



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Produktägarens roll i Scrumprojekt

Kandidatuppsats 15 högskolepoäng, SYSK02 i informatik

Framlagd: maj, 2013

Författare: Rebecka Merkel, Kristina Wendel

Handledare: Lars Fernebro

Examinatorer: Markus Lahtinen, Björn Johansson

Abstrakt

Titel	Produktägarens roll i Scrumprojekt
Författare	Rebecka Merkel Kristina Wendel
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Lars Fernebro
Examinator	Björn Johansson Markus Lahtinen
Publicerad	2013
Nyckelord	Produktägare, produktägarrollen, kompetens, egenskaper, projektresultat, beställare

Sammanfattning

Vår undersökning utgår från produktägaren som är en av de tre roller som innefattas i Scrum. Produktägaren beskrivs som en komplex roll och studien syftar till att identifiera egenskaper, kompetenser och ansvar för rollen så väl som vilken betydelse rollen har för ett lyckat projektresultat. Granskning av litteratur har gett en teoretisk bakgrund som visat en oenig bild av hur produktägarrollen bör tillämpas. Vidare har en kvalitativ ansats använts i studien där semistrukturerade intervjuer legat som grund för insamling av empiriskt material. Informanterna som valts ut har god erfarenhet inom området och utgörs av produktägare så väl som Scrummasters. Vi har i undersökningen funnit en kontrovers inom hur produktägarrollen tillämpas i praktiken jämfört med hur den beskrivs teoretiskt av informanterna. Egenskaper och kompetenser som ansågs viktiga innefattar engagemang, god kommunikationsförmåga och en teknisk förståelse. Rollen beskrevs av samtliga tillfrågade som viktig för ett lyckat projektresultat. Undersökningen visar däremot att tillämpningen av produktägarrollen är relativt bristfällig då rollen underskattas i tidsåtgång och ansvar. Flera informanter är ovilliga att släppa från sig ansvaret till produktägaren och förminskar istället rollen till att enbart vara en beställare. I de fall där produktägarrollen helt har uteslutits finns en märkbar försämring i projektresultat. Vi kan inte generalisera vårt resultat till att vara allmängiltigt, men vi menar att undersökningen kan ses som en indikation på komplexiteten som finns runt produktägarens roll.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar	6
2. Litteraturgenomgång	7
2.1 Agil systemutveckling.....	7
2.2 Scrum	8
2.2.1 Artefakter	8
2.2.2 Ceremonier	9
2.2.3 Roller	10
2.3 Beställningsprocessen.....	12
2.4 Beställaren	13
2.4.1 Beställarkompetens	13
2.5 Definition av ett lyckat projekresultat.....	14
2.6 Sammanfattning av litteraturgenomgång.....	15
2.7 Undersökningstabell	17
3. Metod.....	18
3.1 Tillvägagångssätt.....	18
3.2 Intervju.....	18
3.2.1 Intervjuguide	19
3.2.2 Urval av informanter	19
3.3 Datainsamling och Analysmetod	20
3.4 Validitet och Reliabilitet.....	20
3.5 Etik	21
3.6 Kritik mot tillvägagångssätt.....	21
4. Empiri	22
4.1 Informanter.....	22
4.2 Tillämpning av produktägarrollen.....	23
4.3 Ansvar	24
4.4 Kravinsamling, formulering och prioritering.....	25
4.5 Egenskaper och kompetens	26
4.6 Beställarrollen	28
4.7 Problem och svårigheter	28

4.8 Lyckat resultat och rollens betydelse.....	30
5. Analys och diskussion.....	31
5.1 Tillämpning av produktägarrollen.....	31
5.2 Ansvar	32
5.3 Kravinsamling, formulering och prioritering.....	32
5.4 Egenskaper och kompetens	34
5.5 Beställarrollen	35
5.6 Problem och svårigheter	36
5.7 Lyckat resultat och rollens betydelse.....	37
6. Slutsatser.....	38
Bilaga 1 - Intervjufrågor	40
Bilaga 2 – Tematiseringstabell	42
Bilaga 3 – Transkript 1.....	43
Bilaga 4 – Transkript 2.....	52
Bilaga 5 – Transkript 3.....	58
Bilaga 6 – Transkript 4.....	65
Bilaga 7 – Transkript 5.....	74
Källor	84

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationer idag möts av krav på förmåga att snabbt kunna reagera på nya förhållanden till följd av ständiga förändringar i verksamhetsklimatet (Turban, Sharda och Delen, 2010). Samtidigt förklaras verksamhetsklimatet bli mer och mer komplext och organisationer behöver vara flexibla för att kunna hantera dessa krav. Traditionella systemutvecklingsmetoder beskrivs fungera väl när miljön är förutsägbar och stabil. I föränderliga miljöer har dessa metoder däremot visat sig ineffektiva och bidrar i många fall till misslyckanden i systemutvecklingsprojekt (Bhalerao och Puntambekar, 2009). Inom systemutveckling har därför agila metoder blivit ett populärt arbetssätt för att hantera kraven på flexibilitet och ständigt förändrade förhållanden.

Agila metoder skiljer sig mot traditionella utvecklingsmetoder framförallt genom att de är inkrementella i stället för sekventiella. Ett inkrementellt arbetssätt innebär att arbetet är iterativt och därmed mer flexibelt vilket anses vara kärnan i agila metoder (Schwaber, 2004). Bland de agila metoderna är Scrum en av de mest kända och tillämpade (Björkholm och Brattberg, 2008). Scrum beskrivs som ett iterativt och inkrementellt projektramverk där arbetet sker i korta och tidsbestämda cykler, även kallade sprintar (Schwaber och Sutherland, 2012). De olika rollerna i Scrum utgörs av produktägaren, Scrummaster och teamet. Dessa roller skiljer sig från rollfördelningen i traditionella projekt framför allt då Scrum saknar en motsvarighet till den traditionella Projektledarrollen. I Scrum är teamet tillsammans med Scrummastern självstyrande och tar egna beslut om hur de ska arbeta för att färdigställa sina uppgifter. Scrummasterns uppgift är att stödja projektets deltagare och se till att principerna inom Scrum efterföljs. Produktägaren är ansvarig för värdet av produkten och har till uppgift att prioritera listan med uppgifter i en så kallad backlog som projektet ämnar att genomföra och som teamet sedan tar sig an i de olika sprintarna (Schwaber och Sutherland, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Användningen av agila metoder så som Scrum har tagit fart på senare tid med syfte att på ett bättre sätt kunna hantera rörliga krav och förhållanden under projektets gång. Samtidigt ser många positivt på användningen av Scrum framställs även svårigheter med användningen av metoden som kan leda till mindre lyckade projektresultat. Systemutvecklaren och en av grundarna till Factor10, Jimmy Nilsson (2011), likställer produktägaren i Scrum med rollen som beställare och förklarar att framgångsrika projekt till stor del beror på en engagerad och krävande beställare (Nilsson, 2011). Han menar på att i de fall då beställaren inte varit lika engagerad har projektresultaten ofta varit mindre lyckade. I ett blogginlägg beskriver systemutvecklaren Andrew Philips sina erfarenheter kring problem i Scrumprojekt (Philips, 2012). Han menar på att ett av de mest förekommande problem är att produktägaren vacklar i sina beslut och prioriteringar av uppgifter i backlog som ska genomföras. Detta leder till att teamet saknar ett tydligt fokus i sitt arbete. Dessa erfarenheter är i linje med Sutherlands beskrivning om att merparten av alla Scrumprojekt saknar en väldefinierad backlog som produktägaren har till uppgift att styra över. Därmed får inte kunder det som de egentligen vill ha (Sutherland, 2013).

Drury et al. (2012) har undersökt hur olika typer av hinder kan skapa problem vid beslutsfattande inom agil mjukvaruutveckling. Ett av resultaten som de fann var att agila team ofta får ett kort

tidsfokus på grund av att arbetet utförs i sprintar. Detta medför att man tappar fokus på organisationens mål i relation till att leverera produkten; eller i klartext att teamet tappar fokus på strategiska beslut och endast fokuserar på att slutföra sitt dagliga arbete. Här kan eventuellt ett problem urskönjas då författare såsom Brede Moe et al. (2011) menar att produktägaren är ansvarig för just de strategiska besluten. Raithatha (2007) påpekar också att produktägaren måste ha en god förståelse för alla de processer som teamet utför, detta för att kunna utföra sitt eget arbete på ett tillfredsställande sätt. Författaren hävdar också att mycket av den litteratur som finns endast behandlar vikten av en väl prioriterad backlog men inte hur produktägaren ska agera för att skapa denna. En artikel av de-Ste-Croix och Easton (2008) introducerar också tanken på att istället använda ett produktägarteam bestående av kunder, designers, organisationsanalytiker, säkerhetsexperter, processdesigners eller andra personer som besitter kunskaper att avgöra hur backloggen ska prioriteras. Även Brede Moe et al. (2011) anser att backloggen kan planeras av flera intressenter även om de sedan menar att den yttersta prioriteringen ska göras av produktägaren, vilket beskrivs som en komplex kommunikations- och förhandlingsprocess. Anledningen till att använda ett produktägarteam är enligt de-Ste-Croix och Easton (2008) för att det som ensam produktägare är mycket svårt och ofta stressigt arbete att enskilt fånga och på ett passande vis dokumentera alla krav som finns på en produkt. Produktägaren är dessutom ofta ansvarig för leveransen vilket gör arbetet än svårare.

Hullberg (2003) påstår istället att produktägaren ofta blir någon som är högt uppe i organisationen vilket innebär att bristande kompetens och tid att styra projektet finns vilket leder till att projektets resultat blir lidande. Även om man ser produktägaren ur en annan roll, så som den som beställaren, finns det enligt Lundqvist (2011) en bristande dokumentation om just beställarrollen i projekt vilket anses kunna ge en negativ påverkan på projektets resultat.

Vandegriend (2012) tar upp statistik från undersökningsföretaget Forrester från 2010 som visar att 55 % av mjukvaruutvecklingsföretag använder sig av någon sorts agil utvecklingsmetod där Scrum är den som anses mest populär. Undersökningsföretaget Gartner förutspådde enligt Vandegriend (2012) att 80 % av mjukvaruutvecklingsföretagen skulle använda sig av en agil utvecklingsmetod i slutet av 2012. Det bekräftar att vårt ämne är aktuellt och relevant för informatiker så väl som aktiva systemutvecklare.

Sammanfattningsvis går det att dra slutsatsen att produktägarens roll i agila projekt kan anses problematisk då rollen både är komplex och svår att definiera. Rollen beskrivs dessutom ofta i korta ordalag vilket kan innebära att det är svårt att förstå rollens ansvarsområde och utformning. Produktägarens uppgift kräver kompetens och tid för att utföras på ett tillfredsställande sätt och i projekt som misslyckas med detta blir resultatet också lidande (Brede Moe et al., 2011). Dessa beskrivna erfarenheter och studier har lett oss till att fundera kring hur produktägarrollen tas an i agila projekt och även hur rollen som både produktägare och beställare hanteras i olika Scrumprojekt.

Med problemdiskussionen som utgångspunkt vill vi undersöka betydelsen av produktägarens roll som beställare i Scrumprojekt, vad som är viktigt för denna roll och hur rollen används i olika Scrumprojekt. Vår forskningsfråga lyder därför som följer:

Hur tillämpas produktägarrollen i Scrumprojekt och vilken betydelse upplevs rollen ha för projektresultatet?

1.3 Syfte

Vårt syfte med undersökningen är att visa på hur produktägarrollen tillämpas i praktiken och vilka ansvar och kompetenser som anses vara viktiga. Vidare vill vi visa på produktägarrollens upplevda

betydelse för projektresultatet och dessutom försöka lyfta fram samband mellan ansvar, kompetens och ett lyckat projektresultat.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att utgå från produktägarens roll i Scrumprojekt och hur denna roll kan komma att påverka projektresultatet. Vi är medvetna om att produktägaren inte behöver vara den enda faktor som kan påverka projektresultatet, men samtidigt anser vi att rollen inkluderar många av de faktorer som kan påverka slutresultatet. Då produktägaren har ansvar för projektets resultat anser vi det vara en tillräckligt bred utgångspunkt för vår undersökning. Andra faktorer som vi tror hade kunnat påverka ett projekts slutresultat är yttre faktorer så som förändringar i ekonomi, konkurrensutsättning, marknad, teknik et cetera, men dessa kommer vi inte att undersöka.

Vi kommer endast att undersöka produktägarrollen i Scrum, trots detta väljer vi att ta upp en kort introduktion till agila metoder i allmänhet för att ge läsaren en generell förståelse av koncepten.

2. Litteraturgenomgång

I vår undersökning av produktägarrollen behöver vi skapa en teoretisk grund med hjälp av litteratur för att kunna uppnå vårt syfte och svara på vår forskningsfråga. Som en inledning av litteraturgenomgången kommer vi kort presentera det agila tankesättet i allmänhet för att ge en bakgrund till hur Scrummetoden har skapats. Efter det kommer vi närmare gå igenom grunderna i Scrum och beröra alla delar som används inom metoden. Störst fokus kommer ligga på produktägarens roll då det är huvudämnet som uppsatsen behandlar.

Fortsättningsvis i litteraturgenomgången kommer vi att utgå från produktägarrollen och det ansvar som rollen har. Rollen definieras olika i litteraturen och därför väljer vi att behandla litteratur gällande den kompetens som kan komma att krävas beroende på vilka ansvarsområden produktägaren har (Hullberg, 2003; Schwaber och Sutherland, 2012; de-Ste-Croix och Easton, 2008). Då produktägaren enligt Schwaber och Sutherland (2012) kan ha rollen som beställare väljer vi att undersöka litteratur gällande beställarkompetens för att förtydliga vilken kunskap som kan behövas för att uppnå ett önskat projektresultat. Avslutningsvis behandlar vi hur ett projekt definieras som lyckat i litteraturen för att skapa en definition av begreppet inför vår empiriska undersökning.

2.1 Agil systemutveckling

Den snabba takt som branschen och teknologin förändras i medför större svårigheter för kunder att på förhand definiera sina behov samtidigt som förväntningarna på slutprodukterna ökar (Cohen et al., 2003). Som svar på traditionella systemutvecklingsmetoders svårigheter att hantera krav som ständigt förändras togs agila metoder och principer fram i syfte att reagera på dessa oundvikliga förändringar (Cohen et al., 2003). Agil systemutveckling syftar på lättviktiga metoder som har sin tyngdpunkt på enkelhet och snabbhet (Abrahamsson et al., 2002). Målet med agila metoder är att snabbt kunna anpassa sig till förändrade krav och fokus ligger på iteration, interaktion och kommunikation (Cohen et al., 2003).

Det agila manifestet skapades av Beck et al. (2001) och består av tolv principer som står bakom det agila tankesättet och de agila systemutvecklingsmetoderna. De fyra grundpelare som sammanfattar det agila synsättet är:

- *Individer och interaktion* framför processer och verktyg
- *Fungerande mjukvara* framför omfattande dokumentation
- *Kundsamarbete* framför kontraktsförhandlingar
- *Vara responsiv för förändring* framför att följa en plan

Beck et al. (2001) har genom sina tolv principer satt målet att alltid leverera tidigt och ofta till kunden och att alltid leverera mjukvara med stort värde. Principerna förespråkar öppenhet för sena förändringar vilket möjliggör att produkten får större värde för kunden. Leveranser görs ofta och projekten utförs av motiverade individer som får förtroendet att utföra uppgiften på sitt eget sätt. Enkel kommunikation förespråkas för att öka effektivitet så väl som vikten av reflektion inom teamet för att kunna förändra beteenden för ökad produktivitet.

2.2 Scrum

Scrum anses vara den mest populära agila metoden och är ett inkrementellt och iterativt ramverk för projekt och utveckling (Sutherland, 2010). Scrum kan beskrivas som en utvecklingsprocess som bygger på korta utvecklingsfaser, så kallade sprintar. Kärnan är det inkrementella arbetssättet där feedbackloopar är en viktig del (Dingsøy et al., 2006). Ett viktigt tema i Scrum är därför att “inspektera och anpassa” vilket innebär att korta faser av utveckling följs av inspektion av den resulterande produkten och effekten av det som har gjorts och därefter anpassas produktmål och tillvägagångssätt i processen (Sutherland, 2010). Målet är att kunna leverera så mycket kvalitetsmjukvara som möjligt med hjälp av dessa iterationer och sprintar (Beedle et al., 1999).

I Scrum hålls planeringsfasen kort i jämförelse med traditionella utvecklingsmetoder eftersom förändringar av scope och funktionalitet förväntas (Beedle et. al., 1999). Eftersom osäkerhet i utvecklingsprocessen är accepterat i Scrumprocessen kan snabba justeringar göras som svar på förändringar för att förhindra avvikelser från det önskade projektresultatet (Sutherland, 2012). Scrumprocessen kan delas in i tre delar; artefakter, ceremonier och roller vilka presenteras nedan.

2.2.1 Artefakter

Produktbacklog

Produktbackloggen syftar till den lista med definierade uppgifter och krav som för tillfället är kända (Abrahamsson, 2002). Produktägaren samlar ihop kraven från olika intressenter så som kund, försäljningsavdelning, marknadsföringsavdelning, utvecklare eller användare. Då krav kan komma att förändras under projektets gång anses produktbackloggen aldrig vara helt komplett och det är produktägarens ansvar att se till att listan uppdateras och omprioriteras kontinuerligt för att stämma överens med de aktuella förväntningarna på slutprodukten. Av den anledningen kan backloggen beskrivas som dynamisk eftersom innehållet förändras när nya behov identifieras. Produktägaren representerar intressenters intressen vid prioritering av listan och influeras även av utvecklarteamets synpunkter. Samtidigt ligger makten för dessa beslut enväldigt hos produktägaren och berörda parter behöver övertyga denne för att ett önskemål eller en synpunkt ska tas hänsyn till (Abrahamsson, 2002).

Produktbackloggen kan artikuleras på olika sätt, vanligtvis sker detta genom användning av så kallade *user stories* där uppgifterna i backlog beskrivs i termer av det värde uppgiften har för kunden eller slutanvändaren (Sutherland, 2012). Uppgifterna som finns i backlog får inte vara alltför stora. Större uppgifter bryts ner till flera mindre för att nå en storlek som kan beskrivas som “angripbar” för teamet under en sprintperiod.

Pichler (2010) beskriver produktbackloggens fyra kvaliteter:

Lämpligt detaljerad

Detaljnivån för de uppgifter som ingår i produktbackloggen kan skilja sig från uppgift till uppgift. Produktägaren tar tillsammans med Scrummastern beslut kring hur detaljerad en uppgift behöver vara baserat på utvecklarteamets insikter tillsammans med andra faktorer. En beskrivning av en uppgift bör klargöra vad som är viktigt i det minsta utrymme som krävs för att skapa förståelse för vad som behöver göras (Schwaber, 2004). De uppgifter som har högre prioritet har ofta en mer detaljerad beskrivning än lägre prioriterade uppgifter (Pichler, 2010 och Schwaber, 2004).

Estimerad

Det finns ingen angiven metod för estimering i Scrum men en vanligt förekommande teknik är att estimeras i termer av relativ storlek baserat på ansträngning, komplexitet och osäkerhet som beskrivs i enheten *storypoints* eller poäng (Schwaber, 2004). Tekniken innebär att utvecklingsteamet följer upp

hur mycket arbete som de har möjlighet att utföra i varje sprint vilket definieras i ett visst antal poäng. Medelvärde av poäng för en sprint är sedan till grund för estimering av releasedatum för projektet eller hur många uppgifter som kan färdigställas fram till ett utsatt datum. Medelvärde beskrivs som utvecklingsteamets hastighet (Schwaber, 2004).

Framväxande

Produktbackloggen beskrivs ha en organisk kvalitet då den utvecklas och dess innehåll förändras ofta. Baserat på nya upptäckter och feedback från kunder läggs nya uppgifter till i listan. Redan existerande uppgifter modifieras, förfinas, omprioriteras eller tas bort kontinuerligt under projektets gång (Pichler, 2010).

Prioriterad

Uppgifterna i produktbackloggen prioriteras av produktägaren och de högst prioriterade uppgifterna är de som utförs först (Pichler, 2010).

Sprintbacklog

Sprintbackloggen utgör startpunkten för varje sprint och innehåller uppgifter från produktbackloggen som valts ut att implementeras i den kommande sprinten. Baserat på prioriteringar som gjorts för produktbackloggen väljer Scrummaster och utvecklarteamet tillsammans med produktägaren ut uppgifter till sprintbacklog under ett sprintplaneringsmöte. Vid färdigställande av samtliga uppgifter i sprintbackloggen levereras en ny version av systemet (Abrahamsson, 2002).

Produktinkrement

Varje sprint ämnar att generera ett inkrement av mjukvaran som kan levereras efter att testning och dokumentation genomförts. Syftet med att kontinuerligt leverera produktinkrement till kunden vid varje sprint är att tidigt kunna leverera något av värde till kunden och samtidigt få feedback på det som har gjorts. Produkten utvecklas sedan baserat på denna feedback vilket sparar tid och ansträngning för utvecklingsteamet som inte behöver lägga kraft på att implementera onödig eller felaktig funktionalitet i produkten (Pichler, 2010).

2.2.2 Ceremonier

Scrum har fyra olika ceremonier som utförs under olika tidsperioder i projektet:

Sprintplanering

Blankenship et al. (2011) beskriver hur början av varje sprint inleds med ett planeringsmöte. Under detta möte planeras vilka funktioner som ska inkluderas i sprinten vilket har prioriterats av produktägaren. Författarna beskriver hur planeringen kan göras med hjälp av ett verktyg vid namn "*planning poker*" (planerings-poker) vars syfte är att ge en tidsbedömning över vilka funktioner som kan tänkas hinnas med under sprinten.

Stående möten

Den andra ceremoni som utförs i Scrum är de dagliga stående mötena. Dessa möten har enligt Blankenship et al. (2011) som syfte att besvara tre frågor för alla teammedlemmar. Frågorna innefattar:

- Vad har du gjort sedan gårdagen?
- Vad planerar du att göra idag?
- Har du något problem som hindrar dig från att nå ditt mål?

Mötena ska hållas på samma plats och samma tid varje dag och alla roller måste närvara, det vill säga Scrummaster, utvecklingsteamet så väl som produktägaren. Blankenship et al. (2011) menar också att det är viktigt att hålla mötena korta med en tidsbegränsning på maximalt 15 minuter.

Tillbakablick

I slutet av varje sprint utförs en tillbakablick av alla i teamet då man presenterar vad som har uppnåtts under sprinten. Presentationen hålls för produktägaren, Scrummastern, kunden och eventuella övriga intresserade och innefattar vilka användarberättelser som har avslutats under sprinten. Blankenship et al. (2011) tar också upp att en informell demonstration av mjukvaran hålls för att kunden ska kunna ge feedback på det som har utvecklats under sprinten. Demonstrationen bör bara visa den fungerande mjukvaran och inte vara en presentation av framtida funktioner som inte utvecklats än.

Retrospektiv

Den sista ceremonin som utförs är det så kallade retrospektivet. I retrospektivet fokuserar man på hur sprinten har gått och reflekterar över det arbete som man har utfört. Reflektionen involverar både saker som har gått bra under sprinten så väl som svårigheter och problem. Retrospektivet kan också utföras med hjälp av färgkodade lappar där teamet får dokumentera reflektioner i olika kategorier. I slutet av mötet beslutar man vilka förändringar som ska genomföras till nästa sprint för att förbättra effektiviteten (Blankenship et al., 2011).

2.2.3 Roller

I Scrum finns tre roller, produktägaren, Scrummaster och utvecklarteamet vilka tillsammans delar på allt ledningsansvar inom projektet (Schwaber, 2004). Intressenter är de personer utanför dessa roller som kan dela sina intressen med produktägaren angående prioriteringar av vad som behöver göras (Björkholm och Brattberg, 2008). Dessa kan exempelvis utgöras av kunden, företagsledning och marknadsföringsavdelningen.

Produktägare

Produktägarens viktigaste uppgift är att maximera projektets värdeskapande genom att identifiera funktioner till produkten, prioritera dessa funktioner i form av en lista och inför varje sprint ta fram de viktigaste funktionerna som ska göras från denna lista (Schwaber och Sutherland, 2012).

Produktägaren har även till uppgift att kontinuerligt omprioritera och förfina listan under projektets gång. Begreppet "värde" kan upplevas som abstrakt och prioriteringar kan influeras av önskemål från kunden, strategiska mål, hantering av risker och förbättringar (Schwaber och Sutherland, 2012).

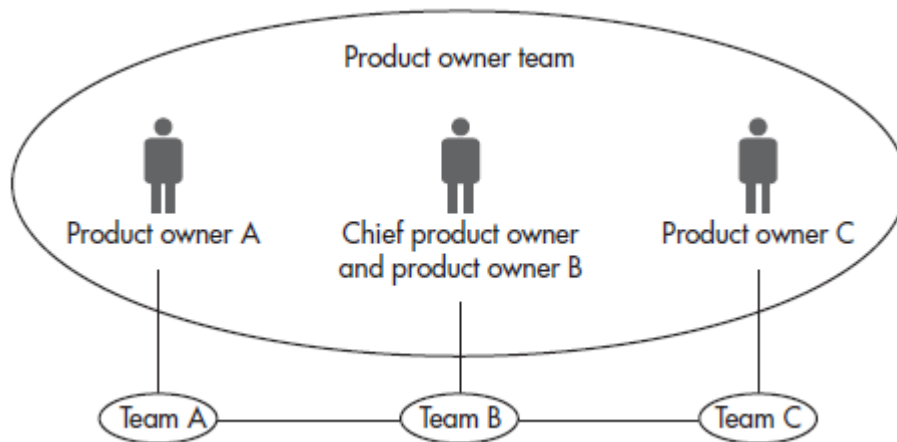
Produktägaren representerar även intressenters önskemål i projektet och har ansvar för slutprodukten (Schwaber, 2004).

Pichler (2010) betonar vikten av att förstå produktägarrollens betydelse i Scrumprojekt. Exempelvis stödjer produktägaren utvecklingsprocessen genom att ta fram en vision och riktlinjer för projektets slutprodukt (Cohn, 2009). Genom att se produktägaren som den person som definierar utvecklingsteamens mål kan det skapas en tydligare bild över dennes arbete, exempelvis vid definiering och prioritering av produktbackloggen som sedan ligger till grund för teamets arbete. Samtidigt har produktägaren ansvar för att projektet genererar så bra avkastning som möjligt på investeringen som gjorts (Cohn, 2009).

Det finns olika beskrivningar kring hur rollen som produktägare kan appliceras i projekt. Sutherland (2010) beskriver att ansvaret som rollen innefattar bör vara tilldelad en enda person. Samtidigt föreslår Björkholm och Brattberg (2009) att produktägarrollen lämpligen utgörs av en grupp personer som tillsammans hjälps åt att hantera det ansvar som rollen innefattar. En produktägare kan i vissa fall även vara kunden vilket är vanligt om projektet är beställt internt.

I större Scrumprojekt kan det vara svårt för en person att hantera allt ansvar som produktägarrollen innefattar vilket kan motivera att låta flera produktägare arbeta tillsammans i ett produktägarteam (Pichler, 2010). Pichler (2010) föreslår att ett produktägarteam utformas som en hierarki av

produktägare där en har rollen som produktägarchef med ansvar att vägleda övriga produktägare och se till att det finns ett gemensamt beslutsfattande där produktägarchefen har sista ordet om enighet inte kan uppnås (Figur 2.1). Övriga produktägare i teamet har ansvar för att ta fram kravspecifikationer och behov och kommunicera dessa till respektive utvecklarteam.



Figur 2.1: Produktägarteamet (Pichler, 2010)

Pichler (2010) uppger att rollen som produktägare inte kan likställas med traditionella projektroller. I stället förenar produktägarrollen befogenheter och ansvar som traditionellt är utspridda över olika roller vilka innefattar kunden eller sponsorn, produktchefen och projektledaren. Produktägarrollens specifika form beror på sammanhanget och faktorer som bland annat syftar på projektets storlek och produktens karaktär. På grund av att produktägarrollen på flera sätt skiljer sig från traditionella projektroller anses rollen ofta vara en komplex och svår roll att applicera i projekt. Författaren har identifierat följande egenskaper som viktiga hos en framgångsrik produktägare:

Visionär och genomförare

Då produktägaren har huvudansvaret för projektets mål och slutprodukt är det viktigt att denne kan kommunicera projektets vision. För att färdigställa visionen behöver produktägaren även vara en *genomförare* genom att upprätta ett nära samarbete med teamet, beskriva kraven, utvärdera arbetsresultaten och styra projektet genom att övervaka och förutsäga projektets framsteg.

Ledare och lagspelare

Produktägaren har ansvar för projektets avkastning och värdeskapande och har till uppgift att vägleda alla inblandade i projektet i enlighet med den uppsatta visionen. Därtill hör uppgiften att som en ledare ta strategiska beslut om problem uppstår, exempelvis om produkten ska tillåtas bli försenad eller att mindre funktionalitet levereras i stället. Samtidigt är det viktigt att produktägaren är en god lagspelare som samarbetar med teamet som är självstyrande i sitt arbete med de uppgifter som prioriterats av produktägaren. Eftersom produktägaren inte har någon formell makt över teamet medför det att ett nära och fungerande samarbete är viktigt mellan dessa roller.

Kommunikatör och förhandlare

Produktägaren kommunicerar med olika parter och intressenter vilket bland annat syftar på kunder, användare, utvecklare, marknadsföring, försäljning, och ledning. Produktägaren kommunicerar kundens behov och krav och förenar olika parter intressen genom att ibland förhandla och kompromissa.

Stöttad och engagerad

Det är viktigt att produktägaren har det inflytande och den auktoritet som krävs för att leda projektet och utvecklingen och förena intressenter. Produktägaren behöver vara engagerad, tillförlitlig och övertygande för att skapa en projektmiljö som uppmuntrar kreativitet och innovation.

Tillgänglig och kvalificerad

Produktägarrollens arbete beskrivs som heltidstäckande och det är viktigt att produktägaren är tillgänglig under projektet för att alla ansvarsområden ska kunna uppfyllas i projektet. Kvalifikationer för en produktägare syftar på en god förståelse för kunden, en passion för användarnas upplevelse och förmågan att kommunicera behov, beskriva krav, hantera budget och kunna arbeta tillsammans med ett självstyrande team.

Scrummaster

Scrummastern är en del av utvecklarteamet och har till uppgift att upprätthålla arbetssättet för Scrum i projektet och finns som stöd för teamets och produktägarens användning och förståelse av riktlinjerna i detta arbetssätt. På grund av att Scrum kan synliggöra hot och hinder mot effektiviteten i projektet är det viktigt att Scrummastern arbetar med att hitta en lösning till dessa frågor för att förenkla arbetet för teamet och produktägaren (Schwaber och Sutherland, 2012). Produktägaren och Scrummastern kompletterar varandra genom att produktägarrollens primära ansvarsområden handlar om "vad" för att rätt produkt ska kunna tas fram. Scrummaster har i stället primärt ansvar för "hur" detta ska uppnås genom att använda Scrum på rätt sätt. Scrummasterns ansvarsområde syftar även till att minska eventuella barriärer mellan utveckling och produktägaren för att förbättra samarbetet, förbättra produktiviteten i utvecklingsteamets arbete och förbättra metoder och verktyg för att säkerställa att varje ökning av funktionalitet kan levereras (Pichler, 2010).

Utvecklarteam

Utvecklarteamet beskrivs vara korsfunktionellt och inkluderar därmed kunskap om de olika områden som är nödvändiga för att uppnå de mål som sätts för varje delleverans och sprint. Teamet är också självorganiserande och tar själva beslut om hur de ska uppnå de mål som har satts upp för varje sprint. Utvecklarteamet är även involverade i estimeringsprocessen, skapandet av sprintbackloggen, granskning av produktbackloggen och att identifiera hinder som behöver elimineras från projektet.

2.3 Beställningsprocessen

Beställningsprocessen är i många fall svår att definiera och måste enligt van Weele (2002) anpassas efter varje inköpsituation. Då en beställningsprocess ska påbörjas bör man enligt Hullberg (2003) utgå från att formulera vilket behov i verksamheten som ska tillgodoses. Detta görs ofta i för generella drag genom att använda övergripande termer så som "strategiskt" eller "reduktion av kostnader" vilket enligt Hullberg (2003) kan ge en misstanke om att det egentligen inte finns något behov av ett nytt IT-stöd. Hullberg (2003) särskiljer beställarrollen från den som projektägare så väl som projektledarrollen. Projektägaren är enligt författaren den som har totalansvaret för det slutgiltiga resultatet i projektet medan projektledaren är den som utför de uppgifter som för projektet till resultatet vilket sammanstrålar med det ansvar som ligger hos produktägarrollen i ett Scrumprojekt.

Projektägaren är också den roll som liksom produktägaren har det ekonomiska ansvaret för projektet och Hullberg (2003) argumenterar att det är svårt att besluta vem som bör ha ansvaret för denna roll. Om ansvaret hamnar för högt upp i organisationen finns risken att produktägaren hamnar för långt bort från projektet genom dålig uppföljning. Hullberg (2003) menar också att det totala ansvaret för ekonomin endast kan ligga hos en person och att projektägarrollen *aldrig* kan vara ett kollektivt ansvar. Detta motsägs av de-Ste-Croix och Easton (2008) som i sin fallstudie påvisar positiva utfall av ett produktägarrollteam som arbetar enligt agila principer. Samtidigt som Hullberg (2003) argumenterar

för riskerna med att placera projektägaren för högt upp i organisationen nämner författaren att projektägaren måste finnas tillräckligt högt upp i organisationen för att ha möjlighet att ta de resurser som behövs internt i anspråk för att utföra projektet.

2.4 Beställaren

En beställare i ett projekt definieras av Macheridis (2009) som:

“den person som i förväg försäkrar sig om ett visst resultat, [...] och låter detta arbete utföras av en annan person eller organisation.”

Beställaren kan, liksom produktägaren, vara både extern och intern (Macheridis, 2009; Schwaber och Sutherland, 2010). En extern beställare är enligt Macheridis (2009) mest intresserad av slutresultatet så länge det inte är ett projekt med stora osäkerheter. I ett sådant fall bör en representant placeras hos leverantören av systemet. En intern beställare har bättre förståelse för projektet och har som uppgift att ha det övergripande ansvaret för projektet. Macheridis (2009) beskriver också hur den interna beställaren bör stötta och hjälpa projektledaren och *“inta en avgörande roll i spelet mellan projektets olika parter”*. Det är också av stor vikt att ha en god relation mellan beställare och övriga i projektet menar Macheridis (2009) och även om denna kan formaliseras genom till exempel bestämda möten så baseras den främst på relationer, arbetsklimat och rådande organisationskultur. Under den fas där projektet genomförs påstår Macheridis (2009) att beställaren drar sig tillbaka vilket skiljer sig från beskrivningen av en produktägare där genomförandefasen ständigt återkommer genom iterationerna och produktägaren beskrivs ta en aktiv roll i dessa (Schwaber och Sutherland, 2012).

2.4.1 Beställarkompetens

Beställarkompetens är ett begrepp som enligt Thomsen (2010) kan delas in i fem dimensioner: förmåga, makt, ansvar, närhet samt förståelse. Dessa fem dimensioner och kompetensen som därtill behövs har Thomsen delat in i tabell 2.1.

Tabell 2.1: Fem dimensioner av beställarkompetens (Thomsen 2010)

Förståelse	Förmåga	Makt	Ansvar	Närhet
Förstå processer, verksamhetens behov	Kommunicera verksamhetens behov, krav, formulera krav	Fatta beslut; vara beslutsmässig	Ytterst ansvar för projekt och projektutfall	Tydligt axla beställarrollen, träda fram och berätta om verksamhet
Förstå vad som ska utföras, vad man vill nå, vad det som beställs ska användas till	Leda, styra och arbeta i projekt	Tillföra tid, kompetens, säkerställa resurser	Ta ansvar för det som upphandlas och för affärsrämsighet	Engagerad, involverad, delta i möten
Teknikförståelse för att värdera lösningsförslag, för dialog, debatt	Kommunicera, tala samma språk som IT-folk, konsulter	Skapa org. Som kan genomföra IT-projekt	Styra projekt, inte lämna det till andra	Delta, hjälpa leverantören lära sig verksamheten
Förstå att ta eget stöd, känna sin egen kompetens	Organisera och genomföra test	Göra ev. org. förändringar; satsningar på utbildning	Själv avgöra behov, inte låta leverantören avgöra	Bolla idéer, bidra till dialog som leder framåt

Undersökningen som Thomsen (2010) gjort visar också att utvecklare är mer måna om att beställaren har kompetens så som närhet och deltagande medan dessa aspekter inte alls togs upp som viktiga av de personer som hade rollen som beställare. Gemensamt för både utvecklare och beställare var att de ansåg att kompetens gällande den egna verksamheten och även god förståelse för verksamheten var viktig.

I fallstudien som Thomsen (2010) har genomfört, framkommer det fall där just beställarkompetensen vid inköp gällande IT har köpts in för att verksamheten inte har haft kompetens nog att översätta sina idéer. Problemet har varit att få mer strategiskt utformade ord till en teknisk kravspecifikation. Författaren belyser också frågan om huruvida beställaren behöver stor kompetens inom IT, vilket generellt i fallstudien får ett negativt svar så länge beställaren har ett väl fungerande samarbete med de personer i projektet som innehar den kompetensen. Detta visar att det inte behöver skapas problem då beställaren saknar IT-kompetens men samtidigt att det potentiellt kan uppstå.

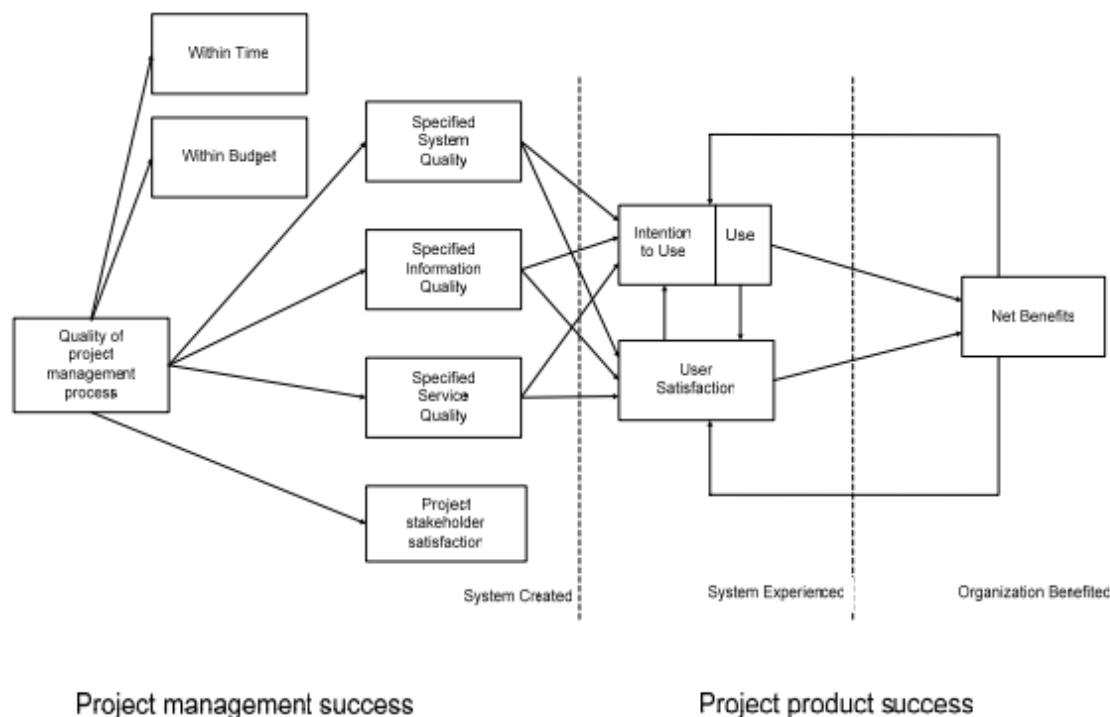
Thomsen (2010) tar också upp frågan om mötet mellan människor med olika bakgrund och fackspråk som inträffar i projekt. Flertalet av de studerade fallen visar att genom ingående möten och tät kontakt skapas bättre förutsättningar att förstå och samarbeta. Just skillnader i fackspråk och arbetssätt visade sig också kunna vara grund för problem. Thomsen påstår också att ett agilt arbetssätt skulle kunna verka positivt då täta kontakter mellan beställare och utvecklingsteamet gör det svårare att bortse från problem och ger samtidigt möjligheten att komma varandra närmare i projektet.

Sammanfattningsvis hävdar Thomsen (2010) att tre saker framkom genom fältstudierna. Dessa var att det fanns behov av olika typer av kunskap inom olika områden, att beställaren har svårt att själv täcka alla dessa områden och avslutningsvis att kunskap och kompetens finns spridd på olika nivåer både utom och innan beställarens organisation. Tabellen som Thomsen skapat över beställarkompetens innefattar den kunskap som kan behövas för att underlätta inom dessa tre områden (Tabell 2.1).

2.5 Definition av ett lyckat projektresultat

Standish Group International (2001) beskriver ett projekt som lyckat när det är färdigställt inom uppsatta tids- och budgetmål och innehåller den funktionalitet som på förhand specificerats. Samtidigt beskriver Berntsson-Svensson och Aurum (2006) att ett projekt som uppnår dessa faktorer inte nödvändigtvis anses som lyckat. I sin studie identifierade författarna bland annat följande framgångsfaktorer i mjukvaruprojekt: ett väldefinierat scope, aktuella krav och förväntningar, bra tidsestimeringar och kund- och användarinvolvering.

Van der Westhuizen och Fitzgerald (2005) har gjort en studie med fokus på hur framgång kan definieras och mätas i mjukvaruprojekt för att tydliggöra vad som menas med ett lyckat projektresultat. De sammansätter tidigare framtagna modeller för att skapa en mer komplett bild av de faktorer som kan anses bidra till ett framgångsrikt projektresultat i enlighet med figur 2.2.



Figur 2.2: Definition av framgång i projekt (Van der Westhuizen och Fitzgerald, 2005)

Figuren beskriver framgång i projekt uppdelat i två perspektiv, projektlednings- och produktperspektivet. Lyckad projektledning beskrivs syfta på hur väl projektet uppnår uppsatta mål för tid, kostnad och kvalitet. Kvalitet delas upp i fyra kategorier, systemkvalitet, informationskvalitet, servicekvalitet och tillfredsställelsen hos projektintressenter.

Framgångar gällande projektets produkt syftar på slutprodukten som projektet har genererat och kan mätas genom att se till det värde som produkten skapar och användarnöjdhet. Faktisk användning av systemet ställs i förhållande till avsiktlig användning och tillsammans med användarnöjdheten definierar dessa aspekter de nettofördelar som information från systemet bidrar med för enskilda användare och för organisationen (van der Westhuizen och Fitzgerald, 2005).

Sammanfattningsvis kan en definition av ett lyckat resultat i projekt se ut på många sätt och bero på flera olika faktorer. Van der Westhuizen och Fitzgeralds (2005) framtagna modell (Figur 2.2) visar på hur komplext detta begrepp kan anses vara att definiera. Samtidigt innefattar Berntsson-Svensson och Aurums (2006) definition flera aspekter utöver dessa, såsom involvering av kunder i projektet.

2.6 Sammanfattning av litteraturgenomgång

Vi har undersökt litteratur som kan underbygga vår forskningsfråga och hjälpa till att besvara den. Utgångspunkten är produktägaren och hur rollen implementeras med underfrågor som mynnar ut i vilket ansvar och vilken kompetens som behövs för att utföra rollens arbete på ett tillfredsställande sätt.

Betydelsen av produktägarrollen i projekt anses av flera författare vara stor då rollen ansvarar för att slutprodukten uppnår de krav och förväntningar som ställts på projektet genom att ansvara för att backloggen hålls uppdaterad med aktuella krav och att dessa har en relevant ordning. Samtidigt beskriver Sutherland (2013) att huvuddelen av alla Scrumprojekt har en dåligt hanterad backlog vilket innebär att kunden inte alltid får det som de önskar. Flera källor beskriver svårigheter att förstå hur

produktägarrollen ska tillämpas vilket kan vara en av anledningarna till detta. Samtidigt beskrivs rollen som komplex med många olika ansvarsområden som en produktägare.

Produktägarrollen kan tillämpas på olika sätt beroende på projektets sammanhang och storlek. Flera av författarna påpekar att produktägarrollen med fördel kan implementeras i form av ett team i projekt som är stora och mer komplexa att hantera för en ensam produktägare. Samtidigt argumenterar Pichler (2010) för att ansvaret inte får delas mellan flera personer då det ökar risken för att olika besked och beslut kommuniceras till utvecklingsgruppen och andra parter i projektet.

Då produktägaren i sin roll har som uppgift att representera alla intressenter och vara kundens representant i projektet, intern eller extern, måste produktägarrollen kunna sägas innefatta beställarrollen. Van Weele (2002) påpekar hur komplex beställningsprocessen är och hur den måste anpassas till varje situation. Hullberg (2003) argumenterar att beställaren varken får vara för högt i organisationen vilket ökar avståndet till projektet och samtidigt inte för långt ner i organisationen vilket gör det svårare att ta resurser i anspråk. De många direktiven i litteraturen visar än en gång på komplexiteten i beställarrollen och i förlängningen även produktägarrollen.

Thomsen (2010) har undersökt vilken kompetens som är viktig för en beställare. För att försöka beskriva hur beställarkompetensen kan relatera till produktägarkompetensen har vi valt att utgå från Pichler (2010) som har beskrivit vilken kompetens som är önskvärd som produktägare. Utifrån detta har en tabell skapats (Tabell 2.2) där Thomsens kompetensområden har ställts mot Pichlers för att försöka påvisa de många likheter som finns. I vissa fall stämmer inte kategorierna entydigt överens vilket visar att beställarkompetensen och produktägarkompetens inte är helt kompatibelt utifrån dessa två källor.

Tabell 2.2: Jämförelse av beställar- och produktägarkompetens (fritt utifrån Thomsen 2010 samt Pichler 2010)

Produktägarkompetens	Beställarkompetens
Visionär och Genomförare: Formulera krav, samarbete med team, genomföra visionen	Förmåga: Formulera krav, kommunicera, organisera och genomföra test
Ledare och Lagspelare: Ta beslut, vara en lagspelare, guida projektet och skapa konsensus i teamet	Makt: Fatta beslut, skapa organisation som kan genomföra projektet, tillföra kompetens
Kommunikatör och Förhandlare: Effektiv kommunikation, bra förhandlare, likrikta olika parter, vara kundens röst	Förståelse: Förstå behov, värdera lösningsförslag, förstå tekniken vilket möjliggör dialog och debatt, förstå vad som ska utföras och vad det ska användas till
Stöttad och Dedikerad: Ha tillräcklig auktoritet, ha stöd uppifrån, skapa en arbetsmiljö som är stimulerande	Ansvar: Ha yttersta ansvaret för projektet, upprätthålla affärsmässighet, styra projektet, ta ansvar för att avgöra behov
Tillgänglig och Kvalificerad: Vara tillgänglig och kvalificerad, inte ha tidsbegränsningar som skapar press	Närhet: Tydligt axla rollen, delta i möten, hjälpa leverantören, bolla idéer och bidra till dialog

För att ge grund för en diskussion gällande produktägarens eventuella påverkan på ett lyckat projektresultat har en kort introduktion getts av vad detta begrepp kan innebära enligt flera författare. De många olika definitionerna visar en komplexitet i begreppet som illustreras av Van der Westhuizen och Fitzgerald (2005) i deras modell (Figur 2.2).

2.7 Undersökningstabell

Litteraturstudien belyser produktägarrollens kompetens och ansvarsområden samt hur rollen på olika sätt kan tillämpas i olika sammanhang. För att skapa vår undersökningstabell valde vi att skapa en tabell över de områden som vi syftar att undersöka med litteraturstudien som utgångspunkt (Tabell 2.3).

Tabell 2.3: Undersökningstabell

Tema	Koppling till litteratur
Tillämpning av produktägarrollen	Sutherland (2010, 2004), Dingsøy et al. (2006), Beedle et al. (1999), Schwaber (2004), Abrahamsson et al. (2002), Pichler (2010), Blankenship et al. (2011), Björkholm och Brattberg (2009), Schwaber och Sutherland (2012), Cohn (2009)
Ansvar	Sutherland (2010, 2004), Dingsøy et al. (2006), Beedle et al. (1999), Schwaber (2004), Abrahamsson et al. (2002), Pichler (2010), Blankenship et al. (2011), Björkholm och Brattberg (2009), Schwaber och Sutherland (2012), Cohn (2009)
Kravinsamling, formulering och prioritering	Schwaber och Sutherland (2012), Schwaber (2004), Blankenship et al. (2011)
Egenskaper och kompetens	Pichler (2010)
Beställarrollen	Van Weele (2002), Hullberg (2003), de-Ste-Croix och Easton (2008), Macheridis (2009), Schwaber och Sutherland (2010), Thomsen (2010)
Problem och svårigheter	Pichler (2010), Sutherland (2010, 2004), Schwaber och Sutherland (2012)
Lyckat resultat och rollens betydelse	Standish Group International (2001), Berntsson-Svensson och Aurum (2006), van der Weisthuizen och Fitzgerald (2005)

Produktägaren är den centrala utgångspunkten i tabellen (Tabell 2.3) som innefattar kompetens och ansvar, kravinsamling samt eventuella problem och svårigheter. Vi har även valt att inkludera beställaren som en del av produktägarens roll där vi ämnar undersöka hur relationen mellan dessa två roller ser ut. Undersökningstabellen berör även projektresultatet. Litteraturgenomgången behandlar hur ett lyckat resultat kan definieras och undersökningstabellen fokuserar på hur ett lyckat resultat relaterar till produktägarrollen och projektet som helhet.

3. Metod

Vår forskningsfråga behandlar tillämpningen av produktägarrollen i Scrumprojekt i praktiken och vilken betydelse rollen upplevs ha för projektresultatet. Då Scrum inte tillämpas på samma sätt i organisationer anser vi att det är svårt att på förhand definiera frågor som skulle kunna ge ett nyanserat resultat. Vi har utgått från en deduktiv strategi som enligt Jacobsen (2002) innebär att man går *“från teori till empiri”*. Genom litteraturgenomgången har vi skapat en bild över hur verkligheten kan se ut som vi därefter vill jämföra med den empiri som samlas in. Vi anser att den bästa vägen framåt är genom en deskriptiv och intensiv beskrivning av produktägarrollen ur olika perspektiv vid insamling av empiri. Som resultat av detta har vi valt en kvalitativ ansats som enligt Jacobsen (2002) ger en rikare beskrivning av situationer och miljön runt individen.

3.1 Tillvägagångssätt

Vår utgångspunkt inför arbetet med denna uppsats var att undersöka eventuella svårigheter med Scrum. Då ämnet redan är utforskat var det svårt att hitta områden inom Scrum där det fortfarande fanns oklarheter. Efter en del efterforskningar av litteratur och artiklar inom ämnet var det dock uppenbart att så inte var fallet. Produktägarrollen i Scrumprojekt upplevs av många som komplex och svårdefinierad vilket också kan vara en källa till problem. Litteraturen som behandlar Scrummetoden utgår ofta från korta beskrivningar om produktägaren och dennes ansvar vilket innebär att mycket är utforskat gällande vilken kompetens som behövs så väl som hur ansvarsområdena ska utföras för att uppnå ett lyckat projektresultat. Olika författare definierar även rollen olika vilket gör det svårt att veta hur produktägarrollen praktiseras i verkligheten.

Insikten om produktägarrollens svåra ansvar och rollbeskrivning ledde till att vi ansåg det nödvändigt att utöka litteraturgenomgången till att även behandla kompetens inom vissa sidoområden så som beställarrollens nödvändiga kompetens.

Utifrån litteraturgenomgången har vi tagit fram en undersökningstabell som tar i anspråk de faktorer som vi ämnar undersöka i Scrumprojekt och hur produktägarrollens utövande kan påverka resultatet. Modellen ämnar att fungera som en utgångspunkt vid insamlingen av empiri samt diskussionen och analys av denna i följande kapitel. Empirin kommer samlas in genom individuella intervjuer för att få en nyanserad och djupgående bild.

3.2 Intervju

Vår empiri kommer samlas in genom intervjuer för att skapa en kvalitativ undersökning då detta passar en explorativ problemställning vilket vår forskningsfråga faller under (Jacobsen, 2002). Intervjuerna kommer vara individuella och ämnas att genomföras ansikte mot ansikte vilket Jacobsen (2002) hävdar är det sätt som ger mest nyanserat och öppet resultat. Vi anser också att vi kommer få mer utförlig information genom att utföra intervjuerna person till person. Jacobsen (2002) beskriver också hur distansintervjuer genom till exempel telefon har visats öka risken för osanna utsagor. Intervjuerna kommer i förväg genomgå en viss strukturering vilket enligt Jacobsen (2002) kan vara nödvändig för att inte få ett för komplext analysmaterial. Vi kommer därför skapa tematiska frågor med ett antal mindre kontrollfrågor som används vid behov. Frågorna kommer kopplas till vår undersökningstabell och litteraturgenomgång för att försäkra oss om att få den data som är nödvändig för att besvara vår forskningsfråga.

3.2.1 Intervjuguide

För att tydligt visa hur våra intervjufrågor är kopplade till litteraturgenomgången använder vi oss av en tabell där detta illustreras (Tabell 3.1).

Tabell 3.1: Intervjuguide

Tema	Koppling till litteratur	Koppling till intervjufrågor
Tillämpning av produktägarrollen	Sutherland (2010, 2004), Dingsøy et al. (2006), Beedle et al. (1999), Schwaber (2004), Abrahamsson et al. (2002), Pichler (2010), Blankenship et al. (2011), Björkholm och Brattberg (2009), Schwaber och Sutherland (2012), Cohn (2009)	Fråga: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Ansvar	Sutherland (2010, 2004), Dingsøy et al. (2006), Beedle et al. (1999), Schwaber (2004), Abrahamsson et al. (2002), Pichler (2010), Blankenship et al. (2011), Björkholm och Brattberg (2009), Schwaber och Sutherland (2012), Cohn (2009)	Fråga: 4, 5, 6, 10
Kravinsamling, formulering och prioritering	Schwaber och Sutherland (2012), Schwaber (2004), Blankenship et al. (2011)	Fråga: 5, 6
Egenskaper och kompetens	Pichler (2010)	Fråga: 4, 6, 10
Beställarrollen	Van Weele (2002), Hullberg (2003), de-Ste-Croix och Easton (2008), Macheridis (2009), Schwaber och Sutherland (2010), Thomsen (2010)	Fråga: 12
Problem och svårigheter	Pichler (2010), Sutherland (2010, 2004), Schwaber och Sutherland (2012)	Fråga: 11
Lyckat resultat och rollens betydelse	Standish Group International (2001), Berntsson-Svensson och Aurum (2006), van der Weisthuizen och Fitzgerald (2005)	Fråga: 11, 13, 14

3.2.2 Urval av informanter

För att få en bild som stämmer väl överens med verkligheten har vi valt ut informanter enligt faktorer som vi på förhand specificerat vilka utgörs av flera års erfarenhet inom Scrum så väl som innehavare av produktägarrollen eller Scrummaster.

Informanterna som medverkat i vår studie har god erfarenhet av att arbeta med Scrum och har själva medverkat i mer än ett projekt där Scrum eller en hybridform med Scrum har använts. Deras erfarenhet av Scrum kan dessutom betecknas som aktuell då samtliga informanter fortfarande arbetar med Scrumprojekt. Vi anser att informanternas relativt stora erfarenhet ger oss större säkerhet i vår analys av empiri då dessa personer kan ge en mer rättvis bild av hur verkligheten ser ut. Baserat på deras stora erfarenhet ser vi informanterna som experter inom området som till viss del kan ge en mer rättvis bild om hur verkligheten är och inte enbart baserat på egna erfarenheter.

Det har även varit ett kriterium att informanten innehaft rollen som produktägare eller Scrummaster i ett Scrumprojekt. Valet att intervjua både Scrummasters och produktägare är för att få två perspektiv av samma bild för att återigen få en så verklighetsbaserad bild som möjligt. Aspekter som vi har valt att bortse från är till exempel ålder och kön då vi anser detta irrelevant för vår undersökning.

3.3 Datainsamling och Analysmetod

Vi har valt att samla in data till studien genom att genomföra semistrukturerade intervjuer med personer som har erfarenhet av agil systemutveckling och har medverkat i projekt där Scrum använts. Intervjuerna spelades in vid samtycke med intervjupersonerna, vidare transkriberades intervjuvarna för att användas vid analysen. Intervjuerna har ägt rum vid respektive intervjupersons arbetsplats med undantag från den första intervjun (P1) som hölls i form av en telefonintervju via kommunikationsverktyget Skype. Även fast distansintervjuer kan anses öka risken för missvisande intervjuvar (Kapitel 3.2) valde vi att genomföra intervjun då vi ansåg att informanten hade relevant erfarenhet för vår undersökning. Transkribering av inspelningarna genomfördes efter varje intervju och materialet används sedan i analysen.

När all transkribering av intervjusamtalen var gjord började vi sortera de olika svaren utefter olika teman som vi tagit fram med vår undersökningstabell som utgångspunkt. För att göra detta ställde vi upp transkripten i tabellform och markerade de olika svaren med en eller flera siffror som i enlighet med vårt siffersystem motsvarade ett eget tema. Detta tematiska tillvägagångssätt ansåg vi var lämpligt som analysmetod då vi använde oss av öppna frågor i våra intervjuer och relevanta svar kunde därmed identifieras i olika delar av intervjuerna. Transkripten gick vi igenom flera gånger för att säkerställa att all relevant data tagits ut och sorterats samt tolkats på rätt sätt.

3.4 Validitet och Reliabilitet

Jacobsen (2002) påpekar att det är viktigt att minimera problem som syftar på giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet) genom att på ett kritiskt sätt granska undersökningar. Vid en undersökning är det därför viktigt att säkerställa att det som önskas mäta är det som faktiskt mäts och att resultaten är tillförlitliga.

Giltighet och relevans kan delas in i två kategorier, intern och extern giltighet (Jacobsen, 2002). Intern giltighet avser huruvida undersökningen mäter det som är av intresse att mäta. Detta kan prövas genom att kontrollera undersökningen mot andra samt att granska resultaten kritiskt. Extern giltighet avser i vilken grad resultaten från undersökningen kan generaliseras och på så sätt vara giltiga i andra sammanhang. En kvalitativ undersökning syftar till att förstå och fördjupa olika fenomen och syftar inte i särskilt stor utsträckning till att fastställa ett fenomenets omfattning eller förekomst (Jacobsen, 2002). Styrkan som ligger hos kvalitativa metoder är enligt Jacobsen (2002) generalisering av data i mindre urval där mer generella teorier utvecklas. Generalisering av ett fenomenets frekvens, det vill säga förekomst, är svårare att få fram genom en kvantitativ undersökning eftersom det i regel är ett relativt urval som tas med i undersökningen.

Syftet med vår undersökning är att genom en kvalitativ ansats fördjupa oss i på vilket sätt produktägarrollen tillämpas och vilken betydelse rollen upplevs ha för projektresultatet. Vi har valt att intervjua personer med erfarenhet av agil systemutveckling i ramverket Scrum och som har erfarenhet av rollen som produktägare eller Scrummaster i Scrumprojekt. Semistrukturerade intervjuer har genomförts för att få så relevanta svar kring studiens framtagna teman som möjligt. För att säkerställa den interna giltigheten i undersökningen har vi baserat våra intervjufrågor på vår undersökningstabell. Vi ansåg det även som viktigt att informanterna som intervjuades kunde svara på frågorna baserat på egna erfarenheter. Jacobsen (2002) menar att de då kan klassificeras som förstahandskällor till det empiriska materialet. Den interna validiteten anser vi också ökar på grund av informanternas goda erfarenhet inom området.

Eftersom vår undersökning är en kvalitativ ansats med fem respondenter kan resultatens representativitet i en extern kontext anses vara relativt liten. Resultaten kan i stället generaliseras från

empiri till den teori som undersökningen baseras på och vi kan därmed belysa skillnader och likheter som vi identifierar i denna jämförelse (Jacobsen, 2002).

3.5 Etik

Flera etiska aspekter är viktiga i undersökningen för att undvika felaktiga slutsatser från informanter. Den första etiska aspekten som är av vikt vid en undersökning hävdar Jacobsen (2002) är informerat samtycke. Detta innebär att informanten är med i undersökningen av egen fri vilja efter att ha tagit ett informerat beslut om vad undersökningen kommer innebära. Vi har genom e-mail kontaktat informanter med tydlig information angående ämne, syfte, frågor och intervjulängd vid förfrågan om eventuell medverkan. Efter utförd intervju har även möjlighet getts att godkänna transkriberingen av intervjun.

Vidare beskriver Jacobsen (2002) aspekten om rätten till privatliv. Aspekten innefattar att informationen som samlas in inte är av alltför känslig eller privat natur då alla människor har rätt till en privat sfär. Möjligheten att identifiera individer genom undersökningen är också en del av denna aspekt. Vi anser inte att informationen vi samlar in är känslig då den inte behandlar personliga aspekter i livet. Det är också valbart av informanten om insamlad data ska behandlas anonymt eller inte beroende på om informanten önskar att ej kunna identifieras. Då vi fått önskemål om anonymitet från flera informanter har vi valt att låta samtliga vara anonyma i vår studie för att ge en mer enhetlig representation av de intervjuade. Vi har därför valt att benämna informanterna med bokstaven P följt av en siffra i den ordning som intervjuerna genomfördes. Av den anledningen har vi även i transkripten krypterat de företag och namn på personer som framkommit i intervjuvaran.

Slutligen behandlar Jacobsen (2002) den etiska aspekten gällande krav på riktig presentation av data. Citering ska ske för att förtydliga och inte brytas ut ur kontexter för att ges ett nytt innehåll. All analys av data är enligt Jacobsen (2002) en reduktion av detaljer vilket samtidigt ses som nödvändigt då en fullständig presentation av rådata skulle vara svårtolkad. Vi kommer alltså transkribera alla intervjuer samt låta informanterna godkänna transkripten om så önskas. Vi genomför även analys av vår undersökning för att kunna presentera ett mer lättförstått resultat.

3.6 Kritik mot tillvägagångssätt

I vår kvalitativa ansats i undersökningen valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer vid insamlandet av det empiriska materialet. Vi ställde därmed följdfrågor där vi ansåg att intervjuvaran kunde utvecklas. I efterhand har vi uppmärksammat att vissa frågor som ställts kan uppfattas som ledande vilket har gjort att vi valt att tolka dessa svar med större försiktighet.

Ett av de problem som Jacobsen (2002) behandlar vid kvalitativa undersökningar är problem gällande generalisering. Vi är medvetna om att vår undersöknings storlek gör resultatet svårt att generalisera, men anser samtidigt att informanternas erfarenhet inom området ökar vår möjlighet att dra övergripande slutsatser. Då materialet som samlas in är detaljerat och nyansrikt hävdar Jacobsen (2002) även att det är svårt att tolka det som sagts i intervjuerna. Vi har valt att hantera detta genom att dela upp intervjumaterialet i olika tema för att på så sätt skapa en kategorisering.

4. Empiri

Resultatet av vår empiriska undersökning som utförts i form av semistrukturerade intervjuer presenteras i det här kapitlet. Fem respondenter från olika IT-företag deltog i intervjuerna. Vid tillfrågan om informanterna vill vara anonyma har flera av dem önskat detta, varefter vi tog beslutet att hålla alla informanter anonyma för att på ett enhetligt sätt kunna presentera empirin. Alla intervjuer har transkriberats och finns bifogade som bilaga 3-7. Empirin presenteras enligt de tema som vår undersökningstabell består av. Transkripten har sedan tematiserats med hjälp av siffror som representerar ett visst tema. Förklaring av sifferkoderna kan ses i bilaga 2.

4.1 Informanter

Samtliga informanter i undersökningen har god erfarenhet av att arbeta med systemutveckling. Erfarenheterna skiljer sig dock angående användning av agila metoder och Scrum. Det var viktigt för oss att hitta personer som deltagit i flera Scrumprojekt och då i rollen som produktägare eller Scrummaster. Flera av informanterna har en certifiering inom sin respektive roll i Scrum vilket vi ansåg önskvärt men inte nödvändigt. Informanterna presenteras i tabell 4.1.

Tabell 4.1: Informanter

Informant P1	<p>Konsult – Business Architect</p> <p>Utbildning: Eftergymnasial utbildning</p> <p>Certifikat inom Scrum: Nej</p> <p>Arbetserfarenhet inom systemutveckling: Arbetat som systemutvecklare, projektledare, systemarkitekt, business architect och produktansvarig. Arbetat med Scrum officiellt i fem år.</p> <p>Relevant för undersökningen: Delar produktägaransvaret med produktägaren i ett större utvecklingsprojekt med flera utvecklingsteam.</p> <p>Eventuell påverkan av resultat – viktigt att beakta Informanten har inte någon utbildning eller certifiering inom Scrum och har inte ensamt ansvar för produktägarrollen.</p>
Informant P2	<p>Konsult – Scrummaster</p> <p>Utbildning: Ettårig högskoleutbildning inom systemutveckling</p> <p>Certifikat inom Scrum: Scrummaster</p> <p>Arbetserfarenhet inom systemutveckling: Arbetat med Scrum i sex år, som utvecklare, Scrummaster och projektledare.</p> <p>Relevant för undersökningen: Arbetar för tillfället som Scrummaster och arbetar nära en produktägare i ett större projekt.</p>
Informant P3	<p>Konsult – Vice VD, Scrummaster</p> <p>Utbildning: Kandidatexamen i informatik - Systemvetenskap</p> <p>Certifikat inom Scrum: Scrummaster</p> <p>Arbetserfarenhet inom systemutveckling: Arbetat agilt i fem år, främst med Scrum, som projektledare och Scrummaster. Arbetat med webbprogrammering.</p> <p>Relevant för undersökningen: Arbetar nära produktägaren i Scrumprojekt.</p>

Informant P4	<p>Konsultchef, Senior utvecklingskonsult</p> <p>Utbildning: Kandidatexamen i informatik - Systemvetenskap</p> <p>Certifikat inom Scrum: Scrummaster</p> <p>Arbetsfarenhet inom systemutveckling: Arbetat agilt med Scrum i två år som Scrummaster och även haft ansvar för produktägarens arbetsområde.</p> <p>Relevant för undersökningen: Arbetar i flera Scrumprojekt som Scrummaster.</p>
Informant P5	<p>Konsult – Agil coach</p> <p>Utbildning: Datateknik - Chalmers</p> <p>Certifikat inom Scrum: Produktägare, Scrummaster</p> <p>Arbetsfarenhet inom systemutveckling: Arbetat agilt sedan 2006, haft rollen som agile coach på flera stora företag, Scrummaster, utvecklare och produktägare.</p> <p>Relevant för undersökningen: Hjälper team, produktledning och chefer att agilt utveckla produkter. Har erfarenhet av rollen som produktägare.</p>

4.2 Tillämpning av produktägarrollen

Vår undersökning visade att alla informanter har olika erfarenheter av hur produktägarrollen tillämpats i projekt där de medverkat. En av informanterna, P4, uppger att de inte har någon uttalad produktägare i sina Scrumprojekt och att uppgifterna som hör till rollen därmed tillfaller Scrummaster eller kunden men utan att detta specificerats tydligt i förväg. Övriga informanter beskriver att det finns en produktägarroll i de Scrumprojekt som utförs men de är olika tydligt definierade.

P1 beskriver att han för tillfället medverkar i ett stort projekt där det finns en intern, certifierad, huvudproduktägare som har huvudansvar för produkten. De olika teamen som ingår i projektet har i sin tur en produktägare som har mer ansvar för ett antal olika team. P1 är själv en av dessa underproduktägare vid sidan av sitt arbete som business designer. Denna organisering har även P2 samt P5 erfarit då projekten har varit stora och ansvaret har behövts delas upp till flera personer.

I den aktuella organisationen där P5 idag arbetar som konsult förekommer det att stora projekt har flera produktägare men att det däremot inte finns någon med uttalat mandat över de andra och som har huvudansvaret för produkten. I stället beskriver P5 att det är viktigt att dessa produktägare fungerar som ett team med samma mål och intressen och att det då inte behöver vara nödvändigt att ha en huvudproduktägare. Samtidigt finns det ofta olika belöningar på funktioner vilket leder till att alla produktägare i teamet går sin egen väg. P5 reflekterar även över att det kan bli problem om man har en huvudproduktägare, men generellt upplever han att det är positivt med en person som har huvudansvar för produkten och är chef över övriga produktägare i projektet.

P2 har enbart erfarit Scrumprojekt där kunden intar rollen som produktägare och ofta görs en introduktion med team, produktägare samt representanter från kunden som kommer att ha mer drivande roller i projektet. P2 beskriver att det i en introduktion före projektstart redogörs för Scrumprocessen med roller, deras ansvarsområde och vad de ska göra. P2 upplever att detta är uppskattat av kunden och anser att det är nästan ett krav att börja med en sådan introduktion. I de fall då introduktionen inte tagits med har det upplevts att den saknats och kunden har då gjort en egen tolkning av produktägarrollen och vad den innebär. Rollen som produktägare har dock alltid varit uttalad i alla Scrumprojekt.

P3 har i likhet med P2 representanter från kunden som produktägare i stället för en intern person. P3 beskriver att produktägaren ska vara på beställarens sida vilket han upplever oftast stämmer. Scrummaster behöver enligt P3 produktägaren som en motpart eftersom produktägaren är kravställare vilket ställer höga krav på att ju mer engagerad produktägaren är desto bättre blir det, detta menar P3 kräver att produktägaren har tid till sitt arbete. I interna projekt däremot är det P3 som tagit på sig rollen som beställare och beskriver att han därmed kan ses som en produktägare som representerar en fiktiv kund för projektet.

Produktägaren är en uttalad roll i Scrumprojekt som P1, P2, P3 och P5 arbetar i. P4 har däremot enbart haft en definierad produktägare i något enstaka fall. Projekten har därmed i regel ingen uttalad produktägare som har ansvar för de uppgifter som ingår i rollen. I stället är det ofta Scrummaster som får ta på sig dessa arbetsuppgifter utöver sin egen roll. I vissa fall får kunden ta på sig ansvaret som en mer aktiv beställare till projektet dock fortfarande utan att uttalat vara produktägaren. I det exemplet där två representanter från en kund officiellt fick rollen som produktägare uppstod stor osäkerhet hos dessa då de inte kände till arbetssättet Scrum eller vad rollen innebar. P4 förklarar att detta resulterade i att produktägarna inte vågade ta några beslut eller ansvar för produkten och till slut tog P4 i form av Scrummaster över rollen och ansvaret i projektet.

I ett internt beställt projekt beskriver P4 att produktägaren samtidigt var en av utvecklarna i teamet vilket gjorde det svårt att separera rollerna. I vissa fall har en intern person haft rollen uttalat men inte känt till vad rollen faktiskt innefattar enligt Scrum då personen inte gått någon utbildning inom detta. P4 uppger att han tror att det hade varit fördelaktigt om någon annan än Scrummaster hade ansvar för att ta fram och formulera kraven till projektet.

P3 beskriver i sin tur att kunden oftast tilldelas rollen som produktägare men det är inte alltid det är officiellt. P3 beskriver problematiken med detta:

“... det finns många fördelar med att ha en person som uttalad ägare men i praktiken är det ju inte alltid uttalat och då är det ju ibland så att det inte finns någon utpekad heller. Vilket också kan vara ett problem.” (Bilaga 5, 17)

4.3 Ansvar

Samtliga informanter beskriver att produktägaren har ansvar för vad som ska göras i projektet samt att ansvaret inte innefattar hur dessa saker ska genomföras då det bör vara upp till Scrummaster eller utvecklingsteamet. P4 förklarar dock att eftersom de i de flesta fall inte utsett någon produktägare så har rollens ansvar tillfallit Scrummaster vilket har resulterat i att produktägarrollens arbetsuppgifter ofta fallit mellan stolarna eftersom Scrummastern samtidigt har sina egna uppgifter att fokusera på.

P3 anger att per definition ska det egentligen vara produktägaren som prioriterar backlog men i praktiken upplever P3 att det ansvaret ofta ligger hos Scrummaster eller någon annan person på beställarsidan med ansvar att leverera och se till att det som ska göras faktiskt görs. Däremot ska informationen bakom prioriteringen komma från produktägaren och i annat fall får någon på leverantörssidan agera en slags ersättare till produktägaren och gissa sig till hur det bör vara. P3 uppger att de i bästa fall har så god insikt i kundens verksamhet och organisation att de kan gissa sig fram till vad som är prioriterat och inte.

Vidare förklarar P3 att det i deras Scrumprojekt oftast är utvecklarteamet tillsammans med Scrummastern som ansvarar för att kraven omsätts till en teknisk lösning. Däremot har produktägaren ansvar för se verksamhetens behov och att dessa matchar det som skrivits ned på papper. P3 menar att eftersom det är möjligt att projektet resulterade i att rätt sak byggdes i enlighet med pappret men att

lösningen inte motsvarade kundens behov därmed inte var till någon nytta för kunden. Därmed har produktägaren enligt P3 ansvar för att se verksamhetens behov och att dessa behov matchar det som skrivits ner. P5 beskriver i likhet till detta att produktägaren har ansvar för att de tankar och idéer som denne har i huvudet hela tiden måste kommuniceras i produktbackloggen där alla i projektet kan ta del av det. Enligt P5 är det vanligt att produktägare har bra idéer men har svårt att få ner dessa i en artefakt.

P5 förklarar att det är produktägaren som äger produkten och har därmed ansvar att ta reda på vad som är viktigast och ger mest värde till kunden. Då produktägaren ska kommunicera produktvisionen och har till uppgift att beskriva vad som ska byggas, se till att det finns en prioritering i backlog och att kraven är synliga är det viktigt att denne tar ansvar för att samla input från olika intressenter. P3 ger medhåll till detta då produktägaren enligt P3 har till uppgift att vara den krävande beställaren och samtliga informanter beskriver att rollen har ansvar för att samla in och kommunicera krav för projektet. Kraven kan enligt alla informanter samlas in med hjälp av input från relevanta intressenter, exempelvis kund, slutanvändare och teamet.

Ansvaret att skriva *user stories* eller liknande funktionsbeskrivningar till backlog är enligt alla informanter produktägarens. P2 och P4 uppger dock att de låtit olika personer från kunden vara med och skriva dessa användarfall i vissa projekt.

P5 understryker att produktägaren är ytterst ansvarig för att det är rätt produkt som byggs och att det därför är jätteviktigt att man inte underskattar att investera tid i att lyssna på människor som har intresse i produkten, träffa kunder, testa systemet och vara öppen för nya sätt att prioritera och tänka på. P5 uttryckte varför det är så viktigt att detta inte underskattas:

”För då är ändå risken att man faktiskt går en väg som leder till.. helvetet.” (Bilaga 7, 48).

Det är också viktigt enligt P5 att vara uppdaterad hela tiden eftersom trender i teknik ändras snabbt. P5 anser att produktägaren med anledning av allt detta är ett krävande jobb.

Samtliga informanter beskriver att produktägaren har ansvar för projektets resultat. P1 samt P5 uppger att i de projekt där ett produktägarteam har använts har alltid huvudproduktägaren det huvudsakliga ansvaret för projektets resultat. Samtidigt upplever P1 att övriga produktägare känner ett delansvar i det hela. P5 beskriver att i de projekt där det inte förekommer någon huvudproduktägare så är detta ansvar gemensamt för hela produktägarteamet.

4.4 Kravinsamling, formulering och prioritering

Hur krav samlas in varierar mellan informanterna och beror även av vilken typ av projekt som ska genomföras. P1 beskriver det projektet som han i nuläget är aktiv i där kundinvolveringen inte varit så stor då det är ett standardssystem som utvecklas. I P2:s fall samlas kraven in från produktägaren som finns på kundens sida. Här skiljer sig P3 då han beskriver hur Scrummastern eller en projektansvarig är ansvarig för att ta fram kraven. Kravinsamlingen går till på olika sätt i olika projekt enligt P4. I vissa fall har kunden fått skapa kraven men på grund av bristande kunskap inte vetat hur dessa bör formuleras, medan i andra fall så har Scrummastern tagit på sig rollen som kravinsamlare. P5 har en tydlig bild över hur krav samlades in när han arbetade som produktägare, då man samlade krav från fyra olika håll. Dessa innefattade krav från linjechefer som fokuserade på tekniska krav, produktledningen som fokuserade på vilka funktioner som för tillfället var viktigast, förslag från utvecklare och även input från riktiga kunder. Produktägaren hade sedan rollen att sammanställa dessa krav till en så bra kravbild som möjligt.

Informanterna använder alla i viss utsträckning *user stories* som grund för skapandet av en backlog. P1 berättar att de använder sig av ett liknande koncept från utvecklingsmetoden RUP som istället kallas *user cases* och P5 berättar att man grundar sina *user stories* på så kallade *personas* som är fiktiva användare baserade på intervjuer av typiska användare av systemet. P2 beskriver ett projekt där produktägaren har försökt få kravställarna att skriva *user stories*, men detta har visat sig problematiskt vilket har lett till att utvecklarna har fått komplettera med egna *user stories*.

Prioritering går i P1:s fall till genom att produktägaren går igenom kravbilden enligt strikta regler och skapar vad som kallas en *product owner review* och gör en prioritering, innan en testare gör en *testability review* för att slutligen låta kraven gå vidare till konstruktionsfasen. Även P2 beskriver att det är produktägaren som sköter prioriteringen men att Scrummastern samtidigt är närvarande, dock i en mer stödjande roll. P3 beskriver en liknande bild fast där det är Scrummastern som har huvudansvaret för prioriteringen men att det är informationen från produktägaren som ligger till grund för arbetet. För P4 har prioriteringen i ett projekt skötts av kunden men eftersom kunden inte förstod hur arbetet skulle gå till ansåg denne att mycket var lika viktigt vilket resulterade i tidsödande arbete att gå igenom kraven tillsammans. I andra fall har P4 haft mailkontakt med kunden där kunden fått prioritera krav och ge klartecken vilket beskrivs som en framgångsfaktor. Samtidigt påpekar P4 att han inte tror att det är lämpligt att kunden är produktägare då det är svårt för denne att samla in krav, skriva *user stories*, skapa mockups och stämma av på ett bra sätt. P5 beskriver också att prioriteringen skötts av produktägaren men att det är av väldigt stor vikt att ta in input från intressenter och människor i projektet för att kunna utföra arbetet så bra som möjligt.

En annan del av planeringen inför sprinten är estimeringen. Både P2 och P3 beskriver att estimeringen sker innan prioriteringen av backloggen för att underlätta prioriteringsarbetet. P3 påpekar dock att detta är en så kallad *high level estimate* som görs för att få en grund för offerter och tidsplanering medan den djupare estimeringen görs löpande inför varje sprint. Då används en metod för estimering som kallas *T-shirt estimates* där innehållet i sprinten estimeras enligt storlekarna *small*, *medium* och *large*. Detta fungerar enligt P3 väldigt bra. P2 beskriver samtidigt hur en övergripande prioritering sker före estimeringen för att lättare kunna planera men att den detaljerade prioriteringen tar vid efter estimeringen. P1 berättar att ingen estimering sker innan prioriteringen och att detta ibland leder till problem eftersom mängden arbete som ska utföras i sprinten kan bli orimligt och att vissa delar då måste väljas bort. Estimeringen sker istället under den första veckan i sprinten vilket är väldigt tätt inpå då det faktiska arbetet ska börja. P1 menar då att löften till kunder kan bli svåra att infria om för många funktioner ingår i sprinten.

4.5 Egenskaper och kompetens

De egenskaper som anses vara viktiga för en produktägare beskrivs olika av de tillfrågade informanterna. P1 uppger att det är viktigt att produktägaren är en bra lyssnare och kan kompromissa eftersom det är lätt hänt att det uppstår en polarisering mellan utvecklingsteamet och de som tar fram krav vilket gör det viktigt att vara en lagspelare och arbeta tillsammans som ett team eftersom alla har ett gemensamt mål i projektet. Det är också viktigt att kunna kommunicera med intressenter och utvecklingsteamet kring olika frågor och problem, samtidigt som utvecklingsteamet inte ska störas eller avbrytas i onödan vilket kräver en respekt för deras arbete. P3 förklarar i likhet med P1 att rollen handlar mycket om att kommunicera med övriga i projektet och förstå dem, dels i den egna organisationen och också gentemot leverantören. P5 uppger att det som produktägare är extremt viktigt att vara en god kommunikatör eftersom produktägaren ska kunna kommunicera det denne har i huvudet till teamet.

Driv och engagemang är också viktigt enligt P3 som uttrycker att det värsta är en oengagerad produktägare vilket kan smitta av sig på hela projektet och på produkten. Vidare beskriver P3 att viktiga egenskaper hos en produktägare även är att personen är en bra ambassadör och diplomat.

P2 beskriver att det är viktigt att produktägaren har mandat och har sista ordet i beslut som rör vad som ska göras i projektet. P2 förklarar att det är viktigt att kunna fatta beslut som beställare. När P2 arbetar med Kanban i vissa projekt är det enklare för produktägaren att bestämma om sig hela tiden till skillnad från Scrum där det finns en fast sprint. P2 beskriver att det därmed är okej för en produktägare att fatta snabba beslut och det finns mer möjligheter att snabbt ändra sig inför en leverans. Det är även enligt P2 viktigt med tydlighet och att kunna bestämma sig mer långsiktigt likväl som att personen finns tillgänglig i princip hela tiden vilket är någonting som är lätt sagt men enligt P2 svårare i verkligheten.

P4 och P5 menar på att en produktägare inte bör vara en säljriktad person där allt enbart handlar om funktioner som ska säljas in. P5 utvecklar detta genom att förklara att produktägare som härstammar från management ofta drivs av bonussystem vilket kan skapa ett tryck att få med olika funktioner och triggar ett dåligt beteende som sedan ofta kommer ner i teamen. Vidare beskriver P5 att det även finns produktägare av motsatt karaktär som kan lösningarna och tekniken men inte produkten. Dessa kan ofta ha svårt att arbeta med det strategiska i projektet och ta fram vad som ska göras i produkten. I stället är de med och lägger sig i det arbete som teamet ska sköta vilket skapar någon form av micro management vilket P5 upplever är värre än att ha en produktägare av den säljande karaktären. P5 uppger att han gärna ser att en produktägare är någonstans mellan dessa båda extremer, men hellre mer åt den säljande rollen än en micro manager.

Informanterna beskrev olika slags kompetenser som de upplever viktiga för produktägarrollen. P3 berättar att det är jätteviktigt att produktägaren har kompetens inom det område där systemet syftar till att användas inom. Exempelvis om ett fastighetssystem ska utvecklas är det viktigt att produktägaren förstår verksamhetens behov och rutiner. Därmed behöver produktägaren kunna svara på beställarsidans behov och hur beställaren fungerar. P3 beskriver även att det är uppskattat om produktägaren har viss kännedom om den tekniska plattform som leverantörsidan använder sig utav vid systemutvecklingsprojekt eftersom det annars lättare uppstår större missstolkningar eller problem i kommunikationen.

Flera informanter menar på att det inte är nödvändigt att produktägaren har teknisk kompetens men att det däremot är fördelaktigt om personen har en teknisk förståelse. P3 beskriver att det underlättar om beställaren eller produktägaren har en viss teknisk kompetens eftersom i de projekt där de som inte har erfarenhet av att beställa projekt eller har en relativt låg datorvana tar det ofta lång tid att förklara saker och det uppstår lätt missuppfattningar. Det kan även förekomma konstiga förväntningar av produktägaren om denne saknar teknisk erfarenhet och förståelse enligt P3.

P1 diskuterar kring att en produktägare egentligen bör vara icke-teknisk eftersom produktägaren är den person som tar fram kraven till produkten och därmed bör hålla sig på en konceptuell nivå när dessa krav formaliseras. Om produktägaren även börjar blanda in teknik i detta blir det inte riktigt rätt. P1 beskriver att han och andra som har bakgrund som systemutvecklare behöver ha disciplin när det gäller kravformulering och inte blanda in teknik eller gå in för djupt i ett för tidigt skede. P1 understryker även att det är viktigt att se till att specifikationer som tas fram enbart innehåller krav och att inte andra faktorer som exempelvis design blandas in i dessa. Samtidigt menar P1 även på att det kan finnas fördelar med en produktägare med teknisk bakgrund eller förståelse eftersom det då kan finnas förståelse för att vissa problem kan vara svåra att lösa och tar längre tid än förväntat. P2 ger medhåll i detta och förklarar att teknisk kompetens inte är nödvändigt eftersom de i sina projekt

ser till att involvera en tekniskt kunnig roll som ger råd till produktägaren och Scrummastern i tekniska frågor. Däremot anser P2 att det kan vara fördelaktigt om produktägaren har en teknisk förståelse då det kan skapa en förståelse för att saker och ting är komplexa. Annars är risken att det uppstår en frustration över varför vissa saker är svåra att genomföra vilket kräver att problemen förklaras på ett mer förståeligt sätt.

P4 uppger till en början att produktägaren helst ska ha en teknisk bakgrund eftersom det är bra att veta vad som är möjligt. Samtidigt föredrar P4 om produktägaren är en person som inte har teknisk bakgrund och som kan skriva bra *user stories* och förstår vad kunden vill ha framför en teknisk som enbart producerar Excellistor med krav.

P4 uppger att produktägare bör vara personer som snabbt förstår kundens behov och vad kunden vill ha och sedan sätta det i ett affärsperspektiv för att möjliggöra att det som levereras är det som är till mest nytta för kunden. P5 menar i likhet till detta att det är viktigt produktägaren hittar vägar att samla in informationen som krävs för att rätt saker ska kunna byggas. P2 beskriver att det är viktigt att produktägaren har en inblick i vad verksamheten vill ha. Denne behöver inte nödvändigtvis kunna allt men då är det viktigt att det finns en tät kontakt med verksamheten så att produktägaren är en bra representant för vad verksamheten har behov av i det projektet och behöver också ha mandat för att kunna säga vad som ska göras. Om produktägaren själv har mandatet att svara på frågor så undviks onödig väntetid då produktägaren inte behöver stämma av med verksamheten.

4.6 Beställarrollen

Informanterna P1, P2 och P3 instämmer alla i att produktägaren är beställare i projektet, även om både P2 och P3 uttrycker det som att produktägaren är en representant för beställaren. P4 vänder frågan och hävdar att om beställaren har kompetens för att vara produktägare så är det väldigt positivt. P5 däremot har inte funderat kring produktägaren som beställare i de termerna och har svårt att definiera huruvida det stämmer eller inte.

P2 beskriver hur det ofta finns många beställare i ett företag och att produktägaren har ansvar för att samla upp alla de önskemål som finns och dessutom prioritera dessa. Vikten av rätt stöd, från exempelvis en styrgrupp, behandlas också. P3 instämmer i påståendet att produktägaren representerar flera beställare och påpekar samtidigt att det är viktigt att produktägaren blir en motpart till leverantörens Scrummaster och utvecklingsteam. Produktägaren ska enligt P3 finnas på beställarens sida och betonar att det är positivt om beställaren dessutom kan vara krävande. Produktägaren som beställare tolkas enligt P5 mer som att produktägaren beställer från dem som utför arbetet och alltså är beställare av varje iteration.

Önskvärd kompetens som behövs för att vara en god beställare varierar mellan intervjupersonerna, även om flera berör samma områden. P1 menar att den viktigaste kompetensen är att kunna formulera en tydlig kravbild och ha en systemmässig koll på vilka funktioner som ska finnas med i systemet. P2 menar istället att det viktigaste är att kunna fatta tydliga beslut men också att kunna skapa välformulerade *user stories* vilket knyter an till P1:s syn. Även P3 menar att det viktigaste är att förstå var som är rimligt och vad som faktiskt beställs, där kompetensen som krävs är erfarenhet av liknande projekt och en teknisk kunskap. P4 påpekar samtidigt att man tar en risk om man låter beställaren vara produktägare då man inte med tydlighet vet om ansvar och uppgifter kommer utföras på ett tillfredsställande sätt.

4.7 Problem och svårigheter

Alla informanter var överens om att rollen som produktägare är både komplex och ett stort ansvar. Den tillämpades också olika på alla företag som undersöktes vilket antyder en viss otydlighet i hur

rollen bör implementeras. Ett av de problem som nämndes av både P2 och P5 är att många kunder underskattar den tidsåtgång som behövs för att genomföra rollens ansvar på ett bra sätt. Detta berörs också av P3 som påpekar att ofta är produktägaren inte en heltidstjänst vilket inte är ett problem så länge produktägaren kan hantera sin uppgift och driva projektet.

Ingen av informanterna anser att en teknisk kompetens är nödvändig, däremot en viss teknisk förståelse. P4 beskriver ett projekt där kunden har fått rollen som produktägare men som genom teknisk okunskap och ovilja att utforska vad produktägarrollen innebär skapat kravlistor av undermålig kvalitet vilket även påverkade slutresultatet negativt. Här beskrivs teknisk kompetens som relativt oviktigt, även om P4 poängterar att det är av stor vikt att förstå systemutvecklingens realiteter.

Även P2 beskriver hur en bristande teknisk förståelse har skapat missförstånd i beställningar och resultera i felaktiga förväntningar från kundens sida, som i projektet har fungerat som produktägare. P1 och P5 instämmer båda i hur en teknisk förståelse kan vara till hjälp, men poängterar hur en stor teknisk kompetens istället kan verka till produktägarens nackdel. P1 menar att om produktägaren inte kan hålla sig till en konceptuell nivå finns det en risk att krav och design blandas vilket har inneburit svårigheter, medan P5 beskriver hur den tekniska kompetensen kan innebära ett bristande arbete med de strategiska beslut som produktägarrollen innefattar.

Ett annat problem som berörs av flera av informanterna är när produktägaren går in för djupt i sin roll och vänder sig direkt till utvecklingsteamet och börjar arbeta med designen av systemet. I P4:s fall har det funnits projekt både där produktägaren samtidigt har varit utvecklare i teamet, där det uttrycks som något problematiskt hur rollerna separeras på ett bra sätt. I ett annat projekt som P4 varit involverad i, har en intern produktägare funnits som inte har haft kunskap om rollens ansvar, samtidigt som kunden har arbetat tillsammans med teamet för att förmedla kraven direkt. Detta resulterade i att systemet aldrig ansågs som klart då det inte fanns någon definition av vad som ansågs färdigt och kunden blev således inte nöjd med resultatet. P5 beskriver ett liknande problem då produktägare med bakgrund inom product management har valt att prioritera vissa features i systemet baserat på bonussystem i organisationen vilket har resulterat i ett otillräckligt fokus på den tekniska bakgrundskod som krävs för att systemet ska bli så bra som möjligt. Även P1 beskriver projekt där produktägaren har varit för dominant och tar på sig för mycket ansvar i projektet. Detta resulterar i att produktägaren tar på sig ansvar för delar av designen vilket personen inte alltid har kompetens för vilket har lett till att slutresultatet spretat.

P5 beskriver att produktägaren är ytterst ansvarig för att produkten som skapas är rätt och att många underskattar vilket ansvar rollen innebär. Problemet, som P5 menar är ett av de vanligaste misstagen som görs av företag som arbetar med Scrum, beskrivs talande av P5:

“... man är ytterst ansvarig för att det är rätt produkt som byggs. Och har du investerat i 100 personers arbete under ett års tid och byggt fel sak, då är det inte så jävla kul” (Bilaga 7, 48).

P4 berör samma tema då det beskrivs att produktägarrollen ses som endast en kostnad och inte en tillgång, då ledningen i företaget inte ser vad man får ut av rollen. Även P3 beskriver projekt där produktägaren är ensam i en stor organisation och saknar stöd uppifrån vilket gör rollens ansvar svårt att axla, samtidigt som informanten beskriver hur produktägarens ansvar och uppgift har brustit i de fall där produkten som beställts inte har rätt krav och felprioriterade krav. P3 poängterar samtidigt att det är svårt att förmedla kravbilderna från organisationen och att det är ett stort ansvar.

Att kravbilderna blir fel är ett problem som flera av informanterna tar upp. P4 tar upp möjliga anledningar så som teknisk okunskap så väl som bristande förståelse av vad som förväntas av produktägaren. Otydliga krav har i P4:s fall resulterat i en stor tidsåtgång i projekt för att formulera

om kravbild. P2 har upplevt liknande problem där missuppfattningar på grund av för dålig kontakt med produktägaren resulterat i missnöje med projektets slutresultat liksom en försenad leverans. P2 påpekar samtidigt att det är svårt för produktägaren att fånga upp alla önskemål från verksamheten.

I vissa projekt beskriver P4 att dom inte har haft någon formell produktägare. Det har då hänt att projektresultatet blivit misslyckat då ingen har tagit på sig ansvaret för produkten. P5 förklarar att det allvarligaste felet som organisationer som använder Scrum gör är när rollen inte tas på allvar eller att rollen inte finns med över huvud taget. P5 menar att produktägare ibland tenderar att tänka kortsiktigt samtidigt som konsekvenserna av ett dåligt utfört arbete som produktägare kanske först märks av efter att produktägaren har lämnat projektet.

4.8 Lyckat resultat och rollens betydelse

Ingen av informanterna har en tydlig definition av ett lyckat resultat men förmedlar en relativt olika bild av hur begreppet kan tolkas. P1 menar att ett lyckat resultat är när en iteration har genomförts på ett lyckat sätt och att projekt håller sig inom budgetramar och leveransplanen. P2 undersöker kundnöjdheten och jämför med vad som har levererats. P2 menar också att tid, kostnad och kvalitet är aspekter som finns med i alla projekt och att det är upp till kunden att prioritera vad som är viktigast vilket sedan blir styrande i projektet. I P3:s fall är ett projekt lyckat om användningsgraden är hög några år efter projektet har levererats, men menar samtidigt att detta inte följs upp. Istället blir mer konkreta krav undersökta, så som att kunden är nöjd vid leveranstillfället. Även P4 beskriver faktorer så som att kunden är nöjd och att projektet har gått med vinst så väl som att projektet har levererats i tid. P5 är den som har tydligast definition där han beskriver att ett lyckat projekt är att maximera levererat värde för minsta möjliga kostnad. Det viktigaste för att uppnå detta är ett utvecklingsteam som levererar rätt saker så väl som en produktägare som utför uppgiften att prioritera vad som är viktigast.

Produktägaren beskrivs av alla informanterna som en roll som är viktig för projektets resultat. P4 beskriver det som att Scrum är så avskalat som utvecklingsmetod att det inte fungerar att ta bort någon av rollerna. Även P2 och P3 anser att rollen är av stor vikt och P2 beskriver hur projektresultatet kan påverkas negativt då produktägaren inte har tagit sitt ansvar. P5 illustrerar istället produktägarens betydelse genom att förklara att även om man har ett utvecklingsteam som är effektivt och levererar mycket så saknar det betydelse om inte produktägaren ser till att det är rätt saker som levereras. Synen på produktägarens betydelse för resultatet visas tydligt i ett citat från P5:

“Kör du Scrum till exempel, utan en ordentlig produktägare, tycker inte jag att man ska köra det.” (Bilaga 7, 71)

5. Analys och diskussion

I analysen av empiri kopplar vi resultatet från vår undersökning mot den teoretiska bakgrund som tidigare presenterats i litteraturgenomgången (Kapitel 2).

5.1 Tillämpning av produktägarrollen

Vår studie visar att produktägarrollen tillämpas på flera olika sätt i Scrumprojekt och synen på hur rollen bör implementeras skiljer sig mellan de tillfrågade informanterna. Detta kan anses stödjas av Pichler (kapitel 2.2.3) som uppger att produktägarrollens specifika form beror på projektets sammanhang. Faktorer som projektets och produktens storlek har enligt flera informanter påverkat valet att utse ett produktägarteam vilket uppmuntras av Björkholm och Brattberg (kapitel 2.2.3) som beskriver det som ett sätt att hantera rollens komplexa ansvar. De av informanterna beskrivna produktägarteamen skiljde sig åt då det i ett av fallen inte fanns någon utsedd person med huvudansvar för produkten. Detta skiljer sig från Sutherlands (kapitel 2.2.3) rekommendation att rollens huvudsakliga ansvar bör vara tilldelad en enda person. Även Pichler (kapitel 2.2.3) föreslår att ett produktägarteam utformas som en hierarki där en huvudproduktägare har sista ordet när teamet inte kan enas. Produktägarteamet som beskrevs sakna en huvudproduktägare uppgavs stöta på just dessa problem och en av anledningarna till att teamet inte alltid samverkade och gav en gemensam kravbild var att det fanns incitament från den egna organisationen att exempelvis sälja in vissa funktioner i projektet. Vi tolkar detta som att organisationen inte ger det stöd till produktägarteamet som krävs för att rätt krav och behov kommuniceras till utvecklingsteamet. I stället får vi intryck av att den omgivande organisationen färgar produktägarens arbete med egna intressen. Konsekvensen av detta tror vi är frustration och förvirring i utvecklingsteam som kan få olika beslut eller krav kommunicerade från olika produktägare i samma team. I det långa loppet tror vi även att dessa olikheter i kommunikationen från produktägare kan påverka projektets resultat negativt.

Vi tänker att en förklaring till att det kan ses som mer positivt att utforma ett produktägarteam i form av en hierarki är att det då finns en person med mandat att ta viktiga beslut och som har till uppgift att se produkten och projektet ur ett helhetsperspektiv. Därmed skulle en oenhetlig kravbild kunna undvikas och prioriteringar baserat på incitament i stället för störst värde för kund skulle kanske kunna upptäckas och motverkas i större utsträckning.

Flera av informanterna lät en eller flera representanter från kundsida ta på sig rollen som produktägare. Sutherland (kapitel 2.2.3) beskriver att detta är vanligt i internt beställda projekt men understryker att kunden inte automatiskt är produktägaren i ett Scrumprojekt. Två av informanterna uppgav att de ofta informerar kunden om rollen i någon form av introduktion till projektet. Samtidigt menar en av dessa informanter att i de fall då introduktionen inte tagits med så har kunden haft svårare att förstå rollens ansvar och uppgift och till viss del gjort en egen tolkning av rollen. En förklaring till varför kunden i vissa projekt tilldelas rollen som produktägare tänker vi kan vara att leverantörsorganisationen ibland jämnställer produktägarrollen med beställarrollen. Vi tänker därför att problematiken med att låta kunden ta rollen som produktägare är att kunskapen kring rollens syfte och ansvar till viss del kan komma att saknas om leverantörsorganisationen inte visar på hur produktägarrollen kan skilja sig från en mer övergripande beställarroll. Därmed kan förståelsen av rollens syfte vara bristfällig vilket vi tror kan påverka på vilket sätt rollens uppgifter och ansvar kommer att utföras. Utifrån informanternas redogörelser tror vi även att det ofta brister i förmedlingen

av vad som förväntas av rollen. Vilket kan förklaras med att det kan vara svårt att förmedla en så komplex roll till någon oerfaren på kort tid.

Det råder skiljaktigheter även mellan informanterna i frågan om produktägaren ska tillämpas av en intern representant på leverantörssidan eller externt som syftar på en representant från kunden. De informanter som uppger att produktägarrollen bör tillämpas internt är eniga om att det hade varit fördelaktigt att ha en representant från kunden som produktägare om denne har kunskap om rollens syfte och funktion. Detta kan förklaras med att produktägaren då har insikt i beställarorganisationens behov. De två informanter som i motsats till dessa tillämpar kunden som produktägare menar på att just denna insikt i behov och förväntningar är en viktig faktor som motiverar att ha kunden som produktägare framför en internt utsedd person. Vi tänker att det är resurskrävande att utbilda kunder till att bli kompetenta produktägare och att detta kan vara en anledning till att endast korta introduktioner till denna komplexa roll ges. Vi anser därför att det i framför allt korta projekt hade varit mer fördelaktigt att ha en intern produktägare på leverantörssidan eftersom kompetensen då behålls inom leverantörsorganisationen och kan vara till fördel i framtida projekt även om det kan anses vara resurskrävande att förse en intern person med dessa kompetenser och eventuell utbildning den första gången.

5.2 Ansvar

Produktägaren har enligt samtliga informanter ansvar för vad som ska göras i projektet vilket även stöds av Schwaber och Sutherland (kapitel 2.2.3). Informanterna är även eniga om att produktägaren har ett visst ansvar för projektets resultat eftersom rollen har ansvar för att ta fram kundens behov. Schwaber och Sutherland (kapitel 2.2.3) understryker att produktägarens viktigaste uppgift är att skapa största möjliga värde i projektet genom att identifiera det som ska göras samt att prioritera dessa funktioner. Flera av informanterna beskriver att ansvaret för projektets resultat ligger på produktägaren samtidigt som vi får intryck av att produktägaren inte ges möjlighet att ta detta ansvar fullt ut eftersom rollen uppges ofta beskrivs vara en deltidsuppgift vid sidan av det vanliga arbetet. En förklaring till detta kan vara att tiden som krävs för att lyssna på alla intressenter och sammanställa en komplett kravbild ofta underskattas.

Ansvaret för produktbackloggen som tydligt i litteraturen anges tillhöra produktägaren (Schwaber och Sutherland 2.2.3) varierar mellan de olika informanterna. Flera menar på att produktägaren har det huvudsakliga ansvaret för att ta fram krav till backlog men att uppgiften delas med flera personer. Två av informanterna beskriver att ansvaret för att prioritera backloggen överläts till Scrummastern i projektet, varav den ena informanten uppgav att orsaken var att det inte fanns någon uttalad produktägare i projektet, och den andra beskrev att Scrummastern prioriterade baserat på input från produktägaren och teamet. Vi anser att det är viktigt att produktägaren har det huvudsakliga ansvaret för backlog eftersom det är den artefakt som hela produkten baseras på och därmed bör innehålla den kravbild som produktägaren har till uppgift att förmedla till övriga deltagare i projektet. Vi tror att det finns risk för att kravbild i backlog inte helt stämmer överens med den av produktägaren tilltänkta kravbild om andra personer tar över ansvaret för backloggen.

5.3 Kravinsamling, formulering och prioritering

En av de uppgifter som beskrivs som viktigast för produktägaren är att identifiera funktioner till produkten så väl som att prioritera dessa funktioner i en produktbacklog (Schwaber och Sutherland, kapitel 2.2.3). Informanterna har istället skildrat en verklighet där det inte är självklart att det är produktägaren som tar på sig allt detta ansvar utan snarare delar av det eller i vissa fall inget alls. Informant P1, P2 och P3 beskriver att produktägaren har det största ansvaret även om formuleringen av kraven i P3:s fall sedan kan falla på Scrummasterns lott. P4 har ingen standardiserad process över

hur kravinsamling går till vilket också lett till svårigheter i projekt och skiftande projektresultat. P5 däremot hade en tydlig och standardiserad process för kravinsamling där krav samlades in från fyra håll för att säkerställa att alla intressenters behov togs i åtanke vid formulering av kravbild. Vi anser att prioriteringen och formuleringen av kravbild kräver en viss förståelse av situationen från produktägarens sida. I de fall där denna kunskap inte finns från början tror vi att kunskapen bör överföras från leverantören till kunden så att Scrumprocessen kan fungera på det sätt som beskrivs av bland annat Schwaber och Sutherland (kapitel 2.2.3) där produktägaren tar ansvaret för att formulera kravbild.

Det vi tycker blir uppenbart av informanternas argumentation är att det endast är P5 som har en tydlig strategi för hur kravinsamlingen ska ske. Enligt teorin (Schwaber och Sutherland, kapitel 2.2.3) är det produktägaren som har ansvaret för kravinsamlingen, men flera av informanterna lyfter trots detta upp ansvaret till Scrummastern. Vi tror att det kan påverka faktorer så som hur ansvarsfördelningen ser ut som i vissa fall då kan komma att skilja sig mellan teori och praktik. Uppdelningen av ansvaret som helt borde ligga på produktägarens lott tror vi kan leda till osäkerhet kring vem som är ansvarig för vad.

Schwaber och Sutherland (kapitel 2.2.3) framhåller att produktägaren har ansvaret för att prioritera backloggen. Detta samstämmer med informanternas beskrivning av sin verklighet, där alla utom i vissa fall P4, beskriver att produktägaren sköter prioriteringen av backloggen. Även P3 har gjort vissa anpassningar genom att låta Scrummastern vara den som har huvudansvaret för prioriteringen även om arbetet utförs enligt den information som man har fått från produktägaren. P5 framhåller även att det är viktigt att ta in input från andra intressenter vid prioriteringen vilket stämmer väl överens med Schwabers (kapitel 2.2.3) påstående att det är produktägaren som har ansvaret för alla intressenters intressen i projektet. Vi vill hålla med om att det är av stor vikt att det är produktägaren som har ansvaret för prioriteringen av backloggen då detta är en av de huvuduppgifter som rollen innefattar. Dock anser vi att det i vissa fall kan fungera bra med en något annorlunda ansvarsfördelning, så som P3 beskriver att det är Scrummastern som utför det praktiska arbetet utifrån information från produktägaren. Även P4 beskriver projekt där mailkontakt med produktägaren vid prioritering har fungerat med mycket tillfredsställande resultat.

Den bild vi har fått förmedlad från informanterna är att ansvaret för prioriteringen avgörs beroende på vilken typ av projekt det är så väl som storleken på informantens företag. I de fall där det är ett mindre företag som utför ett mindre projekt, ibland även med restriktioner så som fast pris, tror vi att man väljer att lägga ansvaret för prioriteringen av backloggen på någon annan än produktägaren av rädsla för att produktägaren inte ska kunna utföra ansvaret lika bra. Vi tror samtidigt att det kan innebära problem framförallt på längre sikt då produktägaren inte får ta det ansvar som rollen innebär. Det skulle också kunna ses som att oviljan att låta produktägaren ta sitt ansvar blir ett sätt att underminera produktägarrollen i allmänhet. Då Scrummastern tar över ansvaret för ett av produktägarens viktigaste ansvar, väcks frågan hos oss vad som finns kvar som gör rollen viktig.

Estimeringen av de funktioner som utgör backloggen beskrivs av Blankenship et al. (kapitel 2.2.2) utförs vid varje sprintplanering då utvecklingsteamet estimerar funktioner i ordning med den prioritering som har utförts av produktägaren. Denna bild skiljer sig något från P2 och P3 som istället beskriver att estimeringen sker innan prioriteringen av backloggen, samtidigt som P3 medger att detta endast är en viss övergripande estimering och att den mer detaljerade sker i samband med sprintplaneringen. I P2:s fall händer istället motsatsen – en viss prioritering sker innan estimeringen för att sedan utföra en mer detaljerad prioritering i efterhand. P1 är den informant som har mest överensstämmelse med Blankenship et al. (kapitel 2.2.2) då estimeringen sker i början av sprinten.

Dock är P1 den enda som samtidigt nämner ett problem med estimeringen, nämligen att det är svårt att infria löften till kunder då utvecklingsteamet estimerar annorlunda än vad kontakter hos kunden förväntar sig. Både P2 och P3 beskriver sina processer som välfungerande vilket vi menar tyder på att det inte är säkert att det är av så stor betydelse av vilken ordning som används så länge man ser till att den överensstämmer med vad utvecklingsteamet kan prestera under en sprint.

5.4 Egenskaper och kompetens

De olika kompetenser som Pichler (kapitel 2.2.3) uppgav viktiga för produktägarrollen anser vi stämmer väl överens med den bild som vi skapat oss utifrån informanternas beskrivningar. Den kompetens som vi upplever är minst etablerad bland produktägare enligt flera informanter är Pichlers (kapitel 2.2.3) punkt "Tillgänglig och Kvalificerad" där han beskriver att en produktägare bör vara tillgänglig, kvalificerad och inte ha tidspress i sitt arbete. Enbart två av våra informanter har en certifierad produktägare och samtliga informanter uppger att tidsbrist är ett stort problem vad gäller produktägarrollens arbete. Detta anser vi kan tyda på att flera organisationer underskattar den tid och den kvalificering som krävs för att utföra rollen på ett bra sätt. Vi anser att det är viktigt att produktägaren ges den tid som behövs för att kunna sammanställa kundens och övriga intressenters behov och krav för att projektets resultat ska kunna bli av så stort värde som möjligt. För att kunna genomföra detta arbete tror vi även att det är viktigt att vara kvalificerad som produktägare och ha god insikt i rollens syfte och funktion i Scrumprojekt. Vi tänker att en förklaring till att tid och kvalificering för produktägarrollen inte är särskilt högt prioriterat bland flera av våra informanter kan vara att rollen inte betraktas som ett heltidsansvar. Detta anser vi kan ge konsekvenser och påverka projektets resultat negativt eftersom produktägaren då kan sakna kompetens och tid till att kommunicera en korrekt bild av beställarorganisationens behov.

En annan kompetens som Pichler (kapitel 2.2.3) anger är viktig är att produktägaren är stöttad och dedikerad vilket syftar på att ha stöd från organisationen, ha inflytande och skapa en stimulerande arbetsmiljö. Utifrån det empiriska resultatet upplever vi att stödet för produktägarrollen i vissa fall inte är fullt tillräckligt, vilket visar sig exempelvis genom att rollen inte alltid får det mandat som krävs för att produktägaren själv ska kunna ta de beslut som krävs. I flera fall uppges dock produktägaren ha mandat och sista ordet kring beslut om vad som ska göras i projektet vilket av dessa informanter anses som positivt då produktägarens arbete förenklas i jämförelse när mandat saknas.

Flera informanter understryker vikten av en engagerad produktägare vilket de uppger är betydande för ett positivt projektergebnat. Driv och engagemang uppges smitta av sig på hela projektet samtidigt som en oengagerad produktägare beskrivs som den värsta produktägaren. Detta anser vi stämmer väl överens med Pichlers uppmaning om att produktägaren bör vara dedikerad. Det vi kan se som ett problem i flera av informanternas fall är återigen frågan om tid för rollen och vi anser att tidsbrist för rollen att genomföra sina uppgifter kan betyda en begränsning i hur engagerad en produktägare kan vara eftersom denne kan ha andra arbetsuppgifter att fokusera på vid sidan av sin produktägarroll.

Samtliga informanter underströk betydelsen av att produktägaren är en skicklig kommunikatör. Anledningen till varför detta är viktigt förklarades med att produktägaren behöver ha en tät kontakt med kunden för att förstå det behov och de förväntningar som finns på slutprodukten. Vi håller med om att dessa kompetenser är viktiga eftersom det är produktägaren som har ansvar för att kommunicera till samtliga intressenter vad som ska tas fram i projektet. P1 påpekade även att produktägaren dessutom behöver vara en bra lyssnare och kunna kompromissa. Dessa egenskaper anser vi är viktiga för att kunna samla in en rättvis bild av intressenters synpunkter och önskemål som sedan ska kommuniceras till övriga parter i Scrumteamet. Att vara en god lyssnare och kunna kompromissa angavs också som viktigt samt att kunna ta långsiktiga beslut.

5.5 Beställarrollen

Då en beställningsprocess påbörjas ska de behov som finns i verksamheten formuleras på ett sätt som gör dem möjliga att tillgodose (Hullberg, kapitel 2.3). Detta sammanfaller med produktägarens ansvar och är enligt informanterna inte helt problemfritt. Alla informanter redovisade att det förekommer att kunden i rollen som beställare eller produktägare kommunicerar fel behov vid beställningen. Vi tror att problemet grundar sig i att kommunikationen mellan produktägaren och övriga Scrumroller är bristfällig likväl som att produktägaren inte är medveten om vad som förväntas. Hullberg (kapitel 2.3) hävdar också att den roll som kallas projektägarrollen aldrig kan vara ett kollektivt ansvar vilket motsägs av de-Ste-Croix och Easton (kapitel 2.3) som menar att produktägarteamet kan fungera med ett kollektivt ansvar. Även informant P5 menar att ett team av produktägare kan vara funktionellt så länge de tar sitt ansvar tillsammans, även om P5 samtidigt framhåller att det ofta underlättar med en huvudchef över produktägarteamet.

Macheridis (kapitel 2.4) beskriver en viss komplexitet angående huruvida beställaren ska vara intern eller extern. Informanternas svar påvisar samma svårigheter med både för- och nackdelar med interna och externa produktägare. Det som enligt informanterna informerats vara av störst vikt är kompetens inom området så väl som tid att utföra rollen på ett bra sätt oavsett om rollen är intern eller extern. Det problem som vi anser kan uppstå är att kompetensen vid användandet av en extern beställare eller produktägare inte blir förmedlad på ett tillfredsställande sätt av leverantörsorganisationen. Då en produktägare har ett mer uttalat ansvar för bland annat prioriteringen av backloggen tror vi att det är av stor vikt att detta framkommer så att kunden får möjligheten att utföra produktägarrollens ansvar på ett så bra sätt som möjligt.

Att det är svårt att själv täcka alla områden inom beställarkompetens är en av de slutsatser som Thomsen (kapitel 2.4.1) framhåller. Informanternas svar ligger helt i linje med detta och även att en viss teknisk förståelse behövs relaterar till samma behov för att kunna fungera som en bra produktägare och beställare. Thomsen (kapitel 2.4.1) har sammanställt olika kompetenser som behövs för att fungera som en bra beställare. Dessa sammanfaller i mångt och mycket med informanternas syn på en god beställare och tillika produktägare. Vi anser att likheterna inte är svåra att förklara då produktägare och beställare är roller som påminner mycket om varandra. Beställarrollen kan ses som en del av produktägarrollen och kompetenser som behövs för att vara en bra beställare menar vi är lika viktiga vid tillämpning av produktägarrollen. Kompetenserna som Thomsen (kapitel 2.4.1) behandlar är förmåga, makt, ansvar, närhet samt förståelse. Informanterna har i sina beskrivningar om viktiga kompetenser som beställare tagit upp områden så som att kunna formulera en tydlig kravbild, ha mandat, vara tillgänglig, fatta tydliga beslut och axla rollen som en krävande beställare, förstå vad som är rimligt samt att veta vad som faktiskt beställs genom erfarenhet från tidigare projekt. Områdena som informanterna tar upp går alla att hitta i den modell som Thomsen (kapitel 2.4.1) skapat (se Tabell 2.1).

Vi ser det som att flera av informanterna i praktiken förminskar produktägarrollen till att enbart vara beställare genom att inte släppa ifrån sig ansvar för andra saker än just det som innefattas i beställarrollen. Det vi anser är att informanterna förmedlar en bild av att produktägarrollen är en väldigt viktig del av Scrum i teorin samtidigt som rollens betydelse underskattas mycket i praktiken.

Thomsen (kapitel 2.4.1) hävdar också att ett agilt arbetssätt kan innebära mindre problem mellan beställare och utvecklingsteam då man har tätare kontakter. Enligt informanterna är så inte alltid fallet då det kräver att produktägaren som beställare förstår vilken tidsåtgång som krävs för att hantera de ansvarsområden som rollen innefattar. Vi tror att ett agilt arbetssätt, vid rätt implementering, kan innebära mindre problem jämfört med mer traditionella arbetssätt som vattenfallsmetoden. Vår

undersökning fokuserar samtidigt på mer än bara beställaren som vi anser kan ses som en del av det ansvar som produktägarrollen innefattar. Detta menar vi medför att även om problem minskar mellan beställare och utvecklingsteam så är det inte självklart att problemen minskar mellan produktägare och utvecklingsteam, även om det är samma person som har dessa roller.

5.6 Problem och svårigheter

Pichler (kapitel 2.2.3) menar att produktägarrollen är komplex på grund av att den är en kombination av flera traditionella projektroller så som kunden, produktchefen och projektledaren. Flera informanter menar att ett av de problem som gör produktägarrollen komplex är en underskattning av vilken tidsåtgång som kan komma att krävas för att utföra rollens arbete. Samtidigt anser vi att komplexiteten som rollen innefattar inte gör den omöjlig att tillämpa på ett tillfredsställande sätt. Informant P5, som är den som arbetat mest som produktägare, presenterar en bild av produktägaren där få problem uppstår. Det vi tror är anledningen är att det finns en strategi bakom hur rollen ska tillämpas och att alla delar av Scrum respekteras.

Flera av informanterna menar att brist på tid är en viktig faktor i det som gör produktägarrollen problematisk men samtidigt verkar det inte som det i praktiken är en roll som informanterna är villiga att ge tid till. Introduktioner för kunder ges fort eller inte alls, och ansvaret plockas istället bort för att läggas på andra roller i Scrumprojektet. Vi tror att inställningen att produktägaren är en börda istället för en tillgång kan vara en försämrande faktor i projekt vilket samtidigt understöds av vad informanterna själva påstår när de menar att produktägaren är en viktig faktor för projektets resultat.

En viss teknisk förståelse kan verka underlättande för produktägaren även om en teknisk kompetens inte är viktig. För stor teknisk kompetens är enligt P5 och P1 snarare problematisk då man hamnar på en mikromanagement nivå som inte är önskvärd i Scrumprojekt. Detta stöds av Cohn (kapitel 2.2.3) som hävdar att produktägarens mål är att ta fram en vision och riktlinjer för projektets slutprodukt. Vi anser att Scrumprojekt kan underlättas av en produktägare har teknisk bakgrund men inte är för intresserad av de tekniska lösningarna. Om produktägaren helt saknar teknisk förståelse tror vi det kan vara svårt att förmedla behov och krav på ett sätt som är lämpligt för situationen. Det vi tror är viktigast är att tänka över vem som ges rollen som produktägare. Informanterna beskriver situationer där produktägaren är för mycket som till exempel en säljare eller för mycket insatt inom *product management* som en källa till problem. Det anser vi är en indikation på att det kan vara svårt att applicera produktägarrollen ovanpå sin vanliga yrkesroll.

Pichler (kapitel 2.2.3) hävdar att produktägaren ska vara en god kommunikatör och förhandlare och förena olika parter intressen. P5 beskriver ett problem som uppstår när drivkrafter så som belöningsystem innebär att produktägare får fel prioriteringar i projektet och väljer att fokusera på saker som inte ska vara produktägarens mål vilket vi anser är när produktägaren brister i den aspekten som Pichler (kapitel 2.2.3) beskriver. Förklaringen till att ett belöningsystem används för att ge incitament till produktägare att ta fram vissa uppgifter till backlog tror vi är att det finns ett ekonomiskt intresse hos leverantörsorganisationen i att sälja in olika funktioner till projektet. Samma problem beskrevs även av P4 vilket vi anser indikerar på att dessa leverantörsorganisationer stödjer produktägaren på fel sätt. Vi vill ifrågasätta hur väl produktägarens arbete blir gjort om fokus ligger vid olika funktioner i stället för att se till kundens faktiska behov.

P4 framhäver också problemet att ledningen kan se rollen endast som en belastning och kostnad och därför ha ett bristande stöd för rollen. P3 berör samma problematik då produktägaren finns i beställarorganisationen men saknar stöd från sin verksamhet. Samtidigt beskriver P4 ett projekt där produktägare har saknats och projektets framgång inte levde upp till de förväntningar som fanns. Pichler (kapitel 2.2.3) beskriver en av de egenskaper som är önskvärd hos en produktägare är att

produktägaren är stöttad och engagerad. Detta stöttar den information som informanterna uppger att produktägaren behöver inflytande och auktoritet för att rollen ska genomföras på ett bra sätt. Vi anser dock att en egenskap så som att vara stöttad inte går att genomföra ensam. Samtidigt har produktägaren ansvar att vara engagerad så är det nödvändigt av produktägarens omgivande organisation så väl som övriga roller i Scrumprojektet att ge produktägaren det stöd som behövs. Om inte den omgivande organisationen och framförallt ledningen inser att produktägaren behöver stöd och auktoritet tror vi att det fungerar som en försvårande faktor vid genomförande av projektet.

5.7 Lyckat resultat och rollens betydelse

Informanterna argumenterar att ett lyckat projektresultat mäts främst genom enklare aspekter så som att kunden är nöjd vid leveransen så väl som att projektet är levererat i tid. Berntsson-Svensson och Aurum (kapitel 2.5) beskriver samtidigt hur ett projekt inte måste vara lyckat för att det har levererats i tid och med den funktionalitet som på förhand bestämts. Tydligt är samtidigt att informanterna framhåller att produktägaren är en viktig faktor för ett lyckat projektresultat.

Det vi anser är motsägelsefullt är att produktägaren argumenteras vara en viktig del för ett lyckat projektresultat, samtidigt som flera informanter tar upp exempel på projekt som misslyckats dels på grund av en bristande produktägarroll. Anledningen, som är ren spekulering från vår sida, skulle kunna tänkas vara att produktägaren ses som ett störande moment. Informanterna är medvetna om hur viktig rollen är för resultatet men det finns inte tid eller ork att på ett bra sätt implementera rollen. De andra två rollerna i ett Scrumprojekt har en närmare koppling anser vi och blir därför prioriterade på ett annat sätt. Produktägarrollen hamnar på så sätt utanför och vi tror det finns en risk att rollen då kan bli reducerad till endast en motvikt, en kund eller en krävande beställare som inte får lov att ta sin produktägarroll på fullt allvar. Samtidigt vill vi framhålla att inte alla av informanterna har samma problem med produktägarrollen. Framförallt informant P5 som är den med störst erfarenhet av både Scrum och produktägarrollen, är också den som har argumenterat på ett mycket övertygande sätt om hur produktägarrollen bör implementeras och hanteras för att på så sätt underlätta möjligheten att få ett lyckat projektresultat.

6. Slutsatser

Forskningsfrågan som uppsatsen baserats på formulerades på följande sätt:

Hur tillämpas produktägarrollen i Scrumprojekt och vilken betydelse upplevs rollen ha för projektresultatet?

Utgångspunkten för att besvara vår forskningsfråga baserades på olika tema som vi ansåg viktiga för vårt resultat (se Tabell 2.3). Med hjälp av vår undersökningstabell har vi undersökt produktägarrollens tillämpning och upplevda betydelse för projektresultatet i olika Scrumprojekt. Vi har i enlighet med studiens syfte försökt visa på rollens tillämpning i Scrumprojekt samt vilka ansvar, egenskaper och kompetenser som kan anses vara viktiga för rollen och hur dessa är kopplade till ett lyckat projektresultat.

Resultatet av vår undersökning pekar på att produktägarrollen har en stor betydelse för projektresultatets utfall och att det bland samtliga informanter finns en tydlig medvetenhet kring detta. Vår analys av det empiriska materialet indikerar att projektresultatet upplevs som mer lyckat i de fall en produktägare har medverkat i Scrumprojekt jämfört med projekt där rollen helt har uteslutits. Vi kan även se att det i större utsträckning uppkommer problem med att fånga in och kommunicera kundens behov i Scrumprojekt som saknat produktägarrollen. Vi har samtidigt sett ett väldigt varierat resultat i hur tydligt rollen definierats i olika Scrumprojekt vilket vi tolkar som att rollen är olika högt prioriterad.

I litteraturstudien fann vi att produktägaren har det huvudsakliga ansvaret för projektets resultat och att skapa största möjliga värde i projektet. Vi undersökte därför vilken betydelse informanterna ansåg att produktägaren har för ett lyckat projektresultat. Flera av de tillfrågade uppgav att Scrum inte fungerar utan produktägarrollen då det krävs en person som har ett övergripande ansvar för produkten. Rollen beskrivs av informanterna som otroligt viktig och vi kan utifrån vår analys konstatera att det finns en koppling mellan hur väl insatt produktägaren är i sin roll och hur lyckat projektets utfall blir.

Produktägarrollen har visat sig tillämpas både internt på leverantörssidan och externt på kundsidan med olika motiveringar som kan ställas mot varandra. Vad gäller produktägarens ansvarsområde tycker samtliga informanter att det finns ett visst ansvar för projektets resultat och att produktägaren har ansvar för *vad* som ska tas fram i projektet. För att kunna göra detta på ett tillfredsställande sätt har vi kunnat se att det är viktigt att produktägaren innehar kompetensen att vara en skicklig kommunikator och att tydligt och frekvent hålla samtliga intressenter i projektet uppdaterade om den kravbild som samlats in. Andra kompetenser som framkommer av studien är att produktägaren är en bra lyssnare, kan kompromissa mellan olika parter samt samspelar med övriga i Scrumteamet och med projektets intressenter.

Av vår analys har vi även funnit att det är viktigt att produktägaren är tillgänglig och allokerar tid även till utvecklingsteamet och inte bara fokuserar på att träffa kunden i projektet. Däremot kan vi se att det är viktigt att produktägaren inte blandar sig i utvecklingsteamets arbete. Samtliga informanter belyser vikten av att produktägaren har någon form av teknisk förståelse men flera menar på att teknisk kompetens inte är något som är nödvändigt för rollen. Teknisk kompetens uppges i vissa fall kunna utgöra en negativ faktor då det finns risk att kravbild som förmedlas till utvecklingsteamet blir alltför teknisk vilket inte är produktägarens uppgift att vara. En teknisk *förståelse* hos produktägaren har i stället uppgetts som viktigt för att undvika frustration när problem av teknisk karaktär dyker upp.

Av vår undersökning framkommer en kontrovers mellan hur informanter framställer produktägaren jämfört med hur rollens faktiska implementering i praktiken. Produktägarens vikt för resultatet klargörs av den starka kopplingen som finns däremellan, då produktägaren är den som är ansvarig för slutresultatet i ett Scrumprojekt. Detta motsägs av undersökningen då flera informanter inte väljer att implementera produktägarrollen på ett tydligt sätt. På grund av Scrums lättviktiga natur anser vi det essentiellt att de tre roller som finns är tydligt representerade i ett Scrumprojekt vilket inte alltid är fallet i praktiken. Vi kan tydligt se att rollen i flera fall inte ges det utrymme som krävs vilket vi tolkar som att rollen ofta inte är lika prioriterad som övriga roller i Scrum.

För att lyckas skapa största möjliga värde i projektet har produktägaren enligt litteraturstudien ansvar för att representera samtliga intressenter i projektet och kommunicera krav och behov genom att ta fram och prioritera produktbackloggen. Samtliga informanter har gett oss en liknande bild av hur produktägaren bör fungera. Däremot kan vi se att tillämpningen av produktägaren inte alltid är i linje med denna bild. Vi tolkar det som att produktägarrollen förminsкас i flera organisationer till att endast fungera som en beställare. Produktägarrollen innefattar mer ansvar än endast ett beställaransvar, men flera av informanterna visar sig ovilliga att släppa ifrån sig allt för mycket ansvar till en okänd produktägare vilket vi tror kan bero på en viss osäkerhet. Detta visar sig väldigt tydligt vid undersökning av hur kravinsamling sköts, då detta ansvar i flera fall lyfts upp till Scrummastern istället för att utföras av produktägaren. Även förmedlingen av vad produktägarrollen innebär är ofta kort och relativt bristfällig vilket gör kravinsamlingen än svårare för produktägaren.

Vi anser att informanternas argumentation tillsammans med litteraturstudien gör det möjligt att visa på att en intern produktägare ofta är den enklaste lösningen i Scrumprojekt. Då krävs ingen större kunskap från kundens sida och denna kan ta på sig rollen som enbart beställare. Informanterna som representerar mindre organisationer menade att det finns mycket risker med att låta produktägaren vara extern vilka då hade marginaliserats.

Ett vanligt problem som framkommit av undersökningen är bristen på tid vilket kan bero på att rollen sällan är en heltidstjänst förutom vid projekt av en större karaktär. Istället appliceras rollen ovanpå det vanliga arbetet vilket vi tror kan påverka produktägarens möjlighet att vara engagerad och tillgänglig vilket av flera informanter understryks som viktigt i ett Scrumprojekt. Sammanfattningsvis konstaterar vi att det är kritiskt för projektets resultat när produktägarrollen inte tas på allvar i projekt eftersom rollen har ansvar för att kommunicera projektets mål. Vi tror att Scrumprojekt kräver att det finns ett tydligt tilldelat ansvar till produktägaren och att rollen prioriteras i samma grad som övriga delar i projektet. Vi kan av vår undersökning dra slutsatsen att produktägaren är en roll som anses vara viktig för projektets resultat samtidigt som produktägarrollen underskattas i tid och ansvar.

Vi är medvetna om att vårt resultat av den empiriska undersökningen inte går att generalisera i alltför hög grad då vi har ett begränsat antal informanter som inte har en enhetlig bakgrund. Informanterna kommer från både små och stora företag och har skilda bakgrunder och erfarenheter där Scrummasters är den vanligast representerade rollen även om produktägare också representeras i informantgruppen. Samtidigt har alla våra informanter en relativt lång bakgrund inom agilt arbete och Scrum och vi bedömer deras kunskap inom området som en anledning till att vi kan tillåta oss att vara mer generella. Vi anser att vår uppsats har gett upphov till en del indikationer på hur produktägarrollen implementeras och hanteras i praktiken som hade kunnat bekräftas med vidare forskning i frågan.

Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Namn, bakgrund, nuvarande titel
2. Berätta om din bakgrund och erfarenhet med SCRUM
 - a. Roller
 - b. Antal projekt
 - c. Hur länge?
 - d. Hur många projekt?
 - e. Certifieringar, utbildningar?
3. Hur väl följer ni SCRUMs grundregler?
 - a. Artefakter
 - b. Ceremonier
 - c. Roller
 - d. Har ni gjort egna modifieringar av metoden, vilka?
 - e. Använder ni SCRUM i kombination med andra metoder?
4. Hur skulle du beskriva din roll som produktägare?
 - a. Ansvar
 - b. Aktiviteter
 - c. Kompetens
 - d. Egenskaper
 - e. Tillämpning av rollen
5. Hur tas uppgifter till backlogg fram?
 - a. User stories
 - b. Involvering av kund och andra intressenter
 - c. Har produktägaren sista ordet?
6. Hur hanteras prioriteringen av backloggen?
 - a. Input från andra roller?
 - b. Input från kunden?
 - c. Kompetens
 - d. Egenskaper
 - e. Vilka faktorer påverkar dig vid beslut kring prioritering av backloggen?
 - f. Hur ofta förekommer uppdateringar och omprioriteringar?
7. Hur ser relationerna ut mellan produktägarrollen och övriga projektmedlemmar?
8. Hur ser relationen ut till övriga intressenter?
9. Vilket stöd har produktägarrollen från teamet och resten av organisationen?
10. Vad anser du är viktigast i rollen som produktägare?
 - a. Kompetenser
 - b. Ansvar
 - c. Aktiviteter?
11. Upplever du att det finns några problem eller svårigheter med produktägarrollen?
 - a. T.ex. projekt som informanten medverkat i
 - b. Arbete för att hantera dessa problem
 - c. Påverkan på slutresultatet
12. Produktägaren som beställare – hur ställer du dig till det?

13. Hur mäter eller definierar ni ett lyckat resultat i ett SCRUM-projekt?
14. Hur viktig är rollen som produktägare för ett lyckat projektresultat?
 - a. Vår definition av ett lyckat projektresultat: Håller sig inom begränsningarna för tid, kostnad och kvalitet, samt att produkten är tillfredsställande för kunden
 - b. Vilka kompetenser kan anses bidra till ett lyckat projektresultat?
 - c. Vilka egenskaper kan anses bidra till ett lyckat projektresultat

Bilaga 2 – Tematiseringstabell

Tabellen visar på hur respektive tema är kopplat till transkripten genom ett siffersystem. Siffrorna har i sin tur placerats ut i en marginal i transkripttabellerna för att visa på vilka teman som respektive svar kan anses beröra.

Tema	Numrering
Tillämpning av produktägarrollen	1
Ansvar	2
Egenskaper	3
Kompetens	4
Beställarrollen	5
Kravinsamling	6
Kravformulering	7
Lyckat resultat	8
Betydelse för resultat	9
Upplevda problem eller svårigheter	10

Bilaga 3 – Transkript 1

Intervju genomförd: 2013-04-25

Nr	Tema	Person	Intervjufrågor och svar
1		KW	Berätta om din jobberfarenhet och hur länge du har jobbat med systemutveckling och sådär.
2		P1	Ah okej, jag gick ut sånhär eftergymnasial kurs tror jag det heter va, ja det är ju 1985 tror ja jag gick ut eller någonting såntdär. Då kallades det ADB linjen vet du så det är länge sen det där, jag är gammal jag, jag har varit med länge. Så att eh där började det väl då.
3		KW	Ja
4		P1	Och sen så har jag väl jobbat både som systemutvecklare och haft lite olika roller genom åren och sista tiden som systemutvecklare och även projektledare faktiskt och sådär och sen mer systemarkitekt har jag jobbat med tidigare i det gamla systemet vi har hållit på med då. Mm. Så nu jobbar jag mer som, alltså titeln just nu är business architect då va så att i min roll är inte distinkt den här produktansvariga rollen med rent praktiskt så delar jag och han som är officiell produktansvarig på den rollen kan man säga då, det gör vi faktiskt rent praktiskt så är det så.
5		RM	Hur länge har du jobbat med agila projekt eller Scrum?
6		P1	Ja det, mhm, det är väl inte så många år i och för sig nu då om man ska se det, det beror på hm det här med etiketter är lite svårt och hur man rent praktiskt faktiskt har jobbat utan etikett kanske så att ehm. Men officiellt så har vi väl jobbat med i vad kan det bli fyra fem år nu då eller nåt sånt där.
7		RM	Okej,
8		P1	Ah, skulle jag väl vilja säga.
9		KW	Och har du haft olika roller då inom Scrumprojekt eller har du då haft produktägarrollen?
10		P1	Njae, alltså jag, alltså jag har den rollen jag haft nu då egentligen fram till för typ ett halvår sen eller ett år sen någonting såntdär, det är, alltså vi jobbar ju som jag skrev tidigare till er så jobbar vi inom kravdisciplinen så använder vi en adopterad, en agil metod som vi kallar för Lean UP i hela XXX[företaget] då då, i Sverige i alla fall. Och som baserar sig på RUP då då. Medans vi i själva utvecklingsfasen eller så att säga, nu är vi redo att börja faktiskt konstruera och egentligen motsvarande konstruktionsfasen i RUP då egentligen. Där är det ju organiserat mer enligt Scrum då då, dom, den filosofin som finns där egentligen. Så vi blandar dom här precis som jag skrev, så den rollen som jag egentligen har haft då som vi, som kallas business design nu då i kravformsdelen om jag säger så då. Och tar fram specifikationer som ska skjutas in nu då i konstruktions och testfas också då, där har vi haft den centrala rollen att ehm, alltså typ som facilitator och ta fram då faktiskt vad vi förväntar oss utveckla för någonting i systemet och då använder vi en mer RUP baserad metodik fast fast väldigt liksom lättviktigt då då, RUP är ju hur tungt som helst. Men grunden är ganska bra att stå på faktiskt är den. Så så är det.

11		KW	Ah, det leder oss väl in på vår tredje fråga då, hur väl ni följer Scrums grundregler, jag vet inte om du har något mer att säga om det eller?
12		P1	Alltså jag kan inte det här på mina fem fingrar, jag har inte gått någon kurs utan man har liksom fått vara med här i två tre års tid och fått vara med ganska nära utvecklingen ändå då, så man har väl snappat upp ett och annat om hur det fungerar då. Så att jag tror nog att intentionerna har varit, när man är i konstruktionsfasen så har man nog intentionerna att vara ganska noggrant men så har det gjorts avkall beroende på tidspress egentligen så att det här reprosekt vad heter det?
13		KW	Retrospektiv
14		P1	Ja precis det var det liksom i början men det har de gjort avkall på, och sen de här sprintdemonerna har vi rationaliserat bort. De liksom stal mycket tid och sen skar vi ner på det då och gjorde det liksom mer relevant då men sen försvann dem helt vilket inte heller är bra naturligtvis för att sprida vad som faktiskt konstruerat i systemet då så att ja.
15		KW	Ja, ehm sen kommer vi lite mer in på din roll, hur skulle du beskriva din roll som produktägare, alltså vilket ansvar rollen innebär och vilken kompetens du tycker behövs och så.
16	2	P1	Ja, då får jag försöka ikläda mig den rollen då då. Eeh, ja alltså det är ju först och främst o ha det yttersta, eh, ansvaret för egentligen vad som, vilka modifieringar och vad som ska utvecklas i systemet då. Vad som ska göras och i vilken prioriteringsordning då då.
17		KW	Mm
18	1, 2	P1	Eh, och vad, ja vad, precis inte hur, utan vad egentligen då då. Eh och sen, ja det är väl i grova drag det alltså om jag tänker efter. Nu tänker jag försöka tänka mig in i han som faktiskt är formell produktansvarig som heter [namn] då här, vad egentligen han gör, så att. Och vi är ju med i, på såna här daily standup meetings som vi har på telefon nu då, vi är med då och följer det här och försöker svara på löpande frågor osv, både han och jag nudå som både egentligen business designers och produktägarrollen då egentligen då. Men sen efter då när ehm dom här sprintarna är klar då och man gör en leverans egentligen så ska det ju vara att man stämmer av vad som faktiskt har levererats då och att det följer någon specifikation egentligen då som är framtagna. Och eftersom vi har gjort en hel del avkall på det här med demos så är det lite si och så med det då men i stället så är vi faktiskt, både han och jag nu med ganska ingående i själva utvecklingen och vi har liksom löpande avstämningar så att se att saker är på rätt spår, förstår du vad jag menar, så att vi, det är inte bara så att vi skjuter in en massa specifikationer i utvecklingssprinten och låser in dom och sen kommer dom ut med nånting som kanske blir någonting helt annorlunda än vad som förväntas komma ut då. Utan vi försöker, för att kvalitetssäkra löpande då, att det är rätt saker som faktiskt, som utvecklas här nu då, mm.
19		KW	Mm
20		RM	Eh, hur skulle du beskriva att du och den andra produktägaren delar upp ansvaret, eller delar på rollen?
21	2, 7	P1	Ja han har det formella ansvaret o göra, vad som ska göras och prioriteringsmässigt det har han, men vi har så nära dialog så att vi, både egentligen jag och han och han som är Scrummaster, vi

			diskuterar fram det här utifrån vad vi vet nudå. Eh våra slutanvändare, alltså kunderna som använder systemet, vilka behov de har just nu då och sådär. Så det brukar inte vara något större problem då då. Det enda man kan kommentera lite grann då, ett problem det här med prioritering det är när man ska prioritera så är väl dom lägena ingen estimering nu då gjord och då är det jävligt svårt att prioritera för då kan det vara att, efter en estimering får man göra en omprioritering beroende på att oj det här paketet nudå drog iväg betydligt mer än vad vi trodde egentligen då om man försöker gå på känsla i första läget när man gör den första prioriteringen. Och det är ett problem, det är det va, men det är väl inget nytt problem så har det väl alltid varit egentligen. Den, den tror jag ni ska liksom tänka på för den, det stöter vi på här att det är, alltså beroende på vilken ordning man gör saker och ting egentligen då faktiskt, mm.
22		RM	Eh, hur hanterar ni det problemet då? Får ni bryta en sprint eller?
23	6, 7	P1	Ja vi måste, i så fall då, om vi märker att det är något paket som drar iväg så att det egentligen gör avkall på annat då då. Eftersom man har liksom x tillgängliga timmar i en sprint, då får vi omprioriterat då liksom ad hoc inför en sprint när det väl är estimerat då, och grejen är det att om man tittar på flödet här då med kravspecifikationer här då, egentligen motsvarande, vad heter det, user stories, men vi använder I RUP de här user case plus lite krimskrams runt det. Men när det börjar bli dags för sprint och iteration då är det liksom en veckas analys då som ska göras då medans systemarkitekter då som är mer på utvecklingssidan som är med i Scrumteamet egentligen, och då görs det ju en estimering då samtidigt och det är ganska tätt inpå när själva den praktiska utvecklingen ska börja, det är ganska korta puckar där inför en sprint och det skapar problem det gör det. För man kanske har utlovat saker till kund osv och sen oj jävlar där drog det iväg, så det kan vara problem lite granna då.
24		RM	När ni tar fram dom här kravspecifikationerna inför en sprint, eh, hur går det till, eh, är kunden med eller hur fungerar det?
25	6, 7	P1	Ja, i i de bästa världarna är kundrepresentanterna med men nu funkar det inte riktigt så i det här caset, för det första så är det ett standardsystem vi tar fram nu så det är typ fyrtio, ja fyrtio kundavtal nudå som det här ska ut till, alltså samma system, och så är det inget skraddarsytt det är det inte. Utan, och sen baserar, sen är det ju två faktiskt tre gamla system som ska fasa då till förmån för det nya då då så vi, den finns i, de gamla systemen finns i botten då så att säga, vilken funktionalitet som finns där. Så att rent praktiskt så är det faktiskt så ofta att intern personal som får ikläda sig rollen som slutanvändare.
26		KW, RM	Mm
27	6, 7	P1	Dom får ta det ansvaret och ofta är det mest konsulter som är ute och jobbar på fältet tillsammans med slutanvändarna och ofta faktiskt kommer från kund, något kundföretag också då så dom har liksom känsla för det här då egentligen och det funkar ju rätt bra, det gör det. Men ibland så är det, så tar vi med, dom riktiga kunderna om du förstår vad jag menar, också då, ah o ja. Det gör vi så mycket det går. Så att eeh ja vi fångas, vi fångar kravbilderna då först vill man kanske fånga den på en enkel, one liners, användaren ska kunna skapa ett avtal bla bla bla sådå. Men sen då tar vi fram detaljerade krav då egentligen

			tillsammans med, ja det finns ju flera intressenter med i bilden va men eh så jobbar vi fram dom då då. Tillsammans med slutanvändare, representanter, produktansvariga och business designer egentligen då då. Och testare för den delen också så att kraven är testbara. Så att kravspecifikationen, dom här use casena, dom tas fram, eeh, tillsammans, det är flera som jobbar ihop för a ta fram dom, men när dom väl är framme, när de är nedskrivna dom här formella detaljerade kravena då är, då ha vi ganska strikta regler på hur dom här ska faktiskt godkännas nu då. Och det är ju den, då är det produktägare, då agerar inte jag produktägare, då är det den riktiga produktägaren så att säga, vi går igenom stegvis hur användarflödet osv och affärsregler osv. Och sen får han säga bu eller bä, är det det här som vi vill ha till produkten, ja eller nej liksom. Så att det, då har den gått igenom en product owner review liksom och sen nästa steg då är att en testare nu då, en testansvarig också får se över dem tillsammans, för testability review egentligen då är dom här kraven, är dom testbara över huvud taget liksom? Sen då sätter vi liksom en kråka på att nu är dom här godkända nu har vi ett informellt avtal här mellan olika intressenter och då kan vi skjuta in det här i en konstruktionsfas så in i Scrum teamet här nu då. Och då tar ju systemarkitekten vid och analyserar det här oftast är han med mer tidigare rent praktiskt man har bollat saker med honom osv, vad som är möjligt och inte möjligt osv. Vilken väg vi borde gå osv så att han, oftast är han med tidigare då då, det är han.
28		KW	Okej, om man tänker mer på egenskaper då som produktägaren borde ha, hur ser du på det?
29		P1	Personliga egenskaper?
30		KW	Ja
31	3	P1	Ja, eh, då blev det svårare på en gång [skratt]. Ja man måste ju va en bra lyssnare och kunna kompromissa det måste man ju kunna göra, helt klart. Och att man på något vis, det kan ju lätt bli en polarisering mellan Scrumteamet och vi som gör krav men då gäller det liksom att luckra upp det där lite grann så man känner att man ändå på något vis är i ett stort team då egentligen då, där Scrumteamet egentligen ingår så att man känner att man jobbar tillsammans. För alla har ju ett mål i det här tillsammans. Så att eh, vara en bra lyssnare, kunna kompromissa, att kunna eh liksom kommunicera med egentligen både systemarkitekt, Scrummaster och med faktiskt enskilda utvecklare också, ibland då om det behövs. Men ska man gå igenom Scrummastern, frågar man honom, det här det här behöver jag prata direkt med utvecklarna om för här har jag ett problem som jag har upptäckt då får man lov att prata med utvecklarna direkt då, de ska ju sitta ostörda, Scrumteamet och det försöker vi respektera men ibland går det inte helt enkelt. Mm så att eh, det är en svår fråga liksom, personliga egenskaper eh men lyhörd alltså det måste man vara och få förståelse för utvecklingsdelen också, både jag och produktansvarige vi har ju utvecklarbakgrund båda två så jag tror vi har ganska bra förståelse när man i, kör i väggen, när det blir svårlösta problem när man måste tänka om helt enkelt, det tror jag faktiskt.
32		RM	Tror du att denna insikten om att själv ha utvecklat är viktig hos en produktägare eller kan man vara icke teknisk?
33	1, 4	P1	Ja absolut att man kan vara icke teknisk, det är väl egentligen det man bör vara egentligen va, men ibland kan det vara en fördel i vissa lägen

			att ha den här just förståelsen för att, vad som kan tyckas för en som inte är teknisk vara lätt problem att lösa, kanske vi då som har en utvecklarbakgrund kan förstå att ja jo men det här är nog jävligt knepigt o lösa och ta tid och så. Det är både för och nackdelar med båda som jag ser det, det är det nog va men.
34		KW	Hur menar du då när du säger att man bör vara icke teknisk?
35	1, 4, 6, 7	P1	Ja därför att det gäller ju, det är jättenoga när vi skriver krav nu då att vara icke teknisk och är det en person som är produktansvarig och eller business designer som tar fram de här kravena och börjar dra in en massa teknik i det hela då är man snett ute utan det gäller att liksom hålla sig på en konceptuell nivå när krav formaliseras liksom, det är skitviktigt alltså. Det har ju vi som gamla utvecklare att vi måste ha disciplin helt enkelt och se till att inte dra in en massa teknik och gå för djupt för tidigt då då, om man tänker på i alla fall inom RUP att man jobbar med, jag menar helt allmänt objektorienterad systemutveckling med krav och sen jobba med analys, jobba med design osv va så att, att man inte kletar ner sig i analys och design frågor i kravdisciplinen, det är superviktigt alltså, det är det. För det har vi ju sett exempel på när man blandar krav och design egentligen i nån form utav specifikation och då blir det svårt, den ska man se upp med.
36		KW	Om vi fortsätter lite med om man vill titta på relationerna mellan dels produktägaren och övriga i Scrumteamet och Scrummaster och också mellan produktägaren och intressenterna, hur har man, vilken relation har man liksom?
37		P1	Mm, och med intressenter menar du här nu slutanvändare eller?
38		KW	Ja
39	1, 2	P1	Ja, alltså, produktägarna har ju liksom kontakter mot slutkunden men framförallt så är det faktiskt verksamhetskonsulterna som är ute därå, som är med och implementerar systemet därå, egentligen är det både produktägaren och verksamhetskonsulterna som har den primära kontakten mot slutanvändaren. Dom har ju lite olika roller, verksamhetskonsulterna jobbar ju mer på golvet om ni förstår vad jag menar
40		KW, RM	Ah
41	1, 2	P1	Produktägarna är kanske mer långsiktiga strategier och så där och fånga behov på en översiktlig nivå medan verksamhetskonsulterna jobbar med det dagliga arbetet egentligen i befintliga processer liksom. Och sen, utifrån, det är egentligen utifrån deras erfarenheter då, så tar de med sig det in så att säga, och det vi gör då egentligen det är att lämna alltså formellt då, ah system då, där man kan lägga in då, synpunkter, felrapporter naturligtvis och så vidare. Och då kommer ju dom indirekt från kunden, slutanvändarna, det gör dom ju. Så att, om jag säger så här; Scrumteamets kontakter mot slutanvändarna är ju via verksamhetskonsulten och produktansvariga, det är det ju va. Det är sällan, skulle jag vilja säga, väldigt sällan, att dom som sitter i Scrumteamet har direkt kundkontakt. Det händer, det gör det, men det är inte så ofta, det är det inte.
42		RM	Okej. I Scrum, beskrivs det att produktägarrollen har huvudansvaret för resultatet i projektet. Hur väl stämmer det hos er?

43	2, 1, 9	P1	Ja... Jo, men det får man väl säga att det är faktiskt, det tycker jag nog. Nu är vi uppe i, det är ett ganska stort projekt vi håller på med, det är jättestort, så vi är uppdelade då i olika områden, det finns en produktägare för varje område egentligen, och så finns det en huvudproduktägare om ni förstår, övergripande så att.. men, det är ju den huvudproduktägare som har haft huvudansvaret för resultatet, det är det. Men jag tror att de flesta känner ett delansvar i det hela ändå, det tror jag nog faktiskt. Men det stämmer, det gör det.
44		RM	Okej. Dessa delproduktägare då, har dom ansvar för varje, för ett eget Scrumteam till exempel, och så har huvudproduktägaren ansvar för hela produkten?
45		P1	Ja, så skulle man nog kunna säga
46		KW	Om vi sen tittar lite mer allmänt.. upplever du att det finns några speciella problem eller svårigheter med produktägarrollen?
47		P1	[tystnad] ja, alltså det är väl, tids.. eller ja det kan ju vara väldigt specifikt då.. så det...
48		KW	Antingen självupplevt eller, saker du bara tänker hade kunnat vara svåra
49	10	P1	Ah, alltså jag tror att om man skulle försöka hålla sig till roller nu, så är det när, när man går för djupt in och, i själva utvecklingsarbetet då, och eh tar och försöker.. vi har ju massa indier med oss här nu då som ni säkert vet då.. Och inget ont sagt om dom, absolut inte, men dom funkar lite annorlunda än vad svenskar gör då och tar gärna order och så där då liksom underkastar sig litegrann så här då, även om dom är jävligt duktiga många av dom.. men det är blandat, precis som det är bland svenskar när det gäller kompetens. Men, om du har en produktansvarig som tar för mycket plats, om ni förstår vad jag menar, så kan det lätt bli att, eh Scrumteamet inte tar egentligen det ansvaret som dom borde ta, utan då blir det nästan att den där produktägaren tar för mycket, självpåtaget ansvar vilket inte är bra alltså, utan man, att inte ha, att dom här rollerna, boxarna för dom här rollerna bara smälter samman på något vis och man till slut inte vet vem som har ansvar för vad egentligen. Det är erfarenhet jag har från ett utav teamena här då. Det är inte det team jag jobbar mest ibland, det är det inte utan här tror jag, det temat vi har hållit på med har funkat bra, det tycker jag.
50		KW	Påverkade det slutresultatet på något sätt eller...
51	10	P1	Ja, det tycker jag nog att det gör, för då... dom produktägare som blandat sig i för mycket på för djup och detaljerad nivå då.... Eeh.... Har liksom satt en viss bit av designen helt enkelt, vilket dom inte egentligen har kompetens för att göra skulle jag vilja säga. Och, då har det liksom spretat slutresultatet, i alla fall bakom skalet, det skulle jag vilja säga att det har.. Men om man börjar liksom och sätta upp sina klassdiagram själv när dom inte har koll på det och sånt liksom, utan, istället för att överlämna det ansvaret till den som är systemarkitekt inom Scrumteamet vilket dom borde ha gjort. Har inte den personen klarat av det, ja men då måste man väl göra något åt det då egentligen. Så att det har varit problem, det har det varit.
52		KW	Mm. Eh, nästa fråga är väl kanske inte riktigt så som ni arbetar, men om man ser produktägaren som beställare, hur ställer du dig till det? Är du.. det är så eller?
53	5	P1	Ah det tycker jag.

54		KW	Mm, och behöver man en viss kompetens för att fungera som beställare och är det då samma man behöver som att vara produktägare?
55	5	P1	Ja det är... ja jag tycker faktiskt produkt.. alltså det är en utav huvudansvariga för produktägare.. det är fatiskt att vara beställare, ja det tycker jag. Och ja, det kräver en kompetens som beställare, ja det gör det. Det gör det helt klart.
56		KW	Mm. Vad innefattar den kompetensen... Är det...
57	5, 4	P1	Ja, alltså det har ju och göra med att kunna på olika sätt egentligen formulera sig egentligen vad som beställs. Vad som förväntas komma ut i slutändan dårå, och det är oftast, i min erfarenhet bakåt i tiden i 30 år, har brustit, och det känner ni säkert till från skolan det här med att ha det otydligt, otydliga krav, att ha det för flummigt och det går liksom inte, man gör sina tolkningar när man får det här i knät och så vidare va, och den här vattenfallsprincipen som ni säkert känner till också när man var i mörker i stora projekt och man försöker ta fram hela kravbilden först och sen, istället för att jobba iterativt då. Åh åh, så det har, om man går bakåt i tiden, en stor felkälla. Så därför ser vi det som otroligt viktigt att jobba igenom dom formella kravena jättenoga och göra avstämningar, för kommer det in skit så kommer det ut skit. Den gamla regeln den håller jävligt.. den håller jävligt bra det gör den. Men nu är det inte egentligen, den som är produktansvarig skriver egentligen inte, tar inte fram de formella kraven så men mera övergripande, har koll på systemmässigt vilka funktioner som bör finnas i systemet, vilka processer vi ska ha stöd för och så. Där är ju viktig input från den produktansvarige, det är det ju va. Men sen när det gäller att ta fram mera detaljerade krav och så vidare hur användarflödena ska vara och så vidare, där är produktägaren en deltagare bara.. en utav flera intressenter med i den processen.
58		RM	Har ni haft projekt där kunden har fått vara produktägare?
59	1	P1	Njae... Nä, alltså vi har... jo alltså i och för sig, det beror lite på hur du menar faktiskt.
60		RM	Ah.. men där kunden kanske har haft huvudansvaret för det som produktägaren egentligen ska ha.
61	1	P1	Ah nej, det, utan vi jobbar ju med standardsystem så egentligen är det faktiskt produktägaren som har... jag kan, det kan finnas exempel fast inte så vanligt, när man har lokala anpassningar som är bara öronmärkta och som kanske bara delvis tillhör, det finns kontaktytor mot standardsystemet och där kanske man kan se det så då, men inte, jag kommer inte på något så här, det är inte vanligt, det är det inte. Inte i vår, inte i den världen jag jobbar i i alla fall. Näh.
62		KW	Ehm, ja sen tänkte vi kolla, hur mäter eller definierar ni ett Scrumprojekt som lyckat?
63	8	P1	Ja, det var ju ja, det var ju tidigare när vi hade dom dära, det där svåra ordet igen..
64		KW	Retrospektivet?
65	8	P1	Jaa, bra. Och det var ju den här vad heter det burn-down chart och eehm... men, ska jag vara alldeles ärlig så... Så gav inte.. den kurvan och den procenten alltså, uhm, alltså som jag ser det så betyder, jag tycker inte den betyder så mycket. Okej, man såg ju när det slår ordentligt när det hade totalt misslyckats, då låg den väldigt lågt dårå va, men ibland så kunde den vara hög men vi vet som krav.. som

			<p>kravställare och så vidare att nej, vi fick inte ut det som vi förväntades få ut från den planeringen som gjordes då.. egentligen så att den var lite missvisande.. Vad vi gör rent praktiskt om vi säger så här då, det är ju som jag sagt tidigare, vi försöker definiera ett antal funktionsområden då som vi vill ha med i nästkommande iteration, och en iteration kan vara flera sprinter, men det är egentligen en version av systemet i slutändan då.. och då gör vi en grovprioritering utav det från början, vi, vi specificerar kravspecifikationen utifrån prioriteringen, sen görs en estimering utav de här funktionella paketena, ehm, och utifrån det då, så ja först mäts, eller kalkyleras hur mycket tillgänglig tid det finns i den här iterationen, och så vidare och så gör vi en ny prioritering beroende på estimering och så vidare. Sen har vi ett scope då.. som väl egentligen är att vi informellt skriver ett avtal att det är det här som ska utvecklas i den här iterationen och det är dom här sju funktionella paketerna eller vad det nu är för någonting då. Och där har vi ju liksom ett commitment egentligen från Scrumteamet: ja det är det här vi ska utveckla. Och, har inte det, det kan ju vara mycket som stör under resans gång här nu, vi har ju jättemycket nu när vi har fått igång några kunder med mycket såna här buggar som måste tas om hand och så vidare. Och det är klart, är inte dom här sju paketerna utvecklade, då, då, är ju liksom inte det här informella avtalet uppnått egentligen då, men man måste ju ha förståelse för att det händer saker ute på fältet i det här läget vi är nu och då är det ju som det är då liksom. Men sen, om dom här sju, om jag säger så här, om dom har utvecklats dom här sju funktionella paketerna så kan man ju ha, slutresultatet kan ju vara si eller så överhuvudtaget ändå, det kan ju vara dålig kvalitet helt enkelt liksom. Och det, då har vi ju våra funktionella testare då som, utifrån dom här egentligen användarflödena då som alltså kravspecifikationer så kör ju dom igenom det här och kollar av så att allt är bra eller inte då. Ibland är det ju mindre bra alltså och då är det ju en fail liksom, det är det ju. Och då måste man ju liksom, det är ju ett problem då för det är ju liksom inga fastprisåtagande eller på liknande sätt utan då måste man ju liksom skjuta in det här, säg att det är ett utav dom här sju funktionella paketerna som är det här blev poor liksom, då måste man göra om det här helt enkelt då och då blir det klart ytterligare kostnader och det, skulle jag säga vem lägger man ansvaret på då? Det är en bra, jag vet jag inte faktiskt. Vad säger ni?</p>
66		KW, RM	(skratt) Eh ja det är en fråga vi kanske har svårt att besvara.
67		P1	Ah, men det är alltså en relevant fråga för ofta när jag jobbat tidigare, så har man definierat de här sju funktionella paketerna, man gör en kalkyl, man lämnar ett fastpris alltså, det här förväntar vi oss utveckla med god kvalitet för det här priset, så kommer det ut sex okej funktionella paket och ett fail, då är det ju liksom, projektet, det här fastprisåtagandet är inte godkänt, det sjunde måste ni göra om och vi tänker inte betala något för det. Det här ingår i vårt fastprisavtal, det är ett problem, det är det.
68		RM	Ehm, man brukar också mäta projekt i tid, kostnad och kvalitet, den triangeln och även hur nöjd kunden kanske är. Dessa tre aspekter, ehm, vad ser ni är viktigast?
69		P1	Vad sa du, tid, kostnad och..
70		RM	Och kvalitet

71		P1	Mm
72		RM	För att ni ska se det som lyckat då
73		P1	Ja.. alltså jag vet inte hur jag ska gradera dom måste jag säga.
74		KW	Det är inget ni har någon egen definition av eller så, alltså hur ni mäter, ja framgång i projekt?
75	8, 10	P1	Mm jo det finns nog säkert, på projekt, alltså inne i styrgrupper och så vidare, det tror jag nog, men alltså om jag ska kommentera just tid, då är det ju både kalendertid och nedlagd tid, och vi har ju liksom en budgettram att hålla oss till egentligen och vi har en leveransplan då ju och den, den har ju failat, det kan jag ju säga. Rejält dessutom, det har den gjort. På grund utav, som vanligt, underskattningar då. Och då kostnaderna då går ju hand i hand med nedlagd tid egentligen då. Och kvalitet, den får ju också stryka på foten då när det är tids, för hårt pressat då, så är det ju också då. Men, men vi kan ju inte leverera något med dålig kvalitet, då är det ju ingenting värt liksom, då är det ju bara pengar i sjön egentligen då om det är helt kasst liksom så här då. Men vi har fått några kunder i drift så helt uruselt är det ju inte om jag säger så. Närå, det är det inte.
76		RM	Händer det, att när ni levererar en produkt eller en delprodukt att det inte, att kunden inte tycker att det stämmer med vad kunden har önskat kanske?
77	10	P1	Ja, det gör det, absolut. Alltså, den världen vi lever i nu då så är det dom gamla, våra gamla system som ska fasas ut mot det nya då ju, och ibland då har vi, då gäller det alltså att försöka mappa funktionalitet här nu från dom gamla så vi inte missar något här nu.. ehh så gott det går nurå. Och ibland, ibland så gör vi missar. Så enkelt är det. Och då märker våra slutanvändare, våra kunder det här. Att här, hur gör vi med den här grejen som gick att göra på det här sättet i det gamla systemet därå, det händer, det gör det, och det är ju mänskliga faktorn då helt enkelt för det, det är jättestort det vi håller på med så det är inte så konstigt, utan då kommer den här 80/20 regeln in igen, pareto-principen då. Aah så att så är det litegrann, det är ju därför vi gör den här prioriteringen ganska hårt då så att vi åtminstone får med det absolut, alltså vi tar det i affärskritisk ordning då
78		KW	Åhm, sen tänkte vi väl fråga också; hur viktig anser du att rollen som produktägare är för att få ett lyckat projektresultat?
79	9	P1	Ah den, det är ju ett måste, att det finns en, det är det ju.
80		KW	Varför det?
81	9	P1	Jo, därför att, som i, vad som egentligen ska utvecklas, det kommer ju egentligen, formellt i alla fall därifrån. Så är det ju, så att, någon som har det övergripande ansvaret också för produkterna, det är ett måste. Annars skulle det inte fungera. Som det ser ut just nu i alla fall.
82		KW	Ja, det var väl egentligen alla frågor vi kände att vi ville ha svar på.

Bilaga 4 – Transkript 2

Intervju genomförd: 2013-04-26

Nr	Tema	Person	Intervjufrågor och svar
1		KW	Vi tänkte först om du bara vill berätta lite om din egen bakgrund och vad du arbetar som nu?
2		P2	Mm, då har jag jobbat på XXX[företag] i tolv år, och från början som utvecklare och sen nu dom senaste åren, först Scrummaster och sen lite mer övergripande som projektledare också. Eh och det har varit, när jag har haft dom rollerna så har det varit i agila projekt.
3		RM	Hur länge har du jobbat med agila projekt?
4		P2	Nu ska vi se, det kanske är sex år eller nånting sånt.
5		RM	Vad har det varit för slags projekt, är det Scrum eller andra agila projekt också?
6		P2	Det har varit Scrum eller Kanban, så det är dom två.
7		RM	Har ni, när ni arbetar med Scrum och Kanban, brukar ni blanda dom? Eller kör ni dom var för sig?
8		P2	Eh, var för sig är det nog. Men det har aldrig varit renodlat Scrum eller renodlat kanban för det är alltid lite grann verkligheten som gör att man, ja gör avkall på nånting.
9		KW	Mm, nästa fråga handlar lite om just det, hur väl ni följer Scrums grundregler när ni kör ett Scrumprojekt?
10		P2	Eh, ja, ehm vi brukar ju följa dom så att säga, dom olika yttre hjälpmedlen eller vad man ska säga så man har sin, man har sin backlog och man har sina sprintestimeringar och sprintplaneringar, man ar retrospektiv efter man har stand up varje dag, ehm och eh, ja det är väl dom som liksom..
11		KW	Men det finns inga speciella saker som ni aktivt har uteslutet eller så?
12		P2	Kanske lite, jag tänker när jag började med Scrum så höll vi också på med, eh när vi estimerade utifrån poäng att man skulle också, och så har man sin burndown chart, och att man utifrån den skulle liksom kunna se hur mycket kan vi leverera i poäng, eh och att kunna använda det när teamet blir liksom mer och mer inkört och kan estimerar och vet hur teamet funkar och sådär. Så kan man ju försöka använda just den här att har man estimerat en sprint till att vi klarar så här många poäng så kan vi säga det till nästa sprint, och nästa sprint, men den biten har aldrig riktigt funkat särskilt bra och det har litegrann att göra med att dom projekt som jag har jobbat med, att när man närmar sig leveransen så blir det alltid en press och sen kan det ju va olika mycket press naturligtvis men jag tycker att det oftast är rätt så mycket och då, då fungerar liksom inte den här, det som man har estimerat från början för sprintarna blir mer och mer, ja, hoppessade.
13		KW	Nästa fråga, ja men den blir lite, hur skulle du beskriva produktägarrollen vilket ansvar som finns med i den och vilka kompetenser och egenskaper du tycker är viktiga?
14		RM	Just i era projekt och sådär?

15	1,2,3,4	P2	Mm, ehm det som känns viktigt är ju att produktägaren har en inblick i vad verksamheten vill ha för nånting, eh kanske inte kan allting men i så fall har tät kontakt med verksamheten så att det är en bra representant för vad verksamheten har behov av i det projektet och behöver också ha mandat för att kunna säga vad som ska göras, kunna säga, svara på frågor och säga ja eller nej så att det inte blir en onödig väntetid där om den personen hela tiden måste gå tillbaka till verksamheten och kolla av. Det är klart att om det är större frågor så måste ju den göra det, men att det ändå kan va på en löpande.. Och sen är det ju viktigt att den personen finns tillgänglig i princip hela tiden och det är ju nånting som är lätt sagt men sen i verkligheten så kan det ju vara lite svårare, ehm så ja det är väl de viktigaste bitarna tycker jag.
16		RM	Är er produktägare i ert projekt eller era projekt, är den på plats eller är det kunden som är produktägare eller hur ser rollen ut rent praktiskt?
17	1	P2	Eh, dom projekt som jag har varit i så har vi haft en person som är en del av kunden så att säga som finns där men jag vet andra projekt där vi har haft dom som tagit produktägarrollen, i och för sig så har jag pratat med dom också och det har ju varit lite svårt för dom just den här biten att, med mandat, för att om man kommer som konsult och blir inplacerad som produktägare så har man ju inte riktigt mandat ändå, man kan ju inte verksamheten lika bra som om man hade jobbat där till exempel.
18		KW	Eh ja, sen så vi vet inte riktigt om du kan svara på det här, hur ni tagit fram uppgifter till backloggen och om ni har använt user stories och hur involveras kunder och intressenter och sådär?
19	6,7	P2	Vi har använt user stories och nu den här senaste kunden där har dom haft svårt, dom har försökt få att dom ute i verksamheten dom som verkligen är kravställarna, att dom även ska skriva user stories, givetvis med stöd från produktägare och från dom själva, men det har ändå varit svårt att få till det så ibland har vi själva i utvecklingsteamet skrivit user stories så som, utifrån vad vi har fått beskrivet att dom vill ha gjort och det kanske inte är det optimala men det är klart det fungerar ju det också. Det kräver ju en tät dialog liksom för att, är det här verkligen det ni vill ha. Och ibland så har kanske produktägaren eller någon annan av honom utsedd person skrivit user stories så det ja, det är lite blandat.
20		RM	Okej, men då samlar ni in från kunden då vad dom användarna eller kunden, vad dom vill ha och sen försöker formulera det.
21		P2	Ja så har det också varit ja.
22		RM	Upplever du att produktägaren har sista ordet i projektet så att det är produktägaren som har, är den som tar besluten till slut då om vad som ska göras och så så att det inte är någon annan?
23	2,1	P2	Nej, det upplever jag att det är så.
24		RM	Okej och det tycker du fungerar bra att det är så, det finns inga problem med det?
25	10,1	P2	Nej det finns nog inga problem med det men det kan vara mer omständigheterna som skapar problem, därför att återigen om det är tidspress och det finns flera personer hos kunden som har intresse i att saker och ting ska göras då kan det ju va så att de struntar i, eller ja så, de har bråttom helt enkelt, nu måste jag få det här gjort. Och går direkt på teamet och då kan det ju vara svårt för teamet och där ska ju jag som Scrummaster eller projektledare sätta stopp för det men det kan ju vara

			svårt om jag inte uppmärksammar det eller sitter i möte just då eller nånting sånt. Men det finns ju i praktiken, så finns ju tillfällen där det liksom går andra vägar än vad som är tänkt. Annars ser jag inga problem med att produktägaren är den som säger ja eller nej på det som ska göras, det tycker jag bara är bra. Men sen att verkligen genomföra det, det kan ibland vara svårt.
26		KW	Hur hanteras prioriteringen av backloggen, är det något som produktägaren gör själv, eller?
27	7	P2	Ehm det där har varit lite olika, ofta har jag varit involverad i prioriteringen men det är ju inte, det är kanske mer som en stödjande roll till produktägaren för att, till sist måste det vara kunden själv som säger vad e det som är viktigt för dom just nu.
28		KW	Hur ser du på teknisk kompetens om man säger så, är det nödvändigt för att klara prioriteringen eller är det..?
29	4,1	P2	Där så har ju, i alla olika projekt som jag har haft så har vi ju haft någon form, antingen den som är systemarkitekt eller en techlead som jag har nu i det projektet som jag jobbar i, och där har ju jag en tät dialog med den personen så att jag efterfrågar e det saker som vi måste göra som är av teknisk karaktär som varken jag eller produktägaren kan bedöma att okej nu måste vi göra detta i databasen annars kommer allting gå sönder. Och det är också, inte bara när jag frågar utan den personen kommer och säger att vi måste göra dom här sakerna, och då kan vi även skapa upp dom i backloggen och säga att det här måste göras nu och oftast tar ju kunden också det rådet till sig och säger jaja, det är klart då tar vi med det i den här sprinten eller då prioriterar vi upp det. Så den biten har ju inte varit nåt större problem.
30		RM	Förekommer det ibland problem om, säg att produktägaren eller kunden inte har den tekniska förståelsen att de tänker att det här kanske borde gå fortare eller finns det ändå ett så bra samarbete att, så att det inte dyker upp problem?
31	10,1	P2	Det kan bli problem absolut, det beror ju på, alltså det är ju bra om kunden har en viss teknisk förståelse, kanske ingen kompetens så men ändå en förståelse för att saker kan ta tid och att saker är komplexa, för, för det har jag varit med om att dom som inte har den förståelse och då kan det ju bli en frustration över varför är det här så svårt liksom och att då måste man försöka förklara det på ett sätt som kunden kan förstå.
32		RM	Hur ser relationen ut mellan dig som Scrummaster och produktägare och teamet, vill du beskriva hur det brukar fungera?
33	1	P2	Ehm ja, där har det också varit olika, jag skulle säga att det bästa är ju att produktägaren är väldigt närvarande till exempel finns tillgänglig på estimeringsmöten och på eh, även gärna på dagliga stand up om det är frågor som dyker upp så kan ju han eller hon besvara dom direkt men annars, ja det är väl lite olika. Ibland så är, produktägaren har helt enkelt alldeles för mycket att göra och finns inte tillgänglig.
34		KW	Ja, vilket stöd anser du är viktigt att produktägaren har från... alltså, omgivande organisation?
35	10, 1, 3	P2	Mm, ja, det med tiden – att verkligen ha tid till att vara produktägare är väldigt viktigt, och det är nog inte alltid som kunden att, att det här kommer att ta så pass mycket tid som det gör. Ehm, sen så finns det ju oftast en styrgrupp hos kunden, som... där produktägaren liksom kan lyfta saker... Eh.. så det behövs ju, det behövs ju ett fokus ifrån

			verksamheten, att det här är något som ska göras överhuvudtaget. Att det inte bara är: ja, men ni kan väl sitta där och pyssla med ert... så förutom det här att produktägaren ska ha mandat, så måste det ju också finnas verkligen ett behov för det man gör.
36		KW	Är det ett problem ni upplever att det finns för lite tid och stöd?
37	10	P2	Ehm, just det med tiden kan ofta vara ett problem faktiskt, det har jag upplevt. Men det kanske kan vara svårt att förstå, att det behövs så pass mycket tid.
38		RM	Mm. Vad får det för effekt på projektet, när det är för lite tid?
39	9,10	P2	Ja, då kan det ju ta längre tid att få saker och ting gjorda. Och det kan ju också bli missuppfattningar om det är så att man som team förutsätter att det ska vara på ett sätt när det egentligen inte ska vara det men man har inte möjlighet att få svaret, så då jobbar man vidare. Så det kan ju bli lite såna, att det blir att det tar lite längre tid, för då måste man göra om och göra rätt liksom när kunden väl uppmärksammar: nejmen det var ju inte alls så vi menade. Så det är väl kanske mest på den... ja
40		RM	Mm, blir det så då att en sprint kanske har börjat, och sen behöver egentligen kraven justeras, och sen när sprinten är klar så levereras någonting baserat på fel krav? Är det så det har hänt?
41		P2	Ehm, jag vet inte om jag har upplevt det så mycket egentligen...
42		RM	Nej, okej.
43		P2	Men det skulle ju säkert kunna vara så, på det viset.
44		RM	Upplever du andra problem eller svårigheter med just produktägarrollen som kan påverka projektets resultat? Förutom kanske tid och så?
45		P2	Ehm, ja... nej, ingenting som jag kommer på sådär på rak arm.
46		KW	Eh, i litteratur kan man ofta hitta exempel där produktägaren också kan ses som en beställare, vad är din syn på det?
47	5	P2	Mm, jag ser ju produktägaren som en representant för beställaren, för liksom hela verksamheten. För det kan ju va... det kan ju finnas... ofta, i alla fall i dom projekt som jag har haft så är det många beställare, inom olika delar av ett företag. Det kan vara att HR har vissa önskemål, och ja, deras utvecklingsenhet har vissa, och säljarna har, marknad har... och då måste ju produktägaren liksom samla upp alla dessa och hitta någon slags prioritering där emellan. Och den prioriteringen får ju han eller hon hjälp av sin styrgrupp också. För där är det ju oftast då kanske chefer eller representanter från dom olika avdelningarna. Så dom måste ju snacka sig samman, vad är det som är viktigast, ur liksom verksamhetens- vad är det vi ska tjäna pengar handlar det om, oftast om... så att...
48		KW	Ehm, det finns också ganska mycket skrivet om beställarkompetens också... Vad tycker du är viktigast att ha för kompetens som produktägare och beställare då?
49	5,4	P2	Eeh... [lång paus] ehm, ja, det är viktigt att kunna fatta beslut... ehm... som beställare. Och sen är det klart att, om man nu skulle jämföra med Kanban istället som vi också har jobbat med, så förenklar den ju litegrann det hela för kunden, för där kan ju produktägaren bestämma om sig i princip hela tiden, där har man ju ingen sån fast sprint. Eh, så då är det ju helt okej för en produktägare att vara, att fatta snabba beslut, för att då kan man fatta ett beslut och så bara: ja, vi gör så här, och sen en vecka senare: nej, nu gör vi så här istället. Och det är helt okej, för

			att det finns, det är liksom det man har kommit överens om att, okej nu har vi inte – den här leveransen så vet vi exakt vad som kommer ingå i den, för att istället så är det, du har möjlighet att ändra dig, så det som är klart är det som kommer ut vid leveransen. Men... eh.. jag tycker nog ändå att även om man skulle ha fasta sprintar då måste man ju kanske bestämma sig lite mer långsiktigt. Men just det att fatta besluten, att kunna göra det, är en väldigt viktig sak. Med den tydligheten. Sen är det klar att det är ju trevligt om man har en beställare som kan se till att man får väl formulerade user stories, för det är ofta en, en stor brist på såna, Men, det är ju någonting som man kan lära sig, det ser jag inte som en sån stor brist.
50		KW	Om ni har en kund som då ska ha rollen som produktägare, hur informerar ni dom om vad rollen innebär eller blir det upp till dom att...
51	1,2	P2	Nä, vi, nu senast i alla fall så hade vi en introduktion som vi körde, både med teamet och produktägaren, plus några till ifrån kunden, dom som skulle ha lite mer drivande roller, så att där gick vi igenom en liksom, så här enligt den här processen arbetar vi och dom här rollerna använder vi och det innebär, här är deras ansvarsområden och vad dom ska göra. Och det tyckte jag var en väldigt bra sak. Det tror jag dom också uppskattade. Och det tror jag nästan är ett krav egentligen, att börja med den typen av introduktion. För jag vet andra projekt där vi inte har haft det och då har man helt klart saknat det. Då blir det litegrann till kunden själv att tolka sådär: ja men det är nog det här jag ska göra.
52		RM	Hur mäter eller definierar ni ett lyckat resultat på ett projekt, vilka aspekter väger in och så för att ni ska tycka att det är ett bra projekt?
53	8	P2	Eh, ja, man mäter ju, man frågar kunden om kundnöjdhet, så det är ju en del i det hela. Och sen är det också utifrån – vad har vi sagt att vi ska leverera jämfört med vad har vi levererat. Så det är väl egentligen dom bitarna.
54		KW, RM	Man brukar ju ta upp dom här tid, kvalitet och kostnad, använder ni er av det också eller?
55	8	P2	Det finns ju i alla projekt. Så finns det ju en, en liksom rätt tydligt: vad är det som är viktigast här. Och är det tiden, så är det ju den som man får satsa på. Och det är ju såklart också del av ett lyckat resultat – har man sagt att man ska leverera ett datum och man levererar det datumet – då är ju det ett bra resultat. Sen är det klart att då ska ju det man levererar också hålla en tillräckligt hög kvalitet.
56		RM	Hur viktig anser du att rollen som produktägare är för ett lyckat resultat?
57	9	P2	Den är viktig, det är den absolut. Alla dom rollerna som egentligen finns beskrivna enligt, i ett agilt projekt är ju viktiga. Jag tycker inte man kan riktigt sådär ta bort någon av dom.
58		KW	Men om kunden som produktägare, kanske inte riktigt tar sitt ansvar, tycker du det påverkar resultatet då på projektet tydligt?
59	9,10	P2	Ja, till exempel då om man har sagt att man ska leverera en viss tid, så kan det ju helt klart bli svårt att hålla det datumet med tanke på det jag sa tidigare om att det kan bli väntetider och så där om man inte har fokus från produktägare. Men.. ja.
60		KW	Ni har aldrig haft något, ett Scrumprojekt där produktägaren varit väldigt, odefinierad eller vad man ska säga?

61	10	P2	Eh... jag har inte haft, jag har haft produktägare som har haft för mycket att göra, alltså med andra saker, att dom nästan har som sitt vanliga jobb och sen så bara får det här plus, utöver, vilket man ju direkt fattar att det här kommer ju aldrig funka. Men... men dom har nog alla varit engagerade i att det, det är det här ändå som dom ska göra.
62		RM	Hur hanterar ni om användarkraven förändras hela tiden, om kunden kanske säger: nej men vi vill ha det här istället, det här var inte riktigt vad vi önskade, under processen, kan produktägaren då hantera det på ett bra sätt eller hur brukar det bli då?
63	6,10	P2	Eh, ja det är såklart olika också, nu senast har han varit väldigt bra på det tycker jag, medan... men där har vi också kört Kanban, vilket har hjälpt skulle jag säga. Men, det är ju såklart, det blir ju alltid problem för produktägaren, för att det handlar om att ute i verksamheten så kommer önskemålen, och sen blir det svårt att prioritera vad som är viktigast. Så det ja, det kan ju bli att det blir för mycket för en produktägare, att han släpper igenom för mycket.
64		RM	Ehm, har ni, hur fungerar det med estimeringen av uppgifterna i backlog, vilket skede i processen görs dom och hur påverkar det prioriteringen?
65	6,7	P2	Där har också varit olika, men det bästa är väl egentligen om det prioriteras först, för att då kan det vara lättare, eller vad sa jag nu, att det prioriteras först?
66		RM, KW	Ja
67	6,7	P2	Jag menade nog tvärtom! Att det estimeras först, för då är det lättare för produktägaren att prioritera, för det kan ju vara en del att ta hänsyn i ska det här göras nu, ska det här göras senare, om det är jättestort eller ja. Men... man behöver ju någon slags övergripande... för att det är rätt svårt att estimeras allt i backloggen, för den växer rätt så snabbt. Så då är det ju bra om man har någon övergripande: det här är dom saker som är.. som är viktigast för verksamheten. Och sen utifrån det så estimerar man och sen så får det göras ytterligare en sån: okej, då väljer vi att det är dom här sakerna som ska göras nu.
68		KW	Du nämnde ju att det kan bli problem om produktägaren har för lite tid, har du någon gång upplevt motsatsen – att produktägaren har försökt ta över för mycket i projektet?
69		P2	Nej, det tror jag faktiskt inte.
70		KW	Nej? Det är ju bra.
71		RM	Har ni någonsin delat upp produktägarrollen, kanske på flera personer, ibland har man ett team med produktägare om det är ett jättestort projekt, eller att det kanske är flera som delar på ansvaret eller så där?
72	1	P2	Ehm, nej egentligen inte. Jag har jobbat med väldigt stora projekt också, men det har alltid varit en tydlig produktägare. Och sen så har ju den personen möjligtvis kunnat delegera ut ansvar till en del delar, till andra personer. Men det är fortfarande, och då har de kanske kunnat säga till en viss del att: okej, jag har fått mandat att dom här grejerna dom ska göras. Men sen om det kommer någon fråga så bara: okej men då måste jag gå tillbaka och kolla med produktägaren
73		RM	Okej, så det är en som ändå har det centrala...
74		P2	Ja, det har det varit.
75		RM	Okej. Ja, det var nog alla våra frågor.

Bilaga 5 – Transkript 3

Intervju genomförd: 2013-04-29

Nr	Tema	Person	Frågor och svar
1		Kw	Om du bara vill berätta om din bakgrund och din titel nu och så?
2		P3	Jag läste systemvetenskap informatik. Vad heter det? Programkonstruktion heter det kanske, nej. Ah jag gick den lite mer tekniska inriktningen på informatik. Ni kanske inte har den?
3		RM	Nej
4		KW	Vi har inga inriktningar längre.
5		P3	Strunt samma, jag läste informatik i alla fall. Så det är väl egentligen bakgrund och under studierna så.. Jag har alltid varit datorintresserad och har alltid jobbat lite med webprogrammering, webutveckling sedan gymnasiet egentligen, så att ganska tidigt eller några år in i studierna började jag jobba som konsult egentligen på egen hand. Och sen startade jag och några kollegor [företaget] och driver det fortfarande egentligen. Så att min bakgrund är ganska lätt att sammanfatta så. Jag har jobbat med [företaget] i.. 7 år nu tror jag faktiskt. Inte med [företaget], jag har jobbat i företaget i 7 år. [företaget] i 5 år
6		RM	Har du någon certifiering inom Scrum?
7		P3	Ja, jag är certifierad Scrummaster
8		RM	När ni arbetar med Scrum, hur har ni anpassat det på något sätt?
9		P3	Jag såg tidigt, ehm. Jag är ett stort fan av agila metoder. Så att vi har alltid jobbat agilt, det är självklart. Vattenfallet, jag jobbar ofta ibland med kunder som inte är vana vid agila tankesättet och svårt att förstå det. Jag har snarare svårt att förstå vattenfallstänket, jag har svårt att förstå hur man kan jobba så egentligen. Så att Scrum eller åtminstone agilt har vi väl alltid jobbat med. Så att vi förde in Scrum, men jag har alltid känt ett problem med Scrum för att mappa det för vår verksamhet för att vi har en bit av verksamheten som inte faller in där och det är kanske support eller sånt löpande underhåll och kunder som bara ringer och vill ha en liten sak gjord och det blir liksom inga sprintar av det. För den typen av arbete lämpar sig kanban väldigt bra som är mer flödes, jämnt flöde av uppgifter egentligen eller arbete så att eh. Så egentligen så när vi skulle införa ett systematiskt eller enhetligt sätt att arbeta på [företaget] så tittade jag på de här två sakerna och tittade på hur man kan anpassa lite grann, så då valde vi att paketera det i något vi kallar [företaget]ean som är en samling eller en blandning av Scrum och kanban egentligen. Egentligen är det Scrum på större projekt och kanban på mindre projekt, eller i supportorganisationen som vi har också, där löpande arbete ingår då. Så att eh. Vi har ju anpassat det lite grann, vi har en lite lösare, en lite mindre formell version av Scrum i de större projekten skulle jag tro. Vi jobbar inte jätteuttalat med Scrummasters och product owners egentligen. Men i praktiken är det Scrum. Så det är väl den anpassningen
10		KW	Hur skulle du beskriva produktägarrollen med vilka ansvar som är viktigare och vilken kompetens som behövs och så?
11	2,3,5	P3	Ja.. Produktägaren, det är ofta, det är den personen som ska vara, den personen har ju till uppgift att vara den krävande beställaren som är,

			liksom det är bra om man för att uppnå en jämvikt så att om behöver man ju någon. För Scrummastern är ju på teamets eller leverantörens eller utvecklarens sida. Product ownern ska ju vara på beställarens sida och är oftast det också. Väldigt sällan är det leverantören som har den rollen också. Det är ju också viktigt även, Scrummastern behöver ju den här motparten, så att product ownern ska ju vara kravställaren och ska ställa krav och det är ju också.. det ställer ju höga krav på att ju mer engagerad product owner, produktägare, man har desto bättre blir det. Det krävs ju också lite tid faktiskt, att den personen har tid att sitta med och komma på demos och så också. Det är också väldigt viktigt, han har ju också en väldigt viktig, det är ju en del psykologi i Scrum också och product owner eller och gärna dess kollegor ska ju gärna vara, och ta del av demos till exempel så att man får den biten av Scrum som är så viktig. Så att man får någon som tar emot det man levererar. Så det är viktigt. Vad var frågan? Kompetens?
12		RM	Ja
13	4	P3	Oftast så är det ju, product owner är ju den, det är jätteviktigt att den har kompetens inom det området. Ska vi leverera ett fastighetssystem till exempel så förväntar jag ju mig att product ownern har, förstår fastighetbolagets behov och rutiner och sånt. Så det är ju viktigt att man kan svara på beställarsidans behov och hur beställaren fungerar helt enkelt. Sen är det ju bra, det är väldigt trevligt när man har en, i vårt fall, vi som är specialiserade på sharepoint som är en standardiserad plattform är det ganska bra jag ehm jag uppskattar ju när beställaren eller då motsvarande product ownern har viss kännedom om sharepoint. Men det är ju egentligen inget krav. Det har ju inget med metodologin att göra egentligen. Men det kan, det kan vara bra om den personen också har ett humm om tekniken. Det är faktiskt bra. Så kan man ju översätta det för att bli lite mer rationellt. Jobbar man ju mot en product owner som inte har en aning om till exempel web eller IT alls så tar det längre tid, det uppstår lättare större misstolkningar eller.. ja tapp i kommunikationen.
14		RM	Vi tänkte fråga just det om du tycker att en produktägare behöver vara just teknisk?
15	4	P3	Det underlättar ju. Sen så jobbar jag ju ibland med, återigen de här projekten är ju inte alltid så uttalat Scrum och kunden har ju kanske inte heller förstår att de har rollen product owner, så det kanske inte är uttalat och de kanske inte förstår det, men egentligen har de den rollen. Och när de, dem inte har aldrig har beställt vid system eller egentligen har väldigt låg datorvana generellt. De projekten kan vara problematiska för det tar väldigt lång tid att förklara saker. Och det blir lätt missuppfattningar.
16		RM	Brukar rollen bestå av en person som har det ansvaret eller kan det vara en grupp personer?
17	1,2	P3	Det är ju ganska bra, det finns många fördelar med att ha en person som uttalad ägare men i praktiken är det ju inte alltid uttalat och och då är det ju ibland så att det inte finns någon utpekad heller. Vilket också kan vara ett problem.
18		RM	Precis
19		KW	Om ni har en kund som inte har arbetat med Scrum projekt eller då, som inte har någon större kunskap, gör ni, håller ni någon sorts informering, alltså så att kunden?
20		P3	Ja absolut, oftast tar vi ju och informerar den som [företagets arbetsmetod] då, tar cred för Scrum. Men egentligen är det ju Scrum.

			Man kan också ha Scrum. Vet kunden vad Scrum är eller så här och man har sagt att man jobbar Scrum, så kan man ju förklara. Den är ju jättelätt, det går att förklara på fem minuter. Så att det är jättebra. Det är ju en del i att man förklarar hur man jobbar i projektet och hur man kommer leverera och sådär. Så att absolut.
21		RM	Använder ni user stories då till backloggen?
22	6,7	P3	Ja, det händer. Det är också en sån, det är inte föreskrivet exakt hur i [företagets arbetsmetod] måste man inte använda user stories normalt. Men det är ju ett vanligt sätt absolut att skriva krav.
23		KW	Hur gör ni annars?
24		P3	Skriver kraven rätt upp och ner. Typ punktform på vad som ska finnas där. Det .. ja
25		RM	Vem ansvarar för att ta fram dessa krav? Och user stories och så vidare?
26	6,7	P3	Det är väl oftast motsvarande Scrummastern. Det finns ju alltid en projektansvarig hos oss till exempel. Det är väldigt ofta jag eller några andra personer som är det. Och då har man kravlistan helt enkelt.
27		RM	Skulle det kunna vara en intern produktägare den projektansvarige eller det är inte samma roll?
28	1	P3	Ja det skulle kunna vara det. Vi jobbar nu till exempel med ett internt projekt skulle man kunna säga, där vi tar fram, det är liknande produktutveckling egentligen, och där skulle jag kunna vara product owner för jag är inte involverad i det projektet. Jag är inte Scrummaster där. Där är jag snarare beställare faktiskt, för jag representerar den fiktiva kunden som finns där ute för den här produkten som vi har tagit fram. Typ så.
29		KW	Du sa att då de..
30		P3	Men jag skulle inte kunna rekommendera det i vanliga projekt. Där skulle vi inte kunna vara product owner, helst inte. Tillfälligt någon gång.
31		RM	Ok
32		KW	Prioriteringen av backloggen, är det produktägaren som gör det, eller?
33	1,2	P3	Ehm, ja det är det väl egentligen. Per definition ska det väl vara det och det är väl en sån sak.. Men i praktiken är det väl ofta Scrummastern eller den från oss då, från leverantören som ansvarar för att leverera det som ser till att det görs och ser till att vi faktiskt gör det. Kanske har, äger, excelarket. Eller vad det nu är, TFS listan. Men informationen bakom prioriteringen ska ju komma från produktägaren. Och gör den inte det får man ju gå in i nån form av produktägarstandin och gissa sig till och i bästa fall har vi ju så god insikt i kundens organisation och verksamhet att man kan gissa sig till vad som är prioriterat och inte.
34		RM	När ni har det upplägget som ni har, med ofta kunder som är product owners lite generellt så. Vad har de för ansvar i projektet, anser du som produktägare då. I vanliga fall har ju produktägaren ansvar för slutresultatet. Har de något ansvar för att det är ju dem som blir beställarna då?
35		P3	Ja.. Eller hur menar du?
36		RM	Just om slutprodukten blir på ett visst sätt, brukar produktägaren ha ansvar för det för att, ja..
37	6,2,1	P3	Jo absolut, det är ju oftast utvecklarteamet inkluderat Scrummastern då om vi pratar Scrum termer som ansvarar för att kraven omsätts i en teknisk lösning på rätt sätt. Men det är ju produktägaren, har kanske ansvaret då möjligen att, se till att behoven hos verksamheten, de som då inte finns på papper någonstans egentligen. Att de matchar det som

			skrevs på pappret så att rätt, man kan ju bygga någonting utan buggar. Man byggde rätt sak enligt pappret men det blev ju fel sak för det hjälpte inte. Kunden fick vad de bad om, men det var inte vad de behövde. Så det är möjligen där produktägaren, absolut. Ja. Och då är det ju ofta, jo men exakt, där ligger ju ansvaret definitivt. Och där kan det ju underlätta om produktägaren har någon datorvana eller har en hum om vad det är man jobbar i för ska en person som inte beställt ett webbaserat system innan och kanske knappt vet hur internet eller en, hur man, hur du funkar att surfa på en webbaserad lösning typ. Då kan man ha väldigt konstiga förväntningar av hur vad produkten kan och kommer att se ut och ja. Det är ehm..
38		RM	Förekommer det att det beställs saker som de kanske inte vill ha egentligen?
39		P3	Mm, det gör det ganska ofta faktiskt.
40		RM	Kan ni se detta då?
41	10	P3	Framförallt att det är liksom mer, mer avancerad än vad det borde, behöver vara egentligen. Och kanske lite fel saker också, ibland så kan det också vara att man har lagt väldigt stor tonvikt vid att det här formuläret för att lägga upp information, att det ska vara supersmidigt och ha jättemycket dyr automatiserad funktionalitet i sig eller något sånt, när det egentligen är.. det kanske inte gör så mycket, det är kanske inte det jobbiga, utan det kanske snarare är efter man har fyllt i informationen och skapat den, hur den presenteras, det kanske är det som är det viktiga. Det är någonting man ofta trycker på, att prioritera om lite grann där. Men det är sällan man ser, det är ju sällan det är helt fel, det är mest i skolboksexempel tycker jag. Det är mer att man har lagt lite fel prioriteringar.
42		KW	Hur ser relationerna ut mellan produktägaren och de andra i Scrumprojektet?
43	10,1	P3	Ehm, nej men det ska ju vara lite två olika sidor. Alltså, och det tror jag är bra. Det är nog ganska bra att man liksom, att utvecklare och Scrummaster försöker se det ur ett tekniskt perspektiv och kanske föredrar vissa tekniska lösningar och kanske fokuserar på det medans produktägaren struntar i det och bara fokuserar på vad som är viktigt ur affärsperspektiv och ett användarperspektiv kanske. Och det har ju för och nackdelar. Så det är ju bra att båda finns representerade. Men relationer, ja jag vet inte. Det är väl lite motparter så egentligen. Så tycker jag det ska vara litegrann. Men, goda relationer, (skratt).
44		RM	Hur ser kontakten ut, är det tät kontakt eller...
45	3	P3	Ja det varierar ju, men helst så har man ju en, har man kontakt... Helst funkar dom här demoner, för det är viktigt att man har en riktig demo till en product owner som är lite så där, står där och är lite formell och som man ska imponera på. Det tycker jag, man kan ha lite respekt för produktägaren i teamet, absolut. Det ska gärna vara någon som teamet vill imponera på och som man ska göra glad. Så det är ju under demoner och sen håller väl Scrummastern och produktägaren viss kontakt under sprinten för att planera upp och massera backloggen.
46		RM	Hur fungerar estimeringar hos er, vilken ordning, var i ordningen gör ni den?
47	6,7	P3	Vi gör ofta en väldigt high-level estimering i början av en product backlog, för att basera offerter på och tidsplanering på. Den görs av någon erfaren tekniker. Sen görs löpande estimeringar av sprintinnehåll. Och oftast gör

			vi så att vi tar bort estimaten, dom ursprungliga för dom är gjorda av någon som kanske.. ja jag vet inte, under vissa förutsättningar så låter vi teamet som ska bygga det göra helt nya estimeringar bara för att göra dom här sprint backloggarna och då... och där är roligt, dom fungerar förvånansvärt bra. I vissa fall så estimerar vi i timmar och det har faktiskt stämt hyfsat bra. Sen så, har man sällan tid, det är ofta mer när man gör den initiala estimeringen och färre punkter, och sen när man kommer till sprinten så är kraven nedbrutna i lite fler delar, det tar väldigt lång tid att gå igenom varje bit. Så att dom jobbar vi ofta igenom med T-shirt size estimate... har ni, vet ni vad det är? Istället för att säga att det här tar fyra och en halv timme och det här tar fem timmar och en kvart och det här tar 31 timmar, så estimerar man small, medium, large. Small är allting under fyra timmar och medium är allt under åtta timmar och large är kanske mer än åtta timmar, jag vet inte. Alltså väldigt, rough så. Då kan man bara jättesnabbt gissa, supersnabbt, och ja, totalen brukar stämma ganska bra då även om man har fel på flera timmar på enstaka objekt i listan, eller krav, user stories.
48		RM	Hur stor makt har produktägaren i ett projekt på vad som ska göras, i vilken ordning och så vidare?
49		P3	Mm, väldigt stor. Egentligen all rätt, det är klart att man säger emot, men då har man kanske något krav eller någon orsak för att man kanske säger att: det här är tekniskt omöjligt. Ofta så säger produktägaren okej då, eller så måste man motivera: okej det är tekniskt möjligt men det kostar hundratusen extra. Då säger dom också okej. Men annars så är det, det är väl självklart att det är dom som har... Vi har ju inget intresse egentligen av att göra något annat...
50		KW	Vilket stöd har produktägarrollen från organisationen?
51	1, 6, 7	P3	Supervarierat. Ja, i bästa fall så har man, vi har en väldigt stor kund där produktägaren, det är återigen, det finns ingen uttalad så. Det är faktiskt sällan som man kör Scrum sådär, verkligen by the book, där man har en produktägare och man har ofta någon som har någonting och är någonting i just det projektet och så är det i praktiken produktägaren, men det är sällan man säger att: du är produktägare, alltså Scrum. Men i vissa projekt så har man produktägare som kanske kör ett helt team på kanske 20 personer som hjälper till att kravställa. Det är helt galet, men det är kul också. Men i bästa fall så är det en eller kanske två personer, det blir bäst skulle jag säga. Helst ska det vara någon med lite stöd från någon person och några personer till. I värsta fall så finns det bara en person. Det kan vara bra det också visserligen, men det kräver lite mer av produktägaren.
52		KW	Vilka problem eller svårigheter upplever du finns med produktägarrollen?
53	10	P3	Ja, men det är ju ett ganska stort ansvar, absolut. Det är den som ska förmedla det man beställer och att det är det man vill ha. Så där finns ju det ansvaret då. Så det är väl det problemet kanske. Jag vet inte.
54		KW	Ni har inte haft något projekt där det har varit något större problem med produktägaren eller så?
55	10	P3	Nej, men det finns projekt som kanske, där det initialt inte känts, där det är i princip en produktägare ensam i en stor organisation, då blir det svårt. Då behöver man lite stöd. Det håller på och löser sig nu visserligen. Och där kan vi ju gå in och hjälpa till och säga och stötta liksom, och poängtera det.
56		RM	Om ni skulle definiera ett lyckat projekt, hur skulle ni då göra det?

57	8	P3	Nej men det är ju väldigt lyckat, framförallt är det ju... man måste nog säga att ett projekt där många använder systemet eller produkten gladeligen efter två, tre år, helt ärligt så är det väl kanske det som är definitionen, eh... tror jag. Eller åtminstone att dom personerna som är tilltänkta att använda systemet gör det, och gör det med någon form av uppskattning, efter ett antal år. Och det följer man ju nästan aldrig upp, det är väldigt sällan faktiskt. Och det är nog ganska sällan också, skulle man titta vilka system som verkligen är så, så är det kanske inte alla, jag vet inte. Men det är alltid, det är alltid roligt när det är.. när kunden är glad så klart. Det är ju lite mer konkreta mål som man oftast tittar på.
58		RM	Har det hänt att kunden har varit nöjd, men att användningen inte har varit så stor?
59	8, 10, 2	P3	Ja, det har det ju absolut. Och då är det kanske lite POs [product owners] ansvar och uppgift där som har brustit, absolut. Sen är det ju det där att... ja det kan ju bero på olika saker. Eh, organisationen kan ha ändrats väldigt mycket. Och då blir det ju misslyckat även om det kanske inte var någons fel eller sådär, jag vet inte.
60		KW	Hur viktig skulle du säga att rollen som produktägare är för att få ett lyckat projektresultat?
61	9	P3	Ja men om vi har... grovt så har vi ju utvecklare, Scrummaster och så produktägare, så det är väl ungefär.. alla tre bitar spelar ju vars en roll. Så det är väl kanske... en tredjedel (skratt). Eller om det skulle vara mer..? Nej, allt är lika viktigt. Scrummastern kanske är minst viktig, jag vet inte.
62		KW	Ehm, du sa ju att produktägaren är ju också beställare, och det finns en del skrivet om beställarkompetens. Är det något som du anser att produktägaren också måste ha då?
63	5	P3	Eh ja, det är ju uppskattat ja.
64		KW	Är det något speciellt inom det som du vill lyfta fram?
65	5	P3	Ah, mm, men lite erfarenhet av liknande projekt är ju aldrig fel, det är ju bra. I och med att vi levererar tekniska produkter så är det ju bra att man har ett tekniskt, om man har ett hum om vad det är man beställer, och vad det är man rimligen får, vad man kan få.
66		KW	Vad resulterar det annars i, att det tar lång tid eller?
67	10, 5	P3	Ehm, att det kan, uppstå missförstånd i beställningen. Det kan också vara felaktiga förväntningar, det är väldigt viktigt. Att se till att det finns rätt förväntningar hos PO:n och Scrummastern och alla parter egentligen. Och verksamheten därute också, absolut. PO:n har ju också, det är något jag inte sagt, PO:n har ju också ett visst ansvar.. för PO:n är ju oftast en representant för ett antal slutanvändare kanske eller ett antal beställare, och det är ju viktigt också att den kopplingen funkar där. Det är ett jätteansvar faktiskt. Och där är ju PO:n ensam egentligen att se till att ha förstått sin verksamhet och sina, de slutanvändarna som den representerar på rätt sätt. Och också att jobba vidare med förväntningarna där. Det är en grej, absolut.
68		RM	Uppliver du att det fungerar så som du beskrev nu?
69		P3	Ja oftast, mm. Oftast annars så brukar vi kunna se det och påpeka det.
70		RM	Har ni med användare i projekten som får testa?
71		P3	Ja, gärna det.
72		RM	Kan du beskriva några egenskaper som en bra produktägare borde ha?
73	3	P3	Rik. (skratt). Stor budget. Nej, nej jag vet inte. Jag har ju nämnt ett antal. Ja nej men jag vet inte, en bra ambassadör. Diplomat. Det handlar ju mycket om att kommunicera med dom andra, förstå andra, dels från sin

			egen organisation och också gentemot leverantören då, oss kanske. Så bra kommunikation. Driv och ett engagemang, det är också väldigt bra. En oengagerad product owner är det värsta, det kan bli också, det smittar på projektet, på hela projektet egentligen. Och smittar på produkten. Så det är väldigt...
74		RM	Upplever du att dom som har rollen som produktägare, att dom har det som sitt... första ansvar, eller kan det vara en sekundär roll dom har också bredvid sitt vanliga jobb?
75		P3	Ja det är nästan alltid så, absolut. Det beror på, hur stort det är. Är det ett stort projekt så har man kanske en hundra procentig product owner, beställare. Eh eller ja det är ganska ofta som man har det just då, men det är inte alltid. Det beror på vad det är för system.
76		RM	Har det någon betydelse, vilket det är?
77	10, 3, 2	P3	Nae, eh jag vet inte... för större, till exempel vi levererar intranät som är, det är en väldigt stor, det spelar nästan ingen roll hur stor organisationen är, det är en stor produkt, det påverkar hela organisationen och det är många användare som ska använda det och så vidare. Då är det ju bra om man är engagerad och driven och har det här. Om man inte kan hantera, om man inte sitter som hundra procentig, det kanske inte behövs, men då ska man också vara en sån som kan hantera, som kan driva projekt även om man inte sitter på det ensamt. Så ja.
78		KW, RM	Mm, det var nog alla frågor vi hade.

Bilaga 6 – Transkript 4

Intervju genomförd: 2013-05-02

Nr	Tema	Person	Intervjufrågor och svar
1		KW	Vill du berätta din bakgrund, vad du jobbar som nu och sånt där?
2		P4	Mm okej, systemvetare i grunden, pluggat i Lund och i Växjö, fick smak för programmering på utbildningen så att det var det hållet jag gick sen i arbetslivet också. Jobbade första fem åren på ett produktbolag i Arlöv som hette XXX, jag jobbade mycket med VB6 system så blev det lite mer .NET på slutet men inte tillräckligt så jag sökte mig därifrån gör jag ville liksom inte fastna i VB6, eh och då började jag på XXX och då började jag som konsult, det var ju bara konsultuppdrag. Eh så de första åren var jag ute på mycket uppdrag liksom, satt aldrig här eller nåt sånt men sen vart vi fler så vi började köra projekt här inne på kontoret och ehm i samband, jag blev också konsultchef efter några år och då kände jag att jag ville vara mer inne på kontoret för att liksom kunna ta hand om folk och så, inte vara ute på uppdrag det är ganska krångligt o få det att flyta tillsammans så då blev det att efter jag var pappaledig så kom jag tillbaka till kontoret o va här liksom. Och det jag har gjort sen dess är väl liksom dels har jag hållt i Scrumarbetet och liksom att driva hur vi arbetar med Scrum, eh o så är jag nån slags senior resurs liksom som hjälper till med andra projekt och hjälper till med tekniskt, tekniskt säljstöd och offertskrivande och såna saker. Så det är väl det.
3		KW	Ja, ehm sen vill vi veta om hur länge ni har arbetat agilt, eller hur länge du har arbetat agilt och hur ni arbetar med Scrum, om ni anpassar det på något sätt eller så?
4	10	P4	Mm. Ehm första gången jag kom i kontakt med var precis när jag hade signat för att börja på XXX men fortfarande satt på XXX, då liksom jag fick en XXX mailadress, vi mailade lite med varann och sånt där och då var det en kille som också skulle börja som sa åh titta här det här nya, eh och så skickade han väl ut de här Scrum in five minutes eller vad det heter som, som XXX liksom. Så det var första gången jag såg det, eh men som sagt vi var ute på uppdrag och jobbade aldrig tillsammans, men så gjorde vi XXX biljettsystem och då skulle vi göra en sommar med sommarjobbare och praktikanter och eh då den här kille XXX som hade mailat mig den här broschyren han hade, uttryckte intresse för att vara Scrummaster i projektet för alla vi som jobbade vi skulle inte, alltså jobbade på XXX, vi skulle hjälpa till så gott det gick i projektet men dom skulle koda allting, ehm och, så han skulle vara Scrummaster och jag skulle hjälpa till med lite annat bara så, ehm och då, det var ju liksom första projektet där vi sa att det användes men jag märkte ganska snabbt att alltså dels, dom fick ju inte tillräcklig hjälp så det höll på att gå helt åt skogen så då, och XXX var inte speciellt engagerad över huvud taget, han gjorde inte så mycket, han träffa dom knappt aldrig, han var aldrig där. Så det var inte så mycket Scrum om det över huvud taget och då gick jag in och

			försökte styra upp det lite grann, jag hade ingen aning om Scrum egentligen liksom, utan så det var såhär, vi satt och försökte planera upp och dela upp i olika aktiviteter och estimerade det och jag kommer ihåg att jag styrde det arbetet ganska hårt för att jag hade panik för att det höll på att gå helt åt skogen så jag bara såhär, jag ville att det skulle gå undan och gå snabbt, dom visste inte så mycket heller, de var lite juniorer så jag bara pekade med hela handen och sa vad de skulle göra liksom, och jag kommer ihåg jag fick feedback på det sen några år senare, de började hos oss båda två liksom, ena killen sa aah vi var lite rädda för dig, bara ojsan, så det var ju inte så agilt. Ehm och sen så fortsatte, vi började använda något system där som hette ... Scrumworks, som var gratisverktyg för o planera, och eh det där användes det verktyget och därmed så körde vi Scrum så det var på den nivån, det var ingenting utöver det egentligen, ehm och fortfarande var det väldigt få som jobbade inne på kontoret, det blev fler och fler men det var fortfarande inte speciellt många så XXX [VD:n] började använda Scrumworks litegrann sådär, i små projekt, praktikanter och sådär, ehm sen vet jag inte riktigt..., sen var det egentligen när vi startade XXX [produktnamn] eh den här produkten vi har, när vi började utveckla den, och det var två år sen tror jag, till sommarn är det två år sen, och då blev det mer för där hade vi ett team här inne som var fast och vi sa det att vi ska jobba enligt Scrum och sådär, men då blev det verkligen tydligt att fan vi vet inte vad det här går ut på. Så då på hösten gick jag och två till Scrummaster utbildning och sen dess så har vi lyft arbetet. Det var en tvådelad fråga, jag skulle beskriva hur vi använder det idag också?
5		KW	Ja eller hur ni har anpassat det på något sätt?
6	1, 10,	P4	Njae, det var väl det jag, jag vet inte var jag snappade upp det nästan om det var på utbildningen, eller innan dess, men att misstaget som folk ofta gör är att dom säger att nej vi behöver inte det här och vi behöver inte det här och vi behöver inte det här eh och så använder de bara Scrumworks eh i stället för att göra tvärtom, börja med att verkligen försöka anstränga sig och använda allting och sen förändra i så fall eh och så att då när vi hade gått den där utbildningen så försökte vi verkligen göra det och inte plocka bort nånting utan ha alla möten och ha alla roller och sånt, eh och så är det väl, vi har inte, vi har inte sagt om nån del i Scrum att nej det här behöver inte vi, däremot så implementerar vi väl vissa delar sämre än andra så att säga. Ehm som product owner är typiskt en såhär grej som vi har problem med som vi har fått dessutom studenter som har sagt till oss att vi [] dom gjore ju ett sånt arbete så att, ehm, men det där försöker jag pusha för att vi ska få några interna som utbildar sig till product owner även om det kanske är en sån kundroll eller vad det nu kan va så krävs det att nån här har kunskap om rollen så att vi kan förbättra den delen av arbetet. Ehm och försvinner något annat liksom ur Scrum så är det bara rent slarv alltså såhär att man glömmer en stand up och lite såna här grejer. XXX [produktnamn] blir väl lätt så för att, dom är i en fas där håller på att få in en massa kunder och det är snabba skott så det är väldigt svårt att få till dom här att två veckors iterationerna och allt det där, det blir lätt att man skjuter in krav, styr om mot ett helt annat mål och sånt där och då är det jävligt svårt att få till.

		RM	När ni använder Scrum och ni inte har en produktägare här, är det kunden som får vara den rollen?
7	1, 10,	P4	Ja vi hade ett projekt nu i vinter där vi, vi sa det att jo men, dom var i princip två hos kunden som vi jobbade med, och VD och så var det en annan kvinna som var liksom, vad ska jag säga, poweruser av deras gamla system, vi skulle skriva om hela systemet så att dom, dom två kom på alla möten och sånt och vi försökte säga att nån av er får vara produktägare och sånt och så fort man sa nånting till dom som dom inte riktigt kände till och var helt säkra på så var de jätteoroliga och jättenervösa och tyckte att nej men vi kan inte det här, och vi tyckte, ja men gå en utbildning då, för att femton tusen för två dar visst det är mycket pengar och ni kommer lära er mycket liksom. Så gick det tyvärr ingen sån utbildning som de kunde gå på som passade in och sen så blev det för dyrt liksom och sådär så det sket sig, och så försökte vi ändå köra igång då, att dom, ja att liksom ni behöver inte hänga upp er på det här med produktägare och sånt men det är ni som vet vad systemet ska göra och ni vet vad som är viktigt liksom. Nej det vet ju inte vi, det är ni som ska programmera, vi kan inte programmera, det var jättesvårt att jobba med dem. Det slutade med att, jag ville bara få dom att specifiera ner på nåt vis, det slutade med att de specificerade ner jättemånga jättelånga exceldokument på allting som systemet gjorde eller skulle göra, och eh, längre än så kom vi inte, jag försökte med användarfall och vi satt nån timme tillsammans alla tre och liksom skrev användarfall då för att komma in i det, det var det jag ville ha utav det men det gick inte. Tyvärr var jag också lite osäker på hur dom skulle se ut och då är det inte lätt att driva igenom när man själv är osäker så att mm, dom var externa product owners och det funkade inte alls för dom hade inte kunskapen så att vad som hände var att jag som Scrummaster i det projektet blev product owner också, så att eh, och det behöver kanske inte vara fel, men det blev inte helt lätt heller.
8		KW	Men när ni har till exempel utvecklat [produktnamn], hade ni en intern produktägare?
	1, 10	P4	Ja, det är ju också såhär, och det är mycket därför jag vill också att vi ska skicka iväg några på utbildning, [namn] är produktägare för [produktnamn], men hon sitter som utvecklare i projektet också, och eh, jag vet inte hur det funkar riktigt jag tror hon får lite svårt o separera dom rollerna, men om det bara är en som ska gå den utbildningen på [företaget] så är det hon, för det är hon som faktiskt har, jag äger den här produkten och hon kommer antagligen att gå mer bort från utveckling liksom eh och då behöver hon verkligen den här kunskapen.
9		RM	Har ni haft i andra projekt en intern representant för produktägarrollen även om ni ser att det är kunden som beställer?
10	1	P4	Nej, inte, nej vi har aldrig.. nej.
11		RM	Hur har ni i så fall tagit fram kraven?
12	1, 10	P4	Mm, ja det har ju varit ett problem, för ett annat projekt till exempel så är det kanske mer [namn] då en av grundarna som var, eh, haft en roll som motsvarar product owner men inte liksom officiellt, och inte vetat vad den rollen gör i Scrum så att säga. Eh och där var dessutom kunden väldigt stark och satt ju här och jobbade med teamet och visste precis vad han ville ha, men det ledde ju till liksom

			leveransproblem liksom att han tycker att det här är inte klart och vi hade ingenting att sätta emot så det slutade med att vi bara satt och utvecklade och fick väldigt dåligt betalt tillslut.
13		KW	Hur gör ni då med att ta fram uppgifter till backloggen och prioritera backloggen om det liksom är människor som inte riktigt vet vad produktägarrollen innebär?
14	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	P4	Ehm, ja vi gör så gott vi kan. Senaste projektet jag var inblandad i så, ja då har väl jag tagit på mig, som sagt återigen inte så att du är produktägare i det här projektet, utan mer såhär, jag var med på första säljmötet och tog över stafettpippen så i projektet när det väl var insålt, att samla in kraven och sådär. Och där hade jag ju suttit på två möten med kunden så jag visste ungefär vad det gick ut på, jag hade anteckningar sen dom då, så utifrån dom, jag låste in mig här en dag och skrev användarfall på alltihopa. Ehm så då, och den kunden hade ju inte fattat vad som skulle göras så jag tror verkligen att i ytterst få fall man kan få kunden att vara product owner och att vi ens försökte det i det där misslyckade projektet det var liksom, ehm, om jag hade gjort det lyckosamt i tre projekt tidigare så hade jag inte gjort det med dom för dom var absolut inte mogna o ta på sig nåt sånt ansvar, så där hade man verkligen behövt en intern som kan hantera kraven. Men sen är det ju såhär en fråga om pengar också man kan ju inte lägga hur mycket tid som helst runt om kring
15		RM	Tror du det hade gjort någon skillnad om ni hade haft en annan person som tog fram kraven än du som Scrummaster?
16	1, 6, 7, 10	P4	Ja det tror jag, alltså nån som verkligen hade haft det som sin uppgift och sådär. Samtidigt som jag, alltså man lär sig hela tiden och det projektet i efterhand så, vi skulle ju haft en förfas i det, vi bara körde på vi bara satte igång mer eller mindre. Vi skulle ha behövt två till fyra veckor med kanske mig och dom att bara traggla igenom alla krav och skriva user stories utifrån dom eller mockups för att eh, då hade det gått bättre.
17		KW	Hur funkar relationerna alltså mellan de olika rollerna i Scrumprojekten alltså om ni inte har definierat tydligt?
18	1	P4	Alltså Scrummaster är ofta definierad samtidigt som vi kanske fuskar bort dom här bitarna i mindre projekt så, nej ja egentligen så, teamet är alltid väldefinierat, Scrummaster är åtminstone i dom fall då jag är Scrummaster så är det definierat, jag vet att jag är Scrummaster och dom vet att jag är Scrummaster så att, i det här, med de här två damerna då är jag Scrummaster och det var väldigt tydligt men sen som sagt, och där funkar det ju då, men så finns det som sagt ingen dedikerad product owner och det finns inget samarbete mellan Scrummaster och product owner historiskt sett och någonting som vi kan bygga vidare på och ingen enhet liksom, det är hur den relationen ser ut egentligen. Och så är det ofta tror jag i små projekt, så kör man inte riktigt Scrum utan man liksom, så här, vi vet att det här kommer ta fyra veckor så det är inte riktigt lönt och snurra igång hela det här med iterationer och sådär. Det är viktigare att lägga kraft på att kraven är bra och så där.
19		KW	Hur, ja garanterar ni att kunden ska på något sätt fångas in om de inte tar en så aktiv roll?
20	6, 7, 10	P4	Det är ja.. Det är ett område där vi haft problem helt klart. I vissa projekt har kunden liksom själv satt kraven och.. det var ju där vi fick

			problem med att liksom projektet har ju aldrig ansetts som levererat liksom och tanken, eftersom kraven helt och hållet var hans så kunde han ju lika gärna skita i villkoren liksom. I andra projekt har vi ju haft en, kanske mer en brist på bra krav liksom, de där långa excellistorna liksom, ja det var ju krav. Men det var ju oläsligt av teamet, det var ju bara jag som förstod dem och knappt ens det liksom. Men, så svaret är nej det gör vi inte, skulle jag vilja säga. Men sen å andra sidan om du pratar med någon annan här så kanske de inte riktigt har samma bild, jag är ju väldigt nellad på att ha product owner så här inne för att styra upp projekt.. processen liksom. Men andra kanske inte håller med om det. Bara så att ni vet det.
21		RM	Vem skulle du säga ansvarar för backloggen, är det du som Scrummaster som tar det ansvaret?
22	1, 2,	P4	Ja, eller ja i [produktnamn] så är det [namn], hon har product backlog och jag.. och det är lite excel-listor och lite allt möjligt sånt där, och jag försöker coacha henne till sånt här, ja hjälpa henne komma vidare så att vi hela tiden, så att den byggs ut och blir större och mer väldefinierad och att man är liksom redo för vad som komma skall. Inte bara två veckor, utan sex och åtta liksom. Men sen i dom andra projekten, i stort sett så har det ju blivit jag ju. Eftersom vi inte har haft någon product owner så har jag fått ta det, det lasset också så att säga.
23		RM	Har kunden haft intresse i att vara med och prioritera och så, vad som kommer göras först och..
24	2, 6, 7	P4	Där kan jag egentligen bara uttala mig om de här två damerna, det hade dom egentligen inte riktigt det intresset, för vi skulle göra Allt. Alltså allt det som fanns i deras befintliga system plus lite till skulle ju finnas. Och då var det ju så: "nej men allting är lika viktigt", så vi liksom bemödade oss inte med att prioritera utan vi försökte bara så här: okej, vad behöver vi göra först för att få det att funka liksom, att man behöver användarhantering och så vidare, så det var ju mer så det prioriterades ur ett mer tekniskt perspektiv liksom. Ähm, däremot i det projektet vi jobbar i nu, där har vi liksom delat upp det i en fas ett och en fas två av ekonomiska orsaker. Och så jobbade vi på så bra så att vi... hur var det nu.. vi levererade 64% av kraven på 46% av tiden, så det blev en massa pengar över så att säga. Så då sa vi, ja men då fortsätter vi med fas två. Och det är ju inte säkert att vi får in allting som ska göras i fas två i budgeten för fas ett, för det är det vi ska försöka liksom. Det har gått så pass bra, så vi vill, vi tror att vi kan fixa det. Och då hade vi möte med kunden och han sa, ah men då... Ah just det, jag ska skicka upp en lista till honom nu på dom kraven som finns kvar och så får han prioritera dom, och så börjar vi på dom översta. Så det är så det blir. Men där, där är användarfall, och mock-ups redan från början.
25		KW	Men dom har ni skapat?
26	6, 7	P4	Ja. Men när jag hade skrivit alla användarfall så åkte jag upp till kunden, och så satt vi och läste igenom – användarfall för användarfall – och så fick han liksom.. godkänna. Klockrent alltså! Och sen när mock-upsen var klara så bara mailade jag upp dom till honom: "ser det här okej ut?" "det ser jättebra ut – kör". Och så teamet bara hhmhm, dudidudidu, dom liksom bara. Så jag tror att det är verkligen en framgångsfaktor.

27		KW	Ehm, om man ser produktägarrollen mer allmänt, vad säger du är viktigast? Alltså dels vilka ansvar, dels egenskaper, kompetenser..
28		P4	Vad sa du, produktägarrollen?
29		KW	Ah
30	1, 2, 3, 4, 6, 7	P4	Ja, men det är ju tycke och smak. [lång tystnad] ... Om jag ser på här på [företaget], hur jag skulle vilja att det funka, så skulle ju produktägaren vara den som är kontaktytan mot kunden liksom. Själva kunden själv kan inte vara produktägare. Som samlar in kraven, som skriver user stories, som ser till att mock-ups blir gjorda och sådär, stämmer av dom mot kraven, stämmer av allt det där mot kunden, att det är godkänt och sånt. Och det, det är det absolut viktigaste för att, samla in kraven och omforma dom så att dom är användbara och eh... och sen så, skaffa sig, det handlar ju om den här domänkunskapen som är så jävla svår att ta på liksom, som vissa har väldigt svårt på medan andra kopplar direkt liksom – första mötet med en kund så... Och det ska ju vara såna personer som snabbt förstår vad kunden behöver och vill ha... och kan sätta in det i ett affärsperspektiv så att man verkligen levererar det kunden har mest nytta av liksom. Det, det är det viktiga.
31		RM	Anser du att en produktägare måste ha teknisk bakgrund?
32	3, 4	P4	Naäh, egentligen inte. Faktiskt. [tystnad]. Samtidigt... ja... nej jo, egentligen kanske helst, just för att man ska vara kontaktyta mellan... Det är ju bra att veta vad som är möjligt och inte liksom om man sitter i ett möte med kunden och bara: "nej, vi kan inte..." ja, liksom sådana där omöjliga grejer liksom. Men alltså hellre en som inte har teknisk bakgrund som kan skriva bra user stories som förstår vad kunden vill ha än en tekniker som man liksom bara får ut excel-listor ur.
33		RM	Mm, finns det någon nackdel om personen inte skulle vara teknisk eller tvärtom?
34	3, 4, 10	P4	Det är väl just det där att liksom förstå systemutvecklingens realiteter, det är ganska bra, för att.. det ska ju inte vara, man vill ju inte ha dom här sälj, det ska inte vara en säljare liksom. Eh ja, det, alla har råkat ut för dom här säljartyperna, speciellt dom här entreprenörsdrivna företag som är produktinriktade och så. Har dom en chans att sälja in till en ny kund liksom, bara den där nya funktionen finns med, då springer han direkt ut och liksom "ööh vi måste ha det här, det här är Absolut viktigast! Släpp allting annat!" Och i många fall är det ju VD:n som är den här personen. Ett företag där jag var som konsult, där alltså precis innan jag började så hade det varit fullständigt vidrigt. Dom satt och releasade och det tog en förmiddag och releasa produkten, och han kunde komma springande in – alltså mitt i den releasen – och bara "nä, stoppa allt, det här ska med". Så att eh... det ska inte vara någon säljartyp. Det är liksom, det är det som är det viktigaste.
35		KW	Uppliver du att det finns några speciella problem med produktägarrollen?
36	10	P4	Ja, att dom bara anses kosta pengar. Att man inte ser att man får ut någonting av det direkt.
37		KW	Så man får liksom inte stöd uppifrån eller?
38	10	P4	Nej, inte så... det är samma sak med Scrummaster också egentligen. Ses som tärande och inte närande.
39		RM	Tror du att produktägarrollen är viktig?

40	9	P4	Ja. Alltså det är ju så att Scrum är inte stort liksom. Det är tre roller, och fyra möten och en lista med krav liksom. Där har du hela specifikationen mer eller mindre. Och det är ju det som är så genialt med det här, det är väldigt, liksom, universalt men väldigt hårt specat. Gör det här liksom, och det är inget fluff, inga såna här milstolpeplaner och grejer, det är liksom, det här ska göras och det här ska vara med. Så att ja, ingenting skulle plockas bort, så produktägare är ju viktigt alltså.
41		KW	Det står ganska mycket i litteraturen om produktägaren som beställare, hur ställer du dig till det?
42	5	P4	Beställare... av projektet liksom? Kund, mer eller mindre?
43		KW, RM	Mm
44	5	P4	Alltså om det kommer en kund till oss och säger att: "amen jag behöver det här och det här utvecklat, det här systemet liksom, och jag vet hur Scrum funkar och jag vill ta på mig rollen som product owner, så jag kommer skriva user stories och blablabla". Absolut, jättebra, fan vad gött. För då har man ju inga extrasteg emellan, utan då har man ju verkligen komprimerat sammansättningen på projektet ju. Men däremot som vi gjorde, att försöka ta någon som är helt rudis på det och försöka få dom till att bli produktägare, det går ju inte. Och, att försöka utbilda och sånt där, det är möjligt att det kan gå men... Samtidigt tar man ju en risk också om beställaren säger "ja jag kan vara produktägare, jag kan det här, jag kan ta den här rollen, inga problem". Hur vet man det liksom? Men om man vet att det funkar liksom. Om man jag vet inte, om det är projekt nummer två kanske, så då, absolut, det är ju drömläge liksom.
45		KW	Hur väljer ni att definiera ett projekt som lyckat?
46	8	P4	Mm! Hehe, det är något vi håller på med faktiskt. Ehm. Vi har ju ingen sån, vi har ingen definition nu, jag försöker tänka efter om vi har haft några lyckade projekt.. (skratt). Nej men det är ju alltså... att vi har gått med vinst, och att kunden är nöjd. Och att det är levererat i tid, men det hänger ihop med att kunden är nöjd såklart. Det är ju alla dom här klassiska grejerna som ska vara uppfyllda liksom. Vinst, i tid, och alla är glada liksom. Men, det är svårt att få till alla dom parametrarna.
47		RM	Vilka aspekter avgör om kunden är nöjd?
48	8, 6	P4	Ah det är ju ofta det att han har fått det han ville ha. Och han har inte bara fått det han bad om. Och som sagt, att han har fått det till det pris han hade tänkt sig. Vi kör med en sån fastpris-historia just för att minska kundernas osäkerhet kring att beställa ett system liksom. Men... då tar vi hela risken helt enkelt, och det var ju det som hände i det där projektet när vi, när kunden satt mycket här och det var han som satte kraven och sånt. Det var ett fastprisprojekt och det blev inte så bra för oss.
49		KW	Hur viktig skulle du säga att produktägarrollen är för att få ett lyckat resultat, påverkar det?
50	2, 9	P4	Hm... ja alltså jag tror ju det. Jag tror ju till exempel att i projektet med dom två tanterna där vi fick problem så tror jag att det hade underlättat om... om någon hade haft den rollen uttalat från början. Och hade vetat, hade haft... Det handlar mycket om det vad man har fokus på. Om en snubbe har fokus på användarfall och allt det där, då

			blir ju det gjort på ett helt annat sätt än om en Scrummaster som dessutom ska utveckla, och sätta samman teamet och, jag hade fjorton andra grejer liksom,” amen deras krav funkar, de vet ju vad systemet ska göra”, och så är det den biten som faller bort liksom. Man säkerställer ju att det inte händer om man har en produktägare, inbillar jag mig.
51		RM	Förekommer det att kunden kanske formulerar ett krav, som i slutändan visar sig att kunden kanske inte ville ha ändå?
52	10	P4	Ja vad fan det händer ju varje dag höll jag på att säga.
53		RM	Hur hanterar ni det?
54		P4	Ehm, ja det är ju sånt här... eller det beror ju på hur ni menar med krav, om det är rakt in i product backloggen – utveckla det här – eller är det bara en beskrivning...
55		RM	Ja alltså det som blir till backlog tillslut. Det kan ju vara användarfall eller...
56	10, 6, 7	P4	Ja alltså med dom två tanterna, vi satt ju i möte och gick igenom deras excel-listor och pratade om varje punkt. Och oftast så, eftersom de utgick från sitt befintliga system och var ganska låsta vid det, så föreslog dom ju saker ibland som utgick från den knasiga tekniska lösningen för att få till då, det här nya som dom ville ha. Och då kunde det ju ofta bli: om vi gör så här istället, så blir det ju lite enklare. Och då i första omgången så blev det mest ”nej nej nej nej, vi måste ha...” och så fick man ta det en gång till och förklara liksom... Men i slutändan så lärde jag mig det att: jo men gör vi så här, så går det mycket snabbare att utveckla. Ah, pengar, klick, så då var det inte lika viktigt med dom där små små distinktionerna på deras grejer som dom hade utan mer jaja okej, då kan vi köra. Så det är ju ofta det som många kommer in med ett knasigt krav, då får man ju förklara rent tekniskt försöka, och sen översätta det till pengar så.
57		KW	Gör ni alltid så att ni går igenom kraven med kunden?
58		P4	Alltså jag tror aldrig vi har gjort på samma sätt två gånger. Hittills. Det är lite det. Och vi håller ju på med ett arbete att försöka bli lite mer strukturerade i de här frågorna. För här, här sitter ju ett gäng glada systemutvecklare liksom. Alla vill utveckla och det är det som är kul. Och då kör man resten med vänsterhanden liksom. Och det blir bra ibland och ibland blir det dåligt. Men... ja... vad var frågan?
59		KW	Om ni alltid går igenom kraven med kunden.
60	6, 7, 10	P4	Alltså... dom senaste, det som ligger färskast... Som sagt, jag åkte upp och vi gick igenom alla user stories och det funkade jättebra, jag hade något annat också... Jo men visst går vi igenom kraven med kunden, det måste man göra, måste stämma av på något sätt. Så det, det görs väl alltid, men sen så hänger det rejält mycket på kvaliteten på kraven också, hur bra det blir liksom. För är det en lång excel-lista som dom själva har skrivit... det tog väldigt lång tid till exempel. Så vi hann ju inte gå igenom så många krav som vi borde ha hunnit. Och då.. hade utslag i framförhållningen.
61		RM	Hur löpande kommer kraven in, blir det att ni tar in kraven i början och så kör ni Scrum, eller tar ni in dom löpande?
62	6, 7	P4	Där, jag kan inte heller säga någonting för ett visst sätt vi jobbar för att det, det har ju varit från fall till fall. Dom två tanterna så blev det någorlunda löpande liksom för dom klarade inte av att skriva allting med en gång för att det var så stort. Så det kom ju in liksom pö om pö

			litegrann. Men, när det är mindre grejer, dom senaste jag jobbat på, då tar vi ju allt i början liksom. Och alltså just det här med att jobba Scrum och så med kraven, eh där får man nog anpassa sig till verkligheten. Det är ändå... det funkar i ett produktbolag, vi har dom här produkterna och vi vill utveckla den och det är det vi gör, vi är dom här tre teamen och han är produktägare och allting är perfekt. Då kan man ju liksom så här – ah vi har fått in nya krav i verksamheten blablabla... - men för oss är det ju ofta så – vi behöver det här, när kan ni leverera? – och så svisch är det nästa kund som har helt andra förutsättningar. Så det är det som gör det svårt för oss liksom, vi kan ju inte alltid använda Scrum precis som man ska. Vi kan väldigt sällan göra det egentligen.
63		RM	Hur involveras kunden, alltså mer än i kravspecifikationen? Är kunden med i någon sprint och får vara med och testa?
64	1, 6	P4	Eeh.... Vi försöker ju ha det här med demo. Så det hade vi med dom två tanterna till exempel. Som dom nu heter i den här intervjun. Så dom kom ju ner hit och... de satt ju inte i [ort].. och vi visade vad vi hade gjort. Däremot så kunde de inte testa själva för vi releasade aldrig någonting för det hade tagit för lång tid vilket kanske var ett misstag.. eller inte. Så i minsta fall demo. Men jag vet i något projekt som jag har kört så har beställaren, fast det har varit mer i slutet på projektet så har dom fått testa av liksom. Vart lite så här att komma in med buggrapporter och sånt där. Också ganska kort projekt, det är lite svårt, det är nästan bara en sprint, och då, är det en sluttest eller är det en del av Scrum? Så att det.. Men... i lite längre projekt och så där så tycker jag ju verkligen att det ska vara så att efter varje sprint så ska det ju finnas något körbart och kunden ska kunna testa det på egen hand. Och det där gäller ju att planera från början. För första releasen tar alltid två dar. Det är svårt att få ut grejerna om man inte hanterar dom på rätt sätt.
65		RM, KW	Mm, det var alla frågor.

Bilaga 7 – Transkript 5

Intervju genomförd: 2013-05-03

1		KW	Som start om du bara vill berätta lite om din bakgrund, vad du jobbar med nu och ja, allmänt?
2		P5	Som sagt, jag är anställd på [företaget] och har jobbat som konsult sen 2007 ehm just nu så sitter jag på ett uppdrag på [företaget] som agil coach, jag hjälper teamen och produktledningen och cheferna att utveckla nya generationens [företagets produkt] med hjälp av agila metoder. Så att jag, agile ligger mig varmt om hjärtat, jag har jobbat med agile sen 2006 och, så här jobbar jag som agil coach, ehm hjälper team då, primärt två team men också produktledning, innan har jag väl egentligen, jag har jobbat som produktägare på [företag], Scrum product owner i två och ett halvt år. Jag har jobbat som Scrummaster också i två och ett halvt år. Så jag har vart, haft coaching uppdrag, vart agil coach på [företag], arbetat med [företag] och jobbat som utvecklare på [företag] och [företag], så att jag har jobbat inom väldigt många olika roller inom mjukvaruutveckling men agile coach är det jag gör idag. Men jag har lång erfarenhet som produktägare och Scrummaster och jag förmodar att det är det som är...
3		KW	Det är det som vi fokuserar på.
4		P5	Så det är väl min arbetsbakgrund, kortfattat sen har jag ju studerat datateknik i Göteborg på Chalmers och såhär, så det är väl lite kort.
5		KW	Ja
6		RM	Vilka agila metoder är det du jobbar med främst? Är det enbart Scrum eller flera olika?
7		P5	Ja, ehm, just i rollen som agile coach så arbetar jag egentligen, Scrum kommer man ju inte undan så mycket, det är ju rätt så mainstream nu för tiden. Men så är det klart att beroende på situation så är det Kanban, ehm, det är klart att när man implementerar Scrum, att använda practices från XP, det är inte helt överraskande egentligen, det är väl det. Men på [företag] som jag arbetade på där körde vi Scrum som vi fyllde på olika sätt, så det var det arbetet som vi hade. Här arbetar man mer Scrumlikt då, man kallar det egentligen inte nånting, vi arbetar agilt, vi arbetar i korta iterationer och sånt där, väldigt Scrumlikt, kan man kalla det Scrumish kanske?
8		KW	Ja, haha, det kan man få göra.
9		RM	Anpassar ni Scrum på nåt sätt, har ni tagit bort nånting eller lagt till, eller är det väldigt...
10		P5	Här, här just på [företaget] så är det, så kör vi inte Scrum uttalat.
11		RM	Nej, okej.
12	1	P5	Men alla dom här, jag menar ceremonier och artefakter och rollerna, dom finns ju. Det finns ju, alla team har en produktbacklog, alla team har en liksom en sånhär agil coach, en produktägare, ett team som utför själva arbetet, vi har liksom iterationsplanering, retrospektiv, demos och såhär så att alla bitar finns där och, själva ramverket om man ska kalla

			det är Scrum. Sen har vi fyllt det med det som behövs för att vi ska kunna ta fram [företagets produkt] på bästa möjliga sätt. Alltifrån testdriven utveckling till exploatory testning, till parprogrammering, alltså sådär, och det är ju också rätt, det finns visserligen guidelines för alla teamen också, men också rätt så fritt, beroende på vem som är, som jobbar med teamen, så att ett långt svar på..
13		KW	Hur skulle du beskriva produktägarrollen, dels vilka ansvar som ingår, vilken kompetens du tycker man behöver, vilka egenskaper som är viktigast?
	1, 2, 3, 4, 6, 7	P5	Om man ser det helt på mina erfarenheter när jag jobbade som produktägare på [företag] så lärde jag mig att det var egentligen, det är egentligen en grej som är extremt viktig, du ska kunna vara en god kommunikatör, dom team du är produktägare för ska du egentligen kunna det du har i huvudet ska du hela tiden kunna liksom på nåt sätt kommunicera ut till teamet. Det är ju väldigt vanligt men jag har arbetat med väldigt många produktledare där goda idéer och tankar på vad man vill utveckla, men dom finns i huvudet, och har väldigt svårt att få ner det i liksom en artefakt i produktbackloggen så att alla kan ta del av den eller så är det oftast, man har en tanke i huvudet, att det tar en viss tid innan man verkligen får ner det, det är ju det man som agil coach eller Scrummaster ska se till att det som finns i huvudet och det som finns på väggen dom ska typ va inline alltid egentligen. Så att det är väldigt viktigt att man som, ska kunna vara väldigt bra på att kommunicera med teamen, ska det ska liksom vara nånting som är naturligt att.. Egentligen produktägare har ju en idé och då vill han bygga en viss produkt då, för att kunna bygga den bästa möjliga produkten måste han kunna kommunicera och berätta kring vad produkten ska kunna göra, varför vissa saker är viktigt, vad som är viktigt att bygga, vad som inte är viktigt, vilka användarna är, vilka kommer köpa produkten, och sådär. Kunna prata i de här termerna, ofta tillsätter man produktägare som inte har riktig koll på produkten. Någon form av proxy då. De kan ju inte kommunicera fritt till teamen då, ofta blir det någon form av liksom mellanhand, då måste de gå till någon annan och ta reda på varför är detta viktigt egentligen då? Så en bra produktägare ska kunna förstå produkten och fritt kunna prata om produkten. Så det är är jättejätte viktigt då. Så en öppen och god kommunikatör. Sen finns det ju andra egenskaper. Det jag menar egentligen är att produktvisionen ska kunna kommuniceras ut. Man har inte råd med vissa bitar, framförallt en annan egenskap, man ska kunna balansera arbetsmängden, alltså tiden man måste lägga med teamen men också kunden då. Oftast har vi en produktägare som lägger all tiden med själva kunden då och ingen tid med de som bygger produkten. Eller så är det tvärtom. Att hitta produktägare som fattar att båda är viktiga då. Så är det det jag först och främst tänker på
15		KW	Hur ser du på behovet av teknisk kunskap?
16		P5	Hos produktägaren?
17		KW	Ja
18	3, 4, 2	P5	Teknisk kunskap alltså, det beror på vad man egentligen menar med teknik så. I min värld där jag arbetar väldigt mycket med Scrum så är det ju. Produktägaren är ju den som ska beskriva vad det är och huret är ju teamet. Så när ni säger teknik så menar ni ju som tekniken som krävs för

			att utföra ett visst arbete. Den ska ju teamet besitta, men givetvis kommer man ju inte undan, exempelvis en teknisk roadmap. Vi bygger den produkten, ja vi vill ju göra våra kunder nöjda här men samtidigt måste vi tänka lite längre fram, vad krävs för att vi inte ska bli utkonkurrerade om två år liksom. Klara vi skala, en massa såna här grejer. Vad händer när vi får liksom tusen gånger fler användare och såna här bitar. Då är det ju vad händer med produktägaren om inte produktägaren besitter den förståelsen, då måste han ju samla de människor som krävs, för produktägaren är ju den som bestämmer vad som ska göras men samtidigt måste ju den produktägaren ta ansvar att ta input från
19	2, 4	P5	Att samla allas tankar och ideer och sedan göra den bästa prioriteringen då, så ja svar på frågan. Har inte dem den kunskapen, övergripande, får se till att få det från någon annanstans då. Men att utföra själva arbetet är ju teamet som ska göra det.
20		RM	Hur ser du på att kunden har rollen som produktägare?
21		P5	Kunden..
22		RM	Ja, man ser dem som en representant för den rollen
23	3, 4, 2, 1	P5	För att en bra produktägare, med en tillgänglig produktägare. Kunder, ja. Intressant fråga, vet inte hur jag ska formulera det egentligen. Grejen är, har du till exempel ett stor projekt där du har produktägare där du ska demo någonting, då är det alltid bra att få dit riktiga kunder eller användare på demot, då är det jättebra. Då kan man faktiskt få feedback som man kan ta upp på gruppmötet dagen efter. Men tar dem som, i min värld har du användare och så har du kunder. Kunder kan ju vara den som köper produkten, det behöver ju inte nödvändigtvis vara den som använder produkten. Användaren är ju nån som faktiskt använder själva produkten. I min värld måste ju den som använder produkten vara den mest intressanta då, det är ju den man vill få feedback från. Och det ska ju produktägaren eller representanten mot teamen då, och det är ju bara en bonus då att få dit så många som använder systemen på riktigt, det är ju bara bra. Jag vet till exempel på rikspolisstyrelsen finns såna här team då, där utvecklar de systemen för eh. Vet inte exakt vad de gjorde då, men vad de gjorde då var att var tredje månad tog den in riktiga poli, alltså tog de in poliser som testade på riktigt då i samband med demos, och då är de någon form av användare då. De hade där inne sina egna produktägare då som, samlade all information. Så jag vet inte om jag gav ett svar egentligen på den frågan, pratade väldigt mycket om, runt omkring där.
24		KW	Ja
25		RM	Om det hade varit så, att en användare då som kommer använda systemet, som en representant för dem då kommer vara produktägare, skulle du se det som en fördel eller nackdel. Skulle det fungera eller?
26	1	P5	Är du tillgänglig och kan produkten väl är det bara bra.
27		RM	Så det kan vara en fördel över att ha en intern produktägare?
28	1, 3	P5	Det beror på många faktorer, men är den personen, om det är en kund som är tillgänglig och kan vara där. Grejen är den att en produktägare ska jag, har jag team eller stort projekt med många team vill jag att produktägarna ska vara närvarande på daglig basis. Inte hela tiden med teamen men de ska finnas där. Betyder det att det är en kund som inte

			är det så hade jag nog inte valt den som produktägaren då men. Gav det inget riktigt svar så eller?
29		KW	Jodå men det är ett svar
30	2, 6, 9	P5	Grejen är den att det är ju feedbacken, man vill ju bygga den bästa möjliga produkten. Och vart den informationen kommer ifrån är ju egentligen ointressant så man vill ju gärna ha en produktägare som hittar vägar att samla in den här informationen som krävs så att man bygger rätt grejer då va. Så produktägarrollen är ju den viktigaste rollen då skulle jag vilja säga.
31		RM	Hur gör ni då för att samla in de här kraven till backlog?
32	6, 3, 4	P5	När jag jobbade som produktägare så samlade jag in krav från fyra ställe kan man säga. Jag samlade in krav från linjechefer, där var det egentligen tekniska backlog items som man kallar det då. För att säkerställa att man bygger en produkt som på långt perspektiv håller då. Så är det features från produktledningen, product management. Dessa features är då viktigast just nu. Så har man förslag från människor som då bygger produkten, ideer och tankar. Sen har du ju den fjärde och roliga är ju liksom de här riktiga kunderna som finns utanför bygnaden som kommer på besök och testar produkten, som man pratar med på mail och så. Så det är ju de fyra som jag samlar in information på. Sen tog jag allt det där och, ja vad är viktigast för, att vi ska kunna släppa den bästa möjliga produkten. Det var inget som jag gjorde helt själv, jag är i en sån roll man måste samarbeta väldigt mycket, lyssna på väldigt många människor. Men i slutändan är det du som har slutordet, tar slutordet och väljer då.
33		KW	Så kunden har inget att säga till om, om prioriteringen och backlogen?
34	2	P5	Precis, det är ju ja. Men då har ofta viktig input och vi får faktiskt skapa oss den tiden, för ja. Ringer en kund då och har viktig input är det inte så att man nah vänta nu, vi återkommer om två veckor utan det prioriteras.
35		KW	Hur ser relationen ut mellan produktägaren och övriga ut Scrum projekt?
36		P5	I de projekt jag jobbat i så.. Productownern är en del av Scrumteamet, men ändå inte riktigt ändå. Teorin säger ju så, men oftast blir det faktiskt så att utvecklingsteamet faktiskt är det som kallas för teamet då. Det är ju de som sitter där hela tiden tillsammans och bygger produkten. Produktägaren är ju en del men han är där nog ibland, mera på iterationsplanering och demon, finns någonstans i närheten. Frågan var hur ser samarbetet ut mellan produktägaren och övriga i Scrum projekt team?
37		RM	Ja
38	1, 2, 3, 4	P5	Alltså det är väl, det är som jag sa innan. Produktägaren som beskriver vad som ska byggas, ser till så att det alltid finns en prioritering av backlog. Och det som är överst ska alltid vara startbart, man ska kunna påbörja det arbetet. Och det som ligger lite längre ner behöver inte vara så detaljerat. Det ska alltid vara synligt för alla som bygger produkten, som vi säger utvecklingsteamet. Så har vi ju Scrummastern då som agerar coachen då eller vad man ska kalla det, som ser till att allt fungerar ihop då. Ser till så att teamet fungerar bra ihop, ser till så att produktägaren passar teamet, att den här balansen om vad som ska byggas, hur det ska byggas, att man inte passerar varandras gränser

			<p>alldeles för mycket. Det är väldigt lätt att produktägare liksom börjar blanda sig i det tekniska. Eller teamet börjar blanda sig i för mycket vad som ska byggas. Alltså se till att det finns en balans utmana båda hållen, se till att det finns en sund fusion där i mellan då. Och framförallt det tredje och sista att man passar in i den organisation som man befinner sig i då. Så produktägaren fyller en otroligt viktig och samarbetet mellan Scrummastern och den agila coachen ska vara väldigt väldigt nära. Jag har arbetat i båda rollerna då så att eh som Scrummaster spenderar man jättemycket tid med produktägare. Beror ju på vilken bakgrund man har. Jag menar produktägaren kan ju vara helt ny i agile. Då gäller det ju att utbilda. Hur kommunicerar man med teamet, på vilket sätt. Vilka är bra frågor, vilka är mindre bra frågor.. Och hela den här biten och vad har du ansvar över, vad har du inte ansvar över. Vad kan du delegera, vad kan du inte delegera. Få dem att förstå sin roll i det hela. Så det är jättenära samarbete mellan Scrummaster och produktägare. Speciellt en oerfaren produktägare.</p>
39		RM	<p>Är det det vanligaste att produktägaren lägger sig i för mycket eller att den inte kanske är tillräckligt närvarande? Vilken balans, eller vilket håll...</p>
40	3, 4, 10	P5	<p>Har du produktägare som kommer från product managementhåll så är det oftast som jag sett, mina erfarenheter att dom inte finns tillgängliga, det är väldigt mycket fokus på features, och det är inte oftast att det är deras fel, utan dom belönas för dom får ju lön, och bonussystem som ofta triggas av vilka features som kommer med i produkten. Och bonussystem och sånt triggas ofta dåligt beteende och det kommer ofta ner i teamen då, så då blir det ju ofta det här trycket då: ta med dom här featuresena, ni behöver inte tänka på att göra det som är under the hood, för att få liksom ett bra tekniskt, plattform helt enkelt. Så det är oftast dom problemen jag har sett från product owners från product management. Sen har vi ju product owners som kommer från andra ändan, som inte kan produkten men som kan lösningarna, tekniken. Oftast en utvecklare som har blivit rekryterad eller blivit befördrat och blivit chef, dom har ofta väldigt svårt att arbeta med dom här strategiska och vad vill vi med produkten, utan dom är egentligen nere och pillar på det som teamet ska göra. Då får man ju den här micro management som är ännu värre än den här andra som jag berättade om innan. Så då är det dom här två extremerna då. Eh... jag vill hitta någon, inte mitten utan någonstans mitten mellan mitten där och där, så det är väl så..</p>
41		RM	<p>När det gäller ansvar, som produktägaren har, i till exempel större projekt så vet vi att man kan ha ett team av produktägare, hur tycker du att detta... eller har du varit med om det? Hur delar man upp ansvaret och hur fungerar det?</p>
42	1, 2	P5	<p>Ja, det har jag varit med om. Då har man haft... alltså, har du en jättestor produkt med många områden så blir det svårt att ta en produktägare som ska serva 20 team. Då måste du dela upp det, då har du en som har det övergripande ansvaret och är product owner chief. Även om inte där jag har arbetat där man kallat det exakt så, men man har ju arbetat under den typen av organisering då. Där man egentligen har en product manager och sen har flera product managers under den produkt managern så man ansvarar för vissa delar av systemet liksom.</p>

			Ni arbetar med webbgränssnittet, ni arbetar med mer den här delen, ni är med den och den då. Så då har dom tre eller fyra team var som dom är produktägare för då. Så är det ju dom i team, dom måste ju synka. Det finns ju en stor produktbacklog för hela produkten, men sen har den ju fyra vyer beroende på vilken produktägare man är då. Och ett sånt upplägg hade man på [företaget] till exempel. Här har man inte det riktigt så, även om det finns en produktbacklog men det är inte den organisationen. Här finns massa produktägare men ingen chef egentligen.
43		KW	Skapar det någon sorts, någon ny typ av problem eller det funkar bra?
44	10, 2	P5	Det beror på alltså, har du, har du ett väl fungerande product management team som jobbar som ett team, då behöver du ju inte ha en som är chef i min värld, men, tyvärr som jag sa innan så är det oftast att det finns belöningar på features vilket gör att alla går sina egna vägar, och då kan det ju vara svårt. Och då kan det ju vara bra att ha en som är chef, men det i sin tur kanske skapar andra problem. Det var någon som pekade med hela handen och det kanske inte heller alltid är bra även fast det kan vara bra i vissa situationer men.. jag har redan sagt, enligt min erfarenhet är det bra att ha en chef product owner. Det är bra att ha någon som har det slutgiltiga ordet om hela produkten för annars blir det för mycket spring fram och tillbaka liksom.
45		RM	Blir det olika bud då från olika personer?
46	10, 2	P5	Som alltid när man är en grupp människor så har folk åsikter men har du någon som har ansvaret för hela produkten så är det alltid bra men faktiskt: ja, jag lyssnar på det, det är väldigt viktigt med den featuren, men, sett ur hela produktperspektivet så är det detta som ger mest värde för liksom, kostnaden. Så tyvärr måste vi säga nej där. Annars har du fyra pers som skriker nej nej, det här ska vara mest värde, nej det här ska vara mest värde så har man bara wohoho liksom.
47		RM	Vi har varit inne på lite problem som du har berättat men vill du berätta om andra.. om det är problem eller svårigheter med rollen som produktägare som kan uppstå?
48	10, 2, 3, 4	P5	Ja alltså det är klart det... som produktägare är man egentligen ytterst ansvarig för att produkten är rätt, och många som kommer i kontakt med den rollen tänker: åh men fan vilket glidigt jobb, men det är rätt hett ändå, för bygger du fel så... man är ytterst ansvarig för att det är rätt produkt som byggs. Och har du investerat i 100 personers arbete under ett års tid och byggt fel sak, då är det inte så jävla kul. Så det är jättejättejätte viktigt att man inte underskattar det här att man liksom investerar tid att lyssna på människor som pratar i produkten och så här, träffa kunderna, testa systemet, lyssna på jättemånga människor, vara öppen för nya sätt att prioritera och tänka på, inte bara underskatta den typen av jobb. För då är ändå risken att man faktiskt går en väg som leder till.. helvetet. Och det händer så jävla mycket där ute, du kanske bygger en produkt idag som kanske är jättebra, men om någon form av tekniktrend, ny trend, som gör att du faktiskt måste ta en ny väg. Du måste hela tiden vara uppdaterad av... hela tiden vara uppdaterad. Så att... ja det är ett krävande jobb. Fast på ett annat sätt. Men frågan var... vad var ursprungsfrågan egentligen?
49		RM	Problem och svårigheter med rollen.

50	10, 1	P5	Mm.. Sen vill jag nog säga att det där med tiden också. I dom fall där man väljer en product manager så är det ju väldigt lätt att säga: nej men det är klart du ska ta tid för teamet. Men behöver du resa runt till USA, Australien hela tiden, hur ska du hinna hitta tid till teamet. Ofta är det ju dom som har bäst koll på produkten men som är minst tillgängliga. Så att det är många utmaningar så. Sen.. ja det är väl det jag tänker på först och främst.
51		KW	Det står ganska mycket i litteraturen om produktägaren som beställare, hur ställer du dig till det?
52		P5	Beställare från ett teamperspektiv... från utvecklingsteamets perspektiv. Jag förstår nog inte riktigt frågan tror jag.
53		RM	Nej, vi tänkte nog från kundens...
54		KW	Ja alltså den som har beställt produkten så att säga.
55		P5	Mm... Ta frågan en gång till bara.
56		KW	Produktägaren, om man ser den som beställare av produkten, vad anser du om det?
57		P5	Mm... produktägaren som beställare av produkten...
58		RM	Mm, om det stämmer eller om du tycker att det inte stämmer.
59	2, 5	P5	Alltså, produktägaren äger ju produkten, så på något sätt så är det ju han eller hon som beställer från dom som utför själva arbetet... Ja... men jag har inte tänkt på det i dom termerna så. Så klart man är beställare. Men det är kanske jag som är lite seg i huvet nu.. (skratt)
60		KW	Nej men det är inget man behöver ha tänkt på så.
61	5	P5	Så ja alltså dom är beställaren och ägaren av produkten. Beställare av varje iteration. Nej jag tror, den var lite lurig den frågan, jag kommer inte på någonting bra så vi får kanske hoppa till nästa.
62		RM	Vi tänkte höra hur ni mäter ett lyckat, eller definierar ett lyckat resultat i ett projekt?
63	8, 9	P5	Ehm, ett lyckat resultat... Alltså grejen är det att... när jag träffar produktägare så var det ett essentiellt arbete att ta fram de grejer som gav mest värde. För vi konterade arbete, prioriterade, levererade det som var mest värde och se till att också att teamet levererar mer och mer och mer. Jag menar, kan du få ett välfungerande team som levererar jättemycket mjukvara för en liten kostnad och man levererar det viktigaste först så tycker jag liksom, då är det ett lyckat projekt. Så levererar man liksom det som är viktigast. Sen kan det också vara ett lyckat projekt, jag menar om man är del av ett stort projekt, då kan, om du, då är det ju lyckat om till exempel, om det är till exempel tio epics som är intressanta för en release, och du arbetar på ett sätt som gör att du kan leverera sju av dom epicsen på kanske en tre månaders release så är det ju lyckat, än om du till exempelvis skulle leverera ingenting och sen ha tio stycken som är 70% klara istället. Så beroende på läget, kan man... Men jag tänker väldigt mycket lyckat, klarar du att leverera bra grejer i varje iteration då, så är det ju lyckat. Så oavsett om det handlar om, om det finns deadlines tidsmässigt så är ju det skitsamma egentligen, så länge du levererar det viktigaste, och levererar hela saker och inte halvklara grejer, då är det lyckat. Kan du även, så även om du kanske tror att du skulle klara tio stycken epics så... Ja.. lyckas i projekt. Ett lyckat projekt är att maximera levererat värde för minsta möjliga kostnad egentligen. Och det ställer ju krav på att du har ett team som arbetar bra ihop och som kan dra sig fram och faktiskt kan bygga ett bra

			team, produktägare som faktiskt kan ta reda på, det är lätt att säga, ja det här, gör det viktigaste men också handlar det om att ta reda på vad som är det viktigaste. Kan du få de här två grejerna så är chansen väldigt stor att lyckas då. Så ett lyckat projekt är när du fått dom två grejerna att funka.
64		KW	Om man tittar på faktisk användning av produkten, är det något som du också vill räkna in som...
65	8	P5	Alltså där har vi ju projekt kontra alltså.. där har du ju ett lyckat projekt och sen har du ju lyckat produkt, det är ju en annan grej, trots att du tjänar mycket pengar och har nöjda kunder och dom här bitarna, då är det klart det är fantastiskt, det är väl det ända det i slutändan handlar om då. Men i min värld så är det väldigt mycket så att projekt är ett sätt att bara leverera något och egentligen ingenting som kunderna bryr sig om i slutändan hur man gör, det är bara ett sätt att organisera sig på. Att ta fram något på. Så ett lyckat projekt behöver inte alltid vara att man har tjänat en miljon kronor, såhär, utan det kan vara andra grejer då. Frågan var mer att... ah?
66		RM	Vi tänkte höra hur du, eller hur viktig rollen som produktägare är för ett lyckat projektresultat eller produktresultat...
67		KW	Vi kan väl ta projektresultat då kanske...
68		RM	Ja
69	9. 10	P5	Alltså den är ju den viktigaste. Som jag sa innan, det värsta som finns är om du har världens grymmaste utvecklingsteam som levererar jättemycket saker jättesnabbt, men dom gör fel grejer. Jag menar, produktägaren är ju jättekritisk och den mest underskattade rollen också. Tyvärr får jag väl då säga att en av dom vanligaste grejerna i dom organisationer som jobbar med Scrum är att man faktiskt inte tar den rollen på allvar. Alltså att det är fel personer som har den... eller att man inte har den överhuvudtaget. Så det är den största fallgropen enligt mig egentligen.
70		RM	Vilka konsekvenser får det för resultatet?
71	10, 9	P5	Ja alltså det, oftast kortsiktigt så är det väl kanske så att man inte kan se det, men jag tror att efter en längre tid så ser man att det blir en produkt som inte blir bra helt enkelt. Och tyvärr så är det ju att... folk har en tendens till att man tänker kortsiktigt, man: ah men jag ser till att bli klar med det här projektet inom en nio månaders period, sen försvinner man iväg någon annanstans. Men produkten lever ju vidare sen och konsekvenserna av ett dåligt utfört produktägarroll kommer kanske först efter man, den personen har lämnat eller inte. Nej alltså, den rollen är jättekritisk. Alltså jag menar, kör du Scrum till exempel, utan en ordentlig produktägare tycker inte jag att man ens ska köra det. För att köra Scrum så måste du ju ha alla delarna att funka. Du kan inte välja bort grejer, det går inte. Framförallt inte i rollerna. Så att det... jätteviktig.
72		RM	Förekommer det ibland att krav som samlas in till backlog och som sedan kommer ut i en iteration, att det kanske inte, att kunden inser att det inte var det dom ville ha, hur hanterar ni dom problemen?
73	10, 9	P5	Ah det händer, givetvis. Det viktiga där är att den feedbacken kommer så tidigt som möjligt. Och kan du ha en kund, som vi pratade om innan, och faktiskt kan ha han eller hon på en riktig sån demo, och få den feedbacken där att det här fattas, så kan du ju ta den inputen och skapa

			<p>en ny item som du tar in i nästa iteration och agerar på den feedbacken. Vilket är faktiskt, genom att arbeta agilt så får du ju den chansen. Arbetar du mer i stil med vattenfall så tar det kanske ett år eller två år innan du får den inputen då. Så kan du involvera riktiga kunder så tidigt som möjligt in i utvecklingsgruppen så är det bara fantastiskt. Ofta arbetar man ju med väldigt känsliga grejer så att... även om det är en kritisk grej att få den inputen så kanske dom inte alltid kan, kan berätta allting, för att det läcker ut... Ja men svaret är ja, det är jätteviktigt och hur man hanterar det, ja agerar så fort som möjligt på det. Om det faktiskt är det viktigaste. Det är inte bara att acceptera allting som kunderna säger, säger en kund det, amen då lägger vi det högst upp. Du har ju flera olika typer av kunder. Eller användare eller vad du nu ska kalla det. Det är väl någonting som man arbetar väldigt bra här med på [företaget] som jag får berömma är att man har tagit fram personas, som egentligen är att, en fiktiv användare av systemet. Dom har hittat på ett namn, och liksom en viss ålder, en viss bakgrund, tekniskt och liksom socialt och allting, dom har hittat på dom här olika personerna. Så varje gång man pratar om features så pratar man utifrån dom här fiktiva personas perspektiv. Okej, den här, Mustafa som är, som har den här bakgrunden, varför behöver han göra detta? Och det är så dom... och det är samlat på information om riktiga kunder och användare då. Och genom att kunna prata på det sättet så får du en väldigt kreativ miljö där du faktiskt kan diskutera om produkten på ett väldigt bra sätt. Och... så att ja, svaret på frågan är samla in...</p>
74		RM	Ehm, använder ni då, förutom dessa fiktiva personer, även user stories, eller hur formulerar ni backloggen?
75	6, 7	P5	Dom här personas ligger ju som grund för user stories, skulle man ju kunna säga då. Så vi har kanske tio stycken personas, det är dom tio mest typiska användarna för produkten, och då formulerar vi ju epics som är som user stories fast stora problem kan man säga, så att den här personen, den här användaren vill göra detta så att blablabla, så alltså hela user-formatet. Så att ja, dom är tätt kopplade. User stories, det är standard.
76		RM	Underlättar dessa fiktiva personer user stories skrivandet?
77	6, 7	P5	Jaja, definitivt, för en vanlig fälla många går in i är att man bara skriver alltså user. Man har inte förstått syftet med det så att man: okej vi kommer inte på en användare så vi skriver user, vi vet att det handlar om att ta bort ett konto för att ingen ska kunna gå in och blablabla. Det ända som är viktigt är att ställa sig frågan: vem är den här användaren som ska kunna ta bort kontot, varför, vad är det för bakgrund för den här personen, börjar jag tänka mer liksom så att man faktiskt ser till att bygga rätt grejer. Så att jag gillar just att arbeta med personas. Baserade på intervjuer med riktiga användare så är det fantastiskt. Kan du få ett företag att prata kring användarna, kring personasarna, det är, jättefantastiska resultat faktiskt. Det är någonting som jag är riktig imponerad av med [företaget]. Och det har jag inte sett på så många andra ställen.
78		RM	Vem har ansvaret för att samla in och skapa dessa user stories?
79	2	P5	Från teamets perspektiv så är det ju... från teamets perspektiv så är det ju produktägaren som är den som, men givetvis så kan produktägaren få input både från teammedlemmar, från kunder och användare, andra

			intressenter och organisationer... Så att, han eller hon samlar ju in allting och sedan väljer att skriva user stories på det som ligger överst. Så jag hade sagt produktägaren då. Men det är ju inte bara produktägaren som ska komma på dom.
80		RM	Det var nog alla frågor.

Källor

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., Warsta., J. (2002): Agile software development methods - Review and analysis. *VTT publications* Vol 478 No 3 Sid 167-168
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D., (2001): *The agile manifesto*. URL: <http://agilemanifesto.org/> Besökt: 2013-03-26
- Beedle, M., Devos, M., Sharon, Y., Schwaber, K., Sutherland, J. (1999): *Scrum: An extension pattern language for hyperproductive software development*. *Pattern Languages of Program Design* 4, sid: 637-651.
- Berntsson-Svensson, R., Aurum, A. (2006): Successful Software Project and Products: An Empirical Investigation. *Proceedings of the 2006 ACM/IEEE international symposium on Empirical software engineering*. Pages 144 - 153
- Bhalerao, S., Puntambekar, D. (2009): Generalizing Agile Software Development Life Cycle, *International Journal on Computer Science and Engineering*, No 1
- Björkholm, T., Brattberg, H. (2008): *Prioritera fokusera leverera, din snabbguide till Lean, Agile, Scrum, XP*. Förlag
- Blankenship, J., Bussa, M., Millett, S. (2011): *Pro Agile .NET Development with Scrum*. Apress.
- Brede Moe, N., Aurum, A., Dybå, T. (2011): Challenges of shared decision-making: A multiple case study of agile software development. *Information and Software Technology* 54 (2012), s. 853-865
- Cohen, D., Lindvall, M., Costa, P. (2003): Agile Software Development. *DACS State-of-the-Art/Practice Report*.
- Cohn, M. (2009): *Succeeding with Agile - Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley Educational Publisher Inc.
- De-Ste-Croix, A., Easton, A. (2008): The Product Owner Team. *Agile 2008 Conference*
- Dingsøy, T., Hanssen, G. K., Dybå, T., Anker, G., Nygaard, J. O. (2006): Developing Software with Scrum in a Small Cross-Organizational Project. *R. Messnarz (Ed.): EuroSPI 2006, LNCS 4257, Sid. 5 – 15, 2006*.
- Drury, M., Conboy, K., Power, K. (2012): Obstacles to decision making in Agile software development teams. *The Journal of Systems and Software* Vol 85 (2012), Sid 1239-1254
- Eriksson, J. (2010): *Bättre med Scrum? En studie om den ”nya” systemutvecklingsmodellen*. Linnéuniversitetet, Borlänge
- Hullberg, A-M. (2003): *IT-upphandling i praktiken - så undviker du fallgroparna*. Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2002): *Vad, hur och varför. Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Lundqvist, S. (2011): *Beställaren – en otydlig projektroll!* Linnéuniversitetet, Borlänge
- Macheridis, N. (2009): *Projektspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Studentlitteratur, Lund

- Nilsson, J., (2011): *Länge leve jobbiga beställare*. Computer Sweden [online] URL: <http://www.idg.se/2.1085/1.377944/lange-leve-jobbiga-bestallare> Besökt 2013-03-26
- Philips, A. (2012, 25 februari): *Scrum Problems*. URL: <http://devmethodologies.blogspot.se/2012/02/Scrumproblems.html> Besökt 2013-03-26
- Pichler, R., (2010): *Agile Product Management with Scrum - Creating Products that Customers Love*. Addison-Wesley Educational Publisher Inc.
- Raithatha, D. (2007): Making the Whole Product Agile – A Product Owners Perspective. *British Broadcasting Company, Future Media and Technology*
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*, Version 1.1 – 2 Apr 2012
- Standish Group International (2001): Extreme chaos. URL: http://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/extreme_chaos2001.pdf Besökt 2013-04-19
- Sutherland, J. (2013) *Requirements for Product Owner: Common Pitfalls* URL: <http://Scrum.jeffsutherland.com/2013/01/requirements-for-product-owner-common.html> Besökt 2013-04-05
- Sutherland, J. (2012). The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Process, *Microsoft Press*
- Sutherland, J. (2010). Scrum handbook. URL: <http://jeffsutherland.com/Scrumhandbook.pdf> Besökt 2013-03-25
- Thomsen, M. (2010): *Beställarkompetens vid upphandling och utveckling av IT: om kompetensframväxt i skuggan av kunskapsfragmentering*. Lund: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.
- Turban, E., Sharda, R., Delen, D. (2010) *Decision Support and Business intelligence systems*, Ninth Edition, Pearson.
- Vandegriend, B. (2012): *Industry Adoption of Agile*, Basil Vandegriend: Professional Software Development. URL: <http://www.basilv.com/psd/blog/2012/industry-adoption-of-agile> Besökt 2013-03-26
- van der Westhuizen, D., Fitzgerald, E. P. (2005): Defining and measuring project success. *European Conference on IS Management, Leadership and Governance 2005, 7-8 Jul 2005*.
- van Weele, A.J., (2002): *Purchasing and supply chain management - analysis, planning and practice*. UK: Thomson Learning.