

Agil projektledelse i den digitale medieindustri

- et casestudie af virksomheden Combine

Thomas Wirth Aggerholm

Vejleder

Claus Andreas Foss Rosenstand

Speciale i Interaktive Digitale Medier



AALBORG UNIVERSITET



combine

Institut for Kommunikation

Aalborg Universitet

Danmark

Titelblad

Projekttitel: Agil projektledelse i den digitale medieindustri – et casestudie af virksomheden Combine

10. semester, Interaktive Digitale Medier, Aalborg Universitet

Vejleder: Claus Andreas Foss Rosenstand

Maj 2018

Skrevet af: Thomas Wirth Aggerholm

Antal anslag: 97.821

Antal normalsider: 40,7

Rapportens sideantal: 49

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Thomas Wirth Aggerholm som det afsluttende projekt i forbindelse forårssemesteret 2018 på kandidatuddannelsen Interaktive Digitale Medier ved Aalborg Universitet.

Specialet beskæftiger sig med agil projektledelse i forbindelse med udviklingsprojekter i den digitale medieindustri, hvor det digitale bureau Combine vil blive inddraget som casesamarbejdspartner.

Der skal lyde en stor tak til min vejleder Claus Rosenstand for god og konstruktiv vejledning gennem hele processen. Derudover vil jeg gerne takke Combine for deres samarbejde samt åbenhed.

God læselyst!

Abstract

The focus of this master's thesis is an agile approach to project management in the digital media-production industry. The objective of the thesis is to understand how project management can be applied in order to create the most value for the costumers within the boundaries of time and budget.

The motivation behind this research came from personal experience as a project manager in a small video game production with 14 people on the production team. I discovered that traditional project management methods were not sufficient to solve the creative and agile process it takes to create digital products. These products are typically very complex and it can be hard to determine from the beginning of the project, exactly how the product will turn out in the end.

To do this I conducted a case study with a company called Combine. They are creating digital solutions in a wide variety and were therefore a representative case for this subject. The first steps of the research were to define different aspects of the research question. In order to understand the phenomenon of agile project management, I needed to define project management, agile processes and value and boundaries. I did this primarily by reviewing existing research on the topic. When I had defined the different aspects of the research I did five interviews with the project managers in Combine. The interviews were semi-structured, which means that I had some pre-defined questions, but I was open-minded towards what the informants had to say. So when they said something I found relevant for my research, I asked them to elaborate on their answers.

After the interviews I transcribed them in order to make an analysis of the data. I used Affinity Diagramming to externalize the data in the physical room by printing the transcriptions out and hang them on the wall. This made it a lot easier to get an overview of the data. The I used coding and condensation to categorize and analyze the data.

What I found in the analysis was that in order to create value for the costumer in an agile process, the project management needs to fit the process. That involves both staff and

customers to accept that they will not know all the answers from the get go of the project. It also means that the tasks in the project need to be broken down into smaller pieces. These pieces will then be produces in small sprints so that the customer is constantly getting value in form of some function to the solution or some new knowledge about the product that is being produced. To accomplish this, Combine needs to make a thorough analysis of the costumer's business in the beginning of the project to understand the costumer's needs. After this is done, the costumer needs to be a part of all the decisions being made during the production. By doing so, the costumer gets to decide what changes that needs to be made and thereby they get the best outcome in the end.

Indhold

1. Introduktion	2
1.1 Casesamarbejdspartner	4
1.2 Problem	5
2. Undersøgelsesdesign	5
2.1 Hvad er en digital medievirksomhed?	7
2.2 Hvad er værdi og aftalte rammer i en digital medievirksomhed?	7
2.3 Hvad er projektledelse i en digital medievirksomhed?	7
2.4 Hvad er en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed?	8
2.5 Hermeneutik	8
2.6 Fænomenologi	9
2.7 Casestudie	12
3. Dataindsamling	16
3.1 Interviews	16
3.2 Transskription	19
4. Databehandling	20
4.1 Affinity Diagramming	20
4.2 Meningskodning	21
4.3 Meningskondensering	22
5. Analyse	23
5.1 Udfordringer	29
5.1.1 Kultur	29
5.1.2 Kunder	30
5.1.3 Kundematch	31
5.1.4 Projektledelse	31
5.1.5 Opsamling	32
5.2 Agile processer i Combine	33
5.2.2 Opsamling	34
5.3 Projektledelse i Combine	34
5.3.1 Opsamling	35
5.4 Tilpassede metoder	35
5.4.1 Opsamling	36
5.5 Værdi	36
5.5.1 Opsamling	37
6. Digital medievirksomhed	38
7. Projektledelse i en digital medievirksomhed	38
8. Agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed	40
9. Værdi og aftalte rammer i en digital virksomhed	43
10. Konklusion	44
11. Diskussion	46
12. Litteraturliste	47
13. Bilag	48

1. Introduktion

Denne rapport omhandler agil projektledelse i forbindelse med udviklingsprojekter i den digitale medieindustri. Det særlige ved sådanne projekter er, at de normalt er kendetegnet ved høj kompleksitet og usikkerhed, da der dels er involveret mange fagligheder, og der dels både skal tages funktionelle, æstetiske og praktiske hensyn. Et projekt kan defineres på følgende måde:

“A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a beginning and end. The end is reached when the project’s objectives have been achieved or when the project is terminated ... or when the need for the project no longer exists” (Project Management Institute, 2008, s. 5).

Ethvert projekts succes afhænger af, hvorvidt projektet bliver ledet i den rigtige retning fra start til slut. Så snart flere menneskers indsatser skal koordineres, forudsætter det projektledelse, hvis fornemmeste funktion består i at lede (planlægge, vurdere og regulere) en afgrænset mængde af indsatser og ressourcer mod et optimeret resultat. Ved at benytte den rette viden, de rette metoder og værktøjer har projektledelse stor indflydelse på, hvorvidt et projekt bliver en succes (Project Management Institute, 2008). Projektledelse findes i mange forskellige industrier, og der findes et utal af metoder og værktøjer til at lede et projekt. Disse metoder og værktøjer skal tilpasses det enkelte projekt, da projekter ofte er unikke hvad angår såvel produkt som proces og (udviklings)teknik (Rosenstand, 2002).

Jeg har nogen erfaring med projektledelse, idet jeg har været projektleder for en computerspilsproduktion med 14 personer på holdet (DADIU – jvf. nedenfor). Her erfarede jeg, at både projektlederen og udviklingsholdet skal være omstillingsparate i forhold til at ændre projektet undervejs i udviklingsprocessen for at få det bedst mulige produkt. Sagen er imidlertid, at man helt uundgåeligt, eventuelt i samspil med fremtidige brugere, løbende bliver klogere på, hvordan man skaber det optimale resultat i forhold til det egentlige behov. Derfor skal et projekt også ledes gennem hele dets livscyklus. De førnævnte ledelsesaktiviteter (planlægning, vurdering og regulering) finder sted gennem hele projektet.

På tredje semester af min kandidatuddannelse i Interaktive Digitale Medier var jeg projektleder for et hold på det Danske Akademi for Interaktiv Digital Underholdning (DADIU). Holdet bestod, som skrevet ovenfor, af 14 personer med forskellige fagligheder. Vi udviklede blandt andet et computerspil til tablet på seks uger. DADIU var første gang, jeg for alvor fik afprøvet projektledelse i praksis, og jeg fandt ud af, at jeg til trods for udfordringerne fandt mig godt til rette. Derfor var det også her, at min interesse for projektledelse for alvor blev vakt. I løbet af de seks uger oplevede jeg forskellige udfordringer i forhold til at være projektleder på et større projekt, der kræver, at flere forskellige fagligheder arbejder sammen. Personerne på holdet havde på baggrund af deres faglighed fået tildelt forskellige roller. Der var foruden mig som projektleder en game director, game designer, level designer, lead artist, lyd designer, 3D artist, lead programmør samt fire programmører og to personer, der arbejdede med quality assurance og user research. De forskellige roller arbejdede ud fra forskellige rationaler; henholdsvis et funktionelt-, udtryksmæssigt- og praktisk rationale. Dette skabte til tider misforståelser i kommunikationen. Der opstod til tider forskydninger i de interne arbejdsprocesser mellem de tre rationaler, hvilket gav udfordringer i forhold til interne leverancer og som følge heraf også deadlines (eksterne leverancer til DADIU). Dette skyldtes både forskellige opfattelser af arbejdstilgange samt forskellige måder at arbejde på. Den agile tilgang med konstante ændringer i produktet affødte ligeledes udfordringer i forhold til at udvikle computerspillet i den ønskede kvalitet til den aftalte tid. På grund af ekstern feedback ændrede vi flere gange indholdet i spillet, hvilket medførte, at vi ikke nåede de fastsatte deadlines. Projektledelse af computerspilsproduktionen på DADIU var et godt eksempel på en type af digital medieproduktion, der både havde høj kompleksitet og usikkerhed, da der for alle på holdet var nye måder at håndtere såvel produkt, proces som teknik på i samarbejdet med de andre fagligheder.

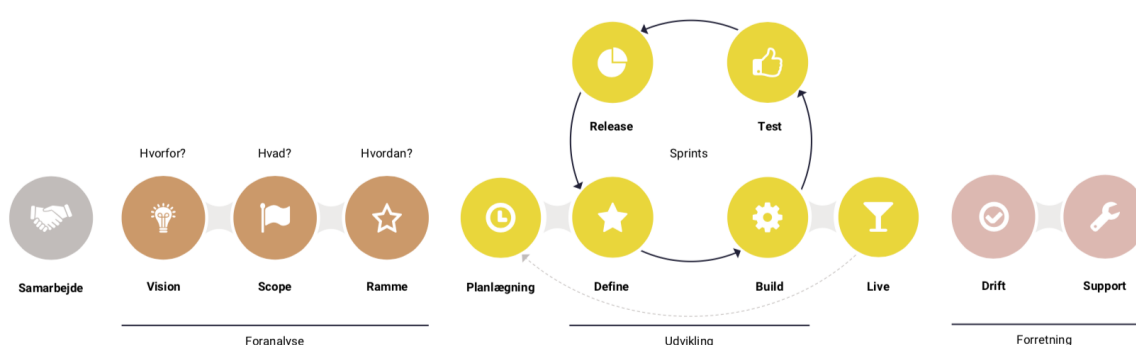
Ambitionen med dette projekt er, med udgangspunkt i erfaringerne fra DADIU, at blive klogere på agil projektledelse i den noget bredere digitale medieindustri. Sagen er nemlig den, at det ikke er vigtigt for mig, om produktet netop var et computerspil. Det væsentlige for mig er processen bag at skabe et digitalt medieprodukt. Dette har også den afledte effekt, at min viden formentlig kan finde anvendelse flere steder.

1.1 Casesamarbejdspartner

I specialet har jeg samarbejdet med en case-virksomhed (Combine med hovedkontor i Aalborg), hvor vi sammen har sat fokus på de udfordringer der udspringer mellem projektledelse og en agil arbejdsproces. Idéen med universitetsprojektet er naturligvis, at den viden, der er kommet ud af dette samarbejde kan finde bredere anvendelse i den digitale medieindustri.

Combine er en digital konsulent- og mediebyrå beliggende i Aalborg og Skanderborg. De udvikler forskellige digitale løsninger, som spænder over e-commerce, bookingløsninger, integrationsopgaver og udvikling af mobile apps. Virksomhedens værdier handler om co-creation, at forene mennesker, teknologi og forretning ved at skabe den bedst mulige brugeroplevelse og mottoet *“Fail fast, learn fast”*. Combine har en tradition for at arbejde agilt; men de oplevede også ved dette projekts start, at de kunne blive bedre til det. Da Combine er en virksomhed, der arbejdede på at ændre virksomhedskulturen til at blive mere agil, er denne virksomhed repræsentativ for den type virksomhed, jeg ønsker at undersøge. I starten af dette speciale havde de udviklet et udkast til en ny procesmodel, som de stod overfor at integrere for første gang. Procesmodellen beskriver livscyklussen for Combines projekter. Modellen så således ud:

Procesmodel 2.0



Figur 1 - Combine procesmodel 2.0

Samtidigt med indførelsen af den nye procesmodel, blev der i Combine arbejdet med nye funktions- og rollebeskrivelser, for at definere konkrete aktiviteter og ansvarsområder ind i den nye metodologi. Det var vigtigt for Combine at rollebeskrivelser og rollernes

ansvarsområder var klare og tydelige for alle medarbejdere, da denne bevidsthed gerne skulle medføre færre interne misforståelser i projekterne. Combine oplevede flere udfordringer ved indførelsen af den agile tilgang til projekterne, da det ikke blot handlede om at kulturen i organisationen skulle ændres fra konventionelle metoder til agile, men ligeledes at deres kunder, som var vant til at samarbejde med Combine på en bestemt måde, skulle overbevises om, at den agile tilgang kunne skabe mere værdi.

1.2 Problem

Jeg har, med mine erfaringer og refleksioner over DADIU, arbejdet ud fra den hypotese, at det ikke kan lade sig gøre at arbejde 100 % agilt i den virkelige verden, da der altid vil være nogle faste rammer ("constraints"), både eksterne og interne, der er begrænsende for den agile proces. Det er specielt i forhold til den udfordring, at Combine har fungeret som eksemplarisk case. Med udgangspunkt heri, har jeg formuleret følgende undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan anvendes projektledelse til at skabe størst mulig værdi inden for de aftalte rammer i en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed?

Problemet er nedarvet i undersøgelsesdesignet.

2. Undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil jeg præsentere mit undersøgelsesdesign samt give en kort procesbeskrivelse af, hvordan jeg gik fra én problemformulering til en ny. Herefter vil jeg præsentere de undersøgelsesspørgsmål, jeg har formuleret med den hensigt at kunne undersøge problemet (jf. 1.2 Problem). Afsnittet indeholder en kort beskrivelse af undersøgelsesspørgsmålene samt en beskrivelse af, hvordan jeg har udfoldet dem. I specialeprocessens start formulerede jeg følgende problemformulering:

Hvordan optimeres rammerne for projektledelse i en digital medievirksomhed ved at fokusere på forholdet mellem en agil udviklingsmetodologi og projektorganiseringen af roller?

Denne problemformulering bundede i min indledende antagelse om, at Combines udfordring på daværende tidspunkt var, at de ikke var skarpe på, hvornår i deres udviklingsprocesser de

forskellige roller i organisationen skulle kobles på. De var, som nævnt, i gang med at indføre ny procesmodel i organisationen, og det var særligt i forhold til denne, de havde brug for mere indsigt i, hvordan de skulle fordele deres interne ressourcer i form af forskellige roller og funktioner til at opnå den optimale arbejdsproces. Udover denne antagelse, havde jeg også erfaret i min rolle som projektleder på DADIU, at det havde en vis betydning, hvordan de forskellige roller i blev fordelt i udviklingsprocessen i forhold til det konkrete team. Det gav specielt mening, når der skulle tages nogle ledelsesmæssige teknisk tunge valg at have en udvikler med, der havde den rette viden på området. Under den indledende dataindsamling i Combine erfarede jeg to væsentlige forhold:

For det første, så handlede den egentlige udfordring hos Combine mere om at få indført en anden måde at arbejde på end fordelingen af roller i forhold til deres procesmodel. Combine havde tidligere – og egentlig helt frem til starten af dette speciale – arbejdet ud fra konventionelle generiske metoder i forhold til, hvordan man arbejder med projekter. Da jeg kom i kontakt med dem, var de stadig meget tidligt i processen med at få indført en mere agil tilgang til både projekter såvel som kunder.

For det andet blev jeg også, via mine undersøgelser, selv mere bevidst om, at min egen undren flyttede sig i en anden retning end rollefordeling og procesmodeller. De største udfordringer jeg selv stod overfor som projektleder på DADIU, handlede primært om at nå deadlines samtidig med at vi hele tiden blev klogere på, hvad det var, vi var ved at udvikle, og fremadrettet gjorde nytte af den erfarede viden. Den nye problemformulering som, efter et par iterationer, endte med at blive den endelige, passede derfor bedre både på min undren og på den virkelighed, som Combine var i.

For at undersøge problemet udarbejdede jeg fire teoretiske undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad er en digital medievirksomhed?
- Hvad er værdi og aftalte rammer i en digital medievirksomhed?
- Hvad er projektledelse i en digital medievirksomhed?
- Hvad er en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed?

Nedenfor har jeg udfoldet de fire undersøgelsesspørgsmål samt beskrevet, hvordan jeg har undersøgt dem.

2.1 Hvad er en digital medievirksomhed?

Formålet med dette undersøgelsesspørgsmål har været at få defineret og afgrænset det felt, jeg har undersøgt. Da jeg udelukkende ønskede at undersøge projektledelse af agile processer i den digitale medieindustri, har det været nødvendigt at lave en definition på, hvilken type virksomheder, jeg har arbejdet med. Jeg har brugt Combine som en repræsentativ case, hvorfor min definition på en digital virksomhed også har taget udgangspunkt i Combine. Jeg har ligeledes trukket på min erfaring til at beskrive, hvad en digital medievirksomhed er. At jeg bruger formen "en digital medievirksomhed" skyldes, at der altid er forskellige praktiske omstændigheder i den enkelte konkrete medievirksomhed (og såmænd også fra projekt til projekt), som gør, at der ikke eksisterer en uniform, optimal agil projektledelsesproces.

2.2 Hvad er værdi og aftalte rammer i en digital medievirksomhed?

Da hensigten med dette speciale var at undersøge, hvordan man anvender projektledelse til at skabe størst mulig værdi inden for aftalte rammer i en agil arbejdsproces, har det været nødvendigt at undersøge og definere, hvad værdi og aftalte rammer er i denne kontekst. Til at undersøge, hvad værdi er, har jeg brugt analysen af interviews, da jeg i mine spørgsmål blandt andet spurgte ind til, hvad værdi er i Combine. Aftalte rammer har jeg også defineret ud fra analysen af interviews, men jeg har ligeledes brugt den viden, jeg har fået gennem deltagelse i møder hos Combine samt observationer i de perioder, jeg har siddet og skrevet denne rapport hos Combine.

2.3 Hvad er projektledelse i en digital medievirksomhed?

Da målet med dette speciale har været at undersøge, hvordan projektledelse anvendes til at skabe størst mulig værdi inden for de aftalte rammer i en agil arbejdsproces, har det været nødvendigt at definere, hvad projektledelse er for et felt. Til at beskrive dette, har jeg primært benyttet bogen "*A guide to the project management body of knowledge*" af Project Management Institute (Project Management Institute, 2008). Jeg har ligeledes brugt bogen "*Project Management Handbook*" af David Cleland og William King (Cleland & King, 1997) til at blive klogere på, hvad projektledelse er. Derudover har jeg trukket på min personlige erfaring som

projektleder på DADIU. Efter jeg havde fået en bredere indsigt i projektledelse som felt og hvilke metoder og værktøjer, der bliver brugt i konventionel projektledelse, havde jeg nemmere ved at se forskellen i at have en agil tilgang til projektledelse.

2.4 Hvad er en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed?

I specialet har det været vigtigt at være skarp på, hvordan agil projektledelse adskiller sig fra andre typer af projektledelse samt få beskrevet en definition på agil projektledelse. Herunder skal der defineres, hvad en agil arbejdsproces er. Til dette har jeg blandt andet brugt bogen *“Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements”* af Gary Chin (Chin, 2004). Udover Chin har jeg også brugt diverse artikler om agil projektledelse og agile processer til at undersøge emnet.

Eksekveringen af undersøgelsesdesignet er sket gennem en fænomenologisk, hermeneutisk undersøgelse via et casestudie, hvilket der redegøres i følgende tre afsnit: 2.5, 2.6 og 2.7.

2.5 Hermeneutik

I nærværende speciale har jeg som udgangspunkt haft en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang til min undersøgelse af projektledelse af agile processer. Dette har jeg haft, fordi jeg ønskede at undersøge meningsfulde fænomener (Pahuus, 2003, s. 140). Til at redegøre for hermeneutikken har jeg brugt *Mogens Pahuus'* kapitel i bogen *Humanistisk Videnskabsteori* af Finn Collin og Simo Køppe (Køppe & Collin, 2003) samt en dansk oversættelse af *Sandhed og metode* af Hans Gardemar (Gadamer, 2007). I hermeneutikken er fortolkning og mening centrale begreber (Pahuus, 2003, s. 140). I humanvidenskabens undersøgelse af meningsfulde fænomener. Disse fænomener kan eksempelvis være menneskelige aktiviteter og produkterne af disse (Pahuus, 2003, s. 140). Menneskelig aktivitet er meningsfulde fænomener, da de produceres af mennesker, der vil og mener noget (Pahuus, 2003, s. 140). Mennesker har noget at udtrykke, hvilket vil sige, at indre meninger eller holdninger kommer til udtryk og bliver iagttageligt (Pahuus, 2003, s. 141). Pahuus bruger udtrykket *intentionalitet*, som betyder, at der ligger noget bagved enhver handling eller ytring (Pahuus, 2003, s. 141). Mennesker har som regel en hensigt med det, de siger eller gør. Dette aspekt har jeg været opmærksom på i min dataanalyse, da jeg hele tiden overvejede, hvilke intentioner der kunne ligge bag ved informanternes ytringer og handlinger.

Hermeneutik stammer fra et græsk ord og betyder *fortolke* (Pahuus, 2003, s. 142). For at forstå mening og forstå meningen i dens kontekst, skal man som forsker fortolke denne mening. Den forståelse som udspringer af denne tolkning, er påvirket af forskerens forforståelse for det undersøgte (Pahuus, 2003, s. 145). Ifølge Gadamar kan forforståelse kun være individuel, da den tager udgangspunkt i individets erfaringer (Gadamar, 1993, s. 294). Jeg har i min undersøgelse været opmærksom på mine egne forforståelser om agil projektledelse, for på den måde at give den fortolkede genstand de mest optimale forudsætninger for at komme til udtryk i sin oprindelige karakter (Gadamer, 2007, s. 256). Forståelse og fortolkning er en cirkulær bevægelse, hvor man bevæger sig fra forståelse af enkelte dele til forståelse af helhed (Pahuus, 2003, s. 145). Det vil sige, at man skal forstå enkelte dele for at forstå helheden, og man skal forstå helheden for at forstå de enkelte dele (Gadamer, 2007, s. 291). I min undersøgelse har jeg i hele processen vekslet mellem dele og helhed, da jeg løbende har fået mere viden om agil projektledelse, som derfor løbende har afledt nye spørgsmål og svar. Min problemformulering har afledt fire undersøgelsesspørgsmål. Disse udgør dele af helheden. Yderligere har disse afledt nogle spørgsmål på baggrund af den viden, undersøgelsesspørgsmålene har givet. Jeg har undersøgt de enkelte dele – altså undersøgelsesspørgsmålene – for at kunne forstå helheden – altså problemformuleringen. Gadamar bruger termen *horisont* til at beskrive individets begrænsninger af forståelse (Gadamar, 1993, s. 302). Denne horisont bliver løbende udvidet i takt med, at man undersøger det givne fænomen og derved opnår mere viden herom. Dette hænger sammen med min proces i specialet, da min horisont i forhold til agil projektledelse løbende er blevet udvidet i iterationerne mellem dele og helhed, som beskrevet ovenfor.

2.6 Fænomenologi

I dette speciale har jeg kombineret min hermeneutiske tilgang med en fænomenologisk videnskabsteoretisk tilgang, hvor jeg har taget udgangspunkt i Ernesto Spinellis udlægning af filosofen Edmund Husserls arbejde med den moderne fænomenologi. Jeg har arbejdet fænomenologisk i min dataindsamling. Til dette har jeg brugt interviews af tre projektledere, en forretningsudvikler og en bureauchef i Combine, som vil blive uddybet i kapitel 3 (jf. 3.1 Interviews). Jeg valgte en fænomenologisk tilgang, da jeg her var interesseret i at undersøge

informanternes oplevelser og danne mening ud fra disse (Spinelli, 2005, s. 5). Fænomenet jeg har undersøgt, er agil projektledelse i en digital medievirksomhed.

Ordet *fænomenologi* stammer oprindeligt delvist fra det græske ord *phainomenon*, der betyder fremtræden. Et fænomen defineres filosofisk som fremtoningen af en ting i kontrast med, hvad tingen i virkeligheden er. Derfor er verden, ifølge fænomenologer, en fænomenologisk verden (Spinelli, 2005, s. 6). Fænomenologi er overordnet set en udforskende tilgang, der består af flere forskellige perspektiver, som hver har det tilfælles, at de hovedsageligt er målrettet en metodisk struktureret undersøgelse af vores opfattelse af verden som mennesker (Spinelli, 2005, s. 7).

Ifølge fænomenologien forsøger vi som mennesker at danne en mening med alle vores oplevelser. Vi forsøger på denne måde at forstå verden og give den en mening. I fænomenologien undgås der at skelne mellem, hvad der er korrekt og ukorrekt. Et individs fortolkning af et objekts virkelighed afhænger af, hvilken kultur individet stammer fra, da individer fra forskellige kulturer kan have forskellige meningsdannelser og fortolkninger. Dette har haft betydning i udvælgelsen af informanterne i dette speciale, da disse har været en del af den kultur, der er i Combine og til dagligt arbejder med de problemstillinger, jeg ønsker at undersøge i nærværende speciale. Der vil derfor ikke findes et svar på, hvilken fortolkning der viser sig at være den mest rigtige. Virkeligheden vil nemlig udspringe af hver vores måde at fortolke på ud fra hver vores livsverden. Derfor vil der eksistere en fænomenologisk realitet, der vil forblive åben for multidisciplinær fortolkning (Spinelli, 2005, s. 8). Hensigten med dataindsamlingen var, som nævnt, at forstå informanternes oplevelser og holdninger. Det var bl.a. her, at den hermeneutiske tilgang blev kombineret med den fænomenologiske, da jeg på forhånd havde defineret nogle spørgsmål, som jeg ville stille informanterne. Disse var defineret på baggrund af mine egne erfaringer og forforståelser. Jeg var under dataindsamlingen bevidst om ikke at stille ledende spørgsmål, således at jeg kunne få informanternes holdninger frem for min egen. Det var netop den fænomenologiske tilgang, der fik mig til at ændre problemformulering undervejs i specialet, da jeg i mine interviews af medarbejderne i Combine fandt frem til, at de oplevede nogle andre udfordringer i forhold til agil projektledelse end det, jeg indledningsvist havde formuleret.

Flere videnskaber har fundet frem til, at virkeligheden er og altid vil være ukendt og ukendelig. Derfor er det, vi som mennesker opfatter som virkeligt stærkt forbundet med vores mentale processer og vores menneskelige trang til at skabe mening (Spinelli, 2005, s. 6). Selvom virkeligheden er ukendt og ukendelig, søger jeg at blive mere sikker i den virkelighed, de fænomener jeg oplever hos Combine, forekommer i. I min behandling af min indsamlede data fra interviews, kan jeg med min fænomenologiske tilgang forholde mig undrende og udfordrende i databehandlingen og på denne måde blive klogere på, hvilken virkelighed informanterne oplever i forhold til projektledelse af agile processer.

I arbejdet på at klarlægge, hvordan vi som mennesker konstruerer vores virkelighed, bruger Husserl to fundamentale principper: *Intentionalitet*, der danner grundlaget for alle mentale oplevelser, og *noema* og *noesis*, der er med til at give vores oplevelser form (Spinelli, 2005, s. 14). Jeg finder det relevant at inddrage disse principper i min udredning af den moderne fænomenologi, da disse i høj grad er medvirkende til, at de oplevelser, vi oplever som individer, kun er delvist delbare eller slet ikke delbare. Grundet disse principper kan der derfor kun eksistere delvise ligheder mellem vores oplevelser som individer (Spinelli, 2005, s. 17).

Det fundamentale forhold, der består mellem bevidsthed og virkelighed, kalder Husserl for intentionalitet. Husserl argumenterer for, at når mennesket besidder bevidsthed, vil der altid være tale om bevidsthed af 'noget'. Som mennesker ved vi ikke om 'noget' i virkeligheden eksisterer, men vi vil altid være påvirket af fortolkninger centreret om en objektbaseret verden. Derfor vil den mening, vi giver verden, være præget af intentionalitet. Ved intentionalitet skal det også forstås, at vi som mennesker aldrig har adgang til eller viden om verden som den egentlig er (Spinelli, 2005, s. 15). Grundet intentionalitet har jeg i dette speciale kun kunne løse et problem, som jeg har set det udspille sig i min virkelighed. Derved kan der udspille sig fænomener hos Combine, som mennesker med et anderledes syn på verden, kan danne mening i, men som jeg ikke har oplevet i min virkelighed. Udforskningen af problemet har derfor udelukkende været præget af min måde at skabe mening på.

Intentionalitet refererer til den første og mest basale fortolkende mentale handling - oversættelsen fra den rene stimuli af den virkelige verden til den objektbaserede virkelighed

(Spinelli, 2005, s. 16). Husserl foreslår, at intentionalitet har to primære fokuspunkter: Noema og noesis. Noema handler om det retningsbestemte element i oplevelsen. Det er det objekt, vi retter vores opmærksomhed mod og fokuserer på. Noesis handler om måden, hvorigennem vi definerer et objekt (Spinelli, 2005, s. 16-17). Jeg har inddraget noema og noesis, fordi disse to er med til at uddybe, hvorfor min forståelse af virkeligheden kan have forekommet anderledes hos andre mennesker. Selvom to individer overværer ét fænomen udspille sig, kan de to individers oplevelse og forståelse for fænomenet være forskellige. Noema har indflydelse på, hvad vi ser ved fænomenet, og noesis er de kognitive processer, der foregår hos det enkelte individ, som er med til at påvirke individets fortolkninger af det oplevede. På denne måde forekommer der forskel på de to individers oplevelser af fænomenet (Spinelli, 2005, s. 17). Disse fundamentale principper har jeg været opmærksom på, når jeg i dette speciale har brugt min fænomenologiske tilgang i udforskningen af problemet.

2.7 Casestudie

Dette kapitel omhandler casestudier som forskningsmetode og hvorfor jeg valgte denne metode. Til at beskrive metoden har jeg taget udgangspunkt i bøgerne *Application of Case Study Research* og *Case Study Design and Method* af Robert K. Yin (Yin, 2009) samt et kapitel fra bogen *Kvalitative Metoder af Bent Flyvbjerg* (Flyvbjerg, 2010).

Casestudier kan defineres på følgende måde: "*The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result*" (Yin, 2009, s. 106).

Yin argumenterer for, at *decision* kan udskiftes med individer, organisationer, processer, programmer, institutioner, begivenheder etc. (Yin, 2009, s. 106). En casestudieundersøgelse udforsker nutidige fænomener i deres virkelige kontekst (Yin, 2009, s. 109). Metoden er derfor egnet, hvis man som forsker ønsker at få en dybere forståelse af et virkeligt fænomen, der kræver, at man forstår fænomenet i dets kontekstuelle rammer (Yin, 2009, s. 110). En anden, mere forenklet, definition lyder: "... *den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel*" (Flyvbjerg, 2010, s. 464).

Jeg valgte casestudie som metode, da denne metode passer til problemformuleringer, der indeholder spørgsmål med "hvordan" eller "hvorfor" (Yin, 2009, s. 49). Derudover var projektledelse i Combine et daværende fænomen, der foregik nu og her (Yin, 2009, s. 49). Casestudier har bidraget med viden inden for både individer, grupper, organisationer, politiske og andre relaterede fænomener (Yin, 2009, s. 60). Casestudier bliver brugt til at undersøge komplekse, sociale fænomener. Casestudier gør det muligt at opholde de holistiske og meningsfulde karakteristika fra begivenheder i det virkelige liv, som for eksempel organisatoriske processer og modenheten af industrier (Yin, 2009, s. 61). Da jeg valgte casestudier som metode, skulle jeg ligeledes træffe et valg om, hvor mange cases jeg ville bruge i min undersøgelse. Dette var nødvendigt, da fremgangsmåden for enkeltcasestudier og flercasestudier er forskellige (Yin, 2009, s. 207). Yin beskriver fem forskellige scenarier, hvor enkeltcasestudiet er anvendeligt. Jeg vil blot gennemgå det tredje scenarie, hvilket omhandler undersøgelsen af den *repræsentative* eller den *typiske* case (Yin, 2009, s. 211). Målet med denne type case undersøgelse er, at fange hverdagssituationer, som repræsenterer typiske projekter blandt mange forskellige projekter (Yin, 2009, s. 212). Målet med dette speciale har netop været at undersøge min undren i forhold til projektledelse af agile processer med udgangspunkt i virksomheden Combine som repræsentativ case. I min beskrivelse af Combine i kapitel 1 argumenterer jeg for, hvorfor netop Combine kan defineres som en repræsentativ digital medievirksomhed. Den viden man får fra denne type undersøgelser er i de fleste tilfælde informationer om, hvordan den givne fænomen kommer til udtryk i den gennemsnitlige person eller virksomhed (Yin, 2009, s. 212).

Da kvaliteten af kvalitative undersøgelser er vigtigt, traf jeg nogle bevidste valg undervejs i specialeprocessen for at sikre kvaliteten af min undersøgelse. Kvaliteten af en undersøgelse kan sikres ved at have validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. I nærværende speciale har jeg taget udgangspunkt i Yins definitioner på disse begreber, da hans definitioner er tilpasset casestudiet som undersøgelsesform. Ifølge Yin er det vigtigt at man fra starten af sin undersøgelse definerer, hvad der skal undersøges for at sikre validitet (Yin, 2009, s. 186). Jeg er løbende blevet mere skarp i definitionen på det, jeg har undersøgt i specialet. Min hermeneutiske fremgangsmåde fra del til helhed mellem problemformulering og undersøgelsesspørgsmål har sikret, at det undersøgte er blevet skarpt defineret i slutningen af specialeprocessen. Ifølge Yin skal man definere, hvilke enheder, der måles efter i sin

undersøgelse (Yin, 2009, s. 186-187). Yin bruger en undersøgelse af kriminalitet i nabolag som eksempel. Måleenheden er politirapporteret kriminalitet. Fænomenet der skal undersøges, bliver dermed defineret med endnu større klarhed. I dette speciale er de målbare enheder defineret via undersøgelsesspørgsmålene. De fire undersøgelsesspørgsmål har hvert haft til formål at undersøge fænomenet agil projektledelse. Jeg har ligeledes søgt i litteraturen for at undersøge nogle undersøgelsesspørgsmål. Dette har jeg gjort for at undersøge, hvad der i forvejen er blevet skrevet om emnet. For at sikre intern validitet, har jeg undersøgt alle muligheder for en given begivenhed, holdning eller problematik har fundet sted. Dette vil sige, at jeg i min dataindsamling har sørget for at afdække alle svarmuligheder, ved at spørge uddybende ind i mine interviews. Dataindsamling vil blive uddybet i kapitel 3 (jf. 3. Dataindsamling). Formålet med ekstern validitet er, at den viden, man skaber gennem sine undersøgelser skal kunne generaliseres. Dette vil blive uddybet senere i dette afsnit ved at tage udgangspunkt i *Bent Flyvbjergs* artikel i bogen *Kvalitative Metoder* (Flyvbjerg, 2010). Målet med reliabilitet er, at en anden forsker skal kunne komme frem til samme resultat som en given undersøgelse, hvis han/hun lavede præcis den samme undersøgelse (Yin, 2009, s. 199). Formålet ved reliabilitet er at mindske fejl og partiskhed i undersøgelsen (Yin, 2009, s. 199). Måden hvorpå man kan sikre sig, at der er reliabilitet i sin undersøgelse er beskrive hele processen grundigt. Ved at gøre dette, gør man det muligt for andre at foretage de samme undersøgelser. En anden forsker vil dog ikke være i stand til at lave præcis den samme undersøgelse, som den der er foretaget i dette speciale, da Combine hele tiden udvikler sig, hvorfor Combine vil være et andet sted når undersøgelsen gentages. Derfor kan der kun tales om reliabilitet i det omfang, at Combine er en repræsentativ case, som jeg har beskrevet i kapitel 1 (jf. 1.2 Casesamarbejdspartner).

Der har været en del kritik af casestudie som forskningsmetode, da der er argumenter for, at cases kun kan bruges til indledende dele af en undersøgelse (Yin, 2009, s. 60-61). *Bent Flyvbjerg* har skrevet et kapitel i bogen *Kvalitative Metoder* (Brinkmann & Tanggaard, 2010), hvor han argumentere for, hvorfor denne kritik ikke er berettiget. Nedefor har jeg redegjort for Flyvbjergs argumenter, da det er disse, jeg tager udgangspunkt i, da jeg valgte casestudie som forskningsmetode. Flyvbjerg har lavet en sammenfatning af fem misforståelser i forhold til casestudiet som forskningsmetode (Flyvbjerg, 2010). De fem misforståelse er følgende: (1) *Generel, teoretisk viden er mere værdifuldt end konkret, praktisk viden* (Flyvbjerg, 2010, s. 465).

Flyvbjergs argument for at dette ikke er gældende er, at for at opnå generel viden, skal man have dybdegående, kontekstuel viden om enkelte tilfælde, før man kan generalisere. Ved at have viden om enkeltsående tilfælde, kan det på denne måde sagtens generaliseres (Flyvbjerg, 2010, s. 466). Dette leder videre til Flyvbjergs anden misforståelse: (2) *Man kan ikke generalisere ud fra enkelttilfælde, og derfor kan casestudiet ikke bidrage til den videnskabelige udvikling* (Flyvbjerg, 2015, s. 465). Flyvbjergs argument for, at dette ikke er tilfældet er, at formel generalisering ikke er nødvendigt, for at viden kan bidrage til et felt. Han nævner bl.a. *eksemplets magt* som værende undervurderet, og at et enkelt eksempel godt kan argumenteres for at gælde på lignende fænomener (Flyvbjerg, 2010, s. 473). Dette vil sige, at det bidrag jeg er kommet med i dette speciale, til trods for at det bunder i en enkelt case, vil kunne generaliseres til andre lignende virksomheder, som ligeledes beskæftiger sig med agile processer. (3) *Casestudiet egner sig bedst til udvikling af hypoteser, dvs. i den første fase af den samlede forskningsproces, mens andre metoder er mere velegnede til afprøvning af hypoteser og teoridannelse* (Flyvbjerg, 2010, s. 465). Dette er, ifølge Flyvbjerg, en misforståelse, da det blot handler om at vælge den rette case. Han taler om *den ekstreme case*, som typisk vil indeholde alle tænkelige fænomener om emnet, der undersøges (Flyvbjerg, 2010, s. 473). Combine er ikke nødvendigvis en ekstrem case, da de ikke kun arbejder med 100% agile projekter. Jeg vil her også argumentere for, at en ekstreme case ikke kan eksistere, da det er højst usandsynligt, at en enkelt case kan indeholde samtlige tænkelige fænomener. Jeg har tidligere beskrevet Combine som en repræsentativ case (jf. 1.1 Casesamarbejdspartner). Da Combine arbejder på at ændre deres interne og eksterne processer mod det agile, vil jeg argumentere for, at den viden jeg får gennem mine undersøgelser af Combine, kan generaliseres til andre virksomheder, med lignende processer. (4) *Casestudiet rummer en tendens til verifikation, dvs. en tendens til at bekræfte forskerens forudfattede meninger* (Flyvbjerg, 2010, s. 465). Denne misforståelse forekommer hyppigt fra forskere i det naturvidenskabelige felt, som primært laver kvantitative undersøgelser. Flyvbjerg argumenterer for, at problematikken med subjektiv forskning er generel i den kvalitative videnskab, og at man som forsker skal være opmærksom på ikke at være subjektiv i sin dataindsamling og analyse (Flyvbjerg, 2010, s. 479). Da jeg har arbejdet fænomenologisk i min undersøgelse, har jeg været åben for andres fortolkning af virkeligheden. Dermed har jeg ikke søgt verifikation af egne meninger, men at blive klogere på informanternes meninger. (5) *Det er ofte vanskeligt at sammenfatte et konkret casestudie og at udvikle generelle teser og teorier på grundlag af dette* (Flyvbjerg, 2010, s. 465).

Da casestudier ofte indeholder fortællende elementer med det virkelige livs kompleksitet og modsigelser, kan det udfordrende at oversætte disse til videnskabelige former eller generelle teorier (Flyvbjerg, 2010, s. 481). Flyvbjerg argumenterer mod denne misforståelse ved at fokusere på *de små ting*. Med dette mener han, at man, ved at gå ned i detaljen i sit casestudie, kan finde betydelig viden, som kan generaliseres udover den konkrete case (Flyvbjerg, 2010, s. 482).

3. Dataindsamling

I dette kapitel beskriver jeg hvorfor og hvordan jeg har indsamlet empiri/data. Jeg har brugt semistruktureret interviews til at indsamle data og har efterfølgende transskriberet dem for at kunne analysere dem.

3.1 Interviews

Interviews bliver ofte anvendt til at indsamle empiri både i kvantitativ og kvalitativ forskning (Bryman, 2012). Et interview kan beskrives som en struktureret samtale mellem to individer om en fælles interesse (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 18). At samtalen er struktureret og har et formål gør, at den adskiller sig fra dagligdagssamtalen mellem to individer (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 19). Formålet ved et forskningsinterview er at producere viden gennem en forståelse af informanternes synspunkt på verden (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 17-18). Formålet ved at interviewe relevante ansatte hos Combine var at forstå hvilke udfordringer, de oplever i deres projektledelse af agile processer og projekter. Jeg ville altså undersøge deres synspunkt i forhold til emnet.

Der findes adskillige former for interviews, der hver tjener forskellige formål (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 19), som jeg ikke vil komme ind på i denne rapport. Jeg vil blot konstatere, at det semistrukturerede interview er den valgte metode til empiriindsamling i dette speciale. Inden jeg går yderligere i dybden med det semistrukturerede interview, vil jeg kort beskrive det strukturerede interview og hvorfor, jeg har valgt det semistrukturerede frem for det strukturerede interview.

Når der udføres strukturerede interviews, er det vigtigt at stille præcis de samme spørgsmål i den samme rækkefølge til den interviewede:

"The aim is for all interviewees to be given exactly the same context of questioning. This means that each respondent receives exactly the same interview stimulus as any other" (Bryman, 2012, s. 210).

Ved strukturerede interviews forsøger man at minimere fejl i den indsamlede data samt at overskueliggøre og præcisere behandlingen af data ved at udføre hvert interview på samme måde. I *Social Research Methods* (Bryman, 2012) beskriver Alan Bryman to former for variationer i indsamlet data: *Sand variation* og *variation på grund af fejl* (Bryman, 2012, s. 211). Ved det strukturerede interview bør mængden af variation på grund af fejl blive reduceret, da alle informanter får de samme spørgsmål i den samme rækkefølge. Her skal der tilføjes, at der stadig kan være variation pga. fejl i sin data, da andre faktorer kan have indflydelse på informanternes svar. Informanterne kan eksempelvis opfatte spørgsmålene forskelligt eller interviewerens kan stille spørgsmålene på forskellige måder (Bryman, 2012). Måden hvorpå interviewet er designet har som regel større indflydelse på fejl end måden spørgsmålene bliver stillet på (Bryman, 2012, s. 246).

I strukturerede interviews vil man ofte stille lukkede spørgsmål, hvilket formindsker informanternes svarmuligheder (Bryman, 2012). Dette kan gøre behandlingen af data nemmere. Jeg vil dog argumentere for, at lukkede spørgsmål kan forårsage, at man som interviewer ikke får alle relevante informationer ud af den interviewede. Dette argument er den primære årsag til, at jeg i dette speciale har brugt semistrukturerede interviews til at indsamle data. Formålet med at indsamle data har været at finde frem til, hvilke udfordringer projektlederne hos Combine oplever ved at organisere og lede projekter, hvor der arbejdes agilt. Da jeg var interesseret i at kunne spørge uddybende ind til informanternes svar, ville et struktureret interview være begrænsende. Ved at bruge semistruktureret interview ville jeg være åben i forhold til at finde udfordringer, som jeg ikke selv på forhånd havde tænkt over (Bryman, 2012).

Det semistruktureret interview medfører nogle problemstillinger, man som forsker skal være opmærksom på. Ved at stille åbne spørgsmål er der stor sandsynlighed for, at alle interviews ikke bliver helt ens. Desuden kan de åbne spørgsmål give vidt forskellige svar, hvilket kan give udfordringer i behandlingen af den indsamlede data (Bryman, 2012). Der kan være en mulig fejlkilde i forhold til mine valg af informanter. Udover projektledere i Combine, har jeg også interviewet medarbejdere med andre roller/funktioner. Jeg har bl.a. interviewet to medarbejdere med andre former for ledelsesfunktioner end projektledelse. Grunden til jeg interviewede disse var, at begge har indflydelse på måden hvorpå Combine arbejder med deres projekter. Da disse medarbejdere ikke nødvendigvis har den samme viden om projekterne, som projektlederne har, kan jeg være nødsaget til at stille nogle anderledes spørgsmål og derved kan svarerne herpå være svære at kategorisere i forhold til de andre spørgsmål. Dette er, om ikke andet, en antagelse, jeg havde, inden jeg udførte interviews og dermed en fejlkilde, jeg har været bevidst om i min indsamling af empiri.

Et interview har ifølge Kvale og Brinkmann syv faser. Den første fase kaldes *Tematisering*. Denne fase handler om at stille spørgsmålene *hvorfor* og *hvad* i forhold til sin undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 122). Man skal altså inden interviewets start gøre sig bevidst om, hvorfor man har valgt interview som metode og hvad det er, der skal undersøges. I dette speciale ville jeg undersøge, hvilke udfordringer projektlederne hos Combine oplever i arbejdet med agile projekter. Til at undersøge dette valgte jeg det semistrukturerede interview, da denne metode ville give mig mulighed for at lede samtalen i den ønskede retning samtidig med, at jeg ville have mulighed for at spørge uddybende ind undervejs i interviewet. Den anden fase kaldes for *Design*. I denne fase skal interviewet designes. Relevante informanter skal udvælges og der skal laves en interviewguide med spørgsmål, der skal stilles i interviewet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 122). Forinden mine interviews lavede jeg en interviewguide med en række spørgsmål. Interviewguiden kan findes i bilag 1 (jf. Bilag 1). Her vil jeg indskyde, at disse spørgsmål fungerede som den overordnede ramme i det semistrukturerede interview og at der kan opstå opfølgende og uddybende spørgsmål undervejs i interviewet. I den tredje fase gennemføres alle interviews. Fase fire er transskription af interviews. Den femte fase er analysen af den indsamlede data fra interviews. De anvendte databehandlingsmetoder i dette speciale vil blive gennemgået i

kapitel 4. Fase seks og syv omhandler *Verifikation* og *Rapportering* (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 122).

3.2 Transskription

Efter at have udført i alt fem interviews, transskriberede jeg disse for senere at kunne analysere den indsamlede data. Et interview er en samtale, der finder sted mellem to mennesker (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 202). Når denne skal oversættes fra talesprog til skriftsprog, skal man være opmærksom på, at der kan gå nogle ting tabt i denne oversættelse (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 202). Kvale og Brinkmann nævner eksempelvis ironi som noget, der kan være svært at oversætte fra talesprog til skriftsprog (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 202). Under mine interviews brugte informanter i nogle tilfælde fysiske fagter til at understøtte deres forklaringer. Dette har jeg ikke dokumenteret i transskriptionen, da ingen mening er gået tabt i oversættelsen uden disse fagter. Der blev ligeledes henvist til tidligere møder, jeg har deltaget i eller løse samtaler, jeg har haft med nogle af informanterne. Når dette forekom, har jeg forklaret sammenhængen i min analyse eller brugen af den indsamlede data. Der findes ikke nogle standarder for, hvordan et interview bør transskriberes (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 202). Det væsentligste er, at der i undersøgelsen bliver forklaret, hvordan der er blevet transskriberet. I denne rapport, har jeg valgt følgende struktur i mine interviews:

- Transskriptionerne er navngivet med nummer 1-5.
- Mine udtalelser bliver angivet med "S" for studerende.
- Informanter bliver angivet med "I".
- Hver sætning er angivet med et tal.
- Korte pauser er indikeret med ",,".
- Længere pauser er indikeret med "...".

Jeg har bestræbt mig på transskribere så tro mod det sagte som muligt. Med dette mener jeg, at jeg har skrevet nøjagtigt de ord, informanterne har sagt. Jeg har dog tilladt at ændre nogle ord, således at de er skrevet skriftligt korrekt. Et eksempel på dette er ordet også. Hvis en informant har udtalt ordet "osse", har jeg i transskriptionen skrevet "også" i stedet. Jeg har i min undersøgelse været bevidst om, at min data under transskriptionen har været udsat for

min fortolkning, da dette ikke helt kan undgås når talesprog skal omsættes til tekstsprog. Alle transskriptioner kan findes i bilag 2-6 (jf. Bilag 2-6).

4. Databehandling

I dette kapitel vil de anvendte metoder til databehandling i dette speciale blive gennemgået. Der vil blive redegjort for metoderne samt på hvilke måde, de er blevet anvendt.

4.1 Affinity Diagramming

For at skabe mening i den indsamlede data fra interviews, har jeg bl.a. brugt metoden *Affinity Diagramming*, som er beskrevet af Jon Kolko i bogen *Exposing the Magic of Design: A Practitioner's Guide to the Methods and Theory of Synthesis* (Kolko, 2011). Metoden er udviklet til designere til at analysere sig frem til optimale designløsninger ved at eksternalisere data ud i det fysiske rum ved hjælp af post-its, tegninger osv.. Efter designeren har indsamlet data i form af interviews, videoklip, billeder osv., skal dette organiseres, således han/hun kan analysere sig frem til, hvilke behov der skal dækkes eller problemer der skal løses via sit design. Kolko forklarer, at behovet for at kunne genskabe resultater ikke er tilstede i design (Kolko, 2011, s. 60). Dette er dog en essentiel del af forskning, hvorfor Affinity Diagramming bør kombineres med andre metoder, når der skal laves forskning. Derfor er Affinity Diagramming i dette speciale udelukkende brugt til at danne overblik over den indsamlede data, således det var nemmere at analysere via meningskodning og meningskondensering. Disse metoder vil blive uddybet i afsnit 4.2 og 4.3.

Formålet med Affinity Diagramming er at danne mening ud af data. At komme fra data til indsigt kalder Kolko for *DIKW*, hvilket står for *Data, Information, Knowledge (Indsigt)* og *Wisdom (Viden)* (Kolko, 2011, s. 59). Indsigt og viden er mine egne oversættelser af Kolkos begreber. Mit argument for disse oversættelser er, at informationerne fra den indsamlede data giver nogle indsigter, som via fortolkning omsættes til viden. Den indsamlede data fra mine interviews tilførte ikke meget værdi i sig selv uden kontekst. For at skabe værdi, skulle jeg identificere relevante informationer i den indsamlede data (Kolko, 2011, s. 59). Via fortolkning kunne jeg indsnævre og organisere data, således at jeg kunne identificere de relevante informationer i konteksten. Informationerne i data var påvirket af den måde, jeg

strukturerede dem på – det vil sige på hvilken måde, hvorpå jeg organiserede data (Kolko, 2011, s. 59). De konkrete indsigter blev skabt via kategoriseringen af data (Kolko, 2011, s. 59). Ved at kategorisere, blev det muligt for mig at identificere sammenhænge fra de forskellige interviews, hvilket gav mig indsigt i, hvordan projektlederne i Combine praktiserer projektledelse i agile projekter. Disse kategorier var i nogen grad subjektiv og påvirket af mine personlige erfaringer med bl.a. projektledelse og ligeledes mine forforståelser i forhold til Combines processer.

I en designproces skabes viden fra data bl.a. ved at sammensætte indsigter på forskellige måder (Kolko, 2011, s. 59). På denne måde kan designeren finde frem til mulige designløsninger. I dette speciale blev viden dannet ved meningskodning og meningskondensering. Hele processen fra data til viden er sjældent lineær (Kolko, 2011, s. 60), men vil ofte springe frem og tilbage og lave iterationer og i nogle tilfælde vil man indsamle data over flere omgange. Den primære årsag til, jeg valgte at bruge Affinity Diagramming, var, som nævnt, at skabe overblik over den indsamlede data. Som Kolko beskriver, kan større mængder data være meget overvældende (Kolko, 2011). Han beskriver det bl.a. således: *"An affinity diagram is a tool for the eye a much as for the mind"* (Kolko, 2011, s. 76). Han nævner vigtigheden af at få sin data ud i det fysiske rum fremfor at have det digitalt på sin computer (Kolko, 2011, s. 63). Ved eksempelvis at printe transskription af interviews og hænge dem op på væggen, er det nemmere at tematisere og flytte rundt på citater (Kolko, 2011, s. 64). For at sikre overskuelighed, foreslår Kolko at man skaber en ensrettet struktur i den fysiske data (Kolko, 2011, s. 65). På den måde sikrer man, at det hele er ensrette, hvilket ligeledes gør det mere overskueligt. I dette speciale printede jeg alle transskriptioner af interviews ud og hang op på væggen. Herefter begyndte jeg lede efter overordnede temaer i det sagte, som var relevant i forhold til konteksten. Efterfølgende klippede jeg citater ud og fordelte på de temaer, jeg havde identificeret.

4.2 Meningskodning

Ved meningskodning leder man efter udsagn i teksten, der kan kategoriseres og/eller tematiseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 223). Kvale og Brinkmann beskriver det bl.a. som at knytte nøgleord til tekstafsnit. Dette har jeg tolket, som at finde overordnede temaer i

transskriptionerne. Meningskodning har passet godt i forhold til det hermeneutiske og fænomenologiske synspunkt, jeg har anlagt i dette speciale, da disse videnskabsteoretiske synspunkter beskæftiger sig med beskrivelse og fortolkning af indhold (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 47). Ved at have brugt Affinity Diagramming til at strukturere min data, blev meningskodningen mere overskuelig. Kodning stammer fra teorien *Grounded Theory*, som Glaser & Strauss introducerede i 1967 (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 224). Kodningen i *Grounded Theory*, hvilket ligeledes er tilgangen brugt i dette speciale, handler ikke om at kvantificere indhold, men derimod at finde kvalitative sammenhænge i forhold til koder og indhold (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 224). Kodning går ud på at definere og præsentere den handling og oplevelse, der bliver beskrevet af informanterne (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 224). Kodning er i særdeleshed blevet brugt til at finde nøgleord i den indsamlede data, der efterfølgende er blevet brugt til at identificere temaer i teksten samt få overblik over, hvor ofte disse fremtræder i den indsamlede data (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 47). Målet med meningskodningen har været at identificere nogle kategorier, der beskrev de udfordringer, projektlederne hos Combine oplevede i projektledelsen af agile projekter. Koderne i teksten kan enten være datadrevne eller begrebsdrevne. Datadrevne koder opstår fra materialet, således at man som forsker arbejder åbent med sin data, og lader koderne opstå ud fra, hvad indhold der er i materialet (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 47). Begrebsdrevne koder er baseret på i forvejen kendte teorier, litteratur eller hypoteser, forskeren på forhånd har opsat (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 47). I dette speciale har jeg gået datadrevet til værks, hvilket vil sige, at jeg har identificeret koder, jeg fandt frem til via min analyse af data fra interviews. På denne måde har jeg bestræbt mig på at arbejde fænomenologisk med kodningen af interviews, da jeg ikke på forhånd har låst mig fast på begrebsdrevne koder.

4.3 Meningskondensering

Første skridt i databehandlingen i dette speciale var transskription af interviews efterfulgt af en overskueliggørelse af den indsamlede data via Affinity Diagramming og meningskodning, som er beskrevet i de to foregående afsnit. Selve analysen af den indsamlede data er foregået ved at bruge meningskondensering. Meningskondensering handler om at omformulere informanternes meninger og oplevelser til korte sætninger eller ord (Kvale & Brinkmann,

2014, s. 227). Ved meningskondensering i dette speciale har jeg analyseret frem til det centrale indhold i udsagnene fra informanterne (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 51).

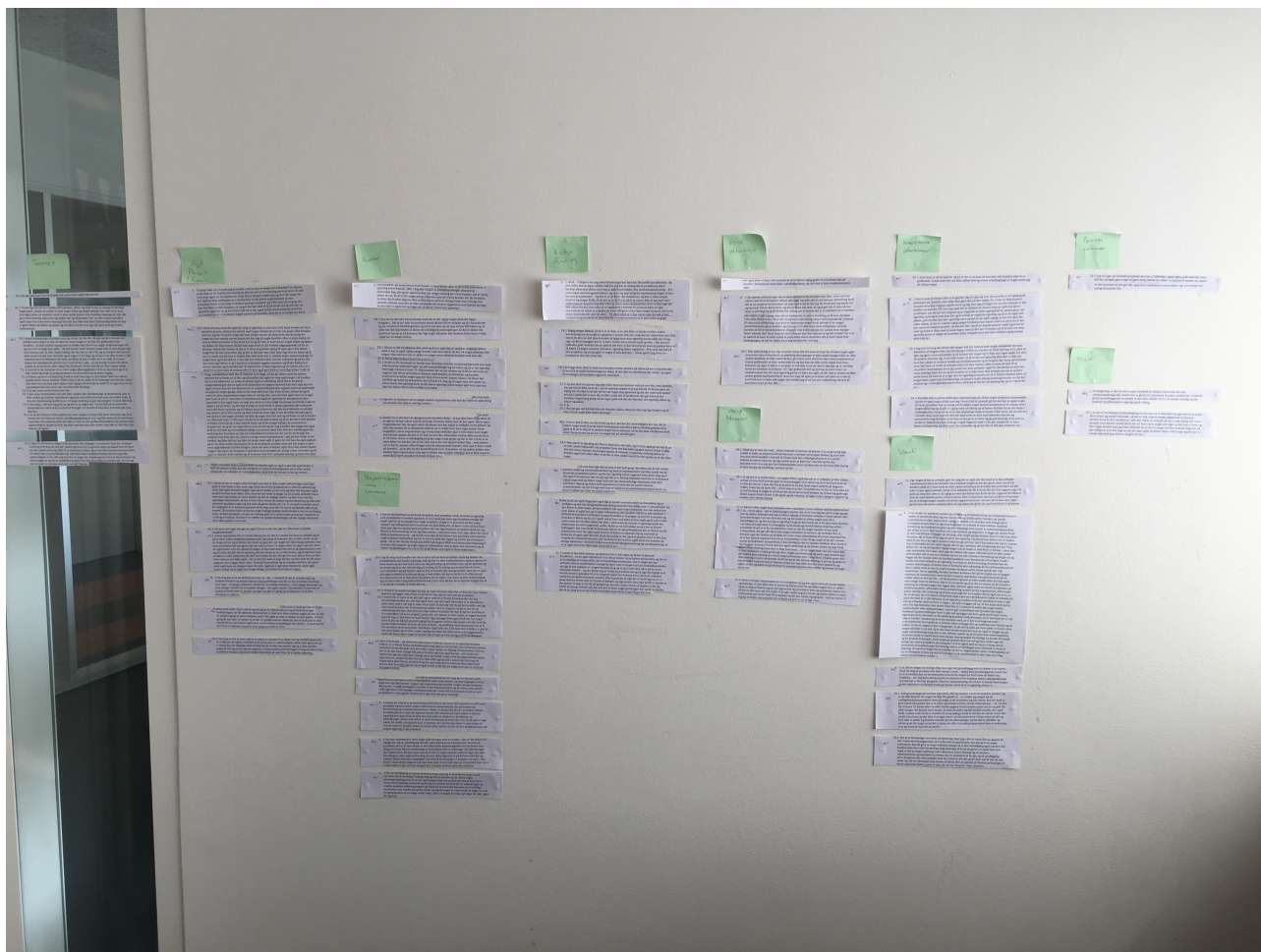
Meningskondensering er opdelt fire faser. Første fase går ud på at få en konkret beskrivelse af der, der undersøges i forhold til den kontekst, det undersøges i. I dette speciale startede jeg derfor med at læse alle transskriptionerne igennem for at forstå helheden af indholdet i interviewene. Her var min hermeneutiske tilgang til specialet på spil, da jeg hele tiden vekslede imellem dele og helhed. I anden fase starter man forfra med at læse interviews igennem, men denne gang identificerede jeg meningsenheder, interviewpersonerne havde givet udtryk for. En meningsenhed kan eksempelvis være sætninger, der indeholder betydning for emnet. I den tredje fase skulle meningsenhederne omformuleres til direkte og helt åbenlyse sætninger, så disse ikke kunne misforstås. I den fjerde og sidste fase i meningskondensering kunne der formuleres en generel struktur af fænomenets oplevelse (Giorgi & Giorgi, 2010, s. 6).

Jeg startede med at læse transskriptionerne af interviews igennem for at få en overordnet forståelse af, hvad informanter oplever ved at arbejde med projektledelse i agile projekter. Dernæst læste jeg dem igennem igen, men denne gang begyndte jeg at kigge efter sætninger, der indeholdte relevant betydning. Da jeg havde udtømt transskriptionerne for betydningsfulde sætninger, omformulerede jeg disse til korte, konkrete formuleringer, som hver især blev inddelt i temaer, på baggrund af den kodning, jeg lavede under meningskodningen. Alt dette foregik i der fysiske rum i form af udprintet transskriptioner og post-its med de forskellige temaer. Jeg rykkede citater fra interviews rundt på væggen under de forskellige temaer, således at der undervejs i denne proces dannede sig en struktur og et billede af, hvilke problematikker, Combine står overfor i forhold til projektledelse af agile projekter.

5. Analyse

Det første jeg gjorde, da jeg skulle analysere den indsamlede data fra interviews med medarbejdere fra Combine, var at printe alle transskriptionerne fra disse interviews ud. Herefter læste jeg dem alle igennem for at danne et generelt overblik over indholdet. Da jeg

selv havde foretaget alle interviews, havde jeg i forvejen en viden om, hvad de forskellige interviews ville indeholde. Om ikke andet på et overfladisk niveau. Efter jeg havde læst transskriptionerne igennem første gang, gjorde jeg det igen, men dette gang begyndte jeg at lede efter sætninger, der kunne indeholde emner, der kunne bruges i forhold til agil projektledelse i Combine. Jeg klippede citaterne ud og sorterede dem ved at skrive en overordnet titel på et tema, citaterne indeholdte, og hængte dem op på væggen.



Figur 2 – Resultatet af første sortering af data.

Dette var blot en grov sortering. Efter den første sortering havde jeg fundet frem til følgende 11 overordnede temaer: *Værdi*, *Projektlederens rolle i Combine*, *Agile metoder*, *Teamet*, *Agil proces i Combine*, *Kunder*, *Kulturændring*, *Agile udfordringer*, *Konventionelle udfordringer*, *Fysiske rammer*, *Tillid*. Jeg vil her beskrive de 11 temaer, jeg fandt frem til:

Værdi

Fire ud af de fem interviewede nævnte værdi op til flere gange og i forskellige sammenhænge. Specielt blev værdi nævnt i forhold til, at Combine ønsker at skabe værdi for deres kunder. Der blev ligeledes nævnt, at de i Combine forsøger at implementere en kultur, hvor der arbejdes værdibaseret.

Projektlederens rolle i Combine

Dette tema udsprang af, at flere af de interviewede kom med definitioner på nogle af projektledernes arbejdsopgaver samt hvilken rolle de spiller i Combine. De blev stillet spørgsmålene om, hvad projektledelse er for dem, og til det kom flere med konkrete eksempler herpå, som resulterede i dette tema.

Agile metoder

Til spørgsmålet om, hvilke metoder der bliver brugt i Combine til at styre deres projekter, var der flere der svarede, at de brugte nogle metoder på en måde, der er tilpasset Combine. Da flere nævnte agile metoder til at udføre projektledelse, blev dette til et tema.

Teamet

At arbejde med projekter er ifølge flere af informanterne en holdindsats. Det er ikke nok med et projektleder, der også et hold eller team til at udføre de forskellige opgaver, en udviklingsproces kræver.

Agil proces i Combine

Dette tema udsprang af flere citater, der omhandler, hvordan Combine arbejder agilt med deres projekter.

Kulturændring

Der var flere af de interviewede, der ytrede, at Combine på daværende tidspunkt var i gang med at ændre hele kulturen i virksomheden. Combine har tidligere arbejdet efter konventionelle projektledelsesmetoder, men var – og er formegentlig stadig – i gang med at ændre hele virksomhedskulturen til en mere agil tilgang til projektledelse.

Agile udfordringer

Dette tema udsprang af nogle informanternes ytringer om de udfordringer, de har oplevet ved at arbejde agilt med projekter.

Konventionelle udfordringer

Dette tema omhandler nogle af de udfordringer Combines projektledere oplever ved at arbejde efter konventionelle projektledelsesmetoder.

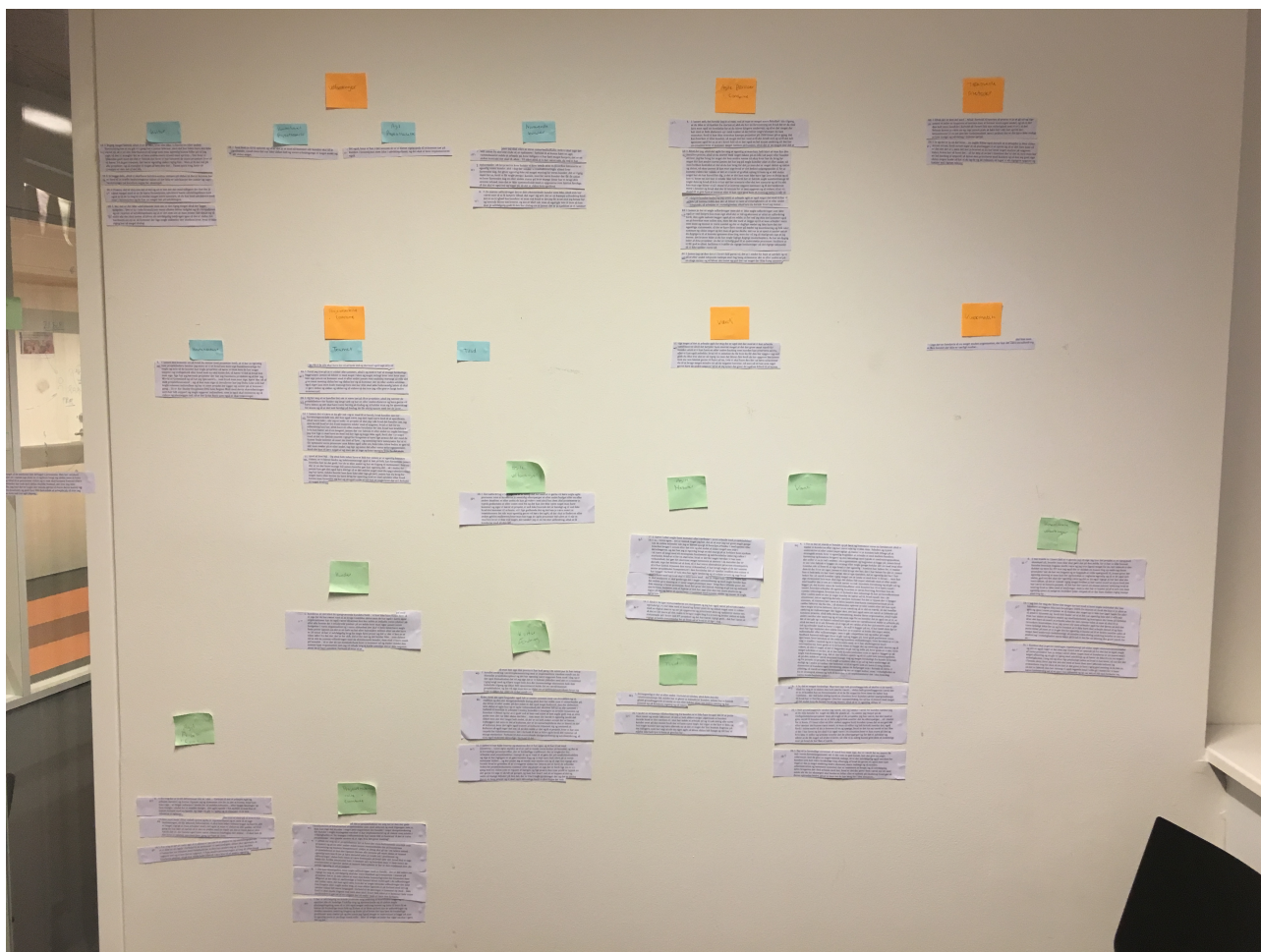
Fysiske rammer

Dette tema handler om, at de fysiske rammer i virksomheden i forhold til hvordan medarbejderne er placeret til hinanden spiller en rolle i forhold til, at kunne arbejde optimalt sammen.

Tillid

For at kunne arbejde agilt kræver det, ifølge nogle af de interviewede, at der er tillid mellem Combine og kunderne til virksomheden.

Efter den indledende proces med en overordnet tematisering gennemgik jeg transskriptionerne endnu engang for at undersøge, om temaerne kunne defineres tydeligere samt hvorvidt de forskellige temaer kunne anvendes til at undersøge min problemformulering samt undersøgelsesspørgsmål. Til dette brugte jeg meningskondensering, hvor jeg skrev hvert citat fra de temaer, jeg havde dannet ved den indledende kodning, hvor jeg lavede en kortere fortolkning af citatet, således at meningen bag citatet stod klart og tydeligt. Hertil fik hver kondensering et tema, som til slut endte ud med at blive de endelige temaer.



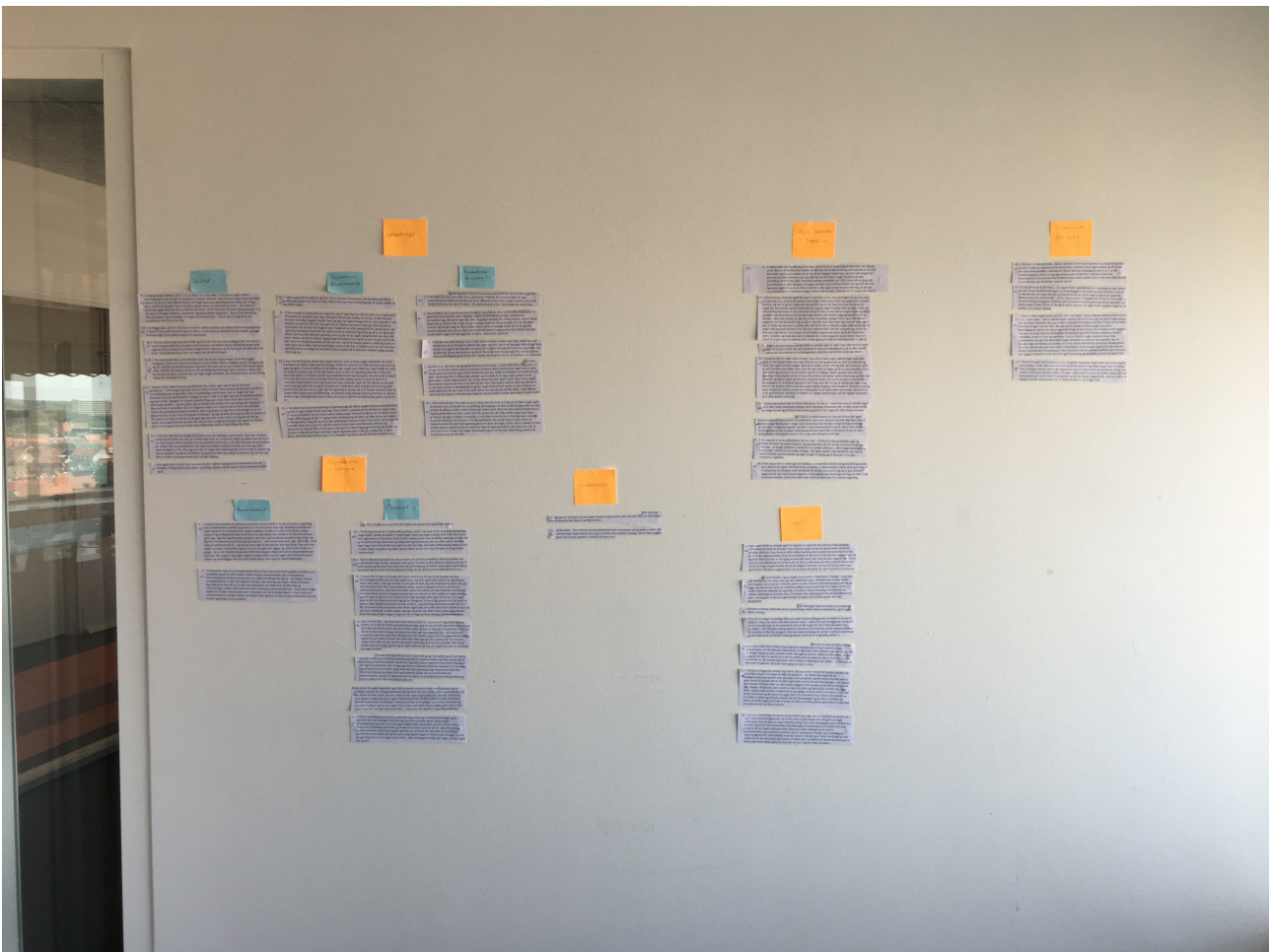
Figur 3 – Igangværende proces med meningskondensering.

Nedenfor ses et udsnit af meningskondenseringen. Den fulde meningskondensering kan findes i bilag 7-11 (jf. Bilag 7-11).

Citat	Kondensering	Kode
"Altså i forhold til teorien så prøver vi jo at gå ud og sige jamen vi lader os inspirere af teorien men vi former vores egen model" (interview 1, linje 68)	Vi tilpasser eksisterende teori og metode til vores virksomhed.	Tilpassede metoder

Efter denne meningskondensering havde jeg i alt fem (over)temaer og fire undertemaer:

- Udfordringer
 - Kultur
 - Konventionel projektledelse
 - Kunder
 - Kundematch
- Tilpassede metoder
- Projektledelse i Combine
- Agile processer i Combine
- Værdi



Figur 4 – Det endelige resultat af meningskondenseringen.

I det følgende har jeg præsenteret og beskrevet de ovennævnte temaer og undertemaer.

5.1 Udfordringer

Temaet udfordringer dækker over de forskellige udfordringer, som Combines medarbejdere oplevede i deres daglige arbejde. I min kondensering af interviews identificerede jeg tre undertemaer, som disse udfordringer kunne opdeles efter. De tre undertemaer var *Kultur*, *Konventionel projektledelse* og *Nuværende kunder*. De tre undertemaer vil blive uddybet i de følgende dele af dette afsnit.

5.1.1 Kultur

Som der er uddybet i afsnittet 1.1 Casebeskrivelse, har Combine tidligere været en virksomhed, der udelukkende har arbejdet ud fra konventionelle projektledelsesmetoder. Medarbejderne samt størstedelen af deres kunder har været vant til en måde at arbejde og modtage ydelser på: "(...) *der er jo forskellige personprofiler, der er forskellige traditioner, der er nogle der har arbejdet med projektledelse i mange år og er vant til at gøre det på vandfaldsmodeller (...)*" (bilag 4, linje 12). Det var topledelsens vision at flytte Combines virksomhedskultur mod en mere agil arbejdstilgang. Noget af det, der var svært for Combine var at få alle medarbejdere til at have følelsen af, at alle arbejder sammen, som informant 1 nævnte: "(...) *og så mangler vi noget af hele den der team spirit ting, hvor co-creation er den del af det ikk*" (bilag 2, linje 14). Dette tyder på, at den daværende virksomhedskultur ikke bar præg af samarbejde på tværs af fagligheder eller sammen med kunderne. Dette kommer også til udtryk dette citat fra informant 1: "(...) *så er det det der med tidligere der har det jo været meget med at ux de kørte foranalysen, udviklere kørte udviklingsfasen men også at få de to ting til at smelte meget mere sammen (...)*" (bilag 2, linje 30). Combine kørte altså nogle processer, hvor de forskellige fagligheder arbejdede mere eller mindre uafhængigt af hinanden, i stedet for at dele den viden, de forskellige fagligheder kunne bidrage med. Informant 1 nævner også i interviewet, at Combines kultur i forhold til kunderne bør ændres, før de kunne arbejde mere agil: "(...) *vi blevet rigtig gode til at komme tæt på kunden i foranalysen men ikke i udviklingsfasen, og det skal vi have implementeret også (...)*" (bilag x2 linje 4). Grunden til dette var et problem er, at når kunderne kun var med i foranalysen, kunne de ikke være med til at træffe beslutninger senere i udviklingen: "(...) *vi skal have kunden endnu tættere på sådan så det er kunden der er med til at træffe beslutningerne sådan så det ikke er udviklerne der sidder og tager beslutninger på kundens vegne (...)*" (bilag 2, linje 18). Denne del af kulturændringen

hos Combine afhang naturligvis ligeså meget af deres kunder. Udfordringen med Combines kunder vil blive uddybet i undertemaet *Kunder* i afsnit 5.1.2.

5.1.2 Kunder

Denne udfordring omhandler primært de kunder, der har været hos Combine, før Combine fik en vision om at arbejde mere agilt. Mange af disse kunder er vant til, at de på forhånd ved, hvad de betaler for og hvor lang tid, dette kommer til at tage at levere. De er ikke vant til, at der skal være plads til uvished på noget tidspunkt i processen. Informant 1 nævner denne udfordring: *"(...) tidligere vi har kørt meget fastpris, det er en anden kontrakt der skal (...)"* (bilag 2, linje 2). Der var altså ikke blot tale om en holdningsændring hos deres kunder, men selve kontrakten skulle også gennemarbejdes og ændres. Informant 1 nævner også en udfordring i forhold til faktureringen af deres daværende kunder:

"(...) i dag der sender vi timefaktureringer afsted hver fjortendes dag, det giver egentlig ikke ret meget mening for vores kunder (...) vores kunder der får de sådan en hver fjortendes dag en eller anden status på hvor mange timer har vi brugt den seneste måned, men det er ikke sammenholdt med er opgaverne rent faktisk færdige (...)" (bilag 2, linje 2).

Der bliver nævnt en konflikt her, der afspejler Combines forsøg på at trække deres processer i en agil retning, men at kunderne endnu ikke kan se værdien i det. Combine formåede ikke at italesætte, hvordan denne måde at fakturere på kunne skabe værdi for kunden. Informant 3 nævner også problematikken med deres daværende kunder:

"(...) ud mod kunderne er det klart de igangværende kundeforhold... vi kan ikke bare flippe dem så at sige for de har været vant til at bruge Combine sådan men de har også i deres egne organisationer har de også været tilvænnet den her måde at indkøbe vores ydelser på (...)" (bilag 4, linje 12).

Informant 4 nævner ligeledes denne udfordring: *"Den udfordring vi har lige nu er jo netop det her med at vi gerne vil køre nogle agile processer men at kunderne jo samtidig efterspørger et eller andet budget eller en eller anden deadline"* (bilag 5, linje 18). Dette indikerer, at Combine

ikke blot skulle ændre den interne virksomhedskultur for at kunne arbejde mere agilt med deres projekter, de skulle også ændre kulturen hos deres kunder. Denne problematik fører videre til næste undertema, som omhandler hvilke kunder, der matcher den agile arbejdstilgang.

5.1.3 Kundematch

For at kunne anvende projektledelse i agile projekter, skal man ikke blot sørge for, at medarbejderne, der arbejder på projektet er rede til denne form for metode, men ligeledes at kunderne, der udvikles til har den rette modenhed: "(...) *der kan man sige der er Swedavia så en meget moden organisation, der kan det være en udfordring hos kunder der ikke er særligt modne*" (bilag 3, linje 44). Samme udfordring bliver italesat af informant 3: "(...) *så er der de nye kundeforhold hvor vi kommer ud og møder måske den samme type organisation som jeg vil tillade mig at kalde umodne, det er ikke negativt ment de er bare umodne i forhold til hvor vi er*" (bilag 4, linje 12). Med modenhed menes der, hvor villige kunderne er til, at turde indgå i en agil proces, hvor der altid vil være en del uvished i forhold til, hvad der udvikles og i nogle tilfælde hvor lang tid der skal udvikles.

5.1.4 Projektledelse

Det sidste undertema under Udfordringer omhandler de udfordringer, medarbejderne hos Combine har oplevet ved de projekter, de har udviklet med konventionelle projektledelsesmetoder. En stor del af Combines kunder fik udviklet produkter til en fast pris og med en fast backlog af opgaver, som blev defineret i starten af projektet. Den største udfordring Combine oplevede ved brugen af denne fremgangsmåde var, at der ofte dukkede uforudsete udfordringer op i slutningen af projektet, eller når det færdige produkt blev leveret til kunden: "*Som man jo så tit oplever og så er det jo at man så kommer når kunden skal til at godkende, naaah men det var ikke sådan helt og vores arbejdsgange er noget andet*" (bilag x, linje 20). Her nævnte informant 1, at de ofte har oplevet, at kunden ikke har været helt tilfreds med det, Combine har leveret til dem. Informant 5 nævnte, at der som regel altid dukker uforudsete ting op i en udviklingsproces, eller også bliver udviklingsteamet løbende klogere under udviklingen: "(...) *vi jo bare se igen og igen i vores projekter at så dukker der noget op vi ikke har taget højde for eller så ændrer kravene sig (...)*" (bilag 6, linje 24). En anden

udfordring Combine oplevede ved den konventionelle projektledelsesform var, at de kun inddragede kunderne i starten af processen:

"(...) nogle af vores projekter har jo netop været sådan noget med at kunderne er en masse med i noget afklaring og så går vi i gang med udvikling og så hører de ikke fra os ret meget i virkeligheden i lang tid og så er lige pludseligt tadaa se hvad vi har lavet, nå var det det I lavede okay" (bilag 6, linje 26).

Informant 5 har altså flere gange oplevet skuffede kunder, fordi de i den sidste ende ikke havde fået det, de havde regnet med.

5.1.5 Opsamling

Combine oplevede nogle udfordringer i forhold til at arbejde med agil projektledelse på deres projekter. Udfordringerne bunder i, at Combine var i gang med at ændre deres kultur fra konventionel projektledelse til en mere agil tilgang til projektledelse. Da Combine startede med den konventionelle projektledelse, var det en udfordring for både ansatte og kunder at ændre på den måde, de arbejdede på. Internt var det svært for de ansatte at skulle ændre på gamle rutiner og til at tænke og arbejde på en anderledes måde, end de var vant til. Combines kunder var ikke alle villige til at ændre på de fastprisaftaler, de havde som udgangspunkt. De følte sig ikke trygge i at skulle håndtere uvished i form af tid og pris. Til trods for at de ansatte havde svært ved at ændre måden, de arbejdede på, oplevede projektlederne, at de ofte mislykkedes i forskellig grad med deres projekter. Det skal forstås på den måde, at de ofte oplevede at skulle lave ændringer på produktet, når de havde leveret det til kunden. Derudover opstod der ofte uforudsete ting op i løbet af udviklingsfasen, som de ikke kunne håndtere på en optimal måde på grund af de faste priser, som kunderne forlangte. Da deres daværende kunder ikke alle var villige til at ændre måden, samarbejdet var på, skulle Combine være opmærksomme på, hvorvidt nye kunder passede til den agile tilgang, Combine bestræbte sig på at inkorporere i virksomheden. Derfor skulle nye kunder have en vis modenhed for at matche Combines modenhed.

5.2 Agile processer i Combine

I mine interviews med nogle af de ansatte hos Combine spurgte jeg ind til, hvordan de definere agil projektledelse. Hensigten var at undersøge, hvordan Combine arbejder agilt i deres udviklingsprojekter. Som temaet Udfordringer viste, var den agile arbejdsproces nærmere et mål, de arbejdede hen imod end deres daværende situation. Dette tema handler derfor mere om, hvordan informanterne anskuer agil projektledelse, og hvad det er, de arbejdede hen mod, da denne undersøgelse blev foretaget. Informant 1 definerede sit syn på agil projektledelse på følgende måde:

"(...) ved at man er meget mere fleksibel i sin tilgang, at du ikke er så fastlåst fra starten af du har en forventning om hvad det er du skal lave men også en forståelse for at du bliver klogere undervejs, og så er det meget der her med at bide elefanten op i små bidder så det bliver nogle klumper du kan overskue (...) så er der også en hel masse omkring alt det her co-creation (...)" (bilag 2, linje 4).

For denne informant handler agil projektledelse altså om fleksibilitet i forhold til arbejdsopgaver samtidig med, at man ikke nødvendigvis ved præcis hvad der skal laves fra starten af processen. Det handler ligeledes om at bryde de store opgaver ned i mindre dele og at kunden skal tættere på udviklingsprocessen og være med til at træffe beslutninger, hvilket hænger sammen med de udfordringer, der blev beskrevet i forrige afsnit. Der var flere informanter, der definerede agil projektledelse som en fleksibel proces, der kan indeholde uvished og hvor man løbende bliver klogere på, hvad der skal udvikles. Informant 2 udtrykte det således: *"(...) det agile for mig er egentlig at man kan, helt klart at man har den iterative proces (...)"* (bilag 3, linje 19). Informant 3 definerede det således: *"(...) det agile opstår i det øjeblik at man har et typisk forhold mod en kunde, og siger nu går vi i gang og så tilpasser vi os den situation vi oplever"* (bilag 4, linje 8) og informant 4 sagde: *"For mig er det at være agil at vi sådan er parate til at ændre os og omstillingsparate, at vi ikke er så rigide i forhold til de processer vi nødvendigvis sådan skal igennem, at vi netop har en tidsplan med forbehold for at den kan ændre sig"* (bilag 5, linje 14). Ud fra disse udtalelser, kan det konkluderes, at den proces, Combine arbejdede hen imod, handlede om at blive mere fleksible både i forhold til interne arbejdsprocesser men ligeledes ud mod kunden. Her handlede det ligeså meget om, at kunderne skulle være villige til også at være fleksible.

5.2.2 Opsamling

Som tidligere nævnt arbejder Combine ikke agilt med alle deres kunder. Dette afsnit har nærmere været Combines projektlederes definition på, hvad agil projektledelse er. Det har dog stadig den værdi for dette speciale, at det giver en fingerpeg om, hvor Combine er ved at arbejde sig hen imod og hvilken organisation, de ønsker at udvikle sig til på sigt. Den generelle opfattelse af agil projektledelse omhandler muligheden for at kunne være fleksibel, uden at det kommer til at koste ekstra for kunden. Dette kræver, at kunden accepterer, at de ikke nødvendigvis kan få fastsat en pris fra projektets start. Det kræver samtidigt, at Combine involverer deres kunder i hele udviklingsfasen, således at kunderne selv er med til at træffe de vigtige beslutninger. På den måde undgår de udfordringen, de før har oplevet ved konventionel projektledelse; at kunden ikke er helt tilfreds med det endelige resultat.

5.3 Projektledelse i Combine

Dette tema bunder i besvarelser fra informanterne, der omhandler, hvordan de anvendte projektledelse i Combine, da denne undersøgelse blev foretaget. Som tidligere nævnt, var Combine midt i en proces, hvor de prøvede at ændre virksomhedskulturen. Måden hvorpå Combines projektledere udøvede projektledelse på dette tidspunkt, afspejler på nogle punkter denne proces, og ligeledes hvordan de mente, at projektledelse på et generelt plan bør udøves. Temaet handler også om, hvordan informanterne definerede projektledernes rolle i Combine. Første punkt i denne definition omhandlede kontakten med Combines kunder. Det er typisk forretningsudvikleren, der har den første kontakt med kunden, men når de indledende faser med afklaring er på plads, tager projektlederen over og har herefter det primære ansvar for den pågældende kunde. Informant 2 sagde således: *"(...) vi har jo egentlig som projektledere tænker jeg mere at vi er hvad kan man sige kundeansvarlige for nogle"* (bilag 3, linje 4). I Combine er projektlederne typisk kundeansvarlige for mere end én kunde og er således projektleder på flere forskellige projekter og derved også forskellige teams. Informant 4 udtalte dette i interviewet: *"(...) for mig så er projektledelse det at have det store forkromede overblik over projektet og på en eller anden måde kunne sammenholde det på kundernes forventning og teamets kompetencer, sådan at alting skal gå op i en højere enhed"* (bilag 5, linje 4). Udover kontakten med kunden, er det ligeledes projektledernes opgave at sørge for,

teamet kan leverer det, der ønskes fra kunden. Udover dette aspekt, handler projektledelse for informant 4 også om at sørge for, at teamet kan arbejde uforstyrret: "(...) *projektlederen er den der ligesom fjerner alle stenene på vejen sådan at teamet egentlig bare kan få lov at køre derudaf uden at rende ind i problemer og udfordringer*" (bilag 5, linje 4). Det er her bemærkelsesværdigt, at der på intet tidspunkt blev nævnt noget om agile metoder i informanternes beskrivelse af rollen som projektleder i Combine. Dette kan tolkes om en del af problematikken med kulturændringen. Projektlederne i Combine havde på daværende tidspunkt endnu ikke inkorporeret den agile tankegang i deres daglige arbejde. Combine var dog nået et stykke mod den agile tilgang i form af deres valg af metoder. Dette vil blive uddybet i følgende afsnit.

5.3.1 Opsamling

Dette afsnit beskriver, hvordan projektlederne fra Combine anskuer projektledelse, og hvilken rolle projektlederne har i virksomheden. Udover de klassiske opgaver, som projektledere typisk har i form af estimering, planlægning og generel overblik over projekterne, lagde informanterne mest vægt på de menneskelige aspekter af projektledelsen. De lagde primært vægt på kontakten til deres kunder, hvilket primært er projektledernes ansvar i Combine. Det er projektledernes opgave at holde kunderne opdateret og på sigt, vil det også være deres opgave at sørge for, at kunderne bliver mere involveret i udviklingsfasen. For nogle af projektlederne handler deres rolle også om at bane vejen for teamet, således at de kan arbejde uforstyrret med at udvikle det mest optimale løsninger til deres kunder.

5.4 Tilpassede metoder

Det punkt hvor Combine lykkedes med at indføre en mere agil virksomhedskultur, er deres valg af metoder. Combine har en god forståelse af de forskellige projektledelsesmetoder, der findes og de er gode til at sortere i dem og tilpasse dem, så de passer til Combines måde at arbejde på. Informant 1 sagde: "*Altså i forhold til teorien så prøver vi jo at gå ud og sige jamen vi lader os inspirere af teorien men vi former vores egen model*" (bilag 2, linje 68). Informant 2 sagde: "(...) *vi arbejder jo ikke sådan scrum scrum (...)*" (bilag 3, linje 26). Dette tolkede jeg, som at de bruger scrum, men ikke præcis på den måde som teorien foreskriver. Dette

stemmer overens med hvad informant 1 sagde om at lade sig inspirere af teorien til at tilpasse den sine egne måder at arbejde på. Informant 3 nævnte noget af det samme:

"(...) det gør det ekstremt meget nemmere at sortere i de metoder der er derude, tage det bedste ud af dem, så vi har vores abstraktion på scrum eksempelvis, så vi har faktisk tilpasset den vores virksomhed, vi har brugt nogle af de der samme senior projektleder kompetencer i den forståelse der er opstået imellem den vision vi har bygget i forhold til hele den her agile tænkning og så måske scrum og sagt hvad skal vi have med og hvad skal vi ikke have med" (bilag 4, linje 18).

Det kan ud fra de ovenstående citater udledes, at Combine ikke følger nogle teorier eller metoder efter bogen, men at de sorterer i dem og tilpasser dem, så de passer til den måde Combine arbejder på.

5.4.1 Opsamling

Combine anvender dele af eksisterende teori og metode fra både konventionel og agil projektledelse. På den måde kan de sammensætte teori og metode, således at det tilpasser Combines arbejdsgange. På samme tid giver det plads til ændring i organisationen, da de løbende kan rette teorier og metoder til, så de bliver ved med at passe på deres arbejde. Desuden bruger de ikke altid de samme metoder på alle projekter, da disse, som bekendt, kan variere.

5.5 Værdi

Igennem alle fem interviews nævnte informanterne fænomenet værdi på flere forskellige måder. Værdi i Combine kan også være forskellige ting, komme til udtryk på forskellige måder og opnås på forskellige måder. Det kommer blandt andet til udtryk i den måde, Combine arbejder på: *"det at arbejde agilt for mig det er også det der med at vi kan arbejde værdibaseret"* (bilag 4, linje 10). Combine arbejder altså på hele tiden at tilføre værdi til kunden. Værdi kan, som nævnt, dog være mange forskellige ting. Informant 3 sagde:

"(...) værdi handler rigtig meget om at lande et sted hvor vi favner man kan sige mennesket hvis man skal sige det sådan lidt super abstrakt men et eller andet sted handler det jo om at vi faktisk sætter os ind i kundens forretning" (bilag 4, linje 4).

Dette tolkede jeg, som at Combine sætter sig ind i kundens forretning og derigennem deres behov. På den måde kan de være mere sikker i at udvikle noget, der kan dække dette behov og derved skabe værdi for kunden. På den måde kan værdi blive en konkret målsætning, der bliver opnået:

"(...) det kan også være en værdi at lykkedes på kundens præmis, altså løfte deres omsætning, ændre deres organisation, altså nogle andre værdier der omkring og så kan man sige for os handler det jo også om at vi, at det at det går op i en højere enhed kan også være en værdibaseret måde at arbejde på" (bilag 4, linje 4).

Dette citat kan ledes tilbage til det, jeg nævnte i starten af dette afsnit; at Combine arbejder værdibaseret. Dette kan blandt andet komme til udtryk ved, at alt går op i en højere enhed i form af, at kunden får det, de ønsker og Combine når de interne mål og deadlines, der er i en udviklingsproces. Endnu en måde at beskrive værdi på kom til udtryk i informant 4's interview: *"Helt grundlæggende tænker jeg værdi, når jeg tænker værdi for kunden tænker jeg at de ikke betaler for noget de ikke får glæde af"* (bilag 5, linje 20). For at kunne imødekomme dette, kræver det, at Combine sætter sig ind i, hvad den givne kunde vil få glæde af. Derfor er det essentielt, at Combine fortsætter med deres grundige foranalyse, hvor de undersøger, hvad kundens behov er.

5.5.1 Opsamling

Combine har meget fokus på at skabe værdi for deres kunder. De kalder det selv at arbejde værdibaseret. Det bunder i, at de sætter sig grundigt ind i deres kunder og disses behov, for således at kunne udvikle de mest optimale løsninger og på denne måde skabe den største værdi for kunden. De er som tidligere nævnt begyndt at arbejde i sprints, hvor de løbende releaser dele af produktet til kunden løbende. Dette er med til, at kunden hele tiden får noget for det, de betaler for. Combine fokuserer på at være transparente og hele tiden kunne vise

kunden, at de skaber værdi for dem. Ifølge informanter fra Combine, kan værdi både være helt konkrete mål som eksempelvis en øget omsætning, men det kan også være mere abstrakte ting som eksempelvis mere viden om en given ting.

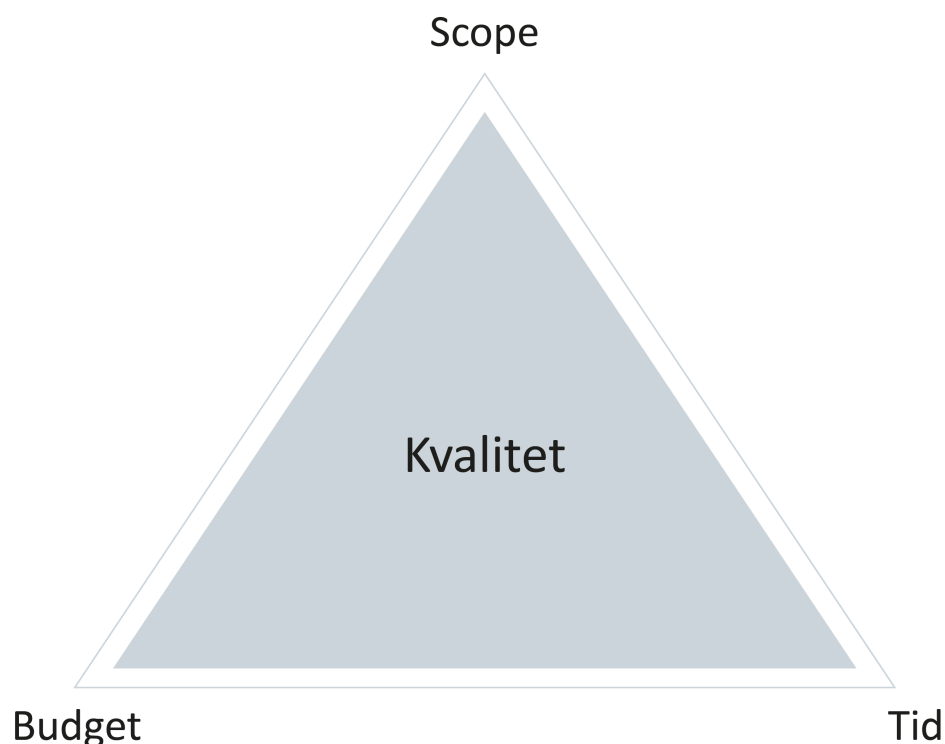
6. Digital medievirksomhed

For at kunne undersøge, hvordan projektledelse anvendes til at skabe størst muligt værdi i en agil proces i en digital medievirksomhed, var det nødvendigt at definere, hvad en digital medievirksomhed er. Almindelige medievirksomheder beskæftiger sig typisk med produktion af TV, aviser, radio og lignende. En digital medievirksomhed kan beskæftige sig med samme type medier, der vil blot tillægges et digitalt lag. I denne rapport er digitale medievirksomheder defineret som virksomheder, der producerer digitale produkter. Dette kan være, men er ikke begrænset til, mobile app's, hjemmesider, e-handel, digitale reklamer osv. I specialet har jeg samarbejdet med virksomheden Combine. Denne virksomhed passer, som tidligere nævnt, ind i denne kategori, da de netop beskæftiger sig med produktion af ovennævnte produkter.

7. Projektledelse i en digital medievirksomhed

For at kunne undersøge problemformuleringen, skal projektledelse defineres ud fra den kontekst ledelsen bliver udøvet i. I denne kontekst er det i digitale medievirksomheder med en agil arbejdstilgang. Som tidligere beskrevet definerer Project Management Institute (PMI) et projekt som værende en midlertidig proces med en start og en slutning, hvor der udvikles et unikt produkt, resultat eller service. De første, konkrete værktøjer til projektledelse blev udviklet af det amerikanske forsvarsministerium i slutningen af anden verdenskrig til at styre komplekse udviklingsprocesser og er siden blevet spredt til resten af industrien. Traditionel projektledelse er som regel en lineær proces, hvor arbejdsopgaver bliver løst i en bestemt rækkefølge. Produktion af biler et godt eksempel herpå, hvor alle bilens dele bliver produceret på et samlebånd i en bestemt rækkefølge (Cleland & King, 1997). Alle opgaver af processen er afhængig af den forrige opgave. I mange industrier har man udviklet projektledelse til en mere cirkulær model, hvor arbejdsopgaver bliver løst uafhængigt af hinanden og som generelt er mere projektorienteret.

Projektledelse kan opdeles i fem overordnede faser: *Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling* og *Closing*. Projektledelse indebærer typisk beskrivelse af projektets mål samt estimering af ressourcer der kræves for at nå dette mål. Herunder ligger også hele planlægningen af projektet. Projektledelse indebærer ligeledes identificering af begrænsninger i projektet. Begrænsninger omfatter blandt andet scope i forhold til tid, budget og kvalitet og vurdering af risici forbundet med projektet (Project Management Institute, 2008). Alle projekter er unikke og det er derfor forskelligt hvilke begrænsninger, der fokuseres på. For at definere et projekts succes, måles der typisk ud fra det, der kaldes *The Iron Triangle*. Modellen beskæftiger sig netop med de ovennævnte ressourcer og kan illustreres således:



Figur 5 – Egen illustration af *The Iron Triangle*.

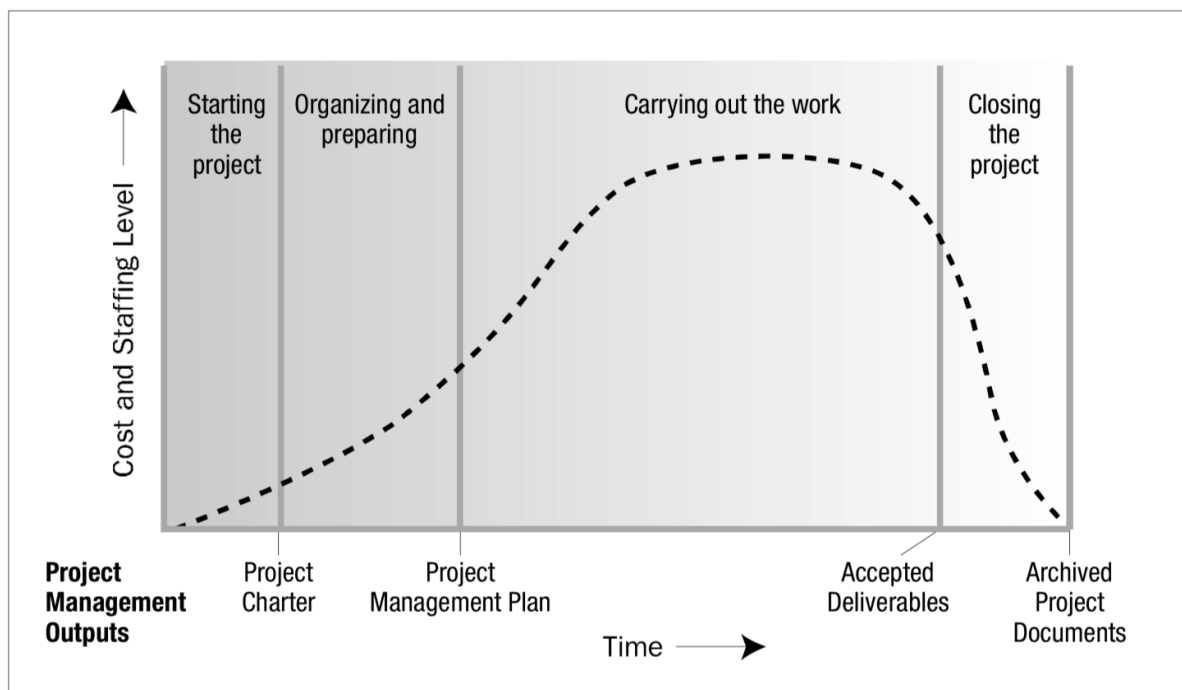
Alle tre elementer i denne model er afhængig af hinanden. Hvis kunden eksempelvis vil have en ekstra funktion, bliver der justeret i *Scope*. Dette medfører, at projektlederen skal justere på *Budget* og *Tid* for at beholde den samme kvalitet, da den ekstra funktion med stor sandsynlighed vil tage længere tid at lave og derfor vil den samlede løsning koste mere.

Selvom der findes mange forskellige modeller til at undersøgte projektledelse, vil både projektleder og resten af holdet i flere tilfælde være nødt til at afvige fra faste modeller for at komme i mål med projektet (Martinsuo & Vuorinen, 2016, s. 1). De kan være nødt til improvisere og trække på sin erfaring, da der ofte opstår uforudsigelige ting i udviklingsprocessen i projekter (Martinsuo & Vuorinen, 2016, s. 1). Desuden er projekter som nævnt ofte vidt forskellige, hvorfor der ikke kan findes universelle modeller, der kan passe til alle projekter.

I min analyse af interviews undersøgte jeg definitionen på projektledelse i Combine. Denne bærer tydeligt præg af, at Combine bruger forskellige metoder, på deres egen måde, således af de både passer til Combine som virksomhed men ligeledes kan justeres fra projekt til projekt. I min analyse har jeg også nævnt det menneskelige aspekt af projektledelse, der handler om, at det er vigtigt for en projektleder at kunne lytte og forstå sine medarbejdere for at kunne lede dem bedst muligt. Som jeg har skrevet i starten af dette afsnit, bør projektledelse her defineres i forhold til den kontekst, der bliver anvendt i. Derfor er det vigtigt at pointere, at når der skal udvikles digitale løsninger, kan man ikke nødvendigvis bruge konventionelle projektledelsesmetoder og modeller, da sådanne projekter ofte er meget komplekse og at der derfor må forekomme en vis mængde uvished i starten af sådanne projekter.

8. Agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed

Som beskrevet i kapitel 1, er projektudvikling en proces, der som regel har en start og en slutning. Denne proces kaldes for et projekts livscyklus (Project Management Institute, 2008). Denne cyklus kan dokumenteres med en udviklingsmetodologi. Et eksempel herpå er procesmodellen 2.0, der er udviklet af Combine til at beskrive projekters livscyklus i deres virksomhed (jf. figur 1). Alle projekter er unikke, og derfor kan der være stor forskel på, hvordan et projekt udføres, men dets livscyklus, kan bruges som en generel ramme til projekter uanset hvad de måtte indeholde (Project Management Institute, 2008). Ifølge PMI gennemgår alle projekter fire overordnede faser: Start, Organisering og Planlægning, Udførelsen og til sidst Afslutning. De illustrere denne livscyklus således:



Figur 6 – (Project Management Institute, 2008, s 16).

Uanset om en virksomhed arbejder med konventionel eller agil projektledelse, kan et projekts livscyklus inddeles i disse fire overordnede faser. Illustrationen viser også det PMI kalder for fase-til-fase forhold (Project Management Institute, 2008, s. 20-21). Dette betyder, at de enkelte faser i projektudvikling bliver udført i forlængelse af hinanden. Der sker en form for overdragelse af informationer mellem hver fase. Disse informationer danner grundlag for hver enkelt fase. Det kan bl.a. være informationer om, hvor langt produktionen er i processen eller hvilke opgaver der er blevet løst i den netop afsluttede fase. Således bliver projektlederen i stand til at kontrollere udviklingsprocessen. Ifølge PMI findes der tre typer af fase-til-fase forhold: *Sekventielt forhold*, *overlappende forhold* og *iterativt forhold* (Project Management Institute, 2008, s. 21-22). De to første forhold vil typisk anvendes i konventionel projektledelse, da disse giver mulighed for langtidsplanlægning og større kontrol og sikkerhed i starten af projektet. Det iterative forhold anvendes i agil projektledelse. I et projekt med et iterativt fase-til-fase forhold planlægger man typisk kun en eller få faser ad gangen, hvilket giver mulighed for løbende at ændre på produktet for at minimere risici og skabe størst mulig værdi for kunden (Project Management Institute, 2008). Denne agile tilgang bliver ofte anvendt i digitale medievirksomheder, da deres projekter ofte er komplekse og udefinerede i starten af projektets livscyklus. Holdet der arbejder på projektet

bliver som regel løbende klogere på, hvad det er for et produkt de udvikler og dermed bliver projektet mere konkret i løbet af dets livscyklus. Dermed ikke sagt, at agile projekter ikke kræver planlægning (Cohn & Ford, 2003, s. 76). Denne type projekter kræver et udgangspunkt i form af en vision eller en vis mængde planlægning. Forskellen ligger i, at man ikke planlægger hele projektet fra start, men løbende tilpasser produktet der udvikles (Chin, 2004, s. 2). Derfor er metoder og værktøjer fra konventionel projektledelse ikke tilstrækkelig til de agile processer (Chin, 2004, s. 1). I 2001 lavede en gruppe fortalere for agile processer kaldet *Agile Alliance* en liste, der skulle beskrive, hvad agile processer er. Denne liste består af 12 punkter:

1. *"Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software."*
2. *"Business people and developers must work together daily throughout the project."*
3. *"Welcome changing requirements, even late in development."*
4. *"Deliver working software frequently."*
5. *"Working software is the primary measure of progress."*
6. *"Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done."*
7. *"The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams."*
8. *"The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation."*
9. *"Agile processes promote sustainable development."*
10. *"Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility."*
11. *"Simplicity is essential."*
12. *"Project teams evaluate their effectiveness at regular intervals and adjust their behavior accordingly."*

(Turk, France, & Rumpe, 2014, s. 1).

I modsætning til konventionel projektledelse, har man i agil projektledelse fokus på individer og interaktioner frem for processer og værktøjer, software der virker frem for omfattende dokumentation, samarbejde med kunder frem for at forhandle og diskutere kontrakter og løbende tilpasse sig virkeligheden frem for at følge en plan (Cohn & Ford, 2003, s. 74). Agile

processer er lavet til at levere fungerende dele af produktet tidligt og ofte gennem hele projektets livscyklus. Dette gøres typisk ved at dele produktionen op i iterationer, der hver fokuserer på at levere fungerende funktioner eller en anden form for værdi til kunden (Turk, France & Rumpe, 2002, s. 1). Dette stemmer overens med Combines vision med at levere værdi til kunden efter hvert sprint. I agile projekter er det normen, at udviklingsteamet mødes hver dag til korte møder, hvor de taler om, hvad status er på projektet (Cohn & Ford, 2003, s. 75). I Combine har de fleste teams daglige statusmøder om morgenen, hvor alle bliver opdateret om projektet. På den måde er lykkedes for Combine at få ændret nogle dele af kulturen til en mere agil måde at arbejde på.

Når man taler om konventionel projektledelse kontra agil projektledelse, kan disse to discipliner sættes op som en slags modpoler, hvor vi i den ene ende af spektret har en komplet forudsigelig og planlagt proces, hvor projektets mål forbliver det samme gennem hele projektets livscyklus. I den anden ende af spektret er agile processer, hvor projektets mål dynamisk bliver defineret på baggrund af analyser, erfaringer fra tidligere trin i processen samt interne og eksterne ændringer (Turk, France & Rumpe, 2002, s. 4). De fleste virksomheder vil lægge et sted midt imellem de to poler af dette spektrum.

9. Værdi og aftalte rammer i en digital virksomhed

Alle projekter bliver udviklet indenfor et sæt af faste rammer. Disse rammer vil typisk varierer fra projekt til projekt. I Combine er projekternes rammer altid tid og budget. Uanset hvilken type kontrakt de laver med kunden, betaler deres kunder en fast pris. Nogle af deres kunder får udelukkende leveret vedligeholdelsesydelse hver 14. dag. Disse 14 dages releases betales med en fast pris hver 14. dag. Det vil sige, at Combine afsætter et bestemt antal timer hver uge til disse releases. Derfor er rammerne, medarbejderne har at arbejde inden for, dette antal timer. Grunden til det er aftalte rammer, der bliver undersøgt er, at min interesse har været at undersøge forholdet mellem den iterative proces den agile tilgang kræver og de fastlåste rammer, som kunderne opstiller. Der vil kan også opstå nogle begrænsende rammer internt i virksomheden. Disse rammer kan eksempelvis være af menneskelig karakter, hvis der opstår sygdom i medarbejderstaben eller hvis der simpelthen ikke er medarbejdere nok

til at løfte det givne antal opgaver. Denne del af projektledelse er vigtig, men det er ikke det primære fokus i dette speciale.

Combines vision er at arbejde værdibaseret. Men hvad er værdi i denne sammenhæng? Til at undersøge dette, har jeg blandt andet brugt dele af min analyse af interviews, hvor flere af informanterne nævnte værdi. Værdi kan være mange ting. Der kan både være intern og ekstern værdi. I Combine kan intern værdi være, at alle deadlines overholdes i et projekt, at de får ny viden eller at de afslutter et projekt. Ekstern værdi handler om, hvilken værdi de kan levere til deres kunder. Det kan være konkrete funktioner, de leverer i slutningen af et sprint, en dybere forståelse af kundens behov eller at de hjælper en kunde med at opnå deres målsætninger som for eksempel en højere indtjening. Derfor er værdi forskelligt både fra projekt til projekt og fra kunde til kunde.

10. Konklusion

I dette speciale har jeg undersøgt, hvordan projektledelse anvendes i en agil proces for at opnå størst mulig værdi inden for aftalte rammer i den digitale medieindustri. Til at undersøge dette har jeg lavet et casestudie af virksomheden Combine. På baggrund af egen erfaring med projektledelse af en agil proces, startede jeg med en problemformulering, der omhandlede fordelingen af roller og funktioner i en udviklingsproces. I takt med jeg fik mere viden på området i mine undersøgelser, blev det klart for mig, at den egentlig udfordring der er på spil i Combine, handler om, hvorledes projektledelse udøves i et agilt miljø. Derfor blev den endelige problemformulering i specialet den følgende:

Hvordan anvendes projektledelse til at skabe størst mulig værdi inden for de aftalte rammer i en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed?

For at skabe størst mulig værdi inden for de aftalte rammer i en agil arbejdsproces, er der flere faktorer, der skal være på plads. Først og fremmest handler det om, at alle i organisationen skal være indstillet på at arbejde agilt. Det kan være en udfordring, hvis nogle af disse medarbejdere er vant til at arbejde med faste produktspecifikationer og budgetter. Hos Combine har det de skulle ændre hele kulturen i virksomheden og sådan en ændring

tager tid. Udover at virksomhedens medarbejdere skal være enige i at arbejde agilt, kræver det også noget af de kunder, som Combine udvikler produkter/ydelser til. En udfordring Combine oplevede var, at deres daværende kunder var vant til at få ydelser til faste priser, hvor alle funktioner blev defineret i starten af udviklingen. De var ikke altid villige til at ændre denne form, da det krævede, at de skulle give afkald på den værdi der ligger i faste priser og deadlines. Det krævede ligeledes en stor tillid til Combine. Derfor var Combine opmærksom på, at nye kunder skulle have en vis modenhed for at de matchede til Combine. De skulle altså være villige til et samarbejde baseret på agile principper. Måden hvorpå Combine skabte tilliden mellem dem og deres kunder var at inddrage brugerne i hele udviklingsfasen. Ved at inddrage brugerne i beslutninger hele vejen gennem udviklingen kunne kunderne løbende følge med i, hvilken værdi de fik. Dette leder til næste punkt, som handler om selve processen. Den agile proces er anderledes end den konventionelle, da man i den agile proces fokuserer på samarbejde med kunde og at levere fungerende funktioner tidligt og løbende til kunden. Da kunden hele tiden er med til at træffe beslutninger og løbende får leveret fungerende software, kan de tydeligere se den værdi, den agile proces kan give dem. Der findes mange metoder til agil projektledelse, men da både projekter og kunder er forskellige, kan disse metoder ikke bruges på alt og alle. Derfor valgte Combine de bedste ting fra de teorier og metoder der eksisterede og tog de bedste elementer og sammensatte, således de passede til Combines processer.

Det kan altså konkluderes, at for at skabe størst mulig værdi inden for de aftalte rammer i en agil arbejdsproces i en digital medievirksomhed, skal kunden inddrages i hele udviklingsprocessen. Denne proces skal deles op i sprints og både kunde og medarbejderne, der udvikler produktet, skal acceptere, at produktet løbende skal tilpasses den virkelighed, de befinder sig i. Kunden skal ved afslutningen af hvert sprint modtage en form for værdi, som kan være en fungerende funktion eller det kan være mere viden om det produkt, der bliver udviklet. For at udviklerne kan vide, hvilken værdi de skal skabe, skal der laves en grundig analyse af kundens virksomhed, således de ved, hvilke behov der skal dækkes eller problemer der skal løses. Det kræver tillid mellem kunde og virksomhed og det er projektlederens opgave at holde kunde opdateret samt inddrage kunden i hele udviklingsfasen, således at denne tillid kan skabes.

11. Diskussion

Motivationen bag dette speciale udsprang, som jeg har nævnt, fra mine egne erfaringer som projektleder på DADIU (jf. kapitel 1. Introduktion). På DADIU oplevede jeg nogle gnidninger mellem de aftalte rammer i form af tid og ressourcer og den kreative proces det krævede, at udvikle digitale spil. Det var en udfordring at balancere faste deadlines med at vi løbende blev klogere på, hvordan vores spil skulle være. Vi udviklede i alt tre spil og de ovennævnte udfordringer var tilstede i alle tre produktioner. Det fik mig til at tænke, at sådanne udfordringer også må forekomme ude i virkeligheden, hvor virksomheder konkurrerer om at skabe de bedste digitale løsninger til deres kunder. Da jeg havde en antagelse om, at disse udfordringer ikke kun var forbeholdt spilbranchen, var jeg interesseret i at undersøge emnet på et bredere niveau. Derfor valgte jeg digitale medievirksomheder som kontekst. Combine blev valgt som repræsentativ case, da de udviklede digitale løsninger af flere forskellige størrelser. Jeg casestudie som undersøgelsesmetode, da jeg så denne som den mest optimale metode. Jeg valgte kun at undersøge én case, da jeg netop anskuede Combine som en repræsentativ case. I mine undersøgelser af Combine fandt jeg ud af, at de på daværende tidspunkt var i gang med at ændre kulturen i virksomheden fra at bruge konventionelle projektledelsesmetoder til mere agile metoder. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt Combine reelt kunne defineres som en repræsentativ case. Da der ikke findes nogle definitive metoder til at udføre projektledelse, der passer til alle virksomheder, projekter og kunder, vil jeg argumentere for, at Combines netop kan fungerer som repræsentativ case, da de i deres daglige arbejde oplever de udfordringer, som agile processer skaber. De var stadig ved at finde ud af, præcis hvordan agil projektledelse skulle se ud hos dem, men præcis derfor havde de gjort en masse overvejelser om emnet og havde eksperimenteret med forskellige måder at gøre tingene på, hvorfra de havde fået en masse erfaring på området. Skulle jeg lave denne undersøgelse igen, ville jeg lave et casestudie med flere cases og lave et komparativt casestudie for at få flere variationer med. Da agil projektledelse er så forskelligt fra virksomhed til virksomhed, kunne det være interessant at undersøge flere virksomheders praksis.

Nogle af svarene, jeg fik i mine interviews, kunne jeg muligvis have fundet gennem et dybdegående litteraturstudie, hvorfor jeg ville have foretaget sådan et, hvis jeg skulle lave

undersøgelsen igen. Ved at gøre det, kunne jeg sandsynligvis have udformet nogle andre spørgsmål til interviewet, da jeg ville have haft en bredere forståelse af agil projektledelse.

Noget af den viden jeg har fået, har været gennem observationer i den tid, jeg har siddet og skrevet denne rapport hos Combine. Jeg deltog i diverse møder i virksomheden og havde samtaler om virksomheden sammen med de ansatte i frokostpauserne. Det har været svært at anvende denne viden direkte i mine undersøgelser, da jeg ikke har haft nogen dokumentation på det, men det har hjulpet mig i fortolkningsprocessen i analysen, da nogle udtalelser var interne og forståelse af disse krævede en insider viden, som jeg havde erhvervet gennem disse observationer. Jeg kunne derfor have brugt observation som dataindsamlingsmetode, men jeg valgte ikke at gøre det, da den data jeg fik gennem mine interviews var af en sådan mængde, at data fra observation havde været urealistisk at gennemarbejde ordentligt med de ressourcer, jeg har haft til rådighed gennem dette speciale. Desuden har interviews været tilstrækkeligt til at undersøge min problemformulering.

12. Litteraturliste

- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: en grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Chin, G. (2004). *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: AMACOM.
- Cleland, D., & King, W. (1997). *Project Management Handbook*. New York: Wiley.
- Cohn, M., & Ford, D. (2003). Introducing an agile process to an organization [software development]. *Computer*, 36(6), 74–78.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I L. Tanggaard Pedersen & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder: en grundbog* (s. 464-489). Kbh.: Hans Reitzel.
- Gadamer, H.-G. (1993). The hermeneutic circle and the problem of prejudices. I H.-G. Gadamer, *Truth and method* (s. 265-307). London: Sheed & Ward.
- Gadamer, H.-G. (2007). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: Academica.

- Giorgi, A. P., & Giorgi, B. (2010). Phenomenological Psychology. In C. Willig, & W. Stainton-Rogers, *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (pp. 165-178). London: SAGE Publications Ltd.
- Kolko, J. (2011). *Exposing the magic of design: a practitioner's guide to the methods and theory of synthesis* (First issued as an Oxford University Press paperback). Oxford New York Auckland: Oxford University Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterView: introduktion til et håndværk*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.
- Køppe, S., & Collin, F. (2003). *Humanistisk videnskabsteori*. Søborg: DR Multimedie.
- Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2016). Project models and the practice of project management in different types of projects. I *International Annual European Operations Management Association Conference*.
- Pahuus, M. (2003). Hermeneutik. I S. Køppe & F. Collin, *Humanistisk videnskabsteori* (s. 139-171). Søborg: DR Multimedie.
- Project Management Institute (Red.). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (4th ed). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc.
- Rosenstand, C. A. F. (2002). *Kreation af narrative multimediesystemer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Spinelli, E. (2005). *The interpreted world: an introduction to phenomenological psychology* (2nd ed). London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Turk, D., France, R., & Rumpe, B. (2014). Limitations of agile software processes. *arXiv preprint arXiv:1409.6600*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed). Los Angeles, Calif: Sage Publications.

13. Bilag

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2: Transskription af interview 1

Bilag 3: Transskription af interview 2

Bilag 4: Transskription af interview 3

Bilag 5: Transskription af interview 4

Bilag 5: Transskription af interview 5

- Bilag 6: Meningskondensering af interview 1
- Bilag 7: Meningskondensering af interview 2
- Bilag 8: Meningskondensering af interview 3
- Bilag 9: Meningskondensering af interview 4
- Bilag 10: Meningskondensering af interview 5