

Ove Nordheim

Retrospektiv refleksjon i smidige utviklingsprosesser

Et nytt retrospektivt design med fokus på et begrenset antall hovedområder

Masteroppgave i IKT-basert Samhandling

Veileder: Birgit R. Krogstie

Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

Institutt for datateknologi og informatikk



Sammendrag

Organisasjoner verden over tar i bruk smidig metodikk som arbeidsform i sine prosjekter, hvor det er vanlig å benytte selvstyre team. Når arbeiderne jobber i team er det naturlig at de vil støte på utfordringer og hindringer som kan påvirke hvordan de yter som et kollektiv. Et av prinsippene i smidig metodologi går ut på at teamene skal med jevne mellomrom reflektere over hvordan de kan bli mer effektive, og justere atferden sin deretter. Denne refleksjonsprosessen blir ofte omtalt som retrospektiv refleksjon. Det er kostbart for en organisasjon å gå bort fra det daglige arbeidet for å sette av tid til refleksjon, noe som tilsier at retrospektiver bør tilføre verdi og være effektiv, slik at den tjener sitt formål.

Denne oppgaven studerer hvordan to smidige team i en norsk IT-bedrift anvender prosessen retrospektiv refleksjon. Følgende problemstilling ble valgt: “Hvordan effektivisere retrospektiv refleksjon i smidige team?”. Denne problemstillingen er brutt ned til tre forskningsspørsmål:

1. Hva er eksisterende utfordringer?
2. Hvilke elementer kan endres for å møte disse utfordringene?
3. Hva er betydningen av å fokusere på noen få prioriterte hovedområder?

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført observasjoner av retrospektiver, to intervju med teamledere og to fokusgruppeintervju med to team. Et nytt retrospektivt design med fokus på noen få prioriterte hovedområder ble prøvd ut i en ekte setting ved bruk av aksjonsforskning som metode. Resultatene tyder på at det nye retrospektive designet kan være tidsbesparende, bidra til økt forståelse og gi større innsikt i problemene som skal løses.

Studien presenterer sentrale momenter som bør inngå i gjennomføringer av retrospektiver. Et nytt revidert design med fokus på et begrenset antall hovedområder presenteres, og viser hvordan smidige team kan redusere tidsbruk og ta tak i de viktigste problemene for å bidra til endring.

Abstract

Several organizations around the globe chooses agile methodology when they are working with projects, and it's common to use self-managing teams. When the employees work in team, it's natural that they will encounter challenges and obstacles that can affect how they work as a collective. One of the principles in agile development says that the teams should reflect at regular intervals, focusing on how they can become more effective and then tunes and adjust its behaviour accordingly. This reflection process is often referred to as retrospective reflection. It's expensive for an organisation to step away from daily work and make room for reflection, which implies that retrospectives should add value and be effective so that it serves its purpose.

This thesis studies how two agile software teams in a Norwegian IT company uses the process retrospective reflection. The main research question is: "How can retrospective reflection become more efficient in agile teams?". To answer the main research question three sub-questions were specified:

1. What are existing challenges?
2. What elements can be changed to meet these challenges?
3. What is the importance of focusing on a few priority areas?

In an attempt to answer the main research question several observations of retrospectives, two interviews with team leaders and two focus group interviews were conducted with two teams. A new retrospective design focusing on a few priority areas was tested in a real context using action research as a method. The results indicate that the new retrospective design can be time-saving, contribute to increased understanding and provide greater insight into the issues to be solved. This study presents key elements that should be included in a retrospective reflection process. A new revised design focusing on a limited number of main areas is presented, and shows how agile teams can reduce time spent and grasp the most important issues to contribute to change.

Forord

Arbeidet med oppgaven har vært veldig spennende og avslutter min min 2-årige masterutdanning, IKT-basert samhandling hos Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU). Masteroppgaven har bidratt til å øke min kunnskap om smidig metodikk og spesielt retrospektiv refleksjon.

Først og fremst vil jeg takke Birgit R. Krogstie som har vært min veileder gjennom hele masteroppgaven. Under alle samtaler med deg har du positiv og en pådriver, noe jeg tror enhver masterstudent har behov for. Sommeren 2016 gav du meg og medstudent Robin Koien muligheten til å være med på et kurs om retrospektiv refleksjon på Digs, som ble avholdt av praktiker Patrick Kua. Kurset var veldig inspirerende og gav meg motivasjon til å skrive en masteroppgave som omhandlet nettopp dette; retrospektiver i smidige team.

Jeg ønsker å takke de ansatte i Kantega som gjorde det mulig å gjennomføre denne masteroppgaven. Dere har vært veldig hjelpelig i forhold til spørsmål, intervju, observasjoner, arbeidslokaler og så mye mer.

Jeg ønsker å takke alle som har hjulpet meg gjennom dette prosjektet, og spesielt medstudentene Robin Koien og Jon Håvard Halvorsen. Dere har bidratt til gode diskusjoner, sparringer og potensielle forslag som har hjulpet meg i oppgaven. Dere har også vært til stor hjelp under skrivingen og bidratt i observasjoner og intervjuer.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Abstract

Forord

Innholdsfortegnelse

Figurer

Tabeller

Ordliste

1 Innledning	1
2 Bakgrunn	5
2.1 Tradisjonell og smidig utvikling	5
2.1.1 Smidig metodikk i Kantega	6
2.2 Team og teamarbeid	9
2.3 Retrospektiv refleksjon	10
2.4 Fasilitering og deltakelse	15
2.5 Læring og refleksjon	16
3 Case Kantega	18
3.1 Kantega	18
3.2 Teamarbeid i Kantega	18
3.3 Retrospektiver i Kantega	19
4 Metode	24
4.1 Aksjonsforskning	24
4.1.1 Canonical Action Research (CAR)	26
4.2 Datainnsamling	30
4.2.1 Ikke-deltakende observasjon	32
4.2.2 Intervju	33
4.2.3 Fokusgruppeintervju	34

4.3 Forskerens pålitelighet og gyldighet	35
5 Resultater	36
5.1 Resultater før intervensjon	36
5.1.1 Retrospektiver generelt	36
5.1.2 Hva kjennetegner en vellykket retrospektiv	37
5.1.3 Eksisterende utfordringer og forbedringsområder	38
5.1.4 Oppsummerte brukerbehov og ønsker	43
5.2 Design av ny metode for gjennomføring av retrospektiver	45
5.2.1 Forberedelser	45
5.2.2 Oppvarming / Set the stage	45
5.2.3 Samle data / Gather data	46
5.2.4 Generere innsikt / Generate insight	48
5.2.5 Bestem hva som skal gjøres / Decide what to do	48
5.2.6 Avslutning / Close (retrospektiv av retrospektiven)	49
5.2.7 Oppfølging	50
5.2.8 Plan for ny retrospektiv	50
5.3 Observasjon av ny gjennomføring	52
5.4 Tidsestimering og tidsbruk i ny gjennomføringen	60
5.5 Intervju etter gjennomføring	61
5.5.1 Intervju av team etter gjennomføring	61
5.5.2 Intervju av fasilitator etter gjennomføring	66
5.6 Sentrale momenter ved gjennomføring av retrospektiver	69
5.6.1 Forberedelser	69
5.6.2 Deltakelse	69
5.6.3 Fokus på et begrenset antall hovedområder	70
5.6.4 Utfordringer som er vanskelig å gjøre noe med	70

5.6.5 Evaluering av retrospektiv	70
5.6.6 Oppfølging	71
5.7 Forslag til ny gjennomføring av retrospektiv	71
6 Diskusjon	74
6.1 Oppgavens problemstilling	74
6.2 Bidrag	79
6.3 Begrensninger, styrker og svakheter ved studien	82
6.4 Videre arbeid	83
7 Konklusjon	85
8 Referanser	87

Figurer

Figur 1: Scrumprosessen (Bildet er kopiert i henhold til GNU Free documentation license) ...	7
Figur 2: Kanbantavle (Bildet er hentet fra wikipedia)	8
Figur 3: Iterative sykluser og retrospektiver (Derby et al., 2006).....	11
Figur 4: Faser i retrospektiver (Kua, 2013).....	12
Figur 5: Aktiviteter i retrospektiver (Derby et al., 2006)	15
Figur 6: Pluss og minus metoden i retrospektiver.....	21
Figur 7: Skjerm bilde av hvordan en retrospektiv sesjon kan se ut.....	22
Figur 8: Eksempel på aksjonsliste. Navn er sladdet ut av personvernårsaker.....	23
Figur 9: Prosessmodellen til CAR (Davison et al., 2004).....	27
Figur 10: Trinn i forskningen.	28
Figur 11: Illustrasjon av metoden Starfish (Derby et al., 2006).....	47
Figur 12: Plan for gjennomføring utarbeidet av fasilitator, basert på det nye designet.	51

Tabeller

Tabell 1: Smidig metodologi sett opp mot retrospektiver (Kua, 2013)	10
Tabell 2: Oversikt over datainnsamling og hendelser	31
Tabell 3: Oversikt over kartlagte brukerbehov og ønsker	44
Tabell 4: Observasjon av ny gjennomføring	52
Tabell 5: Observasjon av ny gjennomføring	53
Tabell 6: Observasjon av ny gjennomføring	54
Tabell 7: Observasjon av ny gjennomføring	55
Tabell 8: Observasjon av ny gjennomføring	56
Tabell 9: Observasjon av ny gjennomføring	58
Tabell 10: Observasjon av ny gjennomføring	58
Tabell 11: Tidsbruk for gjennomføring	60
Tabell 12: Forslag til ny gjennomføring av retrospektiv	73

Ordliste

Engelsk	Norsk	Betydning
Action	Handling	Intervensjon eller handling
Post-it notes, experience	Lapper og erfaringer i retrospektiver	Det som fremkommer under retrospektiven når de skal reflektere over forrige arbeidperiode.
Well, less well	Pluss og minus metoden	Retrospektiv metode med to kategorier
Session	Sesjon	Omhandler en retrospektiv gjennomføring
Actions	Aksjoner og tiltak	Mot slutten eller etter retrospektiven bestemmer deltakerne seg for hvilke endringer de skal gjennomføre. Disse blir som oftest omtalt som aksjoner eller tiltak.
Actionplan	Aksjonsliste	Liste over aksjoner / tiltak.
Stand-up	Stå-opp	Smidig prosess
Fasilitator	Fasilitator	Personen med ansvar for retrospektiver, ofte teamleder.
Priority	Prioritering / Votering	Sette prikker / streker på de viktigste erfaringene
Iteration	Iterasjon	En arbeidsperiode over en gitt tidsramme
Agile software development	Smidig programvareutvikling	Metodologi for utvikling av skreddersydd programvare
Intervention / Action	Intervensjon	Gjennomføring av en handling basert på en plan.

1 Innledning

Etter det smidige manifestet (the agile manifesto) ble utgitt i 2001 har programvareutviklingsfeltet opplevd store endringer (Dybå & Dingsøy, 2008). Som følge av dette har det blitt introdusert nye programvareutviklingsmetoder, verktøy, teknikker og praksiser. Rajlich (2006) beskriver smidig utvikling som et paradigmeskifte i programvareutvikling fra de tradisjonelle plandrevne metodologiene. Per dags dato eksisterer det flere utviklingsmetoder som kan betegnes som smidig; Scrum (Schwaber & Beedle, 2002), Lean (Poppendieck & Poppendieck, 2003) og Crystal familien (Cockburn, 2004) for å nevne noen.

Et mangfold av organisasjoner på verdensbasis anvender smidig utvikling som arbeidsform i sine prosjekter. De smidige metodologiene innehar et sett med kjerneprinsipper som er felles for alle metodene. Ett av prinsippene går ut på at teamene skal se tilbake på og reflektere over forrige arbeidsperiode. Dette prinsippet har blitt omfavnet i flere aktiviteter innen smidig, og har ulike navn. Retrospektiver er en av de mest utbredte betegnelse, og av den grunn vil prosessen bli omtalt som retrospektiv refleksjon eller retrospektiver i denne studien. Norm Kerth (2001), ofte omtalt som retrospektivens far, definerer retrospektiv refleksjon som "En rituell sammenkomst av et fellesskap ved slutten av et endt prosjekt for å gjennomgå hendelser og lære av erfaring. Ingen vet hele historien til et prosjekt. Hver person har en del av historien. Det retrospektive ritualet er en kollektiv fortelling av historien og utvinner erfaringer for visdom.". Derby, Larsen & Schwaber (2006) har skrevet en bok om retrospektiver rettet mot smidige team, hvor de legger vekt på at retrospektiver hjelper team til å inspisere og tilpasse deres metoder. I tillegg hevder de at retrospektiver muliggjør helhetlig teamlæring, fungerer som en katalysator for endring, samt at det bidrar til å generere handlinger.

Konvensjonell visdom i programvarebransjen befaler at det er god praksis å gjennomføre retrospektive studier på slutten av hvert prosjekt (Collier, Demarco & Fearey, 1996). Von Zedtwitz (2002) mener at dersom man gjør feil gir det kun verdi hvis man kan lære av erfaringen. Formålet med å utføre retrospektiver er at man skal lære av sine feil og finne nye måter å jobbe på slik at man kan bidra til kontinuerlig forbedring i organisasjonen. Vanligvis

avholder teamene et retrospektiv refleksjonsmøte ved slutten av et prosjekt eller en iterasjon. Selv om slike læringsprosesser kan gi fordeler til bedrifter så kan det være utfordrende å sette av tid til refleksjon i det daglige arbeidet for å stimulere læring (Von Zedtwitz, 2002; Bjørnson & Dingsøyr, 2008).

Hvordan prosessen retrospektiv refleksjon utføres vil variere ut ifra et teams praksiser og retrospektive metoder. Likevel innehar prosessene fellestrekk ved at de skal resultere i endringer som er mulige å gjennomføre for teamets medlemmer. Uten disse endringene risikerer en at teamets medlemmer føler at man har møtene til ingen nytte. Endring er vanskelig, og det kan oppfattes ekstra vanskelig dersom man skal gjøre mange endringer samtidig som en bedriver sitt daglige arbeid. Dessuten er det kostbart for en organisasjon å samle personer til slike møter, noe som tilsier at retrospektivene bør være så effektive som mulig. Hvis det gjennomføres prosjektevalueringer er de ofte begrenset av mangel på tid og oppmerksomhet, i tillegg til en manglende personlig interesse og evne (Von Zedtwitz, 2002).

Generelt i retrospektiver går man gjennom alle erfaringene til deltakerne. Dette kan være veldig tidkrevende med tanke på at hvert element skal diskuteres og kategoriseres av deltakerne. Etter endt kategorisering skal erfaringene og kategoriene munne ut i aksjoner som er mulig å gjennomføre for teamet. Dersom det ikke er avsatt nok tid risikerer en at aksjonspunktene ikke blir tilfredsstillende utformet og man rekker ikke å ta for seg alt. Som en følge av dette risikerer teamet at aksjonspunktene ikke blir gjennomført, noe som i sin tur kan medføre at de opplever de samme problemene, irritasjonsmomenter blir ikke løst og det kan gå utover teamets arbeidsmoral.

Folk er forskjellige og det kan føre til at noen tar mye plass og styrer samtaler, mens andre er mer tilbakeholdne. Et poeng med retrospektiver er å få en samlet historie fra hele teamet for å forstå hverandres synspunkter og avgjørelser. Derfor vil det i flere retrospektiver være en utfordring at noen tar ordet ofte, og på den måten styrer hvilken retning og tema retrospektiven tar for seg. Diskusjon er et viktig aspekt ved retrospektiver, likevel er det en utfordring at det blir for mye diskusjon og for lite handling. Retrospektiver har som formål å resultere i aksjoner og endringer som skal sørge for kontinuerlig forbedring. Dette er utfordrende, særlig hvis aksjonspunktene ikke er utformet tilfredsstillende. I tillegg vil

aksjonspunkter som ikke er konkrete og målbare nok by på utfordringer ved at de er vanskelige å gjennomføre for den enkelte. For mange endringer vil også gjøre det vanskelig for deltakerne å gape over alt.

Dette har vært med å forme følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

“Hvordan effektivisere retrospektiv refleksjon i smidige team?”

For å kunne besvare og belyse problemstillingen har det blitt utformet tre forskningsspørsmål:

1. Hva er eksisterende utfordringer?

For å kunne svare på dette er det viktig å se hvordan prosessen fungerer i dag i et reelt case. Det er ønskelig å se på hvilke aspekter ved retrospektiver det er verdifullt å ta vare på og hvor er det rom for forbedring.

2. Hvilke elementer kan endres for å møte disse utfordringene?

Når kartleggingen av utfordringer og forbedringsområder er utført er det ønskelig å se hva som kan endres på. Deretter ses det i sammenheng om det burde eller kan gjøres endringer, og hvordan dette kan påvirke deltakerne og retrospektiven.

3. Hva er betydningen av å fokusere på noen få prioriterte hovedområder?

Retrospektiver består av mange erfaringer fra deltakerne. Ved å fokusere på noen få hovedområder kan dette bidra til mer fokus på de de erfaringene teamet mener er viktigst å gjøre noe med. Av den grunn er det ønskelig å prøve ut en ny gjennomføring som fokuserer på noen få hovedområder og se hvilken betydning det har for retrospektiven.

IT-bedriften Kantega har et ønske om å forbedre prosessen retrospektiv refleksjon. Studiens fokus omhandler derfor det retrospektive møtet sett i en organisatorisk kontekst og kartlegger ansattes erfaringer, hvordan retrospektivene har blitt gjennomført, hvordan de opplever retrospektivene, hva som fungerer bra og hva som kunne vært gjort annerledes. Et nytt design for gjennomføring av retrospektiver presenteres, gjennomføres i henhold til aksjonsforskning

og evalueres til slutt.

Kapittel 2 “Bakgrunn” presenterer tradisjonell og smidig utvikling, team og teamarbeid, retrospektiv refleksjon, fasilitering og deltakelse, samt læring og refleksjon.

I kapittel 3 “Case” presenteres organisasjonen og dens kontekst med vekt på hvordan de gjennomfører retrospektiv refleksjon.

Kapittel 4 “Metode” presenterer aksjonsforskning, datainnsamling og forskerens pålitelighet og gyldighet.

Kapittel 5 “Resultater” synliggjør resultater fra observasjoner, intervju, et nytt design for hvordan retrospektiver kan gjennomføres med fokus på et begrenset antall hovedområder, sentrale momenter i retrospektiver og et revidert forslag til ny gjennomføring med fokus på et begrenset antall hovedområder. Disse er strukturert kronologisk med utgangspunktene “før gjennomføring” og “ny gjennomføring” for å tydeliggjøre skillet.

I kapittel 6 “Diskusjon” evalueres funnene fra datainnsamlingen og den nye gjennomføringen i sammenheng med relevant forskning, bidrag til praksis og forskningsfelt, studiens styrker og svakheter, samt forslag til videre arbeid. Eksplisitte endringsønsker fra deltakerne ses i sammenheng med effekten av den nye gjennomføringen og settes sammen til anbefalinger for fremtidige retrospektiver.

I kapittel 7 “Konklusjon” presenteres besvarelsen av problemstillingen.

2 Bakgrunn

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget som studien baserer seg på, og det er delt opp i fem underkapitler. Delkapittel 2.1 omhandler tradisjonell- og smidig utvikling som belager seg på arbeidsprosessen til de som innehar smidig tilnærming. Delkapittel 2.2 beskriver aspekter rundt team og teamarbeid opp mot smidige team. Delkapittel 2.3 beskriver kjernen i studien som er retrospektiv refleksjon. Delkapittel 2.4 beskriver fasilitators rolle og deltakelse knyttet opp mot retrospektiver. Til slutt i delkapittel 2.5 beskrives aspekter rundt læring og refleksjon.

2.1 Tradisjonell og smidig utvikling

Metoder for smidig programvareutvikling består av et sett med praksiser for programvareutvikling som er opprettet av erfarne praktikere (Holmström, Ågerfalk & Fitzgerald, 2006). De smidige metodene kan ses på som en reaksjon på tradisjonelle plandrevne metoder som legger vekt på en “rasjonalistisk ingeniørbasert tilnærming” (Dybå, 2000; Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005). Denne type tilnærming påstår at problemer er spesifikke og at optimale og forutsigbare løsninger eksisterer for ethvert problem. Boehm (2002) mener at “tradisjonelistene” anbefaler omfattende planlegging, systematiske prosesser og rigid gjenbruk for å gjøre utvikling en effektiv og forutsigbar aktivitet. Nerur et al. (2005) og Dybå (2000) mener smidig utvikling kan ses på som en kontrast til dette ved at de adresserer utfordringene som om de er uforutsigbare og avhenger av personer og deres kreativitet fremfor selve prosessen.

Erickson, Lyytinen & Siau (2005) definerer smidig på følgende måte: “Smidig betyr å ta bort så mye av tyngden som mulig (vanligvis assosiert med den tradisjonelle programvareutviklingsmetodologien) for å promotere rask respons på endrede omgivelser, endringer i brukerkrav, fremskyndete prosjektfrister og lignende”. Ifølge Williams & Cockburn (2003) handler smidig utvikling om tilbakemeldinger og endring, hvor det er fokus på å tilpasse seg mye endring fremfor å avslå endring.

Året 2001 ble det smidige manifestet (the agile manifesto) utgitt av praktikere som foreslo flere av de smidige utviklingsmetodene (Fowler & Highsmith, 2001). Det smidige manifestet

har fokus på:

- Individuer og interaksjon er verdsatt over prosesser og verktøy
- Fungerende programvare fremfor omfattende dokumentasjon
- Samarbeid med kunden fremfor kontraktsforhandling
- Respondering og tilpasning til endringer er verdsatt fremfor å følge en plan

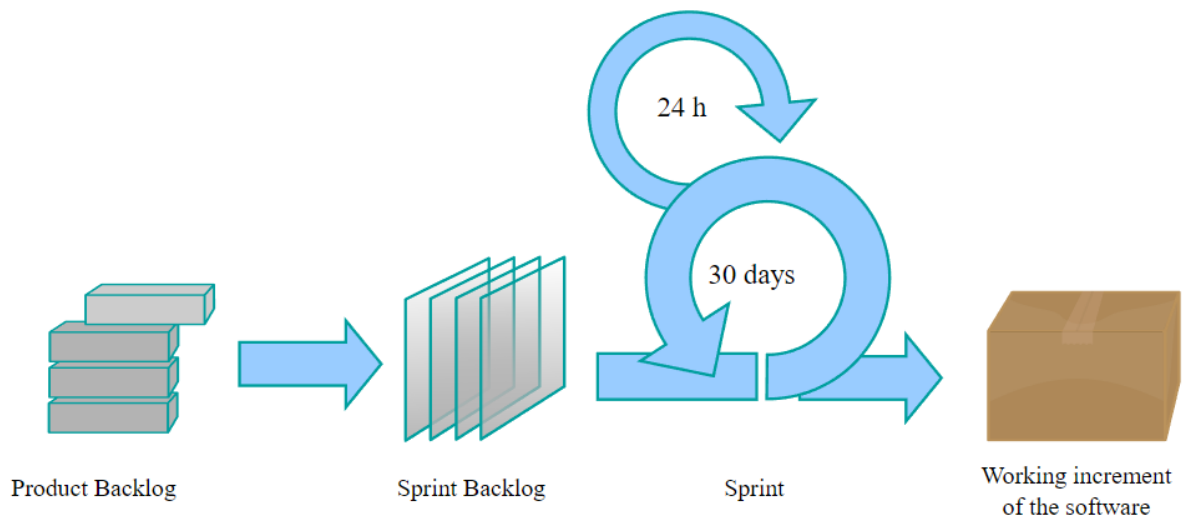
Prinsippene som er nevnt ovenfor er fritt oversatt fra engelsk.

2.1.1 Smidig metodikk i Kantega

Det finnes mange smidige metodikker som organisasjoner kan benytte seg av. I mange tilfeller er det vanlig å benytte en form for hybrid mellom de ulike smidige metodikkene. På denne måten kan utviklingsprosessen tilpasses teamenes eller organisasjonens behov. Dette gjelder for Kantega, da de anvender elementer fra både Scrum og Kanban.

Scrum

Scrum er en anerkjent metode som ofte benyttes innen komplekst arbeid hvor det er umulig å forutse alt som kan forekomme (Schwaber, 2004). Metoden benyttes særlig i prosjekter hvor situasjonen gjør det vanskelig å planlegge frem i tid og hvor det er stor fokus på endringer i form av tilbakemeldinger. Programvaren utvikles vanligvis av selvorganiserte team i iterasjoner (sprinter) hvor man starter med planlegging og ender med revidering. Funksjoner som skal implementeres i systemet registreres i en backlog. Produkteieren bestemmer så hvilke backloggjenstander som bør utvikles i følgende sprint etter prioritet. For å koordinere arbeidet sitt benytter teammedlemmene seg av et daglig standup-møte. Figuren nedenfor viser prosessen til Scrum.



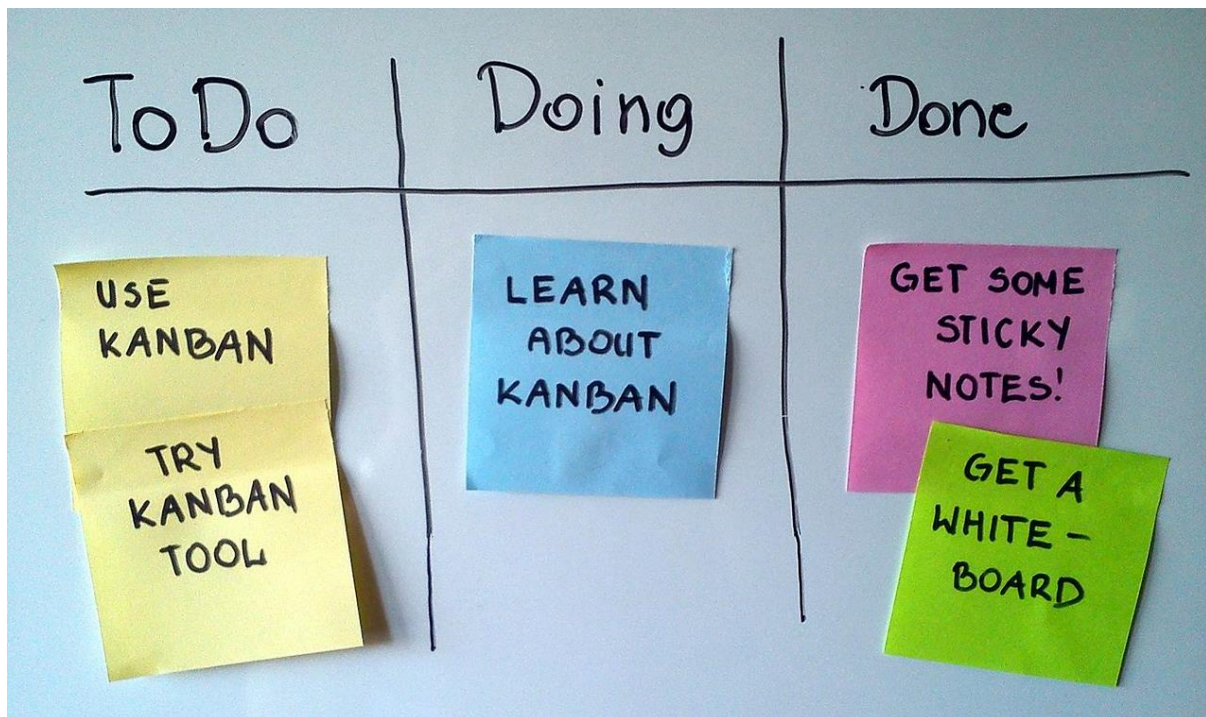
Figur 1: Scrumprosessen (Bildet er kopiert i henhold til GNU Free documentation license)

Retrospektiver i Scrum

Vanligvis gjennomfører team retrospektiver etter hver sprint for å finne forbedringsområder. Teamet samles i et rom og både scrummaster (teamleder) og eventuelt produkteier kan være med på dette møtet. Møtet startes med å spørre deltakerne hva som gikk bra i forrige sprint og hva som kunne blitt forbedret. Scrummasteren er ikke med i møtet for å gi svar, men for å fasilitere (tilrettelegge) teamets søk etter bedre måter å jobbe på. Retrospektiver ender i aksjoner som kan bli lagt til i neste sprint, og bør utarbeides i Product Backlog med høy prioritet mener Schwaber (2004). Videre påpeker han at retrospektiver som ikke medfører endringer er sterile og frustrerende.

Kanban

Kanban har sin opprinnelse fra Toyota sitt produksjons- og materiellhåndteringsystem. I senere tid har organisasjoner som benytter en smidig tilnærming tatt i bruk prinsipper og praksiser fra denne metoden. Ordet Kanban betyr signal (oversatt fra Japansk) og er merkelappen for hvordan en kan legge til rette for å håndtere programvareutviklingsarbeid, som blir brukt i økende grad innen smidig utvikling (Leffingwell, 2010). Nedenfor er en illustrasjon av hvordan Kanban kan bidra til synliggjøring av arbeidsoppgaver på en arbeidsvegg.



Figur 2: Kanbantavle (bildet er hentet fra wikipedia)

Kniberg & Skarin (2010) sier at Kanban karakteriseres ved:

1. Visualiseringen av arbeidsflyt

Nedbryting av arbeidsoppgaver til deler. Delene skrives på et kort og henges på en arbeidsvegg. Navngitte kolonner benyttes for å illustrere hvilken del av arbeidsflyten hver gjenstand tilhører.

2. Begrense arbeid som er i progresjon

Tildele eksplisitte begrensninger for hvor mange gjenstander som kan være under fremgang for hver arbeidsflyt.

3. Måle ledetiden

Måle gjennomsnittstiden for å fullføre en gjenstand (som oftest kalt syklisk tid). Optimalisere prosessen for å gjøre ledetiden så liten og forutsigbar som mulig.

Leffingwell (2010) mener Kanbansystemet har en tendens til å eksponere hindringer, blokkerende utfordringer og flaskehals i flyten av arbeidsoppgaver. På denne måten kan teamet endre prosessen sin for å forbedre arbeidsflyten. Denne synlige tilnærmingen kan bidra til å redusere motstand og øke kapasiteten.

2.2 Team og teamarbeid

Team benyttes ofte innen en rekke ulike disipliner og det oppleves et skifte til mer teambasert kunnskapsarbeid (Dumaine, 1990; Manz & Sims Jr, 1993) . En vanlig definisjon på team er “En liten gruppe personer med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles formål, et sett med resultatmål og en tilnærming hvor de involverte er gjensidig ansvarlig” (Katzenbach & Smith, 1993). Team har blitt det strategiske valget for organisasjoner når de møter komplekse og utfordrende oppgaver (Salas, Stagl, Burke, Goodwin, 2007). Dannelsen av et arbeidsteam er vanligvis motivert av fordelene det medfører, slik som økt produktivitet, innovasjon og de ansattes tilfredshet (Moe, Dingsøy & Dybå, 2010).

Konseptet teamarbeid bærer med seg et sett av verdier som oppmuntrer til å lytte og respondere konstruktivt til uttalelser fra andre, la tvilen komme til gode, gi støtte, samt gjenkjenne interesser og oppnåelser hos andre (Katzenbach & Smith, 1993). Disse verdiene er viktige for organisasjoner da de promoterer individuell ytelse, som øker teamets ytelse og prestasjon, og ved å inneha god teamytelse øker dette ytelsen for selve organisasjonen (Moe et al., 2010) . Temaet teamarbeid har gjennom de siste tiårene vært veldig fremtredende og fått mye interesse. En nylig gjennomgang av litteratur på feltet avdekket mer enn 130 modeller og rammeverk (Salas et al., 2007).

Moe et al. (2010) påpeker at teamarbeid er viktig innen programvareutvikling og at det er et særlig fokusområde innen smidig utvikling. De som benytter seg av smidige metoder består hovedsakelig av selvorganiserte team på rundt to til 10 personer. Hvor mange personer som inngår i teamet vil variere fra organisasjon til organisasjon, forøvrig viser forskningen til Sutherland (2003) at team yter best når de er fire til 10 personer. Dette har sammenheng med at team med få medlemmer i større grad blir personavhengige, noe som kan medføre at de ikke klarer å yte som et kollektiv. Større team har derimot problemer i andre enden av skalaen, da det er vanskeligere å holde oversikt over oppgavene som utføres eller at man bruker for mye tid på å holde seg oppdatert.

2.3 Retrospektiv refleksjon

Kert (2001) skriver i sin bok “Project Retrospectives” om å bruke flere dager på prosjektevalueringer slik at en virkelig får reflektert over et prosjekt. For mange bedrifter kan det være utfordrende å sette av så mye tid og ressurser på retrospektiver. Kua (2013) påpeker at flere smidige team har funnet ut at de ikke trenger å vente til prosjektet er ferdig før de gjennomfører refleksjonsprosesser. Ved å reflektere etter hver iterasjon har flere team innsett at dette kan gi øyeblikkelig verdi siden de kan anvende anbefalinger mens prosjektet er i gang, fremfor å vente til slutten av prosjektet.

Derby et al. (2006) beskriver retrospektiver som:

“Et spesielt møte hvor teamet samles etter utførelsen av en arbeidsperiode for å inspisere og adaptere sine metoder og samarbeid. Retrospektiver muliggjør teamlæring, fungerer som en katalysator for endring og genererer handling”. Kua (2013) hevder at nøkkelidéene for retrospektiv refleksjon har blitt omfavnet av det smidige samfunnet.

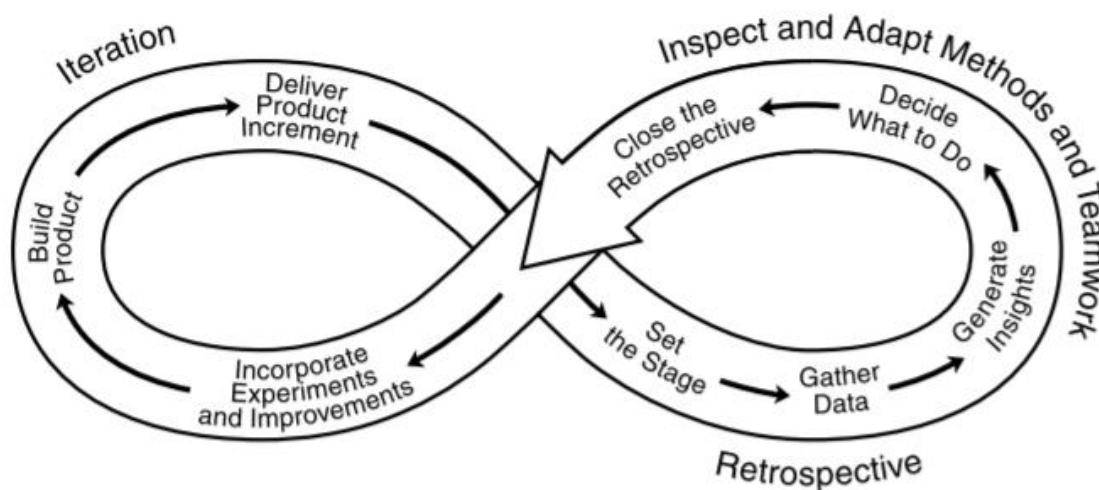
Kua (2013) sammenligner prinsipper fra forskjellige smidige metoder med retrospektiver, se tabell 1.

Metodologi	Praksis eller prinsipp
Extreme programming	Fix XP When It Breaks
Scrum	Sprint Retrospective practice
Crystal Clear	Reflective Improvement
Adaptive SW Development	Learn
Lean SW Development	Amplify Learning
Kanban	Improve Collaboratively
DSDM Atern	Timebox Close-Out
RUP	Adapt the Process

Tabell 1: Smidig metodologi sett opp mot retrospektiver (Kua, 2013)

Boken “Agile Retrospectives: Making Good Teams Great” har lagt til rette for hvordan

kortere retrospektiver er relevante for smidige team (Derby et al., 2006). Forfatterne har ved bruk av retrospektiver hjulpet team til å øke produktivitet, kvalitet, kapasitet, samt tilførsel av nye ferdigheter. I tillegg til disse faktorene hevder de at retrospektiver er med på å forsterke myndighet, løse konflikter før de eskalerer, og feire oppturer i teamet. Retrospektiver tar for seg ekte problemer som påvirker teamet. De finner egne løsninger uten å måtte vente på godkjenning fra ledelsen, noe som er med på å gjøre at teamdeltakerne er mer involverte i prosessen. Modellen nedenfor viser hvordan retrospektiver henger sammen med smidige iterative sykluser (Derby et al., 2006).



Figur 3: Iterative sykluser og retrospektiver (Derby et al., 2006)

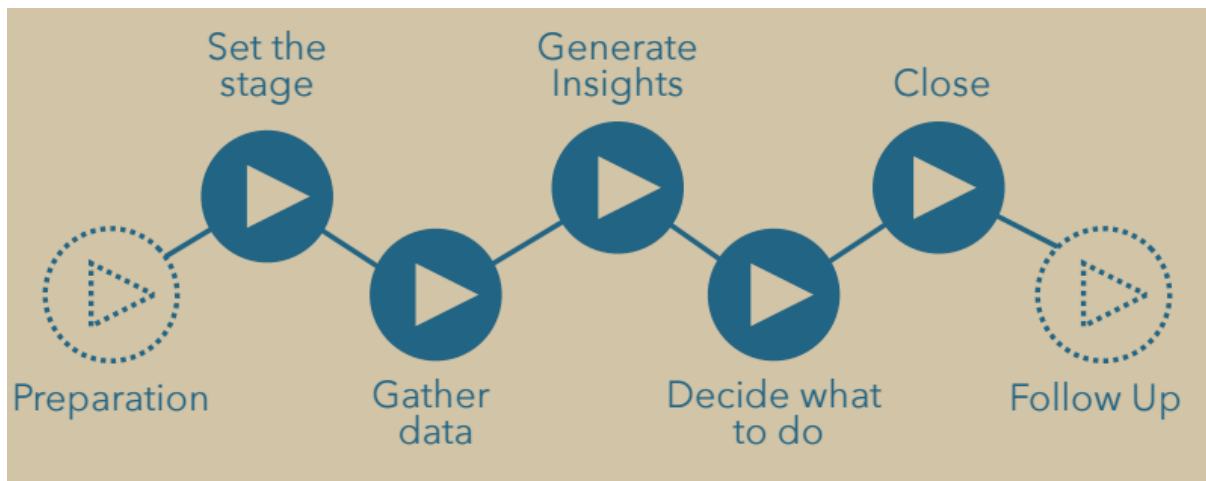
I boken til Derby et al. (2006) presenteres et rammeverk for å planlegge og gjennomføre retrospektiver som består av følgende fem faser:

1. Sett scenen (Set the stage)
2. Samle data (Gather data)
3. Generer innsikt (Generate insight)
4. Bestem hva som skal gjøres (Decide what to do)
5. Avslutt (Close)

I tillegg til de fem fasene som ble presentert av Derby et al. (2006) mener både Kua (2013) og Medlinna (2014) at fasene forberedelser og oppfølging er viktig i retrospektiver.

Illustrasjonen nedenfor viser hvordan rammeverket til retrospektiver kan inkludere disse

fasene.



Figur 4: Faser i retrospektiver (Kua, 2013)

Fase 0. Forberedelse (Preparation)

Medlinna (2014) mener at teamet og fasilitator bør være forberedt til retrospektiven. Dette inkluderer hvilke tema som skal bli diskutert, måle forbedringer, oppfølging av tidligere planer og lignende. Hvis det er et spesifikt problem eller fokus som skal tas opp i retrospektiven skal fasilitatoren som er ansvarlig for retrospektiven minne deltakerne på dette og engasjere deltakerne til å diskutere tematikken. I denne fasen har Kua (2013) rettet mye oppmerksomhet mot fasilitator, hvor det er fokus på å booke møterom, samle materialer det er behov for, planlegge aktiviteter og sette av nok tid.

Fase 1. Sett scenen (Set the stage)

Formålet med fasen er å få deltakerne til å fokusere på kommende arbeid, fortelle hva man skal oppnå med retrospektiven og bidra til å lage en atmosfære hvor deltakerne er komfortable med å diskutere problemer. Derby et al. (2006) hevder at dersom noen ikke snakker i starten av en retrospektiv, får denne personen tillatelse til å være stille resten av sesjonen. På bakgrunn av dette vil det være gunstig å starte med en øvelse som fremmer deltakelse fra alle i teamet. Medinilla (2014) poengterer at teamet bør se på tidligere aksjoner for å identifisere hvilke aksjoner som har blitt gjennomført i denne fasen.

Fase 2. Samle data (Gather data)

Poenget med fasen er å samle inn data fra alle deltakerne i form av hendelser, fakta eller minner. Det er viktig at fasilitator hjelper til med å samle inn nok informasjon fra alle deltakerne for å oppnå en felles forståelse for hva som skjedde i den gitte perioden.

Fase 3. Generere innsikt (Generate insights)

Denne fasen fokuserer på å tolke innsamlet data i foregående fase. I denne fasen forsøkes det å utforske og forstå hvorfor visse hendelser oppstår, og hvilket utfall det gir for teamet eller prosjektet. Teamet skal sørge for å oppdage mulige årsaker og effekter før de identifiserer mulige løsninger eller forbedringer. Medinilla (2014) mener at teamet bør angripe roten av et problem og ikke dens symptomer for å finne løsninger på problemet.

Fase 4. Bestem hva som skal gjøres (Decide what to do)

Teamet har nå brainstormet over hvilke løsninger som kan gjøres. Ved å prøve å håndtere alle resultatene kan dette føre til at bare noen blir gjort. Deltakerne kan dermed innskrenke listen av levedyktige alternativer og samtykke som en gruppe over hvilke aksjoner de ønsker å prøve. Medinilla (2014) påpeker viktigheten av å finne ut hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, hvem skal ta ansvaret og når endringene skal gjennomføres.

Fase 5. Avslutte retrospektiven (Close the retrospective)

Muligheten for endring og aksjonsplaner føles spennende. Denne fasen hjelper team å gjenkjenne suksessfulle utfall, noe som bidrar til entusiasme av å gjøre endringer. I denne fasen er det gunstig å spørre deltakerne om tilbakemeldinger (Medinilla, 2014).

Fase 6. Oppfølging (Follow up)

Endringer blir ikke utført i retrospektivene, det skal gjøres i etterkant. Endringer er vanskelige, både små og store. Samarbeid om å gjøre endringer er med på å styrke teamet, og hvis en person alltid tar på seg ansvaret kan det være hemmende for teamet (Kua, 2013). Han mener denne fasen går ut på å påminne teamdeltakerne om hvilke endringer de er ansvarlige for, sikre at endringer forekommer og feire endringene. Medinilla (2014) sier iterasjonstavler kan benyttes for å holde følge med ønskede forbedringsaktiviteter. På denne måten kan teamet rapportere hvilke aktiviteter og hindringer de står overfor i sine daglige møter.

Kua (2013) mener at team som hopper over en eller flere faser risikerer å få dårlig kvalitet i diskusjoner og mindre effektive endringer. Videre påpeker han at uten rammeverket er det en fare for at enkelte hopper rett til konklusjoner og anbefalinger før alle har en felles forståelse for saken. Dette underbygges av forskningen til Senge (1990) som omhandler hvordan personer prosesserer informasjon. Kort fortalt oppleves hendelser forskjellig og kan tolkes annerledes ut fra situasjonen. Den kan være basert på antagelser og meninger om hendelser som fører til at man tar raske beslutninger som ikke nødvendigvis stemmer.

Hovedretningslinjer (Prime directive) anses å være viktig å introdusere i starten (Sett scenen) av hver retrospektiv (Kert, 2001; Derby et al., 2006; Kua, 2013). Den lyder som følger: “Uansett hva vi finner ut, forstår vi og tror virkelig at alle gjorde den beste jobben de kunne, gitt hva de visste på det tidspunktet, deres ferdigheter og evner, tilgjengelige ressurser og nåværende situasjon” (Kert, 2001). Forskningen til Kert (2001) og Kua (2013) viser at retrospektivenes helhet og kvalitet avtar dersom denne ikke blir inkludert. Dette ser de i sammenheng med Pygmalion-effekten, som går ut på at personer har en tendens til å prestere bedre når de blir behandlet som om de er i stand til å oppnå suksess.

Aktiviteter og metoder er fasiliterte øvelser som gjennomføres i retrospektiver. Derby et al. (2006) påpeker at hvis man gjennomfører de samme aktivitetene gang etter gang så mister deltakerne engasjementet. Deltakerne blir lei av repeterende aktiviteter og da blir det en slags “vanetankegang” istedenfor kreativ tankegang som er ønskelig å oppnå. Lengden på aktivitetene vil variere ut ifra hensikten og hvor mye teamdeltakerne deltar. Det finnes flere aktiviteter som kan benyttes i retrospektiver for å få deltakerne til å reflektere, og forskere innen feltet har utformet flere aktiviteter ut fra hva man søker å oppnå. Illustrasjonen nedenfor synliggjør aktivitetene som Derby et al. (2006) har utformet til de ulike fasene og i hvilke situasjoner de er ansett som passende.

Phase	Activity	Iteration	Release (or Longer Iteration)	End of Project
Set the Stage	Check-in	✓		
	Focus On/Focus Off	✓	✓	
	ESVP		✓	✓
	Working Agreements	✓	✓	✓
	Temperature Reading		✓	✓
Gather Data	Satisfaction Histogram	✓	✓	✓
	Time Line and Variations		✓	✓
	Triple Nickels	✓	✓	✓
	Color-Code Dots		✓	✓
	Mad, Sad, Glad	✓	✓	✓
	Locate Strengths		✓	✓
	Satisfaction Histogram	✓		
	Team Radar	✓	✓	✓
	Like to Like	✓	✓	✓
			✓	✓
Generate Insights	Brainstorming/Filtering	✓	✓	✓
	Force Field Analysis		✓	✓
	5 Whys	✓	✓	✓
	Fishbone	✓	✓	✓
	Patterns and Shifts	✓	✓	✓
	Prioritize with Dots	✓	✓	✓
	Report Out and Synthesis	✓	✓	✓
	Identify Themes		✓	✓
	Learning Matrix	✓		
Decide What to Do	The Retrospective Planning Game		✓	✓
	SMART Goals	✓	✓	✓
	Circle of Questions	✓	✓	✓
	Short Subjects	✓		
	Triple Nickels	✓	✓	✓
	Force Field Analysis		✓	✓
Close the Retrospective	+ /Delta	✓	✓	✓
	Appreciations	✓	✓	✓
	Temperature Reading	✓	✓	✓
	Helped, Hindered, Hypothesis	✓	✓	✓
	ROTI	✓	✓	✓
	Satisfaction Histogram	✓	✓	✓
	Team Radar	✓	✓	✓
	Learning Matrix	✓	✓	✓
	Short Subjects	✓	✓	✓

Figur 5: Aktiviteter i retrospektiver (Derby et al., 2006)

2.4 Fasilitering og deltakelse

Fasilitering har blitt innført i en rekke felt og disipliner (Harvey, Loftus-Hills, Rycroft-Malone, Titchen, Kitson, McCormack & Seers, 2002). Kitson, Harvey & McCormack (1998) beskriver fasilitering som “En teknikk hvor en person gjør ting enklere for andre”. I retrospektiver er fasilitator den som har ansvaret for planleggingen og utførelsen. Derby et al. (2006) sier at retrospektive ledere fokuserer på prosessen og strukturen av retrospektiven. De bryr seg om gruppens behov, dynamikk og hjelper gruppen å oppnå et mål. De påpeker at retrospektive ledere skal forholde seg nøytrale i diskusjoner, selv om de har sterke meninger. Den beste måten å forbedre seg som fasilitator er å velge øvelser som gir tilbakemeldinger (Derby et al., 2006).

I flere tilfeller vil det være fristende å delta i diskusjoner og samtaler som man bryr seg om.

Dersom fasilitatorer deltar i diskusjoner kan en ikke vie full oppmerksomhet til prosessen. Ofte vil teamet klare seg fint uten input fra fasilitator. Ved å involvere seg for mye i samtaler kan det potensielt ødelegge gruppediskusjoner.

Deltakerne fokuserer på innholdet, diskuterer og tar avgjørelser. De bidrar positivt til samtalene og utbyttet man får av retrospektivene. I noen tilfeller vil fasilitator kunne bidra med viktig innhold som teamet ikke innehar. I de tilfellene dette skjer bør fasilitator fortelle at han/hun forlater rollen som fasilitator for å bidra til diskusjonen.

Derby et al. (2006) mener at mye kommunikasjon i retrospektiver er et tegn på god energi. Dersom noen er dominerende ved å styre samtaler, anbefales det at fasilitator tilrettelegger og lager muligheter for andre slik at alle får delta. Som fasilitator er man ansvarlig for å holde sesjonen produktiv og man må da være forberedt på å håndtere emosjonelle interaksjoner og situasjoner, påpeker Derby et al. (2006).

2.5 Læring og refleksjon

Argyris (1977) definerer organisatorisk læring som “en prosess for å oppdage og korrigere feil”. Læring kan skilles mellom tre ulike nivåer; individuell, team og organisatorisk. Barker & Neailey (1999) mener at basen til all læring er individuell. Refleksjon handler om å ta lærdom av erfaringer. Ved å samle flere refleksjoner vil en oppnå bredere forståelse og åpne opp for helhetlig læring. Når team reflekterer over tidligere hendelser kan dette bidra til økt forståelse og potensielt kan en finne frem til nye og innovative løsninger.

Argyris & Schön (1978) skiller læring mellom enkel- og dobbel-løkke læring. Enkel-løkke læring omhandler oppfatningen og korreksjonen av uoverensstemmelser mellom erfaring og et referansesystem uten å spørre eller forandre verdiene av systemet. Dobbelt-løkke læring forekommer når en uoverensstemmelse er oppdaget og benyttes for å tilpasse og korrigere referansesystemet. Von Zedtwitz (2002) hevder at prosjektevalueringer bør fokusere på dobbel-løkke læring. Etter utførelsen av et prosjekt er teamet i sin beste posisjon til å revidere relasjonene mellom årsaker og effekter, og bør foreslå forbedringer for ledelsen og kommende prosjekter. Lyytinen & Robey (1999) påpeker at flere organisasjoner mislykkes i å lære, men at de også har lært seg å feile. Von Zedtwitz (2002) mener at dersom man gjør feil gir det kun

verdi hvis man kan lære av erfaringen. Dette kan tyde på at de organisasjonene som innehar refleksjonsprosesser i større grad lærer av erfaring, og på den måten kan de kontinuerlig forbedre praksiser og teknikker. Selv om slike læringsprosesser kan gi fordeler til bedrifter, kan det være utfordrende å sette av tid til refleksjon i det daglige arbeidet for å stimulere læring (Von Zedtwitz, 2002; Dingsøyr & Bjørnson, 2008).

3 Case Kantega

I dette kapittelet presenteres caset som omhandler den norske IT-bedriften Kantega og deres bruk og deres bruk av prosessen retrospektiv refleksjon. Organisasjonen jobber smidig og kombinerer metodikkene Scrum og Kanban. De har en teambasert tilnærming i prosjektene sine og gjennomfører jevnlig retrospektiver.

3.1 Kantega

Kantega er en norsk ansatteid IT-bedrift som startet opp i 2003. De har rundt 115 ansatte fordelt på hovedkontoret i Trondheim og et kontor i Oslo. Bedriften er 100% ansatteid, noe de selv mener gjør de spesielle i forhold til andre bedrifter. I Kantega er de opptatt av kultur og mangfold, noe som synliggjøres ved at de samlet hele bedriften i en workshop for å utarbeide felles mål. Målene til bedriften er å løfte hverandre ved å konstant dele kompetanse, være nysgjerrig, ta initiativ, vise lidenskap og skape verdi. De ansatte i Kantega har bred kompetanse innen informasjonsteknologi og er alltid på utkikk etter hvordan de kan forbedre sine arbeidsmetoder, være innovative og finne nye løsninger. Blant de tjenestene Kantega leverer er et av hovedområdene utvikling og levering av skreddersydde programvareløsninger til flere kunder i Norge. Med tanke på at Kantega hadde flere langvarige prosjekter, var dette med på å redusere risikoen for at forskningsprosjektet måtte avbrytes.

Tidligere jobbet de med ulike prosjekter ved bruk av tradisjonelle utviklingsmetodikker. Rundt 2008-2009 begynte de å jobbe med smidige metoder. De prøvde det først ut i et team for å se om dette var noe de kunne dra nytte av i sine prosjekter. Per dags dato jobber alle teamene i organisasjonene med en smidig tilnærming. Scrum og Kanban er de metodologiene som benyttes mest, men det er ikke uvanlig at teamene bruker praksiser fra forskjellige smidige tilnærminger og tilpasser det til sin egen skreddersydde variant.

3.2 Teamarbeid i Kantega

Kantega består hovedsakelig av kunnskapsarbeidere som benytter seg av teamarbeid. De er i stor grad selvstyrte og ansvarlige for egne prosjekter og måter de ønsker å jobbe på. Generelt vil et typisk team i Kantega inneha følgende kompetanseprofil: forvaltning, brukeropplevelse,

test, prosjektledelse og systemutvikling. Hvordan teamene struktureres i forhold til kompetanse, antall og roller vil variere ut fra arbeidsoppdrag og behov.

I denne studien ble forsker tildelt to team fra Kantega som samtykket til å bli forsket på. Grunnet personvern har teamene fått navnene Team 1 og Team 2. Teamene har jobbet på to ulike prosjekter samtidig som denne studien ble utført. Begge teamene innehar en teamleder som har hovedansvar ut mot kunder og andre ansatte internt i organisasjonen.

Team 1 har sju faste teammedlemmer som består av en teamleder, en tester og systemutviklere. Team 2 har sju faste teammedlemmer som innehar tilsvarende roller. Forøvrig er noen av teammedlemmene eksterne konsulenter innleid fra andre selskaper og hvor ofte de jobber i teamene varierer ut fra oppdragsmengde.

3.3 Retrospektiver i Kantega

I dette kapittelet beskrives en generell tilnærming for hvordan to av teamene i Kantega gjennomfører retrospektiv refleksjon. Variasjoner vil forekomme sett ut fra hvilke team som utfører retrospektivene og det er derfor satt opp slik at fellestrekk og ulikheter trekkes frem.

Når det gjelder retrospektiver ble det innført på samme måte som de gjorde med smidig metodologi. De innførte retrospektiver gradvis ved å prøve det i et team først, før det spredte seg til andre team. Per dags dato gjennomfører bortimot alle teamene retrospektiver i organisasjonen grunnet verdien dette gir teamene. Retrospektivene er med på å støtte deres ønsker om å bli bedre, forbedre praksiser, utvikle seg og lage bedre løsninger hurtigere. Med tanke på at teamene i Kantega har gjennomført retrospektiver gjennom flere år anses Kantega som moden i deres bruk av retrospektiver, og dermed en gunstig bedrift å forske på.

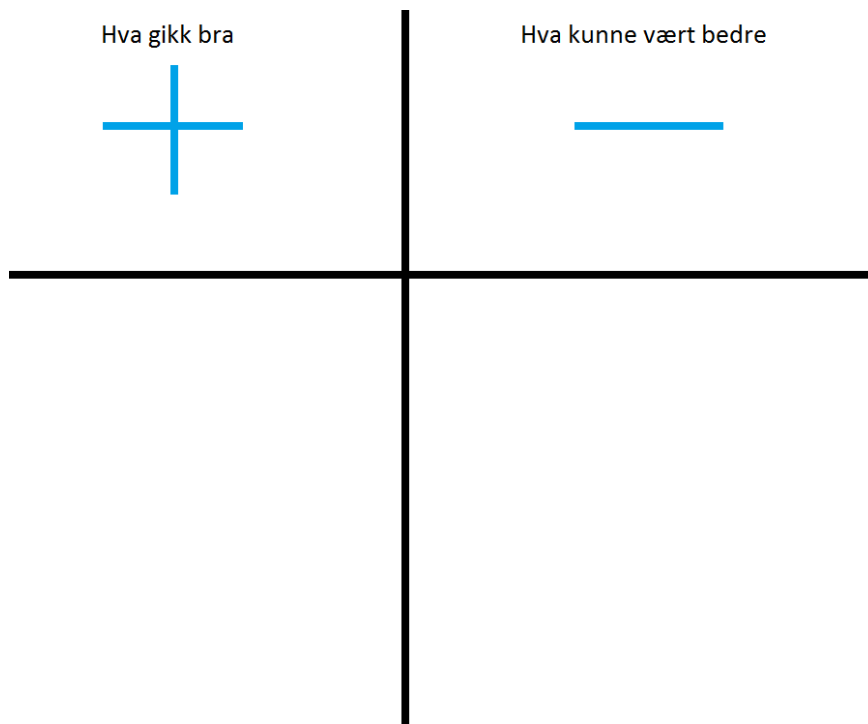
Teamene jobber vanligvis i månedlige iterasjoner i henhold til smidig metodologi. I Team 1 avholdes det vanligvis et retrospektivt møte etter hver iterasjon. Team 2 mener det er naturlig å gjennomføre retrospektiver hver andre måned. Begge teamene har mye press i forhold til deres vanlige arbeidsoppgaver, og det er ikke uvanlig at retrospektivene blir utsatt eller avlyst. Gjennomføringen gjøres etter deres beste evne ut fra tilgjengelig litteratur, arbeidserfaring og kursing. Teamene er opptatt av å gjennomføre retrospektiver grunnet gevinsten dette gir.

Likevel føler de at det er rom for forbedring, noe som var med på å forme problemområdet i denne studien. De føler at retrospektivene bærer preg av lite variasjon i aktiviteter og ofte fører det ikke til ønskede endringer. Retrospektivene er tidskonsumerende og de har derfor et ønske om å forbedre dagens prosess.

Som oftest gjennomføres retrospektivene kun med teamdeltakerne til stede. I noen tilfeller inviterer de eksterne interessenter og andre interne arbeidere til å delta. Forøvrig ble ingen eksterne eller interne interessenter invitert i de observerte retrospektivene i denne studien.

Fasilitator (teamlederen) er den ansvarlige for gjennomføringen og er dermed den som planlegger møtet i forkant av retrospektiven. Hvor lang tid forberedelsene tar varierer, men fasilitatorene anslår at det brukes rundt 15-45 minutter på å planlegge en typisk retrospektiv. Målet og agendaen for retrospektiven settes i forkant, samt utvelgelsen av retrospektive metoder / aktiviteter.

Teamet møtes i et stort rom som inneholder et bord på midten, to tv-skjermer og en tavle. Fasilitator starter møtet med å vise frem informasjon om mål, agenda og til tider tidligere aksjonspunkter på tv-skjermen. Forøvrig varierer det fra gang til gang i hvor stor grad dette gjøres. I nesten samtlige retrospektiver benyttes pluss (+) og minus (-) metoden som går ut på at deltakerne skal reflektere over hva som gikk bra og hva som kunne bli gjort bedre. Figuren nedenfor illustrerer hvordan metoden ser ut når de har tegnet den opp på tavlen.



Figur 6: Pluss og minus metoden i retrospektiver

Deltakerne får utdelt post-it lapper som skal brukes til å skrive ned deres erfaringer fra forrige arbeidsperiode. Hver deltaker får tildelt rundt fem til 10 minutter på å skrive ned sine egne erfaringer. Fasilitator er som oftest med på denne lappesesjonen ved å skrive ned sine egne erfaringer. Deretter går deltakerne opp til tavlen for å henge opp sine egne lapper. Innholdet i lappene utdypes da det kan være vanskelig å forstå innholdet ved å kun se på teksten, og det er begrenset med plass å skrive på.

Når alle deltakerne har festet lappene i tilhørende kategori på tavlen og utdypet lappene, kategoriseres de i grupper. De lappene som omhandler det samme eller har samme tema settes i klynger. Ved endt kategorisering diskuteres lappene i dybden og hele teamet er med på diskusjonen. Som oftest fokuserer de på aspektene de gjør mindre bra fremfor hva som allerede gjøres bra.

Diskusjonen er ofte den mest tidkrevende delen av retrospektiven og varierer i stor grad sett ut ifra hvor mange lapper som kommer opp på tavlen, og hvor mye diskusjon det kreves for å komme frem til potensielle tiltak. I denne fasen velger teammedlemmene selv hvor mye de vil delta. Diskusjonen har til hensikt å resultere i aksjoner som de kan gjennomføre.



Figur 7: Skjerm bilde av hvordan en retrospektiv sesjon kan se ut.

Når teamet er ferdig diskutert og kommet opp med tiltak som de skal jobbe med fremover, avsluttes møtet. Som oftest er det planlagt å benytte 1,5 time på retrospektivene, men det er ikke uvanlig at retrospektivene går over planlagt tidsestimering.

Den ansvarlige for rapporten som skal skrives etterpå (som oftest fasilitator) tar så bilde av tavlen. I etterkant av sesjonen bruker personen en del tid på å overføre informasjonen fra bildet og legge det inn i verktøyet Confluence. Figuren nedenfor viser hvordan en tiltaksliste i Confluence kan se ut.

Tiltak:

- team : effektive ståoppmøter, teste ut 1min-regel pr person
- team : demonstrere offere, internt og mot kunde
- team : definere tydelig mål for hver leveranse
- @noen : mer prodlikt testmiljø for ACS public
- ██████████ bake kake for å feire leveranse
- @noen : PoC for kkint over på git
- ██████████ : beskrive tydeligere rutiner for merge
- @noen : Få CI til å bygge raskere, prøve ut måter å sjekke vellykket bygg/utrulling
- ██████████ : innkalle til ukentlig grooming
- ██████████ : gjennomføre "for-grooming" med fokus på avklaringer mot kunden
- team: være forberedt til groomingmøtene, på grooming: se gjennom innkomne saker, gå gjennom akseptanskriterier, lage sjekklister
- ██████████ : hvordan gjøre indremedisinsakene mer tydelig i Jira? (egen kolonne, label, tag, epic...?)

Figur 8: Eksempel på aksjonsliste. Navn er sladdet ut av personvernårsaker.

Deltakerne er selv ansvarlige for å gjennomføre egne tiltak som de har tatt på seg ut fra aksjonslisten. Teamene mener det varierer i hvor stor grad tiltakene blir gjennomført. Generelt poengteres det at de er for dårlige til å gjennomføre endringene og at det er for mange aksjonspunkter.

4 Metode

Dette kapittelet redegjør for de anvendte forskningsmetodene i studien og hvordan studien er gjennomført. De praktiske rammene i studien er allerede satt, da prosjektet omhandler en IT-bedrift i Norge og deres ønske om å forbedre en av sine arbeidsprosesser. Denne studien har tatt for seg hvordan situasjonen i en viss setting foregår, og det kan dermed ses på som et case hvor man avgrenser i tid og rom. Studien bærer preg av aksjonsforskning, da forskeren i samråd med organisasjonen har gjennomført prosessendringer for å se hvilke effekter dette medfører.

Studien har fulgt to programvareutviklingsteam som anses å være modne i sin bruk av smidig metodikk og prosessen retrospektiv refleksjon. I studien ble det gjennomført sju observasjoner av retrospektiver, to fokusgruppeintervjuer med forskjellige team og to dybdeintervjuer med ulike teamledere (fasilitatorer).

Kapittel 4.1 beskriver valg av aksjonsforskning som metode og trinn i forskningen. Kapittel 4.2 presenterer hvordan datainnsamlingen har foregått og de ulike datainnsamlingsmetodene. Kapittel 4.3 beskriver forskerens pålitelighet og gyldighet.

4.1 Aksjonsforskning

En viktig del av å være forsker er det metodiske arbeidet og valg av design. Som forsker står man ovenfor en rekke valg. I denne studien ble det valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning er preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i (Tjora, 2013). Videre påpeker han at kvalitative metoder søker å forstå, oppdage rammeverk, generere teori og oppnå kvalitet fra informanten.

Relativt tidlig i studien ble det avklart at retrospektiv refleksjon ble hovedområdet det skulle forskes på. Det ble derfor naturlig å se hvordan prosessen foregikk i praksis gjennom ikke-deltakende observasjoner. Sammen med litteratur innen feltet var observasjonene med på å tydeliggjøre kjernen i studien. Aksjonsforskning ble sett på som et naturlig valg ved at man som forsker deltar i et forsøk på å utvikle feltet med deltakerne som befinner seg der. I tillegg vil en ved aksjonsforskning ha et reelt case hvor man får prøvd ut endringer i praksis for å se

effektene. Som forsker hadde jeg interesse av at de funnene som ble gjort i forbindelse med studien kunne benyttes i organisasjonen, samt resultere i konstruktive anbefalinger.

Aksjonsforskning ble valgt som forskningsmetode da det lar forskeren komme tett innpå området som forskes på og de involverte deltakerne. Aksjonsforskning søker å løse praktiske problemer samtidig som den bidrar til å samle kunnskap som kan benyttes i videre forskning (Baskerville & Myers, 2004). Når en utfører aksjonsforskning har forskningen til hensikt å gjennomføre organisatoriske endringer samtidig som prosessen blir studert. Metodens tilnærming anses å være sterkt reflekterende, eksperimentell og en deltakende forskningsmetode hvor de involverte i studien bidrar (Gabel, 1995; Wadsworth, 1998). På denne måten opptrer aksjonsforskeren som en blanding mellom en endringsagent (en som iverksetter endring) og en forsker (som måler effekten av endringen).

Det finnes flere måter å gjennomføre aksjonsforskning på, men noen fellestrekk for hvordan de ulike aksjonsforskningsdisiplinene gjennomføres på er:

1. En meget streng reflekterende eller tolkende tilnærming til empiriske studier.
2. Aktivt engasjement av individuelle.
3. Integrasjonen av noen praktiske utfall relatert til deltakerne i forskningsprosjektet.
4. En spiral med steg som er sammensatt av planlegging, endring og evaluering.

Generelt har aksjonsforskning fått skryt for relevansen av sine resultater (Baskerville & WoodHarper, 1996). Forøvrig har aksjonsforskning også fått en del kritikk for manglende metodologisk rigiditet (Cohen & Manion, 1980), dens tendens til å produsere enten “forskning med lite handling eller handling med lite forskning” (Dickens & Watkins, 1999) og det manglende skillet fra å være konsulent (Avison, 1993).

I følge Davison, Martinsons & Kock (2004) er den mest brukte aksjonsforskningsmetoden Susman og Evered (1978) sin metode, noe som gjorde det naturlig å benytte metoden i denne studien. I et forsøk på å bøte på noen av de kritiserte elementene ved aksjonsforskning ble rammeverket til Davison et al. (2004) benyttet da det innehar fem prinsipper for å evaluere aksjonsforskningsstudier. Metoden vil forklares i påfølgende avsnitt.

4.1.1 Canonical Action Research (CAR)

For å bøte på flere av svakhetene ved aksjonsforskning foreslår forskerne Davison et al. (2004) et rammeverk for aksjonsforskning som har fått navnet “Canonical Action Research” (CAR). CAR er en av de mer utbredte og rapporterte formene for aksjonsforskning innen informasjonssystemlitteraturen. CAR er iterativ ved at det ofte gjennomgås en syklisk prosess av intervensjoner med en eller flere iterasjoner av aktiviteter som er designet for å adressere problemene som organisasjonen erfarer. Rammeverket til CAR tilbyr prinsipper og kriterier som gir en klar og systematisk presentasjon over idèer og funn, samtidig som den hjelper forskere å rettferdiggjøre sine valg, deres bidrag av kunnskap og konklusjoner. CAR er unik blant de ulike formene for aksjonsforskning ved at den er iterativ, rigid og samhandlende. Metoden søker å adressere organisatoriske problemer samtidig som den bidrar til vitenskapelig kunnskap. På bakgrunn av kritikken til aksjonsforskning og det rammeverket CAR tilbyr ble det ansett som hensiktsmessig å benytte rammeverket i denne studien.

Rammeverket til CAR består av følgende fem prinsipper:

1. Klient og forsker enigheten
2. Syklisk prosessmodell
3. Teori
4. Endring gjennom handling
5. Læring gjennom refleksjon

Under vil prinsippene fra rammeverket til Davison et. al (2004) utdypes og hvordan de er relevante for denne studien.

1. Forsker-klient enigheten

Dette prinsippet omhandler enigheten mellom aktørene, de ulike rollene og de rammene som skal settes i forhold til det gitte prosjektet.

Deltakerne i studien og forsker ble tidlig i prosjektet enig om hvilket problemområdet som skulle forskes på, samt hvilke team som var tilgjengelige og villige til å bli forsket på. Det ble utarbeidet en grov plan tidlig i prosjektet, og sammen med jevnlig møter sørget det for god flyt gjennom prosjektets gang. Aktørene i prosjektet ble i samråd med forsker enig om at

metoden var passende for organisasjonen, særlig med tanke på at det ved aksjonsforskning inngår planlagt endring. Ønsker og behov ble kontinuerlig tatt høyde for ved hjelp av møter og dialog. Dette var med på å skape et solid fundament for prosjektet.

2. Syklisk prosessmodell

CAR belager seg på en syklisk prosessmodell som består av følgende fem steg: diagnose, planlegging, intervensjon, evaluering og refleksjon (Susman & Evered, 1978). Modellen nedenfor viser logikken og sammenhengene mellom de ulike stegene.

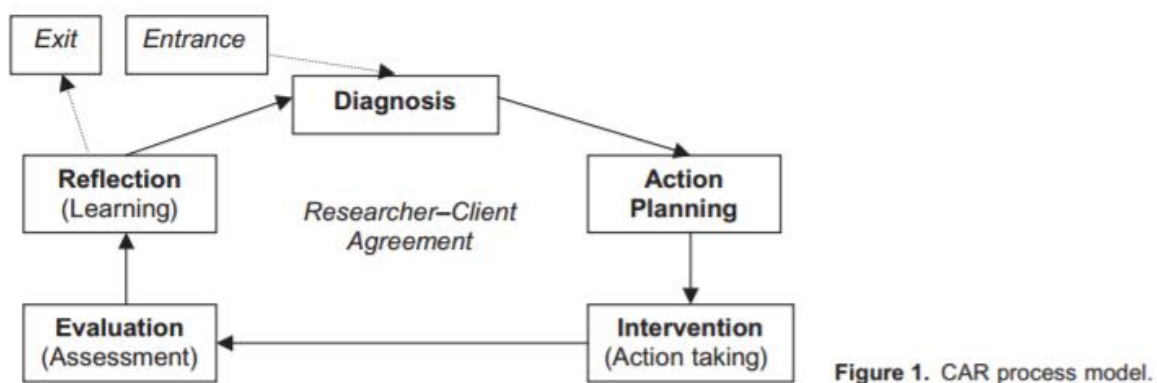
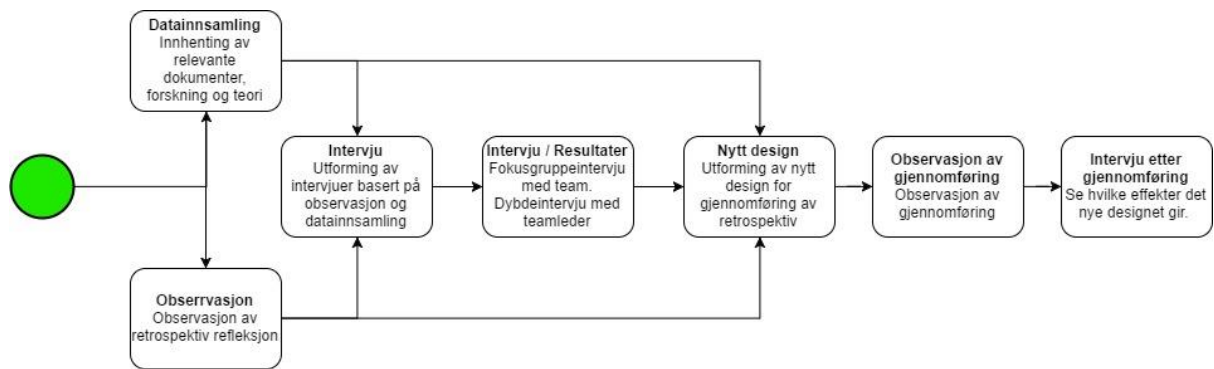


Figure 1. CAR process model.

Figur 9: Prosessmodellen til CAR (Davison et al., 2004)

Proessen starter med at forskeren diagnostiserer den nåværende organisatoriske situasjonen. Sagt med andre ord er det i diagnosefasen man finner ut hvilket problemområde eller problemområder det er aktuelt å forske på. Som forsker har man et ansvar om å finne problemer og kartlegge hva disse medfører. Når forskeren og organisasjonen har funnet problemområdet begynner planlegging av handling, og selve utførelsen av handlingen. Etterpå evalueres effekten av endringen i samråd med de involverte i studien. Deretter reflekteres det over funnene og effekten av endringen. Til slutt har man som forsker mulighet til å gjennomføre flere sykluser eller avslutte forskningen.

For å gi et overblikk over hvordan datainnsamlingen og de strategiske valgene som er gjort har det blitt utarbeidet en modell som viser trinnene i forskningen (se figur 10).



Figur 10: Trinn i forskningen.

Når man utfører kvalitativ forskning er man ofte tett på de man forsker på, og i mange sammenhenger oppdager man at forholdene ikke er slik som man hadde forestilt seg. Dermed ble første fase i forskningen benyttet til å kartlegge situasjonen. Dette ble gjort ved å observere flere retrospektiver i to forskjellige team. Parallelt med observasjonene ble det opparbeidet en større forståelse om prosessen ved å sette seg inn i relevant forskning innen feltet, noe som var med på å gi ekstra verdi til observasjonene. Denne kunnskapen og datainnsamlingen var med på å forme spørsmålene til de påfølgende intervjuene. Det ble avholdt et dybdeintervju med teamleder fra Team 1 og et fokusgruppeintervju med Team 1. Denne datainnsamlingen av observasjoner og intervju kombinert med teori utgjorde kjernen av diagnosen, som i sin tur ble bakgrunnen for et nytt retrospektiv design med en spesifikk handlingsplan. Den planlagte endringen ble så gjennomført av Team 2 ved å avholde en ny type retrospektiv. Med hensyn til forskerens rolle ble det besluttet at teamlederen skulle være ansvarlig for å gjennomføre intervensjonen.

Når den nye intervensjonen var gjennomført ble det viktig å få evaluert effektene. Derfor ble den nye gjennomføringen observert av forsker, samt av to uavhengige forskere for å sikre validitet. For å evaluere og se effekten av endringen ble det avholdt et intervju med fasilitator fra Team 2, samt et fokusgruppeintervju med Team 2 i etterkant, da de gjennomførte intervensjonen. Davison et. al (2004) argumenterer for at det kan være gunstig med støtte fra endringsagenter ved endring i organisasjoner. I dette prosjektet anses teamlederen som endringsagent, med tanke på at den personen er ansvarlig for gjennomføringen og oppfølgingen i etterkant. Grunnet at endringen kun foregikk i et team på sju personer ble det ikke ansett som nødvendig med flere ressurser med tanke på endringen.

Refleksjonen på slutten hjelper forskeren å avgjøre hvilken effekt endringene har hatt, hva som er de viktigste funnene og om det burde vært en syklus til. I denne studien ble det gjennomført en iterasjon som kan anses som en svakhet. For øvrig poengterer Davison et. al (2004) at det er mulig å gjennomføre et tilfredsstillende prosjekt ved en iterasjon, selv om det ofte er passende å legge til flere.

3. Teori

Teoridelen av aksjonsforskning er omdiskutert. McKay & Marshall (2001) mener at aksjonsforskning uten et teoretisk rammeverk ikke er forskning. På en annen side mener flere forskere at ved å innføre teori i starten av et prosjekt vil det være antiproduktivt (Bunning, 1995; McTaggart, 1991). Teori ble ansett som viktig da den kan belyse hva som er forsket på og skape økt forståelse for prosessen. I tillegg er anvendelsen av teori i henhold til CAR sitt rammeverk.

I denne masteroppgaven er det benyttet teori grunnet fordelene det gir. Davison (2001) hevder at teori er passende for aksjonsforskning da det kan belyse visse sider av hovedfokuset og foreslå spesifikke handlinger som kan være effektive. I tillegg kan man ved å inkludere teori unngå en situasjon hvor klienten overbeviser forskeren til å studere noe som kan oppfattes som irrelevant for forskningssamfunnet, selv om det er relevant for klienten (Avison, Baskerville & Myers, 2001). Innføringen av teori tidlig i prosjektet var med på å gi fokus, samtidig som det ga verdi i observasjonene av praksisen.

4. Endring gjennom handling

Essensen i CAR tilsier at man skal gjennomføre en handling for å endre på den nåværende situasjonen og med dens utilfredsstillende forhold (Hult & Lennung, 1980; Eden & Huxham, 1996).

I denne masteroppgaven ble forsker og deltakere enig om å endre på den nåværende situasjonen. Forskning innen feltet, intervju og observasjoner utgjorde grunnlaget for designet og bidro til å adressere de observerte problemene. Designet ble diskutert med teamleder før det ble til et endelig design.

5. Læring gjennom refleksjon

Læring anses av Lau (1997) som den mest kritiske aktiviteten i aksjonsforskning. Dickens & Watkins (1999) påpeker at en grundig analyse av utfallene er nødvendig for å informere om generell kunnskap og videre intervensjoner.

I denne studien ble det foretatt en rask refleksjonsrunde med teamet etter at intervensjonen ble gjennomført. Intervensjonen ble observert av forsker og to uavhengige forskere. I tillegg ble det avholdt intervju med teamleder og et fokusgruppeintervju med teamet i etterkant. Deretter ble funnene presentert og diskutert.

4.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen i studien består hovedsakelig av ikke-deltakende observasjoner og intervjuer. Utover dette har innsamlingen bestått av feltnotater, rapporter og andre aktuelle dokumenter. Totalt ble det gjennomført sju observasjoner, to intervjuer med ulike teamledere (fasilitatorer) og to fokusgruppeintervju med to forskjellige team (uten teamleder).

For oversikts skyld er det laget en tabell som viser kronologisk rekkefølge på observasjonene, intervjuene og når gjennomføringen fant sted. Teamene er oppført på høyre side av tabellen for å synliggjøre hvilke team som var med på de forskjellige aktivitetene.

Hendelse	Tidspunkt	Antall deltakere	Hvem
Observasjon av retrospektiv	14.09.2016	7 stk	Team 1
Observasjon av retrospektiv	05.10.2016	7 stk	Team 1
Observasjon av retrospektiv	02.11.2016	6 stk	Team 1
Observasjon av retrospektiv	16.11.2016	8 stk	Team 1

Observasjon av retrospektiv	22.11.2016	7 stk	Team 2
Observasjon av retrospektiv	07.12.2016	8 stk	Team 1
Intervju	14.02.2017	1 stk	Team 1 - Fasilitator
Fokusgruppeintervju	14.02.2017	3 stk	Team 1 - Teamdeltakere
Nytt design - Møter med fasilitator	Mars 2017	1 stk	Team 2 - Fasilitator
Observasjon av ny gjennomføring - retrospektiv	05.04.2017	7 stk	Team 2 - Teamdeltakere og fasilitator
Fokusgruppeintervju	05.05.2017	3 stk	Team 2 - Teamdeltakere
Intervju	05.05.2017	1 stk	Team 2 - Fasilitator

Tabell 2: Oversikt over datainnsamling og hendelser

Tabellen synliggjør at Team 1 har blitt observert flere ganger enn Team 2. Grunnen til dette er at det ene teamet gjennomførte retrospektiver oftere, og dermed var det mulig å observere hyppigere. I forhold til utførelsen av den nye gjennomføringen ble det avklart hvilket team som hadde mulighet for å iverksette en intervensjon. Det ble avtalt å gjennomføre denne med Team 2.

I alle metodiske aktivitetene som ble gjennomført var forsker og to uavhengige forskere tilstede. Dette er med på å sikre validitet i data og kan bidra til flere tanker og idèer. Davidson et. al (2004) påpeker at som forsker er det viktig å komme innpå det man studerer for å tilegne

seg rik data, samtidig som man skal unngå å bli “innfødt” for å ikke ofre objektiviteten. Av den grunn ble det samtykke om minst mulig teori- og kunnskapsutveksling mellom forsker og deltakerne i studien. Som nevnt tidligere ble det avklart at det var ønskelig fra et forskerperspektiv å studere hvordan arbeidet foregikk i sine naturlige omgivelser med minst mulig påvirkning. Tilnærmingen ble dermed å starte med observasjoner av praksisen retrospektiver, hvor kun notater på pc ble skrevet ned i et forsøk på å unngå påvirkning i den grad det er mulig.

I de påfølgende observasjonene, den nye retrospektive gjennomføringen og intervjuer ble det brukt lydopptak for å sikre validitet og korrekthet i datainnsamlingen. Samtlige deltakere i studien samtykket til lydopptak. De ble fortalt hvordan disse skulle oppbevares, brukes og når de skulle slettes. Som forsker ga det økt fokus å ha to skribenter og lydopptak under intervjuene. På denne måten ble det enklere å følge med på innholdet i samtalene og stille eventuelle oppfølgingsspørsmål, da en ikke behøver å bekymre seg i like stor grad for at data skal gå tapt. Under lydopptakene ble det lagt ut mobiltelefoner diskret i midten av bordet, og deltakerne viet ikke særlig oppmerksomhet til mobiltelefonene annet enn noen få minutter i starten. Notater ble benyttet i tillegg til lydopptak for å sikre at informasjonen ble lagret, samtidig som det gir en ekstra sikring hvis det forekommer tekniske feil. Lydopptak kan være til bry for enkelte deltakere ved at de tenker seg ekstra nøye om i forhold til hva de sier og de meninger som ytres. I denne studien har opparbeidelsen av tillit mellom forsker og informanter sannsynligvis bidratt til at informantene ikke ble påvirket av lydopptak i noen stor grad. En del av informantene har også blitt studert tidligere i andre sammenhenger, og det kan ha medført at de var mer tilbøyelige for å godta lydopptak.

4.2.1 Ikke-deltakende observasjon

Denne datainnsamlingsmetoden blir ofte omtalt som etnografi. Etnografi kan beskrives som “Et sett av metoder hvor forskeren deltar, åpent eller skjult, i folks daglige liv for en viss tidsperiode, og ser hva som skjer, hører hva som blir sagt, stiller spørsmål, i det hele tatt, samler alle mulige data som er tilgjengelige for å kaste lys over temaene som er i fokus for forskningen” (Hammersley & Atkinson 2007; Tjora, 2013). Som nevnt tidligere ble observasjoner valgt for å forstå hvordan arbeidspraksisen og prosessen retrospektiv refleksjon foregikk i sine naturlige omgivelser. Dette ble valgt for å øke kunnskapen om prosessen og

for å styrke forståelsen i forhold til problemstillingen.

De observasjonene som ble gjennomført i denne studien kan klassifiseres som ikke-deltakende siden forsker ikke interagerer med prosessen og deltakerne. Under observasjonene var forsker og to uavhengige forskere plassert på to bord i ytterkanten av et stort møterom, uten å delta i prosessen. Informantene satt rundt et stort bord i midten av rommet med ansiktene fokusert mot hverandre, samt mot fasilitator som ledet møtet. På denne måten viet nesten ingen av deltakerne særlig oppmerksomhet mot forskerne under observasjonene. I alle observasjonene som ble gjort hadde forsker med datamaskin som verktøy for å skrive ned observert informasjon om prosessen. I tillegg ble lydopptak benyttet i samtlige observerte retrospektiver, sett bort fra den første observasjonen. Ved å observere mange retrospektiver og inneha et arbeidsområde sammen med teamene kan dette ha ført til at de fikk større grad av tillit til forskerne.

4.2.2 Intervju

To ulike teamledere (fasilitatorer) ble intervjuet i denne studien. Teamlederene ble intervjuet separert fra resten av teamet av to grunner. For det første kan teamledere ofte ha en mer autoritær rolle og dermed påvirke meninger og ytringer fra resten av teamet. For det andre er det sannsynlig at teamlederen innehar mer kunnskap og kjennskap til prosessen retrospektiv refleksjon, da denne personen er ansvarlig for planleggingen og gjennomføringen. Under begge intervjuene ble det som nevnt tidligere benyttet lydopptak.

Det første intervjuet ble gjennomført med teamleder i Team 1, hvor fokuset var å finne ut hvilke områder fasilitator mente var utfordrende og hvor det var rom for forbedring. Det ble i tillegg til dette fokusert på spørsmål som var relatert til problemstillingen for å trekke frem fasilitators synspunkter (se vedlegg A). I intervjuet ble det kartlagt hva fasilitator mener det er viktigst å fokusere på under retrospektiver, hvilke elementer som kan bidra til å forbedre retrospektiven, hva som kjennetegner en vellykket retrospektiv og spørsmål tilknyttet problemstillingen. Andre aktuelle spørsmål omhandlet i stor grad hva som kjennetegner en god fasilitator og ulike aspekter knyttet til fasene i retrospektiven.

Det andre intervjuet som ble gjennomført i denne studien ble gjennomført med teamleder i

Team 2. I dette intervjuet var fokuset endret, da Team 2 hadde testet ut et nytt design for hvordan retrospektiver kunne gjennomføres (se vedlegg C). Fokuset ble dermed å se hvilke elementer som fungerte bedre med deres tilnærming av retrospektiver i forhold til den nye gjennomføringen. Dette intervjuet bidro til evaluering av designet i forhold til studien og CAR sitt rammeverk. Spørsmålene omhandlet hovedsakelig selve gjennomføringen, da med fokus på hvilke elementer som fungerte bra og hvor det var rom for forbedring. Det ble også stilt spørsmål om hvilke faktorer som kunne ha påvirket gjennomføringen og hvilke elementer som var sannsynlig at de kom til å ta i bruk fremover.

4.2.3 Fokusgruppeintervju

To fokusgruppeintervju ble gjennomført i denne studien. Begge fokusgruppeintervjuene ble avholdt med teamets deltakere uten at teamleder var tilstede. Dette ble gjort for å redusere påvirkningen teamleder kan ha på deltakerne. Fokusgruppeintervju er en effektiv form for intervju som lar forsker samle data fra flere informanter samtidig (Wilkinson, 2004). Dette ble brukt for å spare organisasjonen for verdifull tid, samtidig som metoden kan få deltakerne til å interagere med hverandre. Sammenligner man fokusgrupper med dybdeintervju kan denne formen fremstå som mindre truende for deltakerne i forhold til oppfatninger, idéer og meninger (Krueger & Casey, 2000). Metoden ble ansett som veldig gunstig da begge intervjuene resulterte i verdifull informasjon fra flere informanter. Deltakerne fikk ytret sine meninger og forskjellige synspunkter. I enkelte tilfeller oppfattet forsker at noen av informantene ikke hadde så mye å meddele, men når en av deltaker begynte å svare bidro det positivt til at andre deltakere reflekterte og sa sine meninger. Gjennom begge fokusgruppeintervjuene deltok alle jevnlig, uten at noen tok kontroll over samtalen. I fokusgruppeintervjuer kan det være utfordrende for forskere å holde rede på den genererte dataen (Tjora, 2013). Dermed ble det som nevnt tidligere valgt å benytte lydopptak og nedskrivning av notater ved bruk av datamaskin.

Deltakerne fra Team 1 ble intervjuet først hvor fokuset for intervjuet var å finne utfordringer med dagens prosess, hvor det var rom for forbedring og spørsmål relatert til problemstillingen (se vedlegg B). Informantene fikk i stor grad tilsvarende spørsmål som teamlederen i Team 1. Poenget med fokusgruppeintervjuet var å finne ut av hva de mener er det viktigste i retrospektiver og deres synspunkt rundt problemstillingen.

Team 2 gjennomførte et fokusgruppeintervju etter det nye retrospektive designet var gjennomført. Dette intervjuet bidro til evalueringen av det nye designet med fokus på hva som fungerte bra med den nye gjennomføringen sett opp mot en typisk retrospektiv gjennomføring (se vedlegg D). Fokusgruppeintervjuet var utformet relativt likt som intervjuet med teamlederen i Team 2.

4.3 Forskerens pålitelighet og gyldighet

Forskerens forforståelse, blant annet formet av personlig bakgrunn, erfaring og politiske syn, vil kunne påvirke hvordan man former prosjekter med hensyn til tema, metode, valg av teori og analyse (Tjora, 2013). Innen all slags samfunnsforskning vil forskeren ha en form for engasjement innenfor det gitte temaet som forskes på. Som forsker må man være oppmerksom på at forskerens engasjement i tematikken kan påvirke resultatet. Forskeren må også ta høyde for sin subjektivitet og objektivitet under forskningen. Av hensyn til denne studien skal det poengteres at en viss grad av forforståelse har vært tilstede, og kan i noen grad ha påvirket studien. I forhold til denne studien er et av poengene å prøve en ny tilnærming til metodikken, og kan av den grunn ha påvirket resultatet i noen grad. Forøvrig har det blitt tatt noen forholdsregler og tilnærminger som potensielt har redusert subjektivitet og påvirkning. Eksempelvis har det under alle observasjoner og intervju vært to uavhengige forskere tilstede. Som nevnt tidligere ble det også avklart at forsker og de som ble forsket på skulle ha minst mulig kunnskapsutveksling.

Tjora (2013) trekker frem tre essensielle indikatorer for å oppnå kvalitet i forskningen; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Pålitelighet omhandler den interne logikken gjennom hele forskningsprosjektet. Gyldighet handler om den logiske sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmålene man forsøker å finne svar på.

Generaliserbarheten til et studie går ut på i hvor stor grad det som er undersøkt kan gjelde for andre enheter utover de som er forsket på. Til syvende og sist er det forskeren selv som er den viktigste faktoren, da forskeren må overbevise andre om kvalitet i egen forskning.

5 Resultater

I dette kapittelet presenteres funnene som er gjort basert på intervjuer, observasjoner og en ny gjennomføring av retrospektiver. Funnene er kategorisert kronologisk etter tre hovedområder som omhandler resultater før intervensjon, ny gjennomføring og etter gjennomføringen. Til slutt presenteres et revidert forslag til en ny gjennomføring av retrospektiver basert på funnene.

5.1 Resultater før intervensjon

Resultatene i denne delen er basert på seks observasjoner, et intervju og et fokusgruppeintervju. Observasjonene omhandler begge teamene, mens intervjuene er gjennomført med Team 1. Resultatene er strukturert etter aspekter rundt retrospektiver generelt, hva som kjennetegner en vellykket retrospektiv og eksisterende utfordringer.

5.1.1 Retrospektiver generelt

Grunnen til at teamet gjennomfører retrospektiver er at de alltid ønsker å utvikle og forbedre seg slik at man lager bedre løsninger sier fasilitator. Forberedelsen av en typisk retrospektiv tar rundt 15-45 minutter, og tiden som settes til gjennomføring av retrospektiven er normalt en time og 30 minutter. Fasilitatoren på Team 1 påpeker at det er veldig utfordrende å forholde seg til tidsestimeringen og at de ofte er over angitt tidsbruk, noe som forsterkes gjennom flere observasjoner.

To team har blitt observert i denne studien og hvor ofte de gjennomfører retrospektiver varierer. Et team gjennomfører retrospektiver hver andre måned, mens det andre utfører retrospektiver hver måned. Teamene har prøvd forskjellige intervaller på retrospektivene, Team 1 mener at det er naturlig å gjennomføre retrospektiver etter hver iterasjon (en måned). Informantene og observasjoner tydeliggjør at ved å utføre retrospektiver oftere er det enklere å huske hva som har skjedd, og hvilke aksjonspunkter man er ansvarlige for. Flere påpeker også at de mener retrospektivene blir mer effektive ved å ha de jevnligere. Likevel er det ikke uvanlig at retrospektivene blir utsatt. Til tider hender det seg at de venter for lenge med å avholde retrospektiver, påpeker en fasilitator. I disse tilfellene hadde det hjulpet å skrive ned erfaringene når hendelser forekommer. De mener det er viktig å bli flinkere på å ikke utsette

eller avlyse retrospektiver, istedenfor kan de heller utføres på en annen måte. Informantene mener det er viktig å gjennomføre retrospektiver regelmessig. En deltaker påpeker at når man er ny i teamet gir retrospektiver mye innsikt.

Flere informanter påpeker at det er viktig å tenke gjennom erfaringer ved å reflektere på forhånd. I tillegg er det flere som mener det er enklere å komme på hendelser når andre lapper kommer på tavlen, og når de utdyper sine erfaringer. Det brukes en del tid på at deltakerne skal memorere sine egne erfaringer fra forrige arbeidsperiode under retrospektivene.

En god fasilitator skal fange opp forskjellige synspunkt og sørge for at alle får delt sine synspunkt, mener teamlederen. Personen skal presse frem konkrete aktiviteter og aksjoner, samtidig som denne personen må være nøytral. Fasilitatoren skal få alle til å føle seg trygge og åpne opp for diskusjon. Teamlederen poengterer at “Uansett hvor bra ting ser ut er det alltid noe som skurrer. Det er alltid bra å røske opp og være litt uenig”. Videre poengteres det at det helst skal være litt debatt og uenighet for å få forskjellige synspunkter ut og opp. Teamlederen mener retrospektiven er vellykket når man finner ting som ikke fungerer, for så å finne løsninger på det. Det presiseres at det må være enighet om hvordan det skal løses. Det legges til: “Det er ingen vits med retrospektiv hvis de samme tingene kommer opp i neste retrospektiv”. Hvis de samme utfordringene dukker opp igjen tyder det på at det er en utfordring som er vanskelig å løse, noe som kan oppleves som demotiverende for teamet.

En av fasilitatorene påpeker at det kan være utfordrende å være både deltaker og fasilitator. Når personen ble spurt om hvordan dette kunne håndteres var svaret at noen andre kunne fasilitere. Rotering av fasilitator gjøres ikke, og som oftest fasiliterer samme person hver gang. Teamlederen mener at en av fordelene med å ikke gjøre det er at man blir trygg i rollen og proff.

5.1.2 Hva kjennetegner en vellykket retrospektiv

Dette spørsmålet fikk deltakerne for å belyse hva en retrospektiv bør inneholde, hva de ønsker å ta vare på, samt hva det burde fokuseres mer på.

Informantene mener at alle må bli inkludert og at det må legges til rette for at alle får sagt sitt. Deltakelse legger grunnlaget for hva teamet skal jobbe med, og flere deltar når de blir tryggere på hverandre. Respondentene påpeker at det ikke er alltid man har lyst til å si noe eller har noe å meddele i retrospektivene. Noe av årsakene til dette er at deltakerne til tider føler seg uengasjerte. Gjentatte observasjoner synliggjør at begge teamene er generelt engasjerte i retrospektivene og at det er god stemning innad i teamene. Teamet sier i intervjuene at de innehar stor grad av tillit. Dette forsterkes også gjennom flere observasjoner. Tillit sies å være noe av det viktigste i et team. Flere observasjoner tyder på at begge teamene innehar stor grad av tillit til hverandre.

En deltaker påpeker: “Det skal være litt småkrangling. Det ikke er like vellykket når alle jatter med hele tiden”, noe Team 1 er enig i. Dette var noe som gjentok seg på to ulike intervju, uten at de ble spurt direkte om spørsmålet. Dette viser at det kan være viktig i retrospektiver å få fram ulike synspunkt gjennom forskjellige retrospektive aktiviteter og øvelser.

Målbare og konkrete aksjoner ble sett på som et viktig kriterie for en vellykket retrospektiv. For å oppnå endring vil det være en fordel å ha slike aksjonspunkter, da hver enkelt deltaker i større grad blir inneforstått med hva endringen innebærer.

5.1.3 Eksisterende utfordringer og forbedringsområder

Her presenteres de eksisterende utfordringene og elementer som kan endres for å håndtere disse opp mot et nytt design. Disse oppsummeres til slutt i en tabell for å synliggjøre hvilke aspekter det har blitt tatt høyde for i det nye designet.

Forberedelser

Informantene sier det kan være veldig utfordrende å huske hva som har skjedd den siste arbeidsperioden. Det å huske hva som har skjedd den siste måneden er ikke enkelt, og funn fra intervju og observasjoner viser at det kan være en gunstig å være godt nok forberedt. Teamet fremhever fordelene det gir å skrive ned erfaringer når det skjer i hverdagen, noe som er med på å sikre at tidligere erfaringer og hendelser blir tatt med. Hvis deltakerne skriver ned hendelser når det skjer, vil det lette jobben som må gjøres i selve sesjonen ved å memorere hendelser flere uker eller måneder tilbake i tid. Deltakerne har ingen fast plass hvor de samler

erfaringene sine, så dette gjøres på individuelt nivå i forskjellige dokumenter eller notatblokker. Selv om de mener at det å skrive ned underveis gir fordeler, er den største utfordringen med dette at det blir en ekstra arbeidsoppgave i hverdagen. Arbeiderne har en travel hverdag, så det kan være utfordrende for dem å finne rom til dette. Likevel burde det ikke ta for mye tid av arbeidshverdagen å skrive ned erfaringer, og ved å ikke gjøre det risikerer man at viktige erfaringer ikke blir tatt opp under retrospektiven.

Deltakelse

Funn fra intervju og observasjoner synliggjør at deltakerne kan være litt passive og tilbakeholdne i starten av retrospektivene. Flere deltakere synes at det kan være utfordrende å komme rett fra “arbeidsboblen” og inn i retrospektiver. De ønsker derfor retrospektive aktiviteter for å havne i rett modus. Dette kan bidra til at alle blir mer komfortable og engasjerte, noe som gjør det enklere for alle deltakerne å delta i resten av retrospektiven.

Retrospektive metoder

Begge teamene benytter seg av samme retrospektive metode som standard (se figur 6). Teamene har ikke prøvd særlig mange retrospektive metoder, men de er åpne for å prøve ut nye metoder. Det anses som smart å bytte retrospektiv metode for å belyse problematikken fra forskjellige vinkler. Nye metoder kan gi verdi, men de påpeker at det også er en fare for at innføring av nye metoder kan bli slitsomt.

Prioritering og votering

Generelt innehar ikke retrospektivene noen form for prioritering eller votering. Respondentene anser prioritering som en fordel å benytte i retrospektiver da man får fokus på hva som er viktigst å ta for seg. Særlig hvis det er uenigheter om hva som bør fokuseres på kan prioritering bidra positivt. “Det er ikke sikkert det viktigste er det mest spennende å snakke om heller”, poengterer en av de som ble intervjuet. En av fasilitatorene forsøker å prioritere de viktigste erfaringene når det er mange refleksjoner. Når det er mange lapper på tavlen påpekes det at det kan være utfordrende. Prioritering er også viktig fordi man ikke rekker å gjøre alt innen tidsaspektet som er gitt. Noen ganger blir det fokusert på de tingene som er enklest å gjøre noe med, og ikke nødvendigvis det viktigste. Dette synliggjør hvor viktig prioritering kan være for tidsbruken i retrospektivene, samt at man faktisk tar for seg

det som er viktigst å endre på. Dersom dette gjøres kan det også medføre at det blir mer tid til å diskutere hvorfor det er viktig å ta tak i de prioriterte elementene.

Informantene ble spurt om hva de tenker om en gjennomføring hvor man fokuserer på noen prioriterte områder. Responsen var at man sannsynligvis ville få mer effektive retrospektiver, men denne tilnærmingen vil medføre at andre erfaringer blir utelatt.

Aksjoner, endring og aksjonsliste

En respondent poengterer at aksjoner er noe av det viktigste med retrospektiven. Gjennom flere observasjoner av de ulike teamene sine retrospektiver er det tydelig at det er flere aksjoner som ikke er godt nok utformet. Flere av de intervjuede deltakerne poengterer at “jo mer konkrete aksjonene er, jo større sannsynlighet er det for at de blir gjennomført”. Flere av de observerte retrospektivene har munnet ut i mange aksjoner. Flere av respondentene poengterer at det ofte er for mange aksjonspunkter og det er et ønske om færre definerte tiltak, gjerne så få som mulig.

Observasjoner synliggjør at det er mange tiltak hvor det ikke er noen konkrete personer som er satt som ansvarlig for tiltaket. De tiltakene blir som oftest tildelt “noen”, “team” eller “alle”, og har en tendens til å bli utelatt. Felles for disse tiltakene er at ingen føler seg ansvarlige for å ta tak aksjonene, og dermed reduseres sjansen for at de blir gjennomført.

Respondentene mener det er litt tilfeldig hvilke aksjoner som blir gjennomført. De påpeker også at aksjoner sjeldent blir gjennomført på grunn av at de står på aksjonslisten.

Respondentene hevder at det er for tungvint å lete seg frem til rapporten og at de sjeldent er innom for å lese innholdet i den.

Samme utfordringer og vanskelige tema

Begge teamene møter utfordringer som det er vanskelig å få gjort noe med eller endret på. Måten de håndterer slike utfordringer på varierer. Til tider blir slike utfordringer parkert, men i de fleste tilfeller har de en tendens til å bli tatt opp sesjon etter sesjon. Respondentene påpeker at det er fort gjort å bruke mye tid på dette, selv om det er vanskelig å få gjort noe med det. En av deltakerne sier at det er lett å miste troen på retrospektiver ved slike tilfeller.

Konkludering, evaluering og oppfølging av retrospektiv

En deltaker mener at konkludering og oppfølging er noe av det mest givende med retrospektiver. Når retrospektiven avsluttes kan det være gunstig å konkludere overfordeltakerne hvilke aksjoner de skal ha fokus på fremover, noe som er med på å øke fokuset og kan proaktivt bidra til endring.

Evaluering av retrospektiv gjøres ikke, og det er ønsket om evaluering både i plenum og anonymt. Teamlederen påpeker at det generelt er få tilbakemeldinger, og dermed har det blitt vanskelig å få utført de endringene som kanskje burde gjøres. En evaluering av retrospektiver ville gitt fasilitator input angående hvor det er rom for forbedring. Dette kan gjøres utenfor selve sesjonene, men det er også mulig å legge inn øvelser som kan føre til økt fokus på hvilke aspekter som burde endres.

Synlighet og oppfølging

Funn fra intervju viser at deltakerne mener at det burde vært en gjennomgang av aksjonspunkter. Det varierer fra retrospektiv til retrospektiv om teamene ser på tidligere tiltak for å se om endringene har vært effektive. “Når aksjoner på listen ikke blir utført kan det fort bli slik at man ikke ser hensikten med retrospektivene”, påpeker en fra teamet. Ved å gå gjennom tidligere aksjoner kan deltakerne bli mer oppmerksomme på hvilke tiltak hver enkelt er ansvarlig for. De som utfører sine tiltak kan også få anerkjennelse ved å gjennomgå tidligere aksjonspunkter i retrospektiven.

Teamet ønsker bedre synliggjøring av aksjonspunkter i etterkant av retrospektiven.

Teamlederen påpeker også at: “Det er viktig å følge opp, der er vi kanskje litt for dårlige”.

Funn fra intervju viser at det er utfordrende å benytte verktøyet Confluence og at tiltakene må være synlige. De har en ambisjon om å bli bedre på synliggjøring, men de har ikke planlagt noen konkrete handlinger. Teamet mener at oppfølging er viktig fordi hvis man ikke gjør det blir det kun et fora for å snakke om ting uten å få gjort noe med det. En deltaker poengterer at: “Det er lett å bli uinspirert til å bidra hvis man ikke får gjort noe med de tiltakene som er satt”.

Når teamet ble spurt om hvilke tiltak som kunne gjøres for å bedre synliggjøring og

oppfølging foreslo teamet å vise tiltak fra retrospektivene på en tavle eller tv-skjerm som skal fungere som mål for sprinten. I tillegg ble det foreslått å ha en lengre stand-up en gang i uken hvor det fokuseres på aksjonspunktene fra retrospektiven.

5.1.4 Oppsummerte brukerbehov og ønsker

Her presenteres de kartlagte utfordringene, brukerbehovene og ønskene fra observasjonene og intervjuene i tabellform. Flere av resultatene har blitt vektlagt i det nye designet (se kapittel 5.2).

Tabell 3 viser en oppsummert oversikt over kartlagte brukerbehov og ønsker.

Nummer	Tema	Utfordringer, brukerbehov og ønsker
1	Tidsbruk	Ofte over planlagt tidsbruk i retrospektiver.
2	Jevnlige retrospektiver	Mer effektivt å utføre jevnlig.
3	Forberedelser	Skrive ned underveis er nyttig for deltakerne slik at de husker hendelser fra forrige arbeidsperiode. Forøvrig en ekstraoppgave i hverdagen.
4	Starten av retrospektiv	Utfordrende å komme rett fra arbeidsboblen til retrospektiv. Ønskelig med aktiviteter for å komme i rett modus.
5	Gå gjennom aksjoner fra forrige retrospektiv	Når aksjoner på listen ikke blir utført kan det fort bli slik at man ikke ser hensikten med retrospektivene. Ved å gjøre dette kan man se om endringene har vært effektive, samt gi honør gjennomførte endringer.
6	Alle deltar	Viktig for å få frem alles erfaringer og synspunkter.
7	Retrospektive metoder	Åpen for å prøve nye metoder. Smart å variere for å belyse problematikken fra forskjellige vinkler. Forsåvidt er det en fare for at det kan bli slitsomt.
8	Småkrangling	Bra å være uenig / småkrangle for å få frem ulike synspunkter.

9	Samme utfordring	Kan dukke opp ofte uten å bli løst. Blir enten parkert eller tatt opp i flere retrospektiver.
10	Prioritering / Votering	Sørger for at det teamet synes er viktigst blir tatt opp. Fordel hvis det er uenigheter om hva som bør tas opp i retrospektiven.
11	Fokus på få hovedområder	Sannsynligvis mer effektive retrospektiver. Noen elementer vil gå utenom ved en slik gjennomføring.
12	Aksjoner	Jo mer konkrete og målbare aksjonene er, desto større sannsynlighet er det for at de blir gjennomført. Ønske om få definerte aksjoner. Aksjoner uten en hovedansvarlig har en tendens til å ikke bli gjennomført.
13	Aksjonsliste / Rapport	Tungvint å bruke, rom for forbedring.
14	Konkludering av retrospektiv	Givende å konkludere, er med på å gi fokus til deltakerne.
15	Oppfølging	Ønsker gjennomgang av aksjonspunkter. Når aksjoner ikke blir gjennomført er det vanskelig å se poenget med retrospektiver.
16	Synlighet	Benytte tavle eller tv-skjerm for å synliggjøre aksjoner. Forlenget stand-up en gang i uken.
17	Få tilbakemeldinger av retrospektiver	Fasilitator påpeker at det er få tilbakemeldinger på hvordan retrospektivene kan forbedres.

Tabell 3: Oversikt over kartlagte brukerbehov og ønsker

5.2 Design av ny metode for gjennomføring av retrospektiver

Her presenteres det nye designet og bakgrunnen for valgene som er gjort. Strukturen følger rammeverket til Derby et al. (2006) med de fem fasene. I tillegg har det etter anbefaling av Kua (2013) og Medinilla (2014) blitt lagt til to faser som omhandler hvordan deltakerne og fasilitator forbereder seg (Fase 0) og oppfølging i etterkant (Fase 6), se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”.

5.2.1 Forberedelser

Selve planleggingen og gjennomføringen av retrospektiven er fasilitators ansvar. Booking av møterom foretas. Fasilitator klargjør den retrospektive metoden Starfish ved å tegne det opp på tavlen i forkant for å spare tid.

Deltakerne påpeker at det er utfordrende å memorere hendelser fra forrige arbeidsperiode (se tabell 3, nummer 3). Deltakerne anbefales derfor å skrive ned erfaringer i sitt daglige arbeid slik at disse kan brukes i retrospektiven for å effektivisere datainnsamlingen. Ved å skrive ned underveis vil det sikre at hendelser som er aktuelle å ta med i retrospektiven blir med, da det er sannsynlig at deltakerne glemmer hendelser.

5.2.2 Oppvarming / Set the stage

Det anbefales å introdusere Prime directive i en tidlig fase i retrospektiven (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Prime directive er fin å starte med for å minne deltakerne på at alle gjør og gjorde sitt beste ut fra situasjonen. Dette setter fokuset mot at alle gjorde sitt beste for teamet sin helhet, noe som kan bidra til at man i mindre grad går til personlig angrep på andre.

Fortell målet for denne sesjonen: “Effektiv retrospektiv ved å fokusere på tre hovedområder”. Dette gir brukerne fokus på hva som er poenget med sesjonen og de blir innstilt på hvordan denne type gjennomføring skal foregå. Det er ikke uvanlig at teamene går over estimert tidsbruk i sesjonene (se tabell 3 nummer 1), dermed kan formålet bidra til å gjøre deltakerne oppmerksomme på tidsbruken, selv om dette er fasilitators ansvar.

Gå gjennom agenda for sesjonen (oppvarmingsøvelse, gå gjennom tidligere aksjonspunkt, fokus på noen få hovedområder, benytte retrospektive metoder for å gå i dybden på problemer, bruke SMART-goals for å sikre konkrete og målbare aksjonspunkter, avslutningsøvelse og konkludering). Agendaen er med på å la brukerne forstå prosessens gang, slik at de oppnår bedre perspektiv og overblikk.

Det kan ofte være utfordrende å komme rett fra arbeidsboblen og inn til retrospektiven. Det kan dermed være gunstig å starte med en øvelse for å gi deltakerne rett fokus samtidig som den tilrettelegger for deltakelse (se tabell 3, nummer 4 og 6). Øvelsen “Check-in” har til hensikt å gi deltakerne fokus på hva som er ønskelig og oppnå i retrospektiven. Dette kan bidra til at deltakerne blir ekstra fokusert og motivert i retrospektiven. Oppvarmingsøvelsen kan også bidra til å få de deltakerne som vanligvis ikke bidrar så mye til å åpne seg opp ved å si noen ord i starten av retrospektiven (Derby et al., 2006). Fasilitator spør et kort spørsmål og ber hver deltaker si ett til to ord om dette. Det finnes flere spørsmål som egner seg i denne øvelsen, men i dette designet benyttes spørsmålet: “Hva er dine håp for denne retrospektiven?”.

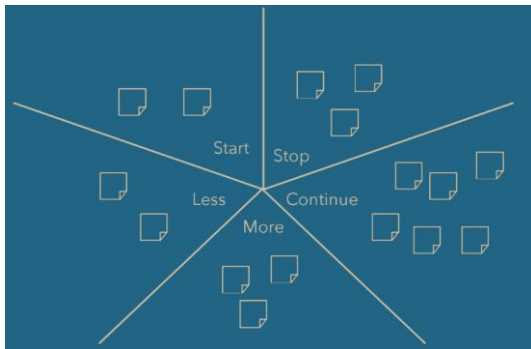
Når oppvarmingsøvelsen er gjennomført er det ønskelig å se på tidligere aksjonspunkt som stammer fra forrige retrospektiv for å se om disse har blitt fulgt opp (se tabell 3 nummer 5). Fasilitator gir honnør til de personene som har fullført sine aksjonspunkter for å motivere deltakerne til å fokusere på å gjennomføre endringene.

5.2.3 Samle data / Gather data

Tidligere har datainnsamlingen foregått ved å benytte spørsmålene: “Hva har fungert bra (+) og Hva har fungert mindre bra (-)”. Informantene mener det er lurt å variere med hvilke retrospektive metoder man bruker for å belyse problematikken fra forskjellige vinkler (se tabell 3, nummer 7). Det kan også bidra til økt deltakelse og engasjement samtidig som deltakerne i større grad kan oppnå kreativ tankegang (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Av den grunn er det ønskelig å prøve ut en ny metode for å samle inn data som også innehar flere kategorier som potensielt kan bidra til nye tanker og idèer. For å samle inn data benyttes metoden Starfish som er delt opp i fem kategorier. Hver deltaker får fem til 10 minutter til å skrive ned erfaringer i selve sesjonen. Kategoriene i metoden kan også være til

hjelp senere når erfaringene skal kategoriseres i grupper.

Fasilitator tegner fem kategorier på tavlen i henhold til metoden Starfish.



Figur 11: Illustrasjon av metoden Starfish (Derby et al., 2006)

Kategoriene har til hensikt å få deltakerne til å tenke over hva de skal:

- Fortsette med (Continue) - Noe teamet gjør bra som man ønsker å vise verdien av
- Gjøre mindre av (Less) - Noe som allerede gjøres som man ser noe verdi i, men burde reduseres
- Gjøre mer av (More) - Noe som allerede gjøres og som man tror kan gi mer verdi om man gjør mer av det
- Slutte å gjøre (Stop) - Noe som ikke medbringer verdi eller er et hinder
- Starte å gjøre (Start) - Kan være en ny idè, noe man har sett fungerer eller noe man ønsker å prøve ut

Starfish er en fin metode for å få deltakerne til å tenke over praksiser og hvordan man jobber, samt hvilken verdi dette gir. Metoden hjelper også teammedlemmene til å forstå hvilken opplevd verdi erfaringene har for de andre deltakerne. Ved å høre andre refleksjoner kan det bidra til at deltakerne kommer på egne refleksjoner. Dermed kan deltakerne skrive ned egne erfaringer samtidig som deltakerne utdyper sine refleksjoner. Hver deltaker går opp til tavlen for å utdype egne refleksjoner i plenum. Deretter kategoriserer fasilitator i samråd med teamet erfaringene i tilhørende kategorier for å sikre kategoriseringen blir korrekt.

Når kategoriseringen er fullført får hver deltaker mulighet til å prioritere de områdene som de mener er viktigst. Dette bidrar til at teamet som helhet fokuserer på det de mener er viktigst. Spesielt anses det som en fordel hvis det er uenigheter angående hva som burde tas opp i

retrospektiven (se tabell 3, nummer 10). Hensikten med dette er å få deltakerne til å fokusere på de områdene hvor skoen trykker fremfor å diskutere alle erfaringene. Funn fra intervju viser at deltakerne har en tendens til å diskutere de erfaringene de selv ønsker å gjøre noe med, eller de som er enklest å ta opp. Ved å gjøre dette risikerer en å unngå viktige utfordringer som burde vært fokusert på, og som potensielt krever mer diskusjon.

Prioriteringen av tre hovedområder vil i praksis si at deltakerne benytter en tusj hvor de setter streker på de lappene eller kategoriene de mener er viktigst. Prioriteringen vil deretter kunne ut i tre hovedområder som vil diskuteres i dybden. Å plukke ut tre hovedområder mener deltakerne at kan bidra til mer effektive retrospektiver (se tabell 3 nummer 11). Likevel vil andre elementer bli utelatt ved en slik gjennomføring.

5.2.4 Generere innsikt / Generate insight

Nå har de ulike erfaringene blitt prioritert, og dermed kan fasilitator velge metoder for å skaffe innsikt i problemene. Deltakerne har i samråd med fasilitator valgt ut tre hovedområder å fokusere på. Her har man mulighet til å velge flere metoder for å gå mer i dybden på selve utfordringen.

I denne gjennomføringen benyttes metoden 5-whys som går ut på å stille spørsmålet hvorfor fem ganger, eller til man finner roten til problemet (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Forøvrig vil det variere i hvor stor grad det er nødvendig å gå i dybden på et problem. Poenget med metoden 5-whys er å bryte ned problemet slik at man ut ifra denne informasjonen har et bedre grunnlag til å finne frem til potensielle løsninger. For å sørge for at alle deltar anbefales det å dele opp i mindre grupper under øvelsen (se tabell 3 nummer 6). Det foreslås å dele opp deltakerne i grupper på to til tre personer. Hver gruppe får da noen minutter hver til å finne frem til hvorfor det er viktig og hvilke årsaker som forårsaker problemet. Deretter presenterer parene i plenum hva de har kommet fram til.

5.2.5 Bestem hva som skal gjøres / Decide what to do

Nå har man sannsynligvis kommet frem til roten av problemet og muligens noen form for løsning. Dette er et perfekt tidspunkt for å benytte seg av SMART-goals (Spesifikk, Målbar, Oppnåelig, Relevant og Tidsbestemt), som vil si at man søker å opprette endringstiltak som er

konkrete og mulig å gjøre noe med (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Et eksempel på et svakt utformet aksjonspunkt kan være: “Skriv bedre kode”. Dette aksjonspunktet er ikke tilfredsstillende med tanke på måling og oppfølging i etterkant, da det ikke har noen konkrete faktorer å etterfølge.

Funn fra observasjoner og intervjuer tyder på at aksjonspunktene ikke er godt nok utformet, slik at det er utfordrende for deltakerne å gjennomføre de i etterkant av sesjonen (se tabell 3, punkt 12). Funnene synliggjør også at det er ønskelig med et lavt antall aksjonspunkter, da det er en grense for hvor mange aksjoner det er mulig å gjennomføre til neste retrospektiv. Poenget med denne aktiviteten er å få deltakerne til å utforme tilfredsstillende aksjonspunkter som er mulige å følge opp. Del opp teammedlemmene i grupper på to til tre personer per gruppe og la de få noen minutter til å utforme SMARTe aksjonspunkter. Når alle er ferdige diskuteres det i plenum, og teamet blir enige om aksjonspunktet samt hvem som skal stå som ansvarlig. Forøvrig er det veldig viktig at hvert aksjonspunkt har en eier som står som hovedansvarlig (se tabell 3, nummer 12). Hvis det er et punkt som teamet i sin helhet skal forbedre seg på, er det mer egnet å sette opp en som hovedansvarlig og resten av teamet som ansvarlig.

Gjenta fase 3 “Generer innsikt” og fase 4 “Bestem hva som skal gjøres” for hvert hovedområde for å få en flyt i nedbryting av problemområdet og utforming av SMARTe aksjonspunkt. Sørg for at det blir nok tid på slutten til å avslutte retrospektiven.

5.2.6 Avslutning / Close (retrospektiv av retrospektiven)

Deltakerne ønsker bedre synlighet på aksjonspunktene (se tabell 3 nummer 16). Av den grunn kan fasilitator spørre/diskutere og bli enig med teamet om hvor de ønsker å ha aksjonspunktene for å sikre synlighet.

Retrospektiven har gått inn på noen hovedområder hvor det er utfordringer. Dermed kan det være hensiktsmessig å minne deltakerne på de områdene hvor teamet presterer godt. Dette kan også bidra til at teamet sitter igjen med en positiv følelse av retrospektiven.

I denne fasen anbefales det å gjennomføre en avsluttende metode som har til hensikt å

evaluere retrospektiven (se tabell 3, nummer 17). Her er det flere metoder som kan være aktuelle å benytte. I denne sesjonen kjøres det en runde med metoden “pleased or surprised” hvor hver deltaker sier noe som overrasket dem eller gjorde de fornøyd (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Ved å gjøre dette kan man alltid søke å forbedre retrospektivene for å finne ut hva som fungerer bra og hvor det er rom for forbedring.

Retrospektiven avsluttes med at fasilitator konkluderer hva teamet har kommet frem til i sesjonen med fokus på aksjonspunkter (se tabell 3, nummer 14). Dette kan gi deltakerne større fokus og eierskap til endringene som skal tre i kraft i påfølgende iterasjon (med mindre annet tidsaspekt er avtalt).

5.2.7 Oppfølging

Denne fasen omhandler hva som kan gjøres i etterkant av retrospektivene.

Oppfølging av aksjoner har en tendens til å bli avglemt, men det er viktig å ha fokus på dette (se tabell 3, nummer 15). Observasjoner og intervju antyder at aksjonene ikke alltid blir utført, i tillegg til at deltakerne meget sjeldent er innom får å se på aksjonslisten (se tabell 3, nummer 13). Fasilitator får derfor ekstra ansvar for å minne på hver aksjonseier hvilke endringer de skal utføre og høre hvordan de ligger an. I tillegg er det viktig at aksjonspunktene synliggjøres på en god måte ved f.eks å skrive ut aksjonspunktene å henge de opp ved arbeidsområdet, kaffemaskin, tavle eller lignende (bli enig med teamet). Dette er med på å bidra til at endringene faktisk finner sted, noe som er med på å gi motivasjon og engasjement (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”) Når endringene er gjennomført anbefales det å feire. Dette kan gjøres ved noe sosialt i teamet, ta med kake eller lignende.

5.2.8 Plan for ny retrospektiv

Det nye designet som ble utformet (se kapittel 5.2 “Design ny gjennomføring”) ble sendt til fasilitatoren i Team 2. Det ble avholdt møter mellom forsker og fasilitator for å diskutere og finne frem til hvordan dette kunne tilrettelegges for deres team. Nedskrivning av erfaringer underveis i det daglige arbeidet ble sett på som en ekstraoppgave som fasilitator ikke ville påtvinge teamet, og ble av den grunn utelatt. Etter møtene utformet fasilitator en konkret kjøreplan som ble benyttet i retrospektiven.

Under synliggjøres den faktiske planen som ble benyttet i retrospektiven.

Start	Slutt	Varighet	Hva	Hvorfor	Hvordan	Utstyr	Ansvar
9:00	9:10	0:10	Gå gjennom: - Mål for dagen - Gå gjennom agenda - Gå gjennom Prime Directive - Check in	Set the stage	Check-in spørsmål: "Hva forventer du å få ut av retrospektiven?"	Ferdigutfylte flipovers: - Mål - Agenda - Prime directive	Fasilitator
9:10	9:25	0:15	Gå gjennom aksjonspunkter fra tidligere	Oppfølging	Inn på VDI		
9:25	9:55	0:30	Starfish på tavla. (Start, Stopp, Fortsett, Mer, Mindre) Alle forteller om sine lapper. Kategorisering + fjern duplikater. Avstemming, 3-5 stemmer hver.	Samle data. Velge ut 3 fokusområder.	Alle brainstormer på lapper (skriv initialene sine på lappen)	Flipover med utdypning av starfishkategoriene. Lapper. Tusjer. Stemmeklistremerker (eller tusjprykk)	Fasilitator / gruppa
9:55	10:10	0:15	I plenum. Sammen utforske HVORFOR det er viktig å "Starte / Stoppe / Fortsette / Gjøre mer / Gjøre mindre" av de tre fokusområdene.	Generere innsikt.	Plenumsdiskusjon.	Notere ned det som er viktig på tavle, 3-deling.	Fasilitator
10:10	10:25	0:15	Lag SMARTE mål (hvis mulig). Kontinuerlig forbedring / Strakstiltak.	Bestem hva som skal gjøres.	Jobb i grupper på 2-3. Kom opp med forslag. Presenter for plenum. Diskuter og juster.	Store gullapper. Tusjer.	Fasilitator / gruppa
10:25	10:30	0:05	Pleased or surprised	Avslutning / evaluering av retrospektiven		Flipover. Lapper.	Fasilitator

Figur 12: Plan for gjennomføring utarbeidet av fasilitator, basert på det nye designet.

5.3 Observasjon av ny gjennomføring

Den nye gjennomføringen ble utført av Team 2 basert på planen vist i kapittel 5.2.8; “Plan for ny retrospektiv”. Totalt ble sju teammedlemmer med på denne gjennomføringen, inkludert fasilitator. Observasjonen oppsummeres i tabeller, se tabell 4,5,6,7,8,9 og 10.

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
0. Forberedelse	Skrive ned erfaringer før retrospektiven	Ble ikke gjort.	
1. Sett scenen	Mål, agenda og Prime directive	Fasilitator går gjennom dette.	
	Close-in metoden	Fasilitator spør deltakerne “Hva er dine håp for denne retrospektiven”.	Bra å prøve annen vri, lett å holde seg i samme sporet. Håper på å blåse ut. Spent og positiv. Se ting på en annen måte. Spennende med noe nytt, virker gjennomført.
	Gå gjennom tidligere aksjonspunkter	Ble satt til slutten ved tid, ikke gjennomgått.	

Tabell 4: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
------------------------------	-----------------------	--------------------	----------------------------------

2. Samle data	Starfish metoden	Kommer mange lapper på kategorien “start å gjøre”, tidligere har man ikke hatt en kategori for dette.	Kategoriene “gjøre mer av” og “fortsette med” er veldig like poengteres av deltakerne.
	Fasilitator	Skriver ikke ned lapper selv, kan med dette bli mer nøytral og fokusere på gjennomføringen.	
	Inspirasjon	Deltakerne ser opp på tavlen for å få inspirasjon til å skrive lapper.	
	Gruppering og utdyping	Kategoriseringen og utdypende informasjon om lappene gjøres samtidig. Deltakerne er ivrige og deltar aktivt.	

Tabell 5: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
------------------------------	-----------------------	--------------------	----------------------------------

2. Samle data	Lenge siden sist retrospektiv	Virker som om deltakerne har mye å prate om og alltid ønsker å diskutere noe.	Sjeldne retrospektiver gjør det vanskelig å følge opp forbedringstiltak.
	Erfaringer vanskelig å gjøre noe med / samme utfordring som tidligere	Erfaringer det er “vanskelig å gjøre noe med” dukker opp. Har vært tema i flere retrospektiver.	
	Tre hovedområder	De får diskutert litt på alle lappene selv om de kun skal gå i dybden på tre hovedområder.	
	Prioritering	Streker blir brukt for å gjøre det synlig. Litt forvirring ift om man skal sette prioritet på enkeltlapper eller grupper av lapper.	Har ikke lyst til å kaste bort streker på det positive.

Tabell 6: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
------------------------------	-----------------------	--------------------	----------------------------------

2. Samle data	Tre hovedområder	Tre utvalgt under kategoriene “start å gjøre”, “gjøre mer av” og “stopp å gjøre”.	Teamet er enig i prioriteringene.
	Aksjonsliste	Teamet diskuterer hvor aksjonene skal lagres.	Teamet blir enige om å bruke verktøyet Jira.
3. Generer innsikt	Gruppearbeid	Deltakerne blir delt opp i tre grupper som får hver sin stasjon. Roterer med klokken. Mye diskusjon når de får gruppeoppgaver. Noen få uklarheter når man får en ny øvelse de ikke har prøvd før. Fungerer bra å bevege seg i rommet, de virker mer engasjerte.	

Tabell 7: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
3. Generer innsikt	5-whys metoden	Deltakerne blir enig om hvorfor det er viktig å bli bedre på gjeldende hovedområde.	
4. Bestem hva som skal gjøres	SMART-goals metoden	Burde kanskje blitt forklart litt bedre. En deltaker går bort for å se på hva poenget med SMART-goals er.	
	SMART-goals metoden	Deltakerne har samme gruppe og får hver sin stasjon. Roterer med klokken.	
	Opprinnelig plan	Ta for seg ett hovedområde om gangen med bruk av metodene 5-whys og SMART-goals etter hverandre.	

Tabell 8: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
4. Bestem hva som skal gjøres	Tiltak / aksjoner	Flere tiltak fremkommer pr hovedområde nå enn tidligere.	
	Aksjoner / hovedområde	Går gjennom i plenum etter gruppearbeidet, sikrer felles enighet og forståelse.	
	Aksjonsliste	Aksjonslisten er ikke skrevet ned i sesjonen, skal gjøres i etterkant.	
	Metodebruk	Mer inngående informasjon og mer i dybden på problemene enn tidligere.	
	Diskusjon	Mye prat og diskusjon går utover tidsestimeringen. Kan ha sammenheng med at det er lenge siden sist retrospektiv.	

Tabell 9: Observasjon av ny gjennomføring

Fase i retrospektiven	Aktivitet/Tema	Observasjon	Kommentarer fra deltakere
5. Avslutt	Pleased or surprised metoden	Øvelsen får deltakerne til å tenke over hva som fungerte bra og mindre bra denne retrospektiven. Dette gir tilbakemeldinger til fasilitator.	Se avsnitt nedenfor.

Tabell 10: Observasjon av ny gjennomføring

Den retrospektive metoden “Pleased or surprised” ble benyttet mot slutten av retrospektiven for å evaluere og gi tilbakemeldinger til både forsker og fasilitator.

Det deltakerne ble **overrasket (surprised)** over oppsummeres her:

- Bruker fortsatt mye tid på en utfordring som det er vanskelig å endre på. Forøvrig godt å få ut litt frustrasjon.
- Ble litt dårlig tid til å diskutere tiltakene, bedre før når vi hadde retrospektiver hyppigere.

Det deltakerne er **fornøyd med (pleased)** oppsummeres her:

- Positiv endring med tiltakene.
- Føler man går mer i dybden på problemene i forhold til gamlemetoden.
- Tvinger deltakerne til å presisere problemet.
- Mer strukturert.
- Enklere å tenke igjennom problemene.
- Finne ut hva som lugger mest nå, gå i dybden istedenfor å tenke at alle saker er like viktig.
- Veldig forfriskende å prøve noe nytt. God møteledelse (fasilitator).

Spørsmål til fasilitator etter retrospektiv

Fasilitator ble stilt noen spørsmål rett etter retrospektiven, disse oppsummeres her:

1. “Hvordan synes du gjennomføringen gikk?”
 - a. Engasjert hele veien, lyst til å bidra og positiv. Metoden 5-whys fungerte spesielt bra. Vi ville brukt mye lenger tid hvis vi hadde gjennomført retrospektiven som vanlig.

2. “Hvor var det rom for forbedring?”
 - b. Strammere regi. Det ble litt lite tid til diskusjon, 1,5 time er for lite. Sett en tidsramme fra starten.

5.4 Tidsestimering og tidsbruk i ny gjennomføringen

Gjennomføringen hadde til hensikt å redusere tidsbruken ved å ta for seg noen få hovedområder i dybden istedenfor å ta tak i alle erfaringene.

Tabellen nedenfor viser estimert tidsbruk og faktisk tidsbruk ved gjennomføringen.

Fase	Estimert tidsbruk	Faktisk tidsbruk
1. Set the stage	10 minutter	7 minutter
Gå gjennom tidligere aksjonspunkt	15 minutter	0 minutter (ble ikke gjort)
2. Samle data	30 minutter	42 minutter
Pause	0 minutter	5 minutter
3. Generer innsikt	15 minutter	19 minutter
4. Bestem hva som skal gjøres	15 minutter	32 minutter
5. Avslutt	5 minutter	4 minutter
Totalt	90 minutter	109 minutter

Tabell 11: Tidsbruk for gjennomføring

Under retrospektiven spurte deltakerne om pause, noe som ikke var planlagt på forhånd. Denne ble innvilget og tok rundt fem minutter. I tillegg var det planlagt å gå gjennom aksjonspunkter fra tidligere retrospektiver. Dette ble lagt til slutten av sesjonen, slik at de ble gjennomgått hvis det ble tid. Forøvrig gikk møtet over tiden og dermed ble de ikke gjennomgått.

5.5 Intervju etter gjennomføring

For å se hvilken effekt det hadde å fokusere på tre hovedområder og hvilken betydning endringene hadde, ble deltakerne intervjuet i etterkant av den nye gjennomføringen. Dette er også i tråd med rammeverket til CAR med tanke på evaluering av nytt design. Dette kapittelet presenterer resultatene fra fokusgruppeintervju med Team 2, og intervju med fasilitator fra Team 2 som var med på den nye gjennomføringen.

5.5.1 Intervju av team etter gjennomføring

Det ble avholdt et fokusgruppeintervju med deltakerne fra Team 2 for å bidra til evalueringen av den nye gjennomføringen. Tre av deltakerne fra teamet med mest erfaring om retrospektiver ble med på denne intervjurunden.

Generelt

Teamet har ingen rutine på å skrive ned erfaringer i det daglige arbeidet. Likevel er det noen som skriver ned erfaringer litt sporadisk før retrospektiven. En person fra teamet sa: “Du kan jo si det at hvis man ikke skriver det ned, og ikke husker det så er det kanskje ikke en kjempestor sak, men likevel så er det ting som er verdt å gjøre noe med”. En deltaker mener det er bedre å ha erfaringer skrevet ned, enn å ikke ha det i det hele tatt. En fra teamet poengterer at: “En ting som kan være en ulempe med lange intervaller er at det skjer ting underveis, små drypp som er verdt å nevne som man glemmer. Kunne vært mer aktuelt for to måneder siden enn nå. jeg prøver å skrive ned underveis, men det er ikke bestandig at jeg gjør det. Glemmer litt hvor skoen trykket for noen måneder siden”. Dette tyder på at jo lengre tid det tar mellom hver retrospektiv, desto vanskeligere blir det å huske hva som skjedde. Teamet fremhever at det er gunstig å skrive ned, og at de i fremtiden kommer til å øke fokuset på dette.

Under gjennomføringen ble det i enkelte tilfeller foreslått erfaringer som kunne overføres direkte til tiltak i aksjonslisten. For å ta vare på dette foreslås det å ha en liten gjennomgang av disse før man går i dybden på de tre hovedområdene. Hvis dette skal gjøres poengterer en fra teamet at man må være streng og rask slik at man ikke bruker all tiden på dette. En deltaker sa: “Da får man ikke det fokuset, men det forsterker jo det med topp tre og at hvis det ikke blir med videre så blir det på en måte aldri med. Er det viktig nok så tvinges det jo frem

igjen”.

Teamet har lenge erfart utfordringer med deres arbeid med en ekstern part, noe som har gjort det ekstra vanskelig å gjøre endringer de har behov for. For å verne teamet og den eksterne parten blir dette omtalt som deres hovedproblemområde. Dette har vært et tema i nesten alle retrospektivene de har vært med på, påpeker teamet. Generelt føler de at det viktigste ble diskutert i den nye gjennomføringen, men de mener likevel at hovedproblemområdet deres tar for mye plass. De poengterer at gjennomføringen ga teamet en ny vinkling som gjorde at de fant frem til flere aspekter ved måten de jobber på, men de havnet litt i den samme grova som de har gjort tidligere. Det poengteres at grunnen til dette rett og slett varat skoen trykket mest på dette hovedproblemområdet, og dermed valgte teamet å fokusere på dette.

En deltaker påpeker at de har et problemområde som overskygger alt, og på den måten vet man ikke hvordan følelsen i teamet er. En annen fra teamet mener det er uheldig at dette medfører at de ikke får snakket like mye om interne prosesser og forbedringer. Det kom opp mange andre erfaringer som de kunne tatt tak i som går inn på teamet, påpeker en av informantene.

En respondent fra teamet sa: “Jeg kunne tenkt meg å kjøre samme type gjennomføring uten å ta med noe som helst om det hovedproblemområdet vi ikke får gjort noe med, og heller fokusere på de tingene som vi kan få gjort noe med”. En annen deltaker fra teamet foreslår at de ved neste retrospektiv dropper alt som omhandler deres eksterne hovedproblemområde, og heller konsentrerer seg om alt annet. Samme deltaker sa: “Den synes jeg vi gikk grundig gjennom og fikk noen gode tiltak på, hvertfall til neste gang”. Teamet er samstemt om at de sannsynligvis kommer til å gjennomføre dette opplegget fremover. De kommer da til å legge til side erfaringer som omhandler deres hovedproblemområdet, i og med at de fikk tatt for seg det grundig nok i denne retrospektiven.

Gjennomføringen opplevdes som litt hektisk, da det ble litt lite tid. En deltaker påpeker at “Vi kunne ha kostet på oss en halvtime til. Vi kunne godt ha vært der i to timer siden det var så lenge siden sist”. En annen deltaker supplerer med at det var et tydelig behov for dette. Det var fem måneder siden deres forrige retrospektiv. En plass mellom hver måned og annenhver

måned mener teamet er et naturlig tidsintervall for denne type gjennomføring. Det trekkes frem at retrospektiver burde skje hyppig i starten av prosjekter, da det ofte skjer mange ting i starten av et prosjekt. Deretter kan det forekomme sjeldnere etterhvert som ting faller på plass.

Nye metoder og elementer

Teamdeltakerne synes det var forfriskende å prøve noe nytt og at det var veldig positivt. Metoden Starfish var litt uklar for deltakerne da to av kategoriene (fortsette med og gjøre mer av) var veldig like og det ble dermed litt tilfeldig hvor erfaringene havnet. Av den grunn så de ikke helt vitsen med å ha to relativt like kategorier. Når det oppstod litt forvirring om hvilken kategori erfaringen tilhørte, påpeker en deltaker at det er ikke så nøye hvor den plasseres, det er bare å sette den i en av kategoriene.

Fem kategorier opplevdes som litt mange, men samtidig påpeker teamet at det var lurt med flere aspekter og nyanser. En deltaker sa: “Det ga flere innfallsvinkler, triggerord og triggeretninger. Lettere å komme på ting”. En deltaker fremhever at: “Det ble litt sort-hvitt før, men nå ble det noen nyanser som kanskje fikk frem refleksjoner”. Angående lappeprosessen mener en deltaker at når hver enkelt deltaker går opp en etter en og utdyper sine lapper, er det med på å trigge tankeprosessen hans. Dette resulterer ofte til dobbelt så mange lapper.

En annen struktur på starten når de skal skrive ned lapper, trekkes frem som bedre da den medfører økt inspirasjon. Teamet ønsker først å få noen minutter med stillhet i tankeprosessen. Deretter leser hver deltaker opp sine lapper, og til sist får hver deltaker noen minutter til å komme frem til nye elementer hvis de har noen. En deltaker sa: “Akkurat den lappeprosessen var mer inspirerende nå, og satte tankene mer i gang. Man kunne ha forandret litt på det fra gang til gang slik at man kunne tenkt litt ulike ting”. Dette synliggjør at det kan være gunstig å variere på hvilke retrospektive metoder som benyttes for å få deltakerne til å være mer kreative når de skal samle inn data.

Metoden 5-whys trekkes frem som god ved at deltakerne må begrunne hvorfor det er viktig å fokusere på utfordringen, og på den måten kommer man enda mer i kjernen av problemet. En

deltaker sa: “Det har vi kanskje tatt litt for lett på før”, noe teamet er enig i.

Metoden SMART-goals ble ansett som en fin måte å tvinge frem mer presise tiltak på. En deltaker mener at det er enklere å ta tak i aksjonspunktene når de blir formulert mer presist. Forøvrig vil teamet se det i aksjon først, før de kan bedømme i hvor stor grad dette var til hjelp. Mer detaljering førte til enda mer konkrete tiltak, mener en respondent. En deltaker sa: “Det ene tiltaket har jo faktisk skjedd”.

Tre hovedområder

Teamet påpeker at de likte idéen og strukturen på den nye gjennomføringen. En deltaker sa: “Synes det er viktig å fokusere på det som er viktigst og bruke tiden der istedenfor å fokusere på alle punktene”. Teamet påpeker at det gir fordeler ved at de ikke bruker for mye tid på et punkt som ikke er så veldig viktig. En på teamet sa: “Poenget med å sette prikker er at alle får sagt sin mening, samme hvor mye de snakker og tar ordet. det er en god ting”. Videre utdyper samme respondent: “...tenker på prosjektet hvor vi hadde mange ting hvor vi diskuterte ut og bort og det tok så innmari lang tid. Jeg tror ikke vi klarer å følge opp så mye. Det er også en grense hvis vi har for mange tiltak”.

Med denne typen gjennomføring poengteres det at de får gått mye mer i dybden på enkelte områder. De får også fokus på andre ting enn det som vanligvis gjøres, da det ellers er lett å havne i samme gropa hver gang. Den forrige metoden de benyttet opplevdes som mer fleksibel. for øvrig mener deltakerne at det er bra med et strengt format hvor de tvinges til å fokusere og få frem noe som er nytt. En deltaker fra teamet påpeker at de ved gamlemetoden pratet om alt, og at det ene var ikke viktigere enn det andre. Dette er ikke bare positivt, mener han da de fikk gå grundigere til verks ved å prioritere erfaringene. Det å gå i dybden på noen områder trekkes frem som positivt, fordi det da vil tvinges frem mer detaljert informasjon om teamets hovedproblemer.

En deltaker foreslår at de bør fortsette med prioriteringen, men isåfall kun ta tak i ett område som omhandler deres eksterne problemområde for å unngå å bruke all tid på dette. Teamet er enig i dette. Likevel er teamet enig i at ved å utføre denne type gjennomføring, kom de frem til gode tiltak på deres hovedproblemområde. Aksjonene har ikke blitt fulgt opp enda, da de

har hatt det veldig hektisk. En deltaker trekker frem at forandring i måten de synliggjør aksjonslisten og tiltakene som står der er en bra idé.

Deltakelse og gruppearbeid

De positive effektene av å sitte i grupper på to under gjennomføringen fremheves ved at det var hjelpsomt å få diskutere underveis. Det ble sett på som veldig positivt å jobbe i små grupper under retrospektiven, da de mener dette er med på få frem flere aspekter og nyanser.

5.5.2 Intervju av fasilitator etter gjennomføring

Fasilitatoren til Team 2 ble intervjuet i etterkant for å bidra til evalueringen av den nye gjennomføringen.

Generelt

Fasilitator ble spurt om hvordan den nye gjennomføring opplevdes. Hun trekker frem at det er godt å ha planlagt grundig på forhånd, da hun føler at man får mest ut av møtene når det er laget en plan som er gjennomtenkt. Fasiliteringen av gjennomføringen gikk greit, særlig med tanke på at gruppen var engasjert. Hun påpeker at det tok mye tid å forberede sesjonen, og at hun ikke kan bruke så mye tid hver gang. Hun sa videre at: “Hvis man først finner en skjelettstruktur på det, så er det kanskje lettere å bare bytte ut oppgaver så de er variable. Så det blir mindre tid på å forberede senere. Det gikk jo ekstra lang tid siden vi hadde noen møter”.

Fasilitator mener det er en god idè å skrive ned erfaringer underveis, men det er ikke noe hun har tenkt på som en mulighet. Hun foreslår: “Når det skjer ting i hverdagen kunne vi ha hatt en lapp og hengt det på en slags parkeringsplass. Det var et godt innspill”. Under selve gjennomføringen tok fasilitator et bevisst valg om å ikke skrive ned egne erfaringer. Hun påpeker at hun :“Jeg har mer enn nok med å fasilitere. Jeg tror du gjør en dårligere jobb som fasilitator om du skal være med å delta aktivt i tillegg”.

Siden det var fem måneder siden sist retrospektiv ble hun spurt om dette ville ha noe å si for den nye gjennomføringen. Fasilitator svarer: “ Jeg er litt usikker på om folk tar igjen de samme temaene. Vi har jo en gjenganger som vi strever med. Jeg tror kanskje folk vil nevne det om det er kort eller lenge siden sist. Hvis man har hatt kjempehyppige retrospektiver så hadde det vært lettere å fokusere på hva som har skjedd sist. Hvis man for eksempel har hatt retrospektiver ukentlig. En måned eller fem måneder, da er det så lenge siden at man ikke klarer å skille mellom hva som skjedde når siden det er så lenge siden”. Hun er litt usikker på hvor ofte det er naturlig å gjennomføre denne type retrospektiv, men foreslår en gang i måneden. Hvor ofte retrospektiver kan gjennomføres, mener hun omhandler i hvor stor grad man tar seg tid til og finner tid til å gjøre det. Hun poengterer at de har utsatt og utsatt retrospektiven grunnet at de har hatt det utrolig travelt den siste tiden. Hun sa også at de

kunne hatt mer tid til å diskutere, da det ble utfordrende å holde seg innenfor tidsrammen.

Tidligere aksjonspunkter for teamet var en del av det nye designet og ble ikke gjennomført. Grunnen til dette var at det var satt nederst på agendaen slik at det skulle bli gjennomgått hvis de fikk tid. Fasilitator fremmer at det ble mangel på tid, men at hun var forberedt på å gå gjennom disse. Hun påpeker også at de godt kunne hatt mer tid til å diskutere og gått i dybden på ting. Fasilitator sa: “Vi hadde så kort tid at det ikke var rom for det”.

Tre hovedområder

Hun påpeker: “Jeg tenker det er slik det bør være. Hvis en skal prøve å ta for seg alt, så er det lett at det ikke blir noe ut av det. Så det er helt logisk å avgrense det”.

Fasilitator synes kategoriseringen var litt vanskelig og at den ble utført forholdsvis raskt. Når deltakerne skulle prioritere erfaringene etter kategoriseringen, var det litt uklart om de skulle votere på enkeltlapper eller grupper av lapper. Når teamet har kategorisert sammen en klump med lapper, så kunne den blitt erstattet med en lapp etterpå, foreslår hun. Dette ville potensielt forenklet prioriteringen av erfaringer i etterkant.

Teamet valgte selv hva de ville prioritere og diskutere under gjennomføringen, og dermed dukket deres hovedproblemområde opp i denne retrospektiven. I forhold til teamets hovedproblemområde, kan det være demotiverende at det dukker opp retrospektiv etter retrospektiv, mener fasilitator. Videre foreslår hun at de kanskje bør ha mer fokus på det de kan gjøre noe med selv. Dette er noe som teamet også påpekte under deres fokusgruppeintervju.

Metoder

Fasilitator anså det som nyttig med nye metoder da de hjelper på strukturering og får i gang tankeprosessen til deltakerne. Starfish metoden var hjelpsom, mener fasilitator. Samtidig var det et par av kategoriene det ble litt spørsmål om. Det tok litt tid å komme inn i det i og med at det var en ny metode.

Den retrospektive metoden 5-whys ble benyttet av fasilitator i den nye gjennomføringen. Hun

påpeker at de ikke fulgte den helt til punkt og prikke, men at de skrev ned hvorfor hovedområdene ble plukket ut. Fasilitator sa: “Jeg synes selv det var nyttig, og fikk også tilbakemeldinger i etterkant om at de syntes det var nyttig å få gå litt i dybden på noen områder”.

Angående SMART-goals metoden påpeker fasilitator at den kun ble forklart, og at det virket som om deltakerne ikke tenkte så mye mer på det når de skulle lage aksjonspunkter. Av den grunn ble ikke aksjonene formulert eksakt som et SMARTe mål. Fasilitator sa: “Jeg var ikke klar nok på at de ikke fikk henge fra seg lappen før det var verifisert mot det. Det får vi jo svi for når vi skal gjøre noe med det”.

Fasilitator ble spurt om hvilke av de nye elementene og metodene hun sannsynligvis kom til å ta i bruk fremover. Hun svarte at det var sannsynlig at hun kom til å bruke alle metodikkene igjen. Hun sa: “Det er ikke sikkert jeg kommer til å bruke det på neste retrospektiv, men neste etter der igjen for variasjon”.

Deltakelse og gruppearbeid

Fasilitator følte at alle var engasjerte og deltok aktivt i retrospektiven. Hun sa: “Jeg tror opplegget stimulerte til at folk var aktive og med. Jeg tror det var positivt å jobbe sammen to og to”.

Oppfølging

Fasilitator skal legge ut sakene på verktøyet Jira, og mener det ikke er noen forskjell på en slik sak og teknisk sak. Teamet er vant til å jobbe med Jira og de kom frem til å legge ut aksjonene fra retrospektiven på denne plattformen. Fasilitator mener at hvis de går gjennom aksjonene en gang i uken på utvidet stå-opp, vil det være god nok oppfølging.

5.6 Sentrale momenter ved gjennomføring av retrospektiver

Datainnsamlingen legger vekt på to team og deres gjennomføringer av retrospektiver. Et nytt design for hvordan retrospektiver kan gjennomføres har blitt testet ut i Team 2.

Intervensjonen ble observert av forsker og to uavhengige forskere. Deretter har Team 2 bidratt til evaluering i etterkant ved deltakelse i to intervjuer. Basert på denne datainnsamlingen, det nye designet, teori og evalueringen i etterkant har dette munnet ut i noen sentrale momenter for retrospektiver.

5.6.1 Forberedelser

Det kan være veldig utfordrende å klare å huske hendelser som har skjedd flere uker eller måneder tilbake i tid. Det anbefales derfor å skrive ned erfaringer underveis i arbeidshverdagen, selv om dette kan bli sett på som en ekstraoppgave. Dette kan stjele noen minutter av arbeidshverdagen, men på en annen side kan det effektivisere datainnsamlingsprosessen, og sørge for at viktige tema og erfaringer blir tatt opp retrospektiven.

5.6.2 Deltakelse

Deltakelse i retrospektiven er essensielt for å få deltakerne til og dele sine erfaringer, samt lage et felles bilde av hvordan arbeidssituasjonen har vært. Hver persons deltakelse vil variere, og det kan dermed være lurt å finne måter å inkludere de personene som ikke sier like mye på. Noen personer kan være dominerende ved at de ofte tar ordet og dermed gjør det vanskeligere for andre deltakere å slippe til. Å benytte gruppearbeid under retrospektiven får deltakerne til å diskutere seg imellom, samtidig som det oppfordrer til deltakelse. Dette kan potensielt bidra til gode diskusjoner og engasjement i gjennomføringen.

Oppvarmingsøvelser i starten av retrospektivene anses som gunstig da de er med på å sette fokus for og deltakelse i retrospektiven. Proaktivt kan oppvarmingsøvelser bidra til at deltakerne er mer aktive og engasjerte med å si noen ord i starten av retrospektiven.

Variasjoner i bruken av retrospektive metoder er med på å belyse problemområder fra forskjellige vinkler. Dette kan også være med på å trigge kreativiteten til deltakerne, noe som er viktig i søket etter nye potensielle løsninger på utfordringer. Ved å benytte de samme

retrospektive metodene kan teamdeltakerne miste engasjementet og potensielt kan det legge en demper på den kreative tankeprosessen. Derfor anbefales det å veksle mellom forskjellige datainnsamlingsmetoder. Nye øvelser kan være slitsomt for deltakerne, og dette bør således fasilitator ha i bakhodet når det kommer til valg av nye metoder.

5.6.3 Fokus på et begrenset antall hovedområder

Fokus på et begrenset antall hovedområder tvinger deltakerne til å prioritere de erfaringene de mener er viktigst å gjøre noe med. Dette kan potensielt kunne redusere tidsbruken ved at man ikke diskuterer alle erfaringene i dybden og oppretter aksjoner til hver erfaring eller kategori. Få hovedområder kan også hjelpe deltakerne til å fokusere på hvorfor erfaringene er viktig å gjøre noe med. For å få gjennomført aksjoner presiseres det at de bør være målbare og konkrete. Ved å kun fokusere på noen få erfaringer kan teamet bruke mer tid på å utforme aksjoner som er i henhold til dette. Sannsynligvis vil det resultere i færre aksjoner enn ved en vanlig gjennomføring. Dette vil potensielt gjøre det enklere for hver enkelt deltaker å følge opp sine aksjoner, da det til tider kan være mange aksjoner å følge opp. Aksjonene har til hensikt å føre til endring og er ansett som noe av det viktigste i en retrospektiv.

5.6.4 utfordringer som er vanskelig å gjøre noe med

I noen retrospektiver vil det dukke opp utfordringer som er vanskelige å gjøre noe med. Dersom dette er tilfellet i flere retrospektiver, bør teamet vurdere hvordan dette skal håndteres. Ved å gå i dybden på utfordringen kan dette være til hjelp når teamet skal se hvilke tiltak som er mulige å gjennomføre. Dersom dette har blitt gjort før uten at det har ført noen vei, kan en løsning være å parkere utfordringen. Dersom det er behov for å involvere andre interessenter er en mulig løsning å inkludere disse for å adressere problemet i en retrospektiv. Gjentakende utfordringer kan være svært demotiverende for et team, særlig hvis de ikke finner noen løsning for å forbedre forholdet. Da anbefales det å vende blikket innover på sine interne prosesser eller prøve å ta for seg andre erfaringer.

5.6.5 Evaluering av retrospektiv

Retrospektivene har et mål om å evaluere deltakernes arbeidsperiode, men det er ikke lagt opp en struktur eller rutine for å evaluere den retrospektive gjennomføringen. Av den grunn kan det være positivt for retrospektivene å integrere en aktivitet som kan gi tilbakemeldinger til

fasilitator. Ved å integrere en aktivitet i slutten av gjennomføringen hvor hver deltaker trekker frem forbedringsområder, kan fasilitator kontinuerlig få tilbakemelding på gjennomføringene. På den måten er det enklere å justere og tilpasse retrospektivene på en måte som tilfredsstiller teamet.

5.6.6 Oppfølging

En gjennomgang av tidligere aksjonspunkt i retrospektiven er med på å sørge for oppfølging og synlighet. Ettersom retrospektiver er arenaen hvor deltakerne oppretter aksjonspunktene, er det ansett som en passende setting å påminne deltakerne aksjoner, samt gi honnør til de personene som har gjennomført endringene de er ansvarlige for.

5.7 Forslag til ny gjennomføring av retrospektiv

Anbefalingen til hvordan gjennomføring av retrospektiver kan gjøres oppsummeres i tabellform i tabell 12. Tabellen inneholder faser i retrospektiven, anbefalinger og hvilke ønskelige effekter hver anbefaling vil kunne ha.

Fase i retrospektiven	Anbefaling	Ønsket effekt
0. Forberedelser	Skriv ned erfaringer underveis.	Sikre at alle erfaringene inkluderes i retrospektiven. Effektivisere datainnsamlingen.
1. Sett scenen	Introduser Prime Directive. Fortell mål og agenda med retrospektiven.	Få alle forstått med at de gjorde sitt beste. Setter rammen og fokus for retrospektiven.
	Oppvarmingsøvelse. Eksempelvis: Close-in	Få deltakerne i rett modus og øke deltakelsen.

2. Generer data	Veksle på innsamlingsmetoder. Eksempelvis: Starfish	Trigge deltakernes kreative tanker og bidra til engasjement.
	Deltakerne utdyper sine erfaringer	Sørge for felles forståelse angående hva erfaringen omhandler.
	Kategorisere erfaringer	Samle tematikker i ett.
	Prioritere noen få hovedområder.	Få teamet til å gjøre løse de utfordringene de mener er viktigst.
3. Generer innsikt	Benytte metoder for å søke hvorfor det er viktig å ta for seg dette området, samt hva det har å si for teamet. Eksempelvis: 5-whys	Nedbryting av utfordringer kan bidra til at teamet danner seg forståelse for problemet og hvilke tiltak som er mulige.
4. Decide what to do	Lage tilfredsstillende aksjonspunkter som gjør det enklere for hver deltaker å gjennomføre. Eksempelvis: SMART-goals	Aksjonsliste som inneholder tiltak hvor en person er ansvarlig. Utformes mest mulig konkret og målbar for å øke sannsynligheten for endring.
5. Avslutt	Konkludering av møtet	Synliggjøre hva man kom frem til. Påminne deltakerne hva de er ansvarlige for.
	Evaluere retrospektiven.	Sørge for kontinuerlig forbedring i

	Eksempelvis: Pleased or surprised.	gjennomføringen av retrospektiver. Tilbakemeldinger til fasilitator.
--	------------------------------------	---

Tabell 12: Forslag til ny gjennomføring av retrospektiv

6 Diskusjon

I dette kapittelet besvares oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Her diskuteres også hvem som kan bruke resultatene og hva slags bidrag studien gir til praksis og forskning på området retrospektiv refleksjon. Deretter beskrives begrensninger, styrker og svakheter med studien. Til slutt er det beskrevet forslag til videre forskning.

6.1 Oppgavens problemstilling

I denne studien har problemstillingen; “Hvordan effektivisere retrospektiv refleksjon i smidige team” vært i fokus. Problemstillingen har blitt brutt ned til følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hva er eksisterende utfordringer?
2. Hvilke elementer kan endres for å møte disse utfordringene?
3. Hva er betydningen av å fokusere på noen få prioriterte hovedområder?

For å svare på dette har det blitt kartlagt ulike utfordringer, elementer som kan endres og hvilken betydning det har å fokusere på noen få prioriterte hovedområder, basert på to team sine erfaringer og gjennomføringen av et nytt design.

Å se på de eksisterende utfordringene i en ekte setting ga mye innblikk i hvordan prosessen foregikk og hvilke elementer som kunne endres for å møte utfordringene. Utfordringene som teamene erfarer med retrospektiver omhandler hovedsakelig tidsbruk, aksjoner og endring. I flere gjennomføringer brukes det mye tid på å diskutere alle erfaringene til deltakerne, noe som kan gjøre det utfordrende å forholde seg til estimert tid. Dersom alle erfaringene blir diskutert og gjort om til aksjonspunkter, kan det bli for mange aksjoner i forhold til hva teamet klarer å håndtere. I tillegg kan dette redusere kvaliteten på aksjonene som utformes hvis det ikke brukes nok tid på å sikre tilfredsstillende aksjoner. Dette kan påvirke hvorvidt endringene faktisk finner sted.

For å adressere disse utfordringene ble det foreslått et nytt design hvor poenget var å fokusere på noen få hovedområder fremfor å ta for seg alle. Designet tok hensyn til fasene i rammeverket utformet av Derby et al. (2006), da det er tilpasset smidige team. I designet er fasene forberedelser og oppfølging tatt i betraktning, da disse fasene er sett på som essensielle

av Kua (2013) og Medinilla (2014). I tillegg til hovedutfordringene ble det oppdaget andre elementer og potensielle forbedringsområder som ble integrert i det nye designet.

Planleggingen av det nye designet ble gjort av forsker, og deretter diskutert i samråd med fasilitator fra Team 2. Planleggingen var tidkrevende, og fasilitator påpeker at det ikke kan brukes så lang tid hver gang. Derby et al. (2006) sier det tar tid å planlegge retrospektiver når man legger til mer enn spørsmålene “Hva gikk bra?” og “Hva gikk mindre bra?”. Når en først har funnet en struktur eller oppsett som fungerer, vil dette redusere tidsbruken knyttet til planleggingsfasen. Strukturen i det nye designet følger en fastsatt prosess som enkelt kan varieres ved å endre på de retrospektive aktivitetene. Eventuelt kan team som gjennomfører designet variere fokus ved å benytte strukturen til å håndtere tematikker som det er ønskelig å ta opp, da det er mulig å fokusere på en arbeidsprosess eller tilsvarende i en retrospektiv.

Team 2 utførte en retrospektiv med det nye designet hvor teamlederen var ansvarlig for gjennomføringen av møtet. Retrospektiven varte i 109 minutter, noe som tilsier at den gikk over estimert tidsbruk som var 90 minutter. Forøvrig bør det nevnes at det var flere nye metoder som ble introdusert i gjennomføringen. Tidligere har ikke teamene benyttet noen fast struktur og flere forskjellige aktiviteter i sine retrospektiver. I tillegg til dette var det fem måneder siden deres forrige retrospektiv. Derby et al. (2006) mener størrelsen på teamet, kompleksiteten, konflikter og tiden siden forrige iterasjon er avgjørende faktorer for tidsbruken i retrospektiver. Videre mener de at ved ukentlige iterasjoner kan det være nok med en times retrospektiv, og hvis man har iterasjoner på 30 dager kan det være naturlig å sette av en halv dag. Medinilla (2014) mener at retrospektiver bør vare i minimum en time for hver uke, og vanligvis enda lengre. I gjennomføringen som ble utprøvd var det satt av 90 minutter, noe som er betraktelig mindre enn Derby et al. (2006) og Medinilla (2014) foreslår. Derby et al. (2006) påpeker at det ikke er en gitt formel for tidsbruk, likevel er det viktig å ikke ta snarveier i forhold til tid, da det kan medføre uheldige resultater.

Deltakerne og fasilitator påpekte også at de godt kunne ha satt av mer tid til gjennomføringen. Retrospektiver er ofte for korte i følge Medinilla (2014), og det kan medføre at deltakerne synes det er bortkastet tid. Det å sette av nok tid i retrospektiver er essensielt for å få diskutert erfaringer godt i dybden. Samtidig vil det kunne øke gjennomføringen av aksjoner, da det ofte

kan gå på bekostning av utformingen av aksjoner hvis det ikke er satt av nok tid. Kua (2013) påpeker at det er viktig å gjennomgå alle fasene for å sikre en felles forståelse for problemene og utformingen av tilfredsstillende aksjoner. Dersom en ny gjennomføring skulle blitt utført ville en sterk anbefaling være å sette av nok tid for å sikre at det blir nok rom for diskusjon og tilfredsstillende aksjoner. Det er bedre å avslutte tidligere enn planlagt hvis teamet har kommet frem til tilfredsstillende resultater, fremfor å bli presset på tid, da det kan få uheldige resultater for retrospektiven.

Med tanke på tidsbruk er det vanskelig å si i hvor stor grad den nye retrospektive gjennomføringen er mer effektiv enn en typisk retrospektiv. Grunnen til dette er at det kun ble utført en enkelt gjennomføring i ett team. Likevel er det noen indikasjoner som tyder det på at denne type gjennomføring kan være tidsbesparende. Antall erfaringer vil variere ut fra deltakelsen til teammedlemmene, men det er ikke uvanlig at det kommer rundt 30-40 erfaringer totalt i en typisk retrospektiv. Dersom alle erfaringene blir diskutert i dybden vil det naturligvis konsumere en del tid. Diskusjonen skal få frem hva erfaringen handler om og hvordan den potensielt kan løses slik at det resulterer i aksjonspunkter. Derfor vil mengden av erfaringer påvirke tiden som blir brukt på å utforme aksjoner. Dette bekreftes både av fasilitator og deltakerne, da de påpeker at de ville brukt mye lengre tid dersom de hadde utført en vanlig retrospektiv.

Ved å gjennomføre retrospektiver hvor det fokuseres på noen få hovedområder, får ikke alle erfaringene like mye oppmerksomhet. Personen som frembringer erfaringen presenterer den for resten av teamet, men utover det vil den ikke bli tildelt mer oppmerksomhet med mindre den blir en av de prioriterte erfaringene. For enkelte kan det være utfordrende dersom de erfaringene er noe som deltakeren selv mener er veldig viktig. Sett fra en annen side så er det ikke sikkert at disse erfaringene er like viktige for teamet i sin helhet. Dersom en person ofte tar ordet og på den måten "styrer" retrospektiven kan det være hemmende for teamet. Prioritering av erfaringer er derfor å anbefale ved at man danner en felles enighet om hva det bør fokuseres på. Det bidrar til fokus i tillegg til at det teamet mener er viktigst blir gjort noe med. Det kan også minimere tidsbruken ved å ikke bruke mye tid på de erfaringene som ikke anses som spesielt viktig for teamet. Dersom erfaringer blir utelatt ved at de ikke blir prioritert, er det ikke dermed sagt at de ikke kan bli tatt opp i neste retrospektiv. Er erfaringen

viktig nok vil den sannsynligvis dukke opp igjen. Hvis man utelater prioritering risikerer man også at retrospektiven tar veldig lang tid, som i sin tur kan medføre at viktige faser eller diskusjoner blir nedprioritert. Det kan også føre til at det blir vanskeligere å følge opp alle aksjonene som munner ut av retrospektiven, da det er en viss grense for hvor mange aksjoner hver person klarer å følge opp. Kua (2013) påpeker at en stor utfordring i retrospektiver handler om at team generelt lager for mange aksjoner. Dette kan resultere i at ingenting blir forbedret og at deltakerne blir frustrert over at ingen endring finner sted. Dette kan i sin tur påvirke deltakelsen under selve retrospektiven, da deltakerne i denne studien påpeker at de kan bli demotiverte dersom de ikke får gjort noe med tiltakene som er satt.

Deltakelse i retrospektiver legger grunnlaget for hva teamet skal jobbe med. Sannsynligvis vil deltakerne være mer åpne og delta i retrospektiver dersom teamet innehar mye tillit. Av den grunn ble det vesentlig å kartlegge tilliten til teammedlemmene, da tilliten i teamet kan ha konsekvenser for gjennomføringen av retrospektivene og deltakelsen. Tillit utvikles gjennom jevnlig og meningsfulle interaksjoner, hvor teammedlemmer blir komfortable og åpne for å dele individuelle erfaringer og bidrag (Holton, 2001). Dette kan ses i sammenheng med hvor stor grad av tillit det er i teamet og hvor godt deltakerne kjenner hverandre.

Teammedlemmene i både Team 1 og Team 2 anses å ha stor grad av tillit til hverandre, da de uttrykker det selv samtidig som gjentatte observasjoner antyder dette. Sannsynligvis vil deltakerne være mer åpne og delta i retrospektiver dersom teamet innehar mye tillit. Det må påpekes at deltakelsen vil variere fra gang til gang, og i noen tilfeller kan grunnen være at deltakerne ikke har så mange nye erfaringer å komme med eller at de ikke har noe spesielt de ønsker å meddele til resten av teamet.

Kua (2013) hevder at det i mange retrospektiver blir utformet mangelfulle aksjoner. Ofte bærer de preg av at deltakerne ikke forstår nøyaktig intensjonen og hva de innebærer, eller at aksjonene er for omfattende til å kunne gjennomføres. Medinilla (2014) påpeker at aksjonene innehar manglende retningslinjer for hvem som skal utføre aksjonen, hva den handler om, når den skal utføres og hvordan. I noen tilfeller kan teamdeltakerne tenke at andre i teamet skal gjennomføre aksjonene, og dermed blir de aldri utført. I denne studien ble det tydelig at aksjoner uten en spesifikk aksjonseier (ansvarlig for tiltaket), hadde mye større sannsynlighet for å ikke bli gjennomført. Datainnsamlingen gjorde det tydelig at aksjonene ble utformet på

forskjellige måter, uten klare retningslinjer for hva de burde inneholde. Teamet nevnte at noe av det viktigste med utformingen av aksjoner var at de burde være målbare og konkrete. I enkelte tilfeller kan det være utfordrende, men det bør alltid søkes etter å lage aksjoner som er tydelige og mulige å etterfølge. Anbefalingen er derfor å søke etter å utforme aksjoner med klare retningslinjer for hvordan de utformes. Eksempelvis kan de ta utgangspunkt i SMART-goals, for å oppnå konkretisering, tidsavgrensning og målbarhet. I tillegg er et viktig funn i denne studien at en person bør tildeles hovedansvaret for aksjonen, selv om det er naturlig at det er teamet i sin helhet som skal gjennomføre aksjonen.

Teamet valgte selv de tre hovedområder de mente var viktigst i gjennomføringen. Et av hovedområdene som ble valgt ut har skapt mye frustrasjon for teamet og det har vært utfordrende for dem å gjøre noe med det. De fleste team som gjennomfører retrospektiver vil sannsynligvis møte utfordringer som det er vanskelig å gjøre noe med. I det nye designet for gjennomføring av retrospektiver manglet det klare retningslinjer for hvordan slike problemer burde håndteres. Likevel mente deltakerne at det var nyttig å få gått mer i dybden på utfordringene enn ved tidligere gjennomføringer. Dette fordi de fikk fokusert på noen områder, og dermed mer tid til å diskutere seg frem til flere potensielle løsninger. Forøvrig bør dette ses i sammenheng med at de benyttet den retrospektive metoden 5-whys i tillegg til SMART-goals. Kua (2013) mener det kan være svært demotiverende for team å støte på slike problemer, da de ofte diskuteres gang etter gang uten å resultere i noen endring. Team som møter tilsvarende problemer bør dermed være klare over hvilke muligheter de har for å takle dette. I mange tilfeller kan det tenkes at eksterne interessenter må inkluderes for å finne en tilfredsstillende løsning på problemet. I disse tilfellene kan det arrangeres møter eller retrospektiver hvor interessentene er involvert i et forsøk på å finne frem til en felles løsning. Dersom dette ikke lar seg gjøre, anbefales det å legge utfordringen til side, spesielt hvis den dukker opp i nesten samtlige retrospektiver. Ved å gjøre dette kan teamet heller fokusere på utfordringer de faktisk kan gjøre noe med. På den måten kan teamet oppnå følelsen av at problemene deres blir løst istedenfor gjentakende frustrasjon over et problemområde. Alternativt kan teamet ta tak i en liten del av problemområdet i et forsøk på å løse det, slik som det ble gjort i den nye retrospektive gjennomføringen.

Synlighet og oppfølging i etterkant av retrospektiv er ansett som viktig, da deltakerne får økt fokus på de aksjonene de er ansvarlige for, samtidig som det gir fokus på endring. Grunnet tidsrammen for denne studien ble ikke dette analysert i etterkant av den nye gjennomføringen. Teamene påpeker at de er for dårlige på dette, og har i løpet av denne studien utformet tiltak for å øke synlighet og oppfølging. Tiltakene er iverksatt ved å gå gjennom tidligere aksjonspunkter i retrospektivene, benytte et alternativt verktøy for å synliggjøre aksjoner og ved å gå gjennom aksjoner en gang i uken ved bruk av en utvidet stand-up.

Hvor ofte det er naturlig å gjennomføre en retrospektiv som fokuserer på tre hovedområder er det ingen fasit på. Mye handler om hvor ofte et team mener det er naturlig å utføre retrospektiver generelt. Potensielt kan en retrospektiv med få hovedområder benyttes jevnligere dersom den er mer effektiv. Forøvrig er det vanskelig å si noe om effektiviteten før den har blitt testet ut i andre settinger enn i ett enkelt case. Et annet poeng en bør være oppmerksom på når det utføres retrospektiver med et begrenset antall hovedområder, er at andre erfaringer enn de prioriterte vil bli utelatt. Av den grunn kan det være gunstig å variere denne type gjennomføring med vanlige gjennomføringer.

6.2 Bidrag

I dette kapittelet presenteres bidrag til praksis, bidrag til forskningsfeltet, styrker og svakheter og videre forskning.

6.2.1 Bidrag til praksis

Denne studien tar for seg retrospektiv refleksjon hvor deltakerne jobber i smidige team. På bakgrunn av dette vil det være naturlig at resultatene av studien gjelder organisasjoner som innehar tilsvarende team, og som anvender smidig metodikk.

De som har en smidig tilnærming jobber vanligvis med prosjekter som er oppdelt i månedlige iterasjoner, og har en retrospektiv etter hver iterasjon. I andre prosjektevalueringer er det vanlig å bruke en eller flere dager etter prosjektets slutt på å reflektere over hvordan prosjektet har gått, for å ta med seg gode erfaringer og finne tiltak for det som kan forbedres (Kert, 2001). I større prosjektevalueringer vil det ofte være mange deltakere involvert i prosessen, og

det vil komme mange erfaringer som det er essensielt å ta tak i. Ved å gjennomføre den foreslåtte retrospektive metoden i en slik sammenheng (se kapittel 5.6 og 5.7), risikerer en at viktige erfaringer blir utelatt. Av den grunn kan det tenkes at det nye forslaget for gjennomføring ikke egner seg like bra i større prosjektevalueringer. Den retrospektive metoden som er foreslått i denne studien vil derfor egne seg best til de som utfører jevnlig retrospektiver. På den måten sørges det for at det viktigste blir gjort noe med, samtidig som det ikke går på bekostning av for mange erfaringer og refleksjoner.

I smidige team er det vanlig å operere med en teamstørrelse på rundt fire til 10 personer. I større team kan det tenkes at det vil være flere erfaringer som må tas hensyn til. Av den grunn vil det være utfordrende å si noe om hvorvidt denne tilnærmingen er gunstig uten å prøve det i praksis. Forøvrig vil tilnærmingen være aktuell i team hvor enkelte personer styrer samtaler og tar ordet, da det er teamet i fellesskap bestemmer hva de skal fokusere på. Dette kan være fornuftig i en stor gruppe med deltakere, spesielt med tanke på at enkelte kan være litt tilbakeholdne.

Hvis det er team som nettopp har innført retrospektiver i sin organisasjon kan det tenkes at de kan ta i bruk denne tilnærmingen. Likevel kan det være bedre å begynne med en enklere tilnærming i startfasen, slik at de forstår prosessen og konseptet med retrospektiver på et grunnleggende nivå. Den nye tilnærmingen som er foreslått består av en fast struktur og en del nye metoder som kan oppleves som overveldende for deltakerne.

6.2.2 Bidrag til forskningsfeltet

Denne studien relaterer seg til smidig utvikling hvor det er vanlig å utføre refleksjoner underveis i prosjekter. Hovedmomentene fra kapittel 6.2.1 ses i sammenheng med eksisterende relevant litteratur på området.

I boken til Derby et al. (2006) er det lagt opp til et rammeverk med fem faser som de mener bør følges når man gjennomfører retrospektiver. Innen hver fase er det foreslått forskjellige aktiviteter som kan benyttes og i hvilke situasjoner de er aktuelle å benytte (se kapittel 2.3 “Retrospektiv refleksjon”). Forøvrig er det ikke lagt opp til noen konkrete metoder for hvordan retrospektiver kan gjennomføres og hvilken effekt dette har. I denne studien har et

nytt design med fokus på et begrenset antall hovedområder blitt utprøvd i et smidig team, deretter blitt evaluert og diskutert. Dette har synliggjort viktige aspekter i retrospektiver og i hvor stor grad noen av de retrospektive metodene fungerer i sammenheng med hverandre.

Fremfor å kun finne hindringer, fokuserer en god retrospektiv på de viktigste hindringene, påvirkning og løsningsevne (Medinilla, 2014). Ved å fokusere på noen hovedområder har denne studien bygget videre på hvordan et team kan gjennomføre retrospektiver som tar for seg de viktigste hindringene. Medinilla (2014) hevder at team bør være løsningsorienterte i retrospektive fremfor problemsøkende, da det å være problemsøkende før eller senere vil føre til negativitet. I det nye designet som ble foreslått, har det vært fokus på et løsningsorientert perspektiv. Spesielt med tanke på sammensetningen av de retrospektive metodene 5-whys og SMART-goals i samspill, da de finner roten av problemet og søker å adressere det. Dette får deltakerne til å analysere deres hovedproblemområder for å komme til kjernen av problemet. Dette kan bidra til større grad av kreativitet og entusiasme, da det gir et målbevisst fokus på å håndtere de største hindrene som team møter.

Gjennom denne studien vises det også tegn på at fasene forberedelser og oppfølging er essensielle, som Kua (2013) og Medinilla (2014) hevder. Planlegging er med på å gi fokus på hva som skal adresseres og hvordan deltakerne aktivt kan påvirke utfallet av retrospektiven. I fasen forberedelser er det lite informasjon om hvordan deltakerne kan forberede seg til retrospektiver, da den hovedsakelig omhandler fasilitators perspektiv. Gjennom denne studien har muligheten for å skrive ned erfaringer underveis i det daglige arbeidet blitt belyst. Dette kan potensielt bidra til at viktige erfaringer ikke blir utelatt i retrospektiver, samtidig som deltakerne er mer fokusert og forberedt til retrospektiven. Det må nevnes at dette er ikke undersøkt i dybden, men her kan det være gode muligheter for å finne løsninger for å sikre at viktige erfaringer blir tatt med i retrospektiven. En fordel ville vært å samle informasjonen på ett sted ved å etablere en fast rutine på hvordan dette burde gjøres. Potensielt kan dette gjøres ved hjelp av et verktøy, men da må det lages en fast struktur og etableres en rutine for hvordan det skal behandles.

Oppfølging har også blitt sett på som viktig for å sikre endringer i etterkant. Medinilla (2014) hevder at det ofte mangler en plan for å forsterke endring og oppfølgingsmekanismer.

Gjennom denne studien har noen potensielle muligheter for å synliggjøre tiltakene som produseres fra retrospektiven og oppfølgingstiltak blitt anbefalt. Effektene av disse har ikke blitt testet ut i praksis grunnet studiens tidsramme.

I denne studien har det vært tydelig at det kan være demotiverende og skape frustrasjon når en utfordring eller et problemområde dukker opp i gjentatte retrospektiver. Den nye retrospektive metoden bar preg av dette, men synliggjør at hvis man bryter ned problemet og forsøker å adressere dette kan det gi positivt utfall for håndtering av et slikt problem. Når slike problem dukker opp i retrospektiver er det viktig for et team å finne ut hvilke muligheter som er tilgjengelig for å finne en løsning.

6.3 Begrensninger, styrker og svakheter ved studien

Her presenteres faktorer som kan ha påvirket resultatet i denne studien, begrensninger, styrker og svakheter.

En svakhet i denne studien er at den kun tar for seg ett case. Dette medfører utfordringer i generalisering av funn. For å kunne generalisere måtte det isåfall blitt gjennomført lignende studier i andre tilsvarende situasjoner eller blitt testet i en bredere sammenheng. En annen svakhet ved å ta for seg kun ett case er at det blir vanskelig å påvise at forhold henger sammen. Funnene kan likevel gi indikasjoner på ulike elementer og aspekter ved retrospektiver, som i sin tur kan forskes videre på.

En utfordring med å være aksjonsforsker er nærheten til prosessen og involveringen. Når en bedriver aksjonsforskning inkluderes deltakerne i forskningen, og på den måten kan de ses på som "forskere". Som forsker skal man søke å være mest mulig distansert og objektiv. I et forsøk på å oppnå dette ble det avklart tidlig at det skulle være minst mulig kunnskapsutveksling mellom forsker og de som ble forsket på. De ansatte som ble forsket på er høyt utdannede og har bidratt betraktelig med tilbakemeldinger og innspill, noe som har vært med på å forme oppgaven. Dette kan ha medført at endringene som ble innført ved bruk av aksjonsforskning opplevdes som uproblematisk. Likevel må det nevnes at spørsmålene i intervjuene og uformell prat med de som ble forsket på kan ha påvirket hva deltakerne har svart og hvordan de tenker.

I følge Davison et al. (2004) og i henhold til CAR-rammeverket kan det være tilfredsstillende med en iterasjon, men som oftest er det ønskelig å gjennomføre flere iterasjoner. I denne studien ble det utført en iterasjon i et team, og dermed kan det ses på som en svakhet. Ved å gjennomføre flere iterasjoner i flere team og i flere caser ville funnene i større grad kunne blitt validert og generalisert. Flere iterasjoner ville potensielt ha gitt dypere innsikt på områdene tidsbruk og endring i retrospektiver. Grunnet studiets omfang og begrensninger i tid, fikk ikke forsker mulighet til å gjennomføre flere iterasjoner og se hvilke effekter det hadde å gjennomføre en retrospektiv med få hovedområder med tanke på oppfølging og endring. Dette hadde vært interessant å utforske, særlig med tanke på at mange endringer kan være vanskelige å få gjort noe med. Ved å ha få hovedområder ville det gitt forsker en sjanse til å se om færre aksjoner potensielt ville ført til større grad av endring. Isåfall kunne det blitt sett opp mot oppfølgingen og hvor stor påvirkning dette kan ha for at endringer finner sted. Det må også nevnes at den nye gjennomføringen bar preg av at det ble introdusert mye nytt overfor det teamet som gjennomførte den nye gjennomføringen. Dette kan ha påvirket hvordan selve gjennomføringen ble utført og resultatene som fremkom. Som nevnt tidligere utgjorde tidsaspektet for denne studien grunnlaget for hvor mange iterasjoner og endringer det var mulig å tilføre.

Teamene som ble forsket på i denne studien har gjennomført retrospektiver gjennom flere år, og har dermed god kjennskap til prosessen og erfaring med den. Dette ses på som en styrke med tanke på datainnsamlingen og forslagene som fremkom gjennom intervjuene. Antallet observasjoner og intervju gjennomført av to team og to ulike fasilitatorer er ansett som en styrke, da det var med på å gi mer detaljert informasjon og et bredt perspektiv. Samtidig kan dette øke forståelsen og sammenhengen mellom observasjonene og de resultatene informantene bidro med.

6.4 Videre arbeid

Her beskrives anbefalinger for videre arbeid på bakgrunn studiets omfang og andre funn som ble gjort i denne studien.

Ved videre forskning kan det være aktuelt å teste ut den nye anbefalte retrospektive metoden

(se kapittel 5.6 og 5.7) i andre organisasjoner og team, og gjerne i flere iterasjoner. Det kan også være aktuelt å utforske hvor ofte det er naturlig å gjennomføre retrospektiver som har fokus på et begrenset antall hovedområder, og hvor mange hovedområder det bør fokuseres på og i hvilke situasjoner.

Generelt er retrospektiver anbefalt for team som innehar en smidig tilnærming. Likevel kan det være interessant å se hvilken effekt dette har for andre team i andre bransjer og i andre prosjektevalueringssammenhenger.

I tillegg til dette kan det forskes mer i dybden på følgende elementer:

- Hvilken betydning har det for deltakerne å ikke ta med alle erfaringene i retrospektiver?
- Hvor mange endringer blir gjennomført ved å fokusere på tre hovedområder sammenlignet med en typisk retrospektiv?
- Hvilken effekt har oppfølgingstiltak og hvordan kan det integreres i smidig utvikling?

Andre funn i studien som kan forskes videre på:

- Hva trigger kreativiteten til personer i retrospektiver (tankeprosessen)?
- Hvilken effekt og verdi gir det teamet og fasilitator å skrive ned erfaringer i det daglige arbeidet?
- Hvilken effekt har det å “blåse ut” eller være uenig, og hvordan kan retrospektiver legge til rette for dette?
- Hvordan kan en håndtere gjentakende og store problemer i retrospektiver?
- Hvordan bør en legge til rette for retrospektiver for et nytt team?

7 Konklusjon

I dette kapittelet besvares problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

Svar på forskningsspørsmål

For å sikre gyldighet i svarene til problemstillingen må det foreligge noen forutsetninger. Denne studien omhandler retrospektiver i smidige team, og av den grunn vil resultatene gjelde for team som gjennomfører tilsvarende refleksjonsprosesser.

For å besvare problemstillingen; “Hvordan effektivisere retrospektiv refleksjon i smidige team?”, har den blitt brutt ned i tre forskningsspørsmål:

1. “Hva er eksisterende utfordringer?”

Gjennom denne studien har eksisterende utfordringer og problemområder ved retrospektiver blitt kartlagt og diskutert i sammenheng med hva det har å si for gjennomføring av retrospektiver både før, under og etter. Videre har studien hatt fokus på hvilke aspekter som er verdifulle og essensielle for å oppnå en suksessfull gjennomføring.

De største utfordringene som teamene møter omhandler tidsbruk, aksjoner og endring. De fleste retrospektiver fokuserer på alle erfaringene deltakerne bidrar med, og det oppstår rundt 30-40 erfaringer i hver retrospektiv. Dette påvirker ofte tidsbruken, og det er ikke uvanlig at retrospektivene går over estimert tidsbruk. Hver erfaring krever diskusjon og har til hensikt å resultere i aksjoner som fører til endring. Antall aksjoner vil ofte belage seg på antall erfaringer som blir diskutert under retrospektivene. Aksjonene som utformes er ofte mangelfulle, slik at det er utfordrende for deltakerne å gjennomføre de. I tillegg til dette erfarer teamene at det til tider er overveldende med aksjoner å følge opp. Dette kan medføre at deltakerne blir demotiverte, samtidig som endring ikke forekommer i like stor grad som den burde, da endring er ansett som noe av det viktigste med retrospektiver.

2. “Hvilke elementer kan endres for å møte disse utfordringene?”

Studien har tatt for seg hvilke elementer som kan endres for å møte de kartlagte utfordringene. For å håndtere essensielle utfordringer som teamene møter har et nytt design for hvordan retrospektiver kan gjennomføres blitt utformet og testet ut i praksis for å se hvilke effekter endringene har hatt. I det nye designet fokuseres det på tre hovedområder som har til hensikt å

prioritere de erfaringene teamet mener er viktigst. På denne måten kan teamene få mer fokus og begrense tidsbruken i retrospektivene. Samtidig innehar det nye designet klare retningslinjer for hvordan utfordringer kan brytes ned og hvordan aksjoner kan utformes. Ved å fokusere på tre hovedområder kan det bidra til at antall aksjoner blir redusert og dermed øke gjennomføringsevnen. Retrospektivene har til hensikt å føre til endring, og ved denne tilnærmingen kan det bli enklere å ta tak i aksjoner i det daglige arbeidet.

3. “Hva er betydningen av å fokusere på noen få prioriterte hovedområder?”

Anvendelsen av aksjonsforskning gjorde det mulig å kartlegge effektene av det nye designet, samt hvilken betydning dette har for team som gjennomfører retrospektiver.

Ved å fokusere på et begrenset antall hovedområder fikk teamet som helhet bestemme hvilke erfaringer de mener det er viktigst å fokusere på. Dette er essensielt da enkelte personer kan ta mye plass i retrospektiver, og på den måten velge hva som skal diskuteres og prioriteres.

Deltakerne påpeker at de fikk gått mye mer i dybden på de prioriterte elementene, noe som gjorde det enklere å finne løsninger og tiltak. En overordnet struktur for hvordan aksjonene skulle utformes opplevdes som nyttig i henhold til oppfølging og endring. Tidsrammen til studiet ga dessverre begrensninger for oppfølgingen og utførelsen av endringer.

Oppsummert vil det være gunstig for teamet å prioritere og fokusere på noen få hovedområder, siden dette kan bidra til bedre løsninger og aksjoner.

8 Referanser

1. Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning, Readings. MA: Addison.
3. Avison, D. E. (1993, September). Research in information systems development and the discipline of information systems. In *Proceedings of the 4th Australian Conference on Information Systems* (No. 28-30 September, pp. 1-27).
1. Avison, D., Baskerville, R., & Myers, M. (2001). Controlling action research projects. *Information technology & people*, 14(1), 28-45.
2. Barker, M., & Neailey, K. (1999). From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 60-67.
3. Baskerville, R., & Wood-Harper, A. T. (1998). Diversity in information systems action research methods. *European Journal of information systems*, 7(2), 90-107.
4. Baskerville, R., & Myers, M. D. (2004). Special issue on action research in information systems: Making IS research relevant to practice: Foreword. *Mis Quarterly*, 329-335.
5. Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M & Kern, J. (2001). Manifesto for agile software development.
6. Bjørnson, F. O., & Dingsøy, T. (2008). Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. *Information and Software Technology*, 50(11), 1055-1068.
7. Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 35(1), 64-69.
8. Bunning, C. (1995). Placing Action Learning and Action Research in Context. *International Management Centre, Brisbane*.
9. Cockburn, A. (2004). *Crystal clear: a human-powered methodology for small teams*. Pearson Education.
10. Cohen, L., & Manion, L. (1980). *Research Methods in Education*. London: Croom Helm Ltd.
11. Collier, B., DeMarco, T., & Fearey, P. (1996). A defined process for project post mortem review. *IEEE software*, 13(4), 65-72.
12. Davison, R. (2001). GSS and action research in the Hong Kong police. *Information*

- Technology & People*, 14(1), 60-77.
13. Davison, R., Martinsons, M. G., & Kock, N. (2004). Principles of canonical action research. *Information systems journal*, 14(1), 65-86.
 14. Derby, E., Larsen, D., & Schwaber, K. (2006). Agile retrospectives: Making good teams great.
 15. Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140.
 16. Dumaine, B. (1990). Who needs a boss. *Fortune*, 121(10), 52-60.
 17. Dybå, T. (2000). Improvisation in small software organizations. *IEEE Software*, 17(5), 82-87.
 18. Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9), 833-859.
 19. Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75-86.
 20. Erickson, J., Lyytinen, K., & Siau, K. (2005). Agile modeling, agile software development, and extreme programming: the state of research. *Journal of database Management*, 16(4), 88.
 21. Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.
 22. Gabel, D. (1995). An introduction to action research. Retrieved July, 27, 2006.
 23. Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge.
 24. Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft-Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B., & Seers, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Journal of advanced nursing*, 37(6), 577-588.
 25. Holmström, H., Fitzgerald, B., Ågerfalk, P. J., & Conchúir, E. Ó. (2006). Agile practices reduce distance in global software development. *Information systems management*, 23(3), 7-18.
 26. Hult, M., & Lennung, S. Å. (1980). Towards a definition of action research: a note and bibliography. *Journal of management studies*, 17(2), 241-250.
 27. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.

28. Kerth, N., *Project Retrospectives*, Dorsett House, 2001.
29. Kitson, A., Harvey, G., & McCormack, B. (1998). Enabling the implementation of evidence based practice: a conceptual framework. *Quality in Health care*, 7(3), 149-158.
30. Kniberg, H., & Skarin, M. (2010). *Kanban and Scrum-making the most of both*. Lulu.com.
31. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Kua, P. (2013). *The retrospective handbook*. E--book available at: <https://leanpub.com/the--retrospective--handbook>.
33. Lau, F. (1997). A review on the use of action research in information systems studies. In *Information systems and qualitative research* (pp. 31-68). Springer US.
34. Leffingwell, D. (2010). *Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise*. Addison-Wesley Professional.
35. Lyytinen, K., & Robey, D. (1999). Learning failure in information systems development. *Information Systems Journal*, 9(2), 85-101.
36. Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1993). *Business without bosses*.
37. McKay, J., & Marshall, P. (2001). The dual imperatives of action research. *Information Technology & People*, 14(1), 46-59.
38. McTaggart, R. (1991). Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly*, 41(3), 168-187.
39. Medinilla, Á. (2014). *Agile Kaizen*. Springer.
40. Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
41. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
42. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley.
43. Rajlich, V. (2006). Changing the paradigm of software engineering. *Communications of the ACM*, 49(8), 67-70.
44. Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007, January). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. In

- Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 52, p. 185).
45. Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum* (Vol. 1). Upper Saddle River: Prentice Hall.
 46. Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
 47. Senge, P. (1990). The fifth dimension: The art and practice of the learning organization. *Currency Doubleday, New York*
 48. Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative science quarterly*, 582-603.
 49. Sutherland, J. (2003). SCRUM: Keep Team Size Under 7!. *Luettavissa: <http://jeffsutherland.com/2003/02/scrum-keep-team-size-under-7.html>. Luettu, 20, 2009.*
 50. Tjora, A. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave. *Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS*.
 51. Von Zedtwitz, M. (2002). Organizational learning through post-project reviews in R&D. *R&D Management*, 32(3), 255-268.
 52. Wadsworth, Y., & Epstein, M. (1998). Building in dialogue between consumers and staff in acute mental health services. *Systemic Practice and action research*, 11(4), 353-379.
 53. Wilkinson, S. (2004). Focus group research. *Qualitative Research: Theory, Method, and Practice*, 177-199. Thousand Oaks: Sage.
 54. Wilkinson, S., Joffe, H., & Yardley, L. (2004). *Qualitative data collection: interviews and focus groups*. Sage Publications.
 55. Williams, L., & Cockburn, A. (2003). Guest Editors' Introduction: Agile Software Development: It's about Feedback and Change. *Computer*, 36(6), 39-43.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide: Fasilitator Team 1

Vedlegg B: Intervjuguide: Fokusgruppeintervju Team 1

Vedlegg C: Intervjuguide: Fasilitator Team 2

Vedlegg D: Intervjuguide: Fokusgruppeintervju Team 2

Vedlegg A:

Intervjuguide: Fasilitator Team 1

Oppvarming

- Introduksjon av intervjuer,
 - Studie og masteroppgaven
- Hvorfor intervjuet og hva dataene skal benyttes til
- Svarene har ingen fasit, interessert i hver enkelt persons meninger og erfaringer
- Konfidensialitet
 - Lydopptak, lagring
- Underskrift som samtykke til deltakelse

1. Planlegging

- Hvor lang tid bruker du på å planlegge en typisk retrospektiv?
- Hva vektlegger du under planleggingsfasen?

2. Retrospektiv

- Hva er grunnen til at dere gjennomfører retrospektiver?
- Hvor nyttig anser du retrospektivene fra en skala fra 1-10, hvor 10 er best?
- Hvor fornøyd er du med hvordan retrospektivene gjennomføres pr dags dato? (1-10)
- Hva kjennetegner en vellykket retrospektiv? (Gjerne bruk tid, utdyp)
- Hvilke utfordringer har dere med retrospektiver?
- Hva kunne bli gjort bedre i retrospektivene?
- Hvor viktig mener du det er at alle i teamet deltar aktivt i retrospektiven?
- Er det vanskelig å forholde seg til estimert tidsbruk i sesjonene?
- Hvis det er for mange refleksjoner fra brukerne i forhold til oppsatt tidsforbruk, hva gjør du som fasilitator da? (Gjerne bruk tid, utdyp)
 - Fokuseres det på noen av refleksjonene? Prioritering?
- Hvor nyttig anser du prioritering / votering av erfaringer?
 - Hva er fordeler og ulemper ved dette?
- I hvor stor grad gjennomføres endringstiltakene i aksjonslisten?
 - Hvilken betydning har dette?
- Tas det i betraktning om foregående endringstiltak var effektive eller ikke?
 - Hvilken betydning har dette for teamet?

3. Fasilitator

- Hva kjennetegner en god fasilitator?
- Har dere noen form for læring mellom fasilitatorer?
- Roterer det på fasilitatorrollen?
 - Hvilke fordeler og ulemper mener du dette kunne gitt?
- Er det utfordrende for deg som fasilitator å veksle mellom fasilitatorrollen og teammedlemsrollen?
 - På hvilken måte?
 - Hvordan kan det veksles mellom rollene på en god måte?
- Hvilken nytte vil du som fasilitator ha av å få erfaringer / refleksjoner fra deltakerne på forhånd?
- Hva gjør du som fasilitator når det oppstår saker som teamet ikke kan gjøre noe med eller er vanskelig å endre på?
 - Eksempelvis saker på organisatorisk nivå, eksterne kunder osv

4. Metoder

- Hvilke retrospektive metoder har du benyttet som fasilitator?
- Aksjonsliste og tiltak?
- Hvilken / hvilke metoder synes du fungerer best og hvorfor?
- Benytter du spesifikke retrospektive metoder i tilknytning til utfordringer som blir tatt opp i retrospektivene?
 - Eksempelvis de store utfordringene som krever mer diskusjon, innsikt osv.

5. Annet

Noe annet du har lyst å legge til?

Vedlegg B:

Intervjuguide: Fokusgruppeintervju Team 1

Oppvarming

- Introduksjon av intervjuer,
 - Studie og masteroppgaven
- Hvorfor intervjuet og hva dataene skal benyttes til
- Svarene har ingen fasit, interessert i hver enkelt persons meninger og erfaringer
- Konfidensialitet
 - Lydopptak, lagring
- Underskrift som samtykke til deltakelse

1. Retrospektive metoder

- I hvor stor grad føler dere at dagens metode er spennende og engasjerende?
- Hva er deres holdninger til utprøving av nye metoder?
- Benytter dere konkrete retrospektive metoder for å prioritere, diskutere og løse utfordringer som oppstår?
 - Eksempelvis, SMART-goals, 5-whys
 - Hva tenker dere om å innføre slike aktiviteter i retrospektivene deres?
 - Hvilke fordeler og ulemper kan dette gi?
- Hvor viktig anser dere det å gjøre en prioritering av erfaringene / lappene?
 - Hva er deres forhold til dette?

2. Retrospektiver

- Hvor viktig mener dere det er at alle i teamet deltar aktivt på retrospektiven?
- Hvor nyttig anser dere retrospektivene slik de gjennomføres i dag fra en skala fra 1-10, hvor 10 er best? (potensialet på den ene siden, ikke ha det på den andre)
- Hva mener dere kjennetegner en vellykket retrospektiv? (Bruk lang tid)
 - Hvilke faktorer?
 - Hvorfor?
- Hvilke utfordringer har dere med retrospektiver? (Bruk lang tid)
 - Kan være hva som helst innen tema.
- Hva kunne blitt gjort annerledes for å gjøre retrospektivene bedre?
- Hva anser dere som mulige fordeler og ulemper for den enkelte ved å skrive ned erfaringer / refleksjoner før selve retrospektiven?

- Hva kan være mulige fordeler og ulemper ved at fasilitator får se disse erfaringene før retrospektiven?
- Hvilken betydning har det at utfordringer gjentas fra retrospektiv til retrospektiv?

3. Endringer og tiltak fra retrospektiver

- Hva gjør dere når det oppstår saker som teamet ikke kan gjøre noe med eller som det er vanskelig å endre på?
 - Eksempelvis saker på organisatorisk nivå, eksterne kunder osv
 - Har dere noen eksempler på en slik situasjon?
- I hvor stor grad blir tiltakene som er nedskrevet på aksjonslisten gjennomført?
 - For få eller mange endringer?
- Hvordan blir de ulike tiltakene fulgt opp?
- Hvilken betydning har det for teamet at tiltakene i aksjonslisten blir gjennomført?
- Hvordan blir tiltakene beskrevet og tildelt?
 - Hvordan kunne dette blitt gjort bedre?
- Hva synes dere om synliggjøringen av endringstiltak?
 - Hvordan kunne dette blitt gjort bedre?
- Vurderer dere om endringene (aksjonene) fra retrospektivene har vært effektive?
 - Hvordan kunne dette blitt gjort?

4. Diverse (læring, tillit, fasilitator)

- Hvordan lærer teamene i Kantega av hverandre?
 - Uformelle mekanismer
 - Organiserte aktiviteter
- Lagres informasjonen om problemer og tiltak slik at andre i organisasjonen kan få tilgang til dette?
 - Isåfall, benyttes det?
- Hva mener dere er betydningen av tillit i et team?
 - Hvor viktig er tillit i et team?
- Hva kjennetegner en god fasilitator?
- Evaluerer dere retrospektivene på noen måte?

5. Annet

Noe annet dere har lyst å legge til?

Vedlegg C:

Intervjuguide: Fasilitator Team 2

Oppvarming

- Introduksjon av intervjuer,
 - Studie og masteroppgaven
- Hvorfor intervjuet og hva dataene skal benyttes til
- Svarene har ingen fasit, interessert i hver enkelt persons meninger og erfaringer
- Konfidensialitet
 - Lydopptak, lagring
- Underskrift som samtykke til deltakelse

1. Fasilitator

- Hvordan opplevde du den nye gjennomføringen?
- Hvordan var det å fasilitere denne gjennomføringen?
- Hva er dine tanker rundt forberedelsene av retrospektiven?
- Hva er dine tanker om denne type gjennomføring hvor målet er å fokusere på noen få hovedområder kontra å omfavne alle?
 - Fordeler og ulemper
- Hva fungerte bedre med den forrige måten å gjennomføre retrospektiver på?
- Hva fungerte bedre med den nye?
- Hvilke av de nye tingene som er prøvd ut er det sannsynlig at dere kommer til å ta i bruk fremover?
- Dere har hatt relativt høyt opphold mellom retrospektivene. Hva har dette å si for gjennomføringen?
 - Hva skal til for at dere avholder retrospektiver oftere?
- Når / hvor ofte mener du at det er naturlig å utføre denne type retrospektiv?
 - Bidrar denne metoden til at dere kan gjennomføre oftere?
- Hva er dine tanker rundt gruppearbeidet og engasjementet i retrospektiven?

2. Utførelse

- Hva var grunnen til at tidligere aksjonspunkter ikke ble gjennomgått?
- Hva var grunnen til at du ikke skrev ned egne lapper?
- Skrive ned underveis, hva er årsaker til at dette ikke ble gjort?
 - Fordeler og ulemper

3. Metoder

- Hvilken verdi gav det å benytte nye metoder i retrospektiven?
- Hva synes du om den retrospektive metoden Starfish (fem kategorier)?
- Hva synes du om de retrospektive metodene 5-whys og smart-goals?
 - Kunne de blitt utført på en bedre måte?
 - Hva hvis man hadde tatt for seg ett hovedområde om gangen?

4. Annet

Noe annet du har lyst å legge til?

Vedlegg D:

Intervjuguide: Fokusgruppeintervju Team 2

Oppvarming

- Introduksjon av intervjuer,
 - Studie og masteroppgaven
- Hvorfor intervjuet og hva dataene skal benyttes til
- Svarene har ingen fasit, interessert i hver enkelt persons meninger og erfaringer
- Konfidensialitet
 - Lydopptak, lagring
- Underskrift som samtykke til deltakelse

1. Generelt retrospektiver

- Hvordan opplevde dere den nye gjennomføringen?
- Hva tenker dere om denne type gjennomføring hvor målet er å fokusere på noen få hovedområder kontra å omfavne alle?
 - Fordeler og ulemper
- Når / hvor ofte mener dere at det er naturlig å utføre denne type retrospektiv?
- Hva synes dere om at flere erfaringer ikke ble diskutert i dybden?
 - Følte dere at det viktigste ble tatt opp?
- Hvordan opplevdes struktureringen og gangen i sesjonen?
 - Nok informasjon? Hva var uklart?
- Hva fungerte bedre med den forrige måten å gjennomføre retrospektiver på?
- Hva fungerte bedre med den nye?
- Hvilke av de nye tingene som er prøvd ut er det sannsynlig at dere kommer til å ta i bruk fremover?
- Dere har hatt relativt langt opphold mellom retrospektivene. Hva har dette å si for gjennomføringen?
 - Hva skal til for at dere avholder retrospektiver oftere?
- Skrev noen av dere ned erfaringer mens dere jobbet med det daglige arbeidet?
 - Hvorfor, hvorfor ikke?

2. Metoder

- Hvilken verdi gav det å benytte nye metoder i retrospektiven?
- Hva synes dere om den retrospektive metoden Starfish (fem kategorier)?

- Hva synes dere om de retrospektive metodene 5-whys og smart-goals?
 - Kunne de blitt utført på en bedre måte?
 - Hva hvis man hadde tatt for seg ett hovedområde om gangen?
- Hva synes dere om prioriteringen?

3. Div

- Hvordan var det å jobbe i grupper under retrospektiven?
- I hvor stor grad følte dere at det ble nok tid til å diskutere dere frem til gode aksjoner?
- Hvordan følte dere at engasjementet og deltakelsen var i retrospektiven?
 - I forhold til forrige sesjon?
- Noen av erfaringene som kom opp på tavlen kan anses å være “direkte aksjonspunkter”, hva tror dere er den beste løsningen for å ta vare på dette?
 - “Parkere, ta opp på slutten”

Annet

Er det noe annet dere har lyst å legge til?