts alltså inte tillräckligt stor tilltro till teamen och den individuella medarbetaren, vilket även Cao et al (2009) påpekar är av stor vikt i agila metoder. Detta kan också bero på att projekten på storbankerna är relativt komplexa och involverar många beroenden varpå det enskilda teamet, eller individer, alltså inte har mandat att fatta beslut om att sätta något i produktion. Detta styrks av A2 som säger att 'releaseansvariga' på en avdelning måste vara duktiga på att ha koll på vad som ska släppas när.

För nischbankerna verkar detta inte vara något problem, utan de jobbar snarare efter devisen ut med allt så fort som möjligt. Eftersom de är betydligt mer decentraliserade än vad storbankerna är visar även detta på att Boehm och Turners (2005) teori verkar stämma i den svenska bankbranschen. Flera av respondenterna på nischbankerna poängterar att de hela tiden utmanar sig själva i hur snabbt de kan komma från idé till att få ut något som skapar värde för kund. Det kan alltså vara så att en organisation i vilken teamen har många beroenden, har svårt att följa *the Agile Manifesto* (2001) och dra nytta av att leverera delar av systemet ofta. Det säger emot Barlow et al (2011) och Korhonen (2013) som menar att

stora organisationer också kan ha fördel av att arbeta agilt. Dock skulle storbankerna, enligt vad Gustavsson (2011) skriver, också kunna utnyttja detta, men då behöver de minska antalet personer i varje team för att behålla den småskalighet som den agila modellen förespråkar. Storbankerna verkar alltså i nuläget ha svårare att nå en hög grad av agil mognad när det kommer till delseleveranser, bland annat på grund av att det hos dem inte finns möjlighet att leverera så ofta som är önskvärt. Nischbankerna å andra sidan kan antas ha en hög grad av agil mognad eftersom de till mångt och mycket arbetar såsom *the Agile Manifesto* (2001) förespråkar i sammanhanget.



Figur 5: Illustration över bankernas grad av agil mognad inom delseleveranser

Ambler och Lines (2012) menar att genomförandet av delseleveranser under projektet har påverkan på hur väl den slutliga överlämningen fungerar. Eftersom det skiljer sig mycket mellan storbankerna och nischbankerna, när det kommer till deras respektive grad av agil mognad i samband med delseleveranser, bör därför överlämningen enligt teorin vara mycket mer problemfri och enkel hos nischbankerna än vad den är hos storbankerna. Dock verkar det inte enligt empirin som att så är fallet, då respektive bank verkar ha hittat det optimala antalet och typen av delseleveranser som passar just dem. Det skulle därför kunna vara så att många delseleveranser inte nödvändigtvis behöver göra överlämningen enklare. Det kan förklaras av att vad som är 'enkelt' inte förefaller vara det samma hos båda typerna av banker eftersom de verkar i helt olika kontexter och förhållanden.

Däremot skulle det kunna vara så att *hur* överlämningen ser ut kan skilja sig mellan de två fallen. Enligt empirin verkar överlämningen dock inte heller skilja sig särskilt mycket mellan de studerade bankerna, varför det i så fall också motsäger Ambler och Lines (2012).

5.1.3 Dokumentation

I litteratur som berör agil metodik är dokumentation inget att lägga särskilt stor vikt vid (The Agile Manifesto, 2001; Highsmith & Cockburn, 2001; Serrador & Pinto, 2015). Serrador och Pinto (2015) menar att organisationer som arbetar agilt inte ska lägga tid på en stor mängd planering. Cao et al (2009) menar att noggrann dokumentation och tydlig planering går emot syftet med den agila modellen. I vår datainsamling framkommer dock att samtliga banker dokumenterar sitt arbete i någon form och utsträckning, dock skiljer

den sig mellan storbanker och nischbanker. Den främsta anledningen till att dokumentation ändå utförs har vi tolkat som för att produkten ska gå att förvalta.

I empirin framgår att teamen på storbankerna är föränderliga i högre utsträckning än på nischbankerna, vilket innebär att det inte är ovanligt att ett team kanske byter medlemmar eller att de har tagit in expertkompetens för en utveckling av något, vilka sedan inte stannar kvar hos teamet. Med den strukturen blir det viktigare att få ner nödvändig information på papper, så att den inte stannar i huvudet på någon som sen försvinner. Stettina och Kroon (2013) menar att det just av denna anledning ändå finns en poäng med att ha en del dokumentation även i agila projekt - för att förhindra att kunskap försvinner. Deras påstående verkar alltså vara giltigt, i alla fall när det kommer till den typ av organisations- och teamstruktur som finns på storbankerna. Detta bör i teorin alltså påverka överlämningen av resultatet eftersom dokumentationen enligt vår insamlade data görs för att underlätta förvaltningen av det som utvecklats, vilket är en del av överlämningen.

“Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet”

(The Agile Manifesto, 2001)

D1 och D2 anser att muntlig kommunikation är bättre att använda då skriftlig dokumentation är svår att hålla uppdaterad och kan misstolkas. Detta styrker därmed vad Highsmith och Cockburn (2001) och Lethbridge, Singer & Forward (2003 i Stettina & Kroon, 2013) säger om att det är bättre med muntlig kommunikation än att försöka få ner allt i skrift. Det är naturligtvis lätt att säga, om teamen som kontinuerligt ska stämma av med varandra är i storleken tre till åtta personer. Vi inser dock att det är en helt annan situation när ett team består av nästan 15 personer och teamen tillhör en hel avdelning där alla har beroenden till varandra, vilket är fallet på storbankerna. Med det sagt menar vi att dokumentation, i viss mån, trots allt är nödvändig hos stora organisationer, likt storbankerna, även när de arbetar med en agil metodik. Med det sagt kommer storbanker uppleva svårigheter att uppfylla principen från *the Agile Manifesto* (2001), och därmed vara mindre agilt mogna när det kommer till dokumentation än vad nischbankerna är.



Figur 6: Illustration över bankernas grad av agil mognad inom dokumentation

Inom den traditionella projektlivscykeln är överlämnandet av dokumentationen en viktig del i 'avslutsfasen' (Westland, 2006). Det skulle kunna innebära att storbankernas större mängd dokumentation hjälper de att forma sin överlämning, vilken nischbankerna i så fall saknar. Överlämningen på storbankerna borde därmed bli tydligare, och mer konkret eftersom de har dokumentationen att 'hänga upp' överlämningen på. Deras överlämning kanske därmed i större utsträckning liknar den traditionella överlämningen, än vad överlämningen hos nischbankerna gör.

Dock framgår det av empirin att dokumentationen hos storbankerna aldrig överlämnas till någon annan, den stannar alltså för alltid i det egna teamet. Det tyder på att den då ändå inte påverkar överlämningen till mottagaren av produkten, och hur den ser ut. Hammar (2011) menar att dokumentationen är det som formaliserar överlämningen i sig. Om denna aldrig lämnas över - oavsett om den existerar eller inte, kan den rimligtvis inte heller påverka överlämningen. Ett tecken på att detta stämmer är att storbankerna också vittnar om att det är svårt att veta när dokumentationen ska göras och hur de ska veta att den håller tillräcklig hög kvalitet. Vi tolkar det som att ingen formellt godkänner dokumentationen, vilket är det som Hammar (2011) menar skulle ske vid överlämningen. Alltså har troligen inte graden av agil mognad i dokumentation påverkan på hur överlämningen ser ut i de två studerade fallen.

5.2 Överlämningen

Majoriteten av respondenterna vill inte kännas vid att det på sin respektive bank finns någon 'överlämning av slutlig version' när de tittar på bilden av *the evolutionary-delivery model*. Storbankerna poängterar att det är samma team som har utvecklat produkten som har ansvar för dess förvaltning under hela produktens livscykel. Nischbankerna lyfter också fram att de inte separerar nyutveckling och förvaltning, utan att ägarskapet aldrig flyttas från teamet.

Den bank som sticker ut är Bank C, där båda respondenterna, när de tittar på modellen, tycker att 'överlämning av slutlig version' passar in i deras arbetssätt och C1 översätter den till det de kallar 'final deployment'.

I referensramen framgår det att överlämningen i huvudsak består av tre delar: **överlämning av ansvar för systemet, överlämning av system och dess data** samt **överföring av kunskap och erfarenhet**. Trots att de flesta banker inte säger sig ha någon överlämning är frågan om den ändå finns inom en eller flera av dessa delar eller om alla tre är obefintliga?

5.2.1 Överlämning av ansvar för systemet

Flera forskare menar att på ett formellt sätt lämna över ansvaret för systemet som utvecklats från utvecklingsteamet till kunden är en av de viktigare delarna i överlämningen (Pigoski, 1997; Khan och Kajko-Mattsson, 2010; Hammar, 2011; Tonnquist, 2016). I empirikapitlet går det dock att utläsa att varken Bank A, Bank B, Bank D eller Bank E själva anser sig lämna över ansvaret för den produkt de ansvarar för. Många poängterar till och med att det är en av de största förändringarna som gjorts efter deras omorganisationer. Det är tydligt att det är teamet själv som alltid får tillbaka, och ansvarar, för att lösa incidenter och buggar som rapporteras på produkten. A1 säger att det blir bättre kvalitet om det är samma personer som utvecklar produkten som också behöver ta hand om incidenter - då ökar sannolikheten för att teamet utvecklar något med så bra kvalitet som möjligt istället för att slarva då de vet att det bara drabbar teamet självt. Att teamet själva ständigt får tillbaka incidenter och inrapporterade problem, och ska se till att produkten håller en hög kvalitet, tycker vi tyder på att ansvaret för produkten aldrig lämnar teamet. Vi tänker oss att det med ett sådant arbetssätt aldrig går att släppa taget om produkten.

På nischbankerna är det aldrig någon tvekan om vem det är som är ansvarig för en produkt eller något som utvecklats då respondenterna vittnar om att det finns en extremt tydlig ägarstruktur i organisationen. Där är ett team ansvarig för ett tydligt och välformulerat problemområde och kommer alltid att vara det. På Bank D förklarar respondenterna att produktägaren är en del av teamet och till och med ses som 'teamchef'. Det är med andra ord helt klart vem som är ansvarig för vad och detta överlämnas aldrig.

På storbankerna däremot är det enligt vår mening inte riktigt lika tydligt, även om både A1, A2, B1 och B2 hävdar att ansvaret stannar i teamet. Här förändras teamen mer kontinuerligt och på Bank A kan medarbetare lånas ut mellan team. På Bank B menar respondenterna visserligen på att det är linjen som är ansvarig för produkten som utvecklats, och att de personer som medverkat i utvecklingen alltid bär på sin 'ryggsäck', men samtidigt går dessa med tiden vidare till nya projekt och områden. Eftersom uppgifterna från respondenterna är tvetydiga, ser vi att det tyder på att det inte alltid är helt självklart vem som faktiskt är ansvarig efter att produkten anses färdigutvecklad. Dessutom ser vi i intervjuerna inga tendenser alls på att ansvaret över produkten på varken Bank A eller Bank B på ett formellt och tydligt sätt lämnas över till en annan avdelning eller förvaltningsdel än de som var med i utvecklingen, likt det sätt som Hammar (2011) diskuterar. Med ovanstående argumentation kan vi tänka oss att det faktiskt inte sker någon formaliserad överlämning av ansvar för produkten hos dessa fyra banker, tvärtom vad såväl Pigoski (1997), Khan och Kajko-Mattsson (2010), Hammar (2011) och Tonnquist (2016) beskriver.

På Bank C är ansvarsfrågan också otydlig. Respondenterna uppger under intervjuerna att det finns en överlämning, men C2 säger samtidigt att det i slutändan alltid är utvecklingsteamet som har ansvar för produkten. Dessutom verkar det enligt C2 som att, om den avdelning som har tagit över produkten inte kan lösa en viss incident, så rapporteras det tillbaka till teamet igen. C1 menar att det kan hända att det uppstår förvirring i samband med incidentrapporteringar och det är inte alltid helt enkelt att veta om en inrapporterad incident ska tillbaka direkt till teamet som har utvecklat produkten eller om det ska utformas som en ny funktion som ska till den stora backloggen och vara med i prioriteringarna, precis som alla andra önskemål som kommer in till avdelningen. Detta menar vi tyder på att ingen riktigt vill ta ansvar för produkten, och kanske till och med att det är otydligt i bankens nuvarande organisation vilket team som är ansvarig för vad. Inte heller här verkar det alltså finnas en formaliserad överlämning av ansvar, likt den Hammar (2011) beskriver, där det är tydligt för alla inblandade var ansvaret egentligen ligger. Dock tolkar vi ändå empirin som att ansvaret alltid finns kvar på den stora avdelningen som ett specifikt team tillhör, även om inte varje individuellt team har ett tydligt ägarskap över funktionen som utvecklats.

Sammanfattningsvis tolkar vi respondenternas svar som att varken storbankerna eller nischbankerna lämnar över det slutliga ansvaret för produkten till någon annan avdelning eller verksamhet på banken. Istället stannar ansvaret i det team, eller den avdelning, som är ansvarig för utvecklingen av produkten.

5.2.2 Överlämning av system och dess data

Att överlämna ett system och dess data innefattar enligt vår tolkning av Pigoski (1997) att det lämnas så att någon annan, utomstående person, ska kunna förvalta och underhålla det. Denna del, vilken enligt Khan & Kajko-Mattsson (2010) alltid ska finnas i överlämningen, existerar enligt oss inte på nischbankerna baserat på de data vi har samlat in. Det finns enligt respondenterna aldrig någon annan enhet i organisationen som sköter uppdateringar eller liknande i systemet. Detta härstammar troligen från att teamens respektive problemområden är så tydliga vilket gör det självklart, och enkelt att förstå, att allting som görs inom ett visst område ska hanteras av just det teamet, oavsett om det är nyutveckling eller förvaltning. Både D1 och D2 poängterar att det aldrig går att säga att någonting tar slut eftersom det alltid kommer att återbesökas av teamet på ett eller annat sätt, vilket tyder på att systemet aldrig någonsin lämnar teamet.

På storbankerna ser det något annorlunda ut. På Bank A finns det enligt A2 tillfällen då ett team påbörjar uppbyggandet av ett system för att det sedan ska fortsätta byggas på av ett annat team. Något som poängteras är att de även i dessa fall behåller ägarskapet av systemet, men att delar i vissa fall kan utvecklas eller förvaltas av andra avdelningar i

organisationen. Utifrån detta kan vi säga att det kan ske en överlämning av system och data, även om det är ovanligt och det i de fallen alltid är till ett annat team inom samma avdelning. Det innebär att den här delen av överlämningen, om den sker, görs framförallt för att hjälpas åt inom avdelningen snarare än till mottagaren av systemet.

På Bank B poängteras det av B1 och B2 att linjen alltid är ansvarig, vilket indikerar att det inte sker någon överlämning av system och data eftersom linjen själv också har varit med och utvecklat. Vi funderar dock över hur detta hänger ihop med att personerna från linjen senare går vidare till andra projekt, och vad som då händer med fortsatt utveckling och förvaltning av systemet? B2 poängterar visserligen att det viktiga är att produkt- eller processägaren har varit med under utvecklingen vilket indikerar att det är denna som även efter projektets slut ska se till att systemet utvecklas enligt önskemål. I sådana fall innebär det att systemet och datan inte överförs från en grupp till en annan, utan att det alltid är hos produkt- eller processägaren.

Hos Bank C är det enligt C2 en supportlinje som ska förvalta och sköta det dagliga arbetet med systemet eller produkten. Därmed kan vi utgå från att överlämning av systemet och dess data övergår från teamet till denna support. Båda respondenterna på Bank C känner dessutom med sig att en överlämning finns, och givet att de berättar om just denna supportlinje och förvaltningen av systemet så antar vi att det är den här delen av överlämningen som de syftar på när de ser bilden av *the evolutionary-delivery model*.

Samtidigt konstaterar både A2 och D2 att det vid ett visst tillfälle kan sägas att teamet lämnar över produkten från sin 'utvecklingsdel' till sin 'förvaltningsdel'. Det tyder på att respondenterna kanske ändå ser det som att denna överlämning fortfarande finns, men att den inte görs formell i och med att ingen annan än teamet är inblandade i den. Vi tolkar det även som att det framförallt är denna typ av överlämning som Westland (2006) menar är en aktivitet i 'avslutsfasen' i den traditionella projektmodellen, och den mest praktiska av de tre delarna som ingår i överlämningen. Därför kanske det inte är orimligt att tänka sig att den här delen hänger kvar mentalt hos bankerna från hur det såg ut innan deras omorganiseringar som syftade till att gå mot ett mer agilt arbetssätt. Skillnaden nu jämfört med det traditionella sättet är helt enkelt att teamen i de båda studerade fallen nu gör överlämningen till sitt eget team, eller inom avdelningen, snarare än till mottagaren och att den på grund av det inte sker på ett tydligt och formellt sätt. Överlämningen av systemet sker snarare mentalt än som en fysisk aktivitet hos båda typerna av bank. Undantaget är Bank C där det finns en formell överlämning av systemet till en supportlinje, som inte tillhör utvecklingsteamet. Anledningen till detta är troligen att de är den av de banker som mest nyligen börjat arbeta agilt och därmed möjligen inte hunnit utveckla organisationen än.

Däremot bör det hos samtliga banker finnas en punkt där teamet slutar lägga en stor del av sin dagliga arbetstid på att utveckla och hantera incidenter på funktionen till att ha den liggandes mer 'vilande' i sitt eget förvaltningsteam. Vi antar att den punkten inte nödvändigtvis alltid är tydlig utan snarare en period där teamet successivt lägger allt mindre av sin tid på den specifika funktionen. Detta ser vi som en konsekvens av att den formaliserade överlämningen har försvunnit och därmed har gränsen för vad som är utveckling och vad som är förvaltning suddats ut. Dock verkar ingen av respondenterna tycka att detta är en nackdel, vilket talar emot Hammar (2011) som menar att det är viktigt att den slutliga överlämningen formaliseras, för att utvecklingsteamet och förvaltningsteamet ska vara överens om när ansvaret övergår. Eftersom denna del av överlämningen hos bankerna inte görs till annan part, utan endast till teamets egen förvaltningsdel, kan vi anta att detta inte längre är så viktigt som Hammar (2011) påstår.

5.2.3 Överlämning av kunskap

Samtliga respondenter förutom E1 och E2 kommenterar att de ofta behöver genomföra överlämning av utbildning och kunskap, vilket styrker vad både Pigoski (1997) och Gustavsson (2011) menar är en viktig del av överlämningen. Detta behöver i de studerade fallen dock inte nödvändigtvis ske i slutet, utan respondenterna berättar att det generellt sker kontinuerligt under utvecklingens gång, vilket skulle kunna tyda på att de arbetar såsom Pigoski (1997) föreslår - att låta utbildningen pågå under en lång period.

A1 nämner att de måste planera utbildning till kontoren noga eftersom de kan ha svårt att hinna utbildas kontinuerligt samtidigt som de förväntas sköta den dagliga kontakten med kunderna. Vi anser det troligt att detta gäller även för de andra storbankerna, eftersom de också nämner att det är många avdelningar och medarbetare som berörs när något nytt tas fram och sätts i produktion. Ambler och Lines (2012) poängterar att planera för utbildningen underlättar överlämningen eftersom alla parter då vet vad som förväntas av dem. Våra data från storbankerna tyder på att planeringen är en viktig del av deras överlämning, precis som författarna påpekar. Det sker alltså en kunskapsdelning mellan användare och utvecklingsteam men den är inte hänvisad till att ske endast vid ett tillfälle, i slutet av utvecklingen, utan sker snarare vid flera tillfällen.

Bank D har endast en kundserviceenhet att utbilda, vilken sitter i nära anslutning till teamen. D2 menar att de intressenter som formellt behöver utbildas får den utbildningen under arbetets gång. Med det sagt kan vi se att det även på Bank D sker utbildning och kunskapsdelning, även om den inte är lika omfattande eller kräver samma planering och koordination som på storbankerna. Vi kan anta att Bank E också kontinuerligt informerar om uppdateringar och sprider kunskap till sin kundserviceenhet, då båda respondenterna lyfter fram att banken är bra på att sprida information, även om de inte tar upp just

utbildningen i samband med detta. Detta sker förmodligen inte heller på ett lika formaliserat sätt hos nischbankerna som hos storbankerna eftersom detta inte är något som nämns som rutiner under intervjuerna. I övrigt menar E1 och E2 att de inte har någon särskild överlämning av kunskap eftersom all kompetens som krävs för utveckling och förvaltning finns inom teamet. Eftersom nischbankerna inte har lika många intressenter och beroenden att ta hänsyn till som storbankerna, kan vi anta att utbildningen sker mer kontinuerligt och spontant hos dem. Det talar emot Ambler och Lines (2012) teori om att planeringen är central för överlämningen.

Kunskapsdelningen som sker på Bank A, Bank B och Bank D handlar framförallt om hur systemet eller produkten ska användas av medarbetarna, snarare än kunskap i hur systemet ska vidareutvecklas och uppdateras, vilket styrker vad Gustavsson (2011) säger om kunskapsdelning. Den typ av överlämning av kunskap och erfarenheter som Pigoski (1997) syftar på kan vi i datainsamlingen inte se förekomma generellt hos fallföretagen. Det beror antagligen framför allt på att de inte lämnar över ansvaret för förvaltning av produkten och därmed behövs ingen utbildning i det. Undantaget är Bank C, där C2 konstaterar att teamet de lämnar över till, 'first line support', har ansvar för just incidenter och mindre uppdateringar av systemet. Här krävs med andra ord att teamet utbildar supportteamet i systemet och det som utvecklats snarare än i själva användningen utav det. Bank C förefaller alltså använda sig av den typ av överlämning av kunskap som Pigoski (1997) pratar om. Även på Bank C förklarar dock båda respondenterna att utbildningen sker kontinuerligt och att de försöker påbörja den så tidigt som möjligt.

Sammanfattningsvis kan vi se att det sker en överlämning av kunskap på ett eller annat sätt hos samtliga banker. På nischbankerna är den dock minimal eftersom den endast handlar om att informera kundservice om uppdateringar som slutkunder kan fråga om. På Bank C däremot är den desto mer omfattande och det är den enda bank som genomför den typ av utbildning av hur systemet ska förvaltas och uppdateras som Pigoski (1997) talar om i sin definition av överlämningen. Framförallt sker utbildningen inte någonstans som en klump i någon slags 'avslutsfas' av projektet, utan i stället kontinuerligt under hela arbetet.

5.3 Konsekvenser i samband med överlämningen av agila projekt

I tidigare litteratur framställs överlämningen som en viktig punkt och avgörande för att veta att projektet är slut, inte minst i traditionella projekt (Westland, 2006; Gustavsson, 2011; Ambler & Lines, 2012). Enligt vår analys ovan har överlämningen i agila projekt på svenska banker suddats ut, och kan alltså inte ses som formell eller hänvisad till en specifik tidpunkt. Då är frågan hur teamet vet att projektet faktiskt är slut? I de projekt där det har skett ett flertal delleveranser under arbetets gång är det inte självklart vilken leverans som faktiskt är 'den slutliga', det vill säga teamet kan inte veta på förhand hur många gånger de

kommer göra leveranser. Trots att vi tidigare konstaterat att det inte påverkar överlämningen, eftersom den oavsett inte finns, visar det sig att de banker, det vill säga nischbankerna, som arbetar med många delleveranser har svårare att veta vilken som faktiskt är den sista. Bank D och Bank E menar att detta innebär att banken, och framförallt de enskilda medarbetarna, ständigt måste lägga energi på att värdera och avväga hur länge ett projekt egentligen är värt att fortsätta arbeta med. D2 beskriver till exempel att det är lätt hänt att teamet avslutar ett projekt för tidigt om det finns andra, roligare saker att arbeta med. Detta kan också vara en konsekvens av att teamet på nischbankerna har ett stort ägarskap över produkten, vilket också förklarar varför detta inte är något som tas upp i lika stor utsträckning hos storbankerna. Där har de någon ovanför teamet som bestämmer när ett projekt är avslutat och denna avvägning behöver därmed inte göras på samma sätt, i alla fall inte av teamet själva.

Flera banker diskuterar också en problematik kring att helhetsperspektivet har försvunnit. För storbankerna har övergången från den traditionella projektorganisationen till den agila metoden inneburit en svårighet för projektet att säkerställa att inget i utvecklingen missas. Utan formaliserade checklistor och någon som formellt godkänner att projektet är avslutat behöver banken fundera kring hur ingen del i utvecklingen ska missas. Nischbankerna verkar ha löst detta genom att hålla produktägaren ansvarig, vilket innebär att det är dennes uppgift att säkerställa att inget missas.

Westland (2006, s. 14, vår översättning) påpekar att en viktig del som ingår i 'avslutsfasen' i den traditionella projektlivscykeln är att *"utvärdera och avgöra om samtliga mål har uppnåtts"*. Men om överlämningen inte finns, hur säkerställer bankerna då att det som de levererar är av hög kvalitet och ger de effekter som de har tänkt sig? Bank D upprepar flera gånger vikten av att jobba med hypoteser och att bekräfta dessa tidigt under utvecklingen, såväl som under processen, för att dels säkerställa att man jobbar mot ett verkligt problem och dels för att senare kunna gå tillbaka och mäta om den effekt man tänkt sig är uppfylld. D2 menar att det är viktigt ha tydliga mål för att veta när problemet är löst. Fördelen i ett traditionellt projekt är att det tidigt i processen sker just ett kravställande (Westland, 2006) och uppställning av tydliga mål vilket gör det enkelt att i slutändan se om dessa är uppfyllda eller inte. I projekt med en agil metod försvinner den naturliga uppföljningen av detta, i samband med att överlämningen försvinner. Konsekvensen blir därmed att teamen måste vara noga med att sätta upp önskvärda mål och effekter av det som utvecklas, mäta dessa kontinuerligt under hela utvecklingens gång och dessutom eventuellt förändra målen under tiden i samstämmighet med kunden. Målen som sätts upp i början behöver ju inte nödvändigtvis innebära att det är det kunden vill ha i slutändan, varför de kontinuerligt bör uppdateras och mätas.

I analysen har vi konstaterat att överlämningen inte existerar på ett så formellt sätt som teorin förespråkar samt att detta inte skiljer sig nämnvärt oavsett bankens grad av agil mognad. Samtidigt inser vi att detta kan leda till en del konsekvenser vilka bankerna behöver vara medvetna om och fundera kring för att den agila metoden inte ska bli till en nackdel för organisationen.

6. Slutsats

I följande kapitel besvarar vi studiens undersökningsfrågor varpå en diskussion förs kring hur studiens syfte har uppnåtts. Därefter diskuteras studiens bidrag och förslag på vidare forskning presenteras.

6.1 Studiens syfte och forskningsfrågor

Den här studien syftar till att undersöka hur överlämningen av det slutliga projektresultatet i agila projekt ser ut på svenska banker. Detta har gjorts genom att dels analysera till vilken grad olika typer av banker arbetar agilt, och dels förstå hur de ser på och upplever överlämningen. Nedan besvaras de undersökningsfrågor vilka vi formulerat inom ramen för syftet.

6.1.1 Vad karaktäriserar överlämningen i agila projekt?

Enligt bankerna själva existerar ingen överlämning av det slutliga projektresultatet överhuvudtaget och i vår analys ser vi att det framförallt inte sker någon överlämning av ansvar vilken vi i referensramen valt att definiera som den viktigaste delen i överlämningen. Ansvar för systemet eller produkten lämnar alltså aldrig den avdelning som har utvecklat densamma. Däremot kan det i stora organisationer förekomma förflyttning av medarbetare varför det på det sättet kan förändras vilka medarbetare som är ansvariga - men avdelningen som sådan hålls alltid ansvarig. Därmed ingår inte 'överlämning av ansvar' som en del i överlämningen.

Däremot finns det hos bankerna fortfarande en syn på att 'överlämning av system och dess data' på något sätt existerar, vilken härstammar från den traditionella överlämningen. Av de fem studerade bankerna är det dock bara en storbank som känner igen att de överlämnar förvaltningen av systemet till ett annat team, på ett formaliserat sätt. Hos majoriteten av bankerna sker överlämningen av detta istället, till skillnad från i traditionella projekt, oftast på ett informellt sätt och bara till det egna teamet vilket det gör svårt att härleda den till en specifik tidpunkt. Därför är aktiviteten inte alls lika tydlig som den tidigare varit, utan sker snarare endast mentalt och utan att den formaliseras i form av överlämning av dokumentation, standardiserade möten eller liknande.

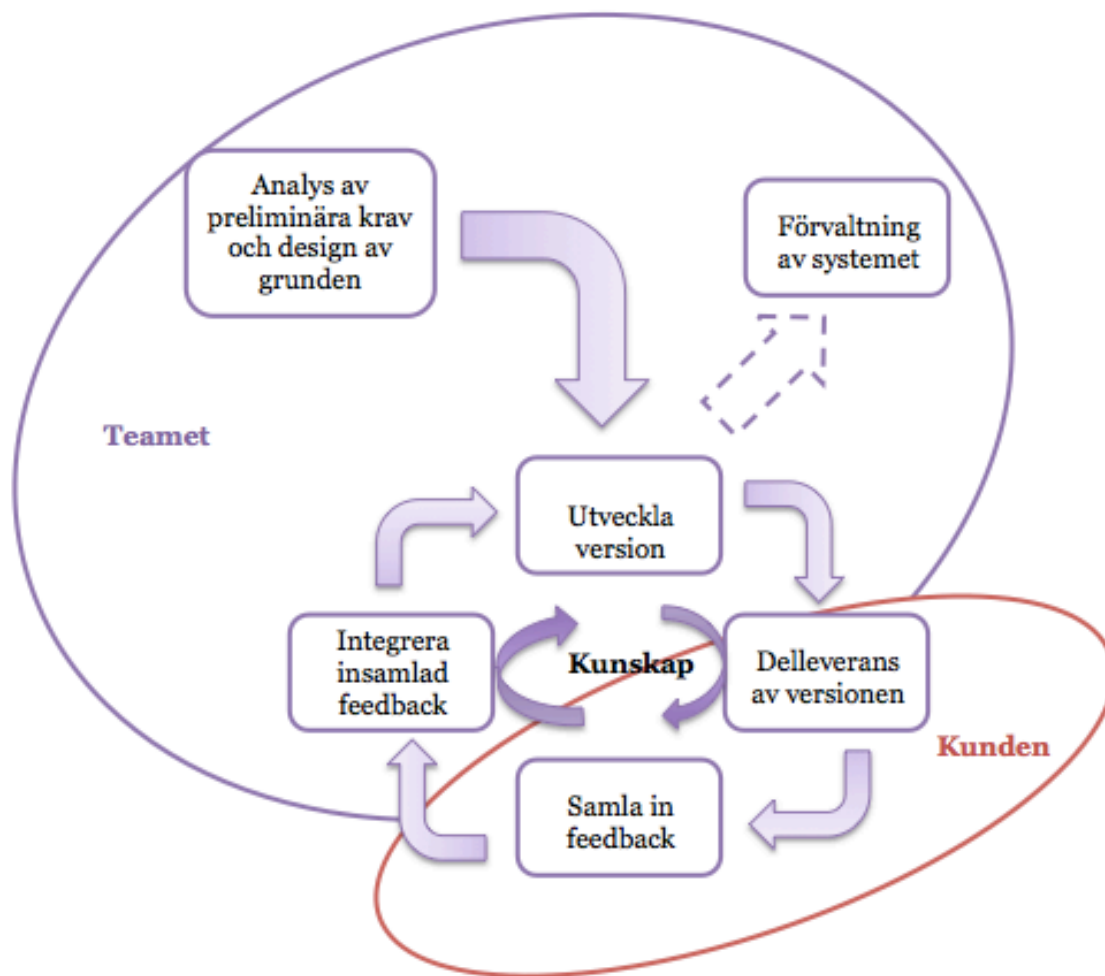
Dessutom förekommer en viss överföring av kunskap från projektteamet till andra intressenter i organisationen. Kunskapen är dock i form av utbildning i systemet som sådant, snarare än kunskap i att förvalta systemet. Dessutom sker inte utbildningen alls vid någon slags 'slutlig överlämning' utan snarare kontinuerligt under utvecklingens gång och

när det passar organisationen. Detta är tydligt framförallt hos nischbankerna där närheten till kollegor och intressenter är betydligt enklare än vad som är fallet hos storbankerna, som behöver planera utbildningen i större utsträckning. Det förekommer alltså en överföring av kunskap i användandet av systemet till mottagare, men inte under en bestämd, formell överlämningsperiod och endast i form av hur systemet ska användas.

Eftersom vi i referensramen definierat överlämning av slutlig version som att ansvaret för produkten ska gå över från utvecklingsteamet till en annan verksamhet som ska förvalta produkten och ha ansvaret över den, anser vi efter ovanstående diskussion att en överlämning inte kan ses existera på de banker vi har studerat.

Revidering av the evolutionary-delivery model

Efter den empiriska insamlingen insåg vi att majoriteten av respondenterna inte vill kännas vid 'överlämning av slutlig version', som finns med i *the evolutionary-delivery model* för agila projekt. Baserat på vår analys, och enligt slutsatsen ovan, menar vi att överlämningen i agila projekt inte existerar som en särskild fas, framförallt med hänsyn till delen 'överlämning av ansvar' vilket innebär att ansvaret aldrig lämnar teamet. Däremot ser vi att utbildning mellan teamet och kunden sker kontinuerligt under utvecklingens gång samt att teamet själva förvaltar produkten när utvecklingen avtagit. Tidpunkten för när produkten överlämnas till teamets förvaltningsdel är dock otydlig och denna överlämning sker inte på ett formellt sätt. Därför menar vi att McConnells (1996) *evolutionary-delivery model* bör revideras i enlighet med Figur 7, för att överensstämma med det agila arbetet i den svenska bankbranschen. I den reviderade modellen har vi också valt att förtydliga i vilka delar kunden och teamet integreras och arbetar tillsammans. Detta representeras av de två färgade cirkarna.



Figur 7: Reviderad version av the evolutionary-delivery model

6.1.2 Skiljer sig överlämningen mellan banker som verkar i olika kontexter och har olika grad av agil mognad, och i så fall på vilket sätt?

Generellt kan sägas att storbankerna inte arbetar enligt de agila principerna i lika hög grad som nischbankerna, vilket inte är särskilt förvånande i och med att många teoretiker också menar att agila metoder inte alltid är helt optimalt för stora, komplexa organisationer. Även om det inte innebär att storbankerna inte arbetar agilt, anser vi de ha en lägre grad av agil mognad inom alla tre faktorer - kundsamarbete, delleveranser och dokumentation, än vad nischbankerna har.

Trots att det skiljer sig ganska mycket mellan de olika två fallen som studerats när det handlar om till vilken grad de är agilt mogna, och kontexten de verkar i, ser överlämningen av den slutliga produkten i stort likadan ut hos de båda. Det verkar alltså inte som att överlämningen påverkas nämnvärt av den agila mognaden.

Den av de tre faktorerna där en hög grad av agil mognad har störst påverkan på överlämningen är dock kundsamarbetet mellan utvecklingsteamet och den kund som ska

använda systemet. Mängden planering i samband med överlämningen av kunskap till mottagaren skiljer sig trots allt något mellan de två studerade fallen, vilket vi tolkar som att det framförallt beror på vilken möjlighet till naturlig kontakt som finns i organisationen. Ju mindre naturlig kontakt med kunden, desto mer planering för överlämning av kunskap krävs. Därmed kan en alltför låg grad av agil mognad i kundsamarbetet leda till att överlämningen av kunskap blir bristfällig, eller till och med obefintlig. En väldigt låg grad av agil mognad i denna faktor skulle göra att projektet blir allt mer lik den traditionella metodiken där ju kundsamarbetet ofta lyfts fram som en central anledning till att överlämningen ofta blir svår och krånglig. Båda våra studerade fall har dock en relativt hög grad av agil mognad inom kundsamarbete, varför det inte är ett problem hos någon av dem.

6.1.3 Vilka konsekvenser kan uppkomma i samband med överlämningen i agila projekt?

Det finns, baserat på den data vi samlat in, framförallt tre konsekvenser som kan uppkomma som en följd av att överlämningen ser ut som vi redovisat för ovan. En konsekvens är att det är svårt att veta när ett projekt faktiskt är slut, eftersom det inte finns uppsatta krav som ska vara uppfyllda i slutet, på samma sätt som det ofta gör i traditionella projekt. Det innebär att teamet, eller åtminstone organisationen, ständigt behöver värdera och avväga vad som är mest effektivt att lägga sin energi på - och när det är mer värt att gå vidare till nästa sak istället för att fortsätta utvecklingen.

En annan konsekvens som bör tas hänsyn till är hur banken säkerställer att någon i projektet har helhetsperspektivet på det som utvecklas, så att inte var och en av medarbetarna i teamet bara är intresserade av sin egen lilla pusselbit. I det senare fallet finns det nämligen att risk att, utan definierade krav, någonting i utvecklingen missas om ingen tar ansvar för helheten, vilket skulle vara en nackdel för organisationen. Ett sätt att lösa detta är att utse en produktägare som är helt och hållet ansvarig för en särskild produkt, och inget annat.

Slutligen finns, utan en formell överlämning, en svårighet i att följa upp effekterna av det som utvecklats. Det kräver att organisationen, och framförallt teamet själva, är noga med att sätta upp mål och önskvärda effekter av produkten som utvecklas och ständigt mäta dessa under projektets gång. Genom att göra detta på ett bra sätt kan den förstnämnda konsekvensen, att veta när projektet ska avslutas, underlättas eftersom det av naturliga skäl bör vara när den önskade effekten är uppnådd.

Det verkar enligt oss därför som att det är av stor vikt för varje enskild organisation att fundera över vilka konsekvenser det agila arbetssättet ger upphov till för att på så sätt vara förberedda på att möta dessa och säkerställa att dessa inte påverkar verksamheten på ett

negativt sätt. Att arbeta agilt enligt de regler som finns är med andra ord inte alltid tillräckligt, utan bör sättas in i respektive organisations kontext.

6.2 Diskussion av slutsatsen och studiens syfte

Med hjälp av ovan tre undersökningsfrågor har vi uppfyllt studiens syfte, det vill säga ökat förståelsen för hur överlämningen av det slutliga projektresultatet i agila projekt ser ut på svenska banker. Eftersom vi endast har intervjuat fem olika banker, med två respondenter på vardera bank, finns det naturligtvis utrymme att ta hänsyn till ännu fler personers upplevelser och det är dessutom möjligt att andra banker upplever överlämningen på andra sätt än de som framförts i studien. Eftersom vi dessutom avgränsat den agila metoden till att enbart bestå av faktorerna kundsamarbete, delleranser och dokumentation finns det också utrymme att utvidga synsättet och studera graden av agil mognad i andra delar.

Vi anser dock, eftersom bankerna som valts ut för studien utgör en relativt stor del av respektive fall som studerats, att våra slutsatser ändå bidrar till en ökad förståelse av fenomenet än vad som varit fallet innan studien gjordes. Inte minst pekar studien på att överlämningen, åtminstone såsom den blivit beskriven i tidigare litteratur, inte längre existerar på ett formellt sätt. Dessutom har vi konstaterat att olika typer av banker arbetar med olika grad av agil mognad.

Värt att notera är att Bank C, en av studiens storbanker, har en överlämning som sticker ut något från de andra bankerna. Det beror troligen på att de har gått över till en agil metodik mest nyligen av de fem studerade bankerna, vilket kanske ändå tyder på att den agila mognaden har en viss effekt på överlämningen. Kanske är det så att bankens vana att arbeta agilt påverkar hur de organiserar överlämningen snarare än till vilken grad de arbetar enligt de agila reglerna i relation till de tre faktorerna kundsamarbete, delleranser och dokumentation. I så fall tyder det på att det är erfarenheten av det agila arbetssättet som påverkar överlämningen, snarare än graden av agil mognad inom specifika faktorer.

6.3 Studiens bidrag

Det teoretiska bidraget, som också är studiens viktigaste och mest omfattande, innefattar revideringen av *the evolutionary-delivery model*, i vilken fasen 'överlämning av slutlig version' helt har uteslutits. Genom att studera fem banker kan vi se att en formell överlämning inte existerar i agila projekt inom den svenska bankbranschen, med avseende framför allt på att ansvaret aldrig lämnar teamet. Denna slutsats kan i sin tur leda till att öppna upp för ytterligare studier för att studera detta ur flera synvinklar och på ännu fler organisationer.

Studiens empiriska bidrag är en ökad förståelse för att olika banker arbetar med olika grad av agil mognad och att det finns ett flertal olika aspekter vilka varje individuell organisation måste ta hänsyn till för att det ska fungera så bra som möjligt i den enskilda organisationen. Det innebär alltså att banker som verkar i olika kontexter inte arbetar på samma sätt, även om alla arbetar agilt.

Vidare har studien visat att det är enklare för nischbanker att hålla sig till de regler som *the Agile Manifesto* (2001) förespråkar, och därmed har en högre grad av agil mognad än vad storbanker har. Trots detta skiljer sig inte överlämningen mellan de båda typerna av banker nämnvärt. Dessutom har studien bidragit till insikten att den svenska bankbranschen möter konsekvenser av att överlämningen i agila projekt inte sker på ett formellt sätt, vilka generellt kan sägas handla om vikten av att kunna mäta effekten av det som utvecklas.

Slutligen anser vi att studien möjliggör reflektion kring vikten av att projektledare generellt i varje förändring som görs i verksamhetens arbetssätt fundera över både helheten av förändringen och vilka konsekvenser den ger upphov till på både kort och lång sikt, och för alla led i organisationen. Även om denna studie belyser användningarna av agila metoder specifikt bör projektledare i alla typer av projekt vara medvetna om att det sällan är effektivt att kopiera en strategi från teorin utan att anpassa den till sin egen organisation och utan att fundera över vilka konsekvenser den ger upphov till.

6.4 Förslag till vidare forskning

Under vår studie fann vi en mängd intressanta infallsvinklar och nya perspektiv på fenomenet som vi gärna hade undersökt djupare.

För det första bör nya studier undersöka om synen på överlämningen upplevs på samma sätt av olika intressenter i organisationen? Med en längre undersökningsperiod skulle forskare kunna studera fenomenet från flera perspektiv än endast projektledarrollen. Upplever ledningen, andra teammedlemmar eller kunden överlämningen på andra sätt?

I studien konstaterar vi att det finns ett antal konsekvenser av att överlämningen inte existerar i agila projekt, där bland annat vikten av att följa upp effekterna av resultatet tas upp. Framtida forskning kan vidareutveckla dessa och djupare undersöka vad det har för effekt för organisationen. Finns det en lösning på problematiken och hur dessa kan undvikas eller underlättas?

I våra intervjuer framkom även att det finns olika utmaningar för de olika bankerna att förhålla sig till när det kommer till att arbeta agilt, vilket också innebär att de två fallen har olika grad av agil mognad. I vår studie har vi inte fördjupat oss i detta, då det inte skulle

hjälpa oss att besvara vårt syfte. Det var dock tydligt för oss att bankerna upplevde det olika lätt att följa den agila metodiken. Givet en viss kontext, finns det ett framgångsrecept för organisationen att följa för att maximera det agila arbetssättet? Eller behöver varje organisation hitta sina egna lösningar?

Slutligen vore det också intressant att se om våra slutsatser stämmer inom andra typer av organisationer i andra branscher - både i Sverige och internationellt. Har andra organisationer samma syn på överlämningen som bankerna? Kan andra organisationer uppleva andra konsekvenser av överlämningen?

I studiens avslutande kapitel har vi svarat på de undersökningsfrågor som ställdes i inledningskapitlet och diskuterat studiens bidrag till teorin och empirin. Vi konstaterar att överlämningen i agila projekt på svenska banker inte existerar på ett formellt sätt, var på vi reviderar the evolutionary-delivery model. Dessutom visar vi på de skillnader som finns i den agila mognaden hos olika typer av banker och konstaterar att nischbanker är agilt mogna till en högre grad än vad som är fallet hos storbanker. Slutligen presenteras de insikter om konsekvenser kring att överlämningen inte existerar på ett formellt sätt som uppkommit i datainsamlingen och lärdomar av dessa.

7. Referenser

Tryckta källor:

Abdalhamid, S. & Mishra, A. (2017). Adopting of Agile methods in Software Development Organizations: Systematic Mapping. *TEM Journal*, 6(4). ss.817-825. doi: 10.18421/tem64-22.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl., Stockholm: Liber. ISBN: 9789147099153

Ambler, S. & Lines, M. (2012). *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. IBM Press.

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144105673

Barlow, J., Giboney, J S., Keith. M J., Wilson, D W., Schuetzler, R M., Lowry, P B. & Vance, A. (2011). Overview and Guidance on Agile Development in Large Organizations. *Communications of the Association for Information Systems*, 29(1). ss.25-44. doi: 10.17705/1CAIS.02902.

Baskerville R.L., Mathiassen L., Pries-Heje J. & DeGross J.I. (eds). (2005). Business Agility and Information Technology Diffusion. IFIP International Federation for Information Processing, 180. Springer, Boston, MA. ss. 11-34. doi: 10.1007/0-387-25590-7_25

Bell, T. E. & Thayer, T. A., (1976). Software Requirements: Are they really problem?. *Proceedings of the 2nd international conference on Software engineering. IEEE Computer Society Press, 1976.*

Bjurwill, C., (1995). *Fenomenologi*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144479613

Boehm, B. & Turner, R., (2003). Using risk to balance agile and plan- driven methods. *Computer*, 36(6). ss. 57-66. doi: 10.1109/MC.2003.1204376.

Boehm, B. & Turner, R., (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5). ss. 30-39. doi: 10.1109/MS.2005.129.

- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. [rev.] uppl., Malmö: Liber. ISBN: 9789147098224
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4th. edition., New York, United States: Oxford University Press Inc.
- Cao, L., Mohan, K., Xu, P. & Ramesh, B. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*. 18(4), ss. 332-343. doi: 10.1057/ejis.2009.26.
- Chow, T. & Cao, D-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software*, 81(6). ss.961-971. doi: 10.1016/j.jss.2007.08.020
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & BredeMoe, N. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85 (2012). ss.1213-1221. doi: 10.1016/j.jss.2012.02.033
- Eck, A. & Uebernickel., F. (2014). Navigation in the digital age: Agile Delivery in Finance IT. *Series on Research in Information Systems Management and Business Innovation*, 1.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. 1:1 uppl. Malmö: Studentlitteratur. ISBN: 9789144040127
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. 1st. edition., London: SAGE. ISBN: 9780761966838
- Gustavsson, T. (2011). *Agil projektledning*. 1. uppl., Stockholm: Sanoma utbildning. ISBN: 9789152309360
- Hammar, A-M. (2011). *Från projektorganisation till förvaltningsorganisation - en studie av överlämningsarenan*. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköping: Linköpings universitet.
- Henriksen, A. & Pedersen, S. (2017). A qualitative case study on agile practices and project success in agile software projects. *The Journal of Modern Project Management*, 53. ss.62-73. doi: 10.19255/JMPM01306

- Highsmith, J. & Cockburn, A. (2001). Agile Software development: The business of Innovation. *Computer*, 44 (9). ss.120-127. doi: 10.1109/2.947100
- Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2011). The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Information and Software Technology*. ss.5521-534. doi:10.1016/j.infsof.2010.10.009
- Jusek. (2019). Att arbeta agilt i både smått och stort. *Karriär*. 1(39).
- Khan, A. S. & Kajko-Mattsson, M. (2010). Demarcating the Scope of a Handover Process. *IEEE Computer Society Press*. Fifth International Conference on Software Engineering Advances, ss. 244-251. doi: 10.1109/ICSEA.2010.44
- Korhonen, K. (2013). Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context. *Software Quality Journal*. 21(4). ss. 599-624. doi: 10.1007/s11219-012-9189-4.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. 3:1. uppl., Lund: Studentlitteratur. ISBN:9789144081236
- Lindvall, M., R. Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Coleman Dangle, K., Shull., Tesoriero Tvedt, R., A. Williams, L. & Zelkowitz, M. (2002). *Empirical Findings in Agile Methods*. LNCS. 2418. ss.197-207. doi: 10.1007/3-540-45672-4_19
- Liubchenko, V. (2016). A review of agile practices for project management. *System Software department*. Ukraine: Odessa National Polytechnic University.
- McConnell, S. (1996). *Rapid Development: Taming Wild Software Schedules*. 1st. edition. Redmond, Washington: Microsoft Press. ISBN: 978-1-55615-900-8
- Mens T. (2008). *Introduction and Roadmap: History and Challenges of Software Evolution*. In: Software Evolution. Springer, Berlin, Heidelberg. ISBN: 978-3-540-76440
- Misra, S. C., Kumar, V. & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *The Journal of Systems and Software*, 82(11). ss.1869-1890. doi: 10.1016/j.jss.2009.05.052
- Myrdal, G. (1968). *Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen*. Stockholm: Rabén & Sjögren

Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communication of the ACM*. 41(5). ss. 73-78. doi:10.1145/1060710.10607

Nyberg, R. & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Pigoski, T.M. (1997). *Practical Software Maintenance: Best Practices for Managing Your Software Investment*. New York: John Wiley & Sons.

Project Management Institute & Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3. omarb uppl., Stockholm: Liber. ISBN: 9789147111510

Royce, W. (1987). Managing the development of large software systems. *Proceedings of the 9th International Conference on Software Engineering*. ss. 328–338. IEEE Computer Society Press. Los Alamitos, CA, United States.

Tonnquist, B. (2016). *Project Management: A guide to the Theory and practice of Project Methodology and Agile methods*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB. ISBN: 9789152341148

Saunders, M. & Lewis, P. (2018). *Doing Research in Business and Management - An essential guide to planning your project*. 2nd. edition., Harlow, England: Pearson Education Limited

Serrador, P. & Pinto, J. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5). ss.1040-1051. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.006

Stettina, C. & Kroon, E. (2013). Is there an Agile Handover? An Empirical Study of Documentation and Project Handover Practices Across Agile Software Teams. *2013 IEEE International Technology Management Conference & 19th ICE Conference, At The Hague, The Netherlands*. doi: 10.1109/ITMC.2013.7352703.

Vollman, T. (1990). Transitioning from development to maintenance. *Proceedings. Conference on Software Maintenance 1990*. ss. 189-199. doi: 10.1109/ICSM.1990.131353

Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle: Complete Step-by-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*. London, England: Kogan Page Business Books

Elektroniska källor:

Agile Manifesto. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
<http://agilemanifesto.org/> [2019-02-02]

Ambler, S. (2014). *2014 agile adoption survey*.
<http://www.ambysoft.com/surveys/agileJanuary2014.html> [2019-01-30]

Bank A. (2018). Årsredovisning 2018. [2019-03-11]

Bank B. (2018). Årsredovisning 2018. [2019-03-11]

Bank C. (2018). Årsredovisning 2018. [2019-03-11]

Bank D. (2018). Årsredovisning 2018. [2019-03-11]

Bank E. (2018). Årsredovisning 2018. [2019-03-11]

Datainspektionen. (u.å). *Dataskyddsförordningen GDPR*.
<https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> [2019-02-07]

Kalso, R. (2017). 'Waterfall model'. *Salem Press Encyclopedia of Science*.
<https://login.e.bibl.liu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=ers&AN=125600148&lang=sv&site=eds-live&scope=site> [2019-02-21]

Nationalencyklopedin. (2019). *Agile*.
<https://www.ne.se/ordb%C3%B6cker/#/search/norstedts-stora-en-sv?q=agile> [2019-02-24]

Project Management Institute. (2017). *Pulse of the Profession 2017*.
<<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>> [2019-01-02]

Riksbanken. (2019). *Lista över svenska monetära finansinstitut*.

<https://www.riksbank.se/sv/statistik/finansmarknadsstatistik/lista-over-svenska-monetara-finansinstitut/> [2019-02-20]

Svenska Bankföreningen. (2016). *Flera initiativ kring digitalisering*.

<https://www.swedishbankers.se/repository/bankfokus/bankfokus-nr-4/flera-initiativ-kring-digitalisering/> [2019-02-26]

Svenska Bankföreningen. (2017). *Bankerna i Sverige*.

<https://www.swedishbankers.se/media/3262/bankerna-i-sverige-2017.pdf> [2019-02-07]

Tuvhag, E. (2018). *Nischbanker lockar kunder från storbanker*. Svenska Dagbladet, 3 mars.

<https://www.svd.se/nischbanker-lockar-kunder-fran-storbanker> [2019-02-28]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2019-02-07]

Wallström, M. (2013). "Agilt är inte alltid rätt". Computer Sweden, 25 mars.

<https://computersweden.idg.se/2.2683/1.498534/agilt-ar-inte-alltid-ratt> [2019-04-17]

7.1 Intervjuförteckning

Respondent	Datum	Tid	Intervjuform
A1	2019-03-14	52 min	Personlig intervju
A2	2019-03-18	68 min	Personlig intervju
B1	2019-03-14	66 min	Personlig intervju
B2	2019-03-20	69 min	Personlig intervju
C1	2019-03-20	50 min	Personlig intervju
C2	2019-03-21	71 min	Personlig intervju
D1	2019-03-19	69 min	Personlig intervju
D2	2019-03-19	86 min	Personlig intervju
E1	2019-03-21	76 min	Personligintervju
E2	2019-04-01	60 min	Personligintervju

Bilagor

Bilaga 1 - Lista över banker i populationen

Storbanker

(enligt Bankföreningen, 2017)

- Handelsbanken
- Nordea
- SEB
- Swedbank

Nischbanker

(efter Riksbanken, 2018. Utsorterade efter kriterierna: ej storbank, ej andra institut än banker, ej medlemsägda, ej filialer, ej enskilda sparbanker, ej investmentbanker, ej dotterbolag samt ej andra tillsynsmyndigheter än Finansinspektionen. Därtill ska de profilera sig själv som ett digitalt företag. Detta har vi valt att tillräkna de som använder orden "digital", "plattform" eller "internet" i profileringen på sin hemsida)

- Avanza Bank
- Collector Bank
- Klarna Bank
- Nordnet Bank
- TF Bank

Bilaga 2 - Intervjuguide

Orienterade frågor

Personen

Fråga	Stödord
Förklara kort vad du arbetar med och vad din tjänst innebär.	Titel Yrkesroll
Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?	
Kan du beskriva vilken typ av IT-projekt du har varit projektledare för?	Ex utveckling av BankID, interna program, hemsida osv Grad av komplexitet

Företaget

Fråga	Stödord
Hur skulle du beskriva organisationsstrukturen?	Decentraliserat/Centraliserat Beslutsvägar Ansvar
Kulturen på företaget?	Annorlunda på din avdelning? Processer/aktiviteter Faser som ingår
Kan du beskriva den agila metod som ni använder?	Kan du beskriva hur ett typiskt projekt ser ut hos er?

Storlek

Fråga	Stödord
Hur stora brukar teamen vanligtvis vara?	Anser du att det är stort eller litet? Alltid samma team? Olika från gång till gång? Självorganiserade team? Bestäms av ledning?
Hur sätts projektteamen ihop?	Heltid på ett och samma projekt? Flera projekt samtidigt?
Hur delas projektdeltagarnas arbetstid upp mellan olika projekt?	

Resurser

Fråga	Stödord
Vilka hjälpmedel har ni som projektgrupp tillgång till på kontoret som du upplever är av värde för att arbeta agilt/genomföra projekten?	Whiteboards Planerade mötesrum Arbetsstationer Interna system
Hur är projektdeltagarna placerade i förhållande till varandra?	I samma rum? Våningsplan? Hus? Upplevs detta som ett problem?

Hur ser kommunikationen i projektgruppen ut? Hur fungerar den?

*Dagliga möten
Gemensamt system för
rapportering
Uppdaterad om vad andra gör
Kommunikation under dagen*

Frågor med fokus på ämnet

Visa bild på evolutionary-delivery model. "Så här har vi i vår uppsats ritat upp en agil projektlivscykel, oberoende av vilken typ av arbetssätt man använder. Och det är alltså denna slutöverlämning som vi dyker in, i vår uppsats och den här intervjun. "Kan du känna igen ert arbetssätt i den här modellen eller känns den fel/främmande?"

Om den inte överensstämmer, vad skiljer sig i jämförelse med er agila metod?

Överlämningen

Fråga	Stödord
Beskriv hur en slutöverlämning ser ut hos er och vad den innebär i er kontext?	Vilka aktiviteter ingår? Formaliserad eller spontan/informell? Lämnas ansvar över? Vad lämnas över?
Beskriv hur ni förbereder den slutliga överlämningen av produkten, innan den överlämnas till verksamheten som ska använda den?	Hur ser processen för detta ut? Lång/kort process? Standardiserad/varierar mellan projekt?

Utmaningar i överlämningen

Fråga	Stödord
Vilka utmaningar har du upplevt i slutöverlämningen av ett projekt?	Upplever du att vissa av dessa är mer frekvent förekommande än andra? Är överlämningen problemfri? Någonting som brukar ta lång tid? Vilka är mest kritiska?
Varför tror du att dessa uppkom? Vad skulle ha gjorts för att undvika dem?	Kundsamarbete Brist på/för mycket dokumentation Felaktiga delleveranser Lämnades över för tidigt annat?
Finns det någonting du skulle vilja ändra på för att på så sätt förbättra slutöverlämningen i framtiden?	

Då har vi ställt alla frågor om själva överlämningen som sådan. Nu går vi in på de tre faktorerna och arbetssätt som vi tittar extra på.

Kundsamarbete

Fråga	Stödord
Beskriv hur samarbetet mellan projektgruppen och kunden brukar se ut?	Är ni placerade nära varandra? Är kunden engagerad i framttagandet av produkten? Hur sköts kommunikation?
Hur upplever du att samarbetet med kunden	Är det av vikt för utvecklingen av projektet och

fungerar?	överlämningen?
Har du någon gång upplevt att slutprodukten du överlämnat till kunden, inte uppnådde dennes förväntningar?	Om ja: Vad tror du att det berodde på?

Delleveranser

Fråga	Stödord
I vilken omfattning använder ni er av delleveranser i ett projekt?	Om väldigt liten, varför använder ni det inte? Hur gör ni för att under projektets gång säkerställa att ni utvecklar det kunden efterfrågar?
Beskriv hur en delleverans under projektets gång skulle kunna se ut?	Vilka aktiviteter ingår: • låter kund testa produkten • implementerar en del av systemet • skickar över dokumentation
Vad och vem är det som avgör när en delleverans sker?	Efterfrågas från kund? Planerat från början? Gruppen har nått en milstolpe?
På vilket sätt upplever du att slutöverlämningen påverkas beroende på hur många eller vilken typ av delleveranser som genomförts?	Mer framgångsrik överlämning med fler eller färre delleveranser?

Dokumentation

Fråga	Stödord
I vilken omfattning för ni skriftlig dokumentation över ert arbete?	Vem har ansvar för att göra det? Varför görs det? Under hela projektets gång?
Vilken typ av information dokumenterar ni?	Av vilken anledning? Nödvändigt?
Används dokumentationen i slutöverlämningen av projektet på något sätt?	Dvs: lämnas dokumentationen över till kunden/någon annan? Skulle du säga att slutöverlämningen skulle förenklas eller försvåras med mer dokumentation?