



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Motivation inom den agila metoden scrum

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT20
Kandidatuppsats
Filip Werner 950103
Joel Wall 951001
Handledare: Niklas Åkerman

Sammanfattning

Problem

Systemutveckling har blivit en allt mer viktig process under de senaste årtionden och att arbeta agilt med dessa processer är en väg som allt fler organisationer väljer att gå. En populär agil systemutvecklingsmetod är scrum. Hur scrum ska implementeras är omtvistat och varför det fungerar finns det heller ingen samsyn kring. Ett grepp för att förstå varför scrum är framgångsrikt är att studera hur metodiken möjliggör för individer att bli motiverade. Studien utgår från de olika rollerna som definierats inom scrum för att se hur en av ledarrollerna (produktägaren) kan stimulera motivationen hos utvecklarna i scrumlaget.

Syfte

Kartlägga och analysera de sätt som produktägaren kan stimulera motivationen hos utvecklarna i scrumlaget.

Teoretiskt ramverk

Teorin som ligger till grunden för denna studie handlar om motivation på individnivå. Dessa teorier är kompletterade med studier kring utvecklarens behov, olika ledarstilar och belöningssystem.

Metod

Studien genomförs med en kvalitativ metod och en abduktiv forskningsansats. Insamlingen av data sker genom tio semistrukturerade intervjuer med produktägare på olika företag i Sverige. Intervjuerna transkriberas, sammanställs och analyseras enligt grundad teori. Denna data ligger sedan till grund för studiens slutsatser.

Resultat och slutsatser

Studiens resultat visar att det finns flera sätt för en produktägare att stimulera motivation hos utvecklarna. Produktägaren kan genom sin scrum backlogg formulera krav och problem som uppmuntrar till kreativitet och valfrihet. Det visade sig att det är av stor vikt att produktägaren kan formulera syftet med det som görs på daglig basis och att kunna koppla det till företagets slutprodukt eller tjänst samt att kunna sätta långsiktiga mål som kan brytas ned i delmål. En situationsanpassad ledarstil kan vara fördelaktig och att vara öppen för att förstå och tillgodose utvecklarens behov, inte enbart kring arbetsuppgifter utan även kring att anpassa scrum till organisationen.

Ordlista

Systemutveckling - En logisk process av en utvecklare för att utveckla eller göra om ett informationssystem (Howe, 2013).

Mjukvara - Datorprogram, procedurer och eventuell associerad dokumentation och data tillhörande styranordet av ett datorsystem (IEEE, 1990).

Hårdvara - Fysisk utrustning som används till att processa, lagra eller överföra datorprogram eller data (IEEE, 1990)

Agil - Förmåga att skapa och reagera till förändring för att hantera och lyckas inom osäkra och turbulenta miljöer (Agile Alliance, 2020)

Scrum - Ett ramverk där människor kan adressera komplexa adaptiva problem och samtidigt produktivt och kreativt leverera produkter av högsta möjliga värde (Schwaber & Sutherland, 2017).

Jira - Ett digitalt projektledningsverktyg för agil metodik. Innehåller projektledningsverktyg såsom whiteboards, mät- och rapporteringsverktyg (Atlassian, 2021).

Sprint - En arbetsperiod om en månad eller mindre där en färdig, användbar eller potentiellt frigjord produkt eller delprodukt skapas (Schwaber & Sutherland, 2017).

Scrumlag - Ett arbetslag bestående av en scrum master, en produktägare och vanligtvis 3-9 mjuk- eller hårdvaruutvecklare. (Schwaber & Sutherland, 2017)

Daily scrum - Ett dagligt 15 minuters möte där scrumlaget utvärderar de senaste 24 timmarna och planerar de kommande 24 timmarna (Schwaber & Sutherland, 2017) .

Backlogg - En lista på krav och vetskap om produkten som ska skapas (Schwaber & Sutherland, 2017) .

SAFe - Scaled Agile Framework, organisatoriska metoder för att implementera agila metoder på företagsnivå (Piikkila, 2020).

Sammanfattning	1
Ordlista	2
1 Inledning	5
1.1 Scrumlaget och dess roller	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.2.1 Tidigare studier kring motivation inom scrum	7
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfråga	8
1.5 Avgränsningar	8
2 Teoretisk Referensram	8
2.1 Scrum	8
2.1.1 Scrumprocessen	8
2.1.2 Produktägaren	9
2.2 Motivation och behov	9
2.3 Inre och yttre motivation	10
2.4 Yttre motivations påverkan på inre motivation	11
2.5 Motivation och omvärldens påverkan	12
2.6 Behov inom utvecklingslaget	12
2.7 Belöningar	13
2.8 Ledarstilar och påverkan på motivation	13
2.9 Sammanfattning	14
3 Metod	15
3.1 Forskningsansats	16
3.2 Metodansats	16
3.3 Urval av respondenter	17
3.4 Genomförandet av intervjuer	18
3.5 Analysering av intervjuer	18
3.6 Objektivitet och tillförlitlighet	19
3.8 Studiens koppling till etik	19
4 Empiri	20
4.1 Behov	20
4.2 Ledarstilar	23
4.3 Inre och yttre motivation	25
4.4 Arbetsmiljöns och organisationens påverkan	28
4.5 Produktägarrollen och scrum-metodiken	30
5 Analys	31
5.1 Behov	31
5.2 Motivationsfaktorer	33

5.2.1 Yttre motivationsfaktorer	33
5.2.2 Inre motivationsfaktorer	33
5.2.3 Omgivningens motivationsfaktorer	34
6 Slutsats	35
7 Förslag för vidare forskning	36
Referenser	37
Bilagor	40
Bilaga 1 Intervjuunderlag	40

1 Inledning

Systemutveckling har de senaste årtiondena förändrat världen och företag som vill skaffa sig ett försprång inom teknikbranschen är beroende av utvecklare i lag. I samband med att utvecklingstakten ökar har företag även börjat applicera nya arbetsmetoder. Gamla rigida metoder såsom vattenfallsmodellen som Royce (1970) beskriver där användarna separerar planering och utförande ses på många sätt som alldeles för rigida och odynamiska när agila metoder introduceras. Under första halvan av 90-talet introducerades metoder för att arbeta agilt. År 2001 publicerades "The Agile Manifesto" som Highsmith (2001) beskriver som startskottet för 2000-talets gruppbaseade systemutveckling. En av de mest använda agila metoderna är *scrum*. Termen scrum introducerades av Hirotaka Takeuchi och Ikujiro Nonaka år 1986 men det som skulle komma att bli till nutidens version av scrum introducerades år 1995 av Ken Schwaber och Jeff Sutherland (Sutherland, 2004). Sedan dess uppdateras ramverket kontinuerligt av Schwaber och Sutherland i den så kallade "The Scrum Guide". Scrum beskrivs som en metod för att utveckla, leverera och upprätthålla komplexa produkter. Upphovsmännen, Schwaber & Sutherland (2017) menar att scrum är ett ramverk för att arbeta i grupp där tydliga roller sätts för med målet att maximera värdet för kunden i slutprodukten.

En av de anledningarna till att agila metoder slagit igenom menar Pries Heje & Pries Heje (2011) är att kraven kring time-to-market för produkter har intensifierats. Scrum som metod är precis optimerad för att hantera snabba processer och föränderliga målbilder. Med applicering mot mjukvaruutveckling har scrum därför varit en ypperlig metod, men samhället och näringslivet går allt mer mot korta deadlines och mer föränderliga målbilder när kunden sätts i fokus. Hur scrums metodik appliceras utanför mjukvaruutveckling finns det få studier över och varför det faktiskt fungerar är också tvetydigt.

Ett bra exempel på när scrum används tidigt i praktiken är mjukvaruföretaget Systematic, som enligt Rigby et al. (2016) redan 2005 började applicera scrum bland företagets programmerare. Vidare skriver Rigby et al. (2016) att företagets grundare och VD, Michael Holm började inse att hans ledarskap, som då baserades på äldre, och mindre agila metoder, hämmade företagets agila arbete. Holm hävdade att Systematics ledning arbetade för långsamt och att deras arbete baseras på rapporter som redan hunnit bli utdaterade när ledningen läste dem (Rigby et al., 2016). Resultatet av detta blev enligt Rigby et al. (2016) att Systematics år 2010 även började använda scrum i ledningsgruppen. Det ledde till att ledningen lyckades eliminera mer än hälften av de återkommande rapporterna samtidigt som man lyckades öka uppmärksamheten på företags kritiska punkter, som exempelvis försäljningsförslag och kundnöjdhet (Rigby et al., 2016).

1.1 Scrumlaget och dess roller

Scrum går ut på att dela upp arbetet i sprintar som i regel är en månad långa. Inom Scrum arbetar man i lag med tre tydligt definierade roller. Produktägaren fungerar som en ledarroll

och ansvarar för att maximera värdet hos den produkt eller system som scrumlaget syftar att utveckla eller skapa. Utvecklarna i scrumlaget är oftast 3-9 personer och ansvarar för att utveckla produkten eller systemet. Den sista rollen är scrum master vars syfte är att integrera scrumlagets arbete med omvärlden, det vill säga organisationen som scrum laget verkar inom, kunder och andra intressenter (Schwaber & Sutherland, 2017).

1.2 Problemdiskussion

Som tidigare nämnts finns det stora tvetydigheter kring varför scrum och agila metoder verkligen fungerar. I fallet som Rigby et al. (2016) studerar går det med framgång att implementera agila metoder även för ledningen. Conforto et al. (2014) har studerat hur agila metoder kan implementeras i produktutveckling och når resultatet att vissa företag skulle kunna implementera agilt mer framgångsrikt, även inom områden som inte har med systemutveckling inom mjuk- ord hårdvara att göra. Dingsøyr et al. (2012) konstaterar att varför agila metoder fungerar inte är helt fastslaget. Detta gör att implementationer av scrum kan skapa stora problem för organisationer som vill haka på trenden. Kritik som framkommit mot dessa agila metoderna är att de inte finns någon konsensus kring exakt hur scrum appliceras (Danielsson, 2015). Det faktum att många organisationer använder scrum på så olika sätt gör att själva syftet med scrum kan gå förlorat. Att genomföra studier om scrum kan öka förståelsen för framgångsfaktorerna som rör metoden. Det kan på sikt leda till att praktiska implementationer leder till värdefulla gruppstrukturer hos organisationen.

Amabile (2012) menar att individens motivation har en direkt påverkan på individens förmåga att engagera sig i uppgiften. Hon menar vidare att motivation kan delas in i inneboende motivation som innefattar individens egen lust att engagera sig i uppgiften och yttre motivation som handlar om att skapa motivation från yttre källor såsom belöningar och beröm. För att nå produktivitet krävs med andra ord motiverade medarbetare. Hur scrum stimulerar motivation finns relativt få studier över trots att det finns så tydliga kopplingar mellan motivation och produktivitet.

Sveningsson & Alvesson (2010) lyfter fram ledarskap som en av de viktigaste faktorerna för efterföljares motivation och prestationer. Men i ett system som scrum där följarna får ett stort eget ansvar och där ledarrollen handlar mer om att specificera krav än att detaljstyra så ställs andra krav på ledaren än att dirigera. Detta kan också öppna nya dörrar för att motivera medarbetarna då ledaren får mycket inflytande över att designa uppgifterna på ett motiverande sätt. Sveningsson & Alvesson (2010) menar att ett stödjande ledare kan vara passande för denna sorts följare. Detta är en ledare som stöttar efterföljares arbete, inspirerar till agerande och interagerande och som leder på ett känslomässigt plan.

França, Araújo & Silvia (2013) studerar mjukvaruutvecklarens drivkrafter, vad som bidrar till motivation och effekter av motivation. De når slutsatsen att motiverade mjukvaruutvecklare drivs av utmaningar och variation och att det i sin tur kan skapa värde för organisationen de arbetar för. För att framgångsrikt förändra arbetsmetodik pekar alltså många studier på att motivationen hos anställda är centralt. Precis som França, Araújo & Silvia (2013) lyfter fram

så är motivationen för uppgiften central för problemlösning på hög nivå som så ofta är en del av vardagen för en system- eller mjukvaruutvecklare. Slutsatserna är att den högsta motivationsfaktorn är jobbet själv men fastslår att sociala faktorer och jobbrelationer inte fullt ut är utredda huruvida de påverkar motivationen. För att förstå faktorer som påverkar motivation kan det därför vara relevant att förstå vilka ledarstilar som inom scrum passar för att uppmuntrar till motivation.

1.2.1 Tidigare studier kring motivation inom scrum

Jansson (2015) genomför i sin avhandling en utförlig studie kring hur motivationen hos deltagare i scrum påverkas när det implementeras i praktiken. Schwaber & Sutherlands (2017) ursprungliga intentioner för scrum var att det skulle bygga på individuellt arbete och stort eget ansvar. I sådant arbete får motivation en central roll. Jansson når i avhandlingen slutsatsen att när scrum används i praktiken så inverkar det positivt på motivation och till att kreativa prestationer uppstår av utvecklarna i laget. Jansson menar att motivationen ökar i den mån att den skapar ett tydligt fokus på en komplex arbetsuppgift men att det inte nödvändigtvis resulterar i en stark gruppsammanhållning. Jansson slutsatser tyder alltså på att inre motivation går att påverka med hjälp av agila metoder såsom scrum men levererar få svar kring yttre motivation som Amabile (2012) diskuterar.

Slutsatserna kring motivation som Jansson (2015) når handlar främst om utvecklarna och han menar att de övriga rollernas funktioner har stor utvecklingspotential och bör studeras ytterligare. Jansson (2015) presenterar empiri från utvecklarna som visar att de anser att organisationen runt dem inte är anpassad för att arbeta agilt. Rollerna scrum master och produktägare handlar till stor del om att skapa förutsättningar för utvecklarna att genomföra sitt arbete. Studien visar därför att dessa rollers påverkan på utvecklarna och deras motivation är något som behöver studeras vidare för att till fullo kunna förklara varför scrum fungerar.

Produktägarens roll är som tidigare presenterat att definiera och rangordna kraven på produkten som utvecklarna ska ta fram. Rollen är tillsammans med scrum mastern de närmsta en chefsroll som existerar inom scrum men i och med att scrum i så stor mån bygger på eget ansvar från utvecklarna så blir produktägarens roll mer passiv än en traditionell chefsroll. Men ur ett motivationsperspektiv så är produktägarrollen intressant då den har makt över uppgifternas utformning. Detta borde skapa stora möjligheter att stimulera både inre och yttre motivation. Att studera produktägarens roll och påverkan på scrum laget kan bidra med nya insikter till förståelsen om scrum och på så sätt leda till att framtida praktiska implementationer får större framgång.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara hur produktägaren kan stimulera motivationen hos utvecklarna i scrumlaget.

1.4 Forskningsfråga

Hur stimulerar produktägaren utvecklarnas motivation i ett scrumlag?

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till att enbart studera produktägarna och hur de kan inverka på utvecklarnas motivation, och utgår i den empiriska delen endast utifrån ett produktägarperspektiv. Studiens författare, tillsammans med dess intervjurespondenter kan inte heller garanteras ha en komplett bild av alla behov och motivationsfaktorer en produktägare kan påverka. Resultatet bör betraktas som en överblick av hur en produktägare kan påverka motivationen.

2 Teoretisk Referensram

Det teoretiska ramverket syftar att beskriva scrum ingående och produktägarens roll i synnerhet. Detta för att kartlägga hur produktägaren samverkar med de andra rollerna och sätta in produktägaren i scrums kontext. Därefter presenteras teori kring behov, motivation och ledarskap. Den teoretiska referensramen ska behandla ämnen som behövs för att validera och förstå empirin, och för att kunna jämföras med empirin i arbetets analyskapitel. Ämnen som verkar relevanta är forskning kring motivation och hur både arbetare och ledare arbetar med och blir påverkade av olika motivationsmetoder.

2.1 Scrum

Scrums arbetsmetodik baseras på empiriska studier av erfarenheter och lärdomar inom mjukvaruutveckling. Inom scrum tas beslut som baseras på vad som är aktuella erfarenheter som i vanliga fall även skapas under projektets gång. Implementeringen av scrum utgår från tre grundpelare. Allt arbete inom scrum ska vara **transparent** för att alla i scrumlaget ska kunna förstå och ta del av det. Det arbete som genomförs i scrum ska kontinuerligt **inspekteras** av de andra i scrumlaget. Om en inspektör anser att resultatet eller riktningen hos laget inte är korrekt, ska processen och resultatet **anpassas** och förändras. Alltså är scrums tre grundpelare; transparens, inspektion och anpassning. För att upprätthålla dessa krav och grundbultar för scrum upprättas en "backlogg" med krav och information för produkten som ska tas fram. backloggen är i praktiken en lista på allt som kan behövas för produkten. backloggen ska vara dynamisk och uppdateras eftersom mer information och krav kan uppstå med tiden och anses aldrig vara helt färdigställd (Schwaber & Sutherland, 2017).

2.1.1 Scrumprocessen

För att uppnå alla krav och värderingar inom scrum så genomför scrumlaget olika regelbundna aktiviteter för avstämning. Detta för att minimera antalet onödiga möten och avstämningar. Alla aktiviteter har en tidsgräns för att maximera den effektiva tiden av faktiskt

arbete. Varje scrum projekt har en "sprint". Sprinten är ett projekt som inte ska sträcka sig längre än en månad, varje sprint har ett specifikt mål och ska leverera en produkt. Varje sprint planeras genom en "sprint planering". Denna planering genomförs av alla i scrumlaget och får ta maximalt åtta timmar att genomföra. Varje dag i sprinten genomförs ett "dagligt scrum" som består av ett 15 minuter långt möte där den kommande arbetsdagen planeras. I slutet av varje sprint genomförs en sprintutvärdering (Schwaber & Sutherland, 2017).

För att uppnå alla funktioner och krav för att följa scrumprocessen skapas titlar eller roller med medföljande uppgifter. Utvecklingslaget består generellt sett av 3-9 självorganiserade personer med relevant erfarenhet för att skapa produkter som uppfyller kraven från backloggen. Scrum mastern är en roll som går ut på att se till att scrumprocessen uppfylls. Scrum masterns uppgift är även att integrera scrumlaget med omvärlden på det sättet som skapar mest värde (Schwaber & Sutherland, 2017).

2.1.2 Produktägaren

Produktägaren är en roll som besitts av en person i scrumlaget. Produktägarens huvuduppgift är att vara ansvarig för att maximera värdet på produkten i sprinten. Detta sker på olika sätt i olika företag. Produktägaren är en chefsroll som finns i scrumlaget och rollen innebär att uttrycka krav och information och sedan rangordna dem till backloggen. Samt att säkerställa att resten av scrumlaget förstår och tar del av backloggen. Produktägaren ska dessutom stötta och se till att utvecklarnas arbete utförs på ett så effektivt och bra sätt som möjligt. Om några förändringar i lagets backlogg ska göras så krävs det att produktägaren godkänner det (Schwaber & Sutherland, 2017).

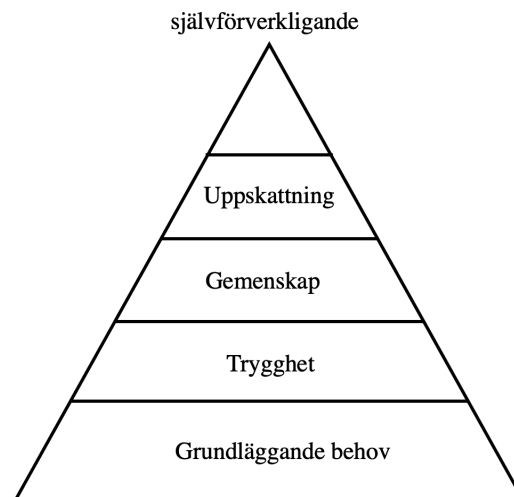
Scrum masterns uppgifter interagerar med produktägaren då den har som uppgift att hjälpa till att förankra målen från backloggen hos utvecklarna. Scrum mastern fungerar även som en coach för produktägaren då scrum mastern hela tiden ska försöka underlätta och optimera hur produktägaren arbetar samt hur backloggen administreras (Schwaber & Sutherland, 2017).

Om syftet med en sprint av någon anledning inte längre är relevant så kan sprinten komma att ställas in. Detta kan till exempel bero på att produkten som beställts inte längre är relevant eller att interna eller externa omständigheter i organisationen gör att organisationen tvingas prioritera om. Om sprinten ska kancelleras så är det produktägarens ansvar att besluta om det (Schwaber & Sutherland, 2017).

2.2 Motivation och behov

Uppslagsverket Encyclopedia Britannica beskriver motivation som: krafter som verkar antingen på eller inom en person för att initiera ett beteende (Britannica, 2020). För att skapa en förståelse för framgångsfaktorer som rör scrum är motivation centralt att studera. Amabile (2012) menar att motivation i hög grad har en påverkan på produktivitet och det uppmuntrar ytterligare till att studera vad som stimulerar motivation i scrumlag.

En av de viktigaste upphovsmännen inom forskningen kring motivation är Abraham H. Maslow. Maslow (1954) menade att motivation springer ur mänskliga behov och introducerade teorier som senare mynnade ut i behovstrappan för att förklara hur olika motivationer kan födas baserat på vilka behov som uppnåtts. Maslow når slutsatsen att ett behov är motiverande fram tills att individen uppnår målet, därefter söker individen sig vidare längs behovstrappan, ett koncept Maslow benämner prepotens. Behoven i Maslows behovstrappa illustreras i Figur. 1 där botten innefattar överlevnadsbehovet och toppen av pyramiden är självrealiseringsbehovet (Gawel, 1996).



Figur 1. Maslows (1954) behovstrappa

Som nämnt så menar Maslow (1954) att en människa inte strävar efter ett behov, utan känna behoven längre ner på trappan uppfyllda. Exempelvis strävar en människa inte efter ett gemenskapsbehov, om personen inte känner sig trygg, menar Gawel (1996). Vidare tolkar författaren det som att en människa inte motiveras till att uppnå toppen av behovstrappan, utan att uppnå de lägre behoven. Författaren menar även att det går att tolka hur en människa motiveras genom att använda sig av bland annat Maslows behovstrappa.

2.3 Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2000) introducerade en av de viktigaste teorierna för att förstå motivation med den så kallade *Self Determination Theory* (SDT). SDT skiljer sig åt från Maslows teorier som främst behandlar hur motivation formas i en individ till att inkludera hur sociala situationer kan hämma eller förstärka den upplevda motivationen. Författarna delar här upp motivation i två komponenter. Den inre motivationen är inte enbart individer som naturligt får intresse och identitet med uppgifter utan innefattar även situationer som stimulerar individen att utföra en uppgift av egen vilja. Ryan & Deci (2000) menar att ett viktigt steg för att förstå vad som driver människan till alienering kontra frigörande av sina främsta egenskaper är att förstå vad som uppmanar till inre motivation hos individen.

Studier visar att inre motivation går att stimulera genom förstärkande respons på aktiviteter medan den kan dämpas av negativ respons kopplad till en utförd aktivitet (Ryan & Deci, 2000; Deci, 1971). Upplevd kompetens stimulerar inte ensamt inre motivationen utan kräver att även att upplevd autonomi ska kännas.

Yttre motivation är den andra motiverande faktorn som Ryan & Deci (2000) presenterar. Det är den motivation som får individer att göra det dem inte naturligt får ett intresse för eller som situationer skapar en stimulans till. Författarna förklarar yttre motivation med exempel såsom belöningar, men även undvikande av straff eller negativa konsekvenser, exempelvis hot, deadlines och individuella utvärderingar. Yttre motivation är alltså en strävan efter en utkomst istället för egen intuition.

Enligt Thomas (2000) bygger inre motivation inte enbart på att berika arbetsuppgifter. Thomas menar att det finns en missuppfattning om att inre motivation i princip enbart är kopplat till arbetstillfredsställelse. Författaren adderar att det inte är uppgiften i sig som skapar inre motivation utan att det är syftet med uppgiften. Detta leder till att organisationer designar sina arbetsuppgifter fel. Detta innebär att för att skapa förutsättningar för inre motivation ska uppgifter och roller designas för att gå i linje med de mål och ambitioner som de anställda har. Thomas (2000) summerar att de inre belöningsmekanismer som organisationer och ledare bör sträva efter att stimulera hos anställda är: valfrihet, bekräftelse av kompetens, meningsfullhet och utveckling.

2.4 Yttre motivations påverkan på inre motivation

En viktig fråga som Ryan & Deci (2000) ställer är hur yttre motivation på lång sikt påverkar hur människor genomför sina arbeten. Att inte känna lust för en uppgift borde intuitivt få negativa konsekvenser på arbetsuthållighet, produktivitet, kvalitet och även mående. Författarna menar att den främsta skillnaden mellan yttre och inre motivation är upplevelsen av autonomi hos individen. Ryan & Deci (2000) baserar sina resonemang på studier kring hur lärare och föräldrar som förespråkar autonomi kontra kontroll i sin pedagogik har fått för effekter på ungdomar. De menar att ungdomar som utsatts för autonomt förespråkande pedagogik har visat tecken på att ha lättare att finna inre motivation.

Deci (1971) har även genomfört experiment kring hur inre motivation påverkas av yttre motivationsmetoder. Resultatet visar att när försökspersonen tilldelas en yttre belöning (till exempel ekonomisk) så avtar den inre motivationen för uppgiften. Däremot för Deci (1971) fram bevis på att sociala belöningar såsom verbala bekräftelser, beröm eller social status inte har några negativa långsiktiga konsekvenser på inre motivation samtidigt som det har kortsiktiga positiva effekter.

Även Lepper, Greene & Nisbett (1973) har studerat yttre motivations påverkan på inre motivation och har nått liknande slutsatser som Deci (1971). Studien gick ut på att studera hur barns engagemang för en uppgift påverkades av att introducera en yttre belöning. Tre olika testgrupper studerades där alla individer visade inre motivation för uppgiften. De tre

grupperna utsattes sedan för tre olika scenarion där en grupp fick ett löfte om belöning efter avklarad uppgift, en grupp fick en belöning som överraskning och en tredje grupp fick varken löfte eller belöning. Resultatet av studien var att den första gruppen som fick både löfte och belöning var den med lägst inre motivation i slutet av uppgiften.

2.5 Motivation och omvärldens påverkan

Hertzberg (1966) introducerade *tvåfaktorteorin* som utgår från två olika dimensioner där individen drivs av motivationsfaktorer såsom prestationer, arbetets i sig och möjligheten att excellera i företaget. Dessa motivationsfaktorer påminner om Ryan & Deci (2000) begrepp inre motivation men innefattar även positiva yttre motivationer. Den andra faktorn som Hertzberg introducerade var hygienfaktorn. Här skiljer sig Hertzberg till viss del från Maslow och Ryan & Deci då hygienfaktorer styrs av faktorer i omgivningen som till exempel organisationens miljö, relationer, intersociala strukturer och arbetsförhållanden (Hertzberg, 1966).

Hertzberg (1966) menar att hygienfaktorer dock inte på egen hand kan skapa motivation utan att den behöver samverka med motivationsfaktorer för att höja individens upplevda motivation. Detta gör att ledaren får två olika metoder för att påverka följarens motivation. Både genom motivation och hygien. Herzbergs (1966) teorier blir extra relevanta för den här studien då den innefattar metoder för ledningen att hitta nycklar för att motivera sina anställda. Hertzberg (1966) menar att företag kan använda följande metoder för att skapa sig en bild av vad de anställda värdesätter.

1. Låt de anställda värdera olika motivationsfaktorer.
2. Fråga de anställda vilka aspekter av sitt arbete de tycker om samt att rangordna dem.
3. Använda frågeformulär med flera olika kategorier för att skapa en bild med en större kvantitativ analys.

Job Characteristics Model av Hackman & Oldham (1980) liknar på många sätt Hertzbergs (1966) tvåfaktorteori. Hackman & Oldham använder sig av liknande begrepp som Ryan & Deci (2000) men framhäver att motivation handlar om en symbios mellan personen, uppgiften och potentiella utfallet av uppgiften. För att motivation ska uppstå krävs det att personen ska känna ansvar, ha rätt kompetenser och känna mening. Uppgiften måste vara givande och ge friheter till individen. Hackman & Oldham (1980) menar också att utfallet av uppgiften är central för att stimulera motivation hos individen.

2.6 Behov inom utvecklingslaget

Maslow (1954) menar att identifiering av behov är av stor vikt för att förstå vad som motiverar människor. Att hjälpa människor att uppfylla behov gör att de kan ta steg vidare längs Maslows behovstrappa och på så sätt bli uppnå inre motivation.

För att förstå vilka behov som utvecklare har så har Beecham et al. (2008) studerat litteratur som kartlägger detta. Beecham et al. (2008) visar att flera av studierna de tagit del av visar att utvecklare skiljer sig från mängden när det kommer till behov. Mjukvaruutvecklare motiveras av tre faktorer enligt studien av Beecham et al. (2008). En av faktorerna är karaktärsdrag, där behov av variation och kreativitet är vanligt. Den andra behovsfaktorn är personlig kontroll såsom personliga intressen medan det sista behovet är externa faktorer som till exempel framtida karriärsteg. De negativa upplevelser som studien identifierar är bristande arbetsförhållanden och bristande resurser. Dessa går att kategorisera som hygienfaktorer som Hertzberg (1966) diskuterar. Med Hertzbergs slutsatser så går det inte enbart att eliminera dessa brister för att motivera individer men att det tillsammans med motivationsfaktorer kan höja motivationen.

2.7 Belöningar

Belöningar har till viss del redan behandlats i detta kapitel men det har då handlat generellt om yttre belöningars påverkan på inre belöningar samt hur inre belöningsmekanismer fungerar. Detta avsnitt kommer att presentera studier kring vad för effekter belöningar har haft inom området mjukvaruutveckling. Det finns begränsat med studier som visar vad belöningar har för effekt på mjukvaruutvecklare men vi har ändå valt att lyfta fram några för att ge en fingervisning av vad de kan ha för effekter.

Wickramasinghe & Widyaratne (2012) menar att monetära belöningar inom mjukvaruutveckling kan bidra till ett ökat bidragande av individer inom lag men framförallt menar de att personligt erkännande av framgång är en större faktor till bidragande till lagarbete. Wickramasinghe & Widyaratne (2012) menar vidare att mjukvaruutvecklare får motivation att arbeta när vinsterna för dem själv är större än tröskeln eller de negativa konsekvenserna av lagarbetet. Slutsatserna som Wickramasinghe & Widyaratne (2012) når kring monetära belöningar är att de inte bör vara organisationers primära metod för att uppmuntra till motivation och integrerande inom arbetslag.

Mahaney & Lederer (2006) studerade effekter av inre- och yttre motivationsfaktorer hos utvecklare genom att studera projektledare. De nådde resultat som visade att yttre belöningar hade en positiv effekt på implementationssteget av mjukvara det vill säga i högre utsträckning möttes deadlines och budgeten hölls. På detta steg i utvecklingsprocessen hade inre motivation ingen större effekt. De fann dock ingen effektsamband mellan yttre belöning och kundnöjdhet eller upplevd kvalitet på produkt.

2.8 Ledarstilar och påverkan på motivation

Ledarskap och i synnerhet ledare beskrivs ofta med olika adjektiv som exempelvis dynamisk, flexibel, tävlings/målinriktad, stimulerande eller innovativ (Nyberg, 2009). I dagens samhälle med rådande företagskulturer, skriver Sveningsson & Alvesson (2010) att chefens roll i företaget har gått från att vara främst styrande och kontrollerande till en mer ledande roll.

Vidare kategoriserar författarna ledarskap i två delar; Ledare och Efterföljare. En ledare definieras av Sveningsson & Alvesson (2010) som efterföljares överordnade och motiverar dessa att nå målen uppsatta, både internt och av hela organisationen. Efterföljaren definieras som ledarens medarbetare/underordnade. Efterföljarens roll innefattar samarbetsvilja att uppnå de mål som ledaren, eller organisationen strävar efter, menar författarna.

Det finns flera studier som undersöker olika ledarstilar, exempelvis beskrev Feser et al. (2014) fyra ledarstilar som är speciellt viktiga för att ledarskapet ska bli effektivt, dessa fyra stilar är; Stödjande, resultatfokuserade och effektivt problemlösande, perspektiv sökande ledarstilar. En stödjande ledare har hög förståelse för efterföljares känslor. Istället för mer traditionellt, auktoritärt ledande, innebär ett stödjande ledarskapsbeteende att ledaren stödjer sina medarbetare, och på så sätt bygger ett förtroende till dem. Ledaren stödjer också arbetarna i sina dagliga aktiviteter, och kan på så sätt motivera dem till ökad effektivitet. Resultatfokuserade ledare leder organisationen med resultatet i fokus, och betonar samt fokuserar främst på det arbete som ger det högsta värdet för organisationen, prioriterar alltså effektivitet och produkt hos efterföljarna. Ett effektivt problemlösande innebär att ledare samlar in, analyserar och överväger beslut noggrant innan ett beslut om lösning på ett eventuellt problem tas, vilket författaren anser som ett nyckelbeteende. Sökande ledare väger in flera olika aspekter i sitt problemlösande, tar stor hänsyn till sina medarbetares åsikter och kan till och med ta in externa åsikter. För att på så sätt få ett större perspektiv på det eventuella problemet (Feser et al., 2014).

Vidare skriver Feser et al. (2014) att en bra ledare inte bara fokuserar på att organisationens mål ska uppnås, utan även att hänsyn till arbetarnas välmående bör tas, då det i många fall har en effekt på deras prestation. Det är något som även Incelogu et al. (2018) nämner. De menar att olika ledarskapsstilar har olika effekt på efterföljarens välmående, som i sin tur påverkar efterföljarens motivation till sitt arbete.

2.9 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen presenterar scrum utifrån The Scrum Guide (Schwaber & Sutherland, 2017). Denna syftar till att definiera arbetsmetodiken inom scrum. Dessvärre menar Danielsson (2015) att i praktiken så appliceras scrum inte enligt dessa regler då det ofta finns praktiska implikationer. Vilka effekter detta får motivation inom scrumlaget kommer att utredas i empirin. Den första teorin för att förstå motivation kommer från Maslow (1954) som handlar om att identifiera behov. Beecham et al. (2008) bygger vidare på Maslows teorier om behov och gör en litteraturstudie om vad tidigare studier säger kring utvecklarens behov och kommer fram till att utvecklare har särskilda behov som ledare och organisationer måste tillgodose för att skapa motivation. Scrum möjliggör för deltagarna i scrumlaget att uttrycka sina behov genom dagliga och månatliga iterativa möten. Hur ledarna inom scrumlaget eller hur övriga organisationen kan kartlägga utvecklarnas behov framkommer dock inte i litteraturen kring scrum.

Ryan & Deci (2000) introducerar inre- och yttre motivation för att kategorisera vad drivkrafter till att tillfredsställa behov kommer ifrån. Thomas (2000), Deci (1973) och Lepper, Greene & Nisbett (1973) har gjort vidare studier baserat på Ryan & Decis (2000) SDT samt hur inre motivation påverkas av olika yttre faktorer och flera av studierna tyder på att långsiktig inre motivation kan hämmas av yttre stimulanser. Denna bild stärks även av Wickramasinghe & Widyaratne (2012) och Mahaney & Lederer (2006) som studerat fall med forskningsobjekt som är nära den här studiens. Dessa fortsättningar på SDT är av stor relevans för denna studie.

Hertzbergs tvåfaktorteori (1966) är viktig för att förstå kopplingen mellan arbetsmiljö och motivation. Beecham et al. (2008) menar att utvecklades två största negativa hygienfaktorer är bristande resurser och arbetsförhållanden man inte trivs med. Hackman & Oldham (1980) belyser samverkan mellan omvärld, uppgift och utfall. Detta är något som även Thomas (2000) menar är något som många organisationer misslyckas med då de inte fokuserar på utfallet utan snarare enbart fokuserar på uppgiften sig själv ska skapa inre motivation. Vilka negativa upplevelser som utvecklare i scrumlag generellt sett upplever finns det få studier över. Men om produktägaren har möjlighet att identifiera dessa och om produktägaren faktiskt har möjlighet att påverka dessa bör det kunna leda till positiva effekter på motivation inom scrumlaget.

Nyberg (2009) samt Sveningsson & Alvesson (2006) beskriver olika definitioner på ledarskap samt hur ett företag kan kategoriseras utifrån ett ledarskapsperspektiv. Feser et al. (2014) och Ingelogu (2018) pratar om olika ledarskapsstilar och hur dessa stilar kan påverka det dagliga arbetet i organisationen, samt hur olika ledarskapsstilar i olika grad motiverar sina medarbetare och bidrar till bättre/sämre välmående på arbetsplatsen. För att stimulera motivation och för att uppfylla det behov som utvecklare påstår ha så kan vissa ledarstilar vara mer fördelaktiga än andra. Det är därför relevant att studera vilka ledarstilar produktägare tar för att leda sina lag.

3 Metod

Avsnittet avser att presentera metodiken för den genomförda studien. Det kommer att behandla hur studien genomfördes, hur data samlades in och hur den analyserades. Studien inleddes med att studera grunderna i Scrum för att skapa en förståelse för roller, process och metodik i scrum. Därefter studerades motivationsteori och ledarskapsteori som presenterats under 1900- och 2000-talet samt studier som behandlar motivation inom mjukvaruutveckling. Därefter genomfördes intervjuer med personer som har rollen produktägare för att samla in empiriskt material för studien, som sedan analyserats och tillsammans med det teoretiska ramverket format studiens slutsatser.

3.1 Forskningsansats

Studiens tillvägagångssätt för analysering samt insamling av data gjordes genom en abduktiv forskningsansats. Reichertz (2010) menar att en lämpar sig väl åt kvalitativa studier, då de är av explorativ karaktär. Vidare beskriver Reichertz (2010) att en abduktiv forskningsansats innebär att hypoteser skapas utifrån insamlandet av data, som i sin tur baseras på redan existerande teorier kring ämnet.

Abduktion beskrivs som en kombination av induktion och deduktion. Strauss & Corbin (1998) skriver i sin studie att en induktiv ansats innebär att undersökningar samt observationer av verkligheten görs för att sedan generaliseras och analyseras inom ett teoretiskt ramverk. De analyser och generaliseringar som görs används sedan för att kunna dra slutsatser från studiens empiriska del. En deduktiv arbetsmetod beskrivs av samma författare som att man använder teori för att skapa hypoteser, som sedan testas mot verkligheten. Vidare beskriver författarna att skillnaden mellan deduktion och induktion är att deduktion utgår ifrån en eller flera specifika teorier och att utifrån dem bilda frågor kring ämnet, medan en induktiv ansats utgår ifrån kvantitativa observationer och utifrån dessa skapa en allmängiltig teori. Dubois & Gadde (2002) nämner att abduktion funkar väl för studier som ämnar att upptäcka nya data. Vidare beskriver författarna att det som skiljer abduktion från både deduktion och induktion är ramverkets uppbyggnad. I en abduktiv ansats så är det enklare att modifiera och uppdatera arbetets struktur löpande.

Då studiens empiri inte utgick från fördefinierade hypoteser, utan istället från insamlade erfarenheter från intervjuobjekt och använde dessa för att hitta kopplingar mellan erfarenheter och teori kring hur produktägaren påverkar motivation i ett scrumlag lämpade sig en abduktiv forskningsansats bäst för denna typ av studie. Det grundar sig i att det var svårt för författarna i denna studie att bilda hypoteser om vilken data som skulle utvinnas ur intervjuerna som empirin grundats i, där behövdes alltså en induktiv ansats tillämpas. För att kunna konkretisera och relatera data från empirin krävdes utformning av ett teoretiskt ramverk, där en deduktiv ansats tillämpades. Därav blev slutresultatet en abduktiv ansats. Ytterligare anledning till varför abduktion lämpar sig bäst för studien är för att det möjliggör löpande modifiering av studiens ramverk.

3.2 Metodansats

När en metodansats väljs, menar Patel & Davidsson (2011) att det vanligtvis väljs mellan två ansatser, kvalitativ eller kvantitativ metodansats. Vidare beskriver författarna att en studie eller ett arbete med en kvantitativ metodansats grundas i konkreta och mätbara data, medan en kvalitativ metod innebär att insamling av data och presentation av data är mer fri och beskrivande i sitt tillvägagångssätt. Då denna studie är av explorativ karaktär, och den empiriska delen grundas i intervjuer genomfördes studien därför med en kvalitativ metodansats. Patel & Davidsson (2011) beskriver en kvalitativ ansats som att presentation och insamling av data är dynamisk i utförandet.

3.3 Urval av respondenter

För att besvara studiens forskningsfråga valdes personer som arbetar som eller har tidigare erfarenhet av att arbeta som produktägare. Intervjuobjekten valdes genom sökningar i professionella sociala nätverk med nyckelordet *Product Owner*, med avgränsningar till produktägare verksamma i Sverige. Detta resulterade i att objekten som hittades i stor grad är kontakter till författarnas egna personliga nätverk. Detta kategoriseras av Patel & Davidsson (2011) som ett bekvämlighetsurval. I vissa fall kunde respondenterna referera vidare till ytterligare intervjuobjekt. Detta kategoriseras som ett snöbollsurval (Patel & Davidsson, 2011). I studien genomfördes tio intervjuer. Respondenternas namn och roller visas i tabell 1. När scrum implementeras i organisationer som utvecklar hårdvara så kan processen skilja sig lite då de visade sig ha längre scrum-sprints. Fyra av respondenterna arbetar som konsulter som hyrs ut till att vara produktägare på företag. De har en mer teoretisk ansats till scrum vilket kan påverka deras svar. Alla dessa olika typer av intervjuobjekt bidrog i det stora hela till en bred grad av empirisk data, som gemensamt gav författarna möjligheten att svara på studiens forskningsfråga.

Tabell 1. Respondenter

Namn	Roll	Företag	Mjuk- eller hårdvara	Erfarenhet av scrum
Anonym 1	Produktägare	Bolag 1	Mjukvara	2 år
Anonym 2	Konsultar som Produktägare	Bolag 2	Båda	6-7 år
Anonym 3	Konsultar som Produktägare	Bolag 3	Båda	15 år
Anonym 4	Konsultar som Produktägare	Bolag 4	Båda	15 år
Anonym 5	Produktägare	f.d. Bolag 5	Mjukvara	8 år
Anonym 6	Produktägare	Bolag 6	Mjukvara	9 år
Anonym 7	Produktägare	Bolag 7	Mjukvara	12 år
Anonym 8	Produktägare	Bolag 6	Hårdvara	2 år
Anonym 9	Produktägare	Bolag 8	Hårdvara	4-5 år
Anonym 10	Konsultar som Produktägare	Bolag 2	Båda	13 år

3.4 Genomförandet av intervjuer

Den empiri som samlats in i studien baserades på erfarenheter från personer i direkt kontakt med scrum och rollen produktägare explicit. För att få konkreta svar att använda och jämföra med redan existerande teori kring ämnet, utformades intervjufrågor av beskrivande karaktär. Insamlandet av data sker genom semi-strukturerade intervjuer med öppna frågor som bidrar till att insikter skapas genom hela studien. Gill et al. (2008) beskriver semi-strukturerade intervjuer som intervjuer där frågorna är fördefinierade, men agerar som nyckelfrågor som tillåter en hög grad av flexibilitet. Semi-strukturerade intervjuer ger även både respondenten och intervjuaren möjlighet att efterforska vissa av dessa nyckelfrågor djupare, till exempel i form av följdfrågor (Gill et al., 2008). Då denna studie kring motivation är av explorativ karaktär, lämpade sig detta väl. De semi-strukturerade intervjuerna som empirin baseras på var mellan 25-50 minuter långa. Med en kvalitativ ansats görs möjligheten att succesivt under studiens gång förändra och förbättra metodiken (Patel & Davidsson, 2011). Detta möjliggör iterativt insamlande av data, analyserande och sedan en möjlighet att utöka frågeställningen när det anses nödvändigt och lämpar sig väl för studien, då den är av abduktiv karaktär. För att undvika partiskhet kommer författarna att genomföra en litteraturstudie kring scrum för att nyansera sin bild av ämnet. I den semistrukturerade intervjun kommer olika teman fastställas kring frågorna i intervjuguiden.

3.5 Analysering av intervjuer

Intervjuerna till studien transkriberades och kodades efter att samtliga intervjuer var genomförda. De båda författarna närvarade vid samtliga intervjuer, medan transkribering och kodning skedde enskilt. Innan transkriberingen kodades så läste båda författarna samtliga transkriberingar, för att säkerställa att innehållet var tillförlitligt samt för att öka kunskapsspridningen. Analysen som gjordes på intervjuerna skedde genom grundad teori. Grundad teori beskrivs av Denscombe (2010) som en metod som kan användas för att kategorisera, förklara och hitta mönster i successivt insamlade kvalitativa data. Nästa steg enligt författaren är att genomföra en analys på de mest relevanta delarna för studien. Vidare beskriver författaren att grundad teori justeras för att passa studierna där den används, men grundtanken med teorin finns alltid kvar.

För att studien skulle vara så pålitlig och tillförlitlig som möjligt kategoriserades den empiriska data insamlad från intervjuerna i fem olika teman:

- Behov
- Produktägarrollen/Scrum-metodiken
- Inre & Yttre motivation
- Ledarstilar
- Arbetsmiljön och organisationen

Anledningen till att dessa teman valdes av studiens författare var på grund av att temana identifierats under intervjuprocessen som mest relevanta för att besvara studiens

forskningsfråga. Utifrån dessa teman utökades det teoretiska ramverket för att säkerställa att studien inkluderade samtlig relevant teori för att på ett pålitligt sätt kunna analysera svaren som empirin givit. All data analyserades separat i ovanstående teman. Därifrån sammanställdes den påverkan, utifrån ett produktägarperspektiv, på motivation som identifierats. Utifrån denna information, ställt till studiens teorikapitel, skrevs studiens analys samt slutsatser.

3.6 Objektivitet och tillförlitlighet

För att studien ska ha en så hög grad av objektivitet samt tillförlitlighet som möjligt, granskades den på både intern- och extern nivå. Det är något som Lincoln & Guba (1985) anser som en viktig aspekt för att en studie ska vara tillförlitlig.

Den interna granskningen skedde i form av att de båda författarna kom med feedback och kritik på varandras delar av arbetet, i syfte att inte ha en för ensidig bild av texten, för att uppnå en högre grad av objektivitet. På extern nivå användes granskning för att validera studien. Lincoln & Guba (1985) beskriver en metod som heter fyllig beskrivning. Den metod innebär att genom beskrivning av ett fenomen i detalj, möjliggörs det att utvärdera i vilken utsträckning slutsatserna av denna granskning kan överföras på andra miljöer och situationer. En fyllig beskrivning gjordes av författarna genom att tydligt i studiens metodkapitel beskriva hur samtliga delar av arbetet genomförts. Extern validering gjordes genom att handledaren, Niklas Åkerman, läste studien kontinuerligt under skrivandets gång, och bidrog med feedback och föreslog eventuella förändringar. Studien genomgick även ett opponeringsstadium där andra studenter framförde kritik mot studien.

För att validera och styrka arbetets empiriska del, ställdes frågan till studiens intervjuobjekt om hur länge de arbetat med scrum samt hur stor erfarenhet objekten har av rollen som produktägare samt att definiera rollen, med anledning av att säkerställa att deras svar som empirin baserades på grundades i lång erfarenhet och verkliga händelser.

Intervjuobjekten fick själva definiera de behov och faktorer som påverkar motivationen hos utvecklarna i sina respektive scrumlag. Deras erfarenheter var observationer och inte utvecklarnas egna upplevelser. För att validera det empiriska materialet som respondenterna bidrar med har tidigare studier kring utvecklarnas behov jämförts för att kritiskt granska det empiriska materialet (Beecham et al., 2008). Det valdes även av studiens författare att behålla så mycket av respondenternas egna ord som möjligt i empirikapitlet i form av citat. Anledningen till detta var för att bibehålla en hög grad av tillförlitlighet. Omskrivningar gjordes endast när det stärkte respondenternas poäng.

3.8 Studiens koppling till etik

Enligt Kvale (2007) kan det vid genomförandet av intervjustudier uppkomma ett flertal moraliska men också etiska dilemman på grund av den interaktion som sker mellan

människor. Dessa dilemman behöver, enligt Kvale (2007) författarna av studien hantera. Dessa dilemman innefattar intervjuens:

- Design - De etiska problem som kan uppstå rörande intervjuobjektets anonymitet och frivilliga deltagande, samt de eventuella etiska konsekvenser som studien kan få för intervjuobjektet.
- Transkribering - Detta dilemma rör författarnas tolkning av intervjuobjektets påståenden, hur väl den överensstämmer med verkligheten.
- Analysering - Hur väl intervjuobjektet har en talan i hur dennes påståenden tolkas och analyseras.
- Publicering - Eventuella dilemman i publikation av studien som intervjun används i, hur denna publicering påverkar intervjuobjektets situation på sitt nuvarande arbete (till exempel).

För att komma underfund med ovanstående dilemman behövde författarna ha etik i åtanke kontinuerligt genom skrivandets gång. Innan samtliga intervjuer så frågade författarna intervjuobjekten om deras godkännande rörande inspelning. Vid eventuell publicering av intervjuobjektens ord, valde författarna att anonymisera både namn och företagsnamn, för att eliminera eventuella etiska dilemman som kunnat uppstå rörande deras position på arbetsplatsen samt behålla integriteten. Innan intervjuobjektens ord använts i arbetets empiriska del, skickades ett godkännande via mail, som en bekräftelse på att författarna tolkat deras ord på ett korrekt sätt.

4 Empiri

Här presenteras den insamlade data som ska besvara frågeställningen. Till en början presenteras intervjurespondenternas syn på produktägaren rollen, vilken ledarskapsroll de tror är viktig för inom scrum för att i sin tur kunna redogöra hur de som produktägare påverkar motivationen hos scrumlagets medlemmar. För att på bästa sätt presentera den insamlade empirin, sker detta i de fem teman som presenteras i studiens metodkapitel (behov, produktägarrollen/scrum-metodiken, inre & yttre motivation, ledarstilar, arbetsmiljön och organisationen).

4.1 Behov

För att kunna studera hur en produktägare kan påverka motivationen hos utvecklarna krävs det att de kan identifiera behov hos systemutvecklare. Ett genomgående tema som respondenterna identifierar är behovet av det systemutvecklarna skapar faktiskt implementeras i organisationen. Anonym 10 (Bilag 2) lyfter fram ett exempel på detta.

“Jag tror att det som överlägset mest skapar motivation är om dom ser att de dom gör används och kommer till nytta, och att deras idéer tas om hand och kommer ut i en lösning, och omvänt då så är det väldigt vanligt att någon säljer in någon någonstans och man sitter och gör saker och känner “fast varför gör vi det här, detta kommer ingen att använda””

Det är något som även som Anonym 4 (Bolag 4) förstärker men menar att även att svårighet i uppgiften och en identitet med uppgiften i sig också är ett behov som systemutvecklare har:

“...om vi tar en utvecklare, finns det utvecklare som går igång på att klura ut det nya ramverket och “titta jag har gjort en ny sorteringsalgoritm för den här sorteringen eller den här programmeringen” Alltså en teknisk stolthet, som egentligen är där för det tekniska. Sen finns det programmerare som älskar att göra saker som folk använder. Och man kan vara båda, det är inte så, men om man ska klassificera så är det så.”

Även Anonym 5 (f.d. Bolag 5) upplever att utvecklare han arbetat med värdesätter uppgifter med rätt svårighetsgrad:

“Men däremot är det en fruktansvärd press om man hamnar med en sån uppgift du inte bemästrar, det är också en plåga att hamna med bara uppgifter som är för enkla. Utan en kodare vill ha en utmaning på en nivå som är bra för just den kodaren. Och de dagliga stand up mötena ger ju en möjlighet att tala om att jag reder inte detta.”

Anonym 9 (Bolag 8) är inne på att känslan av att bidra och att klara av det man gör är ett viktigt behov.

“Det är att du har en känsla av att du kommer hinna med och att det bidrar med något. Om du får en positiv känsla av det du gör, inte bara piskan. “Varför har du inte börjat på de där taskarna eller ticket” eller vad vi nu kallar dem. Det är ju lätt att det blir så att man alltid är efter. Men om man lyckas vara, om du lyckas ligga i fas så blir det motiverande...”

Anonym 3 (Bolag 3) lyfter fram ett behov att få utlopp för kreativitet och få definiera sina egna lösningar. Han menar att utvecklare kan ha specifika behov kring hur backloggen ska specificerad som relaterar till dessa behov:

“Det är därför när jag som PO kommer till en backlog, vad ligger i min backlog. Om det bara ligger massa lösningar att bygga där blir lite lättare att förstå för mina stakeholders men jag har ju återigen stängt ner förmågan för mitt team att känna sig motiverade att vilja ta ansvar och så.”

Han menar också att enligt hans erfarenheter är det är viktigt för systemutvecklare att se en riktning kring vart projektet är på väg. Han menar att ett “vakuum” kan uppstå mellan det som görs på daglig basis och det som är företagets vision. Han utvecklar detta:

“När det är otydligt i vilken riktning vi ska gå eller så. När saker inte hänger ihop och det vi bygger blir fel för att vi helt enkelt inte förstått varför och så vidare. Ett sätt man kan hjälpa till är att ta bort vakuumet. Få dem att förstå hur det hänger ihop, bjuda in till dialog och inte bara kom med färdiga lösningar. [...] Men om jag inte fyller det vakuumet här jag då kommer vi hamna i en situation där vi får demotivation”

Detta styrks även av Anonym 6 (Bolag 6) som menar att utvecklare enligt hans erfarenheter värdesätter att få en förståelse för var gruppen är på väg och vad den bidrar med.

“Då tror jag faktiskt att det är till dom saker som jag sa alltså det är extremt viktigt att kommunicera vart vi är och vart vi är på väg och vad vi bidrar med. Det måste teamet ha känsla för; sen så är det två aspekter på de här, dels dom ska kunna påverka, dels dom ska kunna förstå värdet av vad dom gör.”

Lön lyfts fram som ett behov eller hygienfaktor snarare än en belöning av både Anonym 6 (Bolag 6): *“Lönen ska vara så pass stor att den inte ska spela någon roll, du ska bli motiverad av annat”*, och Anonym 4 (Bolag 4) *“Höj månadslönen så att den inte är ett problem för att motiveras att arbeta”*. Även Anonym 3 (Bolag 3) är tydlig med att han ser lön som ett behov snarare än att ekonomiska incitament ska användas för att motivera:

“Att lön ska vara så pass mycket att det inte är något dem funderar över. [...]Men den riktiga drivkraften för en majoritet av människorna på planeten är inte att ha mycket pengar på bankkontot. Och därför är jag tveksam till varför ska vi ha ett ekonomiskt incitament på teamnivå.”

Kring lön lyfter dock Anonym 10 (Bolag 2) fram att situationer kan uppstå där systemutvecklare väljer att ta karriärsteg de inte är bekväma med på grund av att lönemässiga incitament finns på andra håll.

“Jag tror det är väldigt viktigt att om man vill få en agil organisation att vara motiverad så tror jag det är väldigt viktigt att man kan göra en lönemässig karriär utan att klättra uppåt i en chefshierarki, alltså att man kan som en duktig utvecklare få fortsätta i ett produktlag och känna att man har en löneutveckling under tiden, så att man inte måste ta de traditionella stegen att klättra uppåt i en chefshierarki för att göra det”

Anonym 3 (Bolag 3) berättar också hur hans organisation jobbar med att identifiera behov.

“Det är medmänskligt att vilja hjälpa andra människor. Men det är helt omöjligt att hjälpa andra om man inte vet vad de vill. Och de flesta av oss har inte fått utbildning i att uttrycka vad vi faktiskt vill. Så vi försöker genomföra lite crash course i non-vital communication till exempel. För att underlätta för medlemmar att uttrycka sig rörande vad de faktiskt vill.”

Identifiering av behov är något som få av respondenterna arbetar aktivt med. På frågan om enkäter eller utvecklingssamtal används för att få insikt kring behov så hänvisar majoriteten av respondenterna till att det är linjeorganisationens ansvar och faller inte på produktägaren.

4.2 Ledarstilar

Intervjuobjekten hade olika syn på vilken ledarstil som passar bäst för utövandet av scrum. Något som samtliga objekt var ense om är att scrum är en platt organisationsstruktur. Anonym 5 (f.d. Bolag 5) säger: *“scrum är ju i grunden en väldigt platt organisation. Där medlemmen har väldigt stort inflytande och väldigt lätt att komma till tals”*. En viktig egenskap hos ledare inom scrum är alltså att våga lämna ett stort ansvar till sina medarbetare och balansera styrning på detaljnivå. Anonym 4 (Bolag 4) exemplifierar det genom att förklara hur en produktägare kan minska detaljstyrning:

“Ingen gillar att bli detaljstyrd. det är detaljstyrning och byråkrati, de två brukar dyka upp väldigt högt på listan av saker som demotiverar scrum medlemmar. Man vill ha en produktägare som kommer in, förklarar vart vi är på väg, alltså visionen, därför gör vi det här, och som sen går ner och förklarar delmålen för de närmsta veckorna t.ex. minska supportsamtalen. Och sedan ställer den öppna frågan ”vad behöver vi göra för att nå det målet”. Man vill ha en produktägare som smalnar av verkligheten till något konkret de närmsta veckorna men sedan överlåter detaljerna till teamet att lösa på egen hand.”

Vidare förklarar Anonym 7 (Bolag 7) att man måste vara försiktig i hur mycket man detaljstyr:

“Vi jobbar hårt med förberedelser inför en PI planering. Har vi gjort det rätt så kan jag ta ledigt sen, allt är klart och tydligt, gruppen vet vilka prioriteringar, processer och kunder som gäller - då behövs inte jag. Nu är verkligheten inte riktigt så, men ett bra sätt att tänka. Ett motiverat och moget team kan ta det utrymmet, “det här är de prioriteringar vi har och det här är vad som viktigaste”. Och allt rullar på utan att jag ”behövs”. Man känner att teamet är motiverat när de börjar ta egna initiativ, sköter allt själva och växer i uppdraget. Man får hitta en balans i hur mycket man ska lägga sig i, risken är att man börjar detaljstyra och därmed påverka teamets motivation negativt.”

Anonym 5 (f.d. Bolag 5) förklarar också att det är bättre som ledare i scrumlag att ge medlemmarna ett problem att lösa, snarare än att ge dem en exakt lösningsplan i detalj:

“Ger du medlemmarna ett problem och tvingar dem att koda den så kommer dem inte vara speciellt motiverade om de tänker motsatsen. Men om de själva ska bevisa att deras eget uppsatta mål ska gå att genomföra så är de ju motiverande.”

Att ledaren i scrumlaget behöver vara situationsanpassad är något flera objekt är ense om. Anonym 10 (Bolag 2) förklarar att det är viktigt att vara en hjälpare istället för att vara en styrande samt på vilket sätt en ledare bör anpassa sitt ledarskap:

“Jag tror att det är väldigt viktigt att vara, “servant leader”. Man visar att man försöker hjälpa teamet, att man inte sätter sig på en högre nivå, utan att man finns där för dom för att hjälpa till med saker som de inte vill eller kan påverka och att man är beredd att ta tag i frågor från teamet och likaså tillbaka, så att man blir en del av teamet. Men att det ändå är tydligt att man har ett ledaransvar och att man vågar ta det. och att man är situationsanpassad i sitt ledarskap utifrån de individerna man har, och den situationen man befinner sig i.”

Något som Anonym 7 (Bolag 7) stödjer:

“... då kommer man återigen in på det med situationsanpassat och situationsanpassat ledarskap. Det är superviktigt, ibland får man bara lyssna in och höra medlemmarnas behov. En kanske klarar stress bra, en kan behöva tillfrågas varje dag hur denne mår och en annan var tredje vecka, väldigt individuellt.”

Anonym 8 (Bolag 6) stödjer att en ledare behöver vara situationsanpassad samt stödjande:

“...en som finns där när man behöver prata med den, så att medlemmen känner att den får stöd. Men man får också ta eget ansvar, så ledaren behöver lita på medlemmen. Man kan göra det som är tänkt, och skulle det misslyckas så vet jag att jag alltid har tryggheten att ledaren finns med mig.”

Något flera objekt pratar om som en viktig egenskap är att man förstår detaljerna i projekten, men att man är försiktig med att inte styra med hela handen, Något Anonym 10 (Bolag 2) förklarar: *“...en ledare ska inte sätta sig på den höga hästen och styra med hela handen, utan mer hjälpare och stöttande”*. Det exemplifieras av Anonym 4 genom:

“...en bra produktägare förstår detaljerna. [...] men det är skillnad på att säga “my way or the highway” eller att tillsammans med medlemmarna bolla fram idéer på lösningar. Det är ett givande och ett tagande, jag har inga problem med att bli styrd i detalj, så länge ledaren lyssnar på mig och mina inputs. Om jag har en idé och då får feedback på detaljnivå, då är det bra, men om det blir “nej det funkar inte, du ska göra så här, håll tyst och gör det bara” då blir jag ytterst omotiverad. “

4.3 Inre och yttre motivation

Att man inte kan skapa motivation rakt av är något många respondenter diskuterar. Man kan däremot skapa förutsättningar för att medlemmar ska bli motiverade. Anonym 3 (Bolag 3) förklarar det som: *“Som Produktägare har jag förmåga till att skapa utrymme för medlemmarna att ha utlopp för sin kreativitet och därmed känna sig motiverade”*. Vidare exemplifierar Anonym 3 (Bolag 3) hur man till en viss nivå kan “tvinga” medlemmarna, men att den slutliga arbetsmotivationen bör komma inifrån:

“...eller så är personerna “diligent”. Vilket menas att de är flitiga genom att till exempel städa sitt skrivbord eller fixa till backloggen. Ett annat sätt de kan vara på är intellektuella. ”Jaså du vill att jag ska bygga knapp, då ska jag fundera på hur den ska användas i livscykeln om vi ska kunna återanvända den lätt, om det är ett mönster som finns i UX katalogen eller liknande”. Man tillämpar alltså sitt intellekt. Upp till denna nivå kan man typ tvinga folk. Till den så kallade basplattan. Du kan inte tvinga någon till att ta initiativ, vara kreativ eller att få utlopp för sin passion och det dem brinner för. Sin ”Zeal” så att säga. [...] Som produktägare måste jag bjuda in, till exempel “hej, jag ser ett problem här som jag tycker att vi ska fokusera på med kunden, detta är viktigt, hur ska vi kunna hjälpa team XYZ här borta att öka sin stabilitet i sin pipeline””

Anonym 1 (Bolag 1) menar också att det är svårt att tvinga folk till att ta initiativ:

“...Så blir det oftast. Personer i ditt scrumlag kan vara väldigt ambitiösa och ha höga mål, men du som PO (produktägare) kan ändå aldrig tvinga någon ta egna initiativ, utan det måste komma inifrån, personerna måste ha en slags inre vilja”

Ett sätt att skapa förutsättningar är genom att se till så att medlemmarna känner sig inkluderade. Anonym 8 (Bolag 6) förklarar det som:

“Jag tror att om man förstår varför man gör vissa saker och vart man ska ta vägen, och man känner att man får uppbackning, då blir du motiverad, att du känner att du kan vara med och påverkade och det är ju fördelen hos oss, vi har förmånen i vårt team att testa saker, var det inte så bra kan vi förkasta det och testa nytt. Alla har inte den förmånen, men det har vi, och det gör också att du är med och påverkar och bygger upp det hela.”

Anonym 2 (Bolag 2) styrker också det genom att påpeka att det är viktigt att få feedback på sina förändringar för att bli motiverad:

“...det intressanta är väl att se vilka effekter har mina förändringar fått. Påverkar det någon, varför gör vi detta arbete? Blev det någon effekt, är det någon kund som påverkas av detta? Är det någon siffra som skruvas. [...] Att är vi på jakt efter någon siffra, går den upp eller ner när vi gör våra förändringar? [...] med nuvarande kunder skruvas det så sällan så att det är svårt att se en direkt påverkan på det slutmålet så det är ett ganska trubbigt verktyg som dessutom vi inte har makten att påverka själva heller. Det vi mäts på kan vi inte påverka så mycket egentligen.”

Anonym 5 (f.d. Bolag 5) använder sig även av en kvantitativ feedbackmetod och poängterar att datadrivet arbetssätt gör att man kan sätta tydliga mål och arbeta mot dem. En av förutsättningarna är dock att det är laget som sätter målen för att inkludera och skapa en identitet med uppgiften.

“Där går jag definitivt tillbaka till det datadrivna arbetssättet. Så här har vi mätt. Det är 5% och jag ställer frågan då, vad tror ni att ni skulle kunna få upp det till och hur skulle ni kunna göra för att uppnå det och då låter man ju teamen vara den som sätter målen och sedan jobbar mot dem själv uppsatta målen och då får man en motivation som jag sedan inte kan tänka mig att man kan överträffa faktiskt. Har man sen kopplat detta med skärmar med data som de kan se hur vilken progress de har i sitt arbete.”

Anonym 10 (Bolag 2) säger också att möjligheten att vara med och påverka lösning och lösningsgång är en förutsättning för att medlemmar i scrumlag ska känna sig motiverade:

“Jag tror det skiljer väldigt mycket i och med att man i scrum jobbar agilt, i jämförelse med hur många av dom var vana att jobba, för helt plötsligt så fick de chansen att vara med i både att designa lösningen och göra estimaten på hur lång tid man kunde förvänta sig att det tog och hela tiden jobba med prioriteringar och förstå varför vissa saker blev väldigt viktiga och varför vissa inte var det, och det blev bekräftat att det upplevdes mycket roligare att få jobba så. alltså när man fick förstå mer och fick chansen att föra fram sina åsikter på ett annat sätt, absolut att det påverkat motivationen skulle jag säga.”

Det finns flera faktorer som bidrar till motsatsen till motivation, nämligen att det hämmar den. Anonym 2 (Bolag 2) förklarar då att något som hämmar motivationen är brist på återkoppling:

“Det enklaste är väl bara att brist från återkoppling från leveransen. Gör jag ingen skillnad, näe antagligen inte för det är antagligen ingen som bryr sig om mitt arbete ändå. Varför gör jag det här, det vet jag inte. För mig personligen så är det åtminstone så att jag vill veta varför jag gör någonting. Och sen om det faktiskt får någon effekt, är det någon som bryr sig eller som uppskattar det här”.

Anonym 7 (Bolag 7) nämner också att dålig kommunikation från chefer kan hämma motivationen:

“jag tror det är det här när det kommer uppifrån och trycks ner, teamet har en plan och en tanke för kommande vecka, och så kommer någon “uppifrån” och “beordrar” teamet att göra något annat, att de inte får utrymme att lösa problemen på eget sätt, efter egna förutsättningar - det hämmar motivationen”.

En sak som var tvetydig och som respondenterna hade blandade åsikter om var belöningar, både på individnivå men också för hela teamet och dess påverkan på motivation. Anonym 4 (Bolag 4) säger: *“...Här är ju lite spännande med scrum kontra andra, man vill inte ha individuella belöningar i scrum, för att det blir inget teamwork”* som Anonym 2 (Bolag 2) styrker:

“Incitamenten styr ju beteende. Det ska man ju inte underskatta. Men jag tror ju absolut inte på ett individincitament. Det går ju emot hela idén, det är ju inte individen som presterar själv utan man presterar i en grupp.”

Anonym 6 (Bolag 6) menar dock att han tror att all typ av materiella incitament hämmar motivation:

“...men sen belöningar tror jag inte på, jag tror att belöningar hade hämmat, det är belöning tillräckligt att man känner att det man gör har värde och de jag nämnde tidigare. Belöningar behövs inte. Och så funkar nästan alla människor och jag tror att de typer av jobb som vi har, det är ju skapande och kognitivt och vi jobbar med sinnena här och jag tror att om vi hade jobbat med något annat, typ producera en viss kvot, då hade det varit annorlunda”

Rörande långsiktiga mål och dess påverkan på motivationen i scrumlag är respondenternas insikter överlag likartade. Anonym 4 (Bolag 4) menar till exempel att långsiktiga mål verkligen kan bidra till motivation för scrumlag:

“...vi ska accelerera utvecklingen mot ett hållbart samhälle, det är väldigt motiverande. sen har vi ju dellösningar till allt. Med hjälp av vårt verktyg så kommer de längre i utvecklingen. [...] att en arbetares enda mål är att koda 4 rader kod på en dag är inte speciellt motiverande, men när det är ett måste så kan denne medlem finna motivation i arbetets långsiktiga mål”

Något som styrks av Anonym 6 (Bolag 6) när han får en fråga om långsiktiga måls påverkan på motivation:

Ja absolut då förstår du kontexten och det hjälper dig att motiveras, och målet, jag tycker en aspekt som är viktigt i motivationen är att faktiskt förstå värdet, och det ska vara inbegripet i hur du formulerat målet.

Även Anonym 1 (Bolag 1) påpekar att långsiktiga mål kan vara en god motivator:

“...långsiktiga mål hjälper medlemmarna i scrumlag att sätta sitt nuvarande arbete i kontext. om den nuvarande arbetsuppgiften inte är motiverande i sig, kan medlemmarna motiveras av att de hela tiden rör sig mot ett gemensamt långsiktigt mål”

4.4 Arbetsmiljöns och organisationens påverkan

Flera av respondenterna menade att motivation kan vara svårt att isolera till enbart scrum och att faktorer runt om i organisationen kan påverka. Vissa av dessa faktorer kan dock produktägaren påverka för att stimulera motivation i sitt scrumlag. Att organisationen eller arbetslaget är för stort är något som kan påverka hur effektivt scrum är. Anonym 10 (Bolag 2) beskriver det som:

“...det finns en stor brist i scrum isolerat, att det är inte riktigt skalbart och kan inte riktigt hantera väldigt stora leveranser och väldigt stora beroenden till varandra, det håller inte riktigt där, när man får så stora frågor som ett team ensamt inte riktigt klarar att driva igenom. Tyvärr är det väl så att det i vissa fall funkat bättre med vattenfallsmodeller i vissa leveranser men för att i det mindre perspektivet, för att genomföra en mindre leverans så skulle jag säga att det är tveklöst det bästa jag stött på. [...] man kan alltså ha ett fungerande scrumlag där motivationen flödar, men organisatoriska faktorer som inte går att påverka kan leda till att det ändå inte fungerar som det ska.”

Anonym 4s (Bolag 4) erfarenhet av scrum är att det kan påtvingas från ledningen när det egentligen inte passar organisationen och att det kan skapa negativa konsekvenser:

“och så säger ledningen “nu ska vi köra scrum” och så passar det inte med befintlig företagskultur. Krocken blir då en traditionell projektmodell och en produktorienterad modell som scrum är. och den krocken är genomgående, när omvärlden inte förstår skillnaden mellan projekt och scrum. och så blir det massa krockar.”

Anonym 3 (Bolag 3) har liknande erfarenheter och berättar att han i egenskap av produktägare tagit lag ur scrum för att det inte passar arbetet:

“Jag fyllde rollen och gick in i ett team som började med scrum, och där fungerade det inte så jag tog dem ut scrum ganska snabbt. Det gick åt energi att använda scrum i den situationen då det inte passade in med deras vision.”

Anonym 4 (Bolag 4) utvecklar kring faktorer i arbetsmiljön som han upplever hämmar motivation och menar att byråkrati och detaljstyrning upplevs negativt:

“Det jag spontant kan tänka på är byråkrati och detaljstyrning, som båda är demotiverande och lite scrums grej är ju att skapa ramarna där man får vara kreativ eller motiverad inom. Om det görs rätt, sen finns de ju folk som inte förstår filosofin bakom, eller försöker följa ritualer som inte riktigt, eller de måste anpassas för att det ska funka i sitt sammanhang. Man kan alltid implementera ett metodfel.”

Anonym 9 (Bolag 8) efterfrågar mer flexibilitet i scrum och att ramverket ska anpassas mer efter organisationen scrum faktiskt appliceras inom.

“Det man saknar egentligen är någon typ av flexibilitet i metodiken den känns som att den är färdigskuren. Någon har suttit hemma och tänkt och så ska man jobba efter det. [...] Och det blir väldigt nedkastat från himlen. Sådär ska ni köra. Utan att man tittar tillbaka. Är den här processen bra? Är jira bra? Är scrumrollerna bra är SAFe bra? Kan vi justera det?”

Anonym 8 lyfter fram två motivationsfaktorer som hon ser i sitt scrumlag. De handlar om hur kommunikationen genomförs av ledningen och i synnerhet hur förändringar kommuniceras.:

“...sena ändringar och beslut från management hämmar, såna har man ju ibland, och sen otydlighet skulle jag säga, velighet, nu har vi haft många tidsförändringar och mycket innehållsförändringar i de projekt vi jobbat med...”

4.5 Produktägarrollen och scrum-metodiken

För att förstå hur produktägaren samt scrum-metodiken i sig kan påverka motivationen hos respondenterna att presentera sina egna roller samt hur de interagerar med sitt scrumlag. De fick även möjlighet att förklara hur de själva ansåg att de kunde påverka utvecklarna i scrumlagets motivation. Anonym 2 (Bolag 2) definierar sina uppgifter enligt följande:

“...men sen ser jag inte att produktägaren ska vara en ledare för gruppen. Den ska bestämma vad som ska göras. Och sen hur det ska göras det är ju upp till gruppen med stöd från scrum mastern.”

Han utvecklar att praktiskt innebär detta följande:

“Vi träffas till exempel inte varje morgon än så länge. Men det är en löpande dialog och tanken är liksom att ha en plats för reflektionsmöten där vi bland annat har retrospective då saker ska komma fram. Vad har gått bra, vad har gått mindre bra, vad kan vi göra åt det. Så daglig kommunikation uppföljt av reflektionsmöten.”

På frågan om produktägaren har som ansvar att motivera utvecklarna i scrum laget säger Anonym 2 (Bolag 2): *“jag ser ju det inte som mitt jobb att motivera andra egentligen utan som produktägare så är det mitt ansvar att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att teamet ska leverera.”*

Även Anonym 8 menar att produktägarrollen handlar om att inkludera:

“Det handlar ju om transparens och tydlighet, att bjuda in, inte ha alla diskussioner vid sidan om och sedan tala om, nu ska vi göra det här utan du bjuder in, vi håller på med några grejer som är mer krångliga än vanligt och då hade vi ju kunna göra det enkelt, och bara sköta diskussionerna med PO och PM och alla andra chefsrollen som finns runt omkring, och så kan vi sitta i vår kammare”

Anonym 6 (Bolag 6) styrker detta och framhäver att rollen går ut på att kommunicera värden:

“Det som produktägaren gör till stor del är att skapa en känsla för värde, det är extremt knutet till motivation, om du inte förstår kontexten och varför det är värdefullt de du gör, och att man bjuder in att kunna påverka vart man är på väg, de kan POn göra”

Anonym 7 (Bolag 7) menar att Produktägarrollen handlar om förarbete för systemutvecklarna och uttrycker: *“...jag brukar säga att mitt uppdrag som PO är uppfyllt om jag gjort ett så bra förarbete att jag inte behövs sen”*. Flera av respondenterna återkommer till faktumet att backloggen är det främsta verktyget för att påverka motivationen hos utvecklarna. Anonym 5 (f.d. Bolag 5) kommenterar detta: *“Till exempel om du har en produktägare som kommer med krav och lägger i backloggen som laget direkt tycker illa om, tycker jag det är fel väg”*. Även Anonym 3 (Bolag 3) styrker detta: *“...i backloggen kommer jag oftast bara med post it lappar med problem som vi ska lösa”*. Anonym 9 (Bolag 8) lyfter fram att i scrumsprintar så finns ett system där man uppskattar och mäter hur mycket tid varje uppgift som utförts tagit:

I slutet av sprinten, om du inte har använt upp alla dina timmar, så är du dålig på att planera och då funkar inte det. Så det är de vi mäts på. Och det blir väl ett incitament, för vi måste visa för företaget att vi har en bra burn rate men det kan ju vara en piska också.

5 Analys

Detta avsnitt analyseras empirin utifrån det teoretiska ramverket. Syftet med avsnittet är att med hjälp av empirin besvara frågeställningen *hur stimulerar produktägaren utvecklarnas motivation i ett scrumlag?* Först diskuteras det behov hos utvecklarna som respondenterna identifierat och vilken roll produktägaren har i att underlätta för att uppfylla de behoven. Därefter diskuteras alla de motivationsfaktorer som identifierats under empirin och hur produktägaren kan använda dessa.

5.1 Behov

Av de behov som identifieras i empirin återfinns många högt upp i Maslows (1954) behovstrappa. Av de respondenter som valde att diskutera lön så klassificerade flera lön som ett grundläggande behov. De menade att lönen ska vara tillräckligt hög att den inte blir ett problem. Lön är därmed ett behov som hos många ses som uppfyllt till stor del. Vilket i sin tur leder till att lönen i många fall inte används som en motiverande faktor av produktägarna. En av respondenterna lyfter även diskussionen till karriärmässiga behov och menar att det kan finnas ett behov av långsiktiga löneutvecklingar som inte finns hos utvecklare och att de därför får ta sig an ledande poster för att nå en långsiktig löneutveckling. Respondenten menar att det hade varit positivt att kunna se samma löneutveckling för utvecklare som för chefer. Beecham et al. (2008) lyfter fram att utvecklare faktiskt har karriärstegsmöjligheter som ett av de tre viktigaste behoven.

Två av respondenterna uttryckte att de ser svårighetsgrad som ytterligare en behovsfaktor, i avseende att de upplevt att utvecklare vill känna att de både hinner med och klarar av sina uppgifter. Detta kan ses som ett trygghetsbehov som definierat av Maslow (1954), som också stämmer överens med Beecham et al. (2008) studie om att utvecklare vill känna att de har kontroll över arbetsuppgifterna. Respondenterna menade att genom löpande kontakt med utvecklarna kunde dessa behov tillgodoses. Enligt *The Scrum Guide* av Schwaber & Sutherland (2017) så ska backloggen designas på ett så att utvecklarna själva får välja sin uppgift. Detta borde underlätta för att hitta en lämplig uppgift för utvecklarna. Hackman & Oldham (1980) menar att en av faktorerna i att stimulera motivation är att individen ska känna att den har rätt kompetenser för att genomföra uppgiften. Om utvecklaren anser att uppgiften ofta är för svår så kommer inre motivation bli svårt att uppnås.

Inga av respondenter nämnde en social gemenskap som ett behov men de nämnde däremot en delaktighet i organisationen. Det vill säga att respondenterna upplever att utvecklarna vill att vad de tillför på en daglig basis ska ha en effekt på organisationen. Respondenterna menar också att deras erfarenhet visar att utvecklare vill känna en stolthet med vad de gör samt en riktning för var projektet är på väg så att de faktiskt förstår helheten av projektet. En av respondenterna nämner ett "vakuum" som en negativ upplevelse när sambandet mellan det man gör på daglig basis inte hänger ihop med slutmålet. Hackman & Oldham (1980) menar att individer har ett behov av att det dem gör på arbetet får en mening. Om produktägaren kan hjälpa till att illustrera effekten av arbetet så kommer det skapa goda förutsättningar för att stimulera motivation.

Det råder konsensus hos respondenterna kring upplevelsen om att utvecklare inte vill få sina uppgifter för tydligt definierade. De menar att utvecklare istället vill få utrymme till en viss kreativitet i att skapa lösningar på problem som specificeras. Beecham et al. (2008) studier av utvecklares behov styrker detta och menar att ett av de viktigaste behoven för utvecklare är variation och utlopp för kreativitet. Hackman & Oldham (1980) menar att behovet av att få ta eget ansvar är ett tredje behov som krävs för att skapa inre motivation.

Flera av respondenterna är också eniga om att det ingår i produktägarrollens ansvar att försöka påverka motivationen och hjälpa till att uppfylla behov inom scrumlaget. Det kan göras på olika sätt. Thomas (2000) uttrycker att de behov som ledare bör sträva efter att stimulera hos sina medarbetare är valfrihet, bekräftelse, meningsfullhet och utveckling. Det är något som flera respondenter också pekar på är viktiga faktorer. Precis som det framgår i empirin, så menar flera av respondenterna att de vill inkludera sina medarbetare i samtliga diskussioner och se till så att samtliga förstår värdet av arbetet de gör samt att de kan sättas i kontext, för att öka motivationen i laget. De menar alltså att om en eller flera lagmedlemmar inte förstår varför en arbetssyssla genomförs, alltså inte kan sätta det i kontext med helhetsbilden av arbetet, blir det svårare för denne att känna sig motiverad. Precis som Hackman & Oldham (1980) beskriver så motiveras en person om de känner en symbios mellan uppgiften och det potentiella utfallet.

De samlade behoven som respondenterna identifierat tyder på att de behov som utvecklarna strävar efter att uppnå i regel är högt upp i Maslows (1954) behovstrappa och det skapar goda förutsättningar för motiverade utvecklare för produktägaren.

5.2 Motivationsfaktorer

För att kunna dra slutsatser kring hur produktägaren kan påverka motivation måste de situationer som stimulerar eller hämmar motivation analyseras. I tidigare kapitel så har det delats in i inre och yttre motivation samt omvärldens påverkan på motivationen men kommer här att sammanställas. Respondenterna är eniga i att motivation inte är något som kan skapas hos andra människor men att förutsättningar i varje individuell utvecklars arbetsuppgift, på lagnivå och i organisationen går att påverka. Det som menas är då att man i de flesta fall inte kan tvinga någon till att vara motiverad, utan motivationen måste vara självförverkligad för att realiseras.

5.2.1 Yttre motivationsfaktorer

Som det framgår i empirin menar flera av respondenterna att de basala yttre incitament såsom att tvinga sina lagmedlemmar till jobbet inte fungerar utan att motivationen måste komma inifrån. Kring dessa yttre incitament är det dock oenighet. Respondenterna lyfter fram att kvantitativa målsättningar som uppnås kan få positiv effekt på motivationen i scrumlaget, förutsatt att utvecklarna själva får vara med och skapa målsättningen. Detta stöds av Deci (1971) som menar att verbala bekräftelser, beröm och social status kan påverka motivation positivt. Respondenterna är dock eniga i att materiella belöningar inte fyller någon funktion och utan att ha testat det så menar en del av respondenterna att de tror att det skulle ha en negativ effekt på motivation. En av respondenterna motiverar detta med att arbetet ofta har en hög kognitiv grad. Att materiella belöningar har negativa effekter på inre motivation och gör att den efter tid avtar stöds av det teoretiska ramverket (Lepper, Greene & Nisbett, 1973; Deci, 1971). Detta styrks av Wickramasinghe & Widyaratne (2012) som i sin studie når resultatet att positiv feedback eller till exempel social status är viktigare än belöning för inre motivation. Mahaney & Lederer (2006) menar att det inte heller finns några större effekter på inre motivation av belöningar. Detta gör att monetära incitament med stor sannolikhet inte har någon effekt men att mål, visioner och positiv feedback vid framgångar är något som är viktigt att inkludera i sitt ledarskap.

5.2.2 Inre motivationsfaktorer

Respondenterna uttrycker att deras erfarenhet är att motivationen för uppgiften stiger hos utvecklarna när lösningen används av organisationen samt när de får se effekten av lösningen. Detta är i linje med Thomas (2000) slutsatser om att individens meningsfullhet ska göras tydlig för att stimulera inre motivation. Vilket är logiskt, har en utvecklare lagt tid och energi på en lösning, som sedan inte används, kan det resultera i att motivationen för utvecklaren sjunker, då denne får svårt att inse syftet med sitt arbete. Så som Thomas (2000) beskriver

inre motivation så handlar det inte nödvändigtvis om arbetsuppgiften utan om syftet med det. Respondenterna är eniga i sina erfarenheter att när utvecklarna i scrumlaget förstår syftet med uppgiften så bidrar det till motivation.

Respondenterna nämner långsiktiga mål och visioner som något som motiverar sina scrumlag. De menar att dessa mål och visioner fungerar om de bryts ned till små dellösningar som utvecklarna sedan kan arbeta med. Att enbart fokusera på uppgift menar respondenterna kan få negativa effekter. Detta är också i linje med Thomas (2000) syn på att uppgifter och ska designas i linje med mål och ambitioner som de anställda har.

Merparten av respondenter påvisar också att det omöjligt att tvinga någon att ta initiativ och göra saker på egen hand. Det framkom dock att en produktägare kan påverka initiativtagande genom att öppna upp för möjligheten att låta medlemmarna hitta egna lösningar på de problem som uppstår, istället för att ge en lösning de ska genomföra. Precis som Schwaber & Sutherland (2017) beskriver Scrum som arbetssätt, så fungerar det bäst i en planare grupporganisation och även om produktägaren är den officiella ledaren så krävs det att samtliga gruppmedlemmar är delaktiga och får sina röster hörda för att processen ska fungera så bra som möjligt. Ett sätt produktägaren kan uppnå detta är genom att formulera backloggen på ett så sätt att man inte kommer med exakta lösningar. Istället ställa upp krav som måste vara uppfyllda, och på så sätt möjliggör produktägaren för övriga medlemmar att hitta egna sätt att uppfylla dessa krav. Det öppnar då upp för initiativtagande och förekommandet av egna lösningar. Detta kan förankras i teorin med det som Ryan och Deci (2000) beskriver som inre motivation, och bidrar då till att personerna blir stimulerade att utföra uppgifter av egen vilja. Att då formulera backloggen med krav, är ett sätt för produktägaren att öka motivationen till att utföra sitt arbete hos övriga medlemmar i scrumlaget. Även Hackman & Oldham (1980) menar att ett ansvar för uppgiften är en viktig faktor för att skapa motivation för uppgiften. De menar att uppgiften ska ge frihet. Inom scrum kommer uppgifter att skapa större frihet om backloggen används som ett verktyg där krav och problem formuleras istället för lösningar. I scrums metodik (Schwaber & Sutherland, 2017) så definieras backloggen visserligen som ett verktyg där krav ska specificeras och lösningar benämns inte där. Dock påtalar flera av respondenterna att i praktiken så kan backloggen bli föremål för alldeles för tydliga krav som låser utvecklarna till vissa lösningar.

5.2.3 Omgivningens motivationsfaktorer

Produktägarens roll i ett scrumlag är enligt teorin nära förankrat med en klassisk ledarroll. Den har som ansvar att sköta backloggen, alltså se till så att samtlig information och samtliga krav är korrekt rangordnade samt att säkerställa att hela scrumlaget tar del av och förstår backloggen. Studiens empiri stämmer väl överens med det och flera av respondenterna bekräftar att produktägarens roll är tydligt förankrat med ledarskap i ett scrumlag.

För att en produktägare ska möjliggöra för medlemmarna att motiveras var flera av respondenterna eniga om att den ledarstil som en produktägare bör utöva i ett scrumlag är en

form av situationsanpassat ledarskap. Eftersom inga scrumlag är identiska, går det inte att säga att en ledarstil passar bäst för alla produktägare, utan de måste vara anpassningsbara för många situationer. Produktägaren bör ha kunskap om uppgifterna i detalj, men ska inte "styra med hela handen" utan hellre vara en stödfunktion för laget, med andra ord vara en stödjande ledare som beskrivet av Feser et al. (2014). En sak som framkom av flera respondenter var att detaljstyrning inte uppskattas, och hämmar motivationen hos medlemmarna. Det stämmer överens med det som Sveningsson & Alvesson (2010) skriver om att en chef har i dagens samhälle gått mer från att vara styrande och kontrollerande till att vara mer ledande. Även om det är svårt att ha en ledarstil som samtliga produktägare ska utöva, så är det viktigt att vara medveten om att en ledares aktion har stor effekt på medarbetarnas välmående och därmed deras grad av motivation, precis som Incelogu et al. (2018) nämner.

Motivationen hos utvecklarna påverkas inte enbart av faktorer som är relaterade till uppgiften som genomförs genom scrum. Det finns faktorer i omgivningen som måste tas i beaktning när produktägarens påverkan på motivationen i scrumlaget studeras. En av respondenterna lyfter fram att han haft erfarenheter där scrumlaget har varit fullt funktionellt men att organisatoriska faktorer gjort att laget inte varit motiverat ändå. Med andra ord så kan organisationens lagar och normer bidra till att scrumprocessen inte kan florerat och används fullt ut, vilket i sin tur kan hämma motivationen. Respondenterna menar att faktorer såsom storlek på scrumlaget kan påverka. Upphovsmakarna till scrum, Schwaber & Sutherland (2017), menar att 3-9 utvecklare i varje lag är optimalt men att välja specifik storlek i det intervallet kan vara av stor vikt för att få ett motiverat lag som alla har en uppgift att utföra.

Flera av respondenterna menar också att scrum inte är skalbart. De menar att för deluppgifter passar scrum-metodiken utmärkt men att scrum är för oflexibelt för att passa i större skala. Respondenterna menar att detta leder till byråkratiska processer. Detta klassificeras som hygienfaktorer (Hertzberg, 1966) som kan hämma motivationen hos utvecklarna. Respondenterna för även fram exempel då scrum inte varit en lämplig metod för uppgiften men att organisationen ändå insisterat på att använda scrum-metodik. Detta kan också ses som negativa hygienfaktorer. Vissa respondenter menar även att snabba förändringar i uppgifter kan leda till hämmad motivation hos utvecklarna.

6 Slutsats

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som studien nått fram till som svar på frågeställningen *hur stimulerar produktägaren utvecklarnas motivation i ett scrumlag?*

Resultatet av studien visar att genom att formulera problem och inte lösningar i backloggen kan motivationen hos utvecklarna stimuleras. Detta leder till att utvecklare får utlopp för kreativitet och att ta eget ansvar. Produktägaren kan på så sätt stimulera en inre motivation hos utvecklarna. Även yttre motivationsfaktorer såsom mål, beröm, riktning och visioner är viktiga att kommunicera och förankra inom scrumlaget. Det finns inte en ledarstil som passar bäst för alla situationer kring scrum, men överlag så har det framkommit att produktägaren gynnas av att vara situationsanpassad, ha god detaljkunskap om samtliga sprintar samt agera

som en stödfunktion för utvecklarna där de är lyhörda för behov eller missnöje kring organisatoriska frågor.

Som flera av respondenterna nämner kring ledarstilar så är dessa slutsatser inget som enbart behöver begränsas till scrum. Att som ledare agera situationsanpassat fungerar även inom andra områden och branscher. Att som ledare fokusera på att specificera krav och problem kan med stor sannolikhet stimulera motivation även i andra branscher där individerna har andra behov. Det som utmärker behoven som utvecklarna har är att de placerar sig högt upp i Maslows behovstrappa (1954). Ska man då applicera ett situationsanpassat ledarskap där efterföljarna förväntas ta stort ansvar över att skapa egna lösningar så bör det vara för arbetslag där efterföljarna har behov som kategoriseras som högt över grundläggande eller trygghetsbehov såsom monetära i Maslows behovstrappa.

Ska scrum implementeras praktiskt i organisationen så får dessa slutsatser vissa implikationer. Resultatet från studien pekar på att en lyhördhet från produktägaren kring huruvida scrum är lämpad för lagets syfte är av stor vikt. Resultatet pekar också på att produktägarens ledarskap lämpligtvis kan anpassas efter utvecklarnas behov men även organisationens behov för att i praktiken kunna stimulera motivationen. Produktägarens främsta praktiska verktyg för att påverka motivationen är genom hur krav och uppgifter formuleras i backloggen. Produktägaren bör vara noggrann med att inte skapa lösningar åt utvecklarna, utan istället lista krav som lösningen kan innehålla.

7 Förslag för vidare forskning

I detta avsnitt presenteras förslag på ämnen närliggande studiens, som hade varit intressanta att forska vidare på. Studiens fokus kring hur en produktägare kan stimulera motivationen hos utvecklarna i scrumlaget har haft sin utgångspunkt i produktägares erfarenheter och insikter. Att verifiera resultaten utifrån ett utvecklarperspektiv eller en jämförelse mellan de båda hade adderat ytterligare tyngd till denna studiens resultat.

Studien har inte gjort någon skillnad på produktägare inom mjuk- eller hårdvara scrumlag. Den empiriska studien visade däremot att det kan finnas vissa skillnader mellan att applicera scrum inom mjukvara respektive hårdvaruutveckling. Till exempel är kan längden på scruminkrementen skilja sig åt i områdena då de har olika krav kring verifiering, validering och testning. Som tidigare nämnt har Conforto et al. (2014) studerat hur scrum går att applicera inom olika områden men forskningen inom området är bristande. Att även studera skillnader i krav, egenskaper mellan mjuk- och hårdvaruutveckling är av stor vikt för att vidare skapa förståelse för implementation av scrum. På ett liknande spår är det även viktigt att skapa ytterligare förståelse kring olika implementation av scrum. Respondenterna har nämnt SAFe och andra agila varianter och menar att deras agila metod är en variant på scrum. Vidare studier som kartlägger hybrider av scrum med andra agila varianter hade skapat en större förståelse inför framtida implementationer av scrum.

Referenser

- Atlassian (2021). *Agile tools for software teams*.
<https://www.atlassian.com/software/jira/agile>. [2021-01-04]
- Agile Alliance (2020). *What is Agile?*. <https://www.agilealliance.org/agile101/> [2020-12-31]
- Amabile, T. & Pillemer, J. (2012). Perspective on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*. 46(1), 3-15. DOI: 10.1002/jocb.001.
- Highsmith, J. (2001) *History: The Agile Manifesto*. Agile manifesto.
<http://agilemanifesto.org/history.html>. [2020-12-05]
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H., & Sharp, H. (2008). Motivation in software engineering: a systematic literature review. *Information and Software Technology*. 50(9-10), 860–878. DOI: 10.1016/j.infsof.2007.09.004
- Conforto, E.C., Salum, F., Amaral, D.C., da Silva, S. L., & de Almeida, L.F.M. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?. *Project Management Journal*. 45(3), 21-34. DOI: 10.1002/pmj.21410
- Danielsson, L. (2015). Vad är det folk pratar om när folk pratar om scrum? *Techworld from IDG*, 1 November.
<https://techworld.idg.se/2.2524/1.640036/scrums-norm-for-systemutveckling>. [2020-12-02]
- Deci, E. (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18(1), 105-115. DOI: 10.1037/h0030644.
- Denscombe, M (2010). *Good Research Guide: For small-scale social research projects*. 6th edition, New York: McGraw-Hill Education.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., B. & Venugopal, M. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*. 85(6), 1213-1221. 10.1016/j.jss.2012.02.033.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic Combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-600.
- Feser, C., Mayol, F. & Srinivasan, R. (2014). Decoding leadership: What really matters. *Mckinsey Quarterly*. 4, 88-90.
- Howe, D (2013). *Systems Development Life Cycle*.
<https://foldoc.org/Systems+Development+Life+Cycle> [2020-12-31]

França, A.C.C., De Araújo, A.C.M.L. & da Silva, F.Q.B. (2013). Motivation of Software Engineers: A Qualitative Case Study of a Research and Development Organisation. *6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering CHASE 2013- Proceedings*. 1, 9-16. DOI: 10.1109/CHASE.2013.6614726.

Gawel, J. E. (1996). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 5(11), 5-8. DOI: <https://doi.org/10.7275/31qy-ea53>

Gill, P.W., Stewart, K.F., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*. 204(6), 291-295. DOI: 10.1038/bdj.2008.192

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hertzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. 1 uppl. Cleveland and New York: The World Publishing Company.

IEEE. (1990). IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology. *IEEE Std 610.12-1990*. 31(2), 1-84. DOI: 10.1109/IEEESTD.1990.101064.

Incelogu, I., Thomas G., Chu C., Plans D. & Gebrasi A. (2018). Leadership behaviour and employee wellbeing: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*. 29(1), 179-202. DOI: [10.1016/j.leaqua.2017.12.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006)

Jansson, T. (2015). *Agila projektledningsmetoder och motivation : Varför man blir produktiv av att flytta lappar på en whiteboard*. Diss. Karlstad Universitet. Karlstad: Karlstad University Studies. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-34919> [2020-12-05].

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Ltd. <https://www.doi.org/10.4135/9781849208963>

Lepper, M., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 28(1), 129-137. DOI: 10.1037/h0035519.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. 1 uppl. Newbury Park, CA: SAGE Publishing.

Mahaney, R. C. & Lederer, A. L. (2006) The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*. 37(4), 42–54. DOI: [10.1177/875697280603700405](https://doi.org/10.1177/875697280603700405).

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. 1 uppl. New York: Harper & Row, Publishers.

- Nyberg, A. (2009). *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*. Department of public health sciences. Diss. Karolinska Institutet. Stockholm: Karolinska Institutet.
<https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [2020-12-15]
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund : Studentlitteratur.
- Piikkila, J. (2020). *What is SAFe? Learn about SAFe and its principles and understand how it differs from other agile frameworks*.
<https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe> [2020-12-31]
- Pries-Heje, L. & Pries-Heje, J. (2011). Why Scrum Works: A Case Study from an Agile Distributed Project in Denmark and India. *Agile Conference*. 2011, 20-28. DOI: 10.1109/AGILE.2011.34.
- Reichertz, J. (2010). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(1), Art. 13
- Rigby, K. D. Sutherland, J. & Takeuchi, H (2016) Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 50(3), 40-48.
- Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*. 1, 1-9.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The scrum Guide*. 5 uppl. Mountain View, CA: Creative Commons.
<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-scrum-Guide-US.pdf>
 [2020-12-01]
- Sveningsson, S. & Alvesson, M (2010) *Ledarskap*. 1 uppl, Stockholm: Liber.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. 2 uppl. Newbury Park, CA: SAGE Publishing.
- Sutherland, J. (2004). Agile Development: Lessons learned from the first Scrum. *Cutter Agile Project Management Advisory Service*. Executive Update, 20(5), 1-6.
- Thomas, D. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. DOI: 10.1177/1098214005283748
- Thomas, K.W. (2000). Intrinsic motivation and how it works. *Training*. 37(10), 130-135.

Wickramasinghe, V. & Widyaratne, R. (2012), Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE*, 42(2), 214-236. DOI: [10.1108/03055721211227255](https://doi.org/10.1108/03055721211227255)

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuunderlag

- Etik
- Godkännande av namnpublicering/anonymitet
- Inspelningsgodkännande
- Innehållsgodkännande
- Allmänt
- Nuvarande roll
- Akademisk/Karriärmässig bakgrund

Scrum Relaterat

1. Hur länge har du arbetat med scrum?
2. Hur länge har organisationen du är aktiv inom jobbat med scrum?
3. Har du använt andra metoder än scrum tidigare?
4. Beskriv ditt scrumlag?
5. Beskriv din roll som produktägare?
6. Vet alla involverade varför ni använder er av scrum?
7. Hur ser du på det agila ledarskapet jämfört med annat ledarskap som du varit del av?
8. Föredrar du Scrum framför andra, både agila och mer konservativa arbetsmetoder?

Motivation

9. Hur ser du om personerna i ditt scrumlag är motiverade?
10. Vilka särskilda behov tror du att utvecklare har kring motivation?
11. Känner du att du är i en position som möjliggör att motivera andra? och i så fall hur går du tillväga?
12. På vilka sätt kan du motivera andra i scrumlaget?
13. Vad motiverar och demotiverar medlemmarna i ditt scrumlag?
14. Vilka verktyg får du för att motivera ditt scrumlag?
15. Tycker du att det är produktägarens roll att motivera andra medlemmar i scrumlaget, eller hör det arbetet till någon annan roll?
16. Vilken form av ledare tror du inspirerar till motivation i ett scrumlag, alltså en auktoritär, kontrollerande, autonom, förstående ledare etc.?
17. Arbetar organisationen du är del av aktivt med motivation med bas i någon motivationsteori?
18. Hur tror du belöningar påverkar motivation? Både på team- och individuell nivå?
19. Har ni något verktyg för att mäta motivationen i scrumlaget? typ enkätundersökningar eller bara allmänna "hälsoschecks".
20. Hur ser diskussionen kring långsiktiga mål ut med medarbetarna i scrumlag?
21. Har du någonsin ställt in en sprint och hur har det påverkat laget?