

Fokusgruppe: Teamkoordinering / kunnskapsdeling 1

Deltakere: GP1, GS1, GA1, TD, NBM (TD og NBM i kursiv)

---

GP1: Jeg var teamleder/prosjektleder for de teamene som GAMMA selv hadde.

*Du var med i hele prosjektperioden?*

Ikke det første halvåret. Vi begynte i 2008. Ikke det første halvåret. Jeg begynte sommeren 2009. Så det meste av perioden.

GS1: Jeg var med i fra begynnelsen. I fra 2008. I fra vi satt opp, som teammedlem den første måneden og så som scrummaster i en periode, og så senere, for jeg byttet jo team og sånn litt forskjellig, senere som teammedlem og utvikler. Jeg var med i hele fasen til de siste seks månedene. Da var jeg over i forvanlting, da fikk jeg erfaring med å sitte å ta imot tingene. (latter)

GA1: Jeg var teamarkitekt i et av Accentures team, jeg jobbet for Alfa da. Og da var vi jo tre team, og jeg var en av tre teamarkitekter. Jeg hadde også ansvar for å følge opp hele Accentureteamet på hvordan vi jobbet med kodebasen på teknisk arkitekturside. Vi hadde en annen teknisk arkitekt som koordinerte det, men jeg hadde oppfølging på kodekvalitet og den type ting. Så hadde jeg en del kommunikasjon med delprosjekt arkitektur. Jeg satt ikke som en del av det, men de som hadde delprosjekt arkitektur i OMEGA, altså som var GAMMA-styrte folk, de hadde jeg mye med rundt oppfølging, diskusjoner, retningslinjer og den type ting.

*Hvor lenge var du med?*

Jeg kom inn i prosjektet i januar 2009, da hadde det gått en stund, da fikk man inn de to store leverandørteamene fra Alfa og Beta, og var der ut prosjektet. Og så skiftet jeg, begynte i GAMMA i halen av OMEGA i 2011.

*OK*

Så for alle praktiske formål så var jeg en del av leverandørteamet i de travle delene av prosjektet.

GS1: De jeg var scrummaster for var GAMMA-team. Vi hadde jo fem på det meste

GP1: Seks.

GS1: Seks, ja det stemmer det!

*Og tolv team på det meste?*

Sven Erik: Og hadde - eller har - jeg en ganske sterk interesse for smidig metodikk, så da vi begynte å lefle med det her i ... 2006 på GAMMA så, jeg var her da i et annet prosjekt, så var jeg ute en periode, og så kom inn i 2009. Så rundt vår interne opplæring i Alfa om smidig metodikk, så hadde jeg en del jobb med det. Jeg var interessert i hva som foregikk på metodikkknivår, både i teamet vårt og i prosjektet som helhet, mye av det satt jeg jo litt fra utsiden og så.

*Hvordan var deres eksponering i forhold til smidige metoder, hadde dere jobbet i sånne prosjekter før?*

GS1: Nei, for min del var det jo smidig metode da vi startet OMEGA. Jeg merket det, begynte å jobbe i team, iterasjonsbasert og... så det var ved oppstart av OMEGA.

GP1: Jeg har vært i et prosjekt hvor vi jobbet litt smidig på forhånd. Men ellers så var det stort sett fossefall.

*Så erfaring med store prosjekt tidligere, OMEGA var jo et kjempeprosjekt, har dere vært borti prosjekt av den størrelsen før?*

GS1: Altså NP, når vi innførte den som vi erstattet da med OMEGA-baserte Puma. Det var jo forholdsvis stort når vi innførte den. Det var da jeg begynte i GAMMA så jeg hadde jo erfaringen med utvikling av nytt system i fra bunnen av i GAMMA i fra før. Og så kom jo Sfinx-prosjektet som du jo var involvert i som var støtte en NP men ikke så stort som OMEGA.

Sven Erik: Ja, men ikke så stort på internutvikling som GAMMA, da var det bare to ganske små team. Men det var en del på aktuar-siden en ekstern leverandør. Og der begynte vi såvidt med... jeg vil ikke kalle det et smidig prosjekt men vi begynte med stå-opp-møter og endret rapportering fra skriftlig til muntlig, og dekket det gjennom stå-opp-møter. I alle fall fra team til delprosjektleder.

*Akkurat.*

Så det forenklet min hverdag som teamleder ganske betraktelig. Og det var ikke iterasjonsbasert, mer sånn "nå må vi deploye til test" fra annnenhver dag til annenhver uke. Så mange ting som ikke var der, men vi begynte å ta inn elementer av det vi senere gjorde. Så var jeg et år i pensjonsprogrammet i NAV. Og da ble OMEGA lite i forhold. Det var mye større. Det var en høy, lang foss med mye rart som foregikk, eller: Det var smidige elementer: iterasjonsbasert og kontinuerlig integrasjon og elementer fra XP og sånne ting i de ulike delprosjektene, men det var så stort. Prosjektet som helhet var jo spesifikasjon lang tid i forveien, vanskelig å endre den når den var bestemt. Reimplementere selv om man allerede før man begynte å implementere hadde avdekket at det ikke var riktig eller ikke kunne fungere og sånne ting. Det var mye tyngre prosesser rundt endringshåndtering. Eller sånn som man tradisjonelt har gjort det i store prosjekter da.

*Hvor stort var det i antall team?*

I utviklingsteam så var det mange leverandører men jeg husker antall personer, det var nærmere 400 på fulltid tror jeg, og mer enn fulltid. massive mengder overtid. Så det var veldig stort i antall personer. Men det var mange involvert på forretning og organisasjonsutvikling og alt mulig rart. Så det ble en annen greie enn det her.

*Veldig bra, da har vi en fin bakgrunn. Da er neste steg å tegne opp organisering av prosjeket, hvor teamene var og hva fantes av arenaer for å koordinere på tvers av teamene. Vi kan prøve å bruke den tavla der.*



Dere satt i lokalene her?

GS1: Etterhvert så gjorde vi det.

Sven Erik: Fra 2009.

GS1: Vi ble kasta ut (latter).

Sven Erik: Da man skalerte opp og Beta og Alfa kom inn som leverandører i prosjektet så flyttet man inn her.

GS1: Vi satt jo veldig trangt, vi hadde jo folk sittende oppe på loftstua oppe i S37, hvor det ikke akkurat var særlig varmt på vinteren, og det var veldig varmt på sommeren. Og vi satt ikke akkurat behagelig i perioder. Det teamet jeg tilhørte, vi satt behagelig siden vi satt inne på et torg i 1. etasje, der var det forholdsvis greit. Men på det tidspunktet satt jo ikke alle sammen i et team heller, fordi at vi som er GAMMA-ansatte hadde kontor og de som var innleide konsulenter satt ute i torget. Det var først da vi kom hit at alle satt 100% i teamene.

GP1: Første halvåret satt man andre steder og resten av prosjektet satt man her nede.

*Kanskje vi konsentrerer oss om den perioden hvor dere satt her nede: Da var det størst prosjekt og mest interessant.*

GP1: Det var et mindre prosjekt før man kom ned her.

*Vi kan starte med å se på antall team: Da har vi tre Alfa-team, tre Beta-team og så....*

Sven Erik: Det var en dynamisk ting også, det endret seg litt over tid. Mot slutten så var det fire Alfa-team og på det meste seks GAMMA-team. Så... Men det det var mest var 3 pluss 3 pluss fire eller fem.

GP1: Seks var ganske lenge det og.

GS1: Ja.

GP1: Det var veldig lang periode med seks team.

*Ja. Så da var det 13 team på det meste.*

GS1: Ja.

GP1: Utviklerteam i prosjektet. Det var jo andre team og, sånn som de som drev med miljø og på utviklersiden så var det....

GS1: Og så hadde du de funksjonelle, de som fulgte opp og svarte på funksjonelle spørsmål i fra GAMMA, nei ifra Alfa og Beta-teamene. De satt jo også nede og svarte på funksjonelle spørsmål. Mens vi i GAMMA-teamene hadde jo egne funksjonelle som var funksjonelt ansvarlige.

Sven Erik: Det hadde vi også, forskjellen var at de var tidligere saksbehandlere, mens våre var konsulenter så de fikk ganske god innsikt i hva ting dreide seg om etterhvert de også men de var likevel på en slags proxy da. De måtte jo allikevel spørre der hvor de funksjonelt ansvarlige i GAMMA-teamene satt på fasiten, så måtte de spørre "er det sånn dere vil ha det". De hadde da en produkteier, og hennes team å forholde seg til.

*Mens her var det egne funksjonelle ansvarlige (GAMMA).*

GS1: Vi hadde også egne funksjonelle arkitekter ja.

Sven Erik: I mitt team så var det en teknisk arkitekt og en funksjonell arkitekt som var funksjonelt ansvarlig, og en dedikert tester. Og de hadde jo da ikke nødvendigvis utviklerbakgrunn, det var mere

GS1: Men de hadde heller ikke GAMMA-bakgrunn som våre hadde, på GAMMA-teamene.

*Ja. Så roller på tvers: Tester, arkitekt, scrum-mastere,*

GS1: Og for oss så var jo Scrum-master en utvikler også.

*Og det var det for Beta også?*

Sven Erik: Ja, det er mitt inntrykk.

*Bra, var det andre roller?*

GP1: Det var vanlige utviklere. (latter)

GS1: De var det flest av!

Sven Erik: Både Alfa og Beta hadde et admin-team, det blir jo ikke prosjektleder da men det var i praksis det for...

GP1: Ja, men det hadde vi jo på GAMMA også.

Sven Erik: Ja, det var jo din rolle det.

GS1: Ja, og GP2 sin.

GP1: Nei, hun satt på toppen av hele, egentlig.

*Så det satt flere folk på alle enhetene?*

Sven Erik: Sånn som Alfa var organisert så var det en prosjektleder og så var det en utviklingsleder og så var det en testleder der og. Og så var det en slags sekretær - admin-oppfølging. I konsulentenskapene er det en del timerapportering og en del av rapporteringen inn til kunde så er det en del compliance rundt... gjør man ting riktig, behandler man kundens data riktig og sånn. All den rapporteringen tok en i prosjektlederteamet seg av.

GS1: Vi hadde da en testleder for GAMMA-team, som ikke var en SPKer. På GAMMA-teamene hadde vi leid inn veldig mye konsulenter så av utviklere på GAMMA-teamene tror jeg at det på det meste var to GAMMA-utviklere. Den funksjonelle var en SPI-er og testeren var en SPKer, hvis vi hadde en tester. Men som regel var det den funksjonelle som tok den delen. Utover det var de fleste innleid enten fra Alfa og Beta.

GP1: Hvis du skal ha den tegningen riktig i forhold til hvordan de gjorde det på Beta og Alfa så må du ha en prosjektleder der nede på den boksen. Vi hadde de to rollene og de andre hadde litt flere roller. De (Beta) hadde som Alfa, et lite team.

Sven Erik: Alle utviklerne i Alfa og Beta-teamene var leid inn på rammeavtale i prosjektet. Mens alle utviklerne på GAMMA-teamene var på SPKs vanlige rammeavtaler. Så de var jo... Accentures folk i temene var Accentures, og Accentures folk i GAMMA-teamene var SPKs.

*Bra.*

GS1: Og det var jo ikke så mye kommunikasjon mellom hovedfolkene, men internt i folkene var det veldig mye kommunikasjon. Vi hadde i perioder felles Scrum of Scrums når vi planla kontraktene våre. Men utover det hadde vi Scrum of Scrums basert innenfor en bok. Det var kun når vi hadde skrevet kontrakt og skulle levere kontrakten av scrummasterne på alle teamene traff hverandre, for å fortelle hvor var det de hadde planlagt å gjøre endringer nå i tilfelle det kolliderte med noen av endringene vi hadde planlagt.

GA1: Du spurte om hvilke arenaer vi hadde, og de endret seg over tid. Vi så at det var informasjonsbehov som vi ikke hadde dekket og at vi hadde behov som ble forsøkt dekket i møter som ble dekket på annet vis etterhvert som vi ble flinkere

til å snakke sammen. Det var møteformer som kom og gikk, og noen som bestod da.

*Veldig bra. Kunne vi prøve å få en oversikt over totalbildet, og så se på hvoran det gikk. Men det her: Scrum of Scrum innenfor GAMMA?*

GP1: Den kjørte vi to ganger i uka. Tre?

GS1: Jeg tror det var bare to.

GP1: Jeg tror det også

*Og da var det scrummasterne fra alle teamene som møttes. Hadde dere faste scrummaster?*

GS1: Vi hadde semi-faste. Det varierte men det var ikke sånn at man i teamet kunne velge at denne uka er det du som er scrummasteren. Det skiftet som regel enten team eller...

GP1: Man hadde fast over en periode men så hendte det at de ønsket nye roller eller. Men det var jo faste sånn sett.

GA1: Det var jo av og pårulling av konsulenter også. Noen som begynte og noen som sluttet.

GP1: Og så - det var et langt prosjekt - var det noen som ønsket seg andre roller, som ren utvikler, som arkitekt. Man tilpasset litt etter ønsker. Men det var jo fast i perioder. Men du spurte om Scrum of Scrum og da var det scrummasterne og så var det testleder og prosjektleder som møtte. Og teamleder.

*Teamleder, hva var det?*

GP1: Den rollen der på GAMMA hvor det står prosjektleder, den ble noen ganger kalt teamleder. Det er meg egentlig.

*Det var din rolle*

GP1: Ja. Tilsvarende rolle hos Alfa og Beta ble alltid kalt prosjektleder, det er derfor jeg roter. Men det er jo det samme nivået.

GA1: Men det var ikke prosjektlederen for hele OMEGA, det var en prosjektdirektør også det. Den strukturen kommer dere sikkert til å gå gjennom i et annet møte.

*Ja, de som snakker om prosjektledelse tar det.*

GP1: Ja, så var det daglige stå-opp-møter i teamene og så var det to ganger i uken for GAMMA-temaene Scrum of Scrum. Og så var det også to ganger i uken metascrum-møter. Som var for hele prosjektet.

GA1: På tvers av alle leverandørene.

GP1: På tvers av alle leverandørene, delprosjekter.

GS1: Men det var da ikke da med oss som scrummaster. Det ble prosjektleder, teamleder-nivå.

Sven Erik: Og utviklingsledere da for Accentur og Beta.

GP1: Der var også da delprosjektledere for arkitektur og forretningsstiden. Altså alle delprosjektlederne og prosjektlederne var med i metascrum.

GA1: Og delprosjekt test også.

GP1: Ja.

*Arkitektur, forretning og test, ja.*

GP1: Ja.

*Flott, da har vi dekt der prosjektledere var med og der scrummaster var med i faste fora. For de andre rollene, testere, arkitekter: Var det noen formelle fora for de?*

GA1: Ja. For arkitektur - teknisk og funksjonelle arkitekter - så var det i hvert fall i lange perioder i starten av løsningsbeskrivelse møter hvor man gikk gjennom hva som skulle gjøres på tvers, en del spørsmål, koordinering og håndtering av aktiviteter.

*Rundt løsningsbeskrivelse?*

GA1: Ja. For teknisk arkitektur så var det litt forskjellig hvordan vi hadde det. Vi på leverandørnivå hadde ukentlig eller annenhver uke korte møter. I alle fall i Alfa. Og så hadde vi...

*Så altså møter internt der.*

GA1: Ja, det var en teknisk arkitekt i hver av scrumteamene. Så vi snakket sammen jevnlig.

*"Teknisk arkitekturforum"*

Svein-Erik: Ja, og så hadde man det samme i en lang periode på tvers av alle teamene. Alstår teknisk arkitekt i alle teamene møttes i starten av hver iterasjon. For å si om man skulle gjøre noe på kodebasenivå. Så det er en parallel til de andre løpene, men det var for å redusere muligheten for å gå i beina for hverandre. Vi gikk jo mye i beina for hverandre. Kodebasen er forsøkt delt på den måten, og vi forsøkte å dele oppgavene på en sånn måte at vi minimerte det. Det var en del læring og en del justering. En del av de møtene ble innført fordi "dette er vårt sentrale punkt denne perioden, da bør ikke dere også inn på samme område".

*Men det var i starten av hver iterasjon?*

GA1: I en lang periode hadde vi det, og så forsvant det igjen litt fordi vi klarte å dekke det informasjonsbehovet på annet vis. Vi hadde noen måneder hvor vi hadde mere... i starten av hver hovedleveranse eller i starten av løsningsbeskrivelse en hel eller halvdags workshop hvor alle arkitektene snakket

sammen, men det forandret seg litt over tid så det er ikke så lett å peke på at det gjorde vi hele tiden. Men når de møtene forsvant så var det fordi vi klarte å dekke det informasjonsbehovet oss imellom med kortere møter eller at vi ble bedre kjent så vi gikk og snakket sammen.

GS1: Jeg savner en rolle, jeg: produkteieren.

*Ja.*

GS1: Hos GAMMA hadde vi i alle fall produkteier som var tungt inne. Jeg husker ikke - var Mona også produkteier for Alfa og Beta?

GP1: Nei.

GA1: De hadde hver sin.

GS1: De hadde hver sin, ja. Du må sette der det står testleder, prosjektleder GAMMA så må du i alle fall sette på produkteier. Den rollen som bestilte hvilke punkter som vi skulle fokusere på.

GP1: I så fall skal den være på de andre også. De hadde hver sin.

GA1: Men de satt jo ikke hos oss, de satt samlet. Det var et produkteier-team.

GS1: Jeg går ut fra at de også koordinerte seg, seg i mellom. Og det er jo en av de viktigste, det er jo tross alt de vi har levert det til.

GP1: Men når man først snakker om det så er jo de funksjonelt ansvarlige som du har tegnet på teamene, det er jo produkteierens representant i teamene. Det blir jo nesten et hierarki der også. Det er en produkteier på toppen som er ansvarlig for alt. Og så har han tre produkteiere under seg som hadde hver sin leverandør. Og så - i hvert fall på GAMMA-siden - en del funksjonelt ansvarlige som var representanter eller kunne i alle fall svare på vegne av produkteier eller sjekke ut ting.

*Ja.*

*Tre nivåer på produktsiden?*

GA1: Ja, en på toppen og så en for hver av leverandørene men GAMMA-ansatte alle sammen. Og så en god del mennesker under som var det funksjonelt - ekspertene da. Og våre - den gang våre - konsulenter som var funksjonelt ansvarlige i teamene hadde jo veldig mye med de funksjonelle ekspertene å gjøre. Jeg opplevde at vår produkteier var mer en sånn administrator av tingene, det var formelt produkteierrollen, men de tekniske, nei funksjonelle ekspertene var essensielle ved at de tross alt hadde så sterkt tilknytning til prosjektet som de hadde, det tror jeg var avgjørende for at det gikk såpass bra. Jeg har mye jeg ville gjort annerledes, men akkurat den involveringen der var veldig viktig. Og det å ha nok - særlig siden våre satt som en proxy der så var det viktig at de kunne snakke godt med den funksjonelle siden, og det gjorde de.

*Veldig bra. Da har vi dekt produkteier også. Utviklerne - hadde de noen fora på tvers?*

GA1: Ja i perioder - det kom igang ganske sent - vi hadde et slags utviklerforum. Hvor man egentlig kunne ta opp det man var opptatt av, det var ikke noen styrt agenda men det kom til ganske... etter midtveis tror jeg. Hverfall internt i leverandørteamene så hadde man i starten av hver iterasjon en felles del av planleggingsmøte hvor jo utviklerne var og hvor man gjerne hadde noe utviklerrettet informasjon eller diskusjon. Sånn helt på tvers var det ikke så mange møteplasser utover kaffemaskinen og det at vi satt i samme lokale og hadde kontinuerlig integrasjon av kodebasen var noe vi jobbet ganske mye med. Det var ganske mye oppmerksomhet på at vi måtte få det bedre, så informasjon sånn at en lett kan løpe bort og si at "dere har brutt bygget". Man kommuniserte jo på den måten da. Internt i GAMMA-teamene vet jeg ikke. Det er jo mange GAMMA-ansatte som kjenner hverandre og snakker sammen. Men det var jo mange Accenturekonsulenter også i GAMMA-teamene og Beta-konsulenter i GAMMA-teamene. Så det uformelle... Det var alltid mange som kjente hverandre på tvers, så de uformelle kanalene var absolutt til stede.

GS1: Vi hadde jo av og til situasjoner hvor det var team som jobbet på teknologi som ikke var påvirket av andre, så de trengte ikke å forholde seg til noen andre utover sitt eget team. Mens andre... Vi hadde et GAMMA-team som jobbet med Flex-biten og Beta som jobbet med Flex-biten og der innbiller jeg meg at det var mere kommunikasjon enn det var naturlig på det GAMMA-teamet som jeg satt på som jobbet med regelbasert, og vi var det eneste teamet som jobbet med regelbasert så vi trengte ikke å ha noe kommunikasjon utover det teamet.

GA1: Vi i Alfa hadde også noe på Flex, men hovedtyngden var på Beta og GAMMA. Men måten det bygges og sys sammen på gjør at det smarter når man jobber sammen så de var simpelten nødt til å snakke sammen og finne løsninger for det.

Testlederne i de ulike leverandørteamene hadde tilsvarende møter hvor de snakket sammen. Så alle rollene, egentlig. De ulike leverandørteamene hadde sine fora der de snakket sammen.

*Har du noe inntrykk av hvor ofte de hadde møte, testerne?*

GA1: Det var veldig avhengig av hvilken fase man var i, for det var jo en sånn faseinndeling som lignet litt på en trapp av og til. Når det nærmet seg leveranse så hadde de jo daglige møter for å følge opp feil. Var det lenge til leveranse så var det sjeldnere.

GP1: Vi hadde jo bugboards-møter.

GA1: Ja, det var det dere kalte det.

*Som var en tavle da?*

GP1: Da gikk man gjennom alle feilene som ble funnet på tvers av alle leverandørene hver dag, og så ble man enige om hvem man trodde var mest sannsynlig var ansvarlig for den, så det teamet som var mest sannsynlig fikk rettet feil effektivt.

*Hvem var tilstede da?*

Da var det testledere fra hver av leverandørene. Og noen ganger utviklere. Noen fra teamene hvis det var vanskelig å forstå det. Det var et kort møte - et kvarter - på morgenen hvor man ble enige om hvor man trodde feilen kom fra, så man fikk den til riktig team.

Svein-Erik: Og leder av delprosjekt test da, selvfølgelig.

GS1: Men en rolle som kom på - jeg husker ikke når den dukket opp i GAMMA, men den dukket i alle fall opp - det var jo teamarkitekt, hvor vi flyttet noe av arkitekt-koordineringen inn i den rollen. Og den hadde vi jo ikke fra begynnelsen av.

GA1: Teknisk eller funksjonell?

GS1: Teknisk.

GA1: Det hadde vi fra starten av.

GS1: Men vi hadde det ikke fra starten av og det var noe av det som lå i scrummaster-rollen fra begynnelsen.

GP1: Men den kom tidlig, den var der før jeg begynte.

*Så tekniske arkitekter.*

GP1: Ja, men er det ikke den som står som nummer fire ovenfra? Er det ikke den?

GS1: Jo, men den står da mer på Beta og Alfa.

GA1: Men da vi møttes fra teknisk arkitekt-side så var det alltid noen fra GAMMA-teamene som møtte også. Om det da gikk på omgang i teamene eller om det var noen som hadde den rollen?

GP1: Jeg begynte forsommeren 2009 og da hadde vi det. Kanskje det ikke var på den perioden man satt oppen men kom på da man var nede og de nye teamene kom. Kanskje.

GA1: Og så gjorde man en ting til i delprosjekt arkitektur. I starten satt jo folk både fra Beta og Alfa inne i de vanlige rammeavtalene, ikke prosjektrammeavtalene. En av rollene til de ulike delprosjektene var å godkjenne - vi hadde et kontrollpunkt etter hver iterasjon, og det hadde jo litt å si for hva man, om man traff på målpris, eller fikk godkjent det som var til målpris. Og da tenkte man at det kunne bli en bukk og havresekk-situasjon. Jeg tror aldri noen opplevde at det var det, men for å være føre var. Men de som var i DP-arkitektur fra leverandørene gikk ut i GAMMA-teamene istedet så ikke de satt med en kontrollfunksjon. Og noen av de som var i DP-arkitektur hadde typisk en teamartikkekt rolle.

*DP Arkitektur, hvor mange team var det?*

GA1: Det var bare ett. Og de var ikke veldig mange til slutt. Man omorganiserte der og, på det meste var det seks, sju - åtte? Jeg kan fintelle hvis jeg må.

*Og de var fra Beta og Alfa og GAMMA?*

GA1: Nei, de var GAMMA, men så var det tilfeldigvis inne noen fra Alfa og Beta der. Men de flyttet man ut i teamene og så hadde man andre. Og så hadde man eksterne konsulenter så man skulle unngå at "jeg som Alfa-mann skulle godkjenne Accentures kode". Det var aldri, sånn jeg opplevde det, noe problem men for å unngå at noen kunne beskyldet for å være det.

*Så de hadde en godkjenner-oppgave?*

GA1: Det hadde alle delprosjektene egentlig, både test, funksjonell og arkitektur. Og de som veide tyngst der vil jeg si var funksjonelt, på bekostning av teknisk arkitektur av og til men det er sikkert noe de tar inne på det andre rommet.

GS1: Når var det vi innførte systemansvarlig-rolen?

GP1: Jeg husker rett og slett ikke det.

GS1: Det at vi fordelte ut på...

GA1: Systemansvar eller modulansvar?

GS1: Systemansvar, forgjengeren var modulansvar.

GA1: Det var det veldig lite snakk om i OMEGA, så det var noe som kom da vi gle over i forvaltning så jeg synes ikke det var viktig i OMEGA.

GS1: OK. Da husker jeg den fordi jeg var i forvaltning også når OMEGA levde. For vi hadde til kontrollpunkt også da et ansvar for å påpeke systemdokumentasjon og sånne ting, så vi kunne jo gi rødt lys der også.

GP1: Men det var utenfor prosjektet, det var linja. Så det skal egentlig ikke være med.

GA1: Og så satt du på en del av kodebasen som var mye større del i forvaltningen i det OMEGA skrev. OMEGA levde jo i sin egen verden på mange andre områder.

GS1: Mmm. Men vi hadde jo systemansvarlige som satt utenfor og som hadde et ansvar for å kontrollere den dokumentasjonen som ble levert.

GA1: Men den dokumentasjonen som ikke forvaltningen hadde, man hadde jo et mottak?

GP1: Ja, man hadde jo et mottak, hva het det for noe?

GS1: Det er vel kanskje den delen som ikke har fungert helt optimalt. Vi har levd med ting som kanskje burde ha vært stoppet om vi hadde vært litt tøffere. (Latter). Men hvis det er en liten ting som irriterer så er vel det beviset på at et hovedsakelig er greit.

GA1: For det var en del jobb med - hva skal overleveres til linjen da. Var det et eget delprosjekt?

Anettte: Nei, men det var et mottaksapparat. Jeg vet ikke helt hva vi kalte det. Noe sånt.

GA1: Som både hadde det å forberede linjen og opplæring på funksjonell og teknisk side og det å holde oversikt over det som faktisk ble levert.

GP1: For det var jo linjen som måtte ta imot eller være forberedt på å ta imot.

GA1: Men hadde linjen vært mye større enn prosjektet så hadde det vært sånn "dette gir vi til dere". Men prosjektet var jo i perioder mye større en resten. Så ja, man overleverte til linjen, formelt, og de satt det i produksjon, men allikevel så var det prosjektet - for en del av kodebasen - som måtte gjøre all oppfølging av feil selv om det formelt sett kanskje ikke var sånn.

*Akkurat. Jeg noterte mottak/opplæring.*

Svein-Erik: Og den siden vi ikke ser så godt her er jo den jobben på opplæring de skulle gjøre på funksjonell side som nok er en ganske stor del. Og som sikkert resten av organisasjonen opplevde som mye viktigere enn vi som satt og utviklet gjorde det. Vi måtte skrive noe dokumentasjon, på hva er det som kommer. Som noen oversatte til..

*SPKsk?*

GA1: Eller noe som var forståelig for de som faktisk skulle bruke det.

GS1: Vi hadde jo også en teknisk demo for forvaltning. Vi leverte jo også kode til andre utviklere, som... Det er jo greit at ting er forvaltbart.

GA1: Men da var det to forvaltningsteam og 12 prosjektteam. Så styrkeforholdet...

GS1: Det var en interessant opplevelse å flytte over! (latter)

GA1: Det har jo gjort noe med hvordan vi har organisert det nå, det kan dere jo spørre om hvis dere er interessert.

*Det kan vi kanskje komme tilbake til på slutten.*

*Men de tekniske arkitektene - de var med sammen med funksjonelle arkitekter i workshoper.*

GA1: Arkitekter - funksjonelle og teknisk - deltok i løsningsbeskrivelse. Både funksjonelle og tekniske aspekter av det.

*Og det var det som var på en måte på tvers-jobb for de funksjonelle og tekniske arkitektene, ellers så jobbet de i team?*

GA1: Ja, vi satt i team. Vi kodet noe, og jobbet noe med løsningsbeskrivelse, sånn 50/50.

GP1: I tillegg så hadde vi de foraene hvor vi gikk gjennom og fortalte om hvilke områder vi skulle jobbe med denne iterasjonen, seg imellom - mellom teamene.

*Hvilken var det igjen...*

GP1: Jeg tror du skrev den. I begynnelsen av hver iterasjon hadde vi en periode hvor de tekniske arkitektene møttes og fortalte hverandre hvilke områder de hadde oppgaver på i den iterasjonen.

GS1: Det var jo viktig for scrummasterne også da.

*Skal vi se... Der har vi... Stemmer. Det ble mye på en liten tavle.*

GA1: Men så skle det litt ut og så på slutten, siste året tenker jeg, hadde vi en halvtimes møte en gang i uken, alle tekniske arkitekter. Bare kort: gjør sånn, gjør ikke sånn, vi har tenkt å gjøre dette. De var timebokset gjerne. Det vi ikke rakk på de det droppet vi. Det var - som dere ser - mange møter og skulle vi hatt alle til enhver tid så hadde vi ikke rukket å gjøre noe annet. Det var også en greie at vi prøvde å kutte ned på noen av møtene i alle fall.

*En praksis jeg mener jeg så et eller annet sted: Open Space, kjørte dere det?*

GP1: Ja, det kjørte vi.

*Hvor ofte?*

GP1: Ja, hvor ofte var det? Var det en gang hver iterasjon eller annenhver iterasjon?

GA1: Men det var også bare en periode vi hadde, jeg husker ikke hvor mange vi hadde, men det var jo... Du spurte om arenaer for utviklere og det er jo sant, open space hadde vi som det. Så om det var en gang i iterasjonen eller i leveransen?

GP1: Kanskje det var et års tid vi gjorde det? Det var i hvert fall ikke oftere enn en gang i iterasjonen, kanskje litt skjeldnere.

GA1: Og da var det ganske fritt med temaer.

GP1: Veldig fritt.

GA1: Og det var for å dekke... det skulle være relevant. Det kunne være veldig tekniske ting eller veldig funksjonelle ting, så det var der folk følte "dette trenger vi å diskutere". Et eller annet rammeverk eller noe veldig funksjonelt, så det var opp til forslagsstillerne. Det dekket informasjonsbehov som var der og litt motivasjon det at folk følte at de faktisk kunne ta opp ting de var opptatt av og få diskutert det.

*Var det typisk en dag?*

Nei, det var et par timer.

GS1: Jeg tror ikke det var en gang i iterasjonen.

*Mer per leveranse?*

GS1: Ja.

GP1: Det var et år eller to. Vi hadde det en del ganger, forholdsvis sjeldent.

GS1: Forholdsvis sjeldent. Men en gang hver tredje uke var det i alle fall ikke.

GP1: Nei.

GA1: Og så rant vel det litt ut i sanden men det var en periode vi hadde det så følte jeg det hadde en misjon, særlig i forhold til det med motivasjon.

*Akkurat.*

GP1: Men det er jo litt sånn som med de andre tingene at vi har jo fått flere møteplasser og så etterhvert som det ikke har vært behov så har man tatt dem bort. Det har jo vært litt smidig hele den biten forsåvidt, man har sett at man har behov for ting.

GA1: Det har vært styrt av hva folk ønsket å snakke om, så sluttet det å komme inn temaer så har man droppet det. Da fant ikke prosjektledelsen på masse temaer bare for å ha det. De var litt brukerstyrte.

GP1: Men så hadde vi lunchforedrag en periode - matpakkeforedrag.

*Hvor ofte gjorde man det?*

GP1: Det var også en periode, hvor man kunne melde seg. Om det var et års tid eller to år, man kunne melde seg opp hvis man ville si noe og så var det tre kvarters foredrag med to-tre stykker med kvarters foredrag.

NA: Det var ca. halvtime til en time.

*Rund typiske tema...*

GA1: Typiske tema var noe som... bruk av køer hvis det var det team som hadde jobbet med det. Nye arkitekturkomponenter i stacken, som de andre teamene ikke var berørt av ennå, eller.

GP1: Det kunne være prosjektledelse, eller hvordan følge opp team. Det var egentlig veldig forskjellig etter hva folk ville si noe om.

GA1: Og hvis man ville si noe om noe som ikke var brukt på GAMMA i det hele tatt så var det åpent for deg og.

GS1: Det var mest sånn, du måtte ikke delta der for å gjøre jobben din, det var et frivillig tilbud. Hvis du brant for noe så var det fritt fram å melde din interesse.

*Var det foredrag fra alle organisasjoner?*

GS1: Ja, alle som ville si noe og alle som ville høre.

*Samme lunchrommet som dere har nå?*

GS1: Ja.

*Det var der det var demoer også? Det er kanskje også en ting som vi må ha med som fellesarena?*

GA1: Ja, og det var jo gjennom hele prosjektet.

GS1: Ja, og det var delt opp i... det varierende hvilket hovedteam som begynte men for eksempel GAMMA, Beta, Alfa og så var de jo hjertelig velkomne til å sitte gjennom alle eller så kom du bare og støttet "ditt" team.

*Hvor lenge varte en slik seanse?*

GA1: Det var satt av 10 minutter per scrum-team. Og så var det noen som var mer snakkesalige enn andre. Jeg tror det var sjeldent det gikk over 25 minutter for hvert team, men det var noen som alltid brukte 25 minutter.

*Hvilket team var det?*

(Latter)

GA1: Nei, skal ikke si det.

GS1: Men det var noen som var hadde skuespillere på teamet og som var veldig morsomme å høre på.

GA1: Og det var mye livedemo men mye som ikke var livedemo-vennlig. Kjøring av batcher trenger ikke å være så veldig spennende å se på.

GS1: Eller regelbaserte endringer som ikke har kommet opp til front-end ennå.

*Har du sett en XML-fil så har du sett alle?*

(Latter)

GA1: Og så var det kanskje noe av det som var greit å vise til akkurat de som skal bruke det. Men jeg synes av og til det fungerte litt dårlig. Du har arbeidsflaten vår i saksbehandlingssystemet med veldig mye små felter, og det å stå å vise det - "og så endret det beløpet seg". Det var noe som ikke var så dem-for-alle-vennlig.

NI. Vise at fitness-testene går grønt!

GA1: Men vi hadde det. Hvert team hadde alltid demo, og det var vinklet mot "hva var verdien av det de hadde levert". Hvilke krav oppfylte det.

GP1: Men det var jo mulig for forretningsstiden å stille spørsmål til det, og så ble de i alle fall informert om at "nå kommer det noe på det området" og så har de jo tid til å se mer på det. De kunne jo bruke neste iterasjon til å sette seg mer inn i det hvis de var interessert da.

GA1: Det var jevnlig deltagelse fra linjen.

GP1: Det var ganske mange som spaserte ned.

*Var det andre arenaer?*

GS1: Vi hadde jo en større demo når det nærmet seg leveranse for å vise hva som kom ut i produksjon. De demoene som vi hadde på slutten av hver iterasjon var nok til tider vinklet litt mer teknisk, men så hadde vi en stor demo for linja når det da nærmet seg release.

GA1: I Alfa-teamet var vi ute og feiret hver iterasjon, vi var ute og spiste en burger og drakk en øl eller to. Nesten hver siste fredag.

GS1: Nei, det ar ikke retro-lunch. Det var i tillegg, vi var stort sett ute og feiret... Og grunnen til at jeg sier det likevel var at han som var prosjektleder for oss gjennom hele OMEGA han var ikke så knipen på sånne ting. Det var ikke noe ekstravagant men at vi gjorde det mange ganger, det gjorde at folk var ganske motivert selv om det var veldig mye å gjøre. Så folk som ofte hadde veldig mye å klage på sa at de sosiale tingene i teamet, det går det ikke an å si noe på. Man kunne like at man gikk dit og ikke, men at det skjedde det opplevdes som bra, og det tror jeg alle vil si som var innom.

GS1: Men det gjaldt jo ikke alle.

GA1: Nei, jeg sa at det var Alfa-teamene, det var sånn jeg opplevde det der.

GS1: Sånn var det ikke i GAMMA-teamene.

*Hadde dere noen markeringer?*

GS1: Fint lite. Vi hadde jo noen prosjektmarkeringer. Det var jo felles for både Beta, Alfa og GAMMA, men vi hadde ikke sånne markeringer for GAMMA-teamene.

GP1: Vi hadde en gang, men det var veldig lite som du sier.

GS1: Og vi ansatte jo som SPKerer ganske mange fra OMEGA, og har jo fortsatt... Men når du blir sendt ned hit så har du kanskje ikke følelsen at du er SPKer, du føler deg mer som en felles konsunelt.

GA1: Men motsatt, som Alfa-ansatt så hadde jeg i lange perioder ikke noen følelse av å være Alfa-ansatt. Det var her jeg var. Og i perioder - både her og i andre prosjekter - hvor det er så mye overtid at du ikke får deltatt på Alfa-arrangementer en gang så føler man seg jo mer som GAMMA-ansatt da.

GS1: Og det har fungert veldig bra det!

GP1: Det er flere som har byttet også.

*Da har vi kanskje dekt det som er av formelle og uformelle fora?*

GS1: Du har dekket opp planleggingsmandagen vår, hvor vi hadde teamfellesmøter.

*Nei.*

GS1: For på planleggingsmandagen hadde vi - produkteier kom og fortalte oss hva som var fokus for disse her, og presenterte en lang liste per mastere som skulle ses på, så delte vi oss inn i teamene, prøvde å finne ut hvor mye tid har vi tilgjengelig, hvor lang tid tok oppgaven og så leverte vi en kontrakt på slutten av dagen. Første mandagen var alltid planlegging og levert kontrakt.

*Det skjedde på teamnivå?*

GP1: På leverandørnivå først. Og så på teamnivå. Men faktisk, før det igjen så var det preplanlegging, hvis vi skal ta med alt. Hvor produkteier sammen med arkitektene vel...

GA1: Primært funksjonelle arkitekter.

GP1: Ja, i alle fall en preplanleggign hvor produkterier med - noen - endte opp med den listen i prioritert rekkefølge som ble gitt til teamene på planleggingsdagen og man da så hvor mye de kunne ta på seg av oppgaver.

*Da var det grovfordeling på team?*

GP1: Ja.

GS1: Og det vi fikk beskjed om var at hvis vi kunne ta på oss alt så skulle vi si ifra for da kunne det være noe andre team sin liste - som ikke kunne ta på seg alt - og så fikk vi ting fra deres liste over.

GA1: På det nivået her var det også møter - prosjektledelse. Det var jo et målprisprosjekt, man leverte kontrakt på kommende iterasjon. Vi hadde løsningsbeskrivelse og den munnet ut i leverandørens estimater. Så ble det forhandling om de estimatene og forhandling om hva målprisen da skulle være. Og så inngikk man den kontrakten per leveranse, tre hovedleveranser i året.

GP1: Det bør egentlig på de forhandlingsmøtene da.

GA1: De var jo ganske viktige, i alle fall for de to eksterne leverandørene.

GP1: Vi ble helt likt behandlet vi og.

GA1: Ja, jeg vet det at i teorien men når jeg så når jeg satt på andre siden at det var litt forskjell i formalia rundt estimater og i måten de var brukt ned på. Så selv om de formelt sett var like så tror jeg de møtene ganske forskjellige.

GP1: Jeg tror kanskje ikke møtene men måten man kom frem til estimatene var på forskjellig nivå. Men det var helt det samme, vi meldte inn hva vi var kommet fram til av estimater og vi fikk beskjed noen ganger at man synes noen var for høye, eller noen ganger for lave. At vi kanskje hadde misforstått noe. Det var ganske streng prosess for å komme fram til et godkjent estimat.

GA1: Jeg var med å utforme de estimatene, men jeg var som regel ikke med - jo noen ganger var jeg med på å gå gjennom de sammen med delprosjekt arkitektur som hadde en oppfølging av de og forretning hadde det. Man så var det jo da prosjektleder, og da mener jeg øverste prosjektleder, og utviklingslederne og leverandørenes prosjektleder eller teamleder som gjerne var i de møtene.

GP1: Og arkitekt. Jeg hadde i alle fall med arkitekten.

GA1: Ja, og hovedarkitekt og hovedfunksjonell arkitekt. Og det jeg hørte våre si om det var at i starten så var de mye tøffere de forhandlingene, det var litt å ta og føle på hverandre, det var første gang man skulle prøve å treffe den målprisen. Jeg tror de var ganske intense. Og så ble de enklere etterhvert fordi man så at det var mer... man hadde mer tillit til hverandre. Jeg husker en gang vi hadde

estimert noe ganske høyt og som vi utviklet mye kjappere og da sa vi at "her har vi bommet", dere får igjen de timene, vi pusher ikke det i målprisen at vi likevel skal få betalt for halvparten av overskytende. Og det at vi viste at vi var åpne om det gjorde at senere forhandling ble mye enklere for man hadde tillit til at "har man bommet grovt så utnytter man ikke situasjonen". Og så gikk det begge veier. Så de forhandlingene ble mye enklere da vi hadde opparbeidet tillit opplevde vi.

GP1: I forkant av de møtene var det estimeringsmøter også hvor man gikk gjennom... jeg vet ikke om man tenker at det var en del av løsningsbeskrivelsen eller ikke.

GA1: For vår del var det det.

GP1: Ja. En del av løsningsbeskrivelsen men med estimerater.

GS1: Men vi satt jo vekter så vi fikk betaling for en per master som vi kalt det som var var hovedbolken. Du fikk jo bare betalingen for de vektene så selv om du da endte opp med å bruke mer eller mindre tid så - ja brukte du mindre tid så rakk du å gjøre flere oppgaver sånn at du fikk "betalt" flere vekter. Men brukte du mer tid så brukte du mer tid.

GA1: Men hovedprinsippet i målpris, i alle fall mot leverandørene var at traff du så var det greit, gikk du over så betalte GAMMA halvparten og leverandøren fikk bare halvt betalt. Og gikk de under så fikk man likevel halvparten av... diffen da. Man fikk betalt for arbeid man ikke hadde gjort, da. Det var pisk og gulrot. Men etterhvert... Det man også gjorde med de, i starten var det "dette er det som skal leveres i leveransen" og så et litt strengere regime rundt endringshåndtering, "ok, da tar vi... mer sånn ok, dette ser vi at vi må ta ut og erstatte med noen annet".

Den prosessen med å ta ut og legge til gikk enklere etterhvert. Det var en endringshåndtering. Det var litt mindre formalia opplevde jeg rundt det å enes om "dette er det vi må leve". Men enklere å ta ting ut og inn da. Og så gikk vi om fra på prøve løsningsbeskrive for en hel leveraner til å... fra nå er det løsningsbeskrivelse og så går det tre måneder etter det til å være en mer løpende...

*Prosess, ja. Det har vi snakket om.*

Ja, dere har snakket med Torbjørn og Tor-Erik?

*Ja, vi har snakket med Amund.*

Ja, han jobbet jo jeg mye sammen med i starten.

*Akkurat. Bra. En ting som jeg tenkte på også var det med retrospektiver.*

GS1: Ja, det har vi glømt! Det hadde vi etter demoen.

*Ja. Men var det noe felles på det?*

GP1: Nei, det var per team.

GS1: Nei, vi hadde faktisk en retro et par ganger. GP2 kjørte det for GAMMA-teamene i alle fall. Nei, vi hadde kanskje det felles også?

GP1: Det kan jeg ikke huske.

GS1: Jeg kan huske at det var et par få ganger hvor vi hadde en prosjekt-retro.

*Ja.*

GP1: Men da var det kanskje per leveranse som du sier?

GS1: Nei, det var sjeldnere enn per leveranse.

GP1: Men at det var for en forrige leveranse, ellers var det retrospektiver per team.

*Hvor lang tid tok det?*

GP1: To timer, cirka.

GA1: Noen kjørte det i form av en lunch, andre kjørte det her inne. Av og til med mye godteri.

GS1: What! Vi var totalt sunne!

*Ble de dokumentert noe sted, de retrospektivene?*

GP1: De ble dokumentert på wikien. Og ble fulgt opp av meg som teamleder. At vi prødve å rette i ting som ikke fungerte.

*Så du hadde ansvar for de tingene som var utenfor teamene?*

GP1: Ja.

GS1: Som regel valgte jo teamene en eller to ting som de ønsket å jobbe med til neste.

GP1: Men noen ganger så kunne det jo være ting som hadde med bygg å gjøre eller at det var "for mye av det" eller "for lite av det" og da prøvde vi jo å rydde opp i det. Alstår gikk gjennom alle referatene fra retrospektivene og tok tak i det man kunne.

GA1: I det teamet jeg satt i ble det etterhvert klart at "dette kan vi gjøre noe med selv" og "dette kan vi ikke gjøre noe med". Og da prøve å dele inn det i hva er det noen kan få gjort noe med og "det her vil aldri bli gjort noe med". Og da fokusere videre på de tingene som noen kunne ta tak i.

*Hvem var det som tok tak i de tingene som ikke dere kunne gjøre?*

GA1: Vi meldte det til vår utviklingsleder eller prosjektleder som tok det i sin metascrum eller på annet vis, for det hadde vel også noen andre møter med prosjektledelsen på oppfølging. Det at vi skulle klart å levere vår kontrakt, da måtte jo utviklingsmiljø og alt sånt fungere. Nedetid i det - som vi av og til hadde - ikke ofte men det hendte, hadde en ganske sterk innvirkning på vår evne til å oppfylle kontrakten. Såne rammevilkår var en gjenganger i det å ta opp ting. Både hvordan byggserver fungerer, utviklingsmiljø, luftkvalitet her.

*Jeg lurte på - nå har vi snakket om arenaer hvor dere møtes, men wikier ble nevnt som en arena for å dokumentere ting, ble det brukt av folk i teamene i forhold til å vite hva som skjedde?*

GS1: Det har akkurt blitt arkivert, men vi hadde et OMEGA-space hvor alle teamene hadde sine sider og der dokumenterte vi de tingene vi trengte som team for å bruke. Men all systemdokumentasjon også ble levert på wiki.

GA1: Eller det var sikkert en del som hadde andre eksterne dokumenter men løsningsbeskrivelser, teamrutiner, rutiner på tvers av team, i hvert fall rutiner for leverandøren vår som gikk på tvers av team, systemdokumentasjon,

GP1: Sjekklistar.

GA1: Arkitekturdokumentasjon, retningslinjer lå og ligger i ulike space.

GP1: Og hvem som var i hvilke team, det var mange mennesker.

GA1: Ja, vi hadde oversikt der over alle i prosjektet med bilde. Flittig brukt! Hvem er det? ... Og Jira brukte vi også.

*La man alt på wikien eller hadde leverandørene egne?*

GA1: Vi hadde en egen katalogstruktur men det var ikke så mye som lå der. Alfa har et digert metodeverk, inkludert estimeringsmodeller og estimeringsmodellen vi brukte var vel excel-basert. Den lå ikke i Confluence. Vi hadde noe støtte i vanlige dokumenter, men veldig mye wiki som arbeidsverktøy.

*Så for å koordinere de teamene her (Alfa) så var det mest det som var felles for alle. Så var det mer prosjektledelsesting som lå lokalt?*

GA1: Ja, for den delen av prosjektet som gikk mer på forretningssiden som kanskje er mer vant til Office, Word og Excel og Powerpoint - og bare det - så var det nok noe mer som lå i det enn i Confluence, men det var brukt der også.

GS1: Men i Jira, vi hadde det vi kalte - per master da - alstår OMEGA master, så når vi som et team tok den, og jeg satt på team "brun" en periode. Så da ble den en pert (???) brun når vi tok oppgaven og så hadde vi alle underoppgaver der sånn at vi kjørte hele løypa på utvikling og sånne ting - alle ting vi trengte å gjøre for å få verifisert oppgaven - og så leverte vi den videre som en per master igjen, men alle pert bruner de håndterte vi og assigget til våre personer og log work done på de og så ble de da levert opp og fulgt videre i løypa som en per master.

GA1: Det var jo produktbacklogen på masterplan-nivå og sprintkøene som teamene oranserte og styrtet selv.

*Men så brukte dere tavler på alle teamene?*

GA1: Ja, det var en speiling av sprintkøene for de aller fleste.

*Var de synkronisert, eller?*

GA1: Ja, manuelt. Vi forsøkte det og det funket ganske bra.

GS1: På stå-opp møtene!

GA1: Det er ikke så ulikt det du ser hvis du går rundt her nå. Det er også sprintkøer.

GS1: Og lapper med noen merkelige nummer, og så blir de flyttet.

GA1: Den masterplanen for prosjektet var først i excel, og ble flyttet over i løpet av sommeren 2009. Og før det synes jeg det var komplett umulig å holde oversikt over hva som skulle gjøres. Jeg tror det å få det over i Jira gjorde at flere enn noen få klarte å følge med hva som skjedde. Da var det gjerne flere excel... min versjon og din versjon og... nei, du har ikke fått den siste, vent så skal jeg sende den i mail til det - sånn type ting.

GS1: I Jira hadde vi liksom, du kunne velge hvilken leveranse den tilhørte og så kunne du klikke på den og så kunne du se alle som skulle leveres på den leveranseperioden, eller den iterasjonen.

GA1: Der er utfordringer med Jira og, men jeg synes det funket veldig mye bedre da vi fikk det over der. Det er fortsatt utfordringer med det, men i forhold til andre tilsvarende verktøy jeg har brukt - jeg har ikke brukt alle, men jeg har brukt noen - så funker det tålelig bra.

GS1: De menneskelige utfordringene har du alltid.

GA1: Nei, men det er av og til du har utfordringer med selve verktøyet.

*Bra, men det noe annet dere kommer på da?*

GP1: Det du har tegnet opp her, vi snakket om de daglige scrum-møtene men de er ikke skrevet opp.

*Daglige stå-opp-møter?*

GP1: OK.

GS1: Vi hadde kylling og gris-prinsippet, vi snakket alltid om det i begynnelsen. Og det var jo alltid noen som kom på besøk enkelte ganger for å lytte. Så egentlig var det organisert sånn at vi hadde ikke stå-opp møter til samme tid. Så testleder kunne rullere mellom teamene hvis han ønsket.

*Så innenfor GAMMA for eksempel?*

GS1: Ja, så hadde vi mellom 9 og 10 så hadde vi et kvarters stå-opp-møte alle sammen, men vi hadde organisert det sånn at det skjedde som regel aldri at vi hadde stå-opp-møte samtidig i tilfelle et annet scrumteam ønsket å sende en representant til ditt stå-opp-møte. Som skjedde enkelte ganger hvis du jobbet med oppgaver, litt forskjellig.

*Andre ting dere kommer på? ...Nå har vi en kjempeoversikt her. Da går vi over på en retrospektiv: Hva har fungert bra i forhold til teamkoordinering, kunnskapsdeling?*

*(individuell brainstorm med lapper)*

- Bac muntlig kommunikasjon  
inkludert i prosjeklet,  
effektivt

MØTEFORMER OG MØTER ENDRET  
SEG OVER TID, BASERT PÅ  
LÆRING OG ENDREDE BEHOV

- Tilpasset hvilke møter  
vi hadde etter behov  
i prosjeklet. Noen møter  
var i hele prosjekt perioden,  
andre kom ellers/ gikk

Wiki/Confluence fungerer  
TÅLGelig BRA - OG DEDRE  
ENHET SOM GJERNE  
ER ALTERNATIVENE

→ God informasjonsflyt +  
→ God oversikt over  
status pga.  
hierarki i scrum møtere  
- team nivå  
↓  
- Berøm av scrum pr. lev.  
- metascrum hele prosj.

TILLIT ØKTE

KORT AVSTAND TIL DE  
ANDRE TEAMENE, LETT  
Å TA AVKLÄRINGER  
MUNTlig

TERKEK FOR Å SNAKKE  
SAMMEN PÅ TVERS AV  
LEVERANDØRTEAM SLE  
LAVERE OVER TID

FUNKSJONELLE i HVERT  
TEAM (SPK). STERK INVOLVERING  
FRA FUNKSJONELL SIDE  
MED EN SANS !

PLANELEGGINGSMØTER MED  
"KLART DEFINERTE" OPPGÅVER  
FRA PRODUKTEIER

STERK FUNK  
INVOLVERING

KOORDINERING PÅ TVERS  
UTEN AT DET PÅVIRKET/  
HINDRET UTRÅDLINGEN.

TEAMENE FIKK I STOR  
GRAD STYRE SEG SELV

GP1: Jeg har en gul lapp hvor det står at det "bare var muntlig kommunikasjon internt i prosjektet" og det var positivt. Alternativet med skriftlige rapporter er et mareritt tror jeg.

En annen lapp: Vi tilpasset hvilke møter vi hadde etter behovet i prosjeket. Noen møter var i hele perioden, andre kom eller gikk. Det var bra.

*Hvem bestemte det?*

GP1: Det kunne være på metascrum-møtene at vi oppdaget området hvor vi trengte å koordinere mer...

GS1: Eller mindre!

GP1: Eller mindre, ja. Sånnne ting, at noen kom med forslag.

GA1: Men det var et par stykker i prosjektledelsen som var sentale i å beslutte sånt, var det ikke det.

GP1: Jo, utviklingsleder for eksempel.

GA1: Og han av prosjektlederne som jobbet innad. Hovedprosjektleder, ikke prosjektdirektør. De var sentrale, men det kunne være andre og, men de var veldig kreative og ja...

GP1: Og så har jeg skrevet "god informasjonsflyt og god oversikt over status" på grunn av det hierarkiet vi hadde i scrummøtene, at det var på teamnivå. Og deretter scrum-of-scrum per leverandør og metascrum for hele prosjektet.

*Veldig bra.*

GS1: "Kort avstand til de andre teamene". Det er lett å ta avklaringer muntlig, vi slipper den mistforståelsen når du skal skrive ting ned og sende mail og sånn. Du kan ta det med en gang.

*Andre team, tenker du alle team eller GAMMA?*

GS1: Da tenker jeg alle team.

GA1: Ja, det at vi satt her nede alle sammen var veldig bra.

GS1: Og så synes jeg det som har fungert veldig bra er at det er "funksjonelle i hvert team". Og da snakker jeg GAMMA, at det er en sterk involvering fra funksjonell side med en gang. Du vet, og du har kort avstand til en som kjenner det vi skal faktisk leve for. Men da satt jeg GAMMA siden det ikke var fullt så klart hos de andre leverandørteamene.

"Planleggingsmøter med klart definerte oppgaver fra produkteier". Du visste hva de ønsker at du skulle gjøre i den iterasjoner.

Og så "koordinering på tvers", uten at det påvirket og hindret utvikling. Usynlig koordinering fra noen andre så jeg som satt på et team i GAMMA slapp å blande meg opp i den prioriteringen som var blitt gjort, jeg kunne bare forholde meg til den.

Det kan være et mareritt med tre forskjellige kulturer men det har de klart å håndtere.

*Bra. SE.*

GA1: "Møteformer og møter som endrer seg over tid" som AN var inne på. Jeg setter den sammen.

"Teamene fikk i stor grad styre seg selv", så internt i teamene bestemte vi selv hvordan vi ville gjøre ting. Det synes jeg fungerte bra.

Jeg synes "wiki og confluence" fungerer tålelig bra, og bedre enn det som er alternativene.

Og det at vi hadde "tillit" mellom leverandør og kunde, følte jeg. Det tror jeg var en forutsetning for at man kunne gå litt ned i formalia, og da går det kjappere å gjøre ting. Da blir ikke kontrakten så viktig at man finleser hele tiden.

"Terskel for å snakke sammen på tvers av leverandører gikk ned over tid". Det ble lavere, så det var lettere å få gjort avklaringer.

*Var det noen arenaer du tror var viktige der i forhold til å bryte ned den terskelen?*

GA1: Det at man ble kjent med hverandre, at noen av møtene var felles på tvers av leverandører, sånn at du visst hva det var. Det kunne være sosiale arenaer og det, at man ble litt kjent og vet hvem ... man er. Samtidig var det "den" og "den" leverandøren, men at det ble lavere det var bra.

Og som NI påpekta, "sterk funksjonell involvering". Jeg tror det hadde vært ennå bedre om vi hadde hatt en GAMMA-ansatt i våre team og. Det hadde gjort det mer avansert kontraktsmessig, men hvis man bare kunne revet i stykker den og tenkt hva er målet vårt her, da hadde det vært enklere. Om det er så lett å få til med den kontraktsformen er jeg ikke så sikker på, men det hadde vært enda bedre. Men det var ikke så galt sånn som det var heller. Men uansett hvor flinke våre funksjonelt ansvarlige ble så var de forsatt bare en proxy.

*Men er det noen praksiser som dere bruker i dag som dere ikke brukte i OMEGA - som dere synes er bra?*

GA1: En ting vi sluttet å gjøre det er å ha et klart skille på utviklingteamnivå mellom prosjekt og forvaltning, det er de samme som sitter og gjør prosjektoppgave som forvaltningsoppgaver. Du har gjerne et administrativt, en administrativ prosjektorganisasjon med rapportering og styringsgruppe og sånn hvis det blir stort nok.

GS1: Men vi har en produkteier som prioriterer. Nå er vi jo delt inn i funksjonelle områder, funksjonelle team.

GA1: Vi har forretningsstøtte-team som støttet hovedprosessene i GAMMA, de er det tre av. Et forretningsstøtte-team for hver av de hovedprosessene.

GS1: Og så har vi da en produkteier per forretningsstøtet-team som prioriterer inn både forvaltningsoppgaver og prosjektoppgaver. Så når jeg sitter på et team

så forholder jeg meg til de tingene som har høyest prioritet og bryr meg ikke om det er en forvaltningsoppgave eller prosjektoppgave, bortsett fra det at jeg må føre prosjekt på et annet sted i timeføringen. Men jeg slipper å føle at "ah, jeg får bare forvaltningsoppaver", eller "wow, jeg får bare prosjektoppgaver" i den måte at du må tenkte på at ting faktisk skal forvaltes og du sitter og forvalter det selv. Du kan ikke bare... forte deg gjennom og levere noe som ikke noen skjønner.

*Det høres veldig sunt ut.*

GA1: Det er utfordringer rundt det og, i noen team nå så mener jeg i alle fall at det blir for mange prosjektoppgaver kontra forvaltning, men det er fortsatt de samme som skal sitte å gjøre på det. Så det er et langt skritt i riktig retning.

*Bra. Skal vi ta en runde på ting som kunne fungert bedre?*

overlevering til forvalting,  
mye endringer til få  
team pr. leveranse - mye  
å sette seg inn i før  
dem.

BURDE PRODUKSJONSATT  
OFTERE FOR BEDRE OG  
RASKERE FEEDBACKLOOP  
- VAR LANG „LEAD TIME“  
- REDUSERT MULIGHET FOR Å  
LÆRE

LAGENE  
- IKKE OPTIMALT MED  
SÅ HYE FOLK

- FOR LITEN VERT PÅ  
ARKITEKTUR OG  
FORVALTBARHET

DEMO (GEVISK PR ITERASJON)  
→ IKKE ALLTID LIKE BRA  
F.eks: INGENTING som VISUELT  
KUNNE VISES ELLER LAV  
INTERESSE FRA TEAMET TIL Å  
HOLDE DEN.

STØRRE OPPMERKSOMHET  
RUNDT HUORDAN APLIKASJON/  
KODE FUNGERER I PROD

PRESS PÅ Å SLIPPE "TING"  
IGJENOM PÅ TIDSPRESS  
"DET ER IKKE SÅ VIKTIS  
MED DOKUMENTASJON"

DRIFT FOR LITE  
INVOLVERT

"OVER TIL FORVALTING."  
→ IKKE ALL KODE ER GOOT  
SKREVET, ... ELLER DOKUMENTERT

HANGE FOLK Å FORHOLDE  
SEG TIL. SKIFTENDE  
ROLLER & NYE FOLK UT/INN

GP1: Det går kjapt, jeg har en lapp!

"overlevering til forvaltning, masse endringer per leveranse og mye å sette seg inn i for de som skulle motta mye nytt". Det er det vi gjør annerledes nå da, at de mottar fra seg selv på en måte.

*For de hadde ingen arenaer her? Satt de samme sted?*

GA1: Etterhvert...

GP1: De satt her, ja.

*Er det de som er borte ved kantina nå?*

GP1: Alle teamene du ser nå er forvaltning og prosjekt sammen faktisk.

GA1: Denne delen av lokalet hadde vi ikke da, men vi hadde en liten fløy med en overgang, så du måtte ut og ned på andre siden og der satt noen av forvaltningsteamene. Men det er et eksempel på et sted vi klarte å forbedre oss litt, for den overgangen fantes ikke der så vi måtte ut der, rundt hele bygget og opp en annen oppgang og så...

GP1: Hvis du legger merke til når du kommer inn i naborommet så er det en liten trapp ut av vinduet, den har vi bygd!

GS1: Men nå har vi ikke de lokalene lenger, nå har vi denne delen, og så har vi møterom opp i 7.

GP1: Men vi har en bro!

(latter)

*Det kan komme godt med, kan du fortsette NI?*

GS1: "Lokalene" - de har faktisk ikke vært optimale med så mye folk som vi var på det meste. Med luft, mengde folk inne i pauserommet og sånne ting. Det hendte du kunne gå inn i der og bare "nei, det var ikke noen ledig plass". Så da tok du matpakka di...

GA1: Eller restaurantlunch!

GS1: Ja... Men også luftkvaliteten har vi slitt veldig med. Og også varmt / kaldt.

"Demo" - og da tenker jeg på den tekniske demoen per iterasjon. Den var ikke alltid like bra. For eksempel hvis du ikke hadde noe visuelt å vise, og enkelte av oss er litt introverte så vi er ikke så komfortable med å stå foran en stor gjeng å fortelle. Så det var ikke alle som hadde noen som ønsket å holde demoen og da ble det tvang. Og det fungerer jo ikke alltid helt det heller. Det kunne vi bli flinkere til.

"Press på å slippe gjennom 'ting' på grunn av tidspress" - at det er ikke så viktig med dokumentasjonen, vi må få levert dette her. Nå tok nok kontrollpunktet noe, men det var driftsdokumentasjon, når det ikke satt en sterk mottaker på den siden som kunne si "sorry, men jeg skjønner ikke hvordan det er tenkt at vi skal gjøre det", eller kanskje ikke hadde tid til å lese gjennom den en gang, så var det ting som kom ut og som vi da hadde en issue med når vi skulle over i produksjon.

*Ser du det nå også?*

GS1: Nei, nå har vi en bedre hverdag.

*Men jeg tenker på den dokumentasjonen fra da?*

GS1: Ja, vi har oppgaver som er på det å forbedre driftsdokumentasjonen i fra OMEGA-tiden, så den er ikke optimal nå heller.

Og "over til forvaltning", ikke all kode var god eller godt nok dokumentert, det har vi også slitt litt med arven på.

Og så synes jeg da at det var "mange folk å forholde seg til". Er det noen som husker hvor mange vi var på det meste?

*180 har vi sett.*

GA1: Men ikke på full tid. Men at vi var en 100+ på fulltid og godt over det.

GS1: Jeg klarer ikke å huske 100-150 personer, og skiftende roller og folk ut og inn. Du blir sliten. Det er bakdelen med så store prosjekter over så lang tid.

*Var det mye utsktiftninger?*

GS1: Det varierte. Det teamet jeg begynte på mistet jeg folk over til Beta-tamene. Jeg hadde flere folk fra Beta og når de staffet opp sitt team så tok de utviklere som satt i GAMMA-teamene så da skiftet du ut der.

*Fikk du nye Beta-folk inn eller?*

GS1: Jeg husker ikke hvor de kom ifra, det var ikke sånn at vi stemplet folk i panna.

GA1: Det var jo også underleverandører hos begge leverandørene, så selv om de var leid inn via Alfa så kunne det hende at de faktisk jobbet et annet sted. Det samme for Beta. Det er ganske vanlig på store prosjekter, de har ikke mulighet til å ha nok folk akkurat der og da.

GS1: Og noen velger jo å slutte også fra leverandøren sin, så da måtte vi få nye personer inn.

*Men GAMMA-folka var de stabile eller?*

GS1: GAMMA-folka var veldig stabile. Men vi bemannet jo opp, og så når OMEGA begynte å avslutte så var det noen som valgte å søke.

GP1: Vi hadde jo noe rullering med forvaltning.

GS1: Ja, det var jo et krav.

GP1: Så vi fikk noen fra forvaltning inn i teamene og leverte GAMMA-folk fra teamene inn i forvaltning.

GA1: Og noen som var flyttet fra leverandørteamene og over på forvaltning i perioder. Så folk med bakgrunn i leverandørteamene, særlig på deler av koden som var veldig komplisert satt også i forvaltning i perioder.

GP1: Vi ønsket i stor grad å ha temane stabile, men noen ganger var det at vi skulle inn på andre området at vi fikk de utviklerne som kunne de områdene eller på grunn av at vi skulle rullere med forvaltning.

GA1: Og så gjorde jo også noen av leverandørteamene forvaltning på deler av kodebasen, som hvis det utelukkende traff det som var utviklet i OMEGA så hadde de en viss pott av forvaltning. Det var jo også en forvaltningsgaranti etter leveranse.

*Bra. Skal vi fortsette med lapper. SE.*

GA1: Jeg synes vi burde "produksjonssatt oftere". I smidig metodikk så er feedbacklooper veldig viktige for å få det til å fungere. Og den ultimate feedbackloopen er hvordan ting funker i prod og hvordan det funker å forvalte over tid. Og selv om det ikke var så sjeldent så synes jeg det var for sjeldent. Og det var for lang leadtime fra løsningsbeskrivelse til noe var ute, og muligheten til å virkelig lære der, som kunne vært der, den kunne vi utnyttet mye bedre. Det mener jeg vi fortsatt kan, selv om vi har blitt bedre der.

*Men dere hadde fire leveranser per år?*

GA1: Tre, pluss en del del-leveranser og en del sånne ad-hoc greier, så det man kunne regne med var de tre store.

GS1: Nå så er det jo planlagt en leveranse omtrent hver måned.

GA1: Men det er en del annet rundt det, så det... i praksis. Det er mye bedre, men i praksis er det tre leveranser.

GS1: Vi har tre store.

GA1: Så vi gjorde veldig mye av det som er smidige metoder, tar man en sjekkliste da så "det gjorde vi, det gjorde vi, det gjorde vi..." Men jeg synes at man burde hatt enda større fokus på hvorfor gjør vi det her. Hva er det vi ønsker å oppnå ved å bruke et sånt metodeverk.

"For liten vekt på arkitektur og forvaltbarhet" som teknisk arkitekt så er det ikke så rart at jeg er opptatt av det. Men vi opererte jo med begreper rundt teknisk gjeld og vi har fortsatt ganske mye rundt det. Og det er tydelig avtrykk av de ulike leverandørene på kodebasen, at vi ... sliter litt med at det er forskjellig fortsatt. Det er ikke alt som må være likt, men det at vi hadde hatt større mulighet til å flytte folk rundt ved at vi hadde hatt det mer likt, det hadde vært en fordel.

*Hva slags type ulikheter ser du i kodebasen?*

GA1: Ulik syn på både bruk av design patterns, og litt ulik bruk at objektorientering og hvordan koblinger og... det var ulikt syn på hvordan reningslinjer burde følges.

*Dere hadde retningslinjer?*

GA1: Ja, de ble en del til etter hvert også. Så det er en diskusjon om hvor mye man bør gjøre i starten av et smidig prosjekt, men at delprosjekt arkitektur med fordel kunne vært staffet tyngre i starten og fått mer gjennomslagskraft. Synes jeg. Men så ser jeg at det er en utfordring i at det var en del deadlines som var politisk satt som det var veldig vanskelig å gjøre noe med. Det var en avveining der og. Det var nok noe man valgte å gjøre, men forvaltbarhet kunne vært bedre.

Jeg synes vi burde hatt "større opperksomhet rundt hvordan applikasjon/kode fungerer i prod". Det var litt for lite involvering fra driftssiden. Det var både at de ikke ble involert nok fra prosjektets side og at de ikke involverte seg selv. Det er en tosidig sak. Det har blitt bedre, men er fortsatt en utfordring. Men i prosjektet var vi ikke flinke til å involvere dem. Og de var ikke flinke til å involvere seg.

GS1: De hadde jo også dårlig tid, men det hjelper ikke når ting skal ut... De får uansett utfordringen med at ting er i produksjon.

*Veldig bra. Da har vi masse ting som vi kan se videre på.*

*Da har vi alle arenaene her, kunne vi snakket litt om hva som skjedde rundt de. Kanskje vi kan starte med å se hva hvikle dere vil tenke er de viktigste i forhold til koordinering og til å dele kunnskap?*

GP1: For min del synes jeg de daglige scrumøtene etterfulgt av scrum-av-scrum per leverandør og deretter metascrum. Det fikk i alle fall informasjon begge veier både fra team og opp og også ovenfra. Jeg synes de var veldig viktige, den rekken.

*Både til å korrdinere og til å dele kunnskap?*

GP1: Ja, og å få med seg ting som man måtte justere på som ikke fungerte helt.

*Bra. NI, hva vil du tenke?*

GS1: Nei, man ser veldig sånn på det enkelte teamet fra det nivået jeg var på. Du hadde et daglige stå-opp-møtet hvor du snakket om det var noen hindringer og var det da noe som burde eskaleres opp eller var det ting vi kunne organisere internt.

*Det var den viktigste arenaen?*

GS1: Ja.

*Var det et kvarter?*

GS1: Det skal være maks et kvarter. (Latter). La oss si det sånn, det fungerte ikke alltid når man har folk som liker å snakke.

*Hva var vanlig, da?*

GS1: Nei, alt fra 10 minutter til en halvtime. Du kunne aldri si at... Vi begynte å lære oss at "denne diskusjonen får dere ta etterpå". Ofte 20 minutter, alt etter hvor mange du var på teamet.

GA1: Vi klarte stort sett å holde oss til et kvarter. Det var sånn, bryte av og alle trengte ikke å si noe på hvert møte heller hvis de ikke hadde noe annet å melde så var det greit å ikke si noe, etterhvert.

Viktigste møter - enig med scrum, scrum-of-scrum og metascrum var nødvendig. Jeg tror det er viktig å - man bør prøve å gjøre prosjekter så små som mulig for å eliminere mange nivåer, men noen ting blir store uansett. Og da å ha i alle fall de formelle veiene med ganske enkle møter oppover sånn at beskjeder går opp og ned og så kan de andre nødvendige møtene komme som et resultat. At i metascrum ble det sagt at de og de skal gjøre det, dere må snakke sammen. Så trenger man ikke det som en fast, formell arena, men kan ta de diskusjonene ved behov. Men å ha en vei, og ikke for mange faste møter men en hvor sånn ting blir tatt det tror jeg er veldig viktig - og er viktig. Og det ser vi også nå når det er ting som går på tvers av de forretningsstøtteteamene så oppstår det behovet for scrum-of-scrum biten. Når man skal potensielt gå i beina på hverandre.

*Bra. Hvis dere skal tenke på ting som ikke var viktig, er det noen arenaer dere ville tatt bort? Noen unødvendige koordineringsarenaer?*

GS1: Den tekniske demoen var ikke for alle teamene like produktiv til tider, og vi forsvant etterhvert bort i fra den for vi hadde ikke noe annet å vise enn sånn fitness-test. De ble veldig powerpoint-demoer istedet for å ha en visuell demo som var av interesse for de andre, vi rapportere "nå har vi gjort dette her".

*Så i forhold til framdrift i teamet var det kanskje viktig, men ikke for å vise de andre teamene?*

GP1: Jeg er nesten litt uenig i det. Det er jo mye lettere å vise et GUI-grensesnitt som viser noen feilmeldinger når man klikker her og der eller et eller annet, men så var det interessant å vite likevel hvilke områder teamene hadde jobbet på, hva de har levert, om det ikke er så demo-vennlig. Så synes jeg de er viktige uansett, man vet "nå kommer det noe her", eller "omtrent sånn blir det seendes ut", uansett.

GA1: Jeg er enige at de burde vært holdt men vi burde vært enda strengere med formen, vi gjorde jo en del. Dere har de 10 minuttene, ikke gå ut over det. Man kunne todelt det, kanskje, en detaljert demo for det som er primærmålgruppen og så en aggregert demo for alle som dekket det informasjonsbehovet, kanskje.

*I forhold til læring, hva tenker dere har vært de viktigste arenaene da?*

GS1: Jeg tenker at en av de viktigste tingene vi har lært er at vi kjører ikke prosjektet og forvaltning, vi kjører de sammen, noe som betyr at du leverer det ikke videre, du må tenke på kodekvalitet hele tiden.

GA1: Vi tenker større del av livsløpet til kode. Som jeg var inne på rundt drift så har vi fortsatt en del å gå på men vi er mye mer enn bare "nå er det levert til kontrollpunkt" eller "nå er det levert av prosjektet". Det å ha større helhetstankegang synes jeg er en viktig lærdom og at vi har klart å gjøre noe med det til dels.

GS1: Jeg tror det er mindre smertefullt nå å planlegge inn et større prosjekt. Fordi du har eksisterende team der. OK, du kan skalere opp teamene, kanskje sette opp et ekstra team og flytte litt på folkene. Men så lenge du husker på at forvaltning skal være en del av det, og så lenge du ikke skal bygge noe helt nytt.

*Ja.*

GS1: Skal du bygge noe helt nytt, så må du kanskje...

*Bare det med kode, hvor stor er egentlig kodebasen?*

*(Latter)*

GA1: I antall linjer. Det burde jeg vite. Det vet jeg egentlig ikke. Men vi har en 140 moduler, og da mener jeg mer enn moduler... Pakket kode som er i en 30-40 forskjellige applikasjoner av ulik størrelse. Mye av det er batcher. Av webapplikasjoner eller ting som står å kjører i en webcontainer så har vi vel mellom 20 og... nei. 15-20. Men det er noen av de som er mye større en de andre. Puma, arbeidsflaten vår, som er en Flex-front med javaserver-backend, det er den klart største. Og så er det en del gjenbruk...

*Og det var den hvor flest team forholder seg til samme kodebase?*

GA1: Vi har en delt kodebase på tvers av mange av applikasjonene. Kall det tjenstelag som har kode som kompileres med alle applikasjonene. Og det var der det traff oss værst egentlig, at det var mange som måtte jobbe inn mot det samme. Så oppstykking av det tjenestelaget, det vokste opp et behov for det for å kunne jobbe effektivt i OMEGA. Og fortsatt. Den sammensetningen der er der hvor mye av kompleksiteten ligger.

Men du spør hvor vi lærte mest. Det gikk litt over tid. Veldig mye av de tavlediskusjonene, i alle fall på utvikler og arkitektnivå, veldig mye av de som var veldig nyttige, de som oppstod eller som var en følge av de koordineringsmøtene. Det å ha nok koordineringspunkter til å vite at "oi, det er vi som bør snakke sammen" og at det er det man bør gå å diskutere i detalje. Kombinasjonen av de semi-styrte møtene og de som bare oppstod var det viktigste synes jeg. Men da måtte du jo ha nok av de stedene hvor man blir informert om hva som skjer så du faktisk kan gå å snakke med de man trenger da. Og når vi er færre så trenger man ikke så mye av det, men når det blir stort så må man jo ha det. Prøve seg med arenaer hvor de som skal være opptatt av det samme, testere, funksjonelle, arkitekter, at de snakker sammen på tvers. Det er litt vanskelig å peke på at "det er det viktigste" men den type møter som hadde ulik form over tid, de var ganske viktige.

*Hvis behov oppstod, hadde dere nok møterom?*

GS1: Nei!

*Hva gjorde dere da?*

GA1: Vi hadde tavler, ganske mye whiteboards.

*Ute i arealet?*

GA1: Ja.

*Vil man ikke forstyrre andre da?*

GA1: Ja, men man må lære seg å ikke snakke med fullt så høy stemme. Og det er sikkert noen man forstyrret, men det går an å flytte seg, dra seg litt unna teamet, eller finne et ledig møterom.

GS1: Når vi hadde planleggingsmøter ble det etterhvert innført at ingen fikk booke møterommene, de ble tildelt. Og så prøvde de da å tildele møterom der hvor teamene satt veldig tett så var det i alle fall et av teamene som fikk et møterom. Og så måtte de andre planlegge ved pulten.

GA1: Så hvis IT-ledelsen skulle ha et møte her den dagen, så gikk ikke det. Så de som ikke hadde noe med planlegging å gjøre de fikk holde seg unna!

*Så i planleggingsmøter var alt rigget, booking på møterom og...*

GP1: Det var en periode hvor noen team var litt kreative, at de hadde booket inn møter i to år framover og da fikk de møterom hver gang, og så var det andre som ikke hadde vært like luke. Så da ble det bestemt at det ble fordelt ut per leverandør etter hvor mange team man hadde og hva man hadde av møterom. og prosjektører på veggen her og der. I GAMMA-teamene hadde vi en rullering så alle teamene skulle få et møterom litt på omgang.

*Var det du som...*

GP1: Da var det jeg som var møteromskoordinator etterhvert. Men det var sånt som vi oppdaget etterhvert at noen team fikk og andre aldri fikk, så vi ble enige om at det var den beste måten å gjøre det på. Så kunne man velge om man klarte seg med en halv dag og at to team fikk et møterom halve dagen eller om de heller ville ha annenhver gang og da ha det ute i...

GA1: Vi skal jo flytte om to år og da skal vi sitte i åpent landskap alle sammen, og en av de tingene som mange trekker frem er at det må være nok møterom til den type møter som oppstår. Det er jo også erfaringen fra OMEGA iblant de jeg har snakket med, at det var litt for få møterom til ad-hoc-møter.

GP1: Akkurat på planleggingsdagen og retrospektiv, da er det så mange som skal ha - når du skal ha 13 team på det værste - som skal ha møterommene.

*Retrospektivene var på samme dag?*

GP1: Ja, når du kjører faste iterasjoner, at ikke hvert team har sin iterasjon, at hele prosjektet har samme rytme så er det jo planlegging og retrospektiv samme dag for alle.

GS1: Og stillerom som er stillerom, ikke sånn at når du går inn i stillerommet så hører alle.

GA1: Ikke en forsterker!

GS1: Nettop, for er du i nabostillerommet da så hører du absolutt alt som foregår.

GA1: Det er veldig lytt fra noen av de små møterommene våre. Og også fra et av de store så alle prosjektledermøtene trengte man vel ikke å referatføre.

(Latter)