



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Scrumcoachens betydelse

En kvalitativ studie av hur en mindre organisation förbättrar sin användning av Scrum-metodiken med hjälp av Scrumcoachning.

The importance of a Scrum Coach

A qualitative study of how a small organization in Sweden improves its Scrum use with the help of Scrum coaching.

KLARA HELLSTRÖM

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2012:052

ISSN: 1651-4769

SAMMANFATTNING

Metoder är ett välkänt begrepp inom systemutvecklingen. Det finns många olika metoder som kan användas, exempelvis vattenfallsmetoden som tillhör de traditionella metoderna, eller Scrum som tillhör de agila "lätttrörliga" metoderna. Faktum är att agila metoder blivit mycket populära sedan deras uppkomst på 90-talet. Scrum är den agila metod som fått mest uppmärksamhet. Det finns många organisationer som använder metoden, och många som vill implementera den. I och med detta ordnar företag kurser i Scrum dit organisationer kan skicka sin anställa för att bli certifierade inom Scrum. Certifierade Scrumcoacher är en roll som växt fram i och med problemen med Scrum. Dessa coacher kan organisationer anställa för att få stöd och hjälp i deras användning av Scrum. Syftet med studien var att studera vad en Scrumcoach har för betydelse i organisationer som upplever problem med sin Scrum-metodik. Syftet var också att studera vad dessa coacher kan hjälpa organisationer med att förbättra i sin användning av Scrum. Studien gjordes på ett företag som arbetar med webbutveckling. Studien hade en kvalitativ ansats. Data samlades in genom observationer och intervjuer. Resultatet analyserades med stöd av vald teori. Studien visade att Scrumcoachning handlar mycket om förståelsen av Scrum, att skapa ett medvetande hos organisationens medlemmar för att de på bästa sätt ska kunna få ut någon nytta av metoden. Scrumcoachens roll är att hjälpa individer och hela organisationen att sträva mot samma mål med Scrum som ett hjälpmedel.

Uppsatsen är skriven på svenska.

Nyckelord: Scrum, Scrumcoach, Systemutveckling

ABSTRACT

Methods is a well-known concept in system development. There are a lot of methods that can be used. The traditional Waterfall method, or the agile method Scrum. The agile methods have become very popular since the beginning in the 90s. Scrum is the method that has received most attention. Many organizations use the method and there are a lot of organizations that want to implement it. Unfortunately, several organizations have experienced problems with the method. Because of the problems with Scrum there are companies that arranges Scrum courses, to which organizations can send their employees to become Scrum certified. Certified Scrum coaches is a role that has emerged with the problems of Scrum. These coaches can be employed by organizations, so that they can get help with their Scrum use. The aim was to study what meaning a Scrum Coach provide for an organizations that experiencing problems with their Scrum methodology. The aim was also to study what these coaches can do to improve the organizations use of Scrum. The study was done at a Swedish company that works with web development. The study had a quantitative approach. Data were collected through observations and interviews. The result was analysed with the help of the chosen theory. The study showed that Scrum Coaching is about creating understanding of the Scrum method, awareness of the organization's members in order to help them get the most ou of the method. The role of the Scrum coach is to help individuals and the entire organizations to work towards the same goal, with Scrum as a tool.

The thesis is written in Swedish.

Keywords: Scrum, Scrum coach, System development

TACK TILL

Jag vill tacka alla som varit med och ställt upp i min uppsats, tack vare ert deltagande och engagemang kunde jag genomföra den här studien. Tack till Fabian. Till sist vill jag tacka min handledare Maria Bergenstjerna för vägledning.

Innehållsförteckning

1 Introduktion	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Disposition	8
2 Metod	9
2.1 Metodval	9
2.2 Förberedelser	9
2.2.1 Intervjuer	9
2.2.2 Observationer	10
2.3 Urval	11
2.3.1 Intervjuer	11
2.3.2 Observationer	11
2.4 Genomförande	11
2.4.1 Intervjuer	11
2.4.2 Observationer	12
3 Teori	13
3.1 Organisation	13
3.2 Metod	13
3.3 Scrum-metodiken – en agil metod för systemutveckling	13
3.4 Artefakter i Scrum	14
3.4.1 Product Backlog	14
3.4.2 Sprint Backlog	15
3.4.3 Burndown Chart	15
3.5 Roller i Scrum	16
3.5.1 Product Owner	16
3.5.2 Scrum Master	16
3.5.3 Scrum Teams	16
3.6 Planering och möten enligt Scrum	17
3.6.1 Sprint Planning Meeting	17
3.6.2 Daily Scrum	17
3.6.3 Sprint Review Meeting	17
3.6.4 Sprint Retrospective Meeting	17
3.7 Coaching och Scrumcoaching	17
4 Företaget	19
5.1 Respondenternas perspektiv på Scrumcoachingen och Scrum	20
5.1.1 Bakgrund	20
5.1.2 Innan coachingen	20
5.1.3 Nu	21
5.1.4 Efter coachingen	23
5.1.5 Uppfattningar om Scrum	23
5.2 Scrumcoachens perspektiv på Scrum och sin roll	24
5.2.1 Bakgrund	24
5.2.2 Scrumcoaching	25
5.2.3 Företaget	25
6 Analys och diskussion	27
6.1 Hur en organisation förbättrar sin användning av Scrum med hjälp av en Scrumcoach	27
6.1.1 Bakgrund	27
6.1.2 Innan coachingen	27
6.1.3 Nu	27

6.1.4 Efter coachningen & uppfattningar om Scrum	28
6.2 Scrumcoachens betydelse för organisationer som vill förbättra sin Scrum-användning	28
6.2.1 Bakgrund	28
6.2.2 Scrumcoachning	28
6.2.3 Företaget	29
6.3 Sammanfattning	29
7 Slutsats	31
7.1 Förslag på fortsatt forskning	31
Referenser	32
Bilaga - Intervjufrågor	34

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Sedan 1990-talet har många företag använt sig av agila metoder i sina systemutvecklingsprojekt. De agila "lättroliga" metoderna skapades på 1990-talet och kom som en reaktion på de tidigare vattenfallsmetoderna som upplevdes som väldigt opassande. Kärnbudskapet i de agila metoderna är att de är lätta att anpassa till dagens föränderliga omvärld samt att de betonar samarbetet mellan människor (Agile Sweden, 2012). Trots att man enligt Standish group har sedan 1994 sett en klar förbättring med lyckade mjukvaruprojekt så är antalet lyckade projekt fortfarande inte tillräckligt många. Förbättringen förklaras med att projekten blivit mindre till storleken samt att iterativa agila metoder används i högre grad istället för den traditionella vattenfallsmetoden (Björkholm & Brattberg, 2010).

Agile är ett samlingsnamn för flera olika metoder, däribland Scrum, eXtreme programming och Dynamic Systems Development Methods. 2001 samlades flera av ledarna och förespråkarna inom den "agila skolan" för att tillsammans skriva ned dess gemensamma värderingar. Tolv principer för den agila systemutvecklingen dokumenterades. Detta kom att kallas "The agile manifesto" (Avison & Fitzgerald, 2010). De gemensamma värderingarna för de agila metoderna är:

*"Värdera individer och interaktion högre än processer och verktyg
Värdera fungerande mjukvara högre än omfattande dokumentation
Värdera samarbete med kunden högre än att förhandla om kontrakt
Värdera att reagera på förändringar högre än att följa en uppgjord plan"*

(Björkholm & Brattberg, 2010, s. 8)

Scrum är den agila metoden som fått mest uppmärksamhet och blivit mycket populär på kort tid (Kniberg, 2007). En problematik som kan uppstå vid användning av Scrum är att metoden inte beskriver hur användarna skall agera i specifika situationer. Björkholm och Brattberg (2010) beskriver Scrum som en minimalistisk metod som belyser de problem som en organisation kan uppleva. Kniberg (2007) menar att metoden kan ses mer som ett ramverk än en metod. Genom Scrum's popularitet har detta resulterat i att det finns kurser i Scrum dit företag kan skicka sina anställda för att få de certifierade inom metoden. En annan reaktion på Scrum's popularitet är uppkomsten av certifierade Scrumcoacher. Coachning har blivit ett populärt begrepp som de flesta förknippar med idrott (Berg, 2006).

1.2 Problemdiskussion

Litteratur om Scrumcoachning är svår att finna, däremot finns det litteratur om "Agila coacher". Adkins (2010) har skrivit en bok om agile coachning. Dessa agila coacher är coacher inom de agila metoderna så som exempelvis Scrum. Uppsatser som berör de agila coacherna eller Scrumcoacher och deras påverkan i organisationer har varit ytterst svårt att hitta. Däremot finns det flera uppsatser som handlar om Scrum i allmänhet. Carlsson (2008) skriver exempelvis om de positiva effekterna med Scrum.

Artiklar som berör Scrumcoachning är relativt många. Artiklarna handlar oftast om praktiska fall företag varit inblandade i. Silva och Doss (2007) som arbetar för ett företag som heter *Capital One Financial Corporation*, har skrivit en artikel som handlar om deras erfarenheter av agila coacher. Författarna förklarar att det krävs mod och uthållighet för att ta sig an den agila metodiken. För att möta dessa behov så beslutade Capital One Financial Corporation att ge stöd och mentorskap till de projekt som vill införa agile. Genom att företaget själv införde agile förde detta med sig behovet av agila coacher.

Det finns inte så mycket forskning kring Scrumcoachens betydelse i organisationer därför tror jag att min studie skulle kunna bidra till forskningen. Däremot finns det en del forskning som tar upp begreppet Scrumcoachning men förklarar inte begreppet så ingående. Exempelvis tar Leadeare, Viscardi och Tolk (2011) upp begreppet coach i sin artikel rörande strategisk ledning. Dock förklaras begreppet inte så ingående.

Trots att Scrum är en så välanvänd metod och låter lättanvänd i teorin så finns det många organisationer som upplever en problematik med att implementera och använda metoden. Kniberg (2007) menar som tidigare skrivits att Scrum fungerar mer som ett ramverk än en metod. Detta kan leda till förvirring då metoden inte beskriver hur människor ska agera i många situationer. En intressant aspekt är varför den är så problematisk. I en artikel i IDG från 2009 skriver Peter Larsson att misslyckandet med metoden ligger i att de flesta personer saknar erfarenhet och misslyckas med att se helheten i projekten.

1.3 Syfte och frågeställning

Baserat på ovanstående problemområde är studiens syfte att närmare studera vad en Scrumcoach har för betydelse för organisationer som använder sig av Scrum-metodiken. Syftet med uppsatsen är också att beskriva hur en mindre organisation förbättrar sin användning av Scrum-metodiken med hjälp av Scrumcoachning. Detta leder fram till uppsatsens frågeställningar:

Huvudfråga:

"Vilken betydelse har en Scrumcoach för organisationer som vill förbättra sin Scrum-användning?"

Följt av delfrågan:

"Hur förbättrar en organisation sin användning av Scrum-metodiken med hjälp av Scrumcoachning?"

Studien genomfördes på ett Svenskt företag som utvecklar webbtjänster i Drupal. Företaget har sedan 2011 försökt att föra in Scrum-metoden, men upplevde efter ett tag att de behövde stöd i implementeringen då de inte var tillräckligt erfarna. Studien pågick på företaget i fyra veckor, då hade Scrumcoachen arbetat där i ca två månader.

1.4 Avgränsning

Studien fokuserar på en mindre svensk organisation med utveckling av webbtjänster som huvudområde, samt som saknar tidigare erfarenhet av Scrum. Studien tar därför inte hänsyn till större organisationer, organisationer som arbetar med andra IT-tjänster, eller organisationer med erfarenhet av Scrum.

1.5 Disposition

I avsnitt 2 Metod kommer den valda datainsamlingsmetoden, urval och genomförande att presenteras. Vidare i avsnitt 3 Teori kommer den teoretiska bakgrunden att presenteras, Scrum och Scrumcoachning kommer att förklaras mer ingående. I avsnitt 4 Företaget kommer en beskrivning av företaget som studien gjordes på. Vidare i avsnitt 5 Resultat kommer resultatet från de kvalitativa intervjuerna presenteras, de kommer att presenteras utifrån de intervjuteman som beskrivas i metoddelen. Avsnitt 6 innehåller en diskussion och analys av det insamlade materialet, kopplat till den beskrivna teorin. Slutligen i avsnitt 7 presenteras slutsatsen av studien samt förslag till fortsatta studier.

2 Metod

I detta avsnitt beskrivs, diskuteras och motiveras studiens datainsamlingsmetoder, samt studiens urval och genomförande.

2.1 Metodval

Det finns två metodiker används vid studier, kvalitativa eller kvantitativa metoder. Kvantitativa metoder är metoder som utmynnar i numerisk data eller kan bli transformerade till det. Kvalitativa metoder kännetecknas av att inte använda sig av siffror, utan inbegriper eller resulterar i verbala formuleringar, skrivna eller talade (Backman, 2008). Genom kvalitativa metoder studeras människors uppfattningar och tolkningar av den omgivande verkligheten, mer än mäta den givna verkligheten. I det kvalitativa synsättet riktas intresset mer åt individen (Backman 2008). Istället för att fråga hur verkligheten ser ut frågas individen hur den tolkar och formar verkligheten (Backman, 2008). I studien samlades det empiriska materialet in genom kvalitativa intervjuer med sju personer på företagets kontor i Göteborg och Stockholm samt observationer. Det gjordes även en intervju med Scrumcoachen. Då intresset i studien riktades mot hur individer i företag uppfattar och tolkar sin omgivning, var kvalitativa intervjuer att föredra framför kvantitativa metoder.

Intervjuerna hade både en låg standardisering och strukturering. Intervjuer med låg grad av standardisering eller helt ostandardiserade intervjuer innebär att den som intervjuar formulerar frågor under intervju och ställer frågorna i den ordning som bäst lämpar respondenten. Vid helt standardiserade intervjuer ställs samma frågor och i exakt samma ordning till alla intervjudeltagare (Patel & Davidsson, 2011). När det gäller strukturering handlar det mycket om vilket "svarsutrymme" som intervjupersonen får. Vid en strukturerad intervju lämnas inte så mycket svarsutrymme till intervjudeltagare, till skillnad från ostrukturerade intervjuer där det lämnas maximalt utrymme för intervjudeltagaren att svara inom (Patel & Davidsson, 2011). Studien genomfördes med en relativ hög grad av ostandardiserade intervjuer samt en låg strukturering, detta för att ge intervjudeltagarna mycket svarsutrymme för att få ut så mycket data som möjligt.

För att få en djupare förståelse i hur Scrum fungerar i praktiken valde jag att observera teamen i sin dagliga Scrum-användning. Jag ville också se hur Scrumcoachen interagera med teamen och i företaget. Detta för att litteraturen och praktiken inte alltid stämmer överrens. Det främsta medlet för att samla in information om omvärlden är observationer (Patel & Davidsson, 2011). Observationer måste vara systematiskt planerade samt att informationen måste registreras systematiskt. Observationer är väldigt användbara när man ska samla information kring beteenden och skeenden i naturliga situationer (Patel & Davidsson, 2011). Observationer kan användas i många olika syften, men de är vanligast att använda vid explorativa undersökningar (Patel och Davidsson, 2011). Mina observationer är ett komplement till mina intervjuer. Observationerna var av ostrukturerad typ. Till studien passade ostrukturerade intervjuer bättre än strukturerade då de användes i utforskande syfte för att förstå Scrum i praktiken samt Scrumcoachens roll.

2.2 Förberedelser

2.2.1 Intervjuer

Enligt Patel och Davidsson (2011) är det viktigt att vara förberedd innan intervjuer genomförs. Jag genomförde några observationer och läste på teorin innan jag skrev intervjufrågorna. Enligt Patel och Davidsson (2011) bör intervjupersonen förbereda sig genom att först tänka på intervjuens innehåll. Därefter bör intervjufrågorna sorteras, vilka som är relevanta och inte relevanta. Författarna menar att det är viktigt att kunna se på sina frågor kritiskt, om det finns någon fråga som kanske kan missuppfattas och om den frågan då kan omformuleras. Efter det är

det bra att fundera på utformningen av frågorna så de passar för individerna som ska delta i studien.

Intervjufrågorna strukturerades utifrån 5 teman:

- Bakgrund
- Innan coachningen
- Nu
- Efter coachningen
- Uppfattningar om Scrum

Till Scrumcoachen modifierade jag dessa teman för att frågorna skulle vara mer anpassade:

- Bakgrund
- Scrumcoachning
- Företaget

2.2.2 Observationer

Enligt Patel och Davidsson (2011) är det viktigt att ställa sig tre frågor när man ska observera: "Vad ska observeras?", "Hur ska observationen registreras?" och "Hur ska man som observatör förhålla sig?". De två första frågorna ser till viss del olika ut beroende på om det är en strukturerad eller ostrukturerad observation. Den tredje frågan är relativt oberoende på vilken typ av observation det gäller.

Vid ostrukturerade observationer handlar det om att registrera allt som händer, vilket är omöjligt, även för riktigt erfarna observatörer. Därför är det viktigt att förbereda sig. Det är viktigt att ha en del teoretisk kunskap innan observationen genomförs. Detta för att det då är lättare att komma fram till vem/vilka som ska observeras, i vilken/vilka situationer samt under vilken tidsrymd (Patel & Davidsson, 2001). Under observationen bör den som observerar skriva ner nyckelord, och varannan timme dra sig tillbaka för att skriva mer utförliga anteckningar. När observationen är slut är det viktigt att skriva ner en fullständig redogörelse av anteckningarna så fort som möjligt (Patel & Davidsson, 2011). Innan observationerna gjordes var jag noga med att vara påläst kring Scrum-metodiken.

Enligt Patel och Davidsson (2011) är det viktigt att oberoende på vilken observation som genomförs måste observatören ta ställning till hur denne ska förhålla sig till observationssituationen. Om observatören ska delta eller inte. Om de som ska bli observerade ska känna till att observatören finns där eller inte. Man skiljer på *deltagande* och *icke deltagande* observatörer, samt om observatören ska vara *känd* eller *okänd* av de som ska observeras. En nackdel med en känd deltagande observatör är att det ofta stör gruppens naturliga beteende. En okänd deltagande observatör brukar i regel inte göra det (Patel & Davidsson, 2011).

Som en känd icke deltagande observatör tillkommer samma problem som med en känd deltagande observatör. Eftersom observatören är utanför det aktuella händelseförloppet så är det lättare för individerna att vänja sig vid observatören. Efter en stund börjar de så smått bete sig som vanligt. Som okänd och icke deltagande observatör ligger problemet i praktiken, vart kan man placera sig och observera utan att det märks? Den bästa lösningen här är att göra observationen genom en "one-way-screen" som observatören kan se igenom, och de observerade uppfattar som en spegel.

I studien agerade jag som känd icke deltagande observatör. Jag antog att min närvaro skulle kunna påverka individernas beteenden, men jag ansåg att det inte skulle vara så speciellt avgörande för att förstå hur de använde Scrum i sitt dagliga arbete.

2.3 Urval

2.3.1 Intervjuer

Åtta personer deltog i intervjuerna, sju deltagare var anställda på företaget. Tre av deltagarna arbetar på kontoret i Göteborg och fyra deltagare på kontoret i Stockholm. Den åttonde intervjun gjordes med Scrumcoachen. Ett mål jag hade med intervjuerna var att få en spridning på intervjudeltagarna. I och med detta intervjuade jag personer av olika kön, ålder och anställning. För att sortera upp intervjudeltagarna har jag valt att dela upp de i två grupper. Grupp 1 arbetar på kontoret i Göteborg, och Grupp 2 på kontoret i Stockholm.

Grupp 1

I Grupp 1 intervjuades tre personer. Alla tre arbetar som utvecklare, de arbetar i samma team och har sedan hösten 2011 arbetat med ett stort projekt. I uppsatsen har jag valt att kalla de U1 som står för utvecklare 1, som även arbetade som Scrum Master på företaget. U2 står för utvecklare 2, och U3 står för utvecklare 3. U2 och U3 arbetade endast som utvecklare.

Grupp 2

I Grupp 2 intervjuades fyra personer, två utvecklare och två Client Managers (som bland annat håller kontakt med kunden). I uppsatsen kommer jag kalla utvecklarna för U4 som står för utvecklare 4 och U5 som står för utvecklare 5. U4 och U5 arbetade i olika team på kontoret i Stockholm. I grupp 2 intervjuades även två Client Managers. Dessa personer kommer att kallas för CM1 som står för Client Manager 1, och CM2 som står för Client Manager 2. De två Client Managers arbetade i olika team på kontoret och agerade också som produktägare.

ScrumCoach

Scrumcoachen hade arbetat på företaget i ca två månader när studien började. Coachen har arbetat som coach i flera år inom olika verksamheter. Genom intervjun med honom hoppades jag att få hans perspektiv på förändringen i verksamheten, samt en större inblick i rollen som Scrumcoach.

2.3.2 Observationer

Observationerna skedde på kontoret i Göteborg och Stockholm. I Göteborg följdes ett team genom två sprintar. Detta gjordes för att få en djupare inblick i hur teamet använde Scrum. I både Göteborg och Stockholm observerades Scrumcoachen för att se hur han arbetade med teamen samt hur han interagerade med olika individer i företaget. En observation gjordes på en workshop för alla produktägare på företaget.

2.4 Genomförande

2.4.1 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes under en treveckorsperiod på kontoren i Göteborg och Stockholm. Intervjuerna var av semistrukturerad art vilket innebär att de bestod av en blandning mellan öppna och stängda frågor. Ibland kom jag på nya frågor under intervjun som jag ställde för att få mer uttömmande svar, jag ändrade också ibland följden på frågorna då jag kände att detta var nödvändigt för att få ett bättre flyt i intervjun. De första intervjufrågorna gjordes om efter de första intervjuerna då jag kände att de inte gav tillräckligt med information. Därför skapades mer konkreta teman efter de första intervjuerna, och fler öppna frågor lades till. Jag utgick från samma frågor i alla intervjuer förutom i intervjun med Scrumcoachen där jag modifierade frågorna för att bättre passa respondenten. Som intervjuare är det viktigt att vara så neutral som möjligt och att inte föregripa ett svar genom att frasera frågan för att få ett specifikt svar (Sharp, Rogers & Preece, 2009).

Intervjuerna tog mellan 25-40 min. Alla intervjuerna ljudinspelades med tillåtelse från intervjudeltagarna, de spelades in i med ett ljudinspelarprogram på en dator. Efter varje

intervjutillfälle transkriberades varje intervju så fort som möjligt. Transkriberingarna var relativt noggranna, men jag tog inte allt för mycket hänsyn till tonlägen eller så mycket "uppehållanden" så som exempelvis "eeh.." och "öhh..".

2.4.2 Observationer

Observationerna gjordes under en fyraveckorsperiod. Flera moment som anses som betydelsefulla i Scrum-metoden observerades. Två observationer gjordes då Scrumcoachen var på plats på företaget. Observationerna tog mellan 15min till en hel arbetsdag. Observationerna var ostrukturerade vilket innebar att de gjordes för att samla så mycket information som möjligt. Företagets anställda och Scrumcoachen gav tips på olika moment och delar i Scrum som kunde observeras. Under observationerna antecknade jag stödord, och efter varje observation försökte jag så fort som möjligt renskriva mina observationer till ren text.

3 Teori

I detta avsnitt presenteras centrala begrepp som organisation och metod. Kapitlet redogör också för Scrum-metodiken, Scrumcoachning och coachning.

3.1 Organisation

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att vi idag kallar både företag och sjukhus för organisationer, men inte våra familjer eller vänner. När man skiljer på sociala grupper och organisationer handlar det om syftet varför man är tillsammans och hur deltagarnas aktiviteter kopplas ihop. Det som sedan avgör om en grupp människor kallas för organisation är om deltagarna har gemensamma mål som förenar de, samt om det finns riktlinjer eller procedurer som förenar stävan efter de gemensamma målen. Mer teoretiskt beskriver Jacobsen och Thorsvik (2008) organisationer följande:

"En organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål"

(Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 13)

En organisation är inte en enda person utan det är en samverkan av människor, de består av relationer som upprättas mellan människor som tillsammans bildas ett system för att förverkliga vissa mål.

3.2 Metod

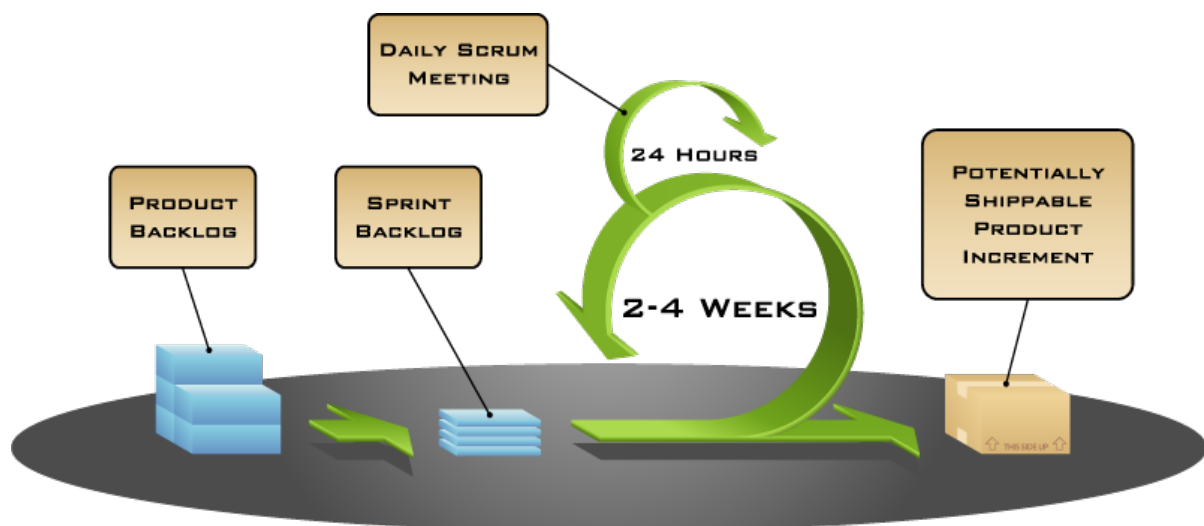
Andersen (1994) beskriver metoder som detaljerade beskrivningar av hur ett visst problem kan lösas. Människor har olika åsikter och värderingar som präglar deras uppfattning av verkligheten. Ordet perspektiv är beteckningen på en persons värderingar och åsikter (Andersen, 1994). Perspektivet styr personens tankar om vad som är betydelsefullt i förhållande till verkligheten. När en person deltar i ett utvecklingsarbete tar denne med sitt perspektiv till arbetet, och detta perspektiv påverkar arbetet (Andersen, 1994). I systemutveckling tar personerna ofta hjälp av metoder, och det som Andersen (1994) vill belysa är att även metoder har perspektiv. Det ligger även ett perspektiv i att se på utvecklingsarbetet. Metoder har sitt sätt att se på utvecklingsarbetet, och det är inte alltid så lätt att se metodens perspektiv (Andersen, 1994).

3.3 Scrum-metodiken – en agil metod för systemutveckling

Scrum är den mest använda och kända agila metoden. Scrum skapades 1995 av Jeff Sutherland men hjälp av Ken Schwaber. Sutherland hade under 80- och 90- talet letat efter mönster för hyperproduktiva team och försökte se om det fanns liknande mönster i de team som var mer effektiva. Detta blev sedan grunden till Scrum (Björkholm & Brattberg, 2010).

Schwaber (2007) vill likna Scrum som en del av ett spel när det kommer till produkt- och mjukvaruutveckling. Scrum lägger ut spelreglerna. Sedan är det organisationen som har spelarna. När organisationen börjar "spela" mot sina konkurrenter märks det tydligt vilka som är skickliga. Om inte teamen fungerar eller organisationen inte förstår reglerna blir det smärtsamt. Schwaber (2007) menar att det finns två aspekter med införandet av Scrum i en organisation. Den första är att Scrum presenteras. Alla lär sig hur spelet produktutveckling spelas med hjälp av Scrum. Människorna i organisationen lär sig hur de ska arbeta tillsammans i små team. Detta tar enligt Schwaber (2007) mellan ett halvår upp till ett år. Den andra aspekten är att alla i organisationen måste förbättra spelet hela tiden. Förbättra sitt teamarbete, sin kompetens och så vidare. Vid införandet av Scrum kommer också företagskulturen att påverkas.

Scrum används främst inom produktutveckling så som systemutveckling. Scrumprojekt är uppdelat i iterationer som kallas *Sprintar*. Dessa sprintar brukar vanligtvis vara mellan två till fyra veckor (Mountain Goat Software, 2012). Det finns tre huvudsakliga roller i Scrum. Dessa är: *Scrum Master*, som är projektledare, *Scrum Team* är teamet som arbetar med projektet, dessa är oftast utvecklare. Den sista rollen är *Product Owner* som kan vara kunden, eller en person på företaget som kommunicerar med kunden. I början av ett projekt skapas en *Product Backlog*, i den listas och prioriteras allt upp som produkten ska innehålla. Det är *Product Owner* som har ansvaret för *Product Backlog*. Inför varje sprint skapas en *Sprint Backlog*. Där listas allt upp som ska göras under den aktuella sprinten. *Sprint backlog* skapas av *Scrum Teamet* tillsammans med *Scrum Master* på ett *Sprint Planning Meeting* (sprintplaneringsmöte). Under hela Scrumprojektet har *Scrum teamet* och *Scrum Master* dagliga möten som kallas *Daily Scrum*. På dessa möten går teamet igenom vad som ska göras under dagen och vad som gjorts dagen innan. I slutet av varje sprint har *Scrum teamet* ett möte som kallas för *Sprint Review* där de presenterar vad som gjorts under sprinten. Därefter sker ett så kallat *Sprint Retrospective* möte där *Scrum teamet* tillsammans med *Scrum Master* går igenom vad som fungerade, och vad som inte fungerade under sprinten.



Figur 2.1 illustrerar grafiskt Scrum är uppbyggd.
(<http://www.mountaingoatsoftware.com/scrum/overview>)

3.4 Artefakter i Scrum

3.4.1 Product Backlog

Enligt Kniberg (2007) är Product Backlog (produktbacklog) hjärtat i Scrum. Produktbacklog är en prioritetslista som innehåller produktens krav, egenskaper, funktioner, teknologier och förbättringar. Allt arbete relaterat till produkten finns med i produktbacklog. Produktbacklog är aldrig helt färdigställd från början utan den utvecklas och förändras tillsammans med produkten. De "aktiviteter" som ska göras finns i backlogen och kallas för backlog stories eller items (Kniberg, 2007).

Produktbacklog är listad efter prioritering. De stories som är mest prioriterade är de som ska utföras först. Ju högre en story är prioriterad desto viktigare är det att bli klar med den. De stories som har högre prioritet har mer detaljerade specifikationer än de som är lägre prioriterade i backlogen (Schwaber & Beedle, 2006).

Det är Product owner (produktägaren) som är ansvarig för produktbacklogen. Ansvaret innefattar innehållet, tillgängligheten och prioriteringen (Schwaber, 2007). I Knibergs (2007) exempel på produktbacklogen (se figur 2.2) har varje story ett *id* som är unikt för varje story. Under *name* ligger det en kort beskrivning av varje story. *Imp* står *importance* för hur viktigt produktägaren anser att en story är. *Est* står för *initial estimate* och innebär att teamet har uppskattat hur svår uppgiften är jämfört med de andra uppgifterna. Alternativt till detta är att uppskatta i timmar. *How to demo* är en utförlig beskrivning av hur en story ska bli demonstrerad under *Sprint Review*. Kolumnen *Notes* innehåller övrig information.

PRODUCT BACKLOG (example)					
ID	Name	Imp	Est	How to demo	Notes
1	Deposit	30	5	Log in, open deposit page, deposit €10, go to my balance page and check that it has increased by €10.	Need a UML sequence diagram. No need to worry about encryption for now.
2	See your own transaction history	10	8	Log in, click on "transactions". Do a deposit. Go back to transactions, check that the new deposit shows up.	Use paging to avoid large DB queries. Design similar to view users page.

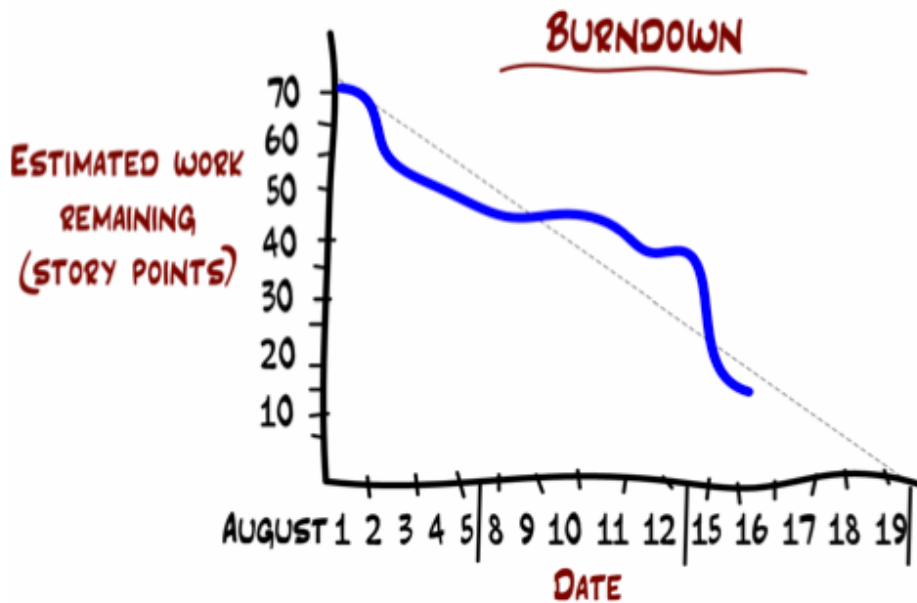
Figur 2.2 visar exempel på hur en Product Backlog kan se ut (Kniberg, 2007, s.10).

3.4.2 Sprint Backlog

Sprint backlog (sprintbacklogen) är en lista med uppgifter som teamet har kommit överrens om att utföra under den aktuella sprinten. Dessa arbetsuppgifter kan vara hela stories eller nedbrutna stories. Sprintbacklogen skapas på ett så kallat sprintplaneringsmöte där teamet tillsammans med Scrum Master går igenom tidsplanering för de stories som ska utföras under sprinten. När en team-medlem arbetat på en uppgift är han eller hon ansvarig för att uppdatera hur lång tid det är kvar på uppgiften. Team-medlemmarna har också ansvar för att stänga uppgifterna när de är färdiga (Schwaber & Beedle, 2001). Under sprinten är det bara teamet som får ändra i sprintbacklogen (Schwaber, 2007).

3.4.3 Burndown Chart

Burndowngrafen (figur 2.3) illustrerar en sprints eller ett Scrumprojekts framgång. Den lodräta axeln visar mängden arbete som ska göras. Arbetet kan uttryckas i tid, uppgifter eller *Story Points*. Den vågräta axeln visar antalet dagar som sprinten eller Scrumprojektet innehåller. Den streckade linjen mellan axlarna står för den normala utvecklingen, den blå linjen står för den faktiska utvecklingen av projektet. Grafen är till för att visualisera sprintens eller Scrumprojektets framgång. Grafen handlar inte bara om att få till en bra kurva. Det handlar om att teamet i tidigt skede kan se om det finns en risk med att vissa stories inte kommer att bli klara i tid. Grafen kan också avslöja om något måste läggas till då utvecklingen gått bättre än förväntat.



Figur 2.3 illustrerar en Burndown chart (Kniberg, 2007, s. 51).

3.5 Roller i Scrum

3.5.1 Product Owner

Product owner (produktägaren) är den som är ansvarig för produktbacklogen och dess prioritering. Produktägaren är också ansvarig för att produktutvecklingen genererar så mycket kundvärde som möjligt. Produktägaren måste ha kännedom om intressenterna och deras önskemål. Björkholm och Brattberg (2010) beskriver rollen som tung samt att det är av stor vikt att produktägaren arbetar nära teamet.

3.5.2 Scrum Master

Scrum Mastern fungerar som en coach för teamet och som har i uppgift att göra allt för att stötta de. Han/hon ska se till så att teamet är produktivt och använder Scrum (Mountain Goat Software 2012). Scrum Mastern representerar både ledningen och teamet. På teamets Daily Scrum har Scrum Mastern som uppgift att lyssna på vad teamets medlemmar har att rapportera. Han/hon jämför sedan vad som har gjorts och vad som skulle ha gjorts baserat på sprintens mål och tidigare Daily Scrum möten. Om någon i teamet exempelvis arbetat med en uppgift för länge kan det hända att den personen behöver hjälp och då är det Scrum Masterns uppdrag att hjälpa personen. Scrum Mastern arbetar med både teamet och ledningen samt teamet och produktägaren.

3.5.3 Scrum Teams

Scrum Teamet ses som en roll i Scrum (Björkholm och Brattberg, 2010). Teamet är de som arbetar med produkten och dessa personer brukar oftast vara utvecklare. När ett Scrum Team skapas läggs det vikt på att alla individer i teamet har olika styrkor, svagheter, bakgrund och erfarenheter. Genom dessa individer kan ett starkt team skapas. Teamet storlek brukar vara sju plus/minus två personer (Schwaber & Beedle, 2002). Team med exempelvis tre personer kan vara fördelaktiga, men de kan också innebära att de är mindre produktiva än ett större team. Team större än åtta brukar i regel inte fungera bra eftersom de anses vara för stora.

De flesta Scrum Team är tvärfunktionella. Ett Scrum Team bör innehålla personer med alla de kunskaper som krävs för att uppnå sprintens mål. Scrum Teamen är självorganiserade så de ser själva till att alla medför något till slutmålet. Alla team-medlemmarna tillför sin expertis till problemen.

Självorganiserade team är vanligt inom Scrum. Björkholm och Brattberg (2010) menar att om teamen själva får ta ansvar och organisera sig för att uppnå ett optimalt resultat blir medlemmarna mycket mer drivande och aktiva samtidigt som kreativiteten ökar. Författarna menar också att Scrum Team oftast brukar sitta tillsammans på samma plats (co-located) eftersom ett team fungerar bäst när medlemmarna sitter samlade.

3.6 Planering och möten enligt Scrum

3.6.1 Sprint Planning Meeting

Sprint planning meeting (sprintsplaneringsmöte) är mötet där teamet tillsammans med Scrum Mastern ska bestämma vad från produktbacklogen som ska vara med i sprintbacklogen. På det första sprintplaneringsmötet deltar även produktägaren (Schwaber & Beedle, 2001).

3.6.2 Daily Scrum

Daily Scrum (dagliga scrummöten) är ett möte som teamet och Scrum Mastern har varje dag vid ungefär samma tidpunkt och på samma ställe. Mötet är cirka 15 minuter och alla i teamet står upp under mötet. Teamet och Scrum Mastern går igenom det som gjorts dagen innan och vad som skall göras under den aktuella dagen (Kniberg, 2007).

3.6.3 Sprint Review Meeting

Ett sprint review meeting skulle dessutom kunna kallas för ett demonstrationsmöte (Woodward, Surdek & Ganis, 2010). Teamet, produktägaren, Scrum Mastern och intressenter är viktiga deltagare i mötet för att avgöra om teamet uppnått sprintens mål. Mötet handlar om det arbete som gjorts under sprinten, samt att teamet demonstrerar det som utvecklats (Björkholm & Brattberg, 2010). Demonstrationsmötena ger mycket värdefull information till den kommande sprintplaneringen. Det är viktigt för teamet att få intressenterna uppfattning om hur väl målen nåtts i sprinten.

3.6.4 Sprint Retrospective Meeting

Sprint retrospective meeting (återblicks-/retrospektivmöte) ligger i slutet på sprinten efter demonstrationsmötet. Enligt Kniberg (2007) är retrospektivmötet det näst viktigaste momentet i Scrum. På mötet går teamet igenom sprinten och diskuterar det som gått bra och dåligt. Fokus ligger på att gå igenom det som inte fungerade i sprinten. Det är viktigt att identifiera problemen och försöka minska de, eller förebygga de helt för att problemen inte ska uppstå igen. Woodward, Surdek och Ganis (2010) skriver att det är lätt att retrospektivmöten blir tillfällen då det klagas mycket. Men tanken är att deltagarna ska fokusera på hur de ska lösa de problem som finns och diskutera de.

3.7 Coachning och Scrumcoachning

Begreppet coachning används i flera skilda sammanhang och har ofta olika betydelser. Det finns många som associerar coachning med idrott. Coacher kan till exempel betraktas som ett bollplank, det vill säga en samtalspartner (Berg, 2007, s 7). Berg (2007) menar att coachning kan jämföras med en upptäcktsresa som består av två delar, den "inre" resan och den "yttre" resan. Den inre resan är till för att lära känna sig själv, och den yttre är till för att lära känns sin omgivning. Det är med hjälp av coachning som människor ska kunna förstå utmaningarna, se möjligheterna och övervinna hindren (Berg, 2007, s.15). Coachning är till för att hjälpa människor att lyckas. En definition av coachning lyder:

"Att uppmuntra och stödja en individ eller ett team att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära, samt utveckla sina positiva känslor, för att nå viktiga personliga mål och/eller organisationsmässiga mål."

(Berg, 2007, s17)

Coachning handlar om att uppmuntra och öka individens tankar, handlingar, inlärning och känslor. För att kunna utveckla det hämtar coachning inspiration från flera håll bland annat kognitiv teori, humanistisk teori och beteendevetenskap (Berg, 2007, s. 17).

Adkins (2010) förklarar i sin bok *Coaching agile teams* att det bra att först sätta sig in i och studera den professionella coachningvärlden för att förstå sig på agile coachning .

"In this world, coaching happens through a series of artful conversations in which the coach helps the coachee see new perspectives and possibilities. From here, the coachee can imagine the next step in their personal or professional growth and move into action to take that step."
(Adkins, 2010, s. 76)

Enligt Adkins (2010) har agila coacher två roller; coach och mentor. Som coach är uppgiften att hjälpa individer att nå sina mål, både privat och professionellt. En annan uppgift coacher har är att dela med sig av sina agila erfarenheter och idéer för att hjälpa de som blir coachade att tillämpa ett agilt arbetssätt . Coachning i team handlar om att få hela teamet att prestera bättre. I den situationen agerar coachen också som mentor. Båda rollerna kan vara starka var och en för sig, men tillsammans är de en vinnande kombination för att hjälpa människor ta dig an och börja tillämpa ett agilt arbetssätt. Agile coachning är bra för agila företag som vill nå sina mål snabbt och på ett bra sätt.

Det finns företag som arbetar med Scrumcoachning i Sverige. Scrum Alliances (2012) beskriver Scrumcoachen som en person som är expert på Scrum-metodiken, både i teorin och i praktiken. En sådan person har en djup förståelse för principerna i Scrum och erfarenhet från många Scrumprojekt (Scrum Alliances 2012). Tobias Fors är en av Sveriges mest erfarna Scrumkonsulter och driver en blogg där han delar med sig av Scrumtips. I ett inlägg från 2011 skriver Fors på sin blogg om Scrumcoachning. Han skriver att Scrum är en enkel metod men att det inte är något som företag bara kan implementera. Han skriver att en Scrumcoachs uppdrag inte bara är att hjälpa till med att införa Scrum utan att det även handlar om att hjälpa medlemmarna i en organisation att lyckas med Scrum. Fors (2011) skriver att en erfaren Scrumcoach hjälper sin kund att fokusera på de större mål som han/hon siktar på genom regelbundna konkreta förbättringar. Fors (2011) menar att Scrum omfattar mycket mer än bara de delar som beskrivs i metoden. Fors har egna erfarenheter av Scrumcoachning och har listat några av de faktorer som han menar behöver beaktas för att få en lyckad metodanvändning. De är:

- *Utbilda organisationens chefer i värdet av arbetsro och fokus*
- *Höja kunskapen om hur tvetydigt det skrivna språket är*
- *Lära ett teams medlemmar ge varandra tydligare feedback*
- *Utmana byråkratin*
- *Lyfta fram och diskutera alla olika åsikter som finns om förändringen*
- *Möblera om på kontoret*
- *Rekrytera produktägare, om det inte finns någon internt*
- *Öva sig på att modellera på en tavla, istället för att bara prata om designval*
- *Automatisera tekniskt arbete som stjälar tid*
- *Ta fram effektiva dokumentationsmallar*
- *Introducera digitala verktyg för att hantera krav*
- *Sparka ut digitala verktyg för att hantera krav*

(Fors, 2011)

4 Företaget

I detta avsnitt beskrivs fallet på företaget. Hur företaget fungerade innan de använde Scrum, hur det fungerade innan de tog in en Scrumcoach, samt hur Scrum har växt fram i organisationen. Informationen är baserad på observationer och samtal med diverse medarbetare på företaget samt företags hemsida.

Företaget har över 40 specialister som arbetar med att bygga webbplatser med Drupal som Content management system(CMS). Drupal är ett publiceringsverktyg, som används för att hantera innehåll på t.ex. informationsajter, medlemssajter och intranät.

Företaget har växt otroligt mycket de senaste åren vilket har lett till att de var tvungna att skaffa sig en bra metod för att kunna organisera företaget. När företaget var mindre var det organiserat på så sätt att det fanns en person som delade upp projekten på de anställda i timmar. Men när antalet anställda och projekten ökade fungerade det inte att arbeta på samma sätt.

Inom företaget fanns ambitionen för agila metoder, och 2011 bestämde de sig för att implementera Scrum. Företaget började med att strukturera upp de anställda i team som arbetade med olika projekt, och man försökte ta in Scrums delar med dagliga Scrum möten och planering, men man upplevde inte det resultatet man önskade. Eftersom företaget trodde på metoden beslutade de att anställa en Scrumcoach för att få hjälp med det bitarna som upplevdes svåra, samt att få stöd från en person som har erfarenhet av metodiken som kan leda företaget till en lyckad användning av Scrum.

5 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av de kvalitativa intervjuerna. Resultatet från Scrumcoachen presenteras i en separat del.

5.1 Respondenternas perspektiv på Scrumcoachningen och Scrum

5.1.1 Bakgrund

Avsikten med temat "bakgrund" var att få information om deltagarnas roller i företaget och hur länge de arbetat där. Därefter om någon haft tidigare erfarenheter av Scrum innan de började arbeta på företaget. Som tidigare skrivet i Metodkapitlet; 3.2.1 Urval av intervjudeltagare så hade deltagarna olika bakgrunder. Några arbetade som utvecklare och några som Client Managers/produktägare. En av utvecklarna i Göteborg hade även rollen som Scrum Master. Hur länge de olika deltagarna arbetat på företaget varierade också. En av deltagarna var med och startade företaget, de flesta hade arbetat på företaget i några år. Den som hade arbetat kortast var en av utvecklarna i Göteborg som började på företaget i januari 2012.

Ingen av deltagarna svarade ja på frågan om de arbetat med Scrum tidigare. En av deltagarna berättade att denne själv hade läst om metoden av eget intresse på fritiden men inte använt metoden i praktiken. U1 i Göteborg uttryckte sig följande:

"Jag hade ingen aning om vad Scrum var innan jag kom hit. Det var inget vi hade läst i skolan."

5.1.2 Innan coachningen

Under temat "innan coachningen" var syftet att få mer information om hur företaget arbetade med Scrum-metoden innan Scrumcoachen började coacha företaget. Frågorna berörde hur de använder de olika artefakterna, mötena och rollerna, samt hur noggrant de arbetade efter metoden.

I Göteborg tyckte respondenterna att de använde metoden relativt bra och att de i princip arbetade på samma sätt i dagsläget som innan coachningen. Detta framgår av följande citat från en av utvecklarna:

"Det är ingen radikal skillnad utan en större medvetenhet."

En annan av utvecklarna tyckte att det var detaljerna i Scrum som de inte fått riktigt ordning på vilket gjorde att de inte kunde använda metoden fullt ut. Respondenten uttryckte sig följande:

"I det stora hela hade vi koll på hur vi skulle göra. Men i alla områden om man går djupare in i detaljerna så var det ingen som visste, och jag tror det är de detaljerna som han försöker hjälpa till med."

På kontoret i Stockholm upplevde respondenterna att de inte arbetat speciellt noggrant enligt Scrum. Respondenten CM2 menade att detta bland annat berodde på projekten och framställningen av backlogs. Backlogen varierar en del från projekt till projekt. Respondenten kände att i vissa projekt som denne deltog i var för tekniskt komplicerade för en person som inte är utvecklare. Respondenten CM1 uttryckte sig angående hur de arbetat med Scrum innan på följande sätt:

"Visst vi har jobbat med backlogs och sprint planering men samtidigt har det väl varit så att vi inte varit så duktiga när vi haft för mycket att göra. Då har vi skjutit på grejer, och det har väl inte riktigt fallit in i Scrum processen."

Intervjudeltagarna tillfrågades vad de upplevde var problemet/problemen som ledde till att de tog in en Scrumcoach. I Göteborg var respondenterna eniga om att problemet låg i att metoden inte var tillräckligt tydlig. De ansåg också att metoden inte riktigt togs på allvar utan att det var mer en typ av intern överrensommelse. En annan uppfattning som uttrycktes var att problemet låg i kundrelationen. Att kunderna många gånger inte förstår vad det innebär med att arbeta med Scrum, vilket lett till missförstånd. En av utvecklarna tyckte också att det var problem med att uppskatta hur lång tid en del i ett projekt tar att utveckla.

I Stockholm framkom det att problemet också låg i synen på metoden. Respondenten CM1 uttryckte att de var tvungna att få en samsyn på metoden. Respondenten CM2 tyckte att de behövde få mer kunskap om metoden samt att det var svårt att få med kunden i metoden. En av utvecklarna tyckte att det var problem med planeringen och tidsestimeringen. Den andra utvecklaren pratade om att de inte hade tillräcklig kunskap om metoden och att de behövde förstå meningen med metoden. Respondenten ansåg även att det fanns ett problem med att Client Managers behöver agera två roller (Client Manager och produktägare) och att det saknats tidsresurser för att hantera rollerna korrekt.

5.1.3 Nu

Syftet med temat "nu" var att få en bild av vilka förändringar intervjudeltagarna upplevt sedan de började med Scrumcoachning. Respondenterna bads att förklara förändringarna utifrån tre perspektiv: individen, teamet och företaget/organisationen.

I Göteborg var respondenterna eniga om att medvetenheten hade ökat. Alla respondenterna tyckte att de som individer fått en bättre förståelse för metoden, U2 uttryckte sig på följande sätt:

"För mig personligen har det varit väldigt bra, jag har fått en bättre bild av vad Scrum är, och vad som förväntas av mig."

Alla respondenterna i Göteborg tyckte att den förändring som skett i teamet var en ökad medvetenhet samt att de även fått en bättre samstämmighet. Mycket av det som Scrumcoachen fokuserat på i teamet var att få team-medlemmarna att reflektera över hur de arbetar samt att de arbetar mot de mål som de kommit överrens om. En av de mest radikala arbetsförändringarna som gjorts i teamet är att de börjat estimerar i Story Points istället för i tid. Införandet av Story Points ansåg respondenterna var svårt, men de var alla positivt inställda till det nya arbetssättet och kände en kort tid efter införandet att stressen i teamet minskat.

Ingen av intervjudeltagarna i Göteborg hade lagt märke till någon specifik förändring i organisationen. En av utvecklarna trodde att förändringen i organisationen kommer att märkas längre fram när alla teamen arbetar på samma sätt. Respondent U3 uttryckte sig följande:

"Förändringen känns som att den kom i och med att man tog ett beslut av att anlita någon, att organisationen plötsligt kändes sig mogen eller tvingad till att gå in och lägga otroligt mycket pengar och energi på att styra upp det här."

I Stockholm gick respondenternas uppfattningar isär gällande den individuella förändringen som skett efter införandet av Scrumcoachen. Utvecklarna tyckte sig uppleva samma individuella förändring som i Göteborg, det vill säga en ökad medvetenhet. Båda utvecklarna tyckte att de fått en bättre förståelse för metoden vilket lett till att de använder metoden bättre. De två Client Managers hade en annan uppfattning. Respondenten CM1 hade inte upplevt någon individuell förändring, men visste att detta berodde på att respondenten inte gjort de förändringar som behövs göras för att kunna nå en individuell förändring. Respondenten CM2 kände inte heller någon individuell förändring. Respondenten förklarade att anledningen till detta var för att Scrumcoachen inte arbetat så mycket med personen, utan arbetat mest med teamen.

När intervjudeltagarna i Stockholm fick frågan om de upplevt någon förändring i teamen svarade de liknande som utvecklarna i Göteborg. De kände att de fått en ökan medvetenhet kring metoden och att de arbetar mer noggrant efter den. De två utvecklarna förklarade att de upplevt att fler och fler personer på kontoret börjat förstå meningen med att använda metoden. Detta framgår i följande citat från respondent U4:

"De är fler som börjat fatta vitsen, och nu driver teamet själva."

Respondent U5 uttryckte sig:

"Man jobbar mycket mer som ett team."

Att medvetenheten ökat i teamet upplevdes också utav de två Client Managers. De tyckte att teamen blivit väldigt inspirerade av metoden och arbetar mer som team.

Om respondenterna i Stockholm upplevt någon förändring i organisationen, svarade deltagarna att de inte lagt märke till någon specifik förändring. Respondenten CM1 berättade att de hade skett förändringar i organisationen men kunde inte riktigt svara på om dessa förändringar berodde på företagets tillväxt eller på Scrumcoachen.

U5 uttryckte sig följande om förändringen på företaget:

"Man hör termerna när man pratar med folk, någonstans känner man att de andra teamen följer Scrum mer strikt."

Respondenterna i Stockholm tillfrågades om de upplevt några förändringar i arbetssättet. Intervjudeltagarna var då eniga om att de skett förändringar på detaljnivå. En av utvecklarna förklarade att Scrumcoachen ibland gav tips på hur de exempelvis kunde hålla i sina planeringsmöten. U5 förklarade att dennes team blivit mycket bättre på retrospektivmötena. Respondenten menade att det är en process och att teamet arbetar för att förbättra sig för varje sprint som går. De två Client Managers sade att det skett förändringar i backlogen. Respondenten CM2 tyckte att sprintplaneringsmötena blivit mycket bättre och mer effektiva. Respondenterna blev tillfrågade om de trodde att detta berodde på Scrumcoachningen, deras svar blev "både och". Respondenterna förklarade att de tar själva initiativ till att förändra. En av de två Client Managers förklarade att de testat olika verktyg för att effektivisera arbetet och att de prövat sig fram till det verktyg som bäst passar organisationen.

Vidare blev intervjudeltagarna tillfrågade om de upplevt något resultat av coachningen. I Göteborg ansåg respondenterna att ett resultat var att de kände sig mindre stressade. En av utvecklarna upplevde att estimeringen i Story points var bättre än estimeringen i timmar. Respondent U1 upplevde att det var "allmänt bättre". Respondenten förklarade att de i nuläget är i starten av ett nytt projekt, där de lagt ner tid på workshops med kunden. De har också lagt tid på att få med kunden i metoden från början. Utvecklaren förklarade vidare att det varit svårt att se resultat i deras aktuella projekt eftersom de arbetat med projektet under en lång tid. Respondent U3 ansåg att teamet tagit på sig mindre uppgifter i projektet sedan de börjat estimerar i Story Points. Utvecklaren förklarade att det fungerat bra, men var skeptisk till detta. Respondenten uttryckte sig följande:

"Jag är ständigt misstänksam om det här inte är en sovande varg."

I Stockholm ansåg respondenterna att de delvis sett ett resultat. En av utvecklarna upplevde sitt team mer drivande. Respondenten CM2 ansåg däremot att de i nuläget var i en process där de inte riktigt kunde se något resultat än. Detta eftersom det sker så mycket förändringar hela tiden

i företaget. Respondenten CM1 förklarade att det tar lång tid innan ett resultat syns. Respondenten uttryckte sig följande:

"Det är en beteende- och attitydförändring som är ganska svår att genomföra. Man tror att det är lätt på pappret och man kan säga åt alla att läsa in sig på det, och försöka förstå det liksom. Men det är egentligen bara genom övning, övning, övning."

5.1.4 Efter coachningen

Syftet med temat "efter coachningen" var att ta reda på respondenternas syn på företagets användning av Scrum i framtiden. De tillfrågades om de trodde att de skulle fortsätta att utveckla och förbättra sin Scrum-metodik, eller om de trodde att de skulle falla tillbaka i det gamla arbetssättet.

I Göteborg var intervjudeltagarna eniga om att de skulle fortsätta arbeta med att utveckla och förbättra sin Scrum-metodik. En av utvecklarna sa att om Scrumcoachen verkligen lyckas få med sig hela organisationen så var det ingen tvekan om att de kommer fortsätta i samma spår. Respondenten ansåg att de kommer behöva ha interna konferenser för att ta upp frågor rörande Scrum och påminna sig själva om hur de ska arbeta med metoden.

I Stockholm hade respondenterna samma inställning som i Göteborg. De trodde att användningen av att Scrum-metodiken i företaget kommer fortsätta att förbättras. Respondent CM1 uttryckte sina tankar om det kommande förbättringsarbetet:

"Det som jag tror behövs är en person som sammanför kunskaperna eller liksom erfarenheterna teamen emellan. Kollar hur det går, och kanske är mer övergripande. Det kanske räcker med att det är produktägarna som träffas och pratar om hur det funkar."

Respondenten CM1 berättade att företaget nyligen anställt en produktägare som har erfarenhet och kunskap av Scrum-metodiken. Respondenten uttryckte sig att denne produktägaren "själv skulle kunna agera som Scrumcoach". Respondent CM2 förklarade att företaget redan innan Scrumcoachen arbetade med utvecklingen av företagets Scrum-användning. Utvecklingen gick långsamt fram innan Scrumcoachens medverkan. Respondenten CM2 förmodade att det skulle gå trögt med utvecklingen då Scrumcoachen slutar arbeta på företaget. En av utvecklarna uttryckte sig liknande, och förklarade att det inte kommer gå framåt i samma takt men att de kommer fortsätta att förbättra och arbeta med metoden.

Den andra utvecklaren i Stockholm resonerade liknande som respondent CM1. Det vill säga att utvecklaren ansåg att företaget behöver en produktägare som är duktig på Scrum, som förstår metodiken och som kan hjälpa och stötta teamen.

5.1.5 Uppfattningar om Scrum

Syftet med temat "uppfattningar om Scrum" var att ta reda på vad respondenterna tycker om Scrum som metodik.

Alla deltagare var mycket positiva till metoden och ansåg att Scrum var en mycket bra metod eftersom den uppfyller deras behov av stöd i utvecklingen av webbtjänster. Några påpekade att det är en bit kvar för att metoden verkligen ska fungera.

U4 i Stockholm ansåg metoden som väldigt bra och uttryckte sig följande:

"Ja jag är ju lite frälst. Jag har läst ganska mycket om det, och jag har fattat idén med det."

Respondent U5 i Stockholm tyckte metoden var speciellt bra eftersom teamen får styra sig själva. Respondenten ansåg det var bra eftersom det oftast är teamet som vet mest i projektet. Det som respondenten ansåg som problematiskt var att veta vem som har vilket ansvar. Exempelvis vilket som är teamets ansvar och produktägarens ansvar. Respondenten CM1 uttryckte sin inställning till metoden på följande sätt:

"Jag tycker metoden är svinbra skulle aldrig vilja gå tillbaka till något annat."

5.2 Scrumcoachens perspektiv på Scrum och sin roll

5.2.1 Bakgrund

Temats syfte var att få mer information kring vad Scrumcoachen hade för bakgrund och erfarenhet av coachning i allmänhet och av Scrumcoachning i synnerhet. Om coachen arbetat med andra agila metoder och vilka fördelar respektive nackdelar som förknippas med Scrum-metodiken.

Frågan om hur länge Scrumcoachen arbetat med Scrum svarade respondenten följande:

"Svår fråga. Jag arbetade som projektledare 95-96 och drev projekt som var väldigt Scrum lika och då hade jag inte varit i kontakt med metoden."

Scrumcoachen förklarade att i de projekten fanns en liknande tanke som finns i Scrum: "att alltid leverera något i varje sprint". I projekten fanns det en roll som påminde om rollen som produktägaren. Projekten var teambaserade och testdrivna. Scrumcoachen förklarade att han inte kom i kontakt med Scrum-metoden explicit förrän 2003.

Vidare förklarade respondenten att han arbetat som coach sedan 2000. Han arbetade då med teamcoachning, och även med att coacha chefer och ledare. Detta var senare runt 2003-2004.

På frågan om han arbetat med andra agila metoder svarade han Kanban. Han berättade att han främst försöker arbeta förbi metoderna. Han förklarade att han oavsett metod arbetat med värderingar, principer och attityder. Han uttryckte sig följande:

"Det är alltså det vi kallar för kultur på ett företag. Hur vi är, hur vi tänker och jargongen."

Respondenten förklarade att han valt att fokusera på Scrum därför att i de Scrumliknande projekt han deltagit i tidigare gav honom mycket positiva erfarenheter. När han sedan kom i kontakt med Scrum och upptäckte likheterna med de tidigare projekten blev han positivt inställd till metoden.

Vidare förklarade respondenten vilka Scrums fördelar och nackdelar är. Han förklarade att fördelarna med Scrum är att metoden är mycket effektiv att använda. Med Scrum skapar man mål, det finns tydligt fokus på värde, och hur maximalt värde skapas. En nackdel med Scrum är att det är lätt att fastna i metoden. Detta framgår av följande citat från respondenten:

"Scrum blir ett mål istället för ett medel."

Scrumcoachen berättade att Scrum inte alltid är den bästa metoden. Exempelvis om ett företag endast har ett team som arbetar med ett projekt behövs inte så mycket struktur.

5.2.2 Scrumcoaching

Frågan som inledde temat "Scrumcoaching" tog upp vad coachen ansåg vara de vanligaste problemen som han möter när han kommer till ett företag för att coacha. Respondenten uttryckte sig följande:

"Det absolut vanligaste som jag upplevt är att företag vill komma snabbare ut till marknaden, alltså få ut sin produkt eller tjänst snabbare."

Respondenten förklarade att det kan handla om kvalitét eller produktivitet. Han menade att det i vissa fall kan handla om att öka personalens motivation eller hur nöjd personalen är med sin arbetssituation.

Vidare berättade respondenten om de delar i Scrum som är svåra. Då förklarade han att det finns koncept inom Scrum som är abstrakta vilket gör de till svår använda. Story points är ett exempel på detta. En Story Point är ett abstrakt värde som används istället för tid. Story Points går ut på att uppskatta en uppgifts komplexitet. Många utvecklare och andra berörda är mycket ovana vid att tänka på sitt arbete på det sättet och många har svårt med att förstå fördelen med Story Points. Produktägare upplever också svårigheter med Story points när de ska kommunicera arbete i dess termer till kund.

Scrumcoachen fick frågan hur han själv skulle beskriva sin roll när han kommer till ett företag för att coacha i Scrum-metodiken. Han förklarade att det första han gör är att känna av energin, stämningen, och hur det ser ut på företaget. Därefter försöker han komma underfund med vad den största utmaningen är och vad det finns för problem. Därpå måste företaget bestämma sig vad de vill ha ut av coachingen och vad coachen har för syfte. Slutligen behöver företaget hitta ett mål att sträva efter. Efter första besöket återkommer han till företaget ett bestämt antal gången i veckan eller i månaden. När han återkommer till företaget brukar han bland annat följa upp hur det gått för teamen, han ger tips och råd och ställer frågor kopplat till de mål företaget skapat. Till sist ser coachen och företaget tillsammans på vad som hänt sedan coachen var där senast, och går igenom nästa steg med coachingen.

5.2.3 Företaget

Syftet med temat "företaget" var att få en inblick i Scrumcoachens syn på hur företaget arbetar med metodiken. Vad han upplevt vara företagets problem med Scrum. Vad han fokuserat på att coacha samt om det finns några eventuella hinder.

Hur Scrum fungerade i företaget beskrev Scrumcoachen följande:

"De har ganska små team, fyra fem personer, de sitter tillsammans. Så själva teamarbetet är rätt okej, i de flesta teamen. Man samarbetar ganska bra och man kommunicerar ganska bra."

Han upplevde att det var kaotiskt i många projekt, detta ansåg han berodde till en viss del på planeringen. Han uttryckte sig följande:

"Om man började få ordning på planeringen kunde det ta en eller två dagar och sen var det kaos igen."

Respondenten förklarade att företaget använde sig av Daily Scrum men att teamen inte använde det produktivt. Han berättade att företaget också använde sig av demonstrationsmöten och retrospektivmöten. Han ansåg företaget vara speciellt bra på demonstrationsmöten. Han förklarade att på demonstrationsmötena bjuder företaget in kunden och får återkoppling. Företaget använde sig av fasta sprintar vilket Scrumcoachen ansåg positivt.

Scrumcoachen ansåg att de problem företaget hade var att deras projekt var kaotiska vilket lett till att företaget inte haft full kontroll över projekten.

Det coachen lagt mycket fokus på att coacha i företaget har varit teamen. Han förklarade att han försökt hjälpa teamen hitta sin velocitet, det vill säga sin arbetshastighet. Han berättade att teamen måste bli bättre på att skriva stories. Han ansåg att de i viss mån blivit bättre på det, men att det var en bit kvar. Det hade också skett en viss förbättring med att uppskatta stories i Story points. Coachen uttryckte sig följande:

"Det börjar bli ganska bra nu, men det är en liten bit kvar. Och det faller tillbaks ibland under stress, eller när det blir panik då glömmar man av, och så slutar man med metodiken."

Han berättade att han skulle fortsätta fokusera på teamen. Scrumcoachen förklarade att nästa steg var arbeta mer med Scrum Masters och hjälpa de bli bra på att både arbeta med teamet och med metodiken. Han förklarade att han vill att Scrum Masters ska kunna stötta teamen på samma sätt som han gjort.

På frågan om vad Scrumcoachen ansåg vara företagets största hinder svarade han att en utmaning med det agila är att få med sig kunden. Att kunder alla gånger inte förstår vad det innebär med att arbeta agilt och att företag ofta upplever att kommunikationen med kunden är svår.

På följdfrågan om det ofta uppstod missförstånd mellan kunden och företaget svarade respondenten att fallet ofta var så. Han förklarade och underströk att:

"Hälften av all funktionalitet i IT-projekt används aldrig av kund, och det handlar ju om att maximera kundvärde. Och att man har bra kundkontakt och kommunikation, det är en nyckel."

Vidare fick coachen frågan om det fanns någon skillnad med hans tidigare projekt jämfört med projektet på företaget. Scrumcoachen förklarade att han stöter ofta på repliken "Passar Scrum verkligen vårt företag? Den metoden passar väl på mindre/större projekt" eller att företag ofta anser att de har en annorlunda verksamhet som gör att Scrum inte går att implementera. Detta höll han inte med om. Vidare förklarade han att coaching handlar om människor samt att det handlar om att hjälpa företag skapa kundnytta.

6 Analys och diskussion

I detta avsnitt presenteras en diskussion och analys kring det insamlade materialet.

6.1 Hur en organisation förbättrar sin användning av Scrum med hjälp av en Scrumcoach

6.1.1 Bakgrund

En intressant aspekt som studien visade var att ingen av respondenterna hade varit i kontakt med Scrum tidigare. Björkholm och Brattberg (2011) menar att Scrum är en populär och välkänd metod. I Göteborg berättade en av intervjudeltagarna att denne aldrig hade hört talas om metoden, vilket var överraskande. Baserat på den information som framgick under temat bakgrund kan jag förstå att behovet av en Scrumcoach var väsentligt då det krävs en viss erfarenhet av metoden för att lyckas implementera den.

6.1.2 Innan coachningen

Under temat "innan coachningen" visade det sig att företagets två kontor till viss del inte arbetade på samma sätt med metoden innan Scrumcoachningen. I Göteborg ansåg respondenterna att de faktiskt arbetade likadant innan coachningen som de gör i nuläget. Respondenterna påpekade att de fanns delar som de kunde förbättra och utveckla. Uppfattningen jag fick från respondenterna i Stockholm var att de inte arbetat lika noggrant enligt Scrum som i Göteborg. Respondenterna förklarade att de försökt att arbeta med Scrums olika artefakter och möten men inte lyckats fullt ut. Jag tror att skillnaden kontoren emellan kan bero på att det är färre som arbetar på kontoret i Göteborg. Dock kunde jag inte skapa mig en klar uppfattning om varför det skilde kontoren emellan.

Det framkom att respondenterna till viss del hade samma syn på problemet/problemen företaget hade med Scrum-metodiken. I Göteborg tyckte intervjudeltagarna att metoden inte var tillräckligt tydlig. Kniberg (2007) menar att metoden kan vara problematisk eftersom den mer kan ses som ett ramverk än en metod. Respondenterna i Göteborg tyckte också att de inte tog metoden på tillräckligt stort allvar. Ett annat problem som upplevdes var att kunderna inte förstod sig på Scrum, vilket lett till missförstånd. Intervjudeltagarna tyckte också att det hade problem med att estimerat tiden.

I Stockholm höll respondenterna med om att problemet låg i synen på metoden. De betonade att det är viktigt att förstå metoden, samt att företaget måste få en gemensam syn av vad de vill uppnå. De tyckte att de behövde hjälp med planeringen och tidsestimeringen. Planering är mycket viktigt i Scrumprojekt eftersom det styr vad teamet ska arbeta med under sprintarna. En av utvecklarna påpekade att det inte fanns några dedikerade produktägare. Att de som arbetar som Client Managers har agerat två roller, varav produktägare var en roll. Detta har i sin tur lett till att dessa personer inte har haft tid att agera båda rollerna. I Scrum är rollen som produktägare nödvändig eftersom det är den personen som prioriterar i produktbacklogen. Enligt Kniberg (2007) är backlogen hjärtat i Scrum. Produktägare har också till uppgift att se till så att teamet genererar så mycket kundvärde som möjligt. Rollen som produktägare ses som tung (Björkholm & Brattberg, 2010) vilket kan vara orsaken till varför de två Client Managers inte hunnit agera båda rollerna.

6.1.3 Nu

Under temat "nu" ställdes frågor om själva förändringen i företaget. Vad för förändringar som skett samt om respondenterna upplevt något resultat med coachningen. Det som de fem utvecklarna upplevde var att alla fått en större medvetenhet kring vad Scrum innebär. Det är viktigt att förstå en metod för att kunna utvinna någon nytta av den samt att det kan vara svårt att se fördelarna med metoden. På så sätt kan motivationen till att använda metoden minska.

Alla respondenterna hade inte upplevt samma förändring. De två Client Managers hade inte upplevt någon individuell förändring. Respondenten CM1 var medveten om orsaken till detta. Respondenten CM2 ansåg att orsaken till varför denne inte upplevt någon förändring berodde på för lite tid tillsammans med coachen.

På frågan om respondenterna upplevt någon förändring i teamen var alla enade om att de skett en ökad medvetenhet. Detta var en mycket positiv förändring eftersom intervjudeltagarna tyckt att det fanns en dålig medvetenhet kring Scrum-metoden tidigare. Utvecklarna i Stockholm tyckte att de numera arbetar mer som ett team. Teamen är väldigt viktiga i Scrum. Detta eftersom teamet spelar en egen roll (Björkholm & Brattberg, 2010) ju bättre ett team fungerar desto bättre fungerar rollen. De båda Client Managers hade också märkt en förbättring i teamen. De upplevde också att teamen arbetar mer som team. En annan förändring som skedde i Göteborg var införandet av Story points. Även detta upplevdes som en positiv förändring i teamet.

En intressant aspekt som framkom i intervjuerna var respondenternas upplevelse av förändringen i organisationen. Det var några få intervjudeltagare som uppfattat någon typ av förändring. Respondenten U3 i Göteborg tyckte att själva beslutet om att ta in en Scrumcoach var en förändring i sig. Respondenten CM1 hade visserligen uppfattat en förändring i företaget, men visste inte om det berodde på Scrumcoachen eller på grund av företagets tillväxt. En av utvecklarna hade tyckt sig uppleva en förändring på kontoret i och med att fler personer pratar om Scrum.

Om deltagarna sett eller upplevt något resultat av coachningen svarade en Client Manager att det är en lång process. Schwaber (2007) menar att det tar mellan sex till tolv månader innan alla i organisationen lärt sig hur de ska använda Scrum. Att det är en beteende- och attitydförändring som kräver mycket övning innan något resultat kan ses. Detta påpekade även Scrumcoachen i sin intervju. Scrumcoachen förklarade att han arbetar med att jobba förbi metoden. Att han som coach oavsett metod arbetar med värderingar, principer och attityder. Scrum påverkar företagskulturen (Schwaber, 2007) och därför är det viktigt att man är öppen för förändring för att kunna få en lyckad användning av Scrum.

6.1.4 Efter coachningen & uppfattningar om Scrum

Alla intervjudeltagare var mycket positivt inställda till att fortsätta utveckla sin metodik på egenhand. Att Scrum är en populär metod måste i någon mening bero på att det finns mycket positivt med den. Jag tror att eftersom metoden beskrivs som minimalistisk (Björkholm & Brattberg, 2010) så är den lätt att anpassa sig efter. Men det krävs övning av metoden. Intervjudeltagarna ansåg att de tyckte att Scrum var en bra metod och ville inte gå tillbaka till den tidigare metoden.

6.2 Scrumcoachens betydelse för organisationer som vill förbättra sin Scrum-användning

6.2.1 Bakgrund

Scrumcoachen hade en lång bakgrund av coachning och Scrumcoachning. Han hade förutom Scrumcoachning också arbetat som teamcoach och ledarcoach. Hans erfarenheter av teamcoachning kan ha en inverkan på coachningen på företaget då alla tyckte att det skett en positiv förändring i teamen.

6.2.2 Scrumcoachning

En intressant aspekt var Scrumcoachens erfarenheter av de vanligaste problemen han möter när han ska coacha ett företag i Scrum. Han förklarade då att det ofta handlar om att företag vill komma snabbt ut till marknaden, detta betonar även Adkins (2010) att agila coacher kan hjälpa agila företag uppnå sina mål snabbt. Scrumcoachen antydde också att det kan handla om kvalitet,

produktivitet, motivation och personalnöjdhet. Min uppfattning av problemen med Scrum som även Larsson (2011) skriver i sin artikel är att det ofta handlar om brist på erfarenhet av metoden.

Det var även intressant att få reda på vad en erfaren Scrumcoach anser vara de svåraste delarna med Scrum. Scrumcoachen förklarade att han ansåg att det var Scrums abstrakta delar som är svåra exempelvis Story Points. Min uppfattning av Story Points baserat på de intervjuer och observationer som gjorts är att det är väldigt svårt. Då det handlar om att uppskatta i komplexitet vilket kan upplevas som väldigt abstrakt.

6.2.3 Företaget

Scrumcoachen tyckte att företaget hade ett bra teamarbete, de har lagom stora team med fyra till fem personer som enligt Schwaber och Beedle (2002) är en bra storlek på ett team samt att teamen sitter tillsammans något som är viktigt inom Scrum-metodiken (Björkholm & Brattberg, 2010). De problem han upplevde i företaget var att projekten var tämligen kaotiska. Detta berodde till viss del på planeringen. Ibland lyckades företaget få ordning på planeringen men efter några dagar kunde det vara lika kaotiskt igen. Planeringen spelar en viktig roll i Scrum eftersom den ligger till grund för vilket arbete som ska göras, samt när. Respondenternas syn på problemet skilde sig ifrån Scrumcoachens. De ansåg att en stor del av problemet låg i förståelsen av Scrum, att företags anställda inte har tillräckligt med erfarenhet. Detta kan vara kopplat till varandra. Eftersom de anställda på företaget inte anser att de innehar tillräckligt med kunskap om metoden har detta lett till att projekten blev kaotiska. Enligt min mening var det intressant att coachen inte påpekade att företags kunskap kring metoden inte var tillräcklig.

Företaget använde sig av andra Scrumdelar så som exempelvis Daily Scrum. I företags Daily Scrum ansåg Scrumcoachen problemet låg i att de arbetade med mötet på fel sätt. Daily Scrum går ut på att alla teamets medlemmar förklara vad de arbetar med så att övriga i teamet kan få kontroll på vad sina kolleger arbetar med (Kniberg, 2007). Scrumcoachen ansåg att i dagsläget är det viktigt för teamen att hitta sin arbetshastighet, samt att bli bättre på att skriva stories. Stories är viktiga eftersom det är de uppgifter som ska göras under sprinten (Kniberg, 2007). Scrumcoachen påpekade att företaget i viss mån blivit bättre, men när det blev stressigt i projekten slutade de med att följa metodiken.

Vidare berättade Scrumcoachen att han framöver skulle fokusera på Scrum Masters så att de skulle kunna agera samma roll som Scrumcoachen. Enligt Mountain Goat Software (2012) är Scrum Master en person som ska stötta teamet i metodiken och fungera så samma sätt en Scrumcoach. Detta var även något som respondenterna antydde till i sina intervjuer. Några respondenter lyfte fram att produktägaren skulle kunna agera som Scrumcoach.

Både respondenterna och Scrumcoachen hade upplevt att företags största hinder är att kommunicera med kunden om metoden. Att kunden inte alltid förstår vad det innebär med att arbeta enligt Scrum. Detta var något som utvecklarna i Göteborg tog upp, samt att de i ett nyligen startat projekt försökt få med sig kunden från början.

Till sist berättade coachen att Scrumcoachning och coachning i allmänhet handlar om människor. I Adkins (2010) bok om agile coachning menar författaren på att det handlar om att hjälpa människor nå sina mål.

6.3 Sammanfattning

Avslutningsvis i detta analys- och diskussionsavsnittet vill jag belysa att min uppfattning av Scrumcoachning handlar om så mycket mer än bara metoden. Känslan som jag fått av respondenterna, Scrumcoachen och observationerna är för att använda en metod måste den verkligen vara förstådd. Andersen (1994) menar att metoder har sina underliggande perspektiv. Detta perspektiv är inte alltid utskrivet. Människor har också sina perspektiv på metoder. Ur ett

systemutvecklingsperspektiv måste människorna gå ihop med metoden, och förstå metoden för att de ska kunna verka tillsammans.

Det jag upplevde under studien var att fokus låg mer på individerna, teamen och ledningen än på införandet av Scrum. Alla i företaget måste förstå innebörden av metoden. Detta var något som alla intervjudeltagarna hade förstått. Min uppfattning av coachning utifrån intervjun med Scrumcoachen är att det handlar om verksamheten och kulturen. Hur en coach kan hjälpa organisationer att fundera kring vad de vill ha ut av metoden. Jag tror att Scrumcoachen spelar en väldigt stor roll i sammanhang då företag behöver hjälp med deras metodik.

7 Slutsats

I detta avsnitt presenteras en slutsats samt förslag till fortsatt forskning.

Studiens syfte är att titta närmare på vad en Scrumcoach har för betydelse för organisationer som använder sig av Scrum-metodiken, samt hur en mindre organisation förbättrar sin användning av Scrum-metodiken med hjälp av Scrumcoachning. Huvudfrågeställningen var följande: *"Vilken betydelse har en Scrumcoach för organisationer som vill förbättra sin Scrum användning?"*

Scrumcoachens betydelse i organisationen är att ge stöd i deras Scrum-metodik. Scrumcoachen fungerar som två roller: som en coach och som en mentor. Coachning-delen fokuserar på individerna och teamet. Mentor-delen fokuserar på att dela på sina erfarenheter och kunskaper. För organisationer fungerar coachen som ett stöd i metoden. Eftersom Scrum kan vara en svår metod är coachen där för att stötta och hjälpa organisationens medlemmar att sträva mot samma mål, och ta sig dit med Scrum som ett hjälpmedel.

Scrumcoachen har en viktig betydelse för de organisationer som vill förbättra sin metodik. Därför löd min delfrågeställning: *"Hur förbättrar en organisation sin användning av Scrum-metodiken med hjälp av Scrumcoachning?"*

För att förbättra en organisations användning av Scrum-metodiken måste Scrumcoachen öka organisationens medlemmars medvetande och förståelse. Scrumcoachning handlar inte bara om Scrum utan även om att utveckla individerna. Scrumcoachning innebär att hjälpa en organisation med sin Scrum-metodik så att den passar just deras verksamhet, produkter eller tjänster. Det handlar inte bara om att införa Scrum och sedan följa metoden helt efter vad som står i litteraturen, utan att kunna använda Scrum på ett sätt så organisationen får ut så mycket värde som möjligt. För att detta ska fungera måste organisationens medlemmar ha en förståelse för Scrum. Det är detta som en Scrumcoach försöker hjälpa organisationer med.

7.1 Förslag på fortsatt forskning

Jag tycker att det hade varit intressant att göra en ännu djupare inblick i vad Scrumcoacher har för betydelser i organisationer. Under min litteraturstudie fann jag en artikel i IDG som handlade om att företag misslyckas med Scrum, och en relaterad artikel som handlar om Scrums fallor (Larsson, 2009). Det hade varit intressant och studera mer kring Scrumcoachning och se vad det har för betydelse, eventuellt göra en studie på flera företag som använder sig av Scrumcoachning eller agile coachning och se skillnaderna på företagen.

Referenser

Trycka källor

Adkins, L., (2010), *Coaching Agile Teams – A companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers In Transition*, Pearson Education

Andersen, E., S., (1994), *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*, Studentlitteratur

Avison, D., Fitzgerald, G., (2006), *Information Systems Development: Methodologies, Techniques & Tools*, 4th edition, McGraw-Hill

Backman, J., (2008), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur AB

Berg, M., E., (2007), *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 2:a upplagan, Studentlitteratur AB

Björkholm, T., Brattberg, H. (2010), *Prioritera, fokusera, leverera – din snabbguide till Lean, Agile, Scrum och XP*, Vulkan

Jacobsen D-I., Thorsvik, J., (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Kniberg, H., (2007), *Scrum and XP from the trenches – How we do Scrum*, Lulu.com

Patel, R., Davidsson, B. (2011), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur AB

Schwaber, K., Beedle, M. (2002), *Agile Software Development with Scrum*, Prentice Hall.

Schwaber, K., (2007), *The enterprise and Scrum*, Microsoft press

Sharp, H., Rogers Y., Preece J., (2007) *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*, 2nd Edition, John Wiley and Sons

Woodward, E., Surdek, S., Ganis, M., (2010) *A Practical Guide to Distributed Scrum*, international Business Machines Corporation

Elektroniska källor

Agile Sweden (2012), *Om agile*, URL: <http://www.agilesweden.com/> 2012-05-20

Fors, T., (2011) *Vad är en Scrum-coach?*, URL: <http://scrumtipsblogg.blogspot.se/2011/12/vad-ar-en-scrum-coach.html> 2012-05-18

Landeata, R., Vicardi, S., Tolk, A., (2011), *Strategic Management of Scrum Projects: An Organizational Learning Perspective* URL: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5996039&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D5996039 2012-05-23

Larsson, P., (2009) *Därför misslyckas företagen med Scrum*, URL: <http://www.idg.se/2.1085/1.209344/darfor-misslyckas-foretagen-med-scrum> 2012-05-20

Mountain Goat Software (2012), Explore - Scrum, URL:
<http://www.mountaingoatsoftware.com/topics/scrum> 2012-05-20

Scrum Alliance (2012) *What Is a Certified Scrum Coach? – Why Do I Need a Certified Scrum Coach?* URL: http://www.scrumalliance.org/pages/certified_scrum_coach 2012-05-13

Silva, K., Doss, C., (2007) *The Growth of an Agile Coach Community at a Fortune 200 Company*, URL:
http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=4293600&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fexpls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D4293600 2012-05-23

Bilaga – Intervjufrågor

Intervjufrågor till de anställda på företaget

Allmänt:

- Vad är din roll?
- Hur länge har du arbetat på Företaget?
- Har du arbetat med Scrum innan?
 - Om ja, hur varför?
 - Om nej, någon annan metod?

Innan:

- Arbetade ni noga efter Scrum? Använd ni backlogs? Hade ni daily scrum, sprint planering, sprint Review och sprint retrospective?
- Vad upplevde du var problemet med er Scrum-metodik, innan coachen kom in i företaget?
- Hur arbetade ni innan Scrumcoachen?
- Vad var bra/dåligt?)

Nu:

- Vilka förändringar har du upplevt sedan Scrumcoachen började coacha?
 - Individiden?
 - Teamet?
 - Företaget/kontoret?
- Vad har förändringarna påverkat?
 - Har det påverkat backlog?
 - De olika möten som finns?
- Har förändringarna gjort skillnad?
 - Har du sett eller upplevt ett resultat?
- Det som coachen har förändrat har du känt behovet av att förändra det?
- De problem som du upplevt är de lösta eller på väg till att bli lösta?

Sedan:

- Tror du att ni när Scrumcoachen slutat fortsätta arbeta så som han vill/tycker eller tror du ni kommer falla tillbaka i gamla banor?
- Tror du ni kommer fortsätta att utveckla er Scrum-metodik?

Till sist:

- Vad tycker du om Scrum?
 - Är det en bra metod att arbeta efter?

Intervjufrågor till Scrumcoachen

Bakgrund:

- Hur länge har du arbetat med Scrum?
- Hur länge har du varit Scrumcoach?
- Har du arbetat med andra agila metoder?
- Varför just scrum?
- Vad är fördelarna respektive nackdelarna med scrum?

Scrumcoaching:

- Vad är det största problemet? Kanske finns olika problem, men när du kommer till ett företag som ska coachas vad har du upplevt? Ge gärna exempel:
- Om man delar upp Scrum i sina olika delar de olika mötena man har, rollerna, och artefakterna vad är svårt? Vilken del är svårast?
 - Rollerna:
 - Mötena/kommunikationen:
 - Artefakterna:
- Hur går du in då och coachar för att förändra? Vad blir din roll?

Företaget

- Hur upplevde du att företaget arbetade med Scrum? Var det Scrum de gjorde eller bara ett försök?
- När du kom in och började coacha vad upplevde du var problemet?
- Har du fokuserat på något speciellt eller har du tagit saker lite här och där?
- Vad kommer du fokusera på resten av tiden?
- Vad är företagets största hinder – vad är det de behöver göra för att lyckas? (Jag tänker att den del kan vara motstridiga)
- Vad är skillnaden på dina tidigare projekt och detta? Exempel?
- Jag har uppfattat att det blir missförstånd med kunderna ibland, att de inte förstår metoden har du tänkt att arbeta med de eller och har du gjort det någon gång?