



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Motivation i scrum masters team

En kvalitativ studie utifrån scrum masters perspektiv

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Emilia Pålsson
Evelina Stolt

Handledare: Magnus Wärja

Rättande lärare: Paul Pierce
Markus Lahtinen

Motivation i scrum masterns team: En kvalitativ studie om scrum masterns roll

ENGELSK TITEL: Motivation in the scrum master's team: A qualitative study on the role of the scrum master

FÖRFATTARE: Emilia Pålsson och Evelina Stolt

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: maj, 2020

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 70

NYCKELORD: agila metoder, SCRUM, scrum master, ledarskap, motivation, belöningar

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

I takt med att agila metoder utvecklats har flertalet agila ramverk utvecklats. I och med detta har även ledarskapet genomgått en utveckling. Utvecklingen av ledarskapet har lett till mer engagerade och självorganiserade team. Ett av de agila ramverken är SCRUM. I ramverket har scrum mastern i uppgift att skapa ett meningsfullt ledarskap genom att bland annat visa empati, bygga gemenskap och låta teamet arbeta autonomt. Litteraturen visar att det finns en stark koppling mellan agila arbetsmetoder och motivation, vilket betyder att scrum mastern kan ha stor inverkan på teamets motivation. Syftet med studien är att ta reda på hur scrum mastern upplever att den kan motivera sitt team med hjälp av ledaregenskaper och belöningar, samt i vilken utsträckning detta kan härledas till etablerade motivationsteorier. Empirin består av en kvalitativ studie av intervjuer med personer som arbetar eller har arbetat som scrum masters på IT-företag. Den empiriska undersökningen fokuserar på de huvudområden som litteraturen redogör för: ledarskap, motivation och belöningar. Resultatet visar på en överensstämmelse med litteraturen och att scrum mastern upplever att den till viss del kan motivera teamet genom ledaregenskaper och belöningar. I scrum masterns sätt att motivera förekommer samband med etablerade motivationsteorier.

Innehåll

1	Introduktion.....	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Problemområde	7
1.3	Forskningsfråga.....	8
1.4	Syfte.....	8
2	Litteraturgenomgång	9
2.1	Agila arbetsmetoder, SCRUM och scrum master	9
2.1.1	SCRUM	10
2.1.2	Scrum master	11
2.2	Ledarskap.....	11
2.2.1	Det traditionella ledarskapet versus det agila ledarskapet.....	11
2.2.2	Ledartyper.....	12
2.3	Motivation.....	13
2.3.1	Hur scrum mastern kan motivera sitt team	13
2.3.2	Motivationsteorier	14
2.4	Belöningar.....	18
2.4.1	Yttre belöningar	19
2.4.2	Belöningars påverkan på motivation.....	19
2.4.3	Inre belöningar	19
2.5	Sammanfattning av litteraturgenomgång.....	20
2.6	Kategorisering av litteratur	21
3	Metod.....	23
3.1	Val av metod.....	23
3.2	Val av respondenter.....	23
3.3	Intervjuer.....	24
3.4	Intervjuguide	24
3.5	Bearbetning av data.....	26
3.6	Etik	26
3.7	Validitet och Reliabilitet.....	27
4	Resultat	28
4.1	Scrum master.....	28
4.2	Ledarskap.....	28
4.2.1	Stöttande ledare.....	29
4.2.2	Informella ledare	30

4.3	Motivation.....	30
4.3.1	Hur scrum mastern kan motivera sitt team.....	31
4.4	Belöningar.....	32
5	Diskussion.....	34
5.1	Scrum master.....	34
5.2	Ledarskap.....	34
5.2.1	Stöttande ledare.....	35
5.2.2	Informella ledare.....	35
5.3	Motivation.....	36
5.3.1	Hur scrum mastern kan motivera sitt team.....	36
5.4	Belöningar.....	37
6	Slutsats.....	39
6.1	Förslag till vidare forskning.....	39
	Appendix 1 – Intervjuguide.....	40
	Appendix 2 – Intervju 1.....	42
	Appendix 3 – Intervju 2.....	49
	Appendix 4 – Intervju 3.....	56
	Appendix 5 – Intervju 4.....	61
	Referenser.....	67

Figurer

Figur 2:1: En överblick över SCRUM (Job, 2015)	10
Figur 2:2: Maslows Behovshierarki (Maslow, 1970).....	104
Figur 2:3: Relationen mellan Herzbergs Tvåfaktorsteori och Maslows Behovshierarki (Hersey & Blanchard, 1982)	106

Tabeller

Tabell 2.1: Motivatorer och hygienfaktorer (Herzberg, 1968)	15
Tabell 2.2: Kategorisering av litteraturgenomgång.....	21
Tabell 3.1: Respondenter	23
Tabell 3.2: Intervjuer	24
Tabell 3.3: Övergripande beskrivning av intervjuguide samt tillhörande litteratur	25

1 Introduktion

I följande introduktionskapitel presenteras inledande bakgrund till ämnet samt det problemområde och den forskningsfråga som studien fokuserar på. Avslutningsvis beskrivs studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Agila metoder har under de senaste årtiondena vuxit till att bli ett av de mest populära ramverken för utveckling och projektledning inom IT-sektorn. Agila metoder öppnar upp för ett mer flexibelt och anpassningsbart sätt att arbeta i projekt (Nyman 2010) och genom användning av agila metoder kan ett företag utnyttja förändring och göra det till en konkurrensfördel (Agile Manifesto, 2001). Tidigare forskning visar att det finns en tydlig koppling mellan agila metoder och motivation. Asproni (2004) menar på att agila metoder kan främja motivation i det avseende att det finns ett gemensamt mål, samt en resultatdriven struktur som bistår utvecklingsteamet i att fokusera på det faktiska arbetet. Det finns även forskning som visar på att agila metoder bidrar till ett ökat samarbete mellan medlemmar i utvecklingsteamet (McHugh, Conboy & Lang, 2012). Ett ökat samarbete är en av faktorerna som Melo, Santana och Kon (2012) beskriver kan bidra till ökad motivation. Melo *et al.* tar även upp att en känsla av produktivitet kan bidra till ökad motivation.

Det agila ledarskapet fokuserar mindre på den traditionella organisationshierarkin och fokuserar mer på självorganiserade team (Boehm & Turner, 2012). Arvonen (2002) gör skillnad på chefer och ledare då han anser att det kan finnas olikheter mellan deras arbetsuppgifter och ansvarsområden. Han menar att chefer spelar en viktig roll inom en organisation för att nå uppsatta mål och öka produktivitet, medan ledare har en större personlig inverkan på människor. I det agila ledarskapet har makthierarkin mindre fokus och fokuset ligger istället på att ge anställda eget ansvar, samt att se till att de har tillgång till alla verktyg de behöver (Comstedt, 2017).

Ett agilt ramverk är SCRUM vilket utvecklades under mitten av 1990-talet av Jeff Sutherland och Ken Schwaber (2017). Enligt dem är tanken bakom SCRUM att underlätta utveckling av produkter, samt förbättra utvecklingsteamet och arbetsmiljön. Inom SCRUM finns tre roller: produktägare, scrum master och utvecklingsteam. Scrum mastern är utvecklingsteamets ledare och ansvarar för att bistå teamet med de verktyg som krävs för att kunna arbeta autonomt (Sutherland & Schwaber, 2017). Denna uppsats kommer att behandla scrum masterns upplevelser av hur den kan motivera sitt team.

Motivation är en av de viktigaste faktorerna för produktivitet och kvalitet. Enligt Asproni (2004) är ledarens inverkan på de anställda den mest kritiska framgångsfaktorn för motivation. Synen på motivation skiljer sig generellt, men det finns gemensamma nämnare som ofta grundar sig i etablerade motivationsteorier. Något som ofta används för att motivera människor är belöningar och detta är även ett verktyg som scrum mastern kan använda sig av.

Det har dock visat sig i flertalet studier (Pardee, 1990; Gagné & Deci, 2005; Deci, 1971) att en ekonomisk belöning kan bidra till minskad motivation snarare än en ökad motivation. Belöningar av annat slag kan därför komma att spela en stor roll för scrum mastern vid ansats att motivera sitt team.

1.2 Problemområde

Då agila metoder är relativt nytt finns det begränsad forskning inom området. Dybå och Dingsøyr publicerade 2008 en systematisk översikt över studier av agila metoder till och med 2005. De fann att endast 23 av 1996 studier kunde identifieras som empiriska studier. Rådande forskning visar på att agila metoder och motivation är starkt sammanlänkat. En studie av Vaarala och Svernell (2013) indikerar att det är mer motiverande att arbeta enligt agila metoder än traditionella metoder, då agila metoder leder till en högre autonom motivation. Tidigare forskning har framförallt fokuserat på hur agila arbetsmetoder i sig kan motivera, således finns det begränsad forskning gällande hur agilt ledarskap påverkar motivationen hos utvecklingsteamet. Det saknas även litteratur som undersöker hur scrum mastern kan arbeta för att motivera teamet.

Tidigare studier har undersökt ledarskapets påverkan på självstyrande grupper (Dehlin & Nyberg, 2016) men ofta handlar de studier som finns om agila metoder och inte specifikt om SCRUM. I en studie av Liverstrand och Reichard (2018) framgår det att agilt ledarskap inom SCRUM främjar teamets motivation då agila metoder stödjer självständighet. Dock tar inte Liverstrand och Reichards studie hänsyn till scrum masterns upplevelse av hur den kan motivera sitt team eller på vilket sätt den gör detta.

Jansson (2015) anser att motivation ofta förbises vid undersökandet av agila metoder. Han menar även att när motivation väl tas i beaktande används inte etablerade motivationsteorier. Eftersom scrum team ska agera som en självorganiserad enhet innebär det att medlemmarna har stort eget ansvar (Sutherland & Schwaber 2017) och det är därför särskilt viktigt att ta motivation i beaktning. Jansson (2015) är förvånad över hur lite det skrivs om hur scrum mastern ska gå tillväga för att stödja sitt utvecklingsteam. Då han undersökte påverkan av agila metoder på teamets motivation, visade det sig att scrum masterns roll ofta är otydlig för teamet. Han menar att detta är anmärkningsvärt då han anser att scrum mastern borde ha en mer framträdande roll i teamet med tanke på att det är dennes uppgift att stötta teamet i dess arbete.

Det kan diskuteras huruvida det finns ett kunskapsgap gällande scrum masterns roll i agila team och hur den kan använda sitt ledarskap för att motivera utvecklingsteamet. Trots att det finns en del studier om scrum masterns roll, är forskningen begränsad gällande vilka egenskaper som anses vara viktiga hos en scrum master samt hur scrum mastern kan använda sig av olika typer av belöningar för att motivera sitt utvecklingsteam. Denna studie kommer således att fokusera på scrum masterns roll i utvecklingsteamet samt hur denne upplever möjligheterna till att kunna utnyttja sina ledaregenskaper för att motivera sitt team. Vidare kommer scrum masterns användning av olika belöningar för att gynna motivation att undersökas i hänseende till etablerade motivationsteorier. De motivationsteorier som redogörs för i denna studie utgör dock enbart en grund för hur de kan kopplas till verkligheten.

1.3 Forskningsfråga

Problembeskrivning mynnar ut i följande forskningsfråga:

Hur upplever scrum mastern att den kan motivera sitt team utifrån ledaregenskaper och belöningar och i vilken utsträckning kan detta härledas till etablerade motivationsteorier?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att bidra med ny teori kring hur scrum mastern upplever att den kan använda sina ledaregenskaper och belöningar för att motivera sitt utvecklingsteam, samt hur detta kan härledas till etablerade motivationsteorier.

2 Litteraturgenomgång

I litteraturkapitlet presenteras den teori som ligger till grund för att besvara forskningsfrågan. Först introduceras agila arbetsmetoder, SCRUM och scrum master. Vidare jämförs det agila och traditionella ledarskapet och ledartyper introduceras för att ge en förståelse i hur en ledares egenskaper kan påverka ett team. Därefter definieras begreppet motivation samt hur en scrum master kan bidra med att motivera sitt team. Slutligen beskrivs vilket värde olika typer av belöningar kan ha för motivation i utvecklingsteamet.

2.1 Agila arbetsmetoder, SCRUM och scrum master

Då studien handlar om SCRUM vilket är en agil metod är det viktigt att förstå grunderna i det agila ledarskapet. Kommande stycke behandlar därför de agila metodernas framkomst och vad de grundar sig i för värderingar. Vidare förklaras grunderna i SCRUM samt rollen scrum master.

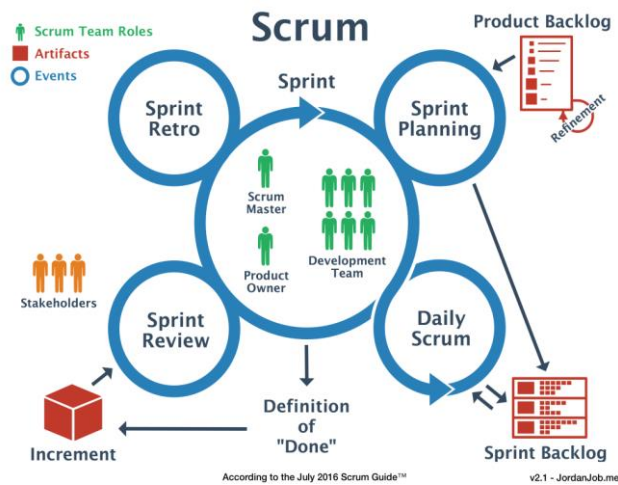
Begreppet agil kommer ifrån engelskans *agile* och betyder smidig och flexibel. Agila arbetsmetologier är bland annat SCRUM, Kanban, DSDM och DevOps (Comstedt, 2017). Nyman (2010) förklarar att det gemensamma hos dessa metoder är att de alla arbetar enligt nedbrutna och mer förutsägbara perioder än vattenfallsmetoden, där man är tvungen att förutse hela processen tidigt i utvecklingen. Agila metoder är mer iterativa då de öppnar upp för att kunna gå tillbaka och revidera arbetet (Larman & Basili 2003). Nyman (2010) menar att i takt med att organisationer fokuserar mer på effektivisering av processer och leveranser, har vikten av att se delresultat tidigt i processen gjort att agila metoder visat sig betydelsefulla.

De agila metoderna utvecklades oberoende av varandra under 1990-talet. Senare samlades 17 stycken av dess ledande profiler år 2001 för att diskutera likheter och skillnader mellan deras metoder (Nyman, 2010). Detta ledde till att man kom fram till ett synsätt med delade principer och värderingar och *The Agile Alliance* grundades. I och med att *The Agile Alliance* bildades, etablerades även deras gemensamma principer och värderingar i ett manifest – *The Agile Manifesto* (2001). Hela det agila arbetssättet bygger på de fyra grundpelarna i *The Agile Manifesto*.

De fyra grundpelarna i *The Agile Manifesto* (2001):

- Individer och interaktioner framför processer och verktyg
- Fungerande mjukvara framför omfattande dokumentation
- Kundsamarbete framför kontraktsförhandling
- Anpassning till förändring framför att följa en plan

2.1.1 SCRUM



Figur 2:1: En överblick över SCRUM (Job, 2015)

SCRUM är ett av de agila arbetssätt som vuxit fram och blivit ett ramverk som organisationer använder för att kunna hantera komplexa, adaptiva problem samt leverera produkter av högt värde (Sutherland & Schwaber, 2017). Ramverkets ursprungliga syfte var att underlätta och effektivisera hantering samt utveckling av produkter. Sutherland och Schwaber (2017) har sammanställt ramverket i en guide kallad *The Scrum Guide*. *The Scrum Guide* återger hur SCRUM används samt vad det används till.

För att upprätthålla processkontroll inom SCRUM är det enligt Sutherland och Schwaber (2017) viktigt att fokusera på tre huvudfaktorer som i litteraturen kallas pelare: Transparens, inspektion och anpassning. För att upprätthålla en transparens ska processens ansvariga ha insyn i processen. Regelbunden inspektion leder till att problem kan undvikas och om de trots det skulle uppstå, krävs den tredje pelaren, anpassning. SCRUM bygger på ett team med tre roller: scrum master, produktägare och utvecklingsteam (Sutherland & Schwaber 2017). Comstedt (2017) beskriver scrum mastern som den som ansvarar för utvecklingsteamet och ser till att de arbetar flexibelt, ostört och strukturerat. Tillsammans med produktägaren står scrum mastern utanför teamets dagliga arbete (Sutherland & Schwaber, 2017). Scrum masterns roll kommer att beskrivas mer ingående i kommande rubrik.

Ramverket definierar att rätt sak görs vid rätt tillfälle genom olika så kallade aktiviteter eller ceremonier (Comstedt, 2017). Dessa aktiviteter ingår i en och samma sprint eller iteration enligt den agila filosofin (Schwaber, 2020). Sprinten tidsbestäms alltid och Comstedt (2017) menar att sprintarna helst ska vara kortare än 4 veckor då det öppnar det upp för förändring och planering för kommande sprint, samt minskar den finansiella risken. Under varje sprint ingår *Sprint Planning*, *Sprint Review* och *Sprint Retrospective* (Nyman 2010). Under *Sprint Planning* utvecklas *Sprint Goals* som kan vara gemensamma eller individuella (Comstedt, 2017). Under varje dag hålls en så kallad *Daily Scrum* där alla i teamet besvarar tre frågor Nyman (2010):

1. Vad har jag gjort sedan föregående möte?
2. Vad ska jag göra till nästa möte?
3. Har jag något som hindrar mig eller är problematiskt?

2.1.2 Scrum master

Enligt Sutherland och Schwaber (2017) är scrum masterns ansvarsområden gentemot utvecklingsteamet följande:

- Coacha utvecklingsteamet i självorganiserande och tvärfunktionalitet
- Hjälpa utvecklingsteamet att skapa produkter med högt värde
- Ta bort hinder för utvecklingsteamets framsteg
- Underlätta SCRUM ceremonier och aktiviteter om det begärs eller behövs
- Coacha utvecklingsgruppen i organisations miljöer där SCRUM ännu inte är fullt antaget eller förstått

Vidare har scrum mastern även ansvar för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö. Till skillnad från ett traditionellt ledarskap där ledaren innehar makten, är scrum masterns uppgift att ge andra makt att utöva (Fors 2016). Då arbetsuppgifterna kan anses relativt diffusa, uppstår enligt Fors, ofta en förvirring hos scrum masters angående vilka praktiska arbetsuppgifter de förväntas utföra. Ett exempel är detta utlåtande som Fors fick av en av sina kollegor som han skulle lära upp i scrum master-rollen:

Jag förstår inte hur den här scrum master-grejen kan vara ett heltidsjobb. Jag förstår att jag behöver erbjuda folk in till möten och jobba en del med produktägaren - men det kommer ju knappast ta upp all min tid. Vad förväntas jag egentligen göra? (Fors, 2016)

Fors (2016) menar att förståelsen för vad en scrum master i själva verket gör således är begränsad om man inte har erfarenhet sedan tidigare. För att vara scrum master krävs kunskap i ramverket och genom att certifiera och utbilda sig inom SCRUM kan denna kunskap bevisas (Phillips, 2004).

Enligt Fors (2016) är listan på arbetsuppgifter för en scrum master oändlig. Han menar att man sällan hamnar i ett perfekt läge hos ett utvecklingsteam där alla är produktiva, effektiva och lyckliga dygnet runt och att det därför alltid finns potential till förbättringsmöjligheter. Fors menar att ett produktivt, effektivt och lyckligt team arbetar bättre än ett omotiverat, rastlöst och oorganiserat team.

2.2 Ledarskap

I denna del jämförs det traditionella ledarskapet med det agila ledarskapet då det har betydelse vid undersökningen om hur ledare och en ledares egenskaper har utvecklats under tid. Detta undersöks även för att se hur det kan påverka ledarens förmåga att motivera sitt team. Vidare beskrivs olika typer av ledarroller som är vanliga i agila team.

2.2.1 Det traditionella ledarskapet versus det agila ledarskapet

Enligt Kaulio (2017) utgår det traditionella ledarskapet från de organisationsscheman där hierarkin ofta står i fokus. Han menar att schemat beskriver ansvarsområden, vilka vägar

rapportering går, samt på vilka nivåer som beslut ska tas. Kaulio beskriver den formella makten inom organisationer lik en militärisk struktur. Det han avser med detta är att det är väl fungerande när man eftersträvar samma mål och vision. Organisationsscheman representerar i grunden makt, vilket har visat sig vara en motivationsdrivande kraft i sig som kan användas för att realisera mål och uppnå visioner (McClelland, 1965).

Thoursie (2019) beskriver en god traditionell ledare eller chef med egenskaperna: auktoritär, flexibel, kompetent, modig, omtänksam, resultatorienterad, samarbetsinriktad, självsäker och tävlingsinriktad. Hon tar även upp en tolkning kring "manliga" kontra "kvinnlige" egenskaper. Thoursies studie påvisar att egenskaper som tidigare ansågs "manliga", som auktoritär och självsäker, har blivit mindre viktiga, medan "kvinnlige" egenskaper som flexibel och omtänksam har fått en högre status. Ovan har de egenskaper som anses viktiga i det traditionella ledarskapet beskrivits och nedan kommer de egenskaper som anses viktiga i det agila ledarskapet nämnas.

I böckerna "Where have all the leaders gone" (2008) av Lacocca och "The ambiguity advantage" (2006) av Wilkinson sammanställs nio ledaregenskaper som en agil ledare bör besitta: tolerant för mångtydighet, nyfiken, kreativ, modig, vara övertygande, känslomässigt följsam, kritiskt tänkande, visionärt tänkande och flexibel.

2.2.2 Ledartyper

2.2.2.1 Stöttande Ledare

Sutherland och Schwaber (2017) menar att en scrum master ska vara en *servant leader*, det vill säga en stöttande ledare för teamet. Enligt Spears (2005) är en stöttande ledare någon som leder genom att utveckla ett meningsfullt ledarskap. Detta menar han att man gör genom att lyssna, visa empati, medvetenhet och framsynthet, samt ha en strävan efter att teamet ska utvecklas, bygga en sammanhållning. En stöttande ledare ska även kunna använda övertalningsförmågan istället för att använda sin maktposition enligt Spears. I stort handlar det om att utveckla medmänskliga relationer genom att först lyssna och sedan agera. Med det sagt menar Spears att en känsla av tillit och empati hos ledaren byggs upp, vilket gör att teamet upplever att problem som uppstår respekteras på både ett personligt och professionellt plan. Han anser att då ledaren påverkar andra genom att övertyga dem istället för att använda härskartekniker, leder detta till ökad respekt och tillit från teamet. En stöttande ledare bör även ha förmågan att på lång sikt förutspå tänkbara problem som annars kommer i skymundan i den dagliga verksamheten. Den främsta anledningen till att det stöttande ledarskapet utvecklats och idag är ett känt begrepp är på grund av de senare årens förändring inom företag och organisationer (Spears, 2005).

2.2.2.2 Informella ledare

Produktägare och scrum master är formella ledare inom SCRUM. Det är dock väldigt vanligt att det uppkommer informella ledare i agila team (Solovey, 2019). Informella ledare uppfattas ha erfarenhet eller andra egenskaper som gör övriga personer i en grupp lyssnar på dem (Business Dictionary, 2020). Informella ledare har ingen formell makt över gruppen men de är ändå i en position där de kan påverka gruppens beslut (Business Dictionary, 2020). Dehlin och Nyberg (2016) menar att informellt ledarskap är något som förekommer naturligt i

självstyrande grupper. Detta ser de som positivt då informellt ledarskap kan motivera gruppen då individerna känner en ökad delaktighet när de delar på ansvar.

2.3 Motivation

I detta avsnitt presenteras definitioner av motivation. Vidare behandlas hur scrum mastern kan motivera sitt utvecklingsteam. Slutligen presenteras etablerade motivationsteorier.

För att förstå hur motivation påverkar människor måste vi först definiera motivation. Enligt Nationalencyklopedin är definitionen “motivation (av motiv), psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål” (Öhman, 2020).

Deci (2004) har en liknande definition av motivation och menar att motivation är det som driver och ger människor energi till att agera. Vidare definierar han motivation som den bakomliggande drivkraft som leder en människa till att bestämma riktning, intensitet och varaktighet i sitt beteende. Deci har även utvecklat *Self-determination Theory* vilken beskrivs senare i detta kapitel.

Hein (2012) anser inte att motivation kan definieras på ett enkelt sätt då förklaringar tenderar att trycka in så många teoretiska begrepp så möjligt i definitionen. Hein menar att tidigare definitioner av motivation beskriver orsaker till ett visst beteende medan motivation snarare kan vara ett emotionellt eller psykologiskt tillstånd. Dessa tillstånd kan härstamma från diverse förhållanden som kan ha utgångspunkt hos den enskilda människan, hos förhållanden inom företaget samt hos externa samhällsförhållanden (Hein, 2020). I avsnittet ovan har olika definitioner av motivation beskrivits och avsnittet nedan kommer att ta upp teori kring hur scrum mastern kan agera för att motivera sitt team.

2.3.1 Hur scrum mastern kan motivera sitt team

Förmågan att kunna motivera människor är särskilt viktigt vid arbete i agila team då detta arbetssätt kräver stort eget ansvar. Enligt Fors (2016) är listan på uppgifter för scrum masters, som tidigare nämnt, oändlig. Han menar att rollen i stort handlar om att vara engagerad, motiverad och insatt i arbetet från början till slut, samt att hålla sitt team engagerat och motiverat. Andra uppgifter beskrivs enligt honom som att vara närvarande för teamet och att våga ställa kraftfulla frågor. Detta engagerar teamet och får dem att känna att de tillför något. Sutherland & Schwaber (2017) talar om det självorganiserade teamet där medlemmarna får makt att bestämma över hur de ska fördela sina arbetsuppgifter. Enligt McClelland (1965) kan makt som tidigare nämnt vara en av de faktorer som motiverar individer.

Fors (2016) menar att en annan viktig uppgift är att kontinuerligt utbilda teamet. Detta gäller såväl redan innehavda färdigheter samt vidareutbildning inom nya områden. Enligt Fors ska scrum mastern inte bara utbilda sitt team, utan bör även sörja för sin egen vidareutbildning för att konstant kunna bidra med ny kunskap. Vidare går han in på att ett utbyte av lärdomar bör ske mellan olika delar av organisationen för att öka förståelse och skapa ett transparent tvärfunktionellt arbetssätt. I detta transparenta arbetssätt kan det ingå att ge feedback till ledare så att de kan utvecklas till bättre och mer stöttande ledare (Spears, 2005).

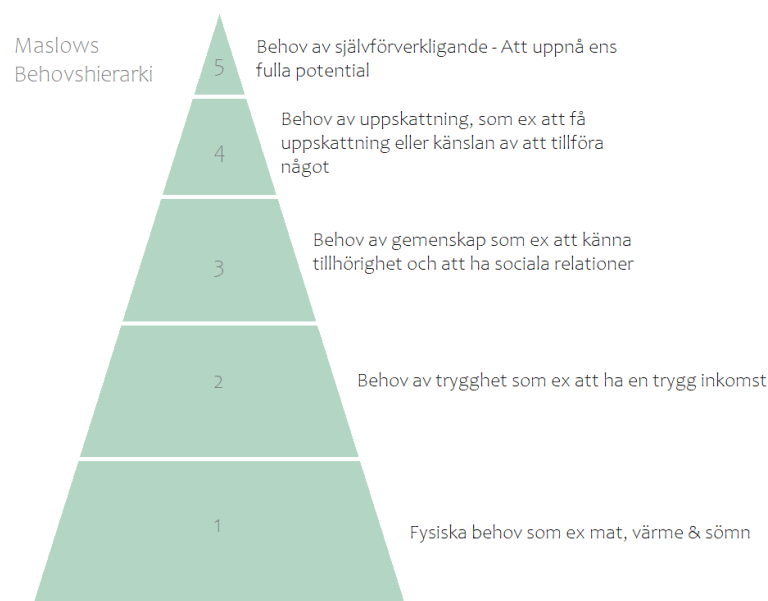
Det är oundvikligt att motivation ökar och minskar över tid, både på grund av mänskliga faktorer och externa sådana. Därför är det viktigt att veta hur motivation fungerar och att se det som ett kontinuerligt arbete (Fors, 2016). Den ständiga transparensen, inspektionen och anpassningen som SCRUM står för är ett exempel på hur man kan effektivisera arbetet och att skapa ett bra arbetsklimat (Sutherland & Schwaber, 2017).

2.3.2 Motivationsteorier

Enligt Hein (2012) finns det som tidigare nämnt flera olika faktorer som kan påverka motivationen hos människor. Hein beskriver de teorier som fokuserar på våra *personliga behov* och *vad* som motiverar som *behovsteorier*, medan teorier som fokuserar på *hur* och *varför* vi motiveras beskrivs som *processteorier*. Som tidigare nämnt menar Jansson (2015) att etablerade motivationsteorier ofta förbises vid undersökning av agila metoder. De klassiska teorierna om motivation har fått mottaga en hel del kritik, men Hein (2012) menar att enbart det faktum att dessa teorier fortlever ger bevis på dess värde och relevans. Vi har valt att titta på *Maslow's Hierarchy of Needs*, *Herzberg's Two-Factor Theory* samt *Self-determination Theory* för att undersöka motivationen.

2.3.2.1 Maslow's Hierarchy of Needs

Maslow's Hierarchy of Needs, hädanefter Maslows behovshierarki, är den största teorin inom sitt område och har inspirerat många därefter (Hein, 2012). Maslow hade en önskan om att förstå de grundläggande drag som är gemensamma för alla människors beteenden (Abrahamsson & Andersen, 1996). Maslow besatt ett holistiskt tänkande och önskade ge en bild av den mänskliga naturen snarare än att enbart fokusera på motivationen i sig (Hein, 2012). Maslow ansåg att motivation kan härledas från våra behov. Maslows behovshierarki bygger på fem nivåer av mänskliga behov och utmålas ofta som en pyramid med det mest grundläggande behovet längst ned.



Figur 2:2: Maslows Behovsteori (Maslow,1970)

Enligt Maslow (1970) är ett behov motiverande fram tills dess att det är uppfyllt. När väl behovet är uppfyllt motiverar det inte. Ett vanligt missförstånd är dock att för att nå en högre nivå behöver alla behov på nedanstående nivåer vara uppfyllda (Hein, 2012). Behoven är dock inte tvingande i pyramidens turordning och de behov som ligger högre upp i pyramiden kan anses så pass viktiga att behoven längre ner i pyramiden inte behöver vara uppfyllda (Abrahamsson & Andersen, 1996).

Maslow (1970) ansåg att behovet av självförverkligande aldrig bli uppfyllt då det alltid kommer att finnas mer som man kan motiveras av på denna nivå. Kritiker menar dock att detsamma gäller för flera nivåer i hierarkin och att det enbart är behoven av lägre ordning som kan bli tillfredsställda (Abrahamsson & Andersen, 1996). De tre behov som är intressanta i detta fall är det tre övre behoven i behovshierarkin: gemenskap, uppskattning och självförverkligande.

2.3.2.2 Herzberg's Two-Factor Theory

Herzberg's Two-Factor Theory, hädanefter Herzbergs tvåfaktorsteori, bygger vidare på Maslows behovshierarki (1970) och är intressant då den studerar hur människor upplever tillfredsställelse i arbetslivet (Herzberg, 1968). Herzberg menade att det finns en skillnad mellan arbetssituation och arbetsinnehåll. Hans teori bygger på hur trivsel hör ihop med tillfredsställelse av behov.

Enligt Herzberg (1968) finns det faktorer som har en positiv inverkan på motivation - kallade motivatorer, samt faktorer som egentligen inte har någon påverkan på motivationen, men som är viktiga för att undvika minskad motivation - kallade hygienfaktorer. Enligt Herzberg är motivatorer en källa till tillfredsställelse och en tillfredsställd motivator leder till ytterligare motivation. Herzberg ser hygienfaktorer som behov av lägre ordning som inte motiverar i sig, men å andra sidan kan vara en källa till missnöje om de inte uppfylls.

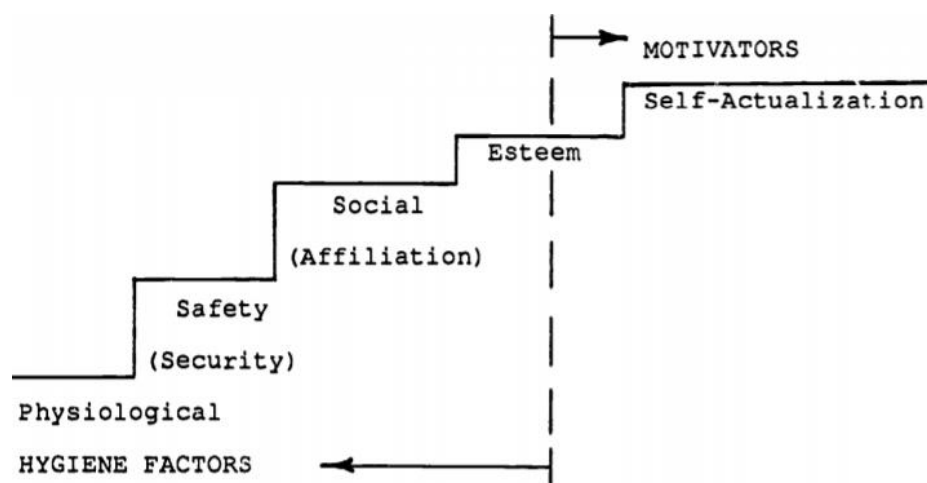
Tabell 2:1: Motivatorer och Hygienfaktorer (Herzberg, 1968)

Motivatorer	Hygienfaktorer
Prestation	Företagspolicy
Igenkännande	Administration
Arbetet i sig (intressant, utmanande, varierat)	Relationer mellan människor
Ansvar	Arbetsförhållanden
Delaktighet	Ledarskap
Utveckling	Status

Karriärmöjligheter	Lön
	Privatliv

Om hygienfaktorerna elimineras betyder detta inte nödvändigtvis att det finns motivation då Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på att trivselbegreppet är tvådimensionellt. Det vill säga att det finns två dimensioner som är oberoende av varandra: tillfredsställelse (trivsel) eller otillfredsställelse samt vantrivsel eller icke vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 1996). En av de mest förekommande hygienfaktorerna vid undersökningar är enligt Hein (2012) ledarskap. Hein menar att det ofta handlar om hur ledaren lyckas fördela arbetet samt kan bidra med kunskap och motivation till teamet. Sett utifrån ledarens perspektiv innebär detta att en ledare som uppfyller teamets hygienfaktorer bidrar till att förhindra vantrivsel. Detta betyder i sig inte att den bidrar till trivsel, utan enbart till ett tillstånd av icke-vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 1996).

Abrahamsson och Andersen (1996) sammanfattar teorin: hygienfaktorer kan enbart skapa vantrivsel eller icke-vantrivsel, medan motivatorer enbart kan skapa trivsel. De menar att ett optimalt läge därmed är en kombination av hög trivsel och låg vantrivsel. Enligt Abrahamsson och Andersen krävs det därför att en ledare lägger stort fokus på motivatorerna för att kunna motivera andra.



Figur 2:3: Relationen mellan Herzbergs Tvåfaktorsteori och Maslows Behovshierarki (Hersey & Blanchard, 1982).

Förhållandet mellan Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori har undersökts och representeras i figur 3. De lägre stegen i Maslows behovshierarki går enligt Pardee (1990) att likställa med Herzbergs hygienfaktorer då tillfredsställelse av behoven på de lägre nivåerna inte kommer att öka motivation, utan endast att minska missnöje.

En av de största styrkorna i Herzbergs tvåfaktorsteori (1968) är att den tydligt visar vad en ledare kan göra för att öka motivationen hos de anställda (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005). Om det finns ett utbrett missnöje är det först och främst hygienfaktorerna som

måste tillgodoses, men för att öka produktivitet och motivation så krävs det att ledaren ser till motivatorerna och se till att arbetet i sig blir med motiverande (Tosi, Rizzo & Carroll, 1986).

2.3.2.3 Self-determination Theory

Self-determination theory, hädanefter självbestämmandeteorin, har växt till att bli en av de mest inflytelserika teorierna om motivation. Till skillnad från Maslows traditionella behovshierarki (1970) och Herzbergs klassiska tvåfaktorsteori (1968) som båda mottagit kritik för att de varit svåra att validera (Abrahamsson & Andersen, 1996) baseras självbestämmandeteorin på en stor mängd empiri (Gagné & Deci, 2005).

Självbestämmandeteorin definieras enligt Deci och Ryan (2000). De delar upp motivation i två olika typer: autonom - vilket är inre motivation och kontrollerad - vilket är yttre motivation. Deci och Ryan menar att vid autonom motivation upplevs motivationen komma inifrån oss själva. Med andra ord upplever vi att det är vi själva som valt att agera på ett visst sätt och därmed blir uppgiften meningsfull. Vidare förklarar de att vid kontrollerad motivation kan en viss press att utföra en uppgift upplevas. Detta kan bero på utomstående krafter, som till exempel auktoriteter, får oss att utföra en viss uppgift. Enligt Söderfjäll (2012) kan både autonom och kontrollerad motivation bidra till en viss drivkraft, men det är viktigt att ha i åtanke att dessa typer av motivation upplevs olika för individen. Autonom motivation minskar risken för ångest och bidrar till större välbefinnande, uthållighet och prestation, medan kontrollerad motivation kan bidra till det motsatta (Gagné & Deci, 2005).

Söderfjälls (2012) bok om behovsanpassat ledarskap baserar sig på självbestämmandeteorin. I boken skriver han att ledarskap har stor inverkan på människors motivation och det optimala ledarskapet är det som skapar förutsättningar att hitta drivkraften för att utföra arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Utöver detta ska ledarskapet även öka sannolikheten att utveckla den egna viljan att utföra arbetet, det vill säga den autonoma motivationen. Enligt Söderfjäll är ett ledarskap som bidrar till en ökning av den kontrollerade motivationen mindre önskvärt. Nedan citeras ett utdrag från Söderfjälls bok (2012) "Behovsanpassat Ledarskap":

"Hur kan jag motivera andra människor?"

Fel, fel, fel, menar Deci. Det vi istället borde fråga oss är:

"Hur kan jag skapa förutsättningar och förhållanden där människor kan motivera sig själva?"

Söderfjäll (2012) tolkar Deci som att istället för att motivera människor, handlar det snarare om att skapa de förutsättningar och förhållanden som bidrar till att människor kan motivera sig själva.

Självbestämmandeteorin förutsätter att människor har en medfödd nyfikenhet och lekfullhet, vilket är egenskaper som driver den inre motivationen (Langton, Robbins & Judge, 2016). Motivation är enligt Deci och Gagné (2005) som starkast då en individ är genuint intresserad av att utföra en särskild uppgift. Senare i livet blir dock motivationen mer påverkad av yttre

faktorer och vi motiveras istället av olika typer av belöningar (Langton *et al.*, 2016). Vi återkommer till belöningar längre ned i kapitlet.

För att människor ska känna en inre motivation krävs att de känner sig kompetenta nog, samt själva får styra över sina handlingar (Gagné & Deci, 2005). Enligt självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 2004) är den viktigaste förutsättningen för autonom motivation tre medfödda, psykologiska behov:

- *Kompetens - Behovet att kunna kontrollera resultat och uppleva behärskning av sitt liv*
- *Samhörighet - Behovet att känna en social meningsfullhet, tillhörighet i en social kontext*
- *Autonomi - Behovet att känna självbestämmande, kontroll över sitt liv och sina handlingar*

Söderfjäll (2012) beskriver kompetens som något som bygger på en psykologisk vilja erhålla ny kunskap. Han menar att om vi får motta signaler som indikerar att vi är kompetenta, som förslagsvis positiv feedback eller beröm, kommer vi att få en positiv inställning till uppgiften och bli mer motiverade. Därför är det enligt Söderfjäll viktigt att ledare tar hänsyn till detta och få individen att känna sig kompetent.

Samhörighet menar Söderfjäll (2012) grundar sig i en strävan att vilja uppleva gemenskap, samt att få bekräftelse av sina känslor från andra människor. Han belyser att det därför är viktigt att som ledare vara medveten om behovet av samhörighet för att kunna skapa och bibehålla goda relationer mellan medlemmarna i teamet. Om en individ känner att behovet av samhörighet inte uppfylls kommer motivationen bli lidande (Carmeli, Brueller & Dutton, 2008).

Slutligen beskriver Söderfjäll (2012) autonomi som en känsla av att själv ansvara över sina tankar och handlingar, samt att ens värderingar och beteende går hand i hand. Att kunna handla fritt bidrar till en känsla av att orsaken till vårt beteende finns inom oss själva (Aronson, 2003). Människor som känner autonomi har visat sig värdesätta och njuta av sitt arbete mer än de som endast utför arbetet för yttre belöningar (Weinstein & Ryan, 2011).

2.4 Belöningar

Belöningar kan användas som ett verktyg för att motivera. Därför behandlar detta avsnitt olika typer av belöningar, som inre och yttre belöningar.

Som tidigare nämnt blir vår motivation med tiden alltmer påverkad av yttre faktorer och belöningar blir en viktig motivationsfaktor (Langton *et al.*, 2016). Belöningar kan användas för att motivera människor att uppnå ett visst resultat. Resultatet kan härledas från både en yttre och inre belöning (Langton *et al.*, 2016). Viktigt att tänka på är att belöningar måste vara sådana som den anställde faktiskt vill ha och det krävs en förståelse hos den anställde att olika prestationer ger olika utfall (Hamner & Organ, 1978).

2.4.1 Yttre belöningar

Yttre belöningar kan vara ekonomiska belöningar som bland annat lön, bonusar eller förmåner. Enligt Herzberg (1976) kan lön fungera som både en hygienfaktor och en motivator. Han menar dock att det främst är en hygienfaktor då lön är en förutsättning för att undvika icke-trivsel; men att det också kan verka som en motivator då vissa ser lön som ett erkännande för sin egen prestation. Till yttre belöningar hör även icke ekonomiska belöningar vilka kan vara allt som inte är en ekonomisk belöning, menar Lindmark och Önnevik (2013). Det kan enligt dem vara bland annat flextid, semester, ökade karriärmöjligheter, sjukförsäkring eller tillgång till tjänstebil.

2.4.2 Belöningars påverkan på motivation

Pink (2009) menar att det finns tillfällen då yttre belöningar kan motivera, framför allt när det gäller enkla uppgifter. Dock menar han att dessa typer av belöningar inte alltid har en positiv påverkan på motivationen och ofta bidrar till det motsatta och riskerar att försämra tänkandet och blockera kreativiteten. Enligt Pink finns det en skillnad på vad forskningen säger kring hur vi motiveras av belöningar och hur de faktiskt används i organisationer. En mängd forskning som gjorts bekräftar att belöningar som endast tillfredsställer yttre faktorer inte bidrar till ökad motivation, utan snarare riskerar att sänka motivationen (Pardee, 1990; Gagné & Deci, 2005; Deci, 1971). För att belöningar ska vara motiverande krävs det att de tillfredsställer den inre motivationen (Pardee, 1990).

Deci (1971) bekräftade detta när han undersökte effekten av hur belöningar kan påverka den inre drivkraften. Han undersökte hur mycket tid som lades på en specifik uppgift vid tre olika tillfällen där det erbjöds ingen belöning, ekonomisk belöning eller belöning i form av beröm. Studiens slutsats var att en ekonomisk belöning minskade den inre drivkraften. I de fall då beröm gavs som belöning ökade den inre drivkraften. Det Deci påvisade med denna studie var att: belöningar som tillfredsställer människans inre drivkraft är mer effektiva än yttre belöningar för ökad motivation.

2.4.3 Inre belöningar

Eriksson-Zetterquist *et al.* (2005) refererar till Herzberg som menar att ekonomiska belöningar inte är gynnsamma motivatorer i längden, då de endast gör individen motiverad under en kortare tid. Vidare, för att vara motiverad under en längre tid krävs det att det finns en inre drivkraft. Den inre drivkraften kan även benämnas *intrinsic motivation* och ger en belöning i form av ökat välbefinnande (Pardee, 1990). Inre drivkraft beskrivs i boken "Intrinsic motivation at work" av Thomas (2009) och anses av författaren vara viktigare för en individs motivation än yttre belöningar. Thomas identifierar fyra typer av belöningar som främjar en individs inre motivation: meningsfullhet, autonomi, kompetens och utveckling. Det är de inre belöningarna som får en individ att få känslan av att göra ett meningsfullt jobb, att den gör sina egna val, känner sig kompetent nog, samt känner att den är i en position där den utvecklas. Thomas menar att när någon av dessa känslor är uppfyllda så belönas individen med en inre belöning. Vidare menar han att en ledare endast kan skapa förutsättningar för en individ att uppnå de inre belöningarna, men att det är individen själv som anskaffar dessa.

2.5 Sammanfattning av litteraturgenomgång

Det agila arbetssättet har utvecklat grunden till att många olika ramverk bland annat SCRUM uppkommit. Även en utveckling av ledarskap har lett till ett nytt sätt att leda människor, ett så kallat stöttande ledarskap, som gjort att man börjat diskutera vad som utgör en god ledare. Vidare, hur en ledare kan arbeta på ett coachande sätt för att bidra till det självorganiserade och tvärfunktionella teamet som eftersträvas (Sutherland & Schwaber, 2017). Denna frihet under ansvar leder till att teamet får makt att bestämma över många av sina arbetsuppgifter vilket kan leda till att den inre drivkraften triggas (Thomas, 2009). Enbart faktorn att makten delas ut till individerna i teamet, kan leda till att de känner sig mer motiverade till att utföra uppgifter då makt är en motivationsdrivande kraft i sig enligt McClelland (1965).

I denna uppsats fokuseras det på hur scrum mastern kan motivera sitt team och därmed har motivationsteorier givits stort fokus. För att uppnå motivation enligt Maslow (1970) används behovshierarkin. De nivåer i hierarkin som fokuseras på i denna studie är: Behovet av uppskattning, Behovet av gemenskap och Behovet av självuppfyllelse, då dessa är behov som kan tillfredsställas på arbetsplatsen. Herzberg (1968) bygger vidare på Maslows teori, men menar att det finns fler faktorer som är viktiga för motivation. Människor är som bekant inte alltid motiverade och yttre faktorer såsom företagspolicy och administration kan påverka motivationen hos en individ (Herzberg, 1968). Detta förklaras enligt självbestämmandeteorin som att en individ känner en för stor andel kontrollerad motivation (Deci, 2004). Därmed är det relevant att applicera de hygienfaktorer som Herzberg går igenom för att de anställda inte ska känna vantrivsel på arbetsplatsen (Abrahamsson & Andersen, 1996) och det kan vara betydelsefullt för en scrum master att utveckla en autonom motivation hos sitt team snarare än en kontrollerad motivation. För att skapa en autonom motivation kan den inre drivkraften är belöningar som till exempel beröm vara att föredra. Tomas (2009) har identifierat fyra typer av belöningar som är viktiga för en inre drivkraft.

2.6 Kategorisering av litteratur

Tabell 2 är en sammanställning av den litteratur vi använt för att definiera respektive begrepp. Varje subkategori har en beskrivning samt har hänvisat till var i litteraturen den förekommer.

Tabell 2.2: Kategorisering av litteraturgenomgång.

Kategori	Subkategori	Definition	Litteratur
Arbetsmetod	Agila arbetsmetoder	Flexibla, förutsägbara arbetsmetoder. Mer iterativa än tidigare vattenfallsmetoden. Delar principer och värderingar i ett agilt manifest, "The Agile Manifesto".	Comstedt (2017); Nyman (2010); Larman & Basili (2003); Agile Manifesto (2001)
Arbetsmetod	SCRUM	Ett agilt ramverk som grundades av Sutherland & Schwaber i mitten på 1990-talet. Ramverket bygger på tre pelare: Transparens, Inspektion och Anpassning.	Job (2015); Sutherland & Schwaber (2017); Comstedt (2017); Nyman (2010); Schwaber (2020)
Arbetsmetod	Scrum master	En av rollerna i ramverket SCRUM. Innehar en formell ledarroll och ska hjälpa teamet vara självorganiserade och arbeta tvärfunktionellt.	Sutherland & Schwaber (2017); Fors (2016); Phillips (2004)
Ledarskap	Traditionellt ledarskap	Ett ledarskap som utgår från organisationsscheman där hierarkin ofta står i fokus.	Kaulio (2017); McClelland (1965); Thoursie (2019)
Ledarskap	Agilt ledarskap	Ett självstyrande och flexibelt ledarskap som förmedlas horisontellt.	Lacocca (2008); Wilkinson (2006); Arvonen (2002)
Ledarskap	Stöttande ledare	Ledare som har som uppgift att stötta teamet och hjälpa det utvecklas.	Sutherland & Schwaber (2017); Spears (2005)
Ledarskap	Informella ledare	Ledare som inte har någon formell ledarroll men som andra i gruppen följer.	Solovey (2019); Business Dictionary (2020); Dehlin & Nyberg (2016)
Motivation	Maslows behovshierarki	Behovsteori som fokuserar på fem steg av mänskliga behov. Maslow menade att vår motivation kan härledas från dessa behov.	Maslow (1970); Hein (2012); Abrahamsson & Andersen (1996); Hersey & Blanchard (1982)

Motivation	Herzbergs tvåfaktorsteori	Behovsteori som fokuserar på hur människor upplever tillfredsställelse i arbetslivet. Skiljer på faktorer som kan skapa trivsel - motivatorer och faktorer som endast motverkar vantrivsel - hygienfaktorer.	Herzberg (1968); Abrahamsson & Andersen (1996); Hein (2012); Hersey & Blanchard (1982); Pardee (1990); Tosi <i>et al.</i> (1986); Eriksson-Zetterquist <i>et al.</i> (2005)
Motivation	Självbestämmandeteorin	Processteori som delar upp motivation i två olika typer: autonom motivation vilket är motivation som kommer inifrån en själv och kontrollerad motivation vilket är motivation som påverkas av yttre krafter.	Gagné & Deci (2005); Deci & Ryan (2000); Söderfjäll (2012); Langton <i>et al.</i> (2016); Aronson (2003); Carmeli <i>et al.</i> (2008); Weinstein & Ryan (2011)
Belöningar	Yttre belöningar	Ekonomiska eller icke ekonomiska belöningar som används för att motivera människor att utföra en uppgift eller för att uppnå ett visst resultat.	Herzberg (1976); Lindmark & Önnevik (2013); Gagné & Deci (2005); Pink (2009); Pardee (1990); Hamner & Organ (1978); Deci (1971)
Belöningar	Inre belöningar	Belöningar som ges i form av ett ökat välbefinnande och främjar en individs inre motivation.	Eriksson-Zetterquist <i>et al.</i> (2005); Deci (1971); Thomas (2009)

3 Metod

I följande metodkapitel presenteras vårt val av undersökningsmetod, företag och respondenter. Vidare behandlat vi hur vi bearbetat vårt empiriska material, samt hur vi tagit ställning till etik, validitet och reliabilitet.

3.1 Val av metod

Vi valde att använda oss av intervjuer för att få fram vår empiri. Valet föll på intervjuer då det är en kvalitativ metod och Jacobsen (2017) menar att en kvalitativ metod är att föredra vid dessa typer av studier då man får fram mer nyanser i de olika svaren då respondenten själv får chans att framföra sin tolkning av en viss situation. Kvalitativa studier har även högre intern giltighet (Jacobsen, 2017) vilket är viktigt för att kunna dra slutsatser utifrån empirin. En intervju ger möjlighet till friare svar än man kan få av till exempel enkäter och detta lämnar även rum för utökad analys.

3.2 Val av respondenter

Kravet på respondenterna var att de skulle vara certifierade scrum masters och arbeta eller ha arbetat som scrum master. Det spelade ingen roll för oss hur länge de arbetat, generellt eller med SCRUM och vi valde att intervjua både respondenter som nyligen börjat arbeta med SCRUM och respondenter som arbetat med SCRUM en längre tid. Alla respondenter arbetar på globala IT-konsultbolag där SCRUM är ett etablerat arbetsätt.

Tabell 3.1: Respondenter.

Respondent	Namn	Företag	Arbetar som	Tid verksam inom Scrum
R1	Anonym "Karl"	Anonym "IT-bolaget"	Scrum master	1 år
R2	Henrik Hoff	Capgemini	Scrum master & Agile coach	14 år (till och från)
R3	Catia Hansen	Capgemini	Agile coach, fd Scrum master	10 år
R4	Anonym "Erik"	Anonym "IT-bolaget"	Scrum master	4 år

3.3 Intervjuer

Den intervjutyp vi valde att använda var semistrukturerade intervjuer. Med hjälp av förutbestämda frågor såg vi till att alla respondenter svarade på samma frågor, samtidigt som vi kunde ändra ordningen på frågorna beroende på respondentens svar för att få ett flyt i intervjun. Tack vare strukturen i intervjun kunde vi se till att intervjun behöll sin röda tråd och att respondenten inte hamnade för långt bort ifrån temat. En semistrukturerad intervju erbjuder även en viss flexibilitet och öppnar upp för respondenten att själv berätta om det som den anser vara viktigt. Samtidigt hade vi möjligheten att ställa följdfrågor om det som vi ansåg vara intressant. En semistrukturerad intervju visade sig vara helt rätt val då flera av våra respondenter föredrog att tala fritt utan allt för strikta ramar.

Alla intervjuer skedde över det digitala verktyget Zoom. Vi hade föredragit att utföra intervjuerna vid ett personligt möte då dessa intervjuer ofta är mer tillförlitliga gentemot intervjuer på distans (Jacobsen, 2017) men på grund av det rådande läget i världen, det vill säga Covid-19 pandemin, kunde detta inte motiveras och vi valde att sätta vår egen och respondenternas trygghet främst.

Vi båda höll i intervjun tillsammans och var delaktiga under hela samtalet. Båda två ansvarade för att se till att alla viktiga delar togs upp och föra samtalet framåt. En av oss ansvarade för att spela in samtalet men båda tog egna anteckningar under samtalets gång, dels för att få en överblick, samt för att ha som backup ifall något skulle hända med inspelningen.

Tabell 3.2: Intervjuer.

Respondent	Intervjutyp	Längd	Appendix
R1	Digitalt möte	46 minuter	2
R2	Digitalt möte	37 minuter	3
R3	Digitalt möte	62 minuter	4
R4	Digitalt möte	35 minuter	5

3.4 Intervjuguide

Baserat på litteraturgenomgången valde vi ut frågor som vi ansåg vara intressanta och som vi trodde kunde vara till hjälp för att besvara vår forskningsfråga. Intervjuguiden är indelad i sju olika avsnitt och inleds med etiska och grundläggande frågor. Sedan går den in på de olika områdena som vi är intresserade av: ledarskap, SCRUM som arbetsätt, motivation och belöning. Intervjuguiden avslutas med övriga frågor. För mer detaljer och specifika frågor se Appendix 1.

Tabell 3.3: Övergripande beskrivning av intervjuguide samt tillhörande litteratur.

Område	Innehåll	Litteratur
Etik	Presentation av vår studie samt etiska frågor om anonymisering, inspelning och publicering av transkribering.	Jacobsen (2017)
Grundläggande frågor	Frågor om utbildning, position, arbetsuppgifter och ansvarsområden. Detta för att få en överblick av respondentens bakgrund.	Fors (2016)
SCRUM som arbetssätt	Frågor om respondentens erfarenhet av agila arbetsmetoder och SCRUM. Detta för att få en uppfattning av respondenternas arbetssituation, erfarenhet av och syn på SCRUM.	Agile Manifesto (2011); Nyman (2010); Scrum.org (år); Sutherland & Schwaber (2017); Comstedt (2017); Fors (2016); Phillips (2004); Job (2015)
Ledarskap	Frågor om ledarskap, ledare versus chefer, agilt versus traditionellt och informella ledare. Detta för att få en inblick i hur respondenten ser på ledarskap samt olika ledartyper.	Kaulio (2017); McClelland (1965); Thoursie (2019); Lacocca (2008); Wilkinson (2006); Spears (2005); Solovey (2019); Business Dictionary (2020); Dehlin & Nyberg (2016); Arvonen (2002); Sutherland och Schwaber (2017)
Motivation	Frågor om personlig motivation samt hur respondenten upplever att den kan motivera sitt team. Detta för att få svar på hur en scrum master upplever att den kan motivera sitt team.	Öhman (2020); Deci (2004); Hein (2012); Jansson (2015); Abrahamsson & Andersen (1996); Maslow (1970); Herzberg (1968); Hersey & Blanchard (1982) (Pardee, 1990); Eriksson-Zetterquist <i>et al.</i> (2005); Tosi <i>et al.</i> (1986); Gagné & Deci (2005); Deci & Ryan (2000); Söderfjäll (2012); Langton <i>et al.</i> (2016); Carmeli <i>et al.</i> (2008); Aronson (2003); Weinstein & Ryan (2011); Fors (2016)
Belöningar	Frågor om belöningar och hur respondenten känner att den kan belöna sitt team. Detta för att veta hur de kan använda belöningar för att motivera, samt vilken typ av belöningar de anser vara viktigast.	Langton <i>et al.</i> (2016); Hamner & Organ (1978); Herzberg (1976); Lindmark & Önnevik (2013); Pink (2009); Pardee (1990); Gagné & Deci, (2005); Deci (1971); Herzberg 1968; Thomas (2009); Eriksson-Zetterquist <i>et al.</i> (2005)

Övrigt	Avslutningsvis en fråga om respondenten ville lägga till något samt om vi fick lov att återkomma med fler frågor.	
---------------	---	--

3.5 Bearbetning av data

Vi förde anteckningar under varje intervju för att snabbt få en överblick över det vi ansåg vara intressant. Efter varje avslutad intervju hade vi en kort diskussion ensamma där vi talade om våra tankar kring intervjun. Transkriberingen skedde kort efter intervjun för att underlätta för oss då vi fortfarande hade intervjun färskt i minnet. Vi transkriberade två intervjuer vardera men läste båda igenom alla transkriberingar. Vi valde att inte ta med de delar då respondenterna svävade ut och pratade om andra saker än vårt ämne. Vid färdig transkribering skickade vi ut intervjuerna till respektive respondent för att säkerställa att vi inte missförstått något och för att ge dem en chans förtydliga sina svar.

I nästa steg gick vi igenom alla transkriberingar och markerade det som vi ansåg vara intressant för vår studie. På detta sätt kunde vi sedan enkelt skriva resultatkapitlet. Vi ansåg inte att vi var i behov av att göra någon slags kodning av materialet då vi strukturerat upp intervjuguiden i tydliga områden och kunde därför enkelt navigera bland datan.

Vi analyserade datan efter det område som vi tagit upp i litteraturgenomgången och försökte hitta lik- och olikheter mellan respondenternas svar, samt kopplingar mellan respondenternas svar och litteraturen. Vi insåg vid intervjutillfällena att några av frågorna var mindre relevanta för vår studie. Vi valde då att inte lägga någon större vikt på dessa vid analys.

3.6 Etik

Vid studier som innehåller intervjuer är det viktigt att behandla personuppgifter på ett etiskt sätt. För att kunna genomföra intervjuerna på lämpligt sätt krävs det därför att man tar hänsyn till tre etiska grundkrav: krav på informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt återgiven (Jacobsen, 2017). Innan alla intervjuer skickade vi därför ut ett mail till alla respondenter för att säkerställa att de gick med på att bli intervjuade. Vi förklarade även hur lång tid intervjun beräknades ta och beskrev på ett ungefär vad den skulle handla om, samt bifogade intervjuguiden.

Vi inledde varje intervju med att förklara studiens syfte samt vad informationen skulle användas till. Vidare bad vi respondenten om samtycke för inspelning och efterföljande transkribering. Vi informerade även om att respondenten när som helst fick höra av sig till oss om den skulle vilja bli borttagen ur studien och att vi då genast skulle fullfölja respondentens önskan och ta bort all information om den ur studien. Ingen av respondenterna valde att göra detta. Vi frågade varje respondent om vi fick publicera deras namn eller om de önskade att vara anonyma. Två av fyra respondenter önskade vara anonyma. Vi erbjöd även varje respondent en färdig kopia av studien till de som önskade ta del av den.

3.7 Validitet och Reliabilitet

En studie kan ha både intern och extern validitet. Den interna validiteten handlar om att studien faktiskt undersöker det som den påstår och att det finns en överensstämmelse mellan observationer och de slutsatser som dras (Bryman & Bell, 2011). Vi garanterar den interna validiteten genom att endast intervjua relevanta respondenter som alla är certifierade scrum masters. Den externa validiteten handlar om ifall att och till i vilken grad en studie kan generaliseras och därmed riskera att ge missvisande information (Bryman & Bell, 2011). Då vi endast använder oss av semistrukturerade intervjuer minskar vi risken för detta, samtidigt som vi erbjöd respondenterna att gå igenom sina svar och korrigera dessa.

Reliabilitet handlar om att en studie ska vara trovärdig samt kunna reproduceras. Då flera olika undersökningar säkerställer samma resultat kan man ge studien hög reliabilitet (Jacobsen 2017). Då vi är de första som genomför denna studie är det svårt att säkerställa reliabiliteten. Vi inser att vår studie är begränsad då vi endast har utfört ett begränsat antal intervjuer. Det är såklart fullt möjligt att få annat resultat med andra respondenter från andra företag eller andra branscher eller vilket lämnar rum för vidare forskning.

Vi skickade ut vår intervjuguide i förväg för att ge våra respondenter en chans att förbereda sig för intervjun. Då respondenterna hunnit fundera över frågorna i förväg hoppades vi få mer utvecklande och genomtänkta svar. Vi inledde varje intervju med en kort presentation av oss samt en sammanfattning av vår studie och dess syfte. Detta för att säkerställa att alla respondenter fick ta del av samma information och för att de skulle förstå vår tanke bakom studien. Vi spelade även in alla intervjuer och transkriberade de noggrant för att för att undvika att missuppfattning av respondenternas svar. Då det finns en risk att respondenten påverkas av oss under intervjun (Jacobsen, 2017) gav vi alla respondenter chansen att gå igenom sina svar på egen hand utan att vi närvarade och gav dem möjlighet att ändra sina svar i lugn och ro.

4 Resultat

I följande resultatkapitlet presenteras det material som vi samlat in under vår empiriska undersökning. Resultatkapitlet är uppdelat efter de områden som vi gått igenom i litteraturgenomgången.

4.1 Scrum master

Respondenterna menar att rollen som scrum master kan angripas på olika sätt. Viktigt för en scrum master är att leva enligt reglerna i SCRUM då teamet tar efter. Det är också viktigt att man står starkt i sig själv, men inte är för hård. De tycker även det är viktigt att man är nyfiken, ärlig och transparent. Alla respondenter anser att rollen som scrum master är motiverande. De beskriver scrum masterns roll som en stöttande ledare. Arbetsuppgifterna beskrivs som varierande beroende på vilket projekt man arbetar i. Det kan handla om att ha finansiella ansvar, faciliteten av möten och att hjälpa teamet att bli inspirerade. De menar även att arbetsuppgifterna varit relativt tydliga från början och en respondent lyfter fram att detta kan bero på att vissa kriterier måste vara uppfyllda för att kunna arbeta som scrum master, bland annat utbildningar och certifieringar.

Trots att majoriteten respondenterna visar på att arbetsuppgifterna varit tydliga från början menar de att rollen som scrum mastern i vissa fall inte ska behövas. De lyfter fram vikten vid att teamet ska arbeta autonomt och därmed kan scrum mastern stå sysslolös och en av respondenterna menade att detta varit negativt för dennes självförtroende. Respondenten lyfter fram att detta är något man får jobba på och inse att man ibland inte behövs. Det svåraste att lära sig var då att kunna vara *hands off*, det vill säga att kunna hålla sig utanför teamets arbete och låta dem upptäcka saker själva. Även om man tydligt kan se när något kommer att gå fel måste han ibland låta teamet själva göra misstaget så att de sedan kan dra lärdom från detta.

4.2 Ledarskap

Tre av fyra respondenter menar att det traditionella ledarskapet skiljer sig från det agila ledarskapet. De beskriver en traditionell ledare som någon som är ytterst ansvarig för att projektet ska komma framåt, medan en agil ledare inte ska lägga sig i teamets arbete. De menar att den agila ledaren snarare ska hjälpa teamet att hitta rätt förutsättningar och att det inte är dennes roll att lösa problemet utan att denne ska bidra till att teamet själv hittar en egen lösning. Vidare beskriver de att skillnaden mellan dessa är att vid traditionellt ledarskap ansvarar ledaren endast över att definiera arbetsuppgifter och att delegera dem i teamet. En traditionell ledare beskrivs som någon som gärna vill bestämma och är säker på sin sak. Vid agilt ledarskap handlar det snarare om att vara en stöttande ledare som beskrivs med egenskaperna flexibel, omtänksam och nyfiken. För att vara en stöttande ledare beskriver de egenskaper som bland annat ärlighet, pragmatism, anpassningsbarhet och att kunna se individer och därmed skapa samspel och gemenskap mellan dem.

Enligt respondenterna är en anledning till att allt fler har gått från att jobba traditionellt till mer agilt att de anser att arbetet blir mer effektivt. Enligt en av respondenterna är det agila ledarskapet och det traditionella ledarskapet trots allt relativt lika. Han menar att den skillnaden som finns är att vid det traditionella ledarskapet fokuseras mer på output, medan vid det agila ledarskapet flyttas fokus från output till tillit. Han menar också att vid det traditionella ledarskapet axlas ofta ledarrollen av en person, medan det vid det agila ledarskapet finns det flera typer av ledare. Dessa kan vara både formella ledare så som produktägare och scrum master, men det kan även finnas informella ledare i utvecklingsteamet.

Alla respondenter ser även att det finns olika typer av ledarskap och skiljer på chef och ledare. Den gemensamma faktorn för ledare generellt är att det är någon som har förståelse för vad som krävs för att teamet ska komma framåt. Chefen har ett mer ansvar för individen i sig och har hand om yttre faktorer som till exempel lön och arbetsmiljö. Enligt dem behöver chefen inte vara en ledare i sig, medan ledaren är den som ansvarar för samspelet inom teamet och att leda arbetet framåt. De menar också att chefen ansvarar för att administrera och organisera, medans ledarens roll snarare är att leda teamet, förmedla syftet med uppgiften samt att utveckla teamet genom utbildning. Viktigt enligt resultatet blir att utvecklingen även gäller ledaren.

Därmed har chefen enligt resultatet en mer formell roll och bidrar med kunskap om projektet, men det är inte självklart att en chef får förtroendet som en ledare kan få i ett team. En av respondenterna ser att en ledare är mer adaptiv i sitt sätt att hantera människor och fungerar som en coach. I coachandet blir det enligt resultatet viktigt att kunna låta teamet arbeta som en självorganiserad enhet och inte lägga sig i för mycket. Ledaren använder sig av flera olika dimensioner av verktyg för att få ett fungerande samarbete med teamet och att motivera det. Det framkommer av respondenterna att en chef är lite av motsatsen av det ovan nämnda och att den är viktigt att ha i olika situationer men är mycket mer direktiv än en ledare.

4.2.1 Stöttande ledare

Respondenterna talar om vikten att vid agilt arbete vara en stöttande ledare, vilket de beskriver som en ledare som tjänar sitt team snarare än att befalla det. Enligt dem är en stöttande ledares uppgift att sätta upp målbilder och formulera dessa till teamet, samt ge teamet en förståelse för varför vissa uppgifter ska utföras. Det finns vissa egenskaper som är att föredra för att vara en god stöttande ledare. Dessa är bland annat att vara hjälpsam, lyhörd och coachande. Om man istället är en person som gärna vill bestämma och få personer att göra som man vill, blir man enligt respondenterna ingen bra stöttande ledare. Respondenterna talar även om vikten att skapa möjligheter för teamet att prestera sitt yttersta. De menar även att vara en stöttande ledare är att bidra med verktyg till teamet så att teamet själva kan komma fram till lösningen. Enligt respondenterna är det även viktigt att vara tolerant, då samma diskussioner dyker upp om igen och man måste då kunna behålla lugnet. En annan egenskap de tar upp är att visa respekt för teamet och få dem att känna att de kan förlita sig på ledaren både när det kommer till det privata och professionella.

Karl talar om vikten att lära känna teamet och dess behov för att kunna veta vad det behöver och på så sätt hjälpa teamet komma framåt. En stöttande ledare ska inte lägga sig i arbetet och hitta lösningar, utan snarare pusha teamet för att själva hitta lösningar. Enligt Karl ska ett

team kunna vara helt autonoma och hans arbete är snarare att se till att hjälpa teamet. De egenskaper han tycker att man bör besitta som stöttande ledare är att ha en god förståelse för sitt team och att kunna se vilka behov individerna i teamet har så att alla i teamet trivs.

4.2.2 Informella ledare

Alla respondenter menar att det nästan alltid finns mer eller mindre informella ledare i ett team. De menar alla att det är positivt att det finns informella ledare då ett team har varierade kompetenser och det är viktigt att medlemmar känner att de kan vända sig till någon inom teamet som har högre kompetens inom ett visst område. Ofta tar seniora utvecklare tar den informella ledarrollen när det kommer till hur vissa uppgifter ska utföras. De alla ser att de i sin roll som scrum master enkelt kan känna in de informella ledarna. De menar även att i vissa team är det väldigt tydligt med vilka som tar ton, medan det i andra fall kan kännas av på stämningen. Alla respondenter håller också med om att det inte behöver vara negativt med informella ledare, tvärtom kan det ofta vara bra för teamet.

För respondenterna handlar det som scrum mastern att skapa balans mellan de informella ledarna, de formella ledarna och teamet. I rollen som scrum master ingår det förståelse för när man bör ta ett steg tillbaka eller inte, beroende på om de informella ledarna i teamet gör ett konstruktivt arbete.

4.3 Motivation

Respondenterna upplever motivation på olika sätt. De beskriver motivation enligt nedan.

Enligt Karl handlar motivation om en vilja att arbeta, att känna att man har en vilja att bidra och genomföra sitt arbete. Han menar att en låg vilja att arbeta innebär en låg motivation. För honom är den största motivationsfaktorn därmed att man rör sig framåt och att man får kontinuerlig feedback, uppskattning och belöning av arbetet som man utfört då detta för honom är bevis på att man gör ett bra jobb. Karl påpekar att arbetssättet SCRUM grundar sig i psykologi och gruppdynamik och att metodiken därmed är skapad för att vara motiverande i sig. Han anser dock att fästa sig vid en särskild motivationsteori kan bidra till att man låser fast sig vid ett visst perspektiv som förhindrar den objektiva synen på alla individer i teamet och deras individuella preferenser för motivation och ledarskap. Däremot anser han att motivationsteorier förmodligen finns i den agila metodiken, men att det aldrig uttalas.

Henrik anser att motivation grundar sig i känslan av att det man gör är roligt. Han motiveras när han upplever att han har möjligheten att utveckla sig själv och andra och då han har en övergripande känsla av att göra ett bra jobb. Han känner likt Karl inte till om de inom SCRUM använder några specifika motivationsteorier. Henrik påpekar att SCRUM och agila metoder i helhet handlar om hur man organiserar sitt ledarskap till individer för att utdela eget ansvar. Han menar att på så sätt skapar scrum mastern motivation med hjälp av att ge förtroende till individen.

Catia beskriver en bred bild av motivation och ser det gärna ur flera perspektiv. Hon menar att motivation uppstår när man känner ett högre syfte eller en attraktion till det man ska göra och att det syftet kan vara olika för olika personer då alla har olika medvetande. Hon beskriver det

som olika nivåer av medvetande, där alla nivåers perspektiv är sanna för just den nivån. Vid frågan om hur hon upplever motivation i SCRUM beskriver hon det som att det är automatiskt motiverat att uppnå ett mål och att SCRUM därmed är väl genomtänkt. Genom att förflytta en post-it lapp fysiskt istället för att en administratör gör det genom ett datorsystem, får alla vara med och delta i det uppnådda målet och den dagliga motivationen höjs.

Erik beskriver motivation utifrån en artikel om *intrinsic motivation* av Herzberg och refererar även till ett *TED Talk* av om motivation av Daniel Pink, ett namn som Catia även nämner som en inspirationskälla. Likt Karl menar Erik att metodiken SCRUM är motiverande i sig men menar att det snarare handlar om att ge teamet ägandeskap. Detta syns enligt honom tydligt på framför allt den yngre generationen, *millennials*, då dessa är mer personligt investerade i att känna ägandeskap. Han fördjupar sig även mer i detta och beskriver att även rollen som scrum master är motiverande i sig. Då han har tidigare erfarenhet av att tävla på hög nivå i sport och även varit tränare, har han tidigt fått uppleva känslan av att uppnå sina mål vilket gör han mer motiverad. Erik känner likt de andra respondenterna inte till att de använder sig av några specifika motivationsteorier inom SCRUM. Han har inte något organisatoriskt mandat att göra den förändring som skulle krävas för att implementera mer motivationsteorier i arbetet, men han säger att han gärna skulle använda sig av fler.

4.3.1 Hur scrum mastern kan motivera sitt team

Eftersom de respondenterna ser på motivation olika, har de även olika sätt att motivera sina team. Nedan redogörs de olika sätt de motiverar på.

Karl anser att hans jobb egentligen enbart behövs om brist på motivation uppkommer och det då är hans jobb att se till att lokalisera de problem som ligger till grund för den bristande motivationen. Detta genom att hitta till exempel alternativa uppgifter att utföra eller genom att utbilda teamet, ifall den bristande motivationen grundar sig i att de anser uppgiften för svår. Om problemet grundar sig i privatlivet kan man se till att alla är delaktiga genom att hålla kick-offer eller uppmuntra teamet att prata med någon annan på eller utanför arbetet.

Henrik menar att han genom erfarenhet har sett att bristen på motivation ofta grundar sig i att teamet inte haft hel helhetsbild av arbetet de utför. Han anser att det är viktigt att alla i teamet har en förståelse för uppgiften och syftet bakom.

Ibland kan det vara så att man inte förstår syftet till varför man gör någonting, då försöker jag leta rätt på den personen som kan förklara varför (Henrik, Appendix 3).

Det han gjort i tidigare fall då han upplevt att gruppen saknat sammanhang, är att han samlat de små delarna och den information som kan komma i skymundan i ett arbete och utfört någon slags presentation för teamet så att de fått en tydlig bild av varför det gör arbetet. Han menar dock också att det är individens uppgift att ansvara för sin egen motivation och att han kan se att teamet blir motiverat då de känner att de kan göra ett bra jobb och att de inte motarbetas av saker runt omkring dem.

Catia upplever precis som Henrik att man som individ eller "jaget" har ansvar för sin egen motivation. När hon kommer in i ett rum menar hon att man hon kan känna av stämning och känsla överlag och att det kan bero på olika saker. Alla människor i gruppen påverkar varandra men man kan inte rent ordagrant motivera en annan människa. Hon skiljer på att

påverka och att motivera människor genom att skapa en dialog. Hon menar att via denna dialog kan man påverka människor att känna på ett visst sätt så att de kan motiveras själva. Catia påpekar också att drivet för olika saker förändras under olika perioder av ens liv och att vissa motiveras starkt av hög lön medan andra motiveras mer av uppskattning. Hon beskriver även motivation som en intern och extern motivering. För att individerna i en grupp ska känna sig motiverade överlag menar hon att motivationen måste komma inifrån.

Erik upplever sig kunna se en motivation i teamet när alla mår bra, känner sig självförverkligande och inte har alltför höga krav på sig. För att motivera teamet arbetar Erik med en hög nivå av utbildning inom teamet och han frågar även teamet om det är något de själva vill läsa sig om och ser till att de faktiskt får lära sig det. Något som använder sig av är bland annat parprogrammering där teammedlemmar lär varandra.

Jag frågar dem! [...] vad de vill lära sig och vad det är som driver dem [...] och följer upp så att det blir en direkt konsekvens av vad som motiverar dem (Erik, Appendix 5).

Erik lägger stor vikt på hållbarhet i ett team genom att hantera konsekvenser från tidigare sprint genom att lyssna på dem och ändra till nästa sprint om något gått mindre bra. Det är viktigt för honom att teamet förstår att det är okej att säga nej om det blir för mycket press från processägaren eller andra intressenter.

Alla respondenter anser att det är enklare att motivera små grupper, då de kan lära känna teamet snabbare och att det kan vara lättare att uppmärksamma individerna var för sig och att man då får kontakt med varje individ för sig. En av respondenterna menar dessutom att för att motivera både stora och små team kan man använda samma approach genom att uppmärksamma dem, dock kan detta bli svårare då det finns fler individer. Större team kan därmed leda till att en kulturell förändring krävs.

4.4 Belöningar

Respondenterna har liknande tank kring belöningar och beskriver att både ekonomiska och icke ekonomiska belöningar krävs. Två av respondenterna beskriver en sanitetsnivå som uppfylls av exempelvis lön.

Karl påpekar till och med att hans jobb är att belöna sitt team och att han gör detta genom att se individen i gruppen.

Jag ska belöna mitt team! [...] jag ska se dem, fira med dem, jag ska finnas där för dem. Det är mitt jobb (Karl, Appendix 2).

Enligt honom handlar det om allt ifrån att fira med dem i medgångar, ge dem en klapp på axeln och säga till de gör ett bra jobb, till att finnas där när något går mindre bra. Han menar att ibland kan de behöva en paus vid pingisbordet eller gå hem tidigare för att inte tappa motivationen.

Catia dyker djupare in på att de ekonomiska belöningarna är mer hygienfaktorer för att känna sig trygg på arbetet, men att det kan behövas mycket beröm utöver det. Hon ser på det som att alla behöver olika, och att man som scrum master behöver kunna se sitt team och få en uppfattning av vad just en individ behöver. Erik menar att han belönar sitt team genom att gå ut på middagar med teamet, ha *slack time*, innovationssprintar samt genom att uppmuntra dem att lära sig nya saker. Han skiljer på de ekonomiska och de icke ekonomiska belöningarna och beskriver att trots att lön är viktigt, är det minst lika viktigt att känna att ens insats i teamet bekräftas. Den ekonomiska belöningen kan ge en viss tacksamhet mot företaget i sig medan den icke ekonomiska belöningen enligt respondenten bidrar till ett ökat driv.

Alla respondenter menar att både ekonomisk och icke-ekonomisk belöningen är viktig för att känna sig uppskattad och att man själv bli glad för en ekonomisk belöning, men att man blir mer motiverad av uppskattning och beröm. Ofta belönar de sitt team genom feedback och uppmuntran. De påpekar att det måste finnas en balansgång mellan de ekonomiska och de icke ekonomiska belöningarna då till exempel en sämre löneutveckling under en lång tid kan leda till missnöjdhet på arbetet och att det då inte enbart räcker med beröm. När man uppnått en sanitetsnivå gällande lön som man känner sig nöjd med, finns det andra faktorer som har betydelse. De olika typer av belöningar är enligt respondenterna individuellt för alla.

5 Diskussion

Följande kapitel kommer behandla de empiriska resultat från de intervjuer som genomförts genom en koppling mellan dessa och litteraturgenomgången.

5.1 Scrum master

Enligt teorin beskrivs scrum masterns roll som “den stöttande ledaren” (Sutherland & Schwaber, 2017) vilket beskrivs senare i detta kapitel. Enligt Fors (2016) kan scrum masterns arbetsuppgifter kan anses diffusa, vilket resultatet även bekräftar. Fors menar att arbetsuppgifterna kan kännas limiterade för en scrum master i början och detta nämns även i resultatet. De scrum masters vi intervjuat håller med om att man ibland är överksam med samma frågeställning som en av Fors (2016) kollegor ställde sig vid upplärning som scrum master “Vad förväntas jag egentligen göra?”.

Jag upplever också att i rollen som scrum master så har man ibland ingenting att göra vilket blir ett problem för ens eget självförtroende. Men det handlar inte om att optimera varje tids individ att vara upptagen – utan det handlar om att optimera flödet, och det här är en utmaning jag haft (Catia, Appendix 4).

Citatet visar att denna scrum master har sett det som en prövning att kunna förlika sig med att inte alltid vara sysselsatt. I resultatet beskrivs det ibland kan vara svårt som en scrum master att vara *hands off* samt att inte alltid tilldela teamet uppgifter, då det kan vara bättre att teamet går sysslolösa under en kort period än att göra något bara för att. Detta gäller även för scrum mastern, vilket återigen kan kopplas till Fors (2016) kollega som beskrev att han ibland inte kände att det fanns tydliga uppgifter att utföra. Resultatet mynnar trots detta ut i samma svar som i litteraturen och vi identifierar att som scrum master finns det alltid saker att göra. När det inte finns saker att göra, har man som scrum master gjort sitt jobb rätt då teamet klarar av att arbeta autonomt.

5.2 Ledarskap

Resultatet visar att det man håller med om att det är viktigt att skilja på chefer och ledare likt litteraturen (Arvonen, 2003). Ledare beskrivs i resultatet som adaptiva, coachande och som mindre personligt ansvariga för resultatet. Chefsrollen uppfattas enligt resultatet som mer formell med ansvar för administrationen av organisationen. I resultatet beskrivs även skillnaderna mellan det agila och det traditionella ledarskapet där egenskaper som “auktoritär, självsäker och tävlingsinriktad” anses vara mer traditionella ledarskapsförmågor, medan “flexibel, omtänksam och nyfikenhet, anses vara mer agila ledarskapsförmågor. Dessa egenskaper ser vi stämmer överens med litteraturens skildring av manliga respektive kvinnliga egenskaper (Thoursie, 2019). De liknas även med ledaregenskaper som tagits fram av Lacolla (2008) och Wilkinson (2009). Nedan följer några ytterligare egenskaper som framkommit i resultatet och anses viktiga för en scrum master:

- Ärlig
- Lyhörd
- Prestigelös
- Pragmatisk
- Stöttande
- Coachande
- Anpassningsbar
- Kunna se individen
- Kunna skapa samspel och gemenskap

I resultatet beskrivs även att rollen som scrum master angrips på olika sätt av olika ledare. Trots detta är det märkbart att de flesta som innehar rollen som scrum master är extroverta och transparenta individer. I resultatet beskrivs även egenskaper som anses mindre önskvärda hos en scrum master, dessa är bland annat att vara för hård och att vilja bestämma för mycket. Detta kan kopplas till litteraturen där det beskrivs att rollen som scrum master skall coacha och stå utanför teamets dagliga arbete (Sutherland & Schwaber, 2017).

Resultatet visar även på att majoriteten ansåg att ansvarsområden för en scrum master var relativt givna från början, men att det också är något man lär sig under tidens gång och att man hela tiden måste utveckla sig själv. Egenskaperna kritiskt och visionärt tänkande (Lacolla 2008; Wilkerson 2009) anser vi är viktiga faktorer för ett kontinuerligt utvecklande.

5.2.1 Stöttande ledare

Resultatet visar att scrum masters lägger en stor vikt på det stöttande ledarskapet, vilket enligt Sutherland & Schwaber (2017) är tanken bakom en scrum master. Spears (2005) menar att en viktig egenskap hos en scrum master är att den visar empati samt respekterar problem som uppstår både på ett professionellt och ett personligt plan. Detta leder till att teamet bygger upp en tillit till scrum mastern. Resultatet överensstämmer med detta och visar att scrum mastern ser det som en viktig uppgift att alla i teamet mår bra. Något som anses viktigt i resultatet är även att teamets medlemmar har en känsla av tillit till att scrum mastern finns där i de situationer då händelser i privatliv påverkar arbetslivet, likt Spears (2009) uttalande.

Enligt Spears (2009) handlar stöttat ledarskap om att använda sin övertalningsförmåga snarare än sin maktposition. Detta är även något vi anser överensstämmer med resultatet, där det kommer fram att det handlar om att tjäna och coacha teamet snarare än att befälla det. Resultatet talar även för vikten av att bygga en relation med teamet, vilket är något Spears (2005) håller med om.

5.2.2 Informella ledare

Informella ledare framkommer ofta inom agila team (Solovey, 2019) vilket även framkommer i resultatet. Det som framkommer av den insamlade datan är att man i rollen som scrum master ofta kan vilka som har den informella makten i ett utvecklingsteam. Det blir tydligt att rollen som scrum master inser vikten av att det finns formella ledare och att detta likt litteraturen ofta är positivt (Dehlin & Nyberg 2016). Som litteraturen nämner (Business

Dictionary, 2020) axlas ofta den informella rollen av erfarna individer i en grupp, i resultatet benämns dessa som seniora utvecklare.

5.3 Motivation

Resultatet visar att arbetssättet SCRUM är motiverande i sig då feedback på ett *retrospective* kan ge en *feel good*-känsla hos individerna och att denna kontinuerliga inspektion kan vara motiverande. Resultatet visar även att uppskattning och gemenskap tas mycket hänsyn till. Då dessa två är behov i Maslows behovsteori (1978) hävdar vi att de etablerade motivationsteorierna kan utgöra en bas i de agila ramverken. Trots att de etablerade motivationsteorierna som Hein (2012) beskriver fått motta kritik är vi överens om att enbart att de består bevisar dess relevans.

I ett hänseende av resultatet beskrivs motivation brett där det ses som olika nivåer av medvetande, likt de psykologiska tillstånd som Hein (2012) beskriver i hennes definition av motivation. I ett annat hänseende beskrivs motivation som en vilja att arbeta och uppnådd måluppfyllelse, som kan ha en grund i Decis (2004) definition av motivation. Den datan vi fått in talar för att definitionen av motivation är högst individuell. Det framkommer även att motivation upplevs sammankopplat till måluppfyllelse. En annan definition av motivation i resultatet är en liknelse med "Herzbergs artikel om *intrinsic motivation*". På grund av de många skilda definitionerna blir det enligt oss vara svårt att avgöra hur väl de stämmer överens med etablerade motivationsteorier. Mer intressant blir det att jämföra hur scrum masters handlingar kan kopplas till litteraturen.

5.3.1 Hur scrum mastern kan motivera sitt team

Resultatet visar att en av scrum masterns viktigaste arbetsuppgifter är att bidra till motivation i sitt team. Då respondenterna agerat scrum masters i utvecklingsteam av olika storlek var vi intresserade av att ta reda på huruvida storleken på teamet hade inverkan på scrum masterns förmåga att motivera. Resultatet visar överlag att det anses mer naturligt att motivera mindre team då det är enklare att få en personlig kontakt med individerna. Den personliga kontakten är viktig för en ledare enligt Spears (2005) vilket gör att större grupper bli svårare. I ett hänseende av resultatet belyses det också att större grupper oftare kan motivera sig själva. För att påverka motivation stora grupper handlar det enligt resultatet snarare om en kulturell förändring då det krävs en kollektion av förändrade beteenden och att det därför kan bli svårare att se effekterna.

Då resultatet påvisar att motivation definieras aningen olika kan rollen som scrum master appliceras på olika sätt. Den gemensamma nämnaren i resultatet är att skapa en autonom motivation hos de i teamet, något som även är centralt i självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 2000). Vi ser även i resultatet att det finns en vilja hos scrum mastern att uppfylla teamets behov. Resultatet visar att de i sin roll anser att det är viktigt att skapa en gemenskap och att teamet ska känna sig behövda. Vi anser att scrum masters gärna vill skapa denna gemenskap för att undvika att motivationen blir lidande, likt det som Carmeli *et al.* (2008) menar att avsaknad av samhörighet kan leda till. Scrum masterns vilja att få medlemmarna i utvecklingsteamet att känna sig betydelsefulla och skapa en gemenskap anser vi ha mycket gemensamt med Maslows behovshierarki (1970). Enligt Maslow är det endast behovet av

självförverkligande som inte kan bli uppfyllt och därmed alltid fortsätter motivera. Vi är dock oense om detta och anser likt kritikerna att behoven av gemenskap och uppskattning är inte heller kan bli uppfyllda. Vi anser att det är svårt att mäta att behoven av gemenskap och uppskattning är uppnådda och därför ser vi dem som fortsatt motiverande behov.

Trots att det resultat vi fått visar att scrum masters inte med avsikt använder sig av etablerade motivationsteorier finner vi att det framgår att de undermedvetet tillämpas. Definitionen av motivation är enligt resultatet något som kommer inifrån, vilket innebär att man utför en uppgift för att man vill det. Denna inre motivation sammankopplar vi återigen till den autonoma motivationen som beskrivs i självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 2000). De tre psykologiska behoven (kompetens, samhörighet och autonomi) som beskrivs i teorin visar sig enligt respondenterna vara viktiga i praktiken. Ett citat från intervjuerna vid frågan om hur han motiverar sitt team lyder:

Jag frågar dem! [...] vad de vill lära sig och vad det är som driver dem [...] och följer upp så att det blir en direkt konsekvens av vad som motiverar dem (Erik, Appendix 5).

Citatet visar att denna scrum master lägger stor vikt i att underhålla teamets kompetens och autonomi som ett sätt att bibehålla motivation, likt självbestämmandeteorin (Söderfjäll, 2012). I kontrast med detta lyder ett annat citat från resultatet:

Ibland kan det vara så att man inte förstår syftet till varför man gör någonting, då försöker jag leta rätt på den personen som kan förklara varför (Henrik, Appendix 3).

Dessa två citat visar på skillnaderna i motivationsskapande processer. I det övre citatet anser scrum mastern att teamet själva vet bäst vad som motiverar dem. Medan scrum mastern i det nedre citatet ser bristen på motivation som ett problem som han som ledare har till uppgift att lösa detta genom att till exempel formulera målbilder för teamet. Detta är intressant då scrum mastern i det första citatet är ett exempel på en stöttande ledare (Spears, 2005) då han lyssnar på vad teamet motiveras av och arbetar för att stötta teamet i deras utveckling. Då resultatet inte visar någon data angående teamets prestationer eller upplevelser kan vi inte uttala oss om huruvida en metod är mer effektiv än en annan men citaten illustrerar de skillnader som finns. Resultatet skiljer sig även åt i huruvida bekanta de intervjuade var med etablerade motivationsteorier vilket kan vara en anledning till de olika sätt de agerar som scrum masters. Vidare forskning på ämnet utifrån ett prestationsperspektiv skulle vara intressant att ta del av.

I resultatet uttrycktes även vikten av att teamet känner en *intrinsic motivation*. *Intrinsic motivation* härleds i grund och botten från Herzbergs tvåfaktorsteori (1968) och leder till något som i teorin beskrivs som inre drivkraft (Thomas, 2009). Det blir enligt resultatet tydligt för oss att man bör kunna möjliggöra en *intrinsic motivation* genom att konstant bibehålla en nyfikenhet, lekfullhet och utveckling hos de teamet vilket vi anser vara gemensamt med de förutsättningar som Langton *et al.* (2016) beskriver.

5.4 Belöningar

Resultatet visar att belöningar är något som scrum masters använder sig av för att motivera sitt team. Då scrum mastern inte innehar en klassisk chefsroll blir deras möjlighet att belöna teamet ekonomiskt begränsade. Däremot finns det stora möjligheter för icke ekonomiska

belöningar vilket påvisades i resultatet. Det nämndes en paus vid pingisbordet, teammiddagar och en uppmuntran att lära sig nya saker. Ett citat löd:

Jag ska belöna mitt team! [...] jag ska se dem, fira med dem, jag ska finnas där för dem. Det är mitt jobb (Karl, Appendix 2).

Med detta citat menar scrum mastern att det ingår i arbetsuppgifterna att belöna teamet. I andra delar av resultatet belystes vikten av ekonomiska belöningar men dessa beskrevs som hygienfaktorer, snarare än ett sätt att motivera arbetet. En sanitetsnivå som uppnås av ekonomiska belöningar som lön och arbetsvillkor återgavs i resultatet, vilket vi anser överensstämmer med det som Herzberg (1968) benämner hygienfaktorer.

Gemensamt för den data vi fått in är att scrum masters anser att det som motiverar teamet snarare härstammar från andra belöningar såsom till exempel erkännande för sitt arbete och möjlighet till utveckling. Dessa anser vi efterlikna de faktorer som Herzberg (1968) benämner motivatorer. Herzbergs tvåfaktorsteori (1968) om motivatorer och hygienfaktorer som beskrivs i litteraturen tycks någorlunda kännas igen hos de scrum masters vi intervjuat, dock utgår de från böcker och *Ted-Talks* av Pink (2009) och detta ser vi som ett viktigt resultat när vi ser till vår forskningsfråga. Huruvida resultatet betydde att de kände till teorin är okänt utom i ett fall då en av respondenterna själv nämnde Herzberg som en av sina inspirationskällor. Detta är dock en mindre relevant fråga för oss då vi inte undersöker respondenternas teoretiska kunskap på området utan huruvida deras sätt att motivera är förenligt med motivationsteorierna.

I litteraturen beskrivs de inre belöningarna enligt Thomas (2009). För att dessa inre belöningar ska uppnås krävs olika förutsättningar. Enligt Thomas krävs en tydlig vision och eget ansvar för att uppnå meningsfullhet, något vi även kan utläsa från resultatet. Vidare menar Thomas att förutsättningen för att skapa en känsla av autonomi kräver att scrum mastern delegerar ansvar och för att skapa förutsättning för en känsla av framsteg krävs tydliga delmål, vilka båda är en naturlig del i ramverket SCRUM (Sutherland & Schwaber 2017). Detta är något som resultatet bekräftar då scrum masters är noga med att skapa dessa förutsättningar. Slutligen, för att skapa en känsla av kompetens, menar Thomas (2009) att det krävs att en individ tilldelas utmaningar som möter den kompetens de innehar samt får motta positiv feedback vid avklarade utmaningar. De ovanstående förutsättningarna lyfts även fram i resultatet som en viktig del i att belöna medlemmarna i teamet. I resultatet beskrivs just dessa förutsättningar som arbetsuppgifter en scrum master förhåller sig till dagligen.

6 Slutsats

Det finns begränsad forskning kring scrum masterns roll och hur den används i praktiken. Syftet med denna studie är således att bidra med kunskap angående hur scrum mastern upplever att den kan använda sina ledaregenskaper och belöningar för att motivera sitt utvecklingsteam, samt i vilken utsträckning detta kan härledas till etablerade motivationsteorier.

Studien visar att det finns egenskaper som är viktiga hos en scrum master, vilket även teori om agilt ledarskap bekräftar. Det anses betydelsefullt att en scrum master är lyhörd, ärlig, pragmatisk, prestigelös, stöttande och coachande. Dessa egenskaper indikerar att scrum mastern har förutsättningar för att motivera sitt team. Genom litteraturgranskning och empirisk undersökning i form av intervjuer anser vi att det blir tydligt att användningen av motivationsteorier sällan tycks bero på en avsikt att följa en särskild teori. Trots detta har det framkommit att scrum masters i viss utsträckning motiverar på ett sätt som är förenligt med etablerade motivationsteorier.

Vår slutsats blir därmed att scrum mastern känner ansvar för teamets motivation och upplever att dess roll har en betydelse för detta. Det kan däremot anses svårt för en scrum master att bidra till ökad motivation med enbart yttre belöningar. Scrum mastern kan istället skapa de förutsättningar som krävs för ökat välbefinnande i teamet och därmed frambringa den inre drivkraft som utgör den autonoma motivationen som är central både i Herzberg och Decis teorier.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vår studie fokuserar på scrum masterns upplevelse. Vid vidare forskning bör även scrum masterns team undersökas. Detta för att ta reda på hur teamet upplever effekterna av hur scrum masterns sätt att motivera. Samtliga respondenter i vår studie arbetar inom IT-branschen. Det kan eventuellt tänkas att IT-branschen, som till sin natur är innovativ, befinner sig längre fram i utvecklingen kring agilt ledarskap i jämförelse med andra branscher. Detta betyder att resultaten skulle kunna skilja sig om andra branscher undersökts.

Appendix 1 – Intervjuguide

Etik:

- Önskar du att vara anonym?
- Har vi ditt samtycke att spela in intervjun samt transkribera och publicera transkriptionen i vår studie?

Grundläggande frågor:

- Vad har du för utbildning?
- Vad är din position på företaget?
- Hur länge har du arbetat på inom den positionen?
- I din roll, hur ser en vanlig arbetsdag ut?
- Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Var det tydligt enligt dig från början vilka arbetsuppgifter du har?
- Vad krävs det för egenskaper för att arbeta på din position?

SCRUM som arbetssätt:

- Hur länge har du arbetat enligt SCRUM?
- Har du arbetat på något annat sätt tidigare, eller haft någon annan roll inom SCRUM tidigare?
- På vilket sätt har du arbetat du på tidigare? Vad är den största skillnaden på arbetssättet då och nu?
- Vilket föredrar du?
- Hur många personer är ni i ditt utvecklingsteam just nu?

Ledarskap:

- Hur ser du på ledarskap?
- Vad anser du att det finns för skillnad på chefer och ledare? Hur?

- Hur ser du på det agila ledarskapet jämfört med det traditionella ledarskapet?
- Är det enbart du som scrum master som har en formell roll som ledare?
- Upplever du att det finns det några informella ledare i ditt team?

Motivation:

- Vad är motivation för dig?
- Känner du att du motiveras och i så fall hur?
- Tycker du att du ser en motivation hos de andra i projektet? På vilket sätt?
- Känner du att du är i en position där du kan motivera andra?
- Hur gör du för att motivera ditt team?
- Anser du att det är enklare att motivera stora eller små team?
- Använder ni er eller känner ni till några motivationsteorier?
- Tycker du att motivation är kopplat till arbetsättet SCRUM?

Belöningar:

- Känner du att du kan belöna ditt team?
- Hur belönar du ditt team?
- Anser du att ekonomiska och icke ekonomiska belöningar är lika mycket värda?
- Blir du mer motiverad av en ekonomisk belöning än en icke-ekonomisk?

Övrigt:

- Är det något du vill tillägga?
- Är det okej om vi återkommer ifall fler frågor kommer upp?

Appendix 2 – Intervju 1

Transkription R1

Etik:

Önskar du att vara anonym?

Ja, jag kan vara anonym.

Har vi ditt samtycke att spela in intervjun samt transkribera och publicera transkriptionen i vår studie?

Ja.

Grundläggande frågor:

Vad har du för utbildning?

Kandidatexamen och en master i systemvetenskap från Lunds universitet.

Vad är din position på företaget?

Jag jobbar inom digital business transformation och agile management. Min position är projektledare och scrum master.

Hur länge har du arbetat på inom den positionen?

Ungefär ett år.

I din roll, hur ser en vanlig arbetsdag ut?

En vanlig arbetsdag är att jag kommer till jobbet, samlar mitt team, har daily stand up eller daily scrum. Därefter följer en del möten beroende på vilka behov som finns från gruppen eller från våra stakeholders. Därefter så kan dagen bestå utav möten bestående av kartläggning av vilka uppdrag vi ska ta oss an, vilka problem vi haft, det kan finnas en del problem som vi måste lösa, ta kontakt med andra team. Men mestadels består det av att jag finns där och är tillgänglig för gruppen, hjälper dem med de som de behöver hjälp med helt enkelt. Dagarna kan variera extremt mycket beroende på vilken fas vi befinner oss i projektet. Och på kvällen, eller när dagen är avslutad, brukar jag samla gruppen och höra hur dagen har varit, kolla ifall man upplevt problem som jag inte känner till och kartlägga vilken framgång vi har haft så att vi vet hur vi startar dagen efter.

Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Beroende på vilken typ av projekt jag sitter i, så varierar ansvaret. Just nu jobbar jag med två andra projektledare och i detta uppdrag som jag är i just nu har jag ett finansiellt ansvar utöver team leader ansvaret. Men när jag har suttit som scrum master och när jag har suttit som agil

coach, har ansvaret snarare varit att försöka få teamet att ta sig från punkt a till punkt b och inte ansvara för den finansiella aspekten då detta inte ingår i den agila metodiken.

Var det tydligt enligt dig från början vilka arbetsuppgifter du har?

I och med att man inte kan jobba som scrum master om man inte är certifierad inom det var det ganska tydligt. Men det finns självklart situationer som man inte kan förbereda sig för i och med att alla team är olika, men själva arbetsuppgifterna var väldigt tydliga tycker jag.

Vad krävs det, nu har du ju sagt att det krävs vissa certifieringar, men krävs det några särskilda egenskaper för att arbeta som scrum master?

Jag skulle säga att som scrum master krävs det att man har en väldigt god förståelse kring sitt team och vilka behov sitt team har. De bästa är om man faktiskt känner människorna, nära och bra, för att faktiskt kunna förstå dem och motivera dem.

SCRUM som arbetssätt:

Hur länge har du arbetat enligt SCRUM?

Jag har jobbat med det sen jag började på företaget så ett år.

Har du arbetat på något annat sätt tidigare, eller haft någon annan roll inom SCRUM tidigare?

Jag har inte haft någon annan roll inom scrum, men jag är certifierad produktägare, product manager och jag har även jobbat inom kanban som är en annan agil metodik.

Vilket föredrar du?

Det är mycket lättare att mäta och kunna rapportera till ledning eller kunden i scrum. Jag tycker scrum är betydligt mycket bättre för där har man också ett prioriteringssätt som är bra.

Hur många personer är ni i ditt utvecklingsteam just nu?

I det teamet jag är i just nu är det fem stycken i teamet och tre stycken projektledare, fast en räknas ej med i gruppen, så ja vi är sju stycken totalt.

Har du jobbat med större eller mindre team tidigare?

Ja, det förra projektet jag gjorde var det två stycken scrum team som jobbade tillsammans, fast i separata delar, fast de hade samma scrum master och där var de nio i varje team. Så då blir det arton plus en så då blir det nitton.

Ledarskap:

Hur ser du på ledarskap? Vad anser du att det finns för skillnad på chefer och ledare?

Ja, jag läste ju dem här frågorna tidigare och tyckte att det här är lite komplicerat. En ledare är ju allt ifrån en chef eller platsansvarig eller någon som leder sitt team, det kan också vara en inofficiell ledare. För mig tror jag att en ledare är en person som har förståelse kring hur man ska ta sig framåt och att man ska kunna fortsätta utvecklas. Personligen skiljer jag på en chef och en ledare. En chef för mig har ett mer personligt ansvar över den anställde, där handlar det mer om lön, det handlar om arbetsförmåga, hur kan man utvecklas som person, inte bara i sitt projekt utan som anställd generellt på företaget. Och den personen också ansvarar för arbetsmiljöfrågor som inte heller rör projektet. En ledare har ett mer övergripande ansvar över att leverera en lösning i projekt eller i teamet, det vill säga ansvarar för att människan ska kunna samspela. Så för mig är den stora skillnaden är att en chef behöver inte leda, utan kan snarare bara finnas där för att ansvara över att de anställda mår bra och att man får en möjlighet att utvecklas. Men en ledare har just ledarskapsansvaret och ska se till att man rör sig framåt som grupp.

Hur ser du på det agila ledarskapet jämfört med det traditionella ledarskapet?

Där blir det ju ännu mer komplicerat. En agil ledare ska egentligen inte lägga sig i själva arbetet. En agil ledare ska coacha och ska snarare pusha för att man ska göra sitt yttersta som teammedlem. Och det medför ju att, du pekar inte med hela handen som ledare, du gör aldrig det, utan ofta handlar det om att du vill få gruppen att kunna samarbeta bättre. Så om någon kommer med en fråga, då är det ofta en motfråga du svarar med. Ta som exempel att gruppen kommer till dig och säger; hej, vi har haft problem med det här och det här, hur ska vi lösa detta? Då blir svaret; finns det någon i gruppen som vet hur man ska kunna hantera det här? Om inte, vilken typ av kompetens behöver ni i sådana fall? Som en agil ledare finns det väldigt sällan ett ansvar att lösa problem, snarare att hitta potentiella sätt för gruppen att lösa det själv. För de ska vara helt autonoma, de ska klara sig helt själva. Utvecklingsteamet eller gruppen ska kunna lösa alla problem helt självständigt, annars är det inte agilt. Så där skiljer det sig markant från vad en traditionell ledare gör som ofta har det yttersta ansvaret att se till att gruppen tar sig framåt. Så det är komplicerat, men det finns en, jag tror snarare det handlar om en coachande egenskap, att våga säga; det här får ni lösa detta själva men jag finns här om ni behöver resurser eller behöver någon att bolla med.

Är det enbart du som scrum master som har en formell roll som ledare?

I scrum finns det något som heter scrum och scrums och där är det flera scrum team som agerar som ett agilt team. Och då har även jag en scrum master, där är jag del av själva teamet. Man kan se det som en pyramid, att högst upp har man scrum master som är scrum master för alla scrum masters. Och de scrum masters som finns i mellersta skiktet har utvecklingsteam under sig. Även vi rapporterar ju framåt vad som hela tiden utvecklas och vad som görs. Och oftast finns det inte bara ett scrum team, utan det kan ju finnas hundratals scrum team för samma kund och de måste ju samarbeta. Det finns många formella ledare om man får säga det inom citationstecken. Och sen finns det ju självklart produktägarna och våra stakeholders och kunden, så det finns massor med officiella ledare.

Upplever du att det finns det några informella ledare i ditt team?

Och sen finns det självklart även inofficiella ledare i teamen och det tycker vi bara är positivt därför att grupperna, teamen, kan bestå av väldigt varierande kompetensgrad och då är det positivt om man vet vem man kan vända sig till inom gruppen för att få hjälp.

Motivation:

Vad är motivation för dig?

Motivation för mig handlar om en vilja att vilja arbeta, att man känner att man upplever en vilja att arbeta, att bidra, att genomföra ett arbete. Om man har låg motivation så har man en låg vilja att arbeta. Så det är motivation för mig skulle jag säga.

Känner du att du motiveras och i så fall hur?

Personligen så, den största motivationsfaktorn för mig som ledare är att jag upplever att vi rör oss framåt. I och med att mycket av mitt arbete går ut på att jag ska motivera andra, känner ju jag själv att jag måste få utdelning av att motivera andra. Det blir ju en liten paradox, om inte jag är bra på att motivera så levererar inte mitt team vilket gör att min egen motivation blir dålig. Så då blir det ju en ond spiral. Jag får hela tiden bevis på när jag gör något bra som ledare i och med att min egen motivation blir högre. När jag ser att mitt team mår bra, levererar värde till vår kund, när jag ser att dem tycker det är kul att jobba och känner en vilja att göra bättre, då känner jag att jag har lyckats och då känner jag mig motiverad.

Tycker du att du ser en motivation hos de andra i projektet?

Jag kan säga såhär, mitt jobb som scrum master ska egentligen inte behövas. Om jag gör ett riktigt bra jobb, då behövs inte jag i gruppen. För då är mitt team så pass självständigt, så pass autonomt och så pass självsäkert att dem behöver inte mig för att leverera. Då förstår dem värdet. När jag behövs, då är det oftast för att någonting har gått snett eller att någon mår dåligt och behöver prata med någon eller känner att de inte kan leverera, det är då jag behövs.

Och vad gör du då?

När min medarbetare inte mår bra? Då får man ju helt enkelt sätta sig ner och försöka lokalisera problemet. Är det att de känner att de inte kan bidra till gruppen så får man hitta alternativa lösningar på hur dem kan passa in. Sitter dem på rätt position? Har de rätt arbetsuppgifter? Är det för svårt? Finns det utbildningar man kan arrangera? Eller behöver man helt enkelt bara köra en kick-off med teamet så att alla känner sig delaktiga, är det på en privat nivå så får man ju se kan vi lösa det på plats. behöver man prata med någon annan, kanske hr? Kan man finnas som stöd utanför arbetet, på arbetet? Hur kan man lösa det? Så det varierar jättemycket, det gör det.

Det känns som det är en ganska viktig uppgift att se till att alla mår bra?

Det är en jätteviktig uppgift, speciellt för medarbetarna i och med att, för dem så, när dem känner att de gör ett bra jobb så mår de också bra och när dem mår dåligt så brukar det i

allmänhet vara så att dem inte, det kan bero på massa olika saker, men jobbrelaterat så känner man ofta inte att man blir självförverkligad och det är jättesträkigt. Att man ställer för höga krav på sig själv eller att man känner för höga krav från gruppen eller från mig eller från en stakeholder så då, där gäller ju kommunikation, det är ju a och o.

Anser du att det är enklare att motivera stora eller små team?

Oj, det är en jättebra fråga. Saken är att en stor grupp ofta kan motivera sig själv. Om man säger så här, in en stor grupp så kan man ju få mer gjort än i en liten grupp per sprint. Där blir man nästan motiverad av att känna att man är del av ett stort gäng. Samhörigheten där. Och sen kan det finnas utstickare och då kan man fokusera på dem, då blir de en liten grupp i den stora gruppen. Så då är vi tillbaka på en liten grupp igen. Och i en liten grupp så lär man känna varandra mycket bättre, mycket snabbare och kan bli väldigt tigt. Så det där är en jättebra fråga och jag tror faktiskt inte att det finns ett generellt svar. Man ser alltid till individen. Men okej, generellt är det mycket lättare att se individen i en mindre grupp, men det finns fler personer som kan se individen i en stor grupp.

Känner du att du är i en position där du kan motivera andra?

Ja, men det tycker jag. Beroende på vem, för att det finns situationer där man inte kan motivera alla och det lär man sig. Som till exempel personer som jag inte kan träffa. Jag är fortfarande väldigt ung i min roll som scrum master och jag tror att många motiveras av mig för att de ser att jag är en go-person. Men personer som jag inte träffat till exempel personer som befinner sig på andra ställen och som inte är en del av gruppen på plats är lite svårare att motivera och det måste man lära sig. Det måste ta lång tid att lära sig hur man motiverar och hur man binder ett förtroende med människor som man aldrig träffar personligen. Så det är lite svårt. Men annars så tycker jag nog att det funkar. Man får vara väldigt anpassningsbar.

Hur gör du för att motivera ditt team?

Det kan vara allt ifrån att man samlas, pratar, umgås, fikar, att man firar att man har levererat en stor sprint, att man vid ett releasetillfälle stannar upp och belönas liksom med att man som team får en klass på axeln och säger att det här har vi faktiskt gjort när man då släpper produkten till allmänheten. Men jag tror att den viktigaste motivationen är just den här att under arbetets gång se till att alla är med och mår bra och förstår. Och där handlar det om att se människor. Så den viktigaste motivationen är ju att man ser sitt team, alltså individerna i teamet och tar tempen på hur går det för gruppen just nu och vet vilka, vad man ska göra vid de olika tillfällena. Så om teamet inte mår bra, vad ska man göra då? Om teamet mår bra, vad ska man göra då? När ska man pusha? När ska man släppa taget? När ska man våga låta teamet göra sitt arbete utan att man lägger sig i? Och aldrig låta ens personliga saker gå ut över gruppen, det är jätteviktigt.

Använder ni er eller känner ni till några motivationsteorier?

Jag såg den frågan och jag var faktiskt tvungen att kolla upp det här. Scrum bygger på det agila manifestet som bygger på ren gruppdynamik och psykologi skulle man kunna säga. Det finns tydliga influenser gällande hur en ledare eller scrum master ska bete sig för att nå ett bra resultat men det finns aldrig uttalat någonstans att det bygger på en specifik metodik. Det finns det inte, men influenser finns det, otroligt mycket influenser.

Och det handlar just om gruppdynamik och psykologi, agila manifestet?

Ja det gör det. Allting handlar om hur kan man fixa situationen så att den är gynnsam för människan. Det är intressant att se vilka lösningar som finns på problem till exempel som motivation, hur man motiverar människor, för man får ofta svaret men man vet inte var svaret kommer ifrån. Det bygger ju på vilken typ av människor man jobbar med och hur man kan belöna och uppmuntra individer i grupp. Så svaret på frågan är jag tror att vi använder extremt mycket olika metodiker fast utan att veta om det.

Ah så det finns alltså någon slags baktanke bakom det hela?

Ja asså jag tror att mycket av projektledning generellt bygger på behavior psychology för att annars hade vi ju inte, alltså det viktigaste kortet som vi har är att vi är människokännare, som någon typ av ledare, att man förstår människor, att man kan sätta sig in i en annan människas situation.

Att ha empati på något sätt?

Ja

Tycker du att motivation är kopplat till arbetssättet SCRUM?

Ja, absolut.

*Belöningar:***Känner du att du kan belöna ditt team?**

Absolut att jag kan, Jag ska belöna mitt team! Jag ska belöna dem för deras insatser. Jag ska se dem, fira med dem, jag ska finnas där för dem. Det är mitt jobb. Att bjuda på fika och samla teamet, hurra tillsammans, sjunga ja må han leva. Allt det där är en del av mitt jobb. Så hade jag inte haft förmågan eller viljan att motivera, eller belöna snarare, mitt team, då har jag varit en fruktansvärt dålig ledare. tycker jag. Så är det bara

Hur belönar du ditt team?

Det handlar om att se personerna, ge en klapp på axeln. Om någon säger, jag skulle verkligen behöva ta en liten paus, då är det absolut okej, du gör ett jättebra jobb, vi ses imorgon. Och när dem kommer, jag ser dig, prata med mig ifall det är nånting, bara det är en belöning. För det handlar ju i grund och botten om att även om man gör ett lite dåligt jobb så är man fortfarande del av ett större arbete. Det handlar om att belöna, grupper, individer och team för allt de dem gör, för att de anstränger sig. Man kan inte bara få belöning när man gör någonting bra. Det kan vara såhär att man behöver gå och ta en pingisturnering när alla mår som sämst, för de har fortfarande jobbat och då höjer man motivationen.

Anser du att ekonomiska och icke ekonomiska belöningar är lika mycket värda?

Jag är inte chef. Men jag kan väl säga att jag tror att lön är viktigt för en anställd. Men det handlar inte om ens insats i teamet där utan där handlar snarare belöningen om att man går framåt som grupp och att man känner att man bidrar. Här kommer vi in på skillnaden på en chefsroll och en ledarroll igen. Där handlar det om två stycken delmoment; den enda handlar om lön och den andra handlar om ansvar. Har man en hög lön och ett högt ansvar så uppfattar man detta som den optimala situationen för då får man båda två. Lite lägre på den ena men högre på den andra kan fortfarande vara bra. När man har en låg lön och lågt ansvar då är det dåligt. Jag tror att i just teamet handlar det mer om; vilket ansvar har jag? Vad bidrar jag med? Rör vi oss framåt? Den typen av belöning. I positionen på företaget utanför teamet med sin chef, där kan det ju vara så att man ser lönen och en löneförhöjning som en belöning eller som motivationshöjare från företaget generellt. Men det är jätteviktigt att separera; vad är belöningen för mig som anställd på företaget generellt? Och vad är belöningen för mitt team och min insats här? Det är jätteviktigt att separera dem två.

Blir du mer motiverad av en ekonomisk belöning än en icke-ekonomisk?

Nej, men jag tycker att jag motiveras med av människor, asså av mitt team. Det tycker jag är mycket roligare. Jag tycker det är mycket, mycket roligare att känna att vi går framåt, att vi får en bra recension av en kund eller omdöme från stakeholders att vi bidrar. För det är ju det vi drivs av, vi drivs ju av vårt arbete på det sättet. Så jag tycker snarare att det är mycket roligare att vi levererar bra än en ekonomisk belöning, det tycker jag nog. Det är mycket mer personligt.

Övrigt:

Är det något du vill tillägga?

Det är jätteintressant frågeställning, se bara till att skilja på de två bitarna med chef och ledare för där är ni verkligen inne på någonting. Och ni kommer märka det själva, att när det gäller just olika typer av belöningar, så skiljer det sig där, i team och ledare och chef och position. Det kommer skilja sig. Jag har inte tänkt på det innan, jag tycker det är en jätteintressant insikt och jag ser verkligen fram emot att läsa vad nu kommit fram till. Det är ju frågor som vi ställer oss själva hela tiden. Vad är en bra kombination av det ena och det andra. Och ni får självklart inte glömma att agilt ledarskap och chefer, det är ganska nytt, det har inte funnits jättelänge. Det har inte funnits särskilt länge att man separerar en ledare från en chef så det är en helt ny grej och att kombinera detta med metoder och teorier tror jag är helt rätt för då börjar man inse vad de faktiskt bygger på i grund och botten.

Är det okej om vi återkommer ifall fler frågor kommer upp?

Ja det går alldeles utmärkt.

Appendix 3 – Intervju 2

Transkription Henrik

Etik:

Önskar du att vara anonym?

Nej, det behövs inte.

Har vi ditt samtycke att spela in intervjun samt transkribera och publicera transkriptionen i vår studie?

Ja.

Grundläggande frågor:

Vad har du för utbildning?

Kandidatexamen i programvaruteknik.

Vad är din position på företaget?

Min titel som jag är anställd som är väl projektledare.

Hur länge har du arbetat på inom den positionen?

Sedan tvåtusensex.

Okej är det på samma företag då?

Nej, det är på flera olika ställen.

I din roll, hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Jag jobbar inte som projektledare direkt utan scrum master och agile coach. Jag jobbar med två olika team och då ingår daily scrum master, daily möten med båda team. Sedan gör jag även uppföljningar alltså retrospective, planerar nästa retrospective och sprintplanering, och se till så att, jobba lite, nu har vi ingen dedikerad produktägare tyvärr, men vi har då personer som liksom är ansvariga för att backloggen ska vara lite i ordning, så det är att hjälpa dem med det, sen jobbar jag även, har jag rollen som agile coach lite övergripande för flera andra team, så då har vi lite då och då möten med andra scrum masters och en som ska vara typ proxy produktägare och så. Det är liksom massa olika aktiviteter som händer olika dagar.

Okej men om när tänker vilka arbetsuppgifter du har och inom vilka ansvarsområden, är det att hålla i de här mötena?

Ja precis, facilitera de olika mötena och ansvarsområdet i stort är väl egentligen att se till att dem här teamen kan jobba mer agilt, jobba enligt scrum.

Var det tydligt enligt dig från början när du började jobba enligt scrum vilka arbetsuppgifter det var eller lärde du dig längs vägen?

Har väl varit ganska tydligt ja, jag började jobba med scrum tvåtusensex men sen har det inte varit det hela tiden sen dess, beroende vad det varit för projekt och vilka kunder man jobbat med och vilka organisationer och så men det har i stort sett varit ganska tydligt, men vad ska man säga, detaljer kring det har väl växt fram efterhand eller som man lärt sig efterhand och liksom insett efterhand.

Okej så det handlar lite om erfarenhet och hur mycket man arbetat med det?

Ja, ja det kan man säga.

Vad är det som krävs för att arbeta som scrum master? Är det några speciella utbildningar, certifieringar, egenskaper?

Man måste ju kunna scrum så att säga och det kan man ju lära sig på olika sätt, man måste ju inte ha en certifiering men det är ju ett sätt att visa vad man kan såklart, man måste ju inte gå en utbildning men det är ju ett enkelt sätt att lära sig det, man kan ju läsa på mycket själv, på nätet, eller lära sig av att se andra göra det men om man ska vara en scrum master och jobba inom scrum måste man ju kunna ramverket och vad ska man göra, varför ska man göra det och vem ska göra vad och så vidare.

Är det några speciella egenskaper som du tycker krävs för att vara i den positionen?

Ja, man ska ju vara det som kallas för en servant leader. Det är ju såhär, det är vissa egenskaper som inte passar bra att ha när man är en scrum master, man ska inte vara någon som typ såhär vill bestämma eller ska få andra människor att göra som man själv vill så att säga, för det handlar om att hjälpa team att uppnå saker liksom, så det är att vara hjälpsam, lyhörd, coachande, snarare än dikterande.

*SCRUM som arbetssätt:***Du hade arbetat enligt SCRUM sedan tvåtusensex?**

Japp.

Innan dess hade du arbetat på något annat sätt tidigare, asså agilt eller traditionellt?

Innan dess, inte så mycket agilt. Det var ett projekt som jag började med då tvåtusenfem som började väldigt traditionellt med en ordentlig projektplan, jättemånga krav, det gjordes en stor arkitektur och design som man försökte implementera och det var väldigt ambitiöst men blev

liksom aldrig klart. Och då försökte man byta då, att okej vi försöker köra agilt, vi fortsätter med det vi har men ändrar arbetssättet, vi strukturerar om teamen lite och sådär och det väl då jag introducerades till det. Men sen som sagt har jag inte jobbat bara i agilt eller scrum sen dess, sen har det varit beroende på var jag har jobbat och vad organisationen har använt så har vi haft olika typer av arbetssätt. Jag har jobbat en hel del med maintenance och liksom förvaltning av system. Då har man ju andra sätt att jobba, jag har jobbat en del enligt itil, med incidenthantering och problemrapporter och change request och så, så det är ju ett annat sätt att jobba med det. Sen har jag jobbat med annat team, också förvaltning och så men där vi mer jobbade enligt kanban, så agilt då, men inte scrum utan kanban istället, så inga sprintar och sånt men vi jobbade med att optimera flöden.

Om vi skulle säga skillnaden då på det sätt du jobbat på tidigare jämför med scrum, vad är den största skillnaden och vilket föredrar du?

Jag föredrar att jobba agilt. Största skillnaden är ju att man inte låtsas att man vet hur det kommer att gå ända från projektstart till projekt slut. Vilket är såhär, man kan lista massa krav, man kan göra hela projektplanen, men det kommer inte hålla så, för man kommer ju hela tiden upptäcka saker under projektets gång som förändrar förutsättningarna och då måste man ju ändå göra om planen och i värsta fall i en situationen där man är en leverantör och en kund eller då man har ett kontrakt om ett projekt kanske på fast pris, ja då måste man ju börja förhandla om kontraktet så fort man upptäcker någonting som gör att vi går utanför liksom scoopet eller förutsättningarna som fanns när kontraktet skrev och det kostar ju väldigt mycket, tid och energi liksom, för alla parter. Man utmaningen är ju att som upphandlare, eller som liksom kund, som köpare av ett projekt, det känns ju tryggare att man har allting på papper, man har ett pris på det, man har ett slutdatum på det, man har definierat vad som ska göras. Många som tycker det är läskigt att istället säga att här har vi en ambition över vad vi vill uppnå men sen kan man inte lova något. Ja, det är väl det här att man måste med tillit tillsammans med leverantören, man måste engagera sig i också, man kan ju inte bara skriva dokumentet och säga kom tillbaka när ni är klara. Man måste engagera sig i det varje dag och på det sättet tillsammans jobba fram hur bäst liksom tillför värde till den här produkten och det kräver ju ett annat sätt att se på det, lite mod kanske och tillit. Asså du måste ju lita på att leverantören inte kommer ta pengarna och inte leverera någonting.

Hur många personer är ni i dina utvecklingsteam just nu?

Som sagt, det är två olika team. Det ena är sjutton eller arton och det andra är runt tjugo, nitton tror jag, arton. Det är ganska stora team. Vi har diskuterat fram och tillbaka om vi ska dela dem i två, de har tidigare varit i två men slagits ihop till ett och sådär.

Ledarskap:

Hur ser du på ledarskap?

Hur jag ser på ledarskap? Det är något som ofta behövs för att man ska nå fram liksom till rätt mål, eller vad man ska säga, om man tänker sig att man har liksom, kontexten här är att man har en grupp människor, ett team, eller flera team, som ska uppnå något tillsammans och har man inget ledarskap så är det ju svårt för en grupp människor att jobba åt samma håll och veta

vad de ska göra och varför de ska göra det. Så det är något som behövs för att man ska kunna uppnå sina mål, framförallt när det handlar om en grupp.

Vad anser du att det finns för skillnad på chefer och ledare?

Ja om vi kan utgå från det jag sa precis, att ledarskap krävs för att uppnå målen, så att alla jobbar åt samma håll. Chefer behöver ju i en organisation för att administrera saker, jag menar har man ett företag och man ska ha anställda, det behövs ju ofta chefer bara för att organisera allt det här och det kan ju vara så att ledarskapet sköts av samma personer, det vill säga de som är chefer men det behöver det ju inte göra.

Om du nu beskrev chefs roll, vad skulle du då säga är ledarens roll?

Ledarens roll är ju liksom att leda, leda gruppen så att man når de målen man sätter upp, liksom syftet att man har organisationen överhuvudtaget och det kan ju vara chefen, det kan ju också vara så här produktägaren eller produktcheferna som står för mycket av det ledarskapet, för att sätta ut riktningen.

Hur ser du på det agila ledarskapet jämfört med det traditionella ledarskapet?

Det handlar ju mycket om det som vi var inne på inne, att vara en stöttande ledare, att tjäna sitt team istället för att befalla sitt team. Formulera målbilder och formulera syftet kring varför vi är här och vad vi ska göra, istället för att då som vid traditionellt ledarskap eller traditionellt chefskap där man istället definierar arbetsuppgifter och delar ut dem. Så är det istället att, syftet med varför vi är här, det vi ska uppnådd det är detta och så tjänar man teamet på ett sätt så att de kan uppnå de här målen.

Upplever du att det finns det några informella ledare i ditt team?

Ja, det finns framförallt såhär de seniora utvecklarna tar ju ett ledarskap kring hur man ska göra saker, liksom lösningen, såhär på arkitektturnivå, eller design, eller liksom lösningsnivå. Det är ju ingen där som har en formell roll att vara såhär lead developer eller något sånt här, men det finns ju ett informellt ledarskap kring att ta initiativ kring hur saker och ting bör göras på ett bra sätt och de mer juniora personerna i teamet vänder sig ofta till dem för att få hjälp.

Motivation:

Vad är motivation för dig?

Det är väl det som avgör om det man sysslar med är roligt eller inte. Är man motiverade till det är det kul oavsett vad det är. Har man ingen motivation så är det inte det.

Känner du att du motiveras och i så fall hur?

Ja ibland. Eller så ibland, blir man ju inte motiverad på grund av saker. Jag blir ju oftast motiverad när man har möjlighet att liksom utveckla sig själv och andra. Man har möjligheten att göra ett bra jobb liksom.

Tycker du att du kan se en motivation hos de andra i projektet, att de är motiverade?

Nja, både och. Både när de är motiverade och när de inte är det. Och det är oftast, motivation är väl oftast i teamet, eller hos individerna, mer när de känner att de kan göra ett bra jobb. Medan när saker runt omkring dem liksom motarbetar de och de känner att de kvittar vad de gör för det kommer ändå inte bli bra i slutändan, då sjunker motivationen.

När du är scrum master i ett team och du känner att ditt team ej är motiverat. Känner du att du är i en position där du skulle kunna hjälpa dem att bli motiverade?

Ja, ibland. Det beror lite på vad anledningen till att motivationen saknas är. Det kan vara så här, man kan sakna motivation om man till exempel inte förstår. Ibland kan det vara så att man inte förstår syftet till varför man gör någonting, då försöker jag leta rätt på den personen som kan förklara varför. Det finns alltid personer som kan förklara syftet och måla upp den här visionen eller målbilden, säga det är därför vi gör detta och detta är syftet med det och så här kommer det användas. Då kan man ju liksom hjälpa till att hitta det. Men ibland, det är ju så att, med de teamen jag jobbar i nu är det ju saker runt om dem i historik, politik och liksom teknisk historik, det är ju jättegamla system som har funnits i femton år och vissa saker är väldigt svåra att ändra på och det kan ibland kännas väldigt hopplöst, ja vi sitter här men det är ingen som bryr sig, det är gamla grejer. Vi har försökt ändra detta i flera år men det är ingen som lyssnar på oss och om det verkligen har försökt i flera år är det inte säkert att det kommer att ändras för att jag kommer in.

Hur gör du för att motivera ditt team?

Erfarenheten är mycket det här att man ska förstå varför man göra saker och ting. Liksom vad är syftet med att vi är här och gör detta jobb. Det var ett tag, det var tvåusenått, nio där, så jobbade jag med ett team som satt i Polen, de var liksom del av en organisation som var outsourcat dit. Så de var ju liksom inte riktigt en del av, de var liksom aldrig med på sådana här stora möten eller så här produktpresentationer av det som var slutprodukten eller det som gjordes. Men då gick jag och samlade ihop, av de här produktteamen, fick jag så här posters och grejer, det var på Eriksson, vi gjorde mobiltelefoner. Ja, affischer och grejer på produkter vi faktiskt tillverkade. För det de gjorde var så här bluetooth-protokollet och wap-stacken, det var ganska låga nivå, långt ifrån själva telefonen som sen kom ut. Så då samlade jag ihop information om vilka mobiltelefoner som släppts på marknaden de senaste månaderna där de produktversioner som vi jobbade med fanns med och på vilka marknader var det, det var mycket Japan och så. Och då fick de ju liksom ett sammanhang och ja det är detta vi jobbar med. Jag sitter här och knackar Bluetooth kod men det slutar faktiskt med att det hamnar i de här telefonerna från Sharp och Samsung. Den här telefonen ligger trea på försäljningslistan i Japan och så. Den återkopplingen jag fick av dem var att de tyckte att det var jättebra, att de kändes som att de hade liksom ett syfte.

Anser du att det är enklare att motivera stora eller små team?

Det är väl lättare med lite mindre team. Då är det ju lättare att få kontakt med var och en och större chans att teamet är mindre spretigt.

Använder ni er eller känner ni till några motivationsteorier?

Nej inte vad jag vet.

Tycker du att motivation är kopplat till arbetssättet SCRUM?

Ja det tycker jag. Agile i stort handlar ju mycket om hur man organiserar sin organisation, sina team, och sitt ledarskap, och det är just det här att ha självorganiserade team som får ta ansvar för sin egen situation och lösa uppgiften och se till att de kan lösa uppgiften, så här arbetsmiljö och vilka verktyg de ska använda. Att man ska lägga så mycket ansvar så möjlig i teamet själv, vilket är liksom teorin bakom det och vilket jag fått erfara också, vilket ökar motivationen till att göra ett bra jobb. Men sen det är inte alla som tycker det är bra å andra sidan och trivs man inte i den typen av organisation kanske man ska hitta ett annat jobb. För det finns ju personer som tycker det är jobbigt att få för mycket ansvar och som trivs och motiveras bättre av att veta vad som gäller, ha tydliga ramverk, bli talade om för vad de ska göra och hur. Men en stor bakgrund till hur scrum är formulerat och agila organisationer i allmänhet, är ju för att motivera teamen och medarbetarna och få de att stanna kvar, lyckas rekrytera duktiga medarbetare för att de får mycket personligt ansvar och utrymme att lösa uppgiften på eget sätt.

Så du menar att de som arbetar med scrum ska vara personer som blir motiverade av mycket eget ansvar?

Ja, det underlättar ju. Vad jag har märkt mer och vad man har läst och så också, de flesta trivs ju i sådana miljöer ju. Det är en majoritet av alla tror jag, som faktiskt trivs i en sån miljö där man får ansvar, man kan lösa sina uppgifter, där det såklart finns undantag och de har ju svårt att passa in i en sån grupp.

Belöningar:

Känner du att du kan belöna ditt team?

Inte belöna kanske på något speciellt sätt. Det kanske jag skulle kunna i och för sig. Det finns olika sätt att belöna såklart, jag kan ge feedback och uppmuntra saker som går bra, men jag har ingen budget att använda till olika typer av belöningar.

Anser du att ekonomiska och icke ekonomiska belöningar är lika mycket värda?

Jag tänker att båda behövs för att man ska känna sig uppskattad.

Blir du mer motiverad av en ekonomisk belöning än en icke-ekonomisk?

Om jag tänker på mig själv såhär så, man blir ju väldigt glad om man blir på något sätt ekonomiskt belönad, men jag kanske blir mer motiverad av att få uppskattning för att arbetet jag gjort, i form av att få beröm eller man ser att det har en betydelse. Jag blir inte direkt motiverad av en ekonomisk belöning men jag uppskattar det. Motivation kommer snarare från den beröm eller uppskattning man får för det man gör. Det finns ju andra människor som blir extremt motiverade av mycket pengar liksom.

Övrigt:

Är det något du vill tillägga?

Nej, det vet jag inte. Just det här, om man tänker så här kopplingen mellan scrum och motivation. Just den här hur man sätter upp teamen och självorganisering och så här. Men även handlar det om, det är väl just därför man har, en av de tre rollerna är ju produktägaren och den är väldigt viktig för man ska göra rätt sak, utveckla rätt sak. Man kan ju göra en hur bra produkt som helst, utan buggar och jättesnygg, men löser den inte ett problem för någon är det ju liksom ingen nytta med det. Och det är ju där produktägaren kommer in, definiera varför man gör det, vad som är viktigt och vilket värde man får ut av det i slutändan. Har man en bra kommunikation kring det, i allmänhet så blir ju personer och teamet då mer motiverat att göra ett bra jobb för de förstår varför man gör det och vilket värde det har i slutändan.

Är det okej om vi återkommer ifall fler frågor kommer upp?

Ja, det kan ni göra.

Appendix 4 – Intervju 3

Transkription Catia

Etik:

Önskar du att vara anonym?

Nej

Har vi ditt samtycke att spela in intervjun samt transkribera och publicera transkriptionen i vår studie?

Ja

Grundläggande frågor:

Vad har du för utbildning?

Jag har en högskoleutbildning i informations- och kommunikationsteknik. Men det kanske inte är bara den utbildningen som ligger till grund i varför jag hamnade just i den här rollen. Jag har läst hälsopsykologi, jag håller på mycket med yoga och jag har läst pedagogik. Så det finns liksom många saker som finns med i min ryggsäck som jag känner är väldigt relevanta i varför jag hamnade just här. Plus alla dom här utbildningarna man gått under tiden. Jag har varit verksam i yrkeslivet inom agilt, kommunikation och konflikthantering.

Vad är din position på företaget?

Just nu jobbar jag inte som scrum master utan just nu jobbar jag mer som agile coach så jag är en nivå ovanför teamen och hjälper till att göra en utrullning av fler team. Men jag har varit scrum master mycket förr också. Så om ni vill kan jag svara utifrån det fönstret istället.

Ja både och tänker vi, det är ju bra om vi kan skilja på det lite.

Okej.

Hur länge har du arbetat på inom den positionen på Capgemini?

Snart nio år. Och när jag började så tyckte jag inte att man jobbade agilt. Man hade plockat lite ur scrum-verktygslådan och man hade vissa teams som gjorde daily standup och så vidare men det här med det agila mindsetet tyckte inte jag fanns på plats. Jag kände att jag jättegärna ville jobba med det här.

Om du skulle beskriva en dag som till exempel scrum master jämfört med den dagen du har nu, om du jämför arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Att vara scrum master det innebär ju för mig att vara till service för teamet. Och då beror det ju lite på vad det teamet behöver. Jag tror att en bra kunskap som scrum master det är att ha bra koll på, dels alla värderingar som finns inom scrum så att man kan hjälpa teamet att bli inspirerade. Det kan ju även finnas till exempel konflikter i gruppen och då kanske man jobbar med det. Men det kan ju också vara att man tittar på processer. Jag har ju jobbat i tio år

inom detta och kan se många olika konstellationer av scrum. Man kan till exempel se att vissa har inget retrospectiv, vilket kan göra att man lurar sig själv lite och inte får den här kontinuerliga feedbacken. Men ofta så ser jag en hybrid mellan ett traditionellt sätt att titta på projekt och en scrumifierad arbetsmetodik. Gör man så många modifieringar kommer man till slut inte se varför man har ändrat på det och då slutar det fungera som en stöttande metodik. Jag upplever också att i rollen som scrum master så har man ibland ingenting att göra vilket blir ett problem för ens eget självförtroende. Men det handlar inte om att optimera varje tids individ att vara upptagen – utan det handlar om att optimera flödet, och det här är en utmaning jag haft. Jag upplever att observera vad som händer är viktigt. Och det är inte jag som scrum master som bestämmer vad man ska förändra, men det kan vara bra att hjälpa till att hålla utkik.

Var det tydligt enligt dig från början vilka arbetsuppgifter du har?

När jag började så kände jag att det här är helt rätt. Jag var ganska tvingande scrum master och sedan lärde jag mig mer en coachande scrum master. Jag upplever själv att min starkaste aspekt är att vara mentorande.

Vad krävs det för egenskaper för att arbeta på din position?

Det är en väldigt svår fråga för att jag tror att många personer angriper rollen på ett visst sätt. Det jag upplever är att det är ganska ärliga och transparenta människor. Att man någonstans står starkt i sig själv och inte är för envis eller odräglig. Att man någonstans representerar de värderingar som scrum står för, att vara ärlig och transparent och vara öppen för att lära sig nya saker, vara nyfiken och så vidare. Sedan tycker jag att man bör ha koll på vad scrum är. Jag tycker även att det är viktigt med mindsetet. Jag tror att något som driver en är när man råkar ut för något själv i livet och något som hände mig ganska tidigt i min karriär var att jag kände mig ganska orättvist behandlad. Detta har lett till att jag vill skapa det bättre för andra, och där tycker jag att jobba med scrum och att vara scrum master har varit en nyckel i det och det är ju en del i att göra det bättre för medarbetarna att hitta en bättre arbetsbalans, att skydda medarbetarna och hitta de saker de egentligen ska arbeta med och så vidare.

SCRUM som arbetssätt:

Hur länge har du arbetat enligt SCRUM?

Mer än tio år i alla fall.

Har du arbetat på något annat sätt tidigare, eller haft någon annan roll inom SCRUM tidigare?

Menar ni inom någon annan agil? Jag började som agil projektledare. Jag gillar bäst scrum själv, men det finns många saker inom Lean som passar bra med scrum.

På vilket sätt har du arbetat du på tidigare? Vad är den största skillnaden på arbetssättet då och nu?

Jag jobbade på Ericsson mellan tvåusenåtta och tvåusennio och de gick igenom en transition, alltså de gick från att arbeta mer utifrån vattenfallsmodellen och traditionell metodik till att

jobba agilt. När jag träffade på agilt första gången så blev det liksom bara ”wow” det här är ju så jag egentligen fungerar och det är så jag tänker. Så jag upplever också att mycket av det jag tänker och känner är mina värderingar och min inre personlighet stämmer väldigt bra överens med tankarna inom agilt och scrum, vilket också är ett problem för ibland känns det som att jag inte jobbar. Det är något jag verkligen brinner för och tycker är roligt. Att ha det här samtalet med er det berikar ju även mig och jag får reflektera och ni kommer med nya infallsvinklar för saker jag kanske inte ens tänkt på.

Vilket föredrar du?

Scrum.

Ledarskap:

Hur ser du på ledarskap?

Ofta så är det inte bara en grupp på sju personer utan det handlar om att få ihop ett team på minst tvåhundra eller tvåtusen människor och då är det ju någonstans så att man ska få detta att fungera tillsammans. Man ska få ihop hela tankesättet ihop med en stor organisation och då får ledarskapet stor betydelse för det finns mycket ledarskap utanför teamet, det som jag skulle vilja kalla för management, det som tidigare varit en struktur där man uppifrån och ner bestämmer vad det är som ska göras. Jag försöker jobba med en visuell bild där vårt management tänker på sig själva som trädgårdsmästare. Vi är alla olika blommor som behöver olika saker.

Vad anser du att det är för skillnad på chefer och ledare?

Jag tänker att en chef är oftast en formell roll – en ledare kommer utifrån men det är inte helt säkert att man får någons förtroende.

Är det enbart du som scrum master som har en formell roll som ledare?

Nej, det finns ofta informella ledare inom scrum. I vissa team kan man få känslan av att man inte egentligen behöver en scrum master utan man tycker att någon annan gått in och tagit den rollen. Det finns alltid informella ledare. Jag jobbar mycket på magkänsla och se vem folk lyssnar på. Jag har varit i team där det är väldigt uppenbart, men det finns också team som består av människor som nästan bara pratar bakom ryggen på varandra. Det är ofta väldigt bra för då har teamet redan ett förtroende för dom.

Motivation:

Vad är motivation för dig?

Jag hade tänkt förbereda ett väldigt bra svar på den här, men jag får freestylea. Jag tänker att när man har ett högre syfte som man vill uppfylla – andligt eller inom jobbet, lite större än sig själv skulle jag vilja kalla det för en attraktion. Och så länge man gör saker i riktning mot det så är det motiverande. Motivation och viljekraft kan hänga väldigt bra ihop. Min världsbild är att vi har olika medvetandenivåer. Man drivs av att saker ska bli bättre eller skapa en bättre värld. Ibland tappar vi motivation för att vi inte längre tjänar på det själv. Vår själ har en inre

drivkraft och jag tror att i framtiden kommer vi vilja arbeta mot den här inre drivkraften. Vissa drivs av en hög lön medan andra drivs av att få hänga tillsammans med människor. Motivation kan vara väldigt olika för olika personer. Det finns också det här med inre och yttre motivation, är det någon annan som bestämmer över vad vi ska göra eller är det jag själv.

Tycker du att du ser en motivation hos de andra i projektet?

Det jag uppfattar många gånger är att när man lyckas med något blir man motiverad. Jag anser att ritualerna som finns i scrum så är det inbyggt i att bli motiverad. Jag anser att när man kör på en scrum board och fysiskt får flytta lappar på en whiteboard så känner man sig motiverad. En annan sak är, upplever jag att det börjar brinna i ögonen för folk? Ett kontinuerligt lärande leder till att folk blir motiverande.

Känner du att du är i en position där du kan motivera andra?

Man kan aldrig motivera en annan, men man kan göra folk nyfikna på att göra en resa tillsammans. Jag vet inte om ni har läst den, men det finns en bra bok med Daniel Pink, den heter "The Drive" där han beskriver det här med att motivera med belöning och piska. Och då pratar han mycket om det här som jag inte kan uttala, intrinsic motivation.

Hur gör du för att motivera ditt team?

Jag ser det såhär: Alla atomer svänger, allt vi är energi. När man kommer in i ett rum så kan man känna att det går att skära i luften. Den här viben som finns kan man smitta på sig hos andra, ett sätt att motivera är att bidra med den här viben. Det handlar om att utveckla sig själv hela tiden för stannar jag så stagnerar min vibe.

Anser du att det är enklare att motivera stora eller små team?

Jag menar inte att jag kan påverka någon annan. Jag kan berätta var jag står och vad som påverkar och inspirerar mig och hur jag tänker på livet. Och precis som jag pratar med er nu, nu tyckte ni att detta var intressant, det kanske är så att det är något nytt för er och att det tilltalar er. Skulle jag prata med någon annan så kanske de inte alls håller med. Men jag tror att de är ett möte mellan människor där de här mest spännande påverkningarna sker. Jag tror inte att man kan träffa någon utan att påverka dem, och det kan vara positivt eller negativt. Så för mig passar mindre team bra. Men jag har ingen strategi, för jag anser att det är manipulation. Det är dialogen som är det viktiga, det samtalet man har tillsammans skapar lärande och nyfikenhet.

Använder ni er eller känner ni till några motivationsteorier?

Jag ska ärligt erkänna att när jag tittade på era frågor ville jag ge ett så bra svar som möjligt. För mig är det såhär, jag glömmer oftast vad teorier heter och istället blir det någonstans integrerat i min person. Jag köper grejer och tänker att ja det är såhär det funkar och så blir det en del av mig själv. Jag känner inte till att det är Abrahamson eller Lincon, men när jag tittar på de saker jag refererar till så känner jag ofta igen dem. Jag kommer i kontakt med utav många av de här teorierna utan att jag kanske vet att det är en teori. Sen skulle jag säga att det finns scrum masters som är lite mer strategiska. Jag tror mycket på att om jag skulle göra a, b, c varje gång jag kommer till ett ställe skulle jag bli ganska steril.

Tycker du att motivation är kopplat till arbetssättet SCRUM?

Ja, leverans är en jätteviktig faktor av att motivera.

Belöningar:

Känner du att du kan belöna ditt team?

Man brukar prata om att det finns en hygienfaktor när man har fått en viss lön och så här, och sedan när man har uppnått det basala så är det inte längre viktigt. Vad är en belöning för olika människor? I vissa sammanhang handlar det om att få uppmuntran och i andra lägen kan det handla om att uppnå ett visst mål. Jag tror att det kommer naturligt när vi är i flödet tillsammans.

Hur belönar du ditt team?

Det är en viktig del att se individen. Det finns en bild som har produktivitet och relation. Man brukar prata om att det är lätt att om man är en person som är relationsorienterad hamnar man i ett "mys-team", man har en massa afterworks och belönar varandra men resultatet kommer lite i glömska - och det är inte ett av det mest produktiva teamen. Det finns också de team som bara fokuserar på resultatet att vi ska uppnå mål och kvaliteten. De missar faktorn av vad man bidrar med när man skapar en gemenskap. De mest effektiva teamen är de som fokuserar på båda delarna.

Anser du att ekonomiska och icke ekonomiska belöningar är lika mycket värda?

När man har uppnått en sanitetsnivå så är det andra faktorer som spelar roll, men det här är olika för olika människor.

Övrigt:

Är det något du vill tillägga?

Nu är ni på väg ut i arbetslivet och ni får gärna höra av er så fort ni har några frågor eller behöver något.

Är det okej om vi återkommer ifall fler frågor kommer upp?

Ja.

Appendix 5 – Intervju 4

Transkription R4

Etik:

Önskar du att vara anonym?

Ja.

Har vi ditt samtycke att spela in intervjun samt transkribera och publicera transkriptionen i vår studie?

Ja.

Grundläggande frågor:

Vad har du för utbildning?

Civilingenjör KTH inom produktinnovation och ekonomi samt en IT-kandidat från Stockholms Universitet.

Vad är din position på företaget?

Aa du, vad blir det nu? Min titel säger product manager.

Hur länge har du arbetat på inom den positionen?

Fyra år.

Har det varit på samma företag då?

Ja.

I din roll, hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Det är väldigt olika, det brukar vara tre olika typer av dagar. Den första dagen är jag i ceremonier där jag fastställer ceremonier eller workshops. Det brukar vara i början av mina sprintar som jag jobbar väldigt agilt. Mer facilitering och gruppdynamik. Den andra typen av dag är den som egentligen sker i mittensektioner av sprintarna, och då är det mer av att vara coach. Den tredje typen av dagen preppar jag inför de andra dagarna.

Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Eftersom jag jobbar som scrum master och coach så varierar mina uppgifter väldigt mycket. Överlag så summerar jag det jag gör med att jag observerar mycket. Jag lär ut väldigt mycket,

mindset och faciliterar en hel del. Och jag röjer bort hinder för mina team. Och jag ställer dumma frågor. Ibland kan det vara ledande frågor men i många fall kan det vara intelligenta frågor, som slänger in extra perspektiv i deras tankevägar. Ansvarsområden beror på vilken typ av mognad teamet är på. Jag ansvarar över processen och i början är det väldigt strikt och sedan blir det mer coaching.

Var det tydligt enligt dig från början vilka arbetsuppgifter du har?

Både ja och nej. Innan jag var scrum master så höll jag på mycket med produktutveckling så jag kom ifrån en hårdvarubransch egentligen och när jag klev in i IT-branschen så var det helt konfunderande för mig hur man kan jobba så silobaserat och att man kan ta det så långsamt i vattenfallsmetoder. Mitt mindset i att arbeta agilt fanns ju redan, så jag behövde coacha mitt tankesätt redan från början. Det som tog mig tid att lära mig mest som scrum master var hands off. Ibland som scrum master så måste jag vara hands off och låta teamet gå i fallgropen för det är då de lär sig mest. Det är det svåraste tror jag.

Vad krävs det för egenskaper för att arbeta på din position?

Jag tror att man ska vara väldigt pragmatisk, jag tror att man måste vara extremt prestigelös och inse att när man sitter som scrum master så är det inte du som sitter på alla svaren utan du är oftast bara ett verktyg för att få teamet, samt kommunicera. Och man behöver vara väldigt tolerant. Man får inte visa sig irriterad.

SCRUM som arbetssätt:

Du sa att du arbetat med SCRUM i fyra år, har du arbetat på något annat sätt tidigare?

Rapid prototyping vilket är i princip hårdvaruvärldens svar på agilt.

På vilket sätt har du arbetat du på tidigare? Vad är den största skillnaden på arbetssättet då och nu?

Jag har jobbat i vattenfall tidigare också men i de flesta fallen där så övertalade jag de flesta av mina team att styra om.

Så du har även övertalningsförmågan alltså?

Ja det tycker jag att jag har.

Vilket föredrar du?

Agilt. Man är mer pragmatisk med agilt, logik och pragmatisk är det som speglar agilt arbetssätt. Man gör det som är logiskt. Ser jag en sten framför mig så är det logiskt att väja för den.

Hur många personer är ni i dina utvecklingsteam just nu?

Jag har tre olika team nu. Ett analytics som håller på med data science och machine learning, vi är tio stycken. Mitt andra team håller på med databas-backend, de är åtta stycken tillsammans med mig och det tredje teamet är sex stycken.

Ledarskap:

Hur ser du på ledarskap?

Det är en väldigt öppen fråga. I många fall så ser jag ledarskap lite som den här klassiska egyptiska bilden, skillnaden mellan chef och ledare.

Vad anser du att det finns för skillnad på chefer och ledare?

En ledare är mycket mer adaptiv för sitt sätt att hantera människor. Man har förmågan att vara instruktiv och coachande och har olika dimensioner av verktyg för att arbeta tillsammans med människor och få dem att sträva efter samma mål.

Och en chef då är?

Motsatsen. En chef kan vara bra men en chef är mycket mer direktiv.

Hur ser du på det agila ledarskapet jämfört med det traditionella ledarskapet?

Dom är ganska lika. Jag tror att i den agila världen så kommer skiftet från output till att vara mer tillitsbaserad. Man får fokusera mer på att leda processen och att möjliggöra för människor att prestera sitt yttersta, kontra att man leder en driven output.

Är det enbart du som scrum master som har en formell roll som ledare?

Absolut inte jag tror att i vissa grupper dyker det väldigt ofta upp informella ledare. Och som scrum master är det din roll att balansera det. Om det är någon annan som visar ett intresse av att ta lite mer ledarskap ska man gärna låta dem, beroende på om det är ett konstruktivt ledarskap eller inte.

Vad tycker du om det?

Det måste finnas. Eftersom det är en balans. Ledarskapet är inte fokuserat på ett håll i agila projekt. Dynamik leds av teamet. Den traditionella ledarstilen axlas ju normalt av en person, fördelas ut över teamet vilket är bra.

Motivation:

Vad är motivation för dig?

Motivation för mig, då kan ni läsa artikeln från Herzberg, Intrinsic Motivation. Intrinsic motivation handlar om mindset, personal mastery och passion. Ni kan också titta på videon ifrån Daniel Pink. Han förklarar mycket om Herzberg.

Känner du att du motiveras och i så fall hur?

Jag motiveras fantastiskt mycket av att vara scrum master men jag har alltid haft det. Jag tävlade på hög nivå i innebandy när jag var liten. Och sedan har jag varit tränare och några av de bästa erfarenheter jag har är från den tiden. Det är också lite därför jag började kolla in lite i scrum master rollen, den tilltalade mig.

Tycker du att du ser en motivation hos de andra i projektet?

Ja det gör jag. Jag ser framför allt, jag pushar ganska mycket på att teamet ska vara cross-functional och att ha en hög nivå av lärande inbyggt. Så att jag har alltid retrospective sektioner där jag frågar dem, vad vill ni lära er? Och även om de är hårdkodare, har vi lyckats skapa de förutsättningarna. I mina team har vi gjort det så pass väl så att det är folk som söker sig aktivt till mina team, vilket är en hög indikation på att det är motiverande.

Känner du att du är i en position där du kan motivera andra?

Absolut, det är jag. Jag är nog i en ganska central position där jag kan motivera andra. Jag har haft kollegor som har haft motsatsen också och det beror på vilken organisation man hamnar i. Man behöver kredibiliteten och mandatet att kunna arbeta på det sättet.

Hur gör du för att motivera ditt team?

Jag frågar dem! Jag frågar dem ganska öppet vad de vill lära sig och vad det är som driver dem och framför allt så följer vi upp på det sen, vi stannar inte i "vad skulle du vilja lära dig" och sen så händer det aldrig. Vi parar ihop dem så får de köra till exempel parprogrammering och följer upp så att det blir en direkt konsekvens av vad som motiverar dem. Och så ger vi dem mycket låter vi dem ha en öppen kommunikation och visa att de har en stark input i arbetet. De har en stor inverkan på vilken riktning teamet går. Jag lägger också stor vikt vid sustainability. Jag tillåter inte stakeholders pressa mitt team. Jag brukar manipulera teamet och i början brukar jag prata med min produktägare och brukar be honom aktivt att ställa fler krav på teamet så att jag kan säga nej, så att teamet förstår att det är okej för dem att säga nej.

Anser du att det är enklare att motivera stora eller små team?

Det är en jättesvår fråga. Egentligen att motivera stora team börjar man ju prata om en kulturell förändring. Det är väldigt svårt att motivera stora team för det har mycket mer faktorer, så klart. Över lag så kan du ha liknande approacher till att förändra stora och små team. Man måste tänka på individerna men i många fall så är det såklart svårare med stora team eftersom det är mycket fler individer och det är svårare att vara alla till lags. I många fall där vi försökt motivera stora team har vi kört liknande approacher och låter dem vara delaktiga, ge möjlighet för lärande och ge dem en möjlighet att påverka processen. En kulturell förändring är ju egentligen bara en kollektion av många små förändrade beteenden. Så kan man förändra ett litet beteende i taget och ser en konsekvens av det så kan man motivera stora team också.

Du var lite inne på det här med Herzberg men vet du om ni använder er eller känner ni till några motivationsteorier?

Nej inga specifika motivationsteorier. Det är mer på performance based motivation. Det som är klurigt är att jag inte har hand om några sådana pengar, allt sånt kan jag bara pusha någon annanstans. Det är sådana organisatoriska förändringar som jag inte har mandat till.

Tycker du att motivation är kopplat till arbetssättet SCRUM?

Aa men det tror jag absolut. Jag menar scrum i sin vagga. Den vill ju promota att teamet ska ha ett ägandeskap och det i sig är en motivationsdrivande faktor. Jag tror att man blir mer personligt investerad om man känner att man har ett ägandeskap.

Så att kunna påverka?

Ja och speciellt har jag märkt att millennials vill vara med och kunna påverka. Yngre generationer är mer benägna att vilja ha ett ägandeskap.

*Belöningar:***Känner du att du kan belöna ditt team och hur i så fall?**

Jo, men det kan jag göra. Dels finns det ju de enkla grejerna att gå ut och ta en middag och ha ett team-event. Och i vissa sprintar har vi aktivt bestämt att "Aa okej, men nu har vi presterat skit-bra i många sprintar och nått alla mål, så nu har vi lite slack-time". Och då har jag övertalat min produktägare att vi kör en innovations-sprint. Där vi helt släpper output drivet och så får man lägga ner sig i sin tid att lära sig i någonting som är kul, så sådana typer av motiveringar och belöningar har vi såklart.

Anser du att ekonomiska och icke ekonomiska belöningar är lika mycket värda?

Jag tror att det måste vara en kombination. Det kommer komma till en nivå att en person kommer till en viss nivå där han är tillräckligt betald att man inte bryr sig lika mycket av det och att de personliga aspekterna är mer värda. Det jag tror dock är att om en organisation skulle välja så skulle man istället ge ekonomiska belöningar till saker man gjort. Alltså att man knyter samman ekonomiska belöningar med saker man gjort, så att den blir mer baserad på vad man gjort och att den ekonomiska belöningen inte bara kommer en gång per år utan att man får den då man gjort något bra. Jag tror också att i ett team så är det otroligt viktigt att skapa en positiv atmosfär och att man visar uppskattning för varandra.

Blir du mer motiverad av en ekonomisk belöning än en icke-ekonomisk?

Jag blir nog inte mer motiverad av en ekonomisk belöning, för att annars hade jag inte jobbat på det bolaget jag gör idag. Jag har fått de erbjudanden som överstiger för att jag trivs med det jag gör nu. Jag har fått mycket gehör för det jag gör och för mina tankar och kunnat utvecklas på ett personligt och professionellt plan och det är sådana möjligheter som jag inte tror att jag hade fått på en annan arbetsplats.

Övrigt:

Ja då har vi kommit fram till slutet här: Är det något du vill tillägga?

Nej. Jag tror inte det. Jag skulle nog kunna babbla på om det mycket. Men om ni märker att det är något ni vill lägga till eller har fler frågor så är det bara att slå en pling.

Är det okej om vi återkommer ifall fler frågor kommer upp?

Ja.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, A. J. (1996). *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer*, 1. uppl., Malmö: Liber-Hermods
- Agile Manifesto. (2001). Principles behind the Agile Manifesto, Tillgänglig via: <http://agilemanifesto.org/> [Hämtad 2020-04-06]
- Aronson, E. (2003). *The social animal (9th ed.)*, NY: Worth Publishers
- Arvonen, J. (2002). *Change, Production and Employees: An integrated model of leadership*, Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholm: Stockholms Universitet, Tillgänglig via: <https://pubs.sub.su.se/5606.pdf> [Hämtad: 2020-04-08]
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods (3. ed.)*: Oxford University Press
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2008). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety, *Systems Research & Behavioural Science*, 26, pp. 81-98
- Comstedt, M. (2017). *Produktägare – vem, varför och hur? En guide till Agile och Scrum för nyblivna och erfarna produktägare*, Onbird, Tillgänglig via: <https://onbird.se/guide-product-owner/> [Hämtad 2020-04-13]
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), pp. 105-11
- Deci, E. L., & Ryan R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268
- Deci, E. L., & Ryan R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*, The University of Rochester Press
- Dehlin, A., & Nyberg, J. (2016). *Formellt och informellt ledarskap i självstyrande grupper: En kvalitativ studie med avseende på individuell motivation och delaktighet*, Kandidatuppsats, Avdelningen för Ekonomi, Gävle: Högskolan i Gävle
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review, *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859. Tillgänglig via: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.493.910&rep=rep1&type=pdf> [Hämtad 2020-03-25]
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*, Malmö: Liber.

- Fors, T. (2016). Vad är en avancerad scrum master? Tillgänglig via: <https://www.citerus.se/vad-ar-en-avancerad-scrum-master/> [Hämtad 2020-04-10]
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behaviour*, vol 26, pp. 331-362
- Hamner, C. W., & Organ, D. (1978). *Organizational Behavior: An applied psychological approach*, Dallas: Business Publications
- Hein, H. H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*, 1.uppl., Malmö: Liber
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources* (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol. 81, no.1
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice, To Be Efficient and to Be Human*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Informal leader. (2020). *Business Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/informal-leader.html> [Hämtad 2020-04-12]
- Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar? - Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Jansson, T. (2015). *Agila Projektledningsmetoder och Motivation: Varför man blir produktiv av att flytta lappar på en whiteboard*, Doktorsavhandling: Karlstad Universitet: Karlstad
- Job, J. (2015). My Scrum Diagram. Tillgänglig via: <https://jordanjob.me/blog/scrum-diagram/> [Hämtad 2020-04-15]
- Kaulio, M. (2017). Fyra perspektiv på ledarskap. Tillgänglig via: <http://imit.se/artiklar/fyra-perspektiv-pa-ledarskap/> [Hämtad 2020-04-05]
- Lacolla, L. (2008). *Where Have All the Leaders Gone*, New York: Scribner
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 8th Canadian Edition, 6/E, Pearson: Toronto
- Larman, C. & Basili, V. R. (2003). Iterative and Incremental Development: A Brief History, *Computer (IEEE Computer Society)*, 36(6), pp. 47-56

- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2013). *Human Resource Management: Organisationens hjärta*, Lund: Studentlitteratur
- Liverstrand, A., & Reichard, S. (2018). *Det agila ledarskapets inverkan på de anställdas motivation: En studie inom svenska banksektorn*, Kandidatuppsats, Avdelningen för ekonomi, Företagsekonomi, Gävle: Högskolan i Gävle
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*, 2. uppl., New York: Harper & Row
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), pp. 321–333
- McHugh, O., Conboy, K., & Lang, M. (2012). Agile Practices: The Impact on Trust in Software Project Teams, *IEEE Software*, 29(3), pp. 71-76
- Melo, C., Santana, C., & Kon, F. (2012). Developers Motivation in Agile Teams, *Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 38th EUROMICRO 5-8 Sept
- Nyman, M. (2010). *Agila Metoder: Radikal revolution eller enkel revolution?* Wenell Management, Tillgänglig via: <https://www.wenell.se/wp-content/uploads/2016/09/agile-radikal-revolution-eller-enkel-evolution-mats-nyman-2010.pdf> [Hämtad 2020-04-05]
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland, A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*, Washington, DC: ERIC Clearinghouse
- Phillips, J. T. (2004). Professional Certification: Does It Matter? *Information Management Journal*, 38, pp. 64-67
- Pink, D. (2009). *The Puzzle of Motivation*, Ted Talks, [video online], Tillgänglig online: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation [Hämtad 2020-04-16]
- Schwaber, K. (2020). *What is scrum?* Tillgänglig via: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum> [Hämtad 2020-04-05]
- Solovey, A. (2019). *How to Spot an Informational Leader and Leverage his Potential*. Tillgänglig via: <https://scrumteam.pro/how-to-spot-an-informal-leader-and-leverage-his-potential/> [Hämtad 2020-04-15]
- Spears, L. C. (2005) *The Understanding and Practice of Servant-Leadership*, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Tillgänglig via: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf [Hämtad 2020-04-04]
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The Scrum Guide*, Tillgänglig via: <http://www.scrumguides.org/> [Hämtad 2020-04-06]

- Söderfjäll, S. (2012). Behovsanpassat Ledarskap: Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande, Visby: Nomen förlag
- Thomas, K. W. (2009). Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, Berrett-Koehler Publishers
- Thoursie, A. (2019). Nio nyanser av chefen: Vilka egenskaper är viktigast? Ledarna, Tillgänglig via: <https://www.ledarna.se/4acc0c/globalassets/dokument/9-nyanser-av-chefen.pdf> [Hämtad 2020-04-02]
- Tosi, H. L., Rizzo, J., & Carroll, S. J. (1986). Managing Organizational Behavior. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company
- Vaarala, R., & Svernell, J. (2013). Personlig motivation i agil projektledning: En fallstudie på Kambi Sports Solutions AB, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala: Uppsala Universitet
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2011). A Self-Determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. *Stress and Health*, 27 (1), pp. 4-17
- Wilkerson, D. (2006). The Ambiguity Advantage: What Great Leaders are Great At, New York: Palgrave MacMillan
- Öhman, A. (2020). motivation, www.ne.se: Nationalencyklopedin, Tillgänglig via: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation> [Hämtad 2020-04-06]