



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Vikten av mätbara mål i SCRUMs retrospekt

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Melker Öhrman
Vesper Hansson

Handledare: Umberto Fiaccadori

Examinatorer: Björn Johansson
Bo Andersson

Vikten av mätbara mål i SCRUMs retrospekt

Författare: Melker Öhrman och Vesper Hansson

Utgivare: Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lund universitet

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Antal sidor: 64

Nyckelord: SCRUM, Retrospekt, SMART-Goals, Agila arbetsmetoder

Sammanfattning:

I vår uppsats har vi tittat närmare på sprint retrospective meetings som är en av ceremonierna i den agila utvecklingsmetoden SCRUM. Vi har undersökt vikten av att använda sig av ett målfokuserat arbetssätt och om det är nödvändigt att sätta upp mätbara mål för att nå framgång i retrospektet. Genom en litteraturstudie har vi skapat en generell bild av vad ett retrospekt ska innehålla och hur man på bästa sätt förbättrar sin utvecklingsprocess med hjälp av retrospektet. Därefter har vi genomfört intervjuer med personer som har rollen SCRUM-Master för att jämföra hur teorin ställer sig mot praktiken. I diskussionsdelen jämför vi teorin med praktiken och hittar samband, likheter och skillnader mellan teori och empiri. Diskussionsdelen mynnar slutligen ut i en rad slutsatser som presenteras i uppsatsens avslutande del.

Innehåll

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Litteraturgenomgång	9
2.1 Agila arbetsmetoder	9
2.2 Scrum	10
2.2.1 Roller	10
2.2.2 Artefakter	11
2.2.3 Cermonier	12
2.3 Målfokuserat förbättringsarbete	17
2.3.1 Smart goals	17
2.3.2 Kritik mot målfokuserad förbättring	18
2.3.3 Feedback Loops	18
2.4 Sammanfattning litteraturgenomgång	18
3. Metod	20
3.1 Tillvägagångssätt	20
3.2 Intervjuer	21
3.2.1 Urval av informanter	21
3.2.2 Sammanställning av informanter	22
3.2.3 Utformning av intervjuguide	22
3.2.4 Intervjuguide	23
3.3 Datainsamling & Analysmetod	23
3.4 Reliabilitet av insamlad data	23
3.5 Etik	24
3.5.1 Informerat samtycke	24
3.5.2 Rätt till privatliv	24
3.5.3 Presentation av data	25
3.6 Kritik mot tillvägagångssätt	25
4. Resultat/Empiri	26
4.1 Definition av ett lyckat retrospekt	26
4.2 Kontinuerlig förbättring	26
4.3 Utformning av mål	27

4.4 Urval av förbättringspunkter	27
4.5 Förändringsarbete och uppföljning.....	29
4.6 Sammanfattning av empiri	30
5. Diskussion	31
5.1 Definition av ett lyckat retrospekt.....	31
5.2 Utformning av mål.....	31
5.3 Förändringsarbete och uppföljning.....	32
5.4 Upplevda värdet	32
5.5 Feedback loops	33
6. Slutsats	34
Bilagor	35
Bilaga 1 - Intervjuguide	35
Bilaga 2 - Transkript 1	37
Bilaga 3 - Transkript 2.....	43
Bilaga 4 - Transkript 3.....	50
Bilaga 5 - Transkript 4.....	57
Referenser	63

Figurer

Figur 1 – 2.1 Sprintar i Scrum (Rubin, 2012).....	S13
Figur 2 – 2.2 Produktens livscykel i Scrum (Derby & Larsen 2006).....	S14
Figur 3 – 2.3 Smart goals (G.T Doran)	S17

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I ett ständigt förändrande klimat där kundernas förväntningar ökar och hårdare krav ställs på utvecklarna är det viktigt att vara innovativ och ständigt försöka förbättra sig själv och sina arbetsmetoder (Pichler, 2010).

Det finns olika ramverk och tillvägagångssätt att vända sig till för organisationer och företag som arbetar med mjukvaruutveckling. En av de mest traditionella och välkända metoderna är vattenfallsmodellen som under en längre tid har varit den vanligaste bland utvecklarteam. Den stora konkurrenten till vattenfallsmodellen är agila arbetsmetoder som under de senaste åren har blivit allt mer populära. En rapport från HP som gjordes under 2015 visar att agila metoder har kommit att bli normen bland utvecklarteam och att majoriteten använder sig av, eller håller på att etablera ett agilt arbetssätt (Hewlett-Packard Development Company, 2015). Samma rapport visar att det stora genombrottet kom runt 2009 och att allt fler organisationer tar till sig arbetssättet.

Bland de agila arbetsmetoderna finns det olika ramverk som utvecklarteam kan använda sig av. Det mest populära ramverket är dock Scrum (Rubin, 2012) vars ursprung kan härledas till en artikel i Harvard Business Review år 1986 som beskriver hur stora företag som Honda, Canon och Fuji-Xerox producerade högklassiga resultat med hjälp av ett Scrum-liknande arbetssätt. Scrum beskrivs som ett iterativt arbetssätt där utvecklarteamet arbetar med mindre projekt som kan liknas som delmål i ett större sammanhang och går under benämningen sprints (Schwaber, 2004). Rollerna inom Scrum består av ett antal utvecklare, en Scrum-master och en Product owner (Rubin, 2012). Ramverket består också av ett antal event i form av möten med olika syften för att leda de olika rollerna genom sprinten samt utvärdera och utveckla arbetet (Rubin, 2012).

Scrum bidrar enligt Rubin inte bara till att resultaten blir bättre och ROI ökar. Rubin menar att en av de stora fördelarna med Scrum är ökad kundnöjdhet eftersom man levererar exakt vad kunden vill ha samt att kraven på projekten är rörliga. Genom att dela upp arbetet i mindre projekt så kan kunden se utvecklingen under hela processen (Rubin, 2012).

En viktig del i agila arbetsmetoder är retrospektet. Syftet är att förbättra det dagliga arbetet genom att utvärdera ett inkrement som producerats under en viss tid (Derby & Larsen, 2006). Retrospektet består inte utav checklistor och resultatgranskning utan fokuserar mer på hur utvecklingsprocessen ser ut och hur den kan förbättras. Specifika problem för utvecklingsteamet tas upp tillsammans med vad som faktiskt har fungerat bra under den angivna perioden och slutligen görs en plan för hur arbetet kan förbättras i framtiden (Derby & Larsen, 2006).

1.2 Problemdiskussion

Syftet med sprint retrospective meeting är att blicka tillbaka på den nyligen genomförda sprinten, titta på vad som har gått bra/mindre bra och slutligen göra upp en plan för hur detta kan förbättras i kommande sprint (Schwaber, 2004). Pankaj Ghanshani (2014) skriver i sin blogg att sprint retrospectives kan vara både tidskrävande och kostsamt eftersom de kräver att hela Scrum-teamet är närvarande på eventet. Samtidigt betonar han att Scrum faktiskt handlar om att ständigt förbättra sig med korta intervaller vilket är syftet med sprint retrospective och att det faktiskt är ett mycket värdefullt event om det görs på rätt sätt (Ghanshani, 2014). Det finns många olika tillvägagångssätt för hur en Scrum-master ska genomföra ett lyckat möte och Derby & Larsen menar att de som anser att retrospektivet är slöseri med tid eller resurser inte håller sig till de riktlinjer och teorier som finns dokumenterade (Derby & Larsen, 2006). Vidare skriver de att varje retrospektiv bör skraddarsys för varje specifikt tillfälle och team. Här ska faktorer som teamets moral, historia och ställning i projektet inkluderas för att kunna bedriva ett både effektivt och produktivt möte som leder till en förbättring efter nästa inkrement (Derby & Larsen, 2006).

Även under själva mötet är det viktigt att hålla sig till riktlinjer för att maximera resultatet av retrospektet. Samtidigt som Scrum-mastern ska försöka driva mötet framåt för att förbättra och utveckla processerna så är det viktigt att inte behandla för många problem eller frågor på en gång (Schwaber, 2004). Schwaber menar att det är omöjligt att uppnå perfektion och att teamet istället för att diskutera problem som inte kommer att lösas, ska hålla sig inom den tidsram som är utsatt för mötet. Sutherland (2011) menar att teamet ska fokusera på tre punkter direkt men spara de resterande förslagen till senare för att kunna sätta realistiska mål.

Det finns olika uppfattningar om hur man bäst ska uppnå mål i retrospektet. Somliga menar att tillämpande av mätbara mål är högst relevant för att retrospektet ska kunna ha ett mätbart värde för förbättringsprocessen (Derby & Larsen, 2006). Pichler (2010) anser att den största anledningen till att Scrum-team inte utvecklas i retrospektet är bristen tydligt strukturerade mål och att detta är något som bör fokuseras på under retrospektet. James Clear (2012) hävdar i sin tur att målsättningar är något som gör medlemmarna i teamet stressade och att man istället ska fokusera på mindre delmoment och agera på problemen i det dagliga arbetet direkt. Clear (2012) menar också att målfokus är ett kortsiktigt tankesätt och att motivationen minskar drastiskt efter att ett mål har uppnåtts. Att istället arbeta med feedback loops och inte lägga ner tid på att utforma mätbara eller mer specifika mål kan leda till ett bättre resultat i det långa loppet (Clear 2012).

För att sammanfatta problemområdet så är retrospektet ett viktigt event som kan bidra till att teamet förbättras och hittar nya lösningar på hur de ska arbeta. Det kan vara ett tids och resurskrävande event men om det utförs på rätt sätt så finns möjligheter till en bättre utvecklingsprocess. Det ställs även krav på ledaren att hålla mötet inom vissa ramar så att diskussionen behandlar relevanta ämnen som kan driva teamet vidare mot dess mål. Både Derby & Larsen (2006) och Pichler (2010) hävdar att målfokus är av stor vikt för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Kritiken mot denna utgångspunkt och det faktum att retrospektet är en typ av feedback loop får oss att ifrågasätta hur viktigt målfokuset faktiskt är.

Forskningsfråga:

*Är målfokuserat förbättringsarbete nödvändigt för ett lyckat retrospekt? Om ja: På vilket sätt
Om nej: Varför inte?*

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Scrum-team arbetar med utformning av mål i retrospektet och i vilken mån detta ligger till grund för förbättring av utvecklingsprocessen. Genom att ställa teori mot praktik avser vi framställa ett underlag till vidare teoribildning kring vikten av målfokuserat förbättringsarbete för en lyckad retrospekt.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer huvudsakligen att fokusera på en specifik del av Scrum, nämligen sprint retrospective meetings. Någon djupare analys på resterande Scrum-event kommer inte göras. För att skapa en förståelse för läsaren och sätta sprint retrospective meetings i ett sammanhang har vi dock valt att beskriva rollerna och evenen i Scrum överskådligt. Eftersom vi kommer referera till olika delmoment i Scrum anser vi att detta är nödvändigt.

Eftersom Scrum Mastern är den som faciliterar retrospektet och därmed kontrollerar utformningen av förbättringsarbetet så kommer vi endast söka informanter med denna roll. Detta innebär att utvecklingsteamets och produktägarens perspektiv uteblir.

2. Litteraturgenomgång

För att vår empiriska undersökning samt vårt resultat och diskussionsdel ska bli så välgjord som möjligt anser vi att det är av stor vikt att skapa oss en teoretisk kunskap inom området som uppsatsen behandlar. Eftersom vi ämnar att presentera en diskussionsdel där teorin jämförs med praktiken är teoridelen grunden till uppsatsen och därför en viktig del. Vi har valt att använda oss av ett antal olika referenser i vår litteraturgenomgång för att skapa oss en nyanserad bild av ämnet.

Litteraturgenomgången kommer inledningsvis presentera agila arbetsmetoder och skapa en övergripande uppfattning om sådana. Trots att uppsatsen inte är tänkt att diskutera agila arbetsmetoder eller Scrum som koncept blir det enklare för läsaren att förstå problemområdet.

Vidare presenteras ramverket Scrum och dess olika roller, artefakter och event. Även här anser vi att det finns en terminologi som läsaren bör göra sig bekant med för att förstå helheten. Sprint retrospective meetings som är kärnan i uppsatsen beskrivs därefter omfattande och tar upp en stor del av litteraturgenomgången. Här beskrivs på detaljnivå hur ett retrospekt ska gå till från det att deltagarna ska komma i rätt stämning inför mötet fram tills att det avslutas.

Två olika teorier gällande målfokus tas sedan upp. Den första teorin som förespråkar mål och ett målfokuserat arbetssätt samt en stridande teori som menar att för strikta målsättningar får en negativ effekt på resultatet.

2.1 Agila arbetsmetoder

I takt med en snabbt växande mjukvaruindustri ökar också kraven på utvecklarna och metoderna som de använder. Samtidigt som behovet för förändring under utvecklingsprocessen blev allt större växte de lättviktiga agila metoderna fram för att skapa snabbare och rörligare processer (Abrahamsson et al, 2002). Syftet med agil systemutveckling är att utvecklingsteamet löpande ska kunna hantera nya krav och förändringar i slutprodukten. Enligt Abrahamsson et al (2002) är det i princip omöjligt att inte ändra kraven under en utvecklingsprocess för att produkten ska bli bra. Vidare menar Abrahamsson att de agila arbetsmetoderna gör det möjligt för utvecklarna att anpassa sig till nya förändringar och detta är anledningen till att de blivit så pass populära.

År 2001 skapades ett manifest av Beck et al vars syfte var att hitta bättre sätt att utveckla mjukvara på. Manifestet kallades Agile Manifesto och bestod av tolv grundprinciper för den agila systemutvecklingen (Beck et al, 2001). Utöver de tolv principerna består manifestet av fyra punkter som är till för att sammanfatta det agila arbetssättet:

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

2.2 Scrum

Scrum är ett agilt ramverk som använts till utveckling och projektarbeten sedan början av 1990-talet (Schwaber & Sutherland, 2013). Själva arbetet är uppdelat i tidsbestämda iterationer som kallas sprintar. Under sprintarna som vanligtvis är mellan en till fyra veckor utförs själva arbetet. I Scrum finns det ett antal definierade roller, artefakter och ceremonier som bör finnas med och följas för att uppnå önskat resultat (Rubin, 2012).

Trots att Scrum är uppbyggt av fasta roller, ceremonier och artefakter så kan ramverket variera mycket i olika sammanhang. Rubin (2012) jämför Scrum med grunden och väggarna i en byggnad. Det finns vissa riktlinjer och principer som måste följas för att det ska fungera men innanför väggarna kan teamet jobba hur de vill och skraddarsy ett eget arbetssätt som de tycker fungerar bra. Detta innebär att Scrum varierar mycket beroende på i vilket sammanhang det används och vissa organisationer följer det mer strikt än andra. Detta är något som skiljer Scrum från andra agila arbetsmetoder.

2.2.1 Roller

Ett arbetslag eller team inom Scrum består av en Scrum Master, en produktägare och ett utvecklarteam. Krav som ställs på dessa team är att de ska vara självorganiserande och krossfunktionella. Att ett team är självorganiserande innebär att teamet själva bestämmer hur de bäst ska utföra sina uppgifter utan påverkan av krafter utanför teamet. Med krossfunktionalitet avses att teamet i sin helhet ska besitta all den kompetens som krävs för att lösa de förelagda uppgifterna, och därmed slippa förlita sig på element utanför teamet (Schwaber & Sutherland, 2013).

Produktägare

Produktägaren ansvarar för produktens framgång avseende marknaden och användarnas behov. Medan det är utvecklingsteamets ansvar att leverera en kvalitativ lösning så är det produktägarens ansvar att med varje sprint styra utvecklingen mot en marknadsförbar release. Produktägaren har ensamt ansvar för produktens backlog, det vill säga en lista med krav eller uppgifter som ska utföras av utvecklingsteamet, och kan således direkt styra riktningen på produktutvecklingen genom prioritering av backlogens objekt (Viscardi, 2013). Eftersom produktägaren är den enda som har möjlighet att bestämma vilka funktioner och features som ska prioriteras så är det viktigt att produktägarens beslut respekteras av hela organisationen om han eller hon ska lyckas i sin roll (Schwaber och Sutherland, 2013).

Utvecklingsteam

Utvecklingsteamet är en krossfunktionell grupp av personer vars roll är att utforma, bygga och testa den önskade produkten. Termen utvecklingsteam kan vara något missvisande eftersom teamet ofta har medlemmar som inte är utvecklare, till exempel databasadministratörer och gränssnittsdesigners. Teamet är självorganiserande och bestämmer själv hur de mål som produktägaren har satt upp ska nås. (Rubin, 2012). Det slutgiltiga målet för teamet är att med varje sprint framställa ett produktinkrement i enlighet med vad som gemensamt definierats som en färdig produkt (Viscardi, 2013).

Scrum Master

Medan produktägaren fokuserar på att bygga rätt produkt och utvecklingsavdelningen på att bygga den på rätt sätt, så fokuserar Scrum Mastern på att se till att teamet förstår och tar till sig Scrums värderingar och principer. Scrum Mastern fungerar även som ett stöd för både produktägaren och utvecklingsteamet genom att se till så att de har allt de behöver för att fungera så effektivt som möjligt (Rubin, 2012). Vidare så ska Scrum Mastern skydda teamet från yttre påtryckningar och hinder så att de kan fokusera på att skapa värde, bland annat genom att hjälpa utomstående att interagera med teamet på ett optimalt vis (Viscardi, 2013).

2.2.2 Artefakter

Product backlog

En product backlog är en prioriteringslista som innehåller all funktionalitet som produkten kan tänkas behöva och är källan till all förändring av produkten. Listans objekt utgörs utav features, funktioner, krav, förbättringar och problemåtgärder. Varje objekt har en tillhörande beskrivning, prioriteringsgrad, tidsuppskattning och ett uppskattat värde. Produktägaren ansvarar för backlogen både gällande innehåll, tillgänglighet och prioritering av listans objekt (Schwaber och Sutherland, 2013).

Inledningsvis så innehåller backlogen endast produktens mest grundläggande krav men listans innehåll förändras i takt med att produkten och dess användningsområde växer fram. Backlogen förändras kontant för att spegla det som krävs för att produkten ska vara lämplig, konkurrenskraftig och användbar. Allt eftersom produktens värde och användning ökar så växer backlogen ytterligare för att tillgodose feedback från marknaden och backlogen fortsätter därför att vara en levande artefakt under hela produktens livstid (Schwaber och Sutherland, 2013).

Alla objekt i backlogen har inte samma omfattning och detaljnivå utan korrelerar med objektets prioriteringsgrad. Ett högt prioriterat objekt har oftast en hög detaljnivå och en liten omfattning så att de enkelt ska kunna genomföras under en kommande sprint. Mer oklara och omfattande objekt bryts ner i mindre delar med ökad detaljnivå i takt med att prioriteringsgraden ökar (Rubin, 2012).

Sprint backlog

Inför varje sprint så bestämmer produktägaren tillsammans med utvecklingsteamet vad målet med sprinten är och vilka av de förändringsobjekt i product backlog som är rimliga att genomföra under den kommande sprinten. De valda objekten sammanställs sedan i en sprint backlog som ligger till grund för arbetet i sprinten. Varje objekt bryts sedan ner till en plan innehållandes de steg som krävs för förändringens genomförande. Därefter görs ett tidsestimat, oftast i antal timmar, för varje förändringspunkt (Rubin, 2012).

Under sprinten så modifierar utvecklingsteamet backlogen i takt med att arbete utförs och ytterligare insikt kring vad som krävs för att nå sprintens mål växer fram. Nya krav läggs till och utfört arbete bockas av så att sprintens totala tidsestimat kan uppdateras. Sprint backlog ägs utav utvecklingsteamet och det är endast de som får lov att ändra i den under sprintens gång (Schwaber och Sutherland, 2013).

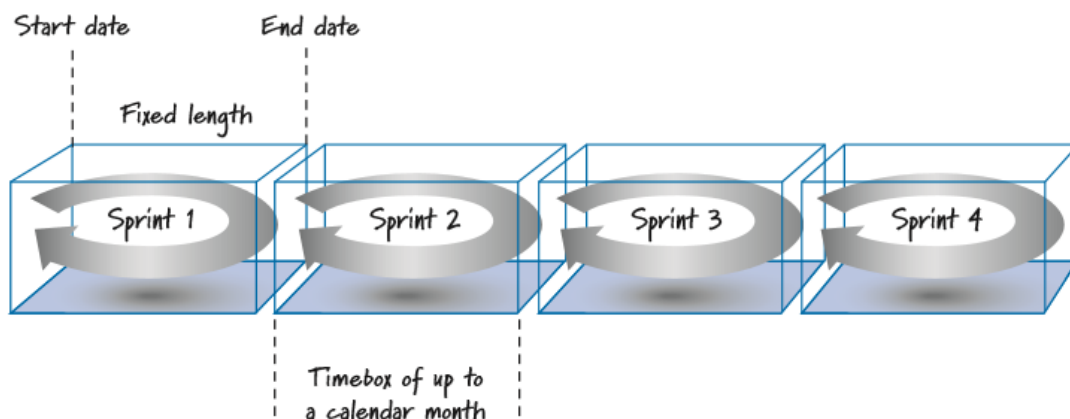
2.2.3 Cermonier

Sprint planning

För att kunna arbeta på ett metodiskt sätt delas arbetet i Scrum upp i olika sprinter, vilket kommer beskrivas närmare i nästa stycke. För att sprinterna ska ha en klar struktur är det dock viktigt att Scrum-teamet vet exakt vilka funktioner de ska utveckla genom att få tydliga krav och målsättningar (Blankenship et al. 2011). Det är produktägarens ansvar att skapa en sprint backlog som ska fastställa vad utvecklingsteamet ska åstadkomma under sprinten. Trots att det är produktägaren som bestämmer vad som ska göras så är utvecklingsteamet närvarande på mötet för att hjälpa till med tidestimering och se till så att kraven för den kommande sprinten är av rimlig arbetsbörda och kan slutföras i tid (Rubin, 2012).

Sprint

I Scrum är arbetet uppdelat in kortare perioder som oftast varar mellan en och fyra veckor. Perioderna kallas sprints och har alltid ett start- samt slutdatum. Målet med en sprint är att slutföra de uppgifter som finns i den tidigare skapade sprint backlog (Blankenship et al. 2011).



Figur 2.1: Sprintar i Scrum (Rubin, 2012)

Under en sprint har Scrum-teamet dagliga möten som kallas Daily Scrum eller Stand-ups. Här träffas Scrum-teamet under en kortare period för att stämma av så att arbetet går framåt utan några större problem för samtliga deltagare (Rubin, 2012). Ett vanligt sätt att utföra mötet på är att varje utvecklare får besvara följande frågor för att dela med sig om vad de arbetar med i stunden (Rubin, 2012).

- Vad har du gjort sedan förra Stand-up mötet?
- Vad planerar du att göra fram tills nästa Stand-up möte?
- Vilka är svårigheterna eller problemen som hindrar dig från att göra framsteg?

Genom att varje individ besvarar frågorna skapar sig hela utvecklingsteamet en grundläggande uppfattning om vad som pågår och hur teamet rör sig mot sitt mål. Om det visar sig att någon utvecklare har ett specifikt problem så ska detta inte lösas på mötet utan hanteras senare med berörda parter (Rubin, 2012).

Sprint review

Efter en avslutad sprint hålls det första av två möten som ska granska och förbättra arbetet. Syftet med en sprint review är att samtliga deltagare, alltså Scrum teamet, intressenter, sponsorer, kunder och övriga intresserade ska få inspektera den produkten som har utvecklats. Fokus ligger här på att se över det som precis utvecklats i en större kontext (Rubin, 2012). Schwaber (2004) betonar vikten av att ha en bra sprint review eftersom det är det bästa tillfället i hela utvecklingsprocessen för utvecklarteamet att under ett par timmar sitta ner med ledningen och beskriva samt diskutera deras arbete på ett djupare plan. Schwaber (2004) menar även att det brukar vara uppskattat bland ledningen då de får en mer detaljerad bild av vad som egentligen pågår i utvecklingen. Något som det sällan annars får.

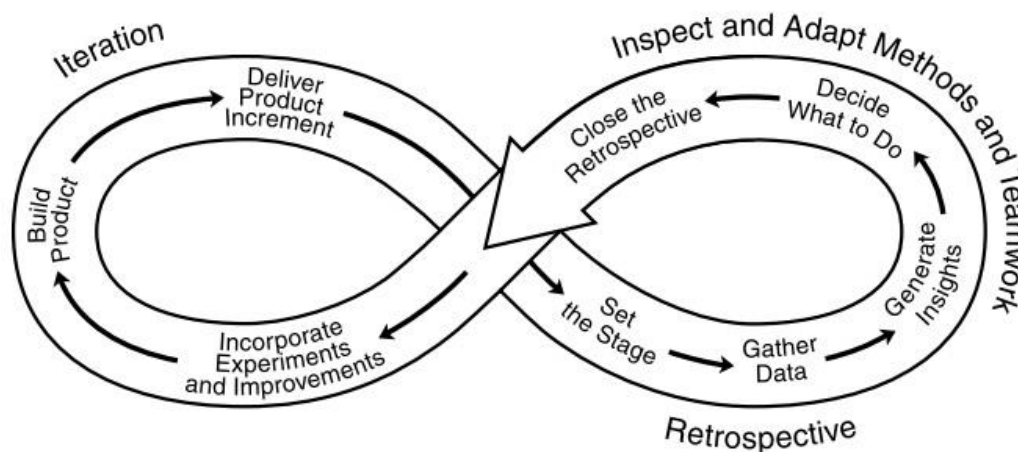
Under en sprint review får Scrum-teamet feedback på sitt arbete som ska hjälpa till att förbättra produkten. Agendan för mötet ska dock inte förväxlas med sprint retrospective meeting som beskrivs detaljerat i nästa stycke. Fokus i en sprint review ska ligga på att redogöra för den nyligen utvecklade produkten och skapa förståelse för de utomstående deltagarna samt generera användbar feedback till Scrum-teamet (Rubin, 2012).

Sprint retrospective meeting

Sprint retrospective meeting är det sista och avslutande mötet i en sprint. Här diskuterar hela teamet vad som har fungerat bra och dåligt under den sprinten som nyligen utförts och slutligen görs en plan för hur nästa sprint kan bli bättre (Viscardi, 2013).

Enligt Derby & Larsen är det viktigt att skräddarsy retrospektet för varje team och möte så att det ska vara givande och inte bara slöseri med tid och resurser. Genom att följa en tydlig struktur med fem steg menar Derby & Larsen att man kan maximera resultaten från retrospektet (Derby & Larsen, 2006). Strukturen består av följande steg:

1. Set the stage
2. Gather data
3. Generate insights
4. Decide what to do
5. Close the Retrospective



Figur 2.2 (Derby & Larsen, 2006)

Bilden beskriver ramverket för retrospektet och hur det förhåller sig till en iteration genom att hela tiden förbättras innan den nya iterationen startar.

Set the Stage

Det första steget i strukturen handlar om att mjuka upp deltagarna genom att berätta generellt om mötet, hur lång tid det kommer ta samt syftet och målet med mötet. Här är det också viktigt att påpeka hur tiden ska förbrukas under sammankomsten för att bevisa att det inte kommer vara ett meningslöst möte som ödslar deltagarnas tid (Derby & Larsen, 2006). Därefter ska teamet enas om värderingar eller avtal som ska gälla under retrospektet. I vissa fall har teamet redan sådana och kan då hoppa över detta steg. Om det inte finns några värderingar för hur gruppen ska bete sig eller arbeta så är det av stor vikt att sådana skapas så att alla är på samma nivå och kan diskutera och interagera med varandra på ett kreativt men ändå kritiskt sätt (Derby & Larsen, 2006).

Gather Data

När det första steget är avklarat och gruppen är i rätt stämning för diskussion så är det dags att samla in data från den senaste iterationen. Genom att de olika deltagarna beskriver sitt perspektiv av iterationen skapas en generell uppfattning av gruppen och förhoppningsvis får samtliga deltagare en bra helhetsbild av iterationen genom att ta del av andras erfarenheter (Derby & Larsen, 2006).

Datan som samlas in kan bestå av event, grafer, historier eller viktiga möten som har ägt rum under den iterationen. Teamets känslor för olika moment är också viktiga i sammanhanget och kan ofta avgöra vad de tycker är viktigt att jobba vidare med. Om inte teamet vill prata om sina känslor rakt ut så kan det vara en bra ide att lämna ut formulär som får fyllas i med olika alternativ om hur deltagarna känner för datan som samlas in (Derby & Larsen, 2006).

Innan mötet går vidare till nästa steg ska teamet gemensamt blicka över den data som samlats in för att skapa sig en gemensam och delad bild av vad de har att arbeta med. Teamet får gärna kommentera på specifika mönster, överraskningar eller övrigt som de reagerar över vid första anblicken (Derby & Larsen, 2006)

Generate Insights

Det tredje steget handlar om att ifrågasätta och utvärdera moment i iterationen med hjälp av den insamlade datan och fundera på vad som har fungerat bra samt vad som kan göras bättre till nästa iteration. Genom att titta på olika interaktioner, arbetsmönster och oväntade händelser får teamet en generell blick på hur de kan arbeta effektivare i framtiden (Derby & Larsen, 2006) Enligt Derby & Larsen(2006) är detta dock inte tidpunkten för att skapa lösningar för problemen. Det ska göras i ett senare skede och det här steget är till för att skapa förståelse för hur beteenden och olika omständigheter påverkar individernas förmåga att utveckla mjukvara.

Decide what to do

När teamet har kommit så här långt ska det finnas en lista på potentiella förbättringspunkter som ska vidareutvecklas. Här ska teamet välja ut ett fåtal punkter som de prioriterar högt. Det är viktigt att teamet inte försöker förändra sig på för många punkter samtidigt. Två punkter för ett team är ett rimligt mål och anses vara realistiskt att hantera (Derby & Larsen, 2006).

För att skapa momentum i förändringsfasen ska teamet omedelbart börja planera eller arbeta med de förändringspunkter som valts ut. Det är bra om nästa iteration börjat tätt in på retrospektet när de har planerna för förändring i färskt minne (Derby & Larsen, 2006).

Close the retrospective

I det sista och avslutande steget är det dags att dokumentera och sammanfatta mötet. Dokumentationen kan ske genom att ledaren tar bilder på det utförda arbetet eller att teamet sammanställer det viktigaste punkterna (Derby & Larsen, 2006). Vidare beskriver Derby & Larsen (2006) vikten av att dokumentationen ska tillhöra teamet och inte ledaren. Eftersom det är teamet som ska utvecklas behöver de dokumentationen som vägledning i förändringsarbetet.

Rubin (2012) har en liknande struktur även den med fem steg. Namnen på de fem stegen skiljer sig något från Derby & Larsens struktur (2006) men innehållet och syftet är detsamma. Rubin (2012) har gett sina fem steg följande namn:

- Set the atmosphere
- Share context
- Identify insights
- Determine actions
- Close the retrospective

Tidsstruktur i retrospektet

Strukturen med fem olika delmoment hjälper teamet att nå målet med retrospektet, vilket är att förbättra arbetsprocessen under sprinterna (Viscardi, 2013). Eftersom tiden är begränsad på mötet är det dock viktigt att teamet inte fastnar på en eller flera punkter under en längre tid så att de inte hinner med agendan innan den utsatta tiden är slut och deltagarna måste återgå till sina vanliga arbetsuppgifter (Derby & Larsen, 2006). Ledaren bör därför redan innan mötet göra en disposition för hur länge de olika delmomenten ska pågå.

Definitionen av ett lyckat retrospekt

Det finns ingen tydlig och gemensam definition av ett lyckat retrospekt är. För att kunna definiera vad ett lyckat retrospekt innebär så måste vi därför redogöra för vad målet med retrospektet är enligt litteraturen. Fyra olika författare beskriver målet med retrospektet enligt följande:

Derby & Larsen (2006)

“Increase the quality of the product and the work life of team members.”

Schwaber (2004)

“The purpose of the Sprint retrospective is to inspect how the Scrum process worked during the last Sprint and adjust it to improve the next Sprint.”

Pichler (2010)

“Identify problems and their causes, and to discover improvement measures that will make the work more enjoyable and effective.”

Blankenship (2011)

“Retrospectives at the end of each sprint help to improve the process.”

Trots att det inte finns någon exakt definition kan vi konstatera att målet med retrospektet inte skiljer sig i någon större utsträckning författarna emellan. En förbättrad utvecklingsprocess är den gemensamma bilden av ett lyckat retrospekt. På vilket sätt processen förändras kan skilja sig från olika team men huvudsaken är att det dagliga arbetet blir mer effektivt genom ständig förbättring.

2.3 Målfokuserat förbättringsarbete

Derby & Larsen (2006), Schiel (2012) och Viscardi (2013) är alla överens om att förbättringspunkterna ska utformas som tydliga mål för att senare kunna följas upp. Genom att ha detaljerade, mätbara och specifika mål blir det enklare att mäta framgången och avgöra om retrospektet var lyckat eller inte. Schiel (2012) menar att ett av det största misstagen som görs på retrospektet är att inte skapa tydliga och mätbara mål. Schiel (2012) hänvisar även till Derby & Larsen (2006) och menar att de presenterar en bra lösning för hur målen ska utformas.

Jan O'Neill & Anne Conzemius (2006) som är förespråkare av smarta mål menar att ett målinriktat arbete och väl utformade mål är ett måste för att kunna nå framgång. De hävdar att en av de viktigaste produkterna som kommer från att jobba med mål är att prioriteringen av arbete förenklas. Genom att alla kämpar mot ett gemensamt mål som är väl definierat skapas en vision för teamet som gör att alla kommer kämpa för att uppnå det utsatta målet. Detta menar O'Neill & Conzemius (2006) är en mycket viktig del i arbetet med målinriktat arbete.

2.3.1 Smart goals

Som tidigare nämnt belyser Derby & Larsen (2006) vikten av att skapa mål som bland annat är realistiska och relevanta på retrospektet. Som stöd i utvecklandet av mål finns det olika teorier och ramverk som Scrum-mastern kan vända sig till. Ett av ramverk är Smart goals som utformades av G. T. Doran (1981). Smart goals bygger på att målet ska uppfylla de fem kriterierna; specific, measurable, achievable, realistic och time bound. Om målet inte uppfyller kraven så bör det inte finnas med eller så måste det omstruktureras så att det kan mätas i ett senare skede.

Specific	What do I want to accomplish? Why do I want to accomplish this? What are the requirements?
Measurable	How will I measure my progress? How will I know when the goal is accomplished?
Achievable	How can the goal be accomplished? What are the logical steps I should take?
Relevant	Is this a worthwhile goal? Is this the right time? Do I have the necessary recourses to accomplish this goal? Is this goal in line with my long term objectives?
Time-Bound	How long will it take to accomplish this goal? When is the completion of this goal due? When am I going to work on this goal?

Fig 2.3 SMART GOALS. T Doran (1981)

2.3.2 Kritik mot målfokuserad förbättring

En annan teori om målsättningar och framgång som har vuxit fram inom sportvärlden går emot smarta mål och menar att det är bättre att fokusera på processen än målet. Nick Saban, tidigare coach inom Amerikansk fotboll är en stark förespråkare för detta och även företag som Apple och Disney har tagit till sig metoden (Jason Selk, 2012).

James Clear (2012) förenklar hela konceptet på sin blogg genom att ge tre tydliga exempel på varför det är bättre att jobba med processen än att sätta upp mål. Han kallar processarbetet för ett system.

Mål minskar glädjen i ditt arbete.

Om du sätter upp ett mål så menar du indirekt att du inte är tillräckligt bra i nuläget men att du kommer vara det när du når ditt mål. Problemet med detta är att du alltid sätter framgång och lycka åt sidan tills att du har uppnått målet. Att skapa specifika och mätbara mål bidrar också till en underliggande stress som säger att du måste uppnå vissa resultat för att du ska bli framgångsrik och lyckad. Att hela tiden vara resultatinriktad gör en stressad. Lösningen till detta är att istället för att sätta upp krav och mål så är det bättre att fokusera på nuet och förbättra de dagliga arbetet. På så sett når man framgång utan att behöva stressa upp sig för resultat och målsättningar.

Målsättningar är konstigt nog sämre på längre sikt.

Ett exempel är en person som tränar till ett maraton där målet är att springa på en viss tid. Personen kommer pusha sig själv till att träna mycket för att uppnå just det målet men efter att det är avklarat kommer motivationen genast sänkas.

Om man istället tänker på processen så kommer man värdesätta varje träning istället för att tänka på loppet hela tiden. Genom att utföra varje träning bra och inte bry sig om hur det går på första loppet så kommer resultatet bli bättre i slutet. Motivationen sänks inte efter ett visst moment och träningen kommer fortlöpa och göra att personen blir bättre långsiktigt.

Mål förutsätter att du kan kontrollera sådant som du egentligen inte har någon kontroll över.

Varje gång vi sätter ett mål så försöker vi förutspå framtiden. Vi försöker planera hur lång tid det kommer ta att uppnå målet, hur bra resultatet kommer bli och hur vi kommer ta oss dit. Vissa händelser som kan bidra till att målet inte uppfylls är omöjliga att förutspå och detta kan leda till ett misslyckande trots att ett utmärkt jobb har utförts.

2.3.3 Feedback Loops

Feedback loops är ett tillvägagångssätt som bygger på att man utvärderar sitt arbete kontinuerligt och tittar på vad man gjort bra respektive dåligt. Utifrån det vet man vad som behöver förbättras men det finns ingen mening att sätta specifika värden och mål med det. Bara genom tanken att det behöver förbättras kommer leda till att man anpassar sig och lär av sina misstag.

2.4 Sammanfattning litteraturgenomgång

Genom att gå igenom litteratur som har en koppling till bl.a. Scrum, retrospekt, agila arbetsmetoder eller olika arbetssätt för framgång har vi skapat oss kunskap för de olika teorier och ramverk som finns. Genom att studera och analysera litteraturen har vi fått en teoretisk bakgrund som kan hjälpa till att besvara den forskningsfråga som presenterats tidigare i uppsatsen.

Litteraturgenomgången beskriver inledningsvis agila arbetsmetoder och går därefter vidare till Scrum som är ett ramverk för agil utveckling. I beskrivningen av Scrum läggs ett stort fokus på retrospektet och dess olika aktiviteter enligt Derby & Larsen (2006). Även Rubin (2012) beskriver retrospektet i fem steg likt Derby & Larsen (2006) med olika aktiviteter.

Teorin om smarta mål som även Derby & Larsen (2006) nämner i sin bok tas sedan upp i litteraturgenomgången. Vi ger läsaren en mer detaljerad bild av vad smarta mål är och hur de ska användas för att nå framgång. Vidare tittar vi på kritik mot konceptet smarta mål och en annan syn på hur framgång ska nås. Den motsatta teorin handlar om att fokusera på processen istället för målet och menar att målsättningar kan ha negativa konsekvenser på resultatet. Vi presenterar de två teorierna och jämför hur de ställer sig mot varandra.

3. Metod

Vår forskningsfråga går ut på att undersöka om måldrivet/fokuserat förbättringsarbete är nödvändigt för en lyckad retrospekt. För att besvara frågan så behöver vi undersöka både hur Scrum-team arbetar med att utforma sina mål och vad en lyckad retrospekt innebär i praktiken. Vi har tillämpat en strategi som Jacobsen (2002) benämner som deduktiv. Detta tillåter oss att jämföra den teoretiska grunden med vår insamlade empiri för att kunna se de samband och dra de slutsatser som krävs för att besvara forskningsfrågan.

Frågeställningen är explorativ och vi har som mål att framställa en grund för vidare teoribildning kring målinriktat förbättringsarbete i retrospektet. Därför har vi valt en öppen kvalitativ ansats eftersom det tillåter oss att fånga oväntade förhållanden och få en nyanserad bild av undersökningsområdet (Jacobsen, 2002).

3.1 Tillvägagångssätt

Förarbetet med att välja ämne för uppsatsen var en process i sig. Anledningen till att valet till slut föll på agil systemutveckling var en kombination av ett intresse och en god tillgänglighet av empiri i form utav lämpliga intervjuobjekt. Vi insåg tidigt att agil systemutveckling är ett brett ämne med flera olika metoder och valde därför att inrikta oss specifikt på Scrum eftersom det är den mest utbredda metoden. Arbetet fortskred sedan genom att vi skaffade oss en generell förståelse för Scrum som ramverk för att försöka konkretisera en lämplig frågeställning. Det visade sig dock att även Scrum är ett för brett område och valde, efter att ha undersökt vilka områden som behandlats i tidigare uppsatser, att fokusera på retrospektet.

Inledningsvis så hade vi planer på att undersöka tidfördelning mellan aktiviteter och i vilken omfattning som retrospektet är retrospektiv kontra proaktiv. Efter ytterligare fördjupning inom problemområdet så kom vi dock fram till att det var relativt ointressant eftersom att proaktivt arbete inför framtida sprintar är en naturlig del av retrospektet. Efter att ha hittat kritik mot det målinriktade förbättringsarbete som rekommenderas i Scrum-teorin så valde vi att istället undersöka målarbetet i retrospektet.

Efter att ha fastslagit vårt nya undersökningsområde så fick vi återvända till både forskningsfrågan och litteraturgenomgång för att uppnå en ökad klarhet och en bättre förståelse. Sammanfattningsvis så har arbetet med uppsatsens olika faser varit flytande och problemställningen har gått från att inledningsvis ha varit förhållandevis oklar till att under arbetets gång öka i klarhet.

3.2 Intervjuer

Jacobsen (2002) menar att den intervjumetoden som ger det bästa och mest nyanserade resultatet är ansikte mot ansikte. Vi har därför valt att genomföra alla våra intervjuer på detta vis då vi vill få ut så mycket information av varje informant som möjligt. Då vi valt att ha en kvalitativ ansats så har vi endast intervjuat fyra informanter och för att skaffa oss en utförlig och nyanserad bild av de fyra informanternas åsikter passar ansikte mot ansikte bäst som intervjumetod för vårt ändamål.

För att kunna genomföra intervjuer på ett bra sätt i en kvalitativ studie, menar Jacobsen (2002) att intervjuerna bör vara någorlunda strukturerade för att forskarna ska få fram den empiri de eftersträvar. Vi skapade därför en intervjuguide som användes i samtliga intervjuer och som fungerade som en mall för de frågor vi ville ha besvarade. Guiden innehöll områden och frågor som vi tänkt diskutera senare i uppsatsen och genom att följa intervjuguiden så täckte vi de områden och frågor som vi behövde för att kunna besvara forskningsfrågan i ett senare skede.

Våra intervjuer har varit av karaktären semi-strukturerade eftersom vi ställt både öppna och slutna frågor. Jacobsen (2002) menar att en semi-strukturerad intervju ger utrymme för följdfrågor och att intervjuobjektet kan utveckla svaren i viss mån. Detta har passat oss bra då vi haft en strukturerad intervjuguide men vissa av frågorna har varit relativt öppna och bjudit in till följdfrågor och utveckling av informanterna.

3.2.1 Urval av informanter

För att kunna svara på vår forskningsfråga har vi kommit fram till vissa krav som de informanterna vi kontaktat bör uppfylla. Eftersom området handlar just om retrospektet i Scrum så har det varit viktigt att informanterna varit rutinerade och haft erfarenhet inom detta.

Vidare så beslöt vi oss för att endast intervju Scrum-masters. Samtliga informanter hade dock tidigare erfarenhet som utvecklare i Scrum-team vilket medverkar till att de har sett på retrospektet från olika vinklar. Vårt val att endast intervju Scrum-masters grundade sig i att vi ansåg att det var den rollen som har mest information om mötet. Eftersom vi antog en kvalitativ ansats och ville få ut så mycket information som möjligt från varje intervju så uppfattade vi det som ett bra val att intervju den personen som satt på mest information i Scrum-teamet.

Faktorer som ålder och kön är inget som vi har valt att ta hänsyn till eller kommentera då vi anser att det inte spelar någon roll för vår undersökning eller i arbetet att besvara vår forskningsfråga.

I vår intervjuguide (se bilaga 1) har vi med en fråga om informanten är certifierad inom Scrum. Detta var inget krav på informanterna utan snarare för att få en bättre uppfattning om hur det olika organisationerna arbetade.

3.2.2 Sammanställning av informanter

Informant P1	<p>Utbildning: Kandidatexamen i systemutveckling</p> <p>Certifierad Scrum-master: Ja</p> <p>Erfarenhet inom Scrum: Ett år som utvecklare och ett år som Scrum-master</p> <p>Övrigt: Försöker hålla sig till en förbättringspunkt i retrospektet.</p>
Informant P2	<p>Utbildning: Civilingenjör i datateknik</p> <p>Certifierad Scrum-master: Nej</p> <p>Erfarenhet inom Scrum: Totalt 8 år. Blandat utvecklare och Scrummaster</p> <p>Övrigt: Är Scrum-master för 8 team på heltid. Har testat mer mätbara varianter av retrospektet.</p>
Informant P3	<p>Utbildning: Kandidatexamen i systemvetenskap</p> <p>Certifierad Scrum-master: Ja</p> <p>Erfarenhet inom Scrum: 2 år som Scrum-master. Stött på det i tidigare sammanhang.</p> <p>Övrigt:</p>
Informant P4	<p>Utbildning: Kandidatexamen i systemvetenskap</p> <p>Certifierad Scrum-master: Ja</p> <p>Erfarenhet inom Scrum: 1,5 år som Scrum-master. 2-3 år totalt med Scrum.</p> <p>Övrigt:</p>

3.2.3 Utformning av intervjuguide

Den intervjuguide vi använt oss av är utformad med vår litteraturstudie och forskningsfråga som grund. Guiden består totalt av 21 frågor där ett fåtal av frågorna har följdfrågor för att få informanten att komma med merspecifika svar. Jacobsen (2002) hävdar att inledningen av intervjun bör bestå av frågor med mer lättsam karaktär för att intervjuobjektet ska kunna leda in samtalet på det som är viktigt. Vi har valt att inleda med ett par frågor om personens bakgrund och därefter övergripande frågor. Senare i intervjun ställs mer specifika frågor där vi söker mer specifika svar. Intervjun avrundas med två öppna frågor där intervjuobjektet själv får spekulera och utveckla egna idéer och tankar.

Nedan följer en tabell som visar hur vi har kategoriserat våra frågor och hur de är kopplade till litteraturen får att försäkra om att vi besvarar de frågor som vi behöver för diskussion och slutsats.

3.2.4 Intervjuguide

Område/tema	Koppling till litteratur	Koppling till frågor
Definition av ett lyckat retrospekt	Derby & Larsen (2006) James Clear (2012) Jason Selk (2012) Sutherland (2011) Pankaj Ghanshani (2014) Doran G. T. (1981)	Fråga: 7, 9, 10a, 10b, 10c, 12, 13, 14, 20
Utformning av mål	Derby & Larsen (2006) Kenneth S. Rubin (2012) Stacia Viscardi (2013)	Fråga: 5, 6, 8, 15a, 17, 18, 19
Förändringsarbete och uppföljning	Derby & Larsen (2006) Pankaj Ghanshani (2014) Stacia Viscardi (2013)	Fråga: 9, 10b, 10c, 11a, 11b, 12, 15a,

3.3 Datainsamling & Analysmetod

Insamlingen av data har skett genom semi-strukturerade intervjuer med personer som har erfarenhet av Scrum-retrospekt i rollen av Scrum Master. Samtliga intervjuer har genomförts på informantens arbetsplats och spelades in efter samtycke. Intervjuerna transkriberades sedan med hjälp av ljudinspelningarna för att skapa en grund för analys. Intervjuerna blev ungefär 30 minuter långa och de tidsbegränsades inte eftersom vi ville samla in så mycket data som möjligt från de informanter vi hade att tillgå.

Den transkriberade datan kategoriserades sedan i enlighet med vår undersökningstabell, dels förför att skapa oss en överblick, men även för att lättare kunna förmedla vad vi funnit.

3.4 Reliabilitet av insamlad data

Jacobsen (2002) menar att det är av stor vikt att forskarna har en kritisk inställning till sina undersökningar och att de försäkras sig om att den information som de tar del av är korrekt och bidrar till att resultatet blir tillförlitligt.

I litteraturgenomgången har vi tagit del av böcker som i hög grad förespråkar Scrum som ramverk och därmed även retrospektet. Detta är något som vi har haft i åtanke då vi tagit del

av litteraturen för att vår bild av Scrum och agil utveckling inte ska bli subjektiv. I litteraturgenomgången har vi även refererat till kritik mot bland annat smarta mål för att skapa en nyanserad bild av problemområdet och kunna diskutera ifrån en objektiv position i senare kapitel.

3.5 Etik

Jacobsen (2002) menar att det finns ett antal etiska punkter som bör beaktas från forskarens sida. Genom att hålla sig till Jacobsens riktlinjer undviks både felaktiga slutsatser i produkten samt att forskaren och informanterna kan bibehålla en god relation.

3.5.1 Informerat samtycke

Jacobsens första punkt bygger på att informanten ställer upp på undersökningen av fri vilja. Det ska alltså inte finnas något tvång eller krav på att personen medverkar utan detta ska ske genom ett eget val. Informanten ska även vara helt införstådd på vad det innebär att delta och det ska inte finnas någon dold agenda hos forskaren som inte presenteras för informanten.

För att försäkra oss om att uppnå Jacobsens första krav var vi noga med att berätta för samtliga informanter vad vårt syfte och mål med uppsatsen var. Redan i första kontakten som var via e-mail beskrev vi kort området som uppsatsen skulle undersöka, varför vi ville intervjua just den personen och hur lång tid intervjun förväntades ta. Vi presenterade även oss själva och lite kort om vilken typ av frågor vi skulle ställa. Med tanke på vårt tillvägagångssätt anser vi att vi har varit uppriktiga mot informanterna och inte haft någon dold agenda som informanterna skulle kunna ta illa upp av.

3.5.2 Rätt till privatliv

Jacobsens andra punkt handlar om att informanterna ska ha rätt till anonymitet och att de inte ska kunna identifieras då information som de delger sig av skulle kunna vara känslig i vissa sammanhang. I punkten ingår också att den information som samlas in inte ska vara för privat eller utlämnande för informanterna.

Vi beslutade redan när vi satte ihop vår intervjuguide att samtliga intervjuer skulle vara anonyma. Även detta var något som vi meddelade våra informanter i vår förfrågan om att ställa upp på intervjuerna. Vi ansåg att informanterna skulle kunna agera på ett mer avslappnat sätt om de redan tidigare visste att de var anonyma. Under vissa intervjuer kom namn på företag som informanterna jobbade eller var partners med upp. För att eliminera risken att kunna identifiera både företag och informanter valde vi att ersätta företagets namn med X i transkriptet

3.5.3 Presentation av data

I den tredje och sista punkten beskriver Jacobsen (2002) att forskarna ska presentera den data som de fått fram på ett korrekt sätt som inte tas ur sin kontext. Resultatet ska presenteras så att det speglar intervjun och inte vinkas för att forskaren ska uppnå önskat resultat.

Vi valde att spela in intervjun för att kunna transkribera och citera informanternas ordagrant. Givetvis efter att ha frågat informanten av lov innan inspelningen startade. Genom att ställa följdfrågor och även mer specifika frågor kunde vi få fram det resultat vi ville ha utan att behöva vinkla några svar. Vidare så har vi erbjudit samtliga informanter att ta del av resultatet så att de ska kunna se till så att de inte har blivit felciterade eller att vi har tagit något av deras uttalande ur dess kontext för att vinkla deras svar.

3.6 Kritik mot tillvägagångssätt

Valet av en kvalitativ ansats medförde att antalet intervjuobjekt behövde begränsas på grund av resurskrävande transkribering och kategorisering av data. De semi-strukturerade intervjuerna resulterade i en nyanserad och djupgående inblick i retrospektet, men självfallet hade våra slutsatser varit mer tillförlitliga med ett bredare empiriskt underlag. Jacobsen (2002) belyser detta problem med generalisering och menar att kvalitativa ansatser alltid stöter på denna typ av problem.

Undersökningen har även till viss del blivit lidande av flexibilitet i den kvalitativa ansatsen. Jacobsen (2002) beskriver undersökningsprocessen som en interaktiv process mellan analys, problemställning, undersökningsuppläggning och datainsamling där en kvalitativ ansats kan medföra att faserna blir flytande. Analys av den initiala empiriska datan medförde viss revidering av övriga faser i undersökningsprocessen och ledde till ytterligare nyanser i kommande intervjuer. Det är därför möjligt att undersökningen hade blivit mer tillförlitlig med en klarare problemställning från början.

4. Resultat/Empiri

4.1 Definition av ett lyckat retrospekt

För att kunna besvara vår forskningsfråga måste vi definiera vad ett lyckat retrospekt är. I litteraturgenomgången har vi skapat en definition av de källor som vi använt oss av men för att få en mer nyanserad bild har vi också valt att sammanställa vad våra informanter anser vara ett lyckat retrospekt. Följande frågor ställdes:

- *Vad är det upplevda värdet av retrospektet för er?*
- *Vad anser du/ni är målet med mötet och vad krävs det av er för att uppnå det?*

Informanterna svarade på följande vis:

P1: *“Målet är ju att förbättras hela tiden. Alltså det finns ju alltid saker att förbättra. Oavsett hur bra man blir så finns det ju alltid saker att förbättra i miljön man sitter i eller verktyg som man använder eller kemin i teamet“*

P2: *“Målet är ju kontinuerlig förbättring. Hela tiden ska man försöka justera vår process. Så att man jobbar på att bli bättre”*

P3: *“Förutom att saker förbättras så pratar man ju ofta om att hur man får anställda att trivas. Genom att du frågar dina medarbetare hur de har trivts under sprinten. Vad hade kunnat vara bättre osv. så får ju dels den anställda en chans att påverka. Det skapar en bättre arbetsplats även om man inte skulle göra något alls av retrospektet. Såklart ska man försöka förbättra saker men redan innan det har vi ju vunnit något.”*

P4: *“Att hela tiden försöka förbättra vårt projektarbete. Och det är ju mycket som kommer ur retrospektet. Det är mycket tekniska saker som kommer fram.”*

4.2 Kontinuerlig förbättring

Ett nyckelord som samtliga informanter tar upp på frågan är **förbättring**. De anser att målet med retrospektet är att förbättras över tiden och så länge teamet förbättras anser de att retrospektet är lyckat. Förbättringarna som informanterna nämner skiljer sig till viss del åt men de är alla överens om att genom en tillbakablick på sprinten kan de reflektera över vad som gjorts bra och dåligt för att sedan lära sig av sina misstag och utveckla det dagliga arbetet.

P3 Belyser även vikten av att de anställda får en chans att påverka, vilket leder till ett **bättre klimat** i teamet som i sin tur leder till bättre prestationer. Även P2 tar upp detta och menar att det handlar om trivsel på arbetsplatsen. P2 beskriver vidare att så länge medarbetarna är nöjda och glada med sitt team så kommer de lösa problemen som uppstår. P2 menar därför att retrospektet är ett bra verktyg för att förbättra stämningen och klimatet i teamet.

4.3 Utformning av mål

För att ta fram punkter som ska göra teamet bättre använder sig informanterna av snarlika metoder.

P1 beskriver att alla deltagarna på mötet får 4 post-it lappar. På den första lappen skriver de en siffra mellan 1-10 för att betygssätta sprinten. På den andra lappen motiverar man föregående lapp. Den tredje lappen förslag för hur det skulle kunna gå bättre och på den sista lappen positiv feedback till personen bredvid. Efter att alla lappar är insamlade förs en **diskussion** för de olika förslagen tills de kommer fram till vad som ska förbättras.

P2 beskriver att den som leder mötet står vid en whiteboard och antecknar. Det finns olika kolumner för olika delar. En som för allt som har hänt och en för kommentarer. Därefter har de en öppen **diskussion** tills de kommer fram till förändringspunkterna

P3 använder sig också av en whiteboard där alla får gå och skriva upp saker indelat i tre kolumner. Den första vad de ska sluta göra, den andra för saker som de ska fortsätta göra och den tredje för saker de borde börja med. Även P3 beskriver att de har en öppen **diskussion** för att komma fram till punkterna.

P4 brukar antingen ha fritt ord där deltagarna får komma med förslag eller att alla sätter upp punkter på tavlan med positiva och negativa delar från sprinten. **Diskussionen** är även här en stor del av insamlingen.

Samtliga informanter använder sig av enkla hjälpmedel såsom whiteboard och post-its. Hur de strukturerar och sorterar sina förbättringspunkter skiljer sig en aning men tillvägagångssättet för hur de arbetar är likt. Att hålla mötet relativt informellt och ha en öppen **diskussion** är något som alla uppmanar till. P3 och P4 menar att vem som helst kan ta tag i taktpinnen och leda mötet. Det är nödvändigtvis inte Scrum-mastern som behöver ta på sig det ansvaret.

De fyra informanterna är också överens om att det är viktigt att alla bidrar till mötet. De är eniga om att det inte är ett krav på att alla ska prata och komma med åsikter men att det ändå förväntas att man som deltagare på mötet ska försöka bidra med input eftersom det kommer leda till förbättring för hela teamet.

4.4 Urval av förbättringspunkter

För att ta reda på vikten av mätbara målsättningar måste vi förstå hur de olika informanterna jobbar med att gå vidare med vilka förbättringspunkter de ska hantera på. Efter att informanterna har tagit fram en mängd punkter måste de göra ett urval på vilka som är värda att gå vidare med. För att skapa oss en uppfattning om hur detta urval görs och vilka krav de har på sina förbättringspunkter ställde vi frågorna:

- *Finns det några krav på målens utformning? detaljnivå eller mätbarhet?*
- *Hur många förbättringspunkter har ni vanligtvis? Begränsar ni antalet?*

P1 förklarade att de försökte hålla sig till en punkt för att vara säkra på att förändringen inte glömdes bort bland andra. P1 förklarade även att de **inte mäter förbättringen** på något vis

men att de har funderat på att införa det. De skulle gå till så att alla medverkande skulle få betygssätta hur det den senaste förändringen har gått från 1-10. Om det är över 7 så skulle man gå vidare men annars kör man en vecka till.

P2 berättade att de testat en variant på retrospektet där man jobbar mycket mer med mätbara och specifika mål. Dock så var det inte särskilt lyckat och nästan alla team tyckte att det blev onödigt komplicerat. P2 beskriver vidare att det **inte är lönt att mäta** eftersom det är många mjuka värden och att det bara känns krystat att tvinga fram mätbarhet i målen bara för att det ska göras.

P2 beskrev även en annan variant som de hade försökt införa. Den gick ut mer på att analysera data och kolla velocity samt att identifiera förbättringsområden i en större utsträckning. Varianten bygger mycket på att man mäter förbättring varannan vecka, vilket kräver mätbara mål. Även den här varianten uppfattades som komplicerad och ingen var särskilt nöjd. Alla mätningar och uppföljningar ledde till långa möten och utdragna diskussioner som inte ledde någonstans. P2 menar att de avslappnade varianten som de kör i nuläget är det som funkade bäst för teamet.

På frågan om hur många förbättringspunkter de vanligtvis har förklarade P2 att de ofta försöker fokusera på en punkt men att det kunde vara svårt att hitta något överhuvudtaget eftersom deras team var så sammansvetsade och jobbat ihop under en längre tid.

P3 förklarade att de ofta har mellan 10-15 förbättringspunkter som de ska hantera till nästa retrospekt. Av de punkterna är cirka 10 stycken förbättringar som tar 30 sekunder att åtgärda och det **behövs ingen vidare mätbarhet** som avgör om man uppnått målet eller inte.

Vidare förklarade P3 att de **inte har några specifika krav** på mätbarhet eller specifika mål. P3 menar att om de är tillräckligt viktiga så kommer de att genomföras.

P3 belyser vikten av SMART goals och att det är något som de eftersträvar generellt. Just inom retrospektet är det dock inget krav just på att man ska uppfylla definitionen av smarta mål.

P4 beskriver att de **inte har några krav på att målen ska vara varken mätbara eller specifika**. Urvalet fungerar snarare genom att man diskuterar vad som är en bra/dålig ide. P4 menar att man löser problemet direkt istället för att sätta upp mål och riktlinjer för hur man ska lösa målet. Då blir det naturligt att man varken mäter hur bra det har gått eller hur många timmar man lagt ner på det. Om det däremot är större mål så kan de gå vidare och göra en plan för hur det ska hanteras.

P4 förklarar också att de inte har någon maxgräns på hur många förbättringspunkter de beslutar sig för att ta action på. Så länge de kommer fram till bra lösningar och känner sig nöjda så hanterar de problemen. Det alltid brukar finnas ett par lågt hängande frukter som går snabbt att fixa till menar P4.

Efter att ha gått igenom informanternas svar på frågorna kan vi konstatera att **ingen arbetar med krav på mätbara och specifika mål**. P2 och P4 menar båda att det är omständligt och tidskrävande att definiera mätbara mål. De föredrar att ta action på problemet direkt istället för att lägga ner tid på att diskutera och mäta förbättringspunkterna.

4.5 Förändringsarbete och uppföljning

Genom att fråga informanterna hur de jobbade med de förändringspunkter som de kommit fram till på retrospektet samt hur de följde upp förbättringarna skapade vi oss en uppfattning huruvida de lyckades uppnå sina mål och om de ansåg att de deras retrospekt bidrog till en kontinuerlig förbättring som tidigare definierats som ett lyckat retrospekt. Vi ställde därför följande frågor:

- Hur ser det aktiva förbättringsarbetet ut?
- Hur avgör ni om ni har lyckats med de uppsatta målen?

P1 förklarar att den punkten som de valt att fokusera på skrivs ut och sätts upp på tavlan så att alla kan se den inför sprintplaneringen. Om det skulle vara så att teamet inte tar åt sig och jobbar med förbättringen så talar P1 på teamet i rollen som Scrum-master för att de ska förbättra sig.

Angående uppföljning och hur de avgör huruvida de har uppnått sina mål förklarar P1 att de inte mäter på något sätt. De **inleder varje retrospekt med 10 min uppföljning** och stämmer av men inte mer än så. Det är mer magkänsla och om medlemmarna i teamet är nöjda och känner att de förbättras så anser P1 att retrospektet är lyckat.

P2 beskriver att de sätter upp förändringspunkterna som de kommit fram till på tavlan så att alla kan ta del av materialet. Därefter behövs inte så mycket mer av Scrum-mastern. Om alla ser målen varje dag så blir det naturligt att man jobbar för det.

Även P2 **börjar varje retrospekt med en kort uppföljning/recap** där teamet diskuterar om de har jobbat tillräckligt bra med målet. Om de känner att det behövs ytterligare förbättringar så jobbar de vidare med målet i två veckor till, annars går de vidare. Någon specifik mätning huruvida målet är uppnått sker dock inte utan det avgörs genom en öppen diskussion.

P3 ser till så att alla förbättringspunkter får en ansvarig person som ska se till att respektive förbättringar blir gjorda. Det kan vara något av utvecklarna, projektledare eller Scrum-mastern. **Någon vidare uppföljning har de dock inte** på sina retrospekt. P3 menar att det sker naturligt på under stand-ups eller sprintplaneringen. Om det är något problem som inte blir löst så påminner någon annan ofta om det. Och om ingen påminner om att lösa problemet så är det antagligen inte så viktigt så då spelar det ingen roll.

P3 lyfter även fram att de inte har någon formell uppföljning av målen och menar istället att det är resan som är målet i det här fallet. Bara att teamet kan reflektera över vad de har gjort bra eller dåligt den senaste tiden bidrar till en kollektiv medvetenhet. Genom att vara medveten om bristerna så brukar det lösa sig av sig själv.

P4 beskriver att de mindre sakerna inte följs upp eller tittas på igen. Däremot med större förändringar så blir de naturligt en del av projektarbetet och då tittar man på hur det har gått i ett senare skede. P4 menar även att vissa saker inte går att mäta. Ibland är det många mjuka värden som t.ex. att man ska förbättra kommunikationen och då är det svårt att säga om man lyckats med målet eller inte. De försöker dock diskutera även sådana saker på en **kort uppföljning i början** av varje retrospekt.

Tre av fyra informanter börjar sitt retrospekt med någon typ av återkoppling eller uppföljning för att utvärdera om det skett en förbättring från föregående retrospekt. Ingen av informanterna gör dock någon grundlig utvärdering där de mäter framgången på något vis. En gemensam punkt är att de alla har en öppen diskussion om hur det har gått där alla får säga sitt. Det är diskussionen som avgör om retrospektet har varit givande eller om de behöver jobba mer på någon förbättringspunkt.

Tidigare konstaterade vi att ingen av informanterna arbetar med att utforma mätbara mål, vilket gör det svårt att få ett mätbart resultat i en eventuell utvärdering.

Gällande förbättringsarbetet med de punkter som valts ut är det två av informanterna som sätter upp lappar eller skriver på en gemensam tavla. En tredje informant lägger istället upp dokumentationen i intranätet vilket är ett annat sätt att dela lösningarna med teamet. Att punkterna hela tiden är synliga och tillgängliga för teamet räcker för att skapa förbättring och uppnå målen.

4.6 Sammanfattning av empiri

Vår uppfattning av informanternas inställning till retrospektet är att samtliga är nöjda med sina resultat efter som de ständigt förbättrar sina utvecklingsprocesser med hjälp av retrospektet och kommer försätta att jobba som de gör i nuläget. De fyra informanterna beskriver att målet med mötet är att hela tiden förbättras och de anser själva att de gör det. För att sammanfatta empirin och visa på att de fyra informanterna anser sig vara nöjda med sina retrospekt har vi valt ut ett citat från varje informant som speglar deras positiva uppfattning om retrospektet.

P1

“Jag tycker att vi fått mycket output från mötena. Vi är en rätt ny avdelning. Vi växer snabbt så att man märker att när man för läge att få in nya ögon på våra processer så lyfts de problem upp som finns”

P2

“Även om man inte kommer fram till något så är det bra att höra lite om vad folk gör. Den sortens diskussion kan vara bra att ha. Jag tycker definitivt att vi förbättras. Det är kul”

P3

“På något vis är det resan som är målet. Att få teamet att reflektera. Ofta löser det sig. Teamet kanske pratar för lite om någonting eller att de estimerar för lågt. Man bygger ju en kollektiv medvetenhet som ofta genom att man är medveten om löser sig själv.”

P4

“Retron i sig är ju jättebra. Och det är ju mycket som kommit ur retrospektet. Det är mycket tekniska saker som kommer fram.”

5. Diskussion

Genom att analysera den empirin som presenterats i föregående avsnitt har vi kunnat hitta mönster och samband i informanternas svar. I det här stycket kommer empirin jämföras med litteraturstudien för att skapa diskussionsunderlag som ska leda fram till vår slutsats.

5.1 Definition av ett lyckat retrospekt

I litteraturgenomgången valde vi att sammanställa vad ett par olika författare ansåg vara ett lyckat retrospekt. Eftersom vår forskningsfråga ämnar att utreda om huruvida ett målfokuserat förbättringsarbete bidrar till ett lyckat retrospekt så ansåg vi att detta var relevant.

Efter att ha ställt informanternas och litteraturens definition av ett lyckat retrospekt mot varandra kunde vi konstatera att uppfattningen var snarlik. Både informanterna och litteraturen använde sig av nyckelorden **kontinuerlig förbättring**. De båda parterna menade att syftet var att förbättra det dagliga arbetet genom att titta tillbaka på föregående sprint för att inledningsvis titta på jobbet som utförts. Även i nästa steg stämde litteraturgenomgången och empirins uppfattning om vad som skulle göras överens. Genom att fråga sig själva vad som gjorts bra, vad som gjorts dåligt och vad som bör göras i framtiden skapar teamet tillsammans dagordningen för mötet.

När vi konstaterat att definitionerna av mötet är den samma både i litteraturgenomgången och i empirin kan vi gå vidare till nästa steg som handlar om att skapa mål och vad vikten av mätbarhet är i retrospektet

5.2 Utformning av mål

Derby & Larsen (2006), Rubin (2012) och Viscardi (2013) menar alla att det är av stor vikt att formulera mätbara mål i retrospektet för att ha tydliga riktlinjer att arbeta mot och för att på nästa retrospekt kunna följa upp målen och mäta i vilken mån teamet har lyckats. Några av författarna hänvisar till Smart-goals, vilket betyder att de mål som sätts på retrospektet ska vara specifika, mätbara, utförbara, realistiska och tidsbundna. Anledning till detta är att det ska gå att avgöra om målen som teamet satt upp på föregående retrospekt har uppnåtts och att kunna reflektera över resultatet.

Empirin visar dock att de fyra Scrum-masters som vi intervjuat inte följer dessa riktlinjer. Samtliga informanter utformar målen med hjälp av en öppen diskussion i teamet och de har inte några vidare krav på att målen ska vara utformade på ett specifikt sätt. Två av informanterna hade tidigare använt sig av ett arbetssätt som fokuserat mer på målinriktat arbete med testning och mätning av resultatet men tillvägagångssättet hade uppfattats som tidskrävande och krångligt i teamet.

Eftersom informanternas inställning skiljer sig så markant från det som litteraturen anser vara rätt metod uppstår givetvis frågan om de fyra informanterna lyckas ha ett framgångsrikt retrospekt även om de inte följer riktlinjerna för hur mål ska utformas. Vi har tidigare konstaterat att både litteraturen och informanternas definition av ett lyckat retrospekt är att

teamet kontinuerligt förbättras. Detta leder oss in på nästa diskussionspunkt som handlar om uppföljning och huruvida det går att bestämma om retrospektet är lyckat eller inte.

5.3 Förändringsarbete och uppföljning

Som en naturlig följd av att ha mätbara mål hävdar litteraturen att målen bör följas upp på efterföljande retrospekt för att kunna mäta om målen har uppnåtts. Eftersom målen är utformade så att de ska kunna mätas så ska det inte finnas några svårigheter i att avgöra hur bra eller dåligt det har gått under sprinten. Det dagliga förändringsarbetet ska samtidigt få stöd från de tydliga målen som utformats på föregående retrospekt och förändringsarbetet ska naturligt fungera bättre om målen är väl utformade.

Det dagliga förändringsarbetet hos informanterna håller sig till viss del till det som litteraturen avser är ett korrekt arbetssätt. Genom att dela målen och alltid ha de lättillgängliga för teamet påminns de om att målen ska uppnås och varför de har skapats från början. Tre av fyra informanter förklarade att de antingen sätter upp målen på en gemensam tavla som hela tiden är synlig för teamet eller att de är tillgängliga i teamets intranät som alla har tillgång till.

När det kommer till uppföljningen så skiljer det sig dock åt från de teoretiska riktlinjerna. Eftersom ingen av informanterna strävar mot att utforma mätbara mål blir det svårt att faktiskt mäta huruvida de har uppnått målen. Vi frågade informanterna om det var svårt att avgöra om de uppnått målen och hur de avgjorde/följde upp de målsättningar som gjorts tidigare. Samtliga informanter ansåg att deras retrospekt var lyckade och att det bidrog till en kontinuerlig förbättring, vilket tidigare definierades som ett framgångsrikt retrospekt. De menade att många mjuka värden var svåra att mäta och att det bara tog tid från mötet att försöka sätta ett mätbart värde på målen.

Informanternas samlade uppfattning var alltså att de inte behövde jobba målinriktat för att retrospektet skulle anses som lyckat. Att agera på problemen direkt istället för att lägga ner massa tid på hur man ska ta utforma målet var informanternas inställning till hur retrospektet kunde bidra till förbättringar.

5.4 Upplevda värdet

Derby & Larsen (2006) menar att det är viktigt att skraddarsy varje retrospekt beroende på miljö, team och förutsättningar. På samma sätt som det är viktigt att skraddarsy utformningen av mötet menar vi att det borde vara viktigt att skraddarsy arbetssättet också. Eftersom det visat sig att samtliga team som vi fått en inblick i inte jobbar med mätbara mål men ändå anser sina retrospekt bidra till kontinuerlig förbättring så är det uppenbarligen ett tillvägagångssätt som också fungerar. Det upplevda värdet i retrospektet har varierat mellan olika informanterna men det huvudsakliga målet har varit att bli bättre. Några informanter menar att det är mer av en trivselåtgärd för att teamet ska må bra, en annan beskriver att de fått fram många tekniska förbättringar och ytterligare en tar upp att de förbättrat sina processer och kommunikation.

5.5 Feedback loops

Den teorin som strider mot Smart-goals och menar att målsättningar påverkar teamet negativt genom att sätta press, minska motivationen och tänka kortsiktigt är något som vi menar passar in bättre på informanternas arbetssätt. Teorin belyser att teamet ska göra så bra ifrån sin på varje delmoment istället för att lägga ner tid på ett mål som de kanske inte kommer uppnå. Genom att istället göra så bra ifrån sig som man kan och lösa de problem som man har makt över kommer slutprodukten bli bättre. Eftersom retrospektet är till för att förbättra de som medverkar i teamet och ingen annan så finns det ett visst egenvärde i att problemen blir lösta och detta anser informanterna vara tillräckligt med motivation till att göra bra ifrån sig. Två av informanterna nämnde lågt hängande frukter och mjuka värden. Detta menar vi är exempel där mätbara mål inte gör det bättre utan snarare krångligare och mer tidskrävande för teamen.

I teorin om processtänk över mål finns ett begrepp som går under benämningen “feedback loops”. Det bygger på att man hela tiden ska försöka förbättras genom att kontinuerligt reflektera över sitt arbete och lära av sina misstag. Genom att åtgärda misstagen så fort som möjligt och inte lägga ner tid på att utforma något annat mål än att just lösa problemet blir teamet bättre och bättre samtidigt som de lär sig reflektera över sina egna arbetsinsatser.

Vi menar att feedback loops är något som stämmer väl in på hur de fyra informanterna jobbar. Det finns ingen mening med att skapa ett mätbart mål för något som kan lösas snabbt och enkelt.

6. Slutsats

Den forskningsfråga som vi ställde oss i början av uppsatsen var följande:

Är målfokuserat förbättringsarbete nödvändigt för en lyckad retrospekt? Om ja: På vilket sätt Om nej: Varför inte?

Efter analys av den insamlade datan så kan vi konstatera att ett målfokuserat förbättringsarbete inte är nödvändigt för ett lyckat retrospekt. Slutsatsen grundar sig i de olika informanternas tillvägagångssätt och vad de själva anser sig få ut av mötet. Samtliga informanter ansåg att deras retrospekt bidrar till förbättring av det dagliga arbetet trots att de inte lägger någon större vikt på ett målfokuserat arbetssätt eller i någon större utsträckning mäter de framgångar som de uppnår med hjälp av retrospektet.

Gällande definitionen av ett lyckat retrospekt så är informanterna överens om att målet med retrospektet är en kontinuerlig förbättring av arbetsprocessen. Vi ser att retrospektet i praktiken används för samma ändamål som förespråkas i teorin men att det faktiska tillvägagångssättet skiljer sig något.

Målfokus i förbättringsarbetet upplever informanterna som tidskrävande och omständligt. Att lägga ner tid på att skapa mätbara mål stjäl fokus från den huvudsakliga uppgiften som är att förbättra processen. De förespråkar att hålla mötet informellt och inte förhålla sig till så många regler. Informanterna menar att det går att lösa många av problemen direkt. Istället för att lägga ner tid på att diskutera mätbarhet och definiera tydliga mål så tar man action på problemet direkt. De menar att det blir kontraproduktivt att jobba för mycket med mätning och målsättning. Det kan läggas ner så mycket tid på att skapa målfokus så att teamet i själva verket blir mindre effektivt.

När det kommer till uppföljning och mätning av de utsatta målen så skiljer sig teorin och empirin. Eftersom de fyra informanterna inte strävar efter att utforma mätbara mål finns det en svårighet att mäta till vilken grad målen har uppnåtts. De menar att det inte finns någon vits med att mäta förbättring eftersom förbättringen är ett faktum oavsett om den mäts eller inte.

Den främsta anledningen till att målfokuset upplevs som redundant är att den reflektion som naturligt förekommer på retrospektet bidrar till att teamet utvecklas och detta räcker som motivation för medarbetarna. Denna inställning delas av förespråkarna av processfokuserat förbättringsarbete och sammanfattningsvis kan vi konstatera att förbättringsarbetet i praktiken har en tydligare processfokus än vad teorin förespråkar.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad har du för utbildning?
2. Hur länge har du arbetat med Scrum?
3. Är du certifierad inom Scrum?
4. Hur strikt följer ni Scrum?

Sprint retrospective meetings:

5. Hur ser processen ut för ett sprint retrospective meeting?
6. Hur mycket tid allokerar ni till sprint retrospective meetings?
 - a. Varierar det på sprintens längd?
7. Har ni alltid ett sprint retrospective meeting efter en sprint?
 - a. Om nej, varför inte?
8. Vilka roller deltar och vad är deras ansvarsområden? *
 - a. Finns det för och nackdelar till att alla är med? Är det möjligt att spara tid genom att skicka en representant?
9. Vad är målet med mötet och vad krävs för att uppnå det?
10. Hur arbetar ni med att ta fram potentiella förbättringspunkter?
 - a. Hur väljer ni vad som ska förbättras?
 - b. Finns det några krav på målens utformning? detaljnivå eller mätbarhet?
 - c. Hur många förbättringspunkter har ni vanligtvis? Begränsar ni antalet?
11. Hur dokumenteras den information som framkommer på mötet?
 - a. Vad händer med den dokumenterade informationen efter mötet?
 - b. Sparar ni potentiella förbättringspunkter till framtida möten
12. Hur ser det aktiva arbetet förbättringsarbetet ut?
13. Hur avgör ni om ni har lyckats med de uppsatta målen?
14. Vad är ert upplevda värde av retrospective meetings?
15. Vilka steg finns med under sprint retrospective meetings?
 - a. Vad består de olika stegen av och hur lång tid tar de?

16. Händer det att ni tappar fokus och går off topic?
 - a. Varför?
 - b. Vad diskuteras isf?
17. Hur arbetar ni för att alla ska våga uttrycka sin åsikt och komma med kreativa lösningar?
18. Hur sker kommunikationen på mötena?
19. Använder ni er av några tekniska hjälpmedel?
20. Vad tycker du är de negativa sidorna med mötet?
21. Är det något övrigt som du vill tillägga angående retrospektet som kan vara intressant att veta?

Bilaga 2 - Transkript 1

Nr:	Person:	Frågor & Svar:
1	M	Vad har du för utbildning?
2	P1	Jag är utbildad systemutvecklare
3	M	Hur länge har du arbetat med Scrum?
4	P1	I Scrum har jag jobbat i två år. Ett år som utvecklare och ett år som Scrum-master.
5	M	Och du är certifierad Scrum-master?
6	P1	Ja.
7	M	Hur ser processen ut för sprint retrospectives i ett större sammanhang? Jag menar med förebereelser och uppföljning
8	P1	Jag brukar hantera det så att jag för mina anteckningar under mötet och vi kommer alltid överens om en improvement under retrospektens gång som blir input till nästa retrospekt. Så vi följer ju alltid upp vår senaste improvement,
9	M	Är det oftast en punkt ni bestämmer er för?
10	P1	Jag försöker hålla det till en punkt. Är det två stycken som vi inte kan bestämma oss för så försöker vi lyfta abstraktionsnivån lite. Kanske vagare improvements men som man kan jobba med under en längre tid. Om man tänker sig en epic, att det här funkar inte bra. Vad kan vi göra för att göra den här saken bättre och så jobbar vi på det. Om vi har fått det att funka bättre så går vi tillbaka till epicen och om vi inte är nöjda så får vi återkomma.
11	M	Hur mycket tid lägger ni till retrospekten. Jag antar att det beror på sprintens längd?
12	P1	Vi kör 2v sprinter och så kör vi 1h retrospekt per team.
13	V	På samma produkt?
14	P1	Vi är tre team som jobbar på samma backlog.
15	M	Varierar det eller är det oftast strikt 1h? Kanske att ni behöver mer tid någon gång och drar över?

16	P1	Det har faktiskt inte hänt än. Om man får välja så är det ofta att man vill bli klar tidigare och drar ner det till 45 minuter kanske. Men i regel sitter man väl ganska exakt 50-60 minuter.
17	M	Vilka roller deltar på mötet?
18	P1	Det är jag som Scrum-master och så teammedlemmarna. Sen har vi ju testare som är en del av teamet också.
19	V	Alla i teamet eller kan de ha en representant?
20	P1	Alla i teamet.
21	M	Har de olika uppgifter inför mötet? Kanske att ta med sig några saker de tycker ska förbättras?
22	P1	Inte individuellt. Utan de har det som team. Att reflektera över improvements som vi har. Det är väl egentligen den uppgiften de har med sig in i mötet. Det blir
23	M	Men det är lite mer förberedande jobb för dig?
24		Ja. Det första vi pratar om blir ju hur det har gått för våra improvements.
25	M	Vad anser du vara målet med möte? vad vill nu uppnå?
26	P1	Målet är ju att förbättras hela tiden. Alltså det finns ju alltid saker att förbättra. Oavsett hur bra man blir så finns det ju alltid saker att förbättra i miljön man sitter i eller verktyg som man använder eller kemin i teamet
27	M	Vad är det viktiga för att uppnå detta. Vad krävs av er?
28	P1	Transparent skulle jag säga. Det är sällan vi har ett problem i personkemin. Det är ofta verktyg som vi diskuterar som vår största improvement.
29	M	Hur sker dokumentationen under mötet?
30	P1	Det är ju egentligen bara jag som antecknar. Medlemmarna har alltid med block men de brukar aldrig skriva någonting. Så därför skriver jag ner allt för att vi inte ska tappa bort någonting. Efter att vi har pratat om improvements från föregående möte så ber jag de andra skriva ner fyra post-it lappar. På den första skriver man en siffra från 1-10 hur bra man tycker att sprinten har gått. Där 10 är awesome. Den andra lappen är en kort motivering till varför man satte den siffran. På den tredje lappen så skriver man en kort motivering som skulle få en att sätta en högre siffra i nästa sprint. Sen har vi en fjärde som bara var inne på prov men som funkar riktigt bra. Där ska man skriva positiv feedback till den som sitter till höger. Det blir en lättare touch
31	V	Ja det kan ju lätt bli så att folk känner sig kritiserade om andra föreslår förbättringar i deras arbete.

32	M	Vad händer sen? Sammanställer du allt efteråt?
33	P1	Ja vi diskuterar allt. Vi sätter upp lappar på tavlan och sen får varje medlem gå upp och berätta om sin siffra och de andra lapparna. Där brukar jag försöka kolla extra på improvements för nästa sprint.
34	M	Men om ni kommer fram till en förändring då. Hur ni ska gå till väga med den. Är det du som sitter på den dokumentationen då eller har ni det på tavlan?
35	P1	Precis. Vi skriver ut den och sätter upp på tavlan så att de sitter där inför sprintplaneringen. Sen brukar jag tjata. Om man kanske bestämmer sig för att hålla mindre comitts så tatar jag på teamet om det varje dag.
36	M	Vi har varit inne lite på det tidigare. Men hur följer ni upp resultatet? Du sa att ni ofta börjar med att kolla på föregående möte. Så ni utvärderar om ni har gjort det rätt sedan sist eller hur funkar det?
37	V	Mäter ni det? Eller är det bara att ni känner att ni har blivit bättre?
38	P1	Just nu mäter vi inte det vi har haft en tanke på att man på samma sätt skulle mäta detta från 1 till 10. Min tanke är att på sikt så kan man ju istället för att gå på magkänsla sätta en siffra på det. Och sen bestämma att allt över 7 kan man lämna och gå vidare. Men idag så går vi egentligen bara på vad medlemmarna säger och vad vi diskuterar fram. Är det så att vi inte har fått bukt på det så brukar jag bara skriva ner det som vi pratade om på sprinten och så kan vi jobba vidare med detta på nästa sprint. Vi sätter liksom ingen improvement bar. Är vi inte nöjda med det vi gjorde så tar vi med oss det till nästa sprint.
39	V	Så ni kör tills ni känner er nöjda?
40	P1	Ja.
41	V	Rimligt!
42	M	Vad är ert upplevda värde av mötet?
43	P1	Menar du för processen?
44	M	Ja.
45	P1	Jag tycker att vi fått mycket output från mötena. Speciellt till processen som vi jobbar med. Vi är en rätt ny avdelning. Och vi är rätt många nya anställda. Vi växer snabbt så att man märker att när man för läge att få in nya ögon på våra processer så lyfts de problem upp som finns. Jag tycker att release-faserna kanske största delen. Förut så hade vi en release-fas på kanske en 1-3 veckor. Nu släpper vi alla våra produkter i en och samma sprint. 8 produkter. Bara där har vi gjort massa förändringar. Sen också utvecklingsmiljön.

46	V	Ja det finns ju mycket att förbättra när allt är så nytt
47	P1	Ja vi har ärvt mycket processer och verktyg från andra avdelningar som vi trodde var bäst för oss men riktigt så enkelt är det inte. Så nu skraddarsyr vi det.
48	M	Om man kollar på själva mötet. Du som Scrum-master. Delar du upp det i olika aktiviteter? Försöker du hålla det strikt?
49	P1	Jag brukar hålla det strikt eftersom vi bara har 1h. De andra vill ju inte sitta i 4h så det krävs ju att man håller sin inom ramarna i diskussionen. Men jag brukar inte gå in och styra. Snarare knuffa tillbaka det till det man snackade om i början. Det är lätt att man spinner vidare och tappar fokus.
50	M	Har uppdelar olika aktiviteter så att ni börjar med uppföljning och sen det här med att skriva lite lappar. Har ni en tanke att först ska ni ha uppföljning, sen samla in data?
51	P1	Jo men så är det. Alltså vi börjar ju alltid med uppföljning. Det tar kanske 10 min. Efter det så har vissa förberett lappar och andra skriver på mötet. Det tar kanske en halvtimme med att man ska motivera sina lappar. Efter det kör vi en diskussion. Då frågar jag, vad är viktigast och vad har ni för tankar?
52	M	Så man kan säga att det är tre steg. Uppföljning, samla ihop data och sist diskutera vad som är viktigt och sätta upp mål.
53	P1	Ja.
54	M	Händer det ofta att ni tappar fokus och börjar prata om något som inte har med mötet att göra?
55	P1	Ja, jag tycker det har blivit bättre också. Det är väl där min roll kommer in också. Min roll är ju inte att gå in och komma med förslag och säga vad jag tycker. Det ska ju komma från teamet. Mitt ansvar är att se till så att vi håller fokus.
56	M	Vad är det då som diskuteras? Vad lägger ni fokus på istället? Är det sprinten eller något helt annat?
57	P1	Nej, det kan vara en så enkel sak som att man sitter och pratar hur vi kör git. Sen börjar man snöa in på något annat och hur andra kör git. Då försöker jag ta oss tillbaka på hur vi använder git om det nu är det som är problemet. Jag brukar försöka se till så att vi håller oss till diskussionen.
58	M	Är det problem med att folk inte vågar uttrycka sina åsikter? Är det något du jobbar med så att alla ska våga kritisera.
59	P1	Vi hade lite det problemet i början. Då var vår product owner och linjeförman med. Då blev det att man inte riktigt vågade lämna på hjärtat. Men nu är det bara jag och teamet. Efter det har det inte varit några problem att man inte

		vågat berätta saker. Vi är rätt transparenta som avdelning. Det har blivit bättre inom teamet.
60	M	Är det så att du verkligen ser till så att alla ska prata eller om någon inte har något att säga så är det lugnt?
61	P1	Man blir ju på något sätt tvingad med lapparna. Att gå upp och presentera sin syn.
62	M	Så alla måste göra det?
63	P1	Ja, sen under diskussionen så pratar ju vissa mer än andra men jag brukar alltid anteckna vad var och en har skrivit på sina lappar. I alla fall nyckelord. Sen följer jag upp vad den här personen ställer sig till det och hur andra ställer sig till det.
64	M	Lite samma här. Hur sker kommunikationen på mötet? Först kör ni lappar där alla får presentera. Har du någon sammanfattning i slutet?
65	P1	Ja. Baserat på vad vi får in från början av mötet från föregående improvements brukar jag kolla av så att vi inte är missnöjda med våra improvements. Så att vi fortsätter med det om vi inte är nöjda. Annars kan man dra diskussionen igen och kolla på vad vi vill förbättra till nästa sprint. Sen brukar jag inte behöva gå in och styra mer där. Det kommer upp förslag som diskuteras.
66	M	Så du är inte så delaktig i diskussionen?
67	P1	Nej, det är jag inte
68	V	Ja men det är ju så det ska vara?
69	P1	Ja, alltså jag brukar bara försöka hålla en röd tråd genom mötet och hålla fokus. Sen brukar det sköta sig rätt bra.
70	M	Använder ni er av några tekniska hjälpmedel under mötet.
71	P1	Nej.
72	V	Inget kring mötet heller?
73	P1	Jag använder ju mig av datorn men annars är det väl post-it lappar som gäller.
74	M	Då har vi väl inga fler frågor.
75	V	Är det något mer du kan tänk på som kan vara intressant att veta?
76	P1	Det skulle varit kul att se ert resultat och hur andra jobbar med samma sak. Är det fyra timmar man ska lägga till mötet egentligen? Jag tycker det är lite mycket.

77	M	Ja det är väl väldigt olika hur man gör.
78	P1	Jag tycker det känns helt otroligt att lägga ner så mycket tid på retrospektet
79	M	Ja alla väl inte sugna på att sitta i ett 4h möte
80	P1	Vi kör ju en väldigt slimmad variant av Scrum. Scrum är riktigt bra men det gäller att vara pragmatisk.
81	M	Men du är ganska positivt inställd till retrospektet?
82	P1	Jo det är jag men man ska ju inte lägga ner för mycket tid på det. 1h är svårt nog känns det som för utvecklarna. När man väl sitter där brukar det inte vara problem. Inte med inställningen till att sitta och prata om den senaste sprinten.
83	M	Har det hänt att ni har skippat ett möte pga tidsbrist eller att ni inte har några förbättringar ni behöver göra.
84	P1	Nej inte var jag kan komma på. Någon gång har vi kört på tisdagen istället för måndagen. Vi växlar rätt mycket mellan Scrum och Kanban och vi kör alltid retrospekt.
85	V	Jag kan tänka mig att det är ganska vanligt att man blandar de två.
86	P1	Ja, vi kör ju Kanban i våra test-team.
87	M	Det var intressant det där med roller att det blev mycket bättre när produktägaren inte var med.
88	P1	Ja man får ju förhålla sig lite på ett annat vis om ens chef sitter och lyssnar.
89	M	Vad tycker du är det svåra med retrospektet? Finns det några dåliga sidor med det?
90	P1	Man har ju alltid saker att förbättra. Inte bara en sak. Det viktiga är att man är lite kylig och kör en sak i taget. Man kan liksom inte fixa allt på en sprint. Det är ju inte ens säkert att det man kommer fram till är en bra lösning. Man får evaluera. Hur har det hör funkade? Det är där jag upplever lite svårigheter. Om vi har haft en improvement som vi jobbat med i tre sprintar så har man byggt upp en buffert på saker man kan förbättra. Det kanske man får gå igenom på ett senare retrospekt. Är det här fortfarande aktuellt? Är det något som vi vill jobba vidare med.
91	M	Ja men då känner vi oss nöjda, tack så mycket!

Bilaga 3 - Transkript 2

Nr:	Person:	Fråga & Svar:
1	M	Vi börjar med några korta bakgrund som vi snackade om innan. Vad har du för utbildning?
2	P2	Civilingenjör i datateknik.
3	M	Hur länge har du arbetat med Scrum?
4	P2	Det är sedan jag började. Det är 8 år som jag har arbetat med Scrum. Började som utvecklaren efter några år så tog jag på mig rollen som Scrum-master och fortsatte som utvecklare. Nu har jag lagt utvecklingen bakom mig och kör Scrum-master på heltid för 6st team
5	M	Hur hinner du med det?
6	P2	Det är inte riktigt Scrum på det sättet. i Scrum kan man ju rotera rollen men vi har valt att köra det på det här viset eftersom vi är så många utvecklare i samma kodbas. Man vill splitta upp det genom olika team och då måste man ha någon som kordinerar teamen så jag tar den rollen.
7	M	Hur fungerar det med stand-ups är du med på varje stand-up?
8	P2	Ja, jag är med på varje stand-up och på varje retrospekt.
9	M	Jag antar att du är certifierad inom Scrum då?
10	P2	Nej, det är jag faktiskt inte. Jag har gått lite strökurser och sådär men X har aldrig varit så mycket för det här med certifiering. Tror mer på att lära sig genom att göra.
11	V	Ja, men det låter ju rimligt tycker jag.
12	M	Hur pass strikt tycker du att ni följer Scrum?
13	P2	Inte alls. Vi kör en ganska fri blandning mellan Scrum och Kanban. Vi skippar sprintar helt och håller men vi kör demo varannan vecka, vi kör retrospektet varannan vecka. Sprintplaneringarna har vi strukit. Vi mäter liksom inte velocity alls. Fokus är på att avsluta det man gjort innan man påbörjar nästa. Vi sitter inte riktigt i en organisation där folket bryr sig om de mätvärdena så vi tänker att vi la ner väldigt mycket tid på saker som vi inte använde.
14	V	Vi läste någonting om det. Att man kunde öka produktiviteten med att göra så som du säger. Att istället för att ha sprintar... Att kreativiteten gick ner för att man blev inboxad.

15	P2	Framförallt sänker man moralen i ett team då man hela tiden förväntas komma till avslut. Och om folk är ledsna så jobbar de sämre, så är det.
16	V	Ja det låter vettigt.
17	P2	Scrumban tror jag de kallar den här varianten.
18	M	Hur ser hela processen ut för retrospektet? Tänker på före och efter. Hur mycket förbereder du dig?
19	P2	Det finns ju många varianter på retrospektet. Men Det är väl en ganska avslappnad process nuförtiden. Man samlar hela teamet i ett rum och sen så lägger vi liksom tio minuter på att bara stolpa upp vad som hänt de senaste 2 veckorna. Sen har vi en öppen diskussion där vi kollar om det är något vi ska göra bättre eller om det är något vi gjort jättebra som vi vill sprida till andra team.
20	M	Nu har du varit med så pass länge att du gjort detta ganska många gånger... Men är det så att du måste göra mycket förberedelser inför?
21	P2	Nej jag gör väl inga förberedelser inför. Det som eventuellt händer är ju om det är någon punkt i retrospektet som faller på mig som jag ska ta hand om. Teamen är ganska stabila också. Vi möblerar inte runt folk så mycket så vi känner varandra väldigt väl. Om man har varit sex personer i några år liksom... det kommer inte fram så mycket nytt på varje möten. Men jag insisterar ändå på att vi ska köra de varannan vecka om det bara är så att man träffas i fem minuter och ser så allt funkar bra.
22	M	Hur långa är mötena ungefär?
23	P2	Vi kör 45 minuter
24	V	På två veckor?
25	P2	Ja
26	M	Händer det att ni skippar mötet någon gång efter de här 2 veckorperioderna?
27	P2	Ja... Det händer. Oftast på grund av att det råkar infalla någon helgdag just på den dagen eller att jag är uppbokad på andra viktiga möten. Då har vi kanske något extremt informellt i korridoren bara och kollar om någon har något att ta upp.
28	M	Ja okej. Och vilka roller deltar på retrospektet?
29	P2	Det är jag som Scrum-master, det är utvecklarna, varje team har en dedikerad testare vår projektledare försöker vara med men inte alltid han lyckas. Vår projektledare har även rollen som product owner. Vi har ju en extern beställare som vi har försökt använda som produktägare i Scrum men han är alldeles för upptagen för att hålla sig i backlog och liknande. Så

		projektledaren har lite tagit på sig den rollen. Beställaren har vi aldrig med. Cheferna har vi aldrig med
31	M	Ser du någon skillnad på hur ett möte går till beroende på vem som är med?
32	P2	Nej, det tycker jag inte riktigt. Det är snarare att det är väldigt olika mellan teamen beroende på vilken sorts personer det är i teamen. Vissa team är liksom fyra introverta personer och då blir det inte så livlig diskussion som det är mellan andra team där det kanske är mer normalt.
33	M	Vad anser du är målet med mötet och vad krävs för att uppnå det?
34	P2	Målet är ju kontinuerlig förbättring. Hela tiden ska man försöka justera vår process. Så att man jobbar på att bli bättre
35	M	Vad tycker du krävs av er på mötet för att ni ska hitta några förändringspunkter?
36	P2	Det kräver att alla deltagarna är ärliga och uppriktiga och vågar komma med kommentarer. Man måste komma till en nivå där man kan säga vad som helst utan att bli nedskjuten.
37	M	Arbetar du med det på något sätt? Att du ser till så att alla ska prata?
38	P2	Jag försöker studsa runt frågorna om det kanske är någon som sitter väldigt tyst.
39	M	Ja för det kan ju vara lite jobbigt att kritisera sig själv i sitt eget team också.
40	P2	Ja. Jag tror folk har inte så mycket problem med att komma på vad de själva gör fel. Folk kan säga rakt ut att den tycker en annan person gör fel.
41	V	Ja det är inte så konstigt.
42	M	Hur jobbar ni med de här sakerna som ni ska förbättra. Du sa att alla kommer med några åsikter?
43	P2	Ett typexempel är väl liksom att vi väljer en grej som vi vill fokusera på under nästa två veckor och så skriver man upp det på tavlan så att alla ser det varje dag.
44	M	Är det så att ni samlar in massa olika förslag och sen så väljer ni ett?
45	P2	I teorin gör vi väl det men det brukar inte vara så många att välja på om vi säger så, om ens något.
46	M	Ja okej.
47	P2	Jag tänker om man startar ett nytt team så är det ju mycket. Vi körde renodlad Scrum innan men sen när vi gick över till vår Scrumban så var det ju väldigt mycket saker att skruva på i början. Då hade vi saker hela tiden.

48	M	Finns det några krav på de målen som ni hanterar?
49	P2	Det är bara precis vad teamet själv valt.
50	V	Jag tänkte lite mer kanske på detaljnivå eller om det ska vara mätbara eller något sånt?
51	P2	Ja okej... Vi har försökt den varianten på retrospekt. I princip alla teamen tyckte att det blev onödigt komplicerat. Den som jag känner är välfungerande är att alla är glada i teamet. Det är liksom om man optimerar den faktorn så löser sig allt det andra väldigt smidigt. Folk är beredda att stå ut med nästan vad som helst så länge de är glada. Så länge folk är glada eller att de förstår varför så är att försöka mäta bara... Känns det bättre nu? Om det känns bättre så är det bättre. Mycket är väldigt svårt att mäta. Hur glad är du på en skala mellan 1-10 idag liksom. Det är lite krystat
52	M	Ja, men hur dokumenterar ni det som ni kommer fram till? Är det du som Scrum-master då som har hand om detta?
53	P2	Jag har ett block där jag antecknar allt som kommer upp. Mest för att jag ska kunna gå tillbaka till retrospektet i ett senare skede. men vi har inget officiell dokumentation där alla kan gå in och läsa utan ofta är det om något kommer upp som man ska tänka på så skriver vi upp det på tavlan. Tidigare så skrev jag någon form av protokoll och sparade internt men ingen läste det. Det är inte för någon annan än teamet. Och alla var närvarande...
54	M	Men är det så att ni sparar? Om ni under veckan kommer fram till tre saker som ni vill förbättra och så hinner ni bara göra en. Att ni då sparar de andra två till nästa möte?
55	P2	Jag har ju de anteckningarna i mitt block. Så då kollar jag nästa möte om det är några punkter vi behöver ta upp igen.
56	V	Jag tänkte backa lite och fråga lite om målet. Ni har inte någon som är ansvarig för att en förändring sker?
57	P2	Vi försöker dela ut någon som är ansvarig för det. Antingen blir det någon representant från teamet som tar tag i det eller så blir för hela teamet eller något som jag måste tänka på. Och om det handlar om något externt så tar jag det också.
58	M	Hur ser sen det aktiva förbättringsarbetet ut? Är det så att ni har ett mål och sitter det på tavlan så försöker man tänka på det till nästa vecka?
59	P2	Japp!
60	M	Sen så utvärderar ni det då efter nästa sprint och kollar av så att ni har blivit bättre?
61	P2	Ja och det kan också vara om det är bra nog eller om vi ska fortsätta jobba på det i två veckor till eller finns det något som är mer relevant.

62	M	Har ni specifika steg under mötet så att ni delar upp det. Du sa att ni kanske börjar med uppföljning?
63	P2	För tillfället är det först en recap, sen kommer det kommentarer på vad som har hänt och sen är det den sista punkten där vi försöker sammanfatta vad som har hänt och om det är något som vi måste ta med oss. Vi har kört andra varianter tidigare men ingen har varit så nöjd då. Jag var inne på kurs inne på Softhouse i Malmö där de presenterade en retrospektform där man körde dubbla retrospektmöten. Ett retrospektmöte som man körde mer sällan som gick ut på att analysera data och kolla velocity och försöka identifiera förbättringsområden. Sen så kör man ett annat område där man valde område och sen diskuterade man fram en förändring och sen så kollade man efter två veckor och är det bra nu när man valde område så valde man även hur man mäter vad som har förbättrats. Sen körde man det två veckor senare efter den förändringen. Är det bättre, är det sämre eller bra nog. Är det bra nog så tar man ett nytt område och då kanske man kör om det första mötet. Är det inte bra nog så diskuterar man en ny förändring och kör 2 veckor till. Jag försökte införa det men ingen var nöjd med det. Det blev väldigt omständligt kände folk. Det blev väldigt långa möten och mycket diskussioner som inte ledde någonstans. Den här avslappnade varianten är den som absolut funkade bäst för oss
64	M	Så det är ofta att ni hamnar off topic i diskussionerna?
65	P2	Ja det händer ibland. Det brukar vara när det inte finns något att diskutera på mötet så kan vi sitta och diskutera Donald Trump eller vad som helst.
66	M	Sen var vi inne på detta innan. Hur sker kommunikationen på mötet? Ska alla försöka vara delaktiga och sen sätter ni upp olika lappar? Hur funkar det mellan dig och teamet?
67	P2	Jag står vid tavlan och antecknar. En kolumn med allt som har hänt, en som sammanfattar kommentarer och vad som har hänt. Sen har vi en öppen diskussion.
68	M	Använder ni er av några tekniska hjälpmedel?
69	P2	Whiteboard och penna bara.
70	V	Lappar kanske
71	P2	Där kör vi väldigt mycket back to basics nu. Vi har kommit fram till att det bästa verktyget är whiteboard. Det är så lätt att ändra på saker och teamet känner att de kan ändra på det. Om man har ett digitalt verktyg så är det oftast bara en person som är aktiv och kan konfigurera det verktyget. Då blir det en väldigt märklig situation.
72	M	Det känns som att ni försöker hålla hela mötet på en avslappnad nivå.

73	V	Även om ni inte har så mycket punkter längre som ni identifierar som förbättringspunkter så känner du ändå att ni utvecklas och blir bättre efter att ni har de här mötet.
74	P2	Frågan är om det är på grund av mötena. Jag insisterar alltid på att vi ska ha mötet. Om inget annat så för att ge folk en chans till förbättringar. Även om man inte kommer fram till något så är det bra att höra lite om vad folk gör. Den sortens diskussion kan vara bra att ha. Jag tycker definitivt att vi förbättras. Det är kul. I Kanban kör man ju förbättringen efter behov istället. Jag vill inte ta det till den extremen. Jag tror det är viktigt att ge folk att snacka av sig så man inte riskerar att personer inte tar upp problem för att de inte vill vara till besvär och så tar man inte upp det. Det är bättre att samlas och snacka av sig.
75	M	Nu har ni kört samma team ganska länge. Tror du att du hade gjort lika avslappnad om du kom till ett nytt team?
76	P2	Nej, det hade jag inte gjort. Det är ju så att förhållandet mellan Scrum och Kanban och där vi ligger på den skalan. Efterhand att vi känner att vi mognad så har vi glidit över i Scrumban. När teamet väl förstår varför man gör saker så kan man börja diskutera om varje steg är nödvändigt och om man kan skippa något.
77	M	Jag tänker på det här med mål också. Tror du att du hade haft lika avslappnade mål också? Kanske att de inte behöver vara mätbara och specifika. Så länge det känns bra.
78	P2	Ja det tror jag faktiskt att jag hade kört likadant. Man får snabbt en bra känsla för hur allt går och om det är något som trycker. Där hade jag inte gjort en förändring. Det är fortfarande som sagt just att retrospektdelen har jag fortfarande kvar åt Scrum-hållet.
79	M	En avslutande fråga. Är det något du känner är dåligt med retrospektet? Som du känner att ni inte behöver göra och kanske vill ta bort?
80	P2	Det vi ibland missar är just återkopplingen. Man kanske inte kollar så lång bak. Vi försöker köra motsvarande efter varje release också. På en 3-6 månaders horisont. Det är också nyttigt. Där lär man sig helt andra saker.
81	M	Är det något speciellt som du vill tilläga som hade kunnat vara intressant?
82	P2	Nej inget speciellt. Jag tycker vi har täckt in det mesta.
83	V	Det känns ju som att alla gör lite olika.
84	P2	Ja, det är nog den nyttigaste läxan. Det finns ingen process som passar alla. Det är ju viktigare att man gör något som funkar än att man gör något som heter Scrum. Jag har läst att ingen kör renodlad Scrum utan de gör Scrumbut. Man har alltid något skit för att de ska passa. Det är en bra utgångspunkt men man måste anpassa för varje team. Jag gjorde ett misstag

		när jag försökte köra samma koncept i alla sex team för att det skulle bli lättare för mig men det funkade inte heller.
85	V	Ser det väldigt annorlunda ut mellan teamen?
86	P2	Retrospektet ser ganska lika ut. Framförallt sprintplaneringen hur man väljer att ha de ser olika ut.
87	V	Det låter som att du tycker det är ganska kul.
88	P2	Ja, annars hade jag inte jobbat med det. Det är kul att jobba med människor och jag är ganska trött på att koda.
89	M	Ja men då är vi nöjda. Tack så mycket.
90	P2	Då önskar jag er lycka till.

Bilaga 4 - Transkript 3

Nr:	Person:	Fråga & Svar:
1	M	Då börjar vi med lite bakgrundsfakta. Vad har du för utbildning?
2	P3	Systemvetenskap kandidatexamen sedan 2013
3	M	Okej, och hur länge har du jobbat med Scrum?
4	P3	Jobbat med Scrum och stött på Scrum med jobbet har jag väl gjort sen jag började. Jag jobbade iofs ett år innan jag tog examen och stötte väl på det redan där men som så mycket annat, Scrum är väl ungefär som ITIL att alla säger att de gör det men tolkningarna går väl ganska brett isär så jag har.... Det är väldigt sällan man gör det till 100%.
5	V	Det är den uppfattningen vi också fått hittills.
6	P3	På pappret låter Scrum jättebra men tyvärr är det ju... Det är ofta svårt att få både verksamhet och kund och den som håller i pengarna att acceptera de premisser som krävs. Även om det i slutet antagligen kommer bli bättre och billigare så up-front så är det väldigt svårt för många att svälja.
7	M	Hur länge har du jobbat som Scrum-master?
8	P3	Jag har jobbat som Scrum-master sedan 2014-2015 någon gång. Jag har certifiering i det sen cirka ett år tillbaka eller lite mer. Jag började redan lite innan dess på ett utvecklingsprojekt i ett team med flera personer.
9	M	Vi skriver då om retrospektet inom Scrum. Hur ser processen ut för er med retrospektet. Om man kollar på förberedelser och uppföljning. Lite ur ett bredare perspektiv.
10	P3	Retrospekten är generellt sett den delen av Scrum-processen som ofta glöms bort i de projekten jag har varit i. Mycket beror det på.... Ett av de stora problemen är ju att någonstans när man ska göra deploy och den typen av saker så ingår det ju i själva sprinten. Ofta så fungerar verkligheten på sådant sett att när vi är färdiga med en viss sprint så ska vi ut på en testmiljö och ligga där och vänta på kunden. Ofta så ligger artefakten från sprinten i en testmiljö där kunden ska testa och produktägaren gör ju väldigt sällan det direkt och enligt Scrum så finns det ju inte nödvändigtvis något som säger att produktägaren ska göra det men problemet vi ställs inför är ju då... Då kan vi inte köra deploy och om man ska leva helt enligt Scrum så kan vi inte stänga sprinten helt heller men vi kan ju samtidigt inte bara rulla tummarna så därför det som i praktiken händer är att vi stänger sprinten där och då och sen så testas kunden vidare medans vi går på nästa sprint utvecklingsmässigt vilket ju är helt felaktigt. Men i praktiken är det väldigt ofta så det funkar. Vilket innebär att när vi väl... Det är ingen ide att vi gör retrospekten innan deploy. Det är då vi vet hur illa det går. Och många lärdomar kommer ju därifrån. Man säger att den här saken höll inte måttet eller något åt de hållet.

		Då blir det att efter deploy ska vi ha retrospekt men då har man någonstans redan mentalt gått vidare från den sprinten. Det är väl ett problem vi ofta ställs inför. I verkligheten brukar vi väl kanske ha retrospekt varannan gång. Så brukar det se ut för att de andra gångerna glömmer man bort det eller tycker att det inte är en ide.
11	M	Hur långa sprintar kör ni vanligtvis?
12	P3	Ehm.... Det brukar ju vara 2-3 veckor beroende på projekt. De projekten jag har varit Scrum-master i har vi haft 3v sprintar. Annars här funkar det bra att vi kör 2v sprintar. Egentligen kan man väl säga att längden på sprintarna brukar ofta styras av vilken typ av beställare eller produktägare vi har. Också på vilken typ av projekt vi genomför. I vissa projekt är det mycket mer logiskt att ha långa sprintar. Eftersom leverablerna är mycket mer tydliga medans desto mer och desto högre risk och abstraktionsnivå du har i projektet. Desto mer vill du ju styra ner risken och därmed vill du minska sprintarna så att du inte hinner göra för stora fel.
13	M	Om vi säger att ni har en sprint på 2 veckor. Hur långt är ert retrospekt då?
14	P3	Det brukar ta... Det beror på lite vem som är med. Vissa personer är mer benägna att reflektera. Utvecklare är ju väldigt varierade. En del är så att de säger "Det gick väl bra" och vissa andra tycker det är viktigare att reflektera. Så det beror på vem som är med. Om det är såna som bara vill köra så kanske det tar en halvtimme. Normalt så brukar vi allokerat tre timmar till det. Så det är helt ok att det tar tre timmar. Men det finns ju inget egensyfte att ha tre timmar så att vi kan säga att det är okej att det tar tre timmar men beroende på vem som är med så kanske det tar mellan en halvtimme och en timma.
15	M	Ja... Vilka roller brukar ni ha med förutom du som Scrum-master?
16	P3	I retrospektet?
17	M	Ja
18	P3	Normalt så brukar det bara vara teamet och ofta är det kanske Scrum-mastern där men i rollen som en medlem av teamet snarare än en Scrum-master. Det är ju inte nödvändigtvis att han leder mötet eller retrospektet. Scrum-masterns egentliga roll är ju egentligen att se till så att det blir av. Sen exakt vad som händer eller vad som sägs spelar mindre roll.
19	V	Men är det någon där som håller i taktpinnen?
20	P3	Det är upp till teamet att bestämma själv egentligen. Normalt så brukar någon frivilligt ta den pinnen. Är det inte de så är det ju Scrum-masterns roll att se till så att det blir så. Ofta så löser det sig självt. Det är ju också en viktig del av Scrum-master att inte leda. Det handlar om att hjälpa inte leda. Just därför så brukar jag försöka undvika att det är Scrum-mastern som håller i det.

21	M	Kan det spela roll vilka personer som är med. Kanske att produktägaren är med och då kanske inte teamet vågar kritisera lika mycket. Man tänker kanske lite så också när man funderar på vem som ska vara med
22	P3	Absolut. Vi försöker undvika att ha med produktägaren. Om produktägaren är med så brukar vi ofta hålla ett separat retrospekt utan produktägare för att teamet ska ha möjlighet att kritisera fritt. Vi lever ju i en verklighet där vi är konsulter och i många situationer har det ju varit så att produktägaren har varit en extern beställare och då är det ju känsligt att säga att det tog för lång tid eller blir dåligt för att vi fortfarande har fått betalt. Ofta vill man ju kanske... Det betyder ju att vi inte säger det till kunden men vi använder andra ord. Och utvecklare är kanske inte alltid så vältaliga i den typen av situationer.
23	M	Vad anser du är målet med retrospektet?
24	P3	Målet är ju att lära sig av sina misstag och de saker vi gjorde ovanligt bra. De sakerna som gick dåligt brukar vi förhindra att de går så dåligt i framtiden. Och de sakerna som gick riktigt bra eller bättre än hoppats. Vadför gjorde det de? Vrida och vända på saker i retrospektet och stärka vissa.
25	M	Hur försöker ni arbeta med att ta fram de här förbättringspunkterna?
26	P3	Ofta brukar det börja med att vi kanske har en whiteboard där alla kan gå upp och skriva saker. Ofta brukar vi ha tre delar så att man kan ha saker vi ska aluta göra, fortsätta göra och saker vi borde börja göra. Då kanske det kommer upp saker som kanske vi ska fortsätta med att ha något specifikt. Eller kanske att vi måste sluta slösa tid på att prata efter stand-ups om saker och jobba istället. Sen så kör man den processen tills en liten längre stund än vad som de flesta tycker är bekvämt så att man får ut allting. Sen har vi kanske 100 punkter på tavlan. Vilka av de här tänker vi göra. Det finns ingen ide att ha hundra punkter och sen så gör vi inte det. Så vi kokar ner det till att alla för tre röster eller något sånt. Sen ser vi vilka av de som är absolut viktigast. Ofta har det en tendens att inte hamna på saker vi ska fortsätta göra för folk tänker att det gör vi redan. Det sköter ju sig själv. Sen visar det sig att de här sakerna kanske är viktigast att vi ska börja göra eller sluta göra. Då omvandlar man det till post-its eller något sånt. Sen gör man action-punkter och utser någon som är ansvarig. Det beror på vad det är för punkter. Ofta blir det kanske Scrum-mastern och projektledaren som får flest punkter att ta hand om. Men det kan lika gärna vara personer i teamet. Ibland är det tekniska punkter i vissa ramverk.
27	M	Hur många punkter brukar det vara som ni tar med från mötet?
28	P3	10-15. Det varierar mycket. Det viktiga är ju att man ser ett tydligt mönster hur folk sätter sina röster
29	M	Kan det vara mindre mål som en specifik person ska göras eller är det femton saker som hela teamet ska göra?

30	P3	Nej, ofta är det av de 15 punkterna så tar 10 av de 30 sekunder att genomföra. Bara att någon ska göra det. Exempel, lägg upp den här filen så att alla kan läsa den. Det kan vara enkla saker. Man kan tycka att de bara borde hända men såna saker har en tendens att dyka upp på retrospektet.
31	V	Ja det är ju bra att man lyfter fram alla sakerna som går snabbt att fixa också.
32	P3	Ja sen blir det ju så att bara för att ingen har röstat så betyder det inte att ingen ska göra det. Bara att ingen tar ansvar för att göra de.
33	M	Sparar ni punkter till nästa möte och tar fram igen?
34	P3	Vi sparar ju protokollet. Ibland om det inte kommer upp så många förslag när man brainstormar så kanske man sneglar på förra protokollet och ser vad vi hade då. Är det fortfarande sant? Då slänger vi upp det igen. Men samtidigt är det farligt att fastna i att den här punkten kommer upp varje gång och det bara är en person som tycker det fast ingen håller med. Vi vill ju att det ska kännas meningsfullt.
35	M	Men de punkterna som ni tar mer. Har ni några krav på vad de ska innehålla? Kanske att de ska vara mätbara eller specifika?
36	P3	Nej vi har inga direkta krav där. Är de viktiga så behöver de genomföras men det är ju av rena praktiska skäl fördelaktigt om de är så. Ni kanske har hört talas om SMART goals? Det eftersträvar man kanske men vi har inte specifika krav på att de ska uppfylla den definitionen. Någonstans måste ju retrospektet och det som sitter där ha med sig att om vi nu delar ut uppgiften, vi som utvecklar vet ju själva hur det är att gå utvecklingsärenden som inte är specifika. Om någon säger bygg den här funktionen. Vaddå bygg den här funktionen? Någonstans får man ju själv ha med sig att om jag ska sända ut den här uppgiften så måste jag ju definiera vad jag vill ha om jag ska få ett bra resultat. Om vi inte lyckas det så får vi ju förvänta oss att de inte lyckas genomföra det så som alla tolkar det heller. Men det finns inget formaliserat kring det på retrospektet.
37	V	Ja. Men alla de här förbättringspunkterna fick någon som ansvarar för varje?
38	P3	Ja de som går tillräckligt många röster. Där blir alla signade till en specifik person. De flesta på projektledaren. Ofta processaktiga. Men de tekniska punkterna hamnar ju på utvecklarna. Problemet man får här är ju att det inte är produktägaren som beställer det. Om det är någonting som vi vill föreslå. En förbättring. Så finns det ju inget mandat där som säger att det här ska göras i vår produkt. Det får någonstans gå via projektledaren eller produktägaren. Det går ofta via Scrum-mastern eller produktägaren.
39	M	Kan det vara så att någon kommer med ett förslag att vi ska göra den här delen mer effektiv. Sen tar ni upp och diskuterar och så väljer ni att säga att det är viktigt men vi måste omformulera målet.

40	P3	Ja, det kan hända men inte så mycket omformulera. Det kanske inte är det som är problemet egentligen. Då säger kanske någon men detta beror ju på något annat och då hamnar de som en separat punkt men det är ju bara den som ska göras först som får röster. Det brukar lösas sig av sig själv. Det är känsligt att säga att ett förslag är dåligt. Mer att folk kompletterar förslaget. De dåliga förslagen finns kanske kvar men filtreras bort i röstningen
41	M	Vi var inne på det tidigare. Men dokumentationen av allt som framkommer?
42	P3	Väldigt olika i olika projekt. Det finns ju actionpunkterna som alltid dokumenteras och blir utdelade. Ofta genom post-its blir de utdelade. Många gånger för vi protokoll och för in.
43	M	Har hela teamet tillgång till allt det?
44	P3	Ja alla har tillgång till det. Ingen skillnad i accessnivå. Vi har historiskt dokumenterat men eftersom ingen läser så är det bara onödigt. Uppgiften är ju inte att bli en artefakt. Uppgiften är ju att förbättra processen. Om man gör det bättre genom att dokumentera men om det inte spelar roll så görs det inte.
45	M	Tittar ni sen på nästa retrospekt? Följer ni upp punkterna vilka ni löst och vilka ni har kvar.
46	P3	Det gör vi fast inte på nästa retrospekt. Det göt vi i så fall på stand up. Eller sprintplaneringen. Är den här punkten färdig så att vi kan göra den i nästa sprint. Men det finns ingen formell uppföljning. Man får förlita sig på att eftersom vi bestämde att detta ska göras så finns det ju ett egenintresse att se till så att det här blir gjort. Det är ju någon som har ansvar men om alla glömmer bort det så var det kanske inte så viktigt. Då är det inte heller ett problem att det glöms bort kanske. Men om en person glömmer det så kan ju de andra på minna om det.
47	M	Känner du att det kan vara svårt att se om man har lyckats med punkterna?
48	P3	Nej, vi brukar inte titta på det så specifikt. På något vis är det resan som är målet. Att få teamet att reflektera. Ofta löser det sig. Teamet kanske pratar för lite om någonting eller att de estimerar för lågt. Man bygger ju en kollektiv medvetenhet som ofta genom att man är medveten om löser sig själv. Ofta behöver man inte reglera i processen. Så länge som man minns sina misstag. Eller sina framgångar såklart.
49	M	Vad är det upplevda värdet för er med retrospektet?
50	P3	Förutom att saker förbättras så pratar man ju ofta om att hur man får anställda att trivas. Genom att du frågar dina medarbetare hur de har trivts under sprinten. Vad hade kunnat vara bättre osv. så får ju dels den anställda en chans att påverka. Även om det inte påverkas så får de anställda en uppfattning om att de bryr sig om vad jag tycker. Det skapar en bättre

		arbetsplats även om man inte skulle göra något alls av retrospektet. Såklart ska man försöka förbättra saker men redan innan det har vi ju vunnit något.
51	M	Hur ser själva mötet ut. Först tar ni in förslag sen röstar ni och sist avgör. Är det tre tydliga steg?
52	P3	Det är väl de tydligaste stegen. Först, eller möjligtvis börjar man med en introduktion. Vad har vi egentligen gjort på sprinten. Sen övergör det i tankar och ideer kring springen. Sen kanske Scrum-mastern måste hjälpa igång mötet och berätta vad vi har gjort och när. Hur det gick. Sen är det någon som säger vaddå bra? Det var ju fel. Sen kommer det upp och sen kör man. Så det är snarare en introduktion.
53	M	Du sa att ni har tre timmar till mötet. Händer det att ni börjar diskutera saker som inte är relevanta för mötet?
54	P3	Absolut men ofta självreglerande. Det kanske är två eller tre personer som ska ha en fight och då vill inte de andra lyssna. Då är de ganska duktiga på att påpeka det. Nej men det löser sig nästan alltid. Det är väl alltid någon som tröttnar på sånt förr eller senare
55	M	Som Scrum-master, jobbar du för att alla ska uttrycka sina åsikter. Kan det vara ett problem?
56	P3	Ibland, men i ett välfungerande team är det inte det. Ofta så brukar det vara känsligt hur man manipulerar det där för att det kan bli tydligt och obehagligt för den som man ska hjälpa. Det är lätt att man den hamnar i en obekvämlig situation. Det löser sig ofta genom att man dels tar ett privat samtal under mindre formella förhållanden. Sen har det alltid löst sig genom att teamet reparerat sig själv.. Efterhand tiden går kommer alla in mer i teamet. Vi har aldrig behövt hantera sånt långsiktigt.
57	M	Hur sker kommunikationen då? En person tar ledarflaggan?
58	P3	Ibland, men det kan också bara vara att folk sitter eller står runt en whiteboard och så får alla skriva. Sen läser man vad man har skrivit högt. Sen går någon upp och skriver något annat.
59	M	Använder ni er av några tekniska hjälpmedel?
60	P3	Om produktägaren är med så är det ofta via Skype. Men i övrigt så nej.
61	V	Inget runtomkring heller? Du snackade lite om att ni dokumenterar i mjukvara?
62	P3	Ja, om vi behöver dokumentera så gör vi det men det spelar inte så stor roll utan det är bara så man kan dela med sig av dokument. Det är inte kopplat till just det mötet. Ibland antecknar folk i Word. Det är inget systematiskt verktyg

63	M	Lite avrundande. Är det något som du känner att ni borde fortsätta jobba på? För att förbättra era retrospekt
64	P3	Vi behöver jobba på att ha det mer konsekvent och förutsägbart. Just i och med att inte alla sprinter inte har det och ibland kan det gå för lång tid mellan. Samtidigt som det blir svårt. Här har vi så olika team som vi slår sönder ofta. Vilket såklart gör att retrospektet och den typen av saker blir svåra att hålla. Under en sprint kan vi ha bytt ut personer. Men där har vi en förbättringspunkt. Hur vi håller retrospekten. Att alltid ha mötet på ett eller annat sett.
65	M	Något övrigt?
66	V	Nej det var väl allt?
67	M	Något som du vill tillägga? Det känns ganska avslappnat
68	P3	Ja exakt, det handlar inte så mycket om mätbara mål. Mycket handlar ju just om att folk ska trivas. Man uppfinner ju inte hjulet. Det är sällan det är stora förändringar man ser här. Mer små detaljer som folk stör sig på som man kan få undan.
69	V	Ja det här med smarta mål känns ju lite krångligt om man ska tänka så hela tiden?
70	P3	Det är väldigt höga trösklar dör att det ska funka fullt ut. Dels i att management måste acceptera premissen av Scrum. Det är estimat, inte fast pris osv. Samtidigt som du har det att produktägaren kan inte bara slänga på idéer. Det tar ganska mycket administration att göra sånt. Och man kommer antagligen tjäna in det men det kan vara svårt att motivera. Och om man har en kortsiktig kund så blir det ju att de betalar för att vårt team ska bli bättre.
71	V	Ja intressant. Tack så mycket

Bilaga 5 - Transkript 4

Nr:	Person:	Fråga & Svar:
1	M	Ja, då kör vi igång.
2	P4	Så er uppsats handlar om retrospektiv? Jag kan ju först säga att vi arbetat med Scrum men vi arbetar ju främst med vår egen metodik. Men vi har ändå kört med Scrum mer eller mindre
3	M	Ja, ingen kör väl Scrum fullt ut
4	P4	Scrum är ju gigantiskt och man kan göra jättemycket med det. Men vissa saker som retrospektiv är ju ett jättebra verktyg men vi kan ta det sen. Vi kör ju ingen checklista på olika grejer utan mer som en diskussion
5	M	Men vi börjar lite med bakgrund, vad har du för utbildning?
6	P4	Systemvetare. Jag gick ut 2014 och innan dess har jag jobbat med ekonomi och lite annat. Sen började jag jobba här kort efter examen och har jobbat här nu i 2-3 år. Började som utvecklare under det första halvåret sen projektledare
7	M	Hur länge har du jobbat som Scrum-master och har du utbildat dig inom det?
8	P4	Ja, precis 1,5 år har jag varit Scrum-master. Vad heter det nu... Det är ett ställe där jag blev certifierad sen var det ett annat företag som höll i utbildningen som ligger vid alfahuset förbi systemvetarna.
9	M	Om man kollar på processen för retrospektet. Hur ser den ut för er i ett bredare perspektiv?
10	P4	Hmm ett bredare perspektiv... Det vi försöker göra är att när man väl kommer till mötet ska man komma ihåg allt som man gjort. Tre veckor är inte jättelångt men man har ändå hunnit göra väldigt mycket. Så man kan ju skicka ut ett mail och be folk tänka igenom vad vi har arbetat med. Vilka problem har vi stött på och så vidare. Det är väl det förberedande arbetet som vi gör.
11	M	Kör ni alltid 3v sprinter?
12	P4	Ja
13	M	Och hur långa är era retrospekt då?
14	P4	Vi har faktiskt inget strikt så. Vissa kan vara 30 min om det är en sprint som har funkad enligt planen. Om en sprint har gått väldigt bra och det bara är positiva saker så går det ofta snabbare att dra igenom men om det är många saker som har gått fel så behöver vi ju komma på lösningar till detta och då

		tar det lite längre tid. Mer än 2h har vi aldrig haft utan det brukar variera där mellan 30 minuter och 2h.
15	M	Har det hänt någon gång att ni har hoppat över mötet för att sprinten gått så bra?
16	P4	Ja, för vissa internprojekt när vi är få antal medarbetare och medlemmar i projektet så har man mycket dagligt utbyte och det kan vara så att... Inte att man glömmer bort men att man utelämnar mötet. Om man har tagit hand om det man behöver gör.
17	M	Men har ni någon kortare avstämning då eller hoppar ni det helt?
18	P4	Ja, vi kör ju stand-ups och det kör vi även i de mindre projekten där man reflekterar. Vilka utmaningar har jag idag och vad arbetar jag med? Där hanterar man ju väldigt mycket.
19	M	Vilka roller finns med på retrospektet?
20	P4	Det är ju Scrum-mastern, team members alltså utvecklarna framförallt. Sen är det produktägaren eftersom vi är ett konsultbolag så är ju det egentligen beställaren. Ibland så är produktägaren intern och det har hänt att vi haft med produktägaren som kund men det är väl oftare så att produktägaren är intern och det sköter vi som ett internt projekt?
21	M	Men produktägaren är alltid med?
22	P4	Ja så är det
23	M	Känner ni någon begränsning i att ha med produktägaren på mötet? Att man inte vågar säga vad man tycker?
24	P4	Kanske att produktägaren, om det är en kund som kommer in så har de kanske inte så mycket input i tekniska diskussioner. Snarare att det kan bli lite tråkigt och för lite engagemang. Det är mycket tekniska saker som måste gå igenom också. Hur sköter vi den här kodbasen t.ex. Nej jag tror inte det är några problem där.
25	M	Är det alltid alla utvecklare som är med eller kan det vara så att man skickar en representant?
26	P4	Nej, vi försöker alltid ha med alla utvecklare om ingen är sjuk eller så. Eftersom våra team generellt är ganska små så ska alla kunna säga sitt.
27	M	Vad anser du är målet med mötet?
28	P4	Målet är väl de tre sakerna. Det där gick jävligt bra. Det gjorde vi bra. Sen om något inte fungerade så kollar man varför det inte fungerade och att man ska jobba bättre under nästa sprint. Lite mer möjligheter att göra en bra lösning. Det kan ju vara allt ifrån att man använder något nytt eller så kan

		det vara mjuka värden. Hur kommunicerar vi mellan personer som beställare?
29	M	Jag antar att ni kommer fram till några olika förbättringspunkter. Hur jobbar ni med att ta fram sånt?
30	P4	Diskussion. Vi brukar antingen köra bara fritt ord eller nu senast satte vi upp punkter på tavlan där vi hade positiva och negativa delar i olika huvudmoment så fick folk sätta lappar och skriva med penna. Sen så när alla hade fått skriva så diskuterade vi varje punkt och såg vad vi kom fram till.
31	M	Hur väljer ni sen? Om vi säger att ni har 10 punkter. Hur väljer ni ut vilka som ni ska gå vidare med. Hur prioriterar ni?
32	P4	Det brukar alltid vara vissa lågt hängande frukter. Det här går vi in och gör snabbt liksom. Jag skulle säga att det blir ju en avvägning på hur mycket arbete som krävs för att hantera det och hur mycket arbete krävs för att åtgärda. Att ändra ett arbetssätt för att man tycker något är svårt. Att ändra det för alla blir väldigt svårt. Men att skriva bättre manualer kanske är ett enklare arbete som man kan lösa snabbt.
33	M	Ja. Har ni några krav på målen. Kanske att de ska vara mätbara eller specifika.
34	P4	Nej. Det har vi inte.
35	M	Det är inte så att ni kanske har ett mål som ni inte kommer kunna mäta om ni lyckats med. Väljer ni då att omformulera det?
36	P4	Nja, vi brukar ju... Vi följer ju inte Scrum till punkt och prickar. Det är mer att man säger; det där var en bra ide. Den kan vi lösa direkt. Om man gör den direkt istället för att sätta upp mål så blir det inte så mycket att man följer upp det och tittar på hur många timmar man lagt på det. Andra saker som är större försöker vi dokumentera i vårt intranät iaf. Sen kanske vi gör en återkoppling nästa retro. Men vi tittar inte så mycket på om vi har nått målen.
37	V	Har ni någon som är ansvarig för problemen?
38	P4	Nej, det brukar väl vara den som håller i retrospektet som tar ansvaret för att dokumentera. Och inte utföra åtgärderna men se till så att de blir gjorda.
39	M	Hur många förbättringspunkter har ni vanligtvis?
40	P4	Det varierar också.
41	M	Händer det att ni kan känna att ni har fått många till den här sprinten så ni tar hälften och sen tar ni upp övriga på nästa möte?

42	P4	Ja, eller nej vi gör väl inte riktigt så. Mer att om vi uppmärksammat en åtgärd och fixat den så är vi ju klara. Sen om det är ett större problem så får man lägga till den i en längre planering framöver.
43	M	Så ni säger inte att ni ska ha max fem eller något sånt?
44	P4	Nej, så länge vi hittar bra lösningar.
45	M	Vi var inne lite på dokumentation innan. Hur fungerar det? Är det en Scrum-master som sköter det?
46	P4	Ja, den som håller i mötet ansvarar för att det dokumenteras. Sen säljer vi ju intranät så vi försöker arbeta med det.
47	M	Och då har hela teamet tillgång till detta?
48	P4	Ja.
49	M	Hur sker det aktiva förändringsarbetet ut? Du sa att det är blandat och man fördelar uppgifterna. Men är det något som du som Scrum-master tittar på och påminner teamet om?
50	P4	Till viss del så följer man ju upp det för att om man har kommit fram till att nu ska vi ha ett nytt arbetssätt för att dokumentera hur vi arbetar. Då blir det ju en del av själva projektarbetet framöver. Ja det är ju som det är. Mindre saker behöver vi inte följa upp. Om det är småsaker som ska förändras så, nej. Men större arbete blir ju mer uppföljning.
51	M	Om ni följer upp förbättringarna. Följer ni upp det på nästa retrospekt då?
52		Till viss del men det är väl framförallt om man känner att vi behöver titta på det igen och det kanske var oklart.
53	M	Gör ni det i början av mötet?
54	P4	Ja
55	M	Kan det vara svårt att avgöra om man uppnått målen?
56	P4	Ja det kan det väl vara med mjuka värden. Avgöra om man har uppnått bättre kommunikation kan vara svårt att avgöra men man försöker väl ändå diskutera det och ta fram positiva och negativa sidor.
57	M	Så om samma problem dyker upp igen så kör man kanske en vecka till?
58	P4	Ja, om det är återkommande så får man ju kolla på det igen.
59	M	Vad anser du är det upplevda värdet med hela retrospektet?
60	P4	Att hela tiden försöka förbättra vårt projektarbete. Och det är ju mycket som kommit ur retrospektet. Det är mycket tekniska saker som kommer fram.

61	M	Är det mer tekniska saker än trivsel inom teamet?
62	P4	Ja, det är nog mer tekniska saker. Också utmaningar mot kunden.
63	M	Om man kollar på mötet. Först återkopplar ni, sen samlar ni ideer. Hur ser uppdelningen ut på mötet? Är det olika aktiviteter?
64	P4	Återkoppling, sen få fram olika ideer. Positiva och negativa och sen blir det väl lite beroende på hur man lägger upp det men sen kommer det fram lösningar på problemen.
65	M	Och sen någon form av avslutning?
66	P4	Ja, det brukar ju vara att om man uppmärksammar ett problem så tar man fram actions och sen går man vidare till nästa punkt. Det är mer diskussion.
67	M	Men kommunikationen är ganska öppen?
68	P4	Ja absolut.
69	M	Händer det att ni tappar fokus ibland och hamnar off topic?
70	P4	Det händer inte så ofta men lite skämtande och sånt är det ju.
71	M	Ja såklart men det är inte så att ni börjar diskutera helt andra saker?
72	P4	Det kan ju vara så att vi lagt 30 min på att diskutera en sak utan att komma fram till något. Då kanske man ska gå vidare och boka in ett möte just för det problemet. Så kan man ta in andra människor. Men det brukar inte vara problem
73	M	Arbetar ni på något vis på att alla ska våga uttrycka sina åsikter?
74	P4	Teamen är ofta så små så det brukar inte vara några problem. Men vi försöker gå runt så alla får säga någonting litet
75	M	Så det är inget krav kanske men alla ska försöka bidra med något.
76	P4	Ja, det förväntas ju. Inga krav men det är bra om alla kan bidra.
77	M	Har ni några tekniska hjälpmedel?
78	P4	Whiteboard och intranätet.
79	M	Ser du några negativa sidor med retrospektet? Eller något ni kan bli bättre på?
80	P4	Intressant fråga. Retro på retro. Inget jag kan komma på så här på rak arm. Retron i sig är ju jättebra. Man gör ju lite olika. Jag kan tänka mig att man hade kunnat se hur man gör i olika team och hur de andra arbetar.
81	V	Vad som är svårt kanske är bättre om man ska omformulera sig.

82	P4	Det svåra är ofta att komma ihåg efter 3v. Det är lätt att glömma bort. Kanske något hjälpmedel så att man använder eller registrerar saker som man stöter på. Sen så kan man då ta med det till mötet.
83	V	Något som du vill tillägga?
84	P4	Nej, jag tror ni har fått så mycket information som jag kan ge. Det är ett jättebra möte.
85	M	Ja, jag tror vi är nöjda också. Tack så mycket.

Referenser

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D., (2001): *The agile manifesto*.

URL: <http://agilemanifesto.org/>

Besökt: 2016-04-19

Dag Ingvar Jacobsen (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Ester Derby & Diana Larsen (2006): *Agile Retrospectives*, Dallas: The Pragmatic Bookshelf

George Doran (1981): *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*. AMA FORUM 70 (11)

Hewlett-Packard Development Company (2015): *Agile is the new normal*

URL: <http://www8.hp.com/h20195/v2/getpdf.aspx/4AA5-7619ENW.pdf?ver=1.0>

Besökt 2016-04-18

James Clear (2012): *Forget about setting goals. Focus on this instead*. *JamesClear*, [Blogg], 2012-03-19,

URL: <http://jamesclear.com/goals-systems>

Besökt: 2016-04-19

James Schiel (2012), *The ScrumMaster Study Guide*, Boca Raton: Taylor & Francis Group

Jan O'Neill & Anne Conzemius (2006): *The power of SMART goals*. Solution Tree, Bloomington

Jason Selk (2012): *What Nick Saban knows about success*. Forbes.

URL: <http://www.forbes.com/sites/jasonselk/2012/09/12/what-nick-saban-knows-about-success/#15af6ca91174>

Jeff Sutherland & Ken Schwaber (2013): *The Scrum Guide*

Besökt 2016-04-27

URL: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf>

Jerrel Blankenship, Matthew Bussa & Scott Millet (2011): *Pro Agile .Net Development with Scrum*, New York City: Apress

Ken Schwaber (2004): *Agile Project Management with SCRUM*, Redmond: Microsoft Press
Jeff Sutherland (2011): *What is preventing your Retrospectives from having an Impact?*, ScrumInc, [Blogg], 2011-06-07, URL: <https://www.Scruminc.com/what-is-preventing-your-retrospectives/>

Besökt: 2016-04-20

Kenneth S. Rubin (2012), *Essential Scrum*, Michigan: Addison Wesley

Pankaj Ghanshani (2014): *One change to make your sprint retrospectives highly efficient, Reflections on Life in Building Products*, [Blogg], 2014-05-26,

URL:<https://pankaighanshani.com/2014/05/26/one-change-to-make-your-sprint-retrospective-highly-efficient/>

Besökt: 2016-04-20

Pekka Abrahamsson, Outi Salo & Jussi Ronkainen (2002): *Agile software development methods - Review and analysis*, University of Oulu.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P478.pdf>

(Hämtad 2016-04-15)

Roman Pichler (2010): *Agile Product Management with SCRUM - Creating Products that Customer Love*, Michigan: Addison Wesley

Stacia Viscardi (2013): *The Professional Scrum Master's Handbook*, United Kingdom: Packt Publishing