

Fokusgruppe: Teamkoordinering / kunnskapsdeling 2

Deltakere: BA1, BP1, BF1, TDI, TDY (TDI og TDY i kursiv).

Da har vi dekt roller i tidligere møter så da tenker jeg bare vi starter rett på teamkoordinering.

BF1: Skal vi begynne med begynnelsen?

Ja!

BF1: Da begynte vi med prosjektledelse hos Beta og to team. Det var begynnelsen av 2009.

BP1: Og det var jo fra januar 2009 - vi kan jo si at det er da vi starter.

Ja, det var da dere var samlokalisert, ikke 2008?

BP1: Ja, og det var fra 1.1.2009 at de etablerte leveranseavtalene med Beta og Alfa. Aller først hadde vi en seksukersperiode hvor det kun var et prosjektledelses/løsningsteam som var inne. Så før den settingen hadde vi seks uker med bare...

BA1: Men det besto jo av folk fra...

BF1: fra de teamene som ble... sånn sett team. Så kom vi ut i februar eller mars? Da fikk vi neste team. For korrdering/kunnskapsdeling, det vi gjorde da, det var at de som kom inn der de ble ikke et nytt team, vi flyttet folk for å få spredd kunnskapen. Noen nye kom inn i team1 noen i team2 og noen i team3 og så flyttet folk fra de teamene over der så vi fikk spredd kompetansen. Det var oppstarten.

Var det noe i forbindelse med sammensetning av teamene utover å spre der, var det for eksempel junior/senior, spesielle roller?

BF1: Teamarkitekter var typisk seniorer og de som hadde jobbet...

BA1: Det var en teamarkitekt per team, og en scrummaster per team eller var det teamarkitekt da? Eller var det to forskjellige?

BP1: Det var to forskjellige.

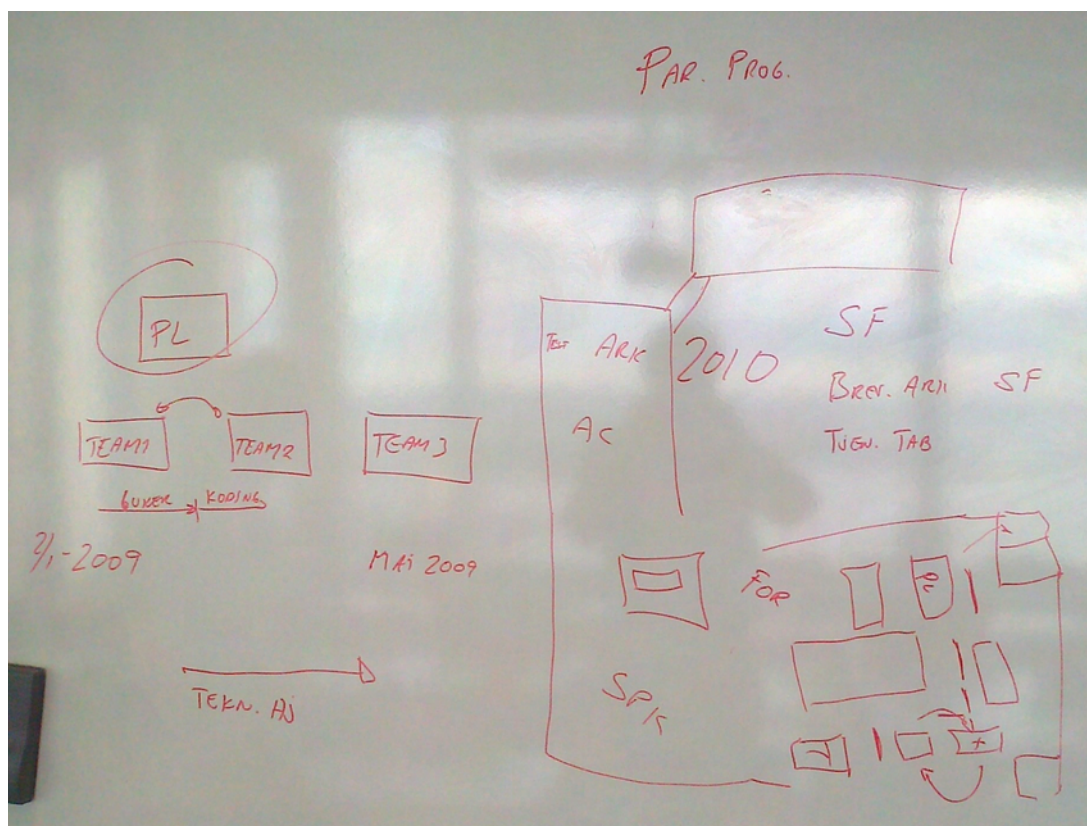
BF1: Og så funksjonelt ansvarlig også per team.

BA1: Og alle de tre rollene var ganske senior.

BP1: Og så var det en som hadde rollen, eller hadde hatt den: tester. Men i våre team så var ikke tester den eneste personen som testet. Testeren fasiliterte at vi skrev og gjennomførte de testene vi skulle.

Ja, men det var ikke en rolle som roterte, det var en fast person?

BP1: Den roterte litt, men ikke mye. Vi hadde litt den ambisjonen om at den skulle gå mer på omgang, men av bekvemmelighetsgrunner - han likte rollen - da var det litt sånn at vi ikke tok så mye i det.



BF1: Testeren kodet også, så det var ansvar for at det ble gjort.

BP1: For eksempel Robert som var med i den første workshopen, han begynte som tester, han var veldig god på funksjonaliteten, veldig opptatt av å - han fylte rollen i forhold til å fronte kunden for å få beskrevet akseptansetestene. Han fylte nok den rollen med mer mening enn enkelte andre gjorde.

BF1: Test og funksjonelt, de som satt med test og funksjonelt ansvar jobbet ofte veldig tett sammen. Så gikk nå dagene! Så begynte vi å stikke om litt på team. Jeg husker ikke tidspunktet. Skjedde det noe før der?

BP1: Tidspunkt var fra medio februar hadde vi to team. Fra mai en gang...

BF1: Ja, vi begynte bare med ett team, var det sånn?

BP1: Nei, de første seks ukene så var vi de som var ment å være scrummasterer, og ha de mest sentrale rollene i de to første teamene. Pluss noe prosjektlederjobb på beina, som hadde 6 uker på å finne ut av produktkø og få etablert oss. Og så etter seks uker ble det satt på to - da kom det inn flere som også gjennomgikk et opplæringsopplegg som var en uke. Og fra da hadde vi to team og et prosjektlederteam. Deretter, fra før sommerferien såvidt jeg husker så var vi oppe i tre team, jeg tror det var i mai 2009. Når det gjaldt bemanning deretter, så varierte ikke den så mye til vi var ferdig med prosjektet i 2011. Det var sånn av og til måtte vi inn med to personer ekstra for man så at det var større

behov for areidskraft og så videre. Men vi hadde tre relativt stabile team fra og med den første våren og i to og et halvt år.

BF1: Ja, og de ble også litt spisset fra begynnelsen, et team som gikk mer mot saksflyt. Og to team som gikk mer mot skjermbilder men ikke innen saksflytkonsept.

BA1: Og et team mot arkiv.

BF1: Ja, de var både skjermbilder og mot arkiv.

BP1: Og det handlet om produktkøen og rekkefølgen ting måtte leveres i, så var det naturlig at vi spisset teamene i forhold til at de ble gode på et domene.

BA1: Det betydde ikke at de andre aldri var derinni, men det ble litt sånn etter hva som skulle gjøres men det betydde at - grovt sett - fordelte vi på den måten at det ene teamet fikk det som hadde mer arkiv å gjøre og det andre fikk det som hadde med saksflyt å gjøre når det var naturlig.

BF1: Og sånn holdt vi på ganske lenge, men så måtte vi gjøre noe. Men jeg husker at det ene teamene, de skulle plutselig begynne med "alle tabellers vindu" eller noe sånt noe, de fikk jo helt nye oppgaver - nybrotsarbeid. Jeg husker at jeg sa til et team at nå har vi sendt dere inn med en liten lommekniv - i jungelen - og her må dere prøve å finne ut av noen ting. Og jeg husker ikke hvilket team, men som i en iterasjon fikk liksom "dette vet vi ikke noe særlig om" og så var vi fornøyde om de klarte å levere en del og finne ut av det. I begynnelsen var det en del nye domener som vi måtte finne ut av. Teamene var veldig stabile ganske lenge. Vi flyttet bare noen få personer.

BA1: Vi roterte litt, en person her og en person der og sånn. Litt av personkjemi-årsaker og litt fordi en ønsket å utveksle informasjon mellom teamene. Vi hadde også diskusjoner på når vi synes det var sunt at vi flyttet. Det var ikke populært i starten, men det gikk seg veldig fort til. Som regel fikk vi tilbakemelding etter en uke på at dette fungerte utmerket.

BP1: Og vi hadde ikke noen sjablonger i forhold til senioritet i de ulike rollene. Det var teknisk arkitekt, funksjonell arkitekt, scrummaster så var det folk som hadde erfaring. Til dels ganske lang erfaring. Men det var ikke noen regler i vår bok som tilsa at det på død og liv måtte være sånn.

BA1: Vi ønsket å ha den med den beste tekniske forståelsen i en sånn teknisk arkitekt-rolle.

BP1: Vi ønsket den som er best til å kommunisere med kunden og forstå behovene i en funksjonelt ansvarlig rolle og det er ofte en som har jobbet i noen år i det grensesnittet.

BA1: Som eksempel - på et av teamene var det en som hadde jobbet i ett år som kom inn, som startet som helt ny i dette prosjektet, som hadde vært med i 2008.

BP1: Som bare tok det - sånn - i forhold til å skjønne det, veldig viktig i den rollen.

BF1: Et av teamene hadde mer bygg-ansvar, deploy. Et mer mot arkiv, men var det andre tekniske greier som vi hadde fordelt ut?

ØMK: Team hvit tok en del spesielle integrasjoner som folketrygd-integrasjonen og diverse integrasjoner mot det som GAMMA hadde laget. Så de hadde sin greie med at vi gikk og vasset i en del tekniske greier som vi aldri så tror jeg.

BF1: Kunnskapsdeling: Vi jobbet veldig mye med parprogrammering. Parprogrammering var i utgangspunktet regelen.

BP1: Teamene, i alle fall mange av de, hadde alle navnene for hver uke, eller var det iterasjon?

BA1: Iterasjon.

BP1: Iterasjon. Så tegnet de streker mellom de som hadde parprogrammert sammen, så de fikk oversikt over hvem som eventuelt hadde sittet veldig mye.

BA1: Målet er at det skal tegne seg et stjernebilde, ikke at du tegner samme streken om igjen og igjen.

BF1: Ideen var at to parprogrammerte, så gikk en ut, den andre fortsatte en dag til og fikk inn en ny en, og så gikk han ut... så man hadde to dager og hadde overlapp så det ikke ble ny hver dag, men at man hadde kontinuitet i oppgaven ved at den ene hadde vært med dagen før.

BA1: Det fungerer fint når du klarer å dele det opp i små nok oppgaver, men det er en forutsetning at du klarer å dele det opp i små nok oppgaver.

Men på dag 3, var den fri for parprogrammering?

BF1: Nei, da fikk du inn nummer 4, det rullerte på en måte... hvis vi hadde parprogrammert en dag så fikk dere to oppgaven etterpå, og så du og BA1.

BA1: Det ligger forøvrigt et foredrag ute på det på smidig 2010, der snakket Kari og meg om det.

BF1: Så var det hvis oppgaven var litt spesiell, kompleks så kunne du fortsette en tre dager eller noe sånn, men regelen la an til at du fikk den rulleringen.

BP1: Det som var opplevelsen fra utsiden var at teamene fikk god allround-kunnskap om det de holdt på med. Innenforbi hvert enkelt domene så ble teamene ganske robuste, om en person ble borte en dag så var det ikke sånn at "oi, nå er det krise". Det gikk videre. Om scrummasteren var borte så gikk det videre. De ble veldig homogene enheter, da. Det var veldig bra.

BF1: Kodingen ble mer lik også.

BP1: Et par ganger i løpet av prosjektet så var nok også parprogrammeringsregimet under press. Tanken har vært tenkt før at det tar lengre tid når to stykker skal sitte å skrive kode sammen enn hvis en sitter hver for seg og koder begge to. Det er jo ikke noen kjettersk tanke å tro at det er mindre effektivt. Men det ble vel stort sett gjennomført.

BA1: Stort sett, for meg så virker det som om det gikk litt i perioder. Teamene hadde entusiastiske perioder hvor det ble voldsomt og perioder hvor de satt litt mer for seg selv.

BP1: Kanskje det er viktigst når et team angriper nye ting også. Når alle har blitt husvarme, hvis alle kan de samme greiene inn og ut så er det ikke noe vits i at vi skal sitte å gjøre det to og to.

Var det noen forskjell på senioritet?

BA1: Vi prøvde å danne en sånn stjerne så hvis vi sitter i teamet så har alle programmert med alle.

Men det endte med at det var like mange seniorpar som juniorpar?

BA1: Gitt at vi har litt spredt senioritet også så vil det jo bli litt tilfeldig.

BP1: Så alle vil jobbe med alle i en iterasjon.

BA1: Men som regel vil du oppleve at en senior har vært innom alle oppgavene. Men i tillegg til det så var det jo kodegodkjenning, og det sendes jo til noen andre enn det paret igjen, og da har du i alle fall hatt et seniorpar øyne på koden.

BF1: Det var veldig mye parprogrammering fra begynnelsen. Beta var nok de som parprogrammerte mest.

BA1: Vi var nok de som innførte det også.

BF1: Ja. Fordelen er jo når du får en ny i teamet. For det første får han parprogrammert med en gang, det var ganske lett å få inn nye personer i team. Noen team - men da er vi kommet ganske langt - så at "nå vil vi ikke parprogrammere". Da hadde de så bra overallkunnskap om domenet, så de kjørte på med singelprogrammering.

BA1: Og så tror jeg forandring fryder. De var lei og ville prøve noe annet.

BF1: Ja.

BP1: Det var et gjennomgangsgreie - selvoranisering: du kan ikke tvinge et selvorganisert team til å parprogrammere strengt hele veien. Men vi la det til grunn som et viktig prinsipp, og så tok de selv avgjørelsen på at nå trenger vi ikke, nå har vi ikke lyst. Men som en føring på hvordan vi jobber så virket det veldig godt.

Hvordan var det med kodebasen, var det overlapp på hva man jobbet på?

BA1: Det er overlappende kodebaser mellom disse teamene. Helt klart. Og saksflyt flettes jo inn i alt, så det var mye ganske tette handovere mellom disse teamene.

BF1: Det kunne godt hende at team 3 hadde laget et skjermbilde som skulle inn i saksflyten til team 1.

BA1: Og de kunne holde på med de tingene i samme iterasjon, selv om vi prøvde å splitte det opp på en sånn måte at de gikk minst mulig i beina på hverandre så synes jeg det var ganske mange tette handovere i prosjektets tid. Men det fungerte ganske godt, egentlig.

BF1: Når vi holdt på med en tabell inni der, den visste vi at - ok hele skjembildet skulle ikke inn - men den delen skulle inn i saksflyt. Da var det å prøve å legge ferdigstilling av tabellen tidlig i iterasjonen så den kunne tas inn senere i iterasjonen i en annen oppgave i et annet team.

BA1: På sett og vis var skillelinjene klarere mellom leverandørene i kodebase. Men det var også overlapp der naturlig nok. Men det ble en naturlig greie at teamet holder i en del og så flyter det litt over i det som de to andre teamene holde på med. Og det er fortsatt da ganske greit bokset inn i forhold til det GAMMA og Alfa holdt på med, men så får du noe overflyt der også.

Men parprogrammering, ble det brukt på tvers av team også?

BF1: Det var det jeg tenkte vi skulle komme til. Vi prøvde. Vi prøvde å pushe littegrann. Men teamene ble veldig team.

BA1: De ble veldig team!

BF1: Ja, så vi prøvde å provosere littegrann for å få parprogrammering på tvers. Det var ikke så veldig... For de skulle jo levere sine storypoint og de skulle levere sine storypoint og det var litt sånn - litt vanskelig der. Samarbeid mellom team tror jeg gikk ganske greit, men det virket sånn utenfra, at du måtte gå og spør. Og da fikk du hjelp av det andre teamet. Men selv om vi hadde sagt "nå må dere hjelpe de andre" så var det den som hadde behovet som måtte gå over til det andre teamene. Men da fikk de hjelp! Så ble det nok litt mer integrering på slutten.

BP1: Og teamene følte nok, det kom nok litt fra innsida, deres egen teamfølelse - de dro på hyttetur sammen. De hadde fargenavn på teamene, og de skaffet seg supportereffekter og det var "vi er... heia rot(?) liksom". (latter)

Det er jo veldig bra med teamfølelse. Men... det tok vel ikke akkurat overhånd, men det at nå skal vi levere dette, vi har tatt på oss dette og i denne iterasjonen så er dette her i vår iterasjonsavtale, eller i køen vår, å få til det, at Beta er en leverandør. Hvis ikke vi får levert en av de oppgavene. Hvis en kan hjelpe noen andre med å få levert noe som er enda viktigere, så er det bedre. Eller kanskje til og med om vi kan hjelpe noen hos Alfa eller GAMMA om å levere noe som er enda viktigere enn det igjen så er det faktisk enda bedre. Det å se seg selv i en større sammenheng. Der sleit vi.... Vi tok ikke noe særlig tak i det, og skjønte at for teamene så var det kanskje viktigere enn det burde være på noen måter å levere det som var i disse avtalene. De ble målt, det var burndown-grafer i Jira, det var ulike typer artifakter, måter ting ble kommunisert på fra den totalt prosjektledelsen som bidro litt til å suboptimalisere, som gjorde at hvert enkelt team ble i overkant opptatt av sin egen...

Konkurrere med de andre teamene?

Ja. Både at man konkurrerer med og av og til tenker mer på seg selv enn på helheten. Men også fordi man vet at noen kommer bort og stiller deg kjipe spørsmål hvis du ikke gjør det.

BF1: Ja, det er en balansegang, for samtidig... hvis du distanserer deg litt for langt og bare tenker på prosjekt, så er det ikke sikkert du sitter der tirsdag, onsdag og torsdag kveld til klokka 23 fordi du skal vise det på fredag. Det gjør du for den nære "familien".

BP1: Det er en balansegang mellom å ta ansvar for det du faktisk har påtatt deg, og ta ansvar og gutse på det, og samtidig klare enten heve blikket selv eller få hjelp til å gjøre det da, så du skjønner at denne historien her, det hadde vært veldig bra å få levert den, men det er faktisk viktigere å hjelpe de med det. Ingen skyter dere, dere blir ikke hengt ut, det blir ikke dårlig stemning.

BA1: Men jeg synes straks vi ble tydeligere å at det var det vi var opptatt av så synes jeg teamene endret på det ganske raskt, og så ta "ok, da er det den som er prioritert". Da lagde de bare oppgaver på det, og satte prioritet, og så sa de, "da rekker vi sannsynligvis ikke den, BP1, da må du forstå det - Javel".

BF1: Vi er vel ute i 2010, begynnelsen, da har vi tre team som er ganske forskjellige. 2010 har vi et saksflyt-team.

BP1: Brev/arkiv.

BF1. Brev/arkiv. Og så har vi ett som er bedre på tjenester/tabbeller og...

BA1: Odde!

BF1: Og odde - bare få opp ting og sånne ting. Og så ser vi at køen - det er mer på saksflyt enn det er på de andre. Så da begynner vi å gi mer saksflyt.

BA1: Der byttet vi noen personer også.

BF1: Ja, vi byttet litt personer, stokket litt om.

BA1: Vi tok noen fra saksflyt-teamet over i brev/arkiv-teamet. Og byttet tilbake der.

BF1: Så hadde vi gitt de noen saksflytoppgaver før. Vi hadde forberedt de littegran på den delen. Så hadde vi noen på saksflyt der. Men vi hadde bygd opp kunnskap på det ene teamet, så vi hadde to team å spille på når det gjaldt saksflyt, for der var produktkøen mye lengre. Og så... de hadde litt mer også de hadde brev-integrasjon, de klarte å løse odde ting som vi ikke hadde noe særlig peiling på! Det stokket vi om. Da hadde vi følt at teamene var litt spesielle grupperinger, men det ble tatt veldig godt imot.

BA1. Ja, men det var først etter en ukes tid følte jeg, men jeg synes det var veldig mye motstand da vi sa det. Jeg hadde noen samtaler på noen stillerom der hvor jeg ble overrasket over hvor sterkt de ønsket å bli i det teamet og ikke flytte seg de to metrene over til en pult ved siden av. Det var ikke så populært. Men etter en uke så sa de "dette gikk kjempebra, det var gøy".

BP1: Vi hadde jo en del av de da... Så hvis de nektet hardt nok så - hvis vi hadde flere opsjoner da, så spurte vi heller neste person, for det var et begrenset antall mennesker som var kandidater for å bytte. Jeg hadde jo en runde med det, få folk til å tenke positivt, peptalker, dytte og dra litt... Og det var jo bare snakk om å flytte herfra til dit, det var jo fortsatt kollegaene dine og samme avdeling stort sett. Så den motstanden ble jeg overrasket over.

At det var en veldig sterk teamfølelse da rett og slett.

BP1: Ja, men de integrerte seg greit i det nye teamet. Og jeg fikk jo også tilbakemelding på at det var kjempekult, det var virkelig bra at vi bytta team. Det var ordentlig godt å høre.

Den sterke teamfølelsen, var det noe ble oppfordret til fra starten av, eller bare utviklet det seg?

Det var ikke noe som vi bevisst oppfordret til. Jeg tror heller ikke vi la opp noe spesielt til det. Det var litt i måten ting ble... jeg husker ikke helt, vi hadde burndowncharts per team?

BA1: De måles jo per team.

BP1: Ja, det mener jeg var den sentrale prosjektledelsen som hadde målinger, hvor mange har teamet der og der og så videre.

Men på Beta-nivå var det ikke noe sann?

BF1: Det ligger jo i verktøyet vårt.

BA1: Vi hadde det, men det var ikke synlig for teamene på samme måte. På tavlene så hang teamet sin burndown, og ikke Beta sin burndown.

BP1: Men det vi etterhvert ble bevisste på: For det første så sluttet man å kikke - man tok bort alle de burndownene som var stablet opp så siden av hverandre i Jira i det sentrale prosjektet. Og vi diskuterte det litt der, at for sterkt fokus på hvert enkelt team er ikke nødvendigvis så positivt. Vi prøvde å vri fokus, til at vi er en leverandør, og det vi leverer sammen. Og målestokken for hvor mye som ble levert og ikke levert, det var jo kravpoeng. Og hvor mange kravpoeng Beta leverer har en betydning per iterasjon, og det har en betydning ikke minst for prosjektet og dets suksess. Vi sa jo at det ikke var så veldig stor betydning i forhold til å sammenligne oss - det var jo litt det og - men vi prøvde å spille på de riktige greiene der. Hvor mye team sann og slik leverer, spiller ingen spesielt stor rolle så lenge samarbeidet om den totale leveransen er bra. Og det ene teamet sleit en periode med et par ting. Den ene tingen de sleit med var vel at de var sammensatt av litt mange mennesker som var glade i å finne ut av detaljer. De manglet den framtidsrettedde, av og til bulldozer du trenger i et team, som sier at dette er bra nok. Samtidig som de hadde de oppgavene hvor det var mest detaljer å finne ut av. Og det var det som BF1 nevnte var som å ta med en kniv ut i jungelen, for det kom stadig noe nytt. Og det tok aldri slutt. Og når det ble målt i den totale måleenheten kravpoeng så fikk de levert veldig lite i forhold til de andre, samtidig som de prøvde så hardt de bare kunne og vel så det. Og det ble en tung, det ble litt nederlagsstemning. Da måtte vi også tenke litt ekstra på

hvordan vi kunne få piffen opp igjen hos de. Vi byttet litt folk for å prøve å få litt mer sluggermentalitet inn i teamet. En annen ting vi gjorde var i forhold til hvor mye du tar på deg på den planleggingsdagen.

JOB: Og så provoserte vi de littegrann, for de leverte sånn sett minst, men de hadde minst feil, minst de måtte rette i neste iterasjon. Men det er lov å ha feil, du skal ha en liten feilprosent.

BP1: Kanskje kvaliteten her er for høy.

Men fungerte det bra det med tilordning av kravpoeng, at det ikke varierte veldig mye hva et kravpoeng faktisk betød for eksempel i kompleksitet og...

BP1: Det varierte mye hva et kravpoeng betød, men i det store og det hele gikk det ganske opp i opp.

BA1: For Beta gikk det opp i opp, på team nivå gikk det ikke alltid opp i opp.

Nei, så de teamet som du nevnte nå, de kunne få litt verre kravpoeng egentlig?

BP1: De la inn veldig mye arbeidsinnsats, ikke nødvendigvis fordi de gjorde en dårlig jobb. Men det este ut på en måte.

BA1: Det er også veldig vanskelig å vite om noen fikk lette kravpoeng, andre tunge, om noen hadde de to seniorenene som skulle til de andre ikke. Det har vi ikke noen målinger på.

BP1: Men som prosjektleder ville nok jeg, hvis jeg hadde vært litt tettere på, eller hvis de hadde hatt en prosjektklederskalle i teamet, så kunne de nok ha sagt at "der går grensa, vi har levert i henhold til dette her, hvis det er mer som må gjøres så tar vi inn flere brukerhistorer". Men det var sånn at viljen til å leverer noe som er bra og henger sammen, den var så stor i det teamet. Men det vi gjorde bevisst med det teamet: Det ble sånn at "teamene, de har tatt på seg så mye", det ble opplest og vedtatt, skrevet ned og kommunisert. Og det å klare å levere alt var i en periode viktigere enn hvor mye du klarte, hvis dere skjønner? Hvis man haddde tatt på seg seks kravpoeng og klarte å levere seks, så var det "Yes, vi klarte å levere det". Så da i forhold til det teamet så prøvde vi å snakke litt og preppe de først og sørge for at de ikke tok på seg mer enn de var helt sikre på at de ville klare. Og så etterhvert måtte vi begynne å strekke de litt.

BF1: Men samtidig så... Der ligger teamfølelse og sånne ting. Men man tok mye kontakt med andre team. Det ble liksom...

BA1: Det føltes ikke som en konkurranse for min del, men at de var opptatt av å ta den delen de hadde tatt på hos seg først, at de prioriterte sitt team først og så hjalp de andre.

BF1: Men trengte man hjelp så gikk man jo og spurte andre og fikk... De var ikke sånn at "vi holder på vår kunnskap" og ikke ville hjelpe. Og det ble sterkere og sterkere ut gjennom prosjektet. Da var det plutselig noen fra et team som sa "det her må noen andre gjøre - og vi kan gjøre dette for de". Så plutselig hadde man begynt med gode innspill utfra kompteanse, "vi må gjøre den lille delen der, fordi..."

BA1: Og teamene byttet jo - de fortalte oss at de hadde byttet, mer en sånn avsjekk at hvis ikke dere har noen sterke innsigelser så har vi gjort sånn og sånn og sånn fordi det er bedre. "OK kjør!"

BF1: Så får vi den historien fra de som er tre storypoint og så får de en fra de som er tre eller to eller noe sånn.

Men i konfigurering av teamene, var det noen etablerte samarbeidsmønstre fra før i hvordan teamene ble formet - og det som utviklet seg til å bli sterkere teamfølelse?

BF1: Det var to sterke arkitekter som jobbet sammen og som fikk hvert sitt team.

BA1: Johannes Brodwall og Trond Pedersen, og de kjente jo hverandre godt fra før av. Trond var forlover i bryllupet til Johannes for eksempel, så veldig tette bånd.

BF1: Sånn sette forskjellige typer men veldig faglig dyktige begge to.

BA1: Og mange samme ideer om hvordan ting skal gjøres selv om de er veldig forskjellige i måten de gjør det på.

BF1: Og det formet nok teamene veldig mye siden vi sier det er selvorganiserende team og de sitter i team, så blir det på en måte... det legger nok noen føringer der.

BA1: Begge de har jo vært sentrale i smidig-miljøet som har oppstått i Oslo. Kanskje Johannes den fremste men også Trond har vært veldig deltagende der. Sånn sett ble teamdeltakerne pepret med disse ideene fra dag en.

Men var det disse som plukket da medlemmer til teamene?

BP1: Det var vel en påmeldingsprosess?

BF1: Først var det litt sånn. De hadde sittet og tenkt litt på kompetanse, vet jeg at Trond og Johannes hadde gjort. Littegrann, så ikke han ene fikk alle seniorenene. De fordelte seniorenene seg i mellom og så tror jeg resten fikk lov til å velge litt.

BP1: Og da gikk de inn i kantina, i midten av lokalet der, og da var det inn med Trond og Johannes, og vi trengte jo en scrummaster og vi trengte en funksjonelt ansvarlig per team. Trond og Johannes, og resten skulle de da fordele, da. Så kom de ut igjen, og da hadde de fordelt.

Var det litt som å velge lag i gamle dager?

BP1: Litt som å velge lag, men her var det lagene som valgte, det var sånn...

BA1 : Da er det ofte en som står og peker, her var det "jeg vil dit" og "jeg vil dit".

BP1: Det fikk de til å gå opp.

På teamnivå?

BP1: Ja, uten noen intervensjon fra oven.

MML: Men senere rokkeringer kom ved intervensjon, da hadde de på en måte satt seg sånn at det ikke ville skje en rokkering.

BP1: Og i de senere rokkeringene hadde vi noen få - noen få - på grunn av personkjemi eller at et team kunne trenge en som hadde litt mer av de egenskapene. Men det var ikke mye av det, det skjedde vel et par ganger.

Men så var det etterhvert at vi kom dit at vi trengte å spre den kompetansen, å gå fra spesialiserte team til at flere team kunne ta flere oppgaver. Fra spesialist til allround. Det var et veivalg vi var nødt til å ta. Hvis ikke så hadde vi... får å levere da.

BF1: Hvis ikke så måtte vi sendt hjem et team og så måtte vi...

BA1: Ja, eller så måtte vi fordelt saksflytoppgaver til brev/arkiv-teamet og sett om de hadde lært det fortere enn vi trodde. Men vi trodde at det var nødvendig med med saksflytkompetanse.

Jeg bare lurte på: Scrum of scrum, det kjørte dere på Beta-nivå?

BP1: Vi hadde jo daglige scrum i teamene, så hadde vi scrum of scrums, som vi prøvde å ha hver dag ganske lenge. Men så kuttet vi ut hver dag og hadde det heller mandag, onsdag, fredag. Og i scrum of scrums var det scrummasterne som stilte per team. Og så var det sånne som Jan Ole og meg og Ørjan.

Som prosjektledelse?

BP1: Og fokuset der var primært å ta tak i hindringer.

BF1: Og testansvarlig. I prosjektledelsen så var det prosjektleder, leveranseansvarlig, teknisk hovedarkitekt, testansvarlig og funksjonelt ansvarlig.

Det som kanskje er greit å vite også - i begynnelsen her så kjørte man "tekniske hjørne" på fredager en periode. Som da - jeg tror det var fra rundt 14 på fredag, og så kjørte de 1 - 1,5 time. Da var det teamarkitektene som fortalte litt, eller hadde noe man viste. Etter litt så forsvant det. Men en periode så holdt man på med det på fredager.

BA1: Jeg tror nok det var viktig i den fasen hvor det gikk seg til.

Og det var for Beta-teamene?

BA1: Ja, det var i hvert fall ikke for GAMMA-teamene og jeg tror ikke Alfa-teamene hadde det heller.

BF1: Så var det Hans og Trond som kjørte det, det var noen måneder. Så var det ferdig, det var kanskje ikke flere tema de hadde lyst til å diskutere.

Dere kjørte de tre dagene hele tiden gjennom prosjektet?

BP1: Ja, etter at vi fant ut at hver dag ble litt i overkant. Jeg vil ikke innrømme det til noen forskere selvfølgelig (latter) men over noen øl så... det ble litt sånn at hvor nyttig er dette egentlig. Det var en seremoni. Vi kjørte den faste runden og alle sa et eller annet, som stort sett kanskje alle visste fra før. Som en seremoni.

Det er jo farlig å ha for få møteplasser, men det var vel sjelden det dukket opp noe...

BF1: Vi fikk av og til fra teamene at "nå må vi skjerme de" og sånn.

BP1: Ja, "nå har vi det problemet" som vi må ta tak i og vi prøvde jo å fikse litt.

BA1: Jeg innbiller meg at sånne møteplasser er viktige i starten men at det blir mindre viktig etterhvert når man kjenner hverandre så blir man vant til bare å gå bort å prate med den du vet kan fikse dette for deg uansett. Du vet at nå trenger teamet mitt å skjermes, og da bare rusle bort til BP1 og si det.

BF1: Og så satt vi jo så nærme. Hadde det vært deling på etasjer og sånn så tror jeg det hadde vært helt.... Men vi satt jo lokalisert med et prosjektlederbord (tegner) og så satt et team der og så satt et team der, det var jo bare et lite område. Man gikk jo der og pratet hele tiden.

BP1: Og teamene hadde hvert sitt Jira-rom hvor de hadde brutt ned alt de hadde i iterasjonsavtalen sin, alt de hadde påtatt seg hadde de brutt ned i oppgaver som de fulgte opp status på sjøl, som det gikk an for meg og alle andre å titte på whatever. Så hadde de ikke minst tavlene. Som de etterhvert utviklet til å - det også tunet de underveis. De hadde veldig bra travler med med lapper i ymse farger i forhold til status på ting.

BA1: Og alle var litt forskjellige.

BP1: Så hvis jeg ville ha en oversikt over hvordan vi ligger an halvveis ute i en sprint, så var det bare å sneie en runde innom der og se om det er for mye til venstre på tavla og "hva med dette her, det er veldig mye feil her som ikke er rettet og sånne ting".

Var det fortsatt opp til teamene å definere tavlene sine?

BA1: Ja. Johannes og Trond hadde nok på mange måter satt malen i starten. Vi så jo at det utviklet seg litt forskjellig etterhvert, men det er nyanseforskjeller, informasjonselementene er de samme.

BF1: Ja, det var ikke vanskelig å forstå.

BP1: Og teamene jobbet både i Jira og med å flytte lapper på tavlene. Men det ble nok oppfattet som en mye viktigere seremoni å gå rundt å flytte en lapp. At "Yes, den er klar til test", ikke sant. Det er noe du faktisk gjør, og det er "wow, endelig, og så kult og sånn". At noen endrer en status i Jira, det er ikke noen som få applaus av det, på en måte.

BA1: Og så var det vel tre tavler fordelt på to team, egentlig.

BP1: Og da og bare kunne gå rundt og kikke på det, du ser det veldig fort om det ser sånn noenlunde ut.

BA1: De hadde masse tekniske diskusjoner rundt tavlene også.

BP1: Og det var rundt tavlene de hadde standup-møtene sine og da var det sånn at "Ja, denne ble jeg ferdig med i går, så den skal ikke stå der lenger den skal stå der. Denne her skal jeg begynne på i dag, så vi setter den under arbeid med initialene mine, så den er jeg igang med nå". Og jeg mistenker at å holde Jira up to date var mer bokholderi i forhold til scrumaster, at det var tavlene man så på i for hold til...

BF1: Ja, så hadde de magnet med sine initialer på sånn at - siden de roterte, initialer på lappen det går jo ikke.

BA1: Noen hadde jo bilder på magnetene også...

BP1: Da begynner det å ta av!

(latter)

Men på de tavlene, det var statusinformasjon, men var det annen type informasjon som man delte? Arkitekturbeskrivelse, hvordan ble det kommunisert?

BA1: Det ble tegnet veldig mye skisse som etter diskusjonen ikke var verdifulle, men under diskusjonen var verdifulle.

Finnes det noen bilder av en av tavlene, det hadde vært veldig interessant.

BP1: Det finnes et bilde at Karl Ove og meg som står... (latter)

BF1: Disse tavlene var i alle fall rulletavler så den ene siden var fast og på den andre siden så sto man og tegnet. Og så var det i dette rommet her, de hadde sin scrumtavle der (peker på tavle i rommet), så sto det en annen tavle som man kunne tegne på der og så sto det en tavle der også.

BA1: Heide Grande Røys var innom, jeg lurte på om jeg har det bildet ennå. Da lurte jeg på om hun står foran den ene av tavlene, men da er det ikke Beta sin, da er det GAMMA sin.

BF1: De tavlene ble brukt mye - det sto faktisk en her også (peker på tavle). Veldig mye skjedde rundt tavler.

BA1: De sto ofte på baksiden av tavlene for ikke å forstyrre teamene.

BF1: Så sto vel Ørjan og meg og diskuterte og tegnet litt der, og så..

BA1: Vi hadde også en ved PL-bordet.

BF1: Ja, vi hadde en der også. Og forsto vi ikke alt så var det bare å hente noen fra teamene som kunne forklare littegrann og så kunne vi å stå og tegne igjen.

BA1: De ble brukt på begge sider.

Var det noen andre formelle koordineringsarenaer underveis?

BF1: Jeg må bare si i Scrum - der var vi jo av og til kylling, der tuslet vi rundt og hørte - litt i rykk og napp.

BP1: Vi hadde retrospektiver i teamene, og på fredagene. Innledningsvis begynte iterasjonene på torsdag og sluttet på en onsdag. Jeg tror det var meg som presset hardest på for å få det til å gå fra mandager til fredager. Jeg synes det er en bedre syklus.

BA1: Vi så at en del av teamene gikk ut etter retrospektivet sitt - ut på byen. Hvis du gjorde det på en torsdag så reduserte jo det effektiviteten på fredag. (latter)

BF1: Og i et så langt prosjekt, så trenger du en helg.

BP1 :Som ikke er i en iterasjon.

Ja.

BP1: Etter demo som begynte på fredag så var det retrospektiv for teamene etterpå. De retrospektivene ble kjørt per team. De dokumenterte selv det de hadde av positive og negative observasjoner og mulige tiltak og så videre i confluence. Og det som var bra var at de fikk gjøre det på sin egen måte, at de tok det der de var eller om de prøvde å finne seg et møterom eller et eller annet. Men det skulle gjennomføres. Det som ikke var så bra var at vi var ikke så flinke til å bruke den informasjonen fra de retrospektivene i forhold til på tvers ting. I forhold til hvert enkelt team sin mentale hygiene, få diskutert ting, hvordan gjør vi det og dette funket ikke så bra og i neste iterasjon så prøver vi å gjøre det sånn, så fungerte det bra såvidt jeg kan forstå. Men mer på tvers så var vi ikke så dyktige til å snappe opp....

BA1: Ei som var ganske flink til det, det var GP2. Hun leste retrospektivene også til Beta, og hun leste alle retrospektivene ved jevne mellomrom - om hun gjorde det hver gang vet jeg ikke. men ved jevne mellomrom så kom hun tilbake med et eller annet punkt som hun hadde plukket ut til meg og så "hva skal vi gjøre med det?".

Men leste så det betyr at dere skrev ned i detaljnivå nok til at andre kunne fange opp ting.

BP1: Dokumentert i confluence, og det skulle dokumenteres i confluence og det var på en måte det endelige beviset på at du hadde gjennomført retrospektiv. At du hadde dokumentert det der.

BA1: Vi delte det gjerne inn i "disse tingene skal teamet ta tak i" og "disse tingene synes vi ikke funker så godt for prosjektet sin del". At lokalene ikke er egnet eller at det er for mange jentetoalett i forhold til guttetoalett i et prosjekt med så mange menn. Det var en ting som hun tok tak i - hun skrev ut en ny lapp og smekket det over døra og da "ok, nå har vi løst det!" (latter)

BF1: Utviklingsmiljøet er for tregt og sånne ting. I begynnelsen hadde vi samling med retrospektiv fra de forskjellige teamene, men det hadde vi bare noen få ganger.

BP1: Noen få ganger i løpet av prosjektet hadde vi felles-sammenkomst, enten som et eget prosjektmøte eller som en litt globalisert retrospektiv for alle teamene. Og jeg innbiller meg også at det at vi var i samme lokale, at vi hadde

daglige scrum of scrums, at vi gikk rundt og spradet i lokalet og skravlet med folk. Vi prøvde å ha en veldig lav terskel i forhold til å si ifra om ting som måtte tas tak i, da.

BA1: Og vi gikk veldig jevnlig runde, jeg prøvde å være flink til da jeg kom på jobb å gå en annen vei inn sånn at jeg fikk sagt hallo for eksempel til team hvit som ikke satt naturlig på vei inn oftere.

BF1: Og hvis man kom tidlig og det var bare en som satt der, så var det bare å brøle "god morgen" da.

BA1: Det snakket vi faktisk om, at vi prøvde å endre på måten vi agerte på i forholdt til å gå oftere - selv 15 meter er ganske mye.

BP1: Så er det litt med det at hvis du vender deg til å sitte borti den prosjektlederkroken din, så skvetter plutselig de litt ferske utviklerne hvis du stikker innom og spør "hvoran går det". Da er det best å ikke si noe! (latter). Du må jobbe litt med det at det ikke er farlig å si hva du mener og få tillit - det er ikke noe du bare får med på kjøpet.

Det er ikke bare gærent du du kommer!

BF1: Det ble jo av og til ut å ta en øl etter jobb og sånne ting. Teamene hadde sine greier, reiste på turer men det var jo "hvem vil være med". Til og med prosjektlederbordet ble tatt med.

Men i forbindelse med de retrospektivene på fredager, ble det samtidig planlagt oppstart på mandag, eller ble det gjort på mandag?

BA1: Det skjedde mandagen. Vi planla vel den fredagen hva vi skulle gjøre på mandag.

BF1: Etterhvert - hvis det er mandag (tegner på tavle) - vi prøvde uka før å ha møte med produkteier og sette opp - men det ble av og til, tirsdag uka før.

BA1: Det var meg og deg og en fra hvert team, var det det?

BF1: En fra hvert team, altså det var funksjonelt ansvarlig, meg som forretningsarkitekt, du som hovedarkitekt og så kundens produkteier og gjerne forretningsarkitekt, og av og til noen av de andre fra produkteierteamet også.

BA1: Og da var det grovinndeling av hvilke tema som skulle ha hvilke oppgaver i neste runde.

BF1: Det vil si at funksjonelt ansvarlig fikk tid til å si at det er disse oppgavene vi skal kunne begynne å jobbe på. Det var ikke alltid de fikk tid til det, men de prøvde. I hovedregelen så visste vi hva teamene skulle ha på mandag, og hadde kanskje begynt å se littegrann på det.

BP1: En av problemstillingene - det virker jo veldig fint i fremstillingen av Scrum - at du bare plukker i denne køen og så tar teamene og plukker og setter igang. Men de prinsippene rundt selvorganisering og at det er teamene som committer seg og så videre - det er viktig. Men samtidig så må det matches opp mot at du

må velge en rekkefølge som gavner prosjektet som helhet, det er ikke fritt valg fra en kø. Og så er det noe med det at det som BF1 eller BA1 er godt forstått er kanskje ikke så tindrende klart for de som sitter i et team. Så selv om noen andre har forstått det, har jobbet med det har avklart det og det ligger en implisitt forståelse av det et eller annet sted så er det ikke sikkert at de som skal ta tak i det kommer godt i gang. Det var sånne greier som gjorde at vi prøvde å, hvordan kunne vi på preppet dette her så vi kunne best mulig igang på selve planleggingsdagen.

BA1: Så er det ett sentralt element til, vi hadde jo mange team, og selv om vi hadde prioritert kø så kan ikke hvert team plukke det øverste elementet i den køen hele tiden, for det er en god del tekniske avhengigheter på tvers og det er en god del spesialisering innenfor temaene som gjør at disse fem oppgavene passer på det teamet og disse fem på det teamet, og da kan det være at det ene teamet sitter med oppgaver som er litt lavere prioritert enn det et annet team får. Men det har rett og slett med hvor fort tingene blir utviklet slik at ikke estimatene blåses opp på de oppgavene.

Men var det dere i prosjektlederteamet som tilordnet oppgavene i bolker da?

BA1: I stor grad, men de var jo involvert i de samtalene. De fikk jo komme med innspill, og si "det er ikke vi enige i, vi synes sånn og sånn og sånn". Teamene hadde nok en tung røst i det hele.

BP1: Og på planleggingsdagen så fikk teamene beskjed om at "dette er det vi ønsker at dere får gjort". Og forhåpentligvis var den listen litt lengre enn det som kanskje var mulig, og at det også ble kommunisert.

BA1: De fikk en veldig kort prioritert liste som de skulle ta, og så visste vi at på den lista så falt kanskje ett eller to punkt ut og måtte tas i neste iterasjon igjen.

BF1: Hvis en tenker på produktkø som noe som er prioritert, vi prioriterte ikke fra en til 100, vi prioriterte i bøtter - det er ikke vits å prioritere 1 og 2 og 3 når du vet at du må gjøre alle en eller annen gang.

BA1: Det er ikke en prioritert liste, det er en bøttesortering som prioritering.

BF1: Og hvis du tenker på iterasjoner utover, så kan du ikke legge alle disse her i iterasjon 1 for her er det avhengigheter, denne må faktisk gjøres, og denne må gjøres senere for da må noe annet være på plass. Så du får faktisk høyeste prioritet også i de senere sprintene fordi du har gjort andre ikke så viktige prioriteringer før. Hadde det ikke vært avhengigheter mellom noe kunne du bare jobbet deg nedover lista. Så det jobbet vi en del med.

BA1: Og avhengighetstreet vil jeg påstå blir nesten ekstremt i et så stort prosjekt. Veldig mye avhengigheter å ta stilling til. Vi snakket mye - vi som satt på prosjektlederbordet - inn mot GAMMA og Alfa om de tingene der i både uformelle og formelle settinger.

Så det ble tema også i metascrum-møtene?

BP1: I metascrum-møtene ble det ikke så mye diskusjon om avhengighetene som sådan. Der var det kanskje mere hvis det var noe som var kritisk. Hvis Beta bare må få levert noe nå sånn at noen andre får gjort det, så er det en avhengighet. Men vi diskuterte på en måte ikke avhengighetene.

BA1: Men i det kontinuerlige planleggingsarbeidet av oppgavene, den tekniske planleggingen, så var avhengigheter en stor greie hele veien.

BF1: Og når vi sattt her med produkteier så var det "ja men denne oppgaven vil vi ha gjort", men så var det sånne ting "den kan ikke gjøres før neste iterasjon, for den og den må gjøres først" så der kom avhengigheter . Eller de kom med informasjon om at her er det avhengigheter til noe som Alfa gjør.

BA1: Og avhengigheter bruker vi om flere ting, det ene er "A må gjøres før B" men så har du også sånn "A, B og C kan kan gjøres uavhengig av hverandre, men ikke samtidig", fordi du går for tett inn i samme kodebase så da bruker man for lang tid.

Det var du, eller dere som sitter med sentralt arkitektansvar som var de som måtte definere det avhengighetstreet og passet på at teamene valgte ut avhengigheter som logisk hang på greip?

BA1: Jeg var med og ledet de teamene som utarbeidet det, men det var mange flere enn meg, alle teamarkitektene var for eksempel involvert i løsningsbeskrivelsen og å bygge det avhengighetstreet som vi prøvde å beskrive i Jira.

BF1: Og de kom ofte med innspill også og sa at "ja, dere tenker på den nå, men den kan ikke gjøres fordi det er en avhengighet der".

Men var det ofte at det ikke var mulig å forutse avhengigheter?

BP1: Ja.

BA1: Ja.

BP1: Og innledningsvis. Jeg var ikke så involvert i det så det er litt synsing, men det var veldig mange prosesser, man prøvde mange forskjellige ting, organiseringer, grupperinger, metoder og prosesser for å få has på disse avhengighetene i forkant av at man startet hver leveranse. I beskrivelsesfasen, det var mange ting man prøvde der. Men samme hva man prøvde så fant man ikke alle uansett. Så etterhvert så tror jeg kommunikasjon, og det at man begynte å stole på hverandre og begynte å si at "for at vi skal få til dette i neste iterasjon, så må dere... blir dere ferdig med denne tjenesten, kan vi kalle denne tjenesten nå eller er vi nødt til å lukke dette i neste iterasjon". Når vi begynte å gå til Accentrue og GAMMA og de begynte å komme til oss og spørre om ting som handlet om GUI og sånn, så fikk man på en måte mer operativt... ordnet det lokalt underveis.

BA1: De uformelle linjene opplevde jeg at fungerte bedre enn forsøkene på å lage møteplasser hvor ting ble diskutert.

BP1: Så trenger vi jo begge deler, noen må jo prøve å se de viktige sammenhengene i forhold til rekkefølge - hvor man begynner. Men så tror jeg man kan bruke for mye tid på å forsøke å finne de avhengighetene, og så tror man at man har funnet alle også, og da er man også litt ute å kjøre, hvis man ikke har tankesettet at man må ta det litt kort (?).

BA1: Men jeg tror i små prosjekter så er det en helt grei tilnærming å bare finne alle avhengighetene, men i dette prosjektet så var det hundrevis og tusenvis og... jeg vet ikke hvor mange elementer det ble - 10.000 elementer i løpet av et sånt prosjekt, så det blir for mange avhengigheter.

BF1: Det var en periode der det var offisielle møter. Det viktigste der var vel at det ble satt mer fokus på avhengigheter.

BP1: Det er jo litt analogien til plan og planlegging, å ha prosesser rundt å jobbe med avhengigheter er viktig for modningsarbeid å for å få en økt forståelse. Men du må ha en hyppig lokal kontroll og samarbeide for å finne ut av det.

Så de Scrum eller Scrum of Scrum-møtene var det mye avhengigheter som var oppe der?

BA1: Jeg synes det var ganske få, for teamene spratt opp og tok det, de ventet ikke til neste scrum of scrum, de sa ifra her og nå før jeg starter å kode noe som helst at "dette går jo ikke".

BP1: I scrum of scrum var det mer de tingene som - hvis det var noe de kunne samhandle seg i mellom om så gjorde de stort sett det - men hvis det var sånn at "nå er vi to stykker som er syke og så er vi pålagt å avgi en ressurs på halvtid til miljøteamet, hvordan skal vi klare det", det var mer sånn type - "ok da må vi ta noe ut av køen deres", mer ressurs-greier.

BF1: Eller at det har vært historier som ikke har vært helt gode, så det kommer mye ekstra-greier og sårne ting, og det må vi stoppe og så bruke prosjektlederbordet til å skjerme teamene littegrann mer.

BA1: Og endringshåndteringer dukket opp i scrum of scrums.

Men det at de uoffisielle foraene funka bedre... når skjedde det?

BA1: Jeg synes det skjedde fra begynnelsen av, men jeg kom jo ikke med før i 2010.

BP1: Det skjedde da BA1 ble med faktisk!

(latter)

BF1: Jeg tror det skjedde fra slutten av 2009.

BP1: Ja, for i starten så var det nytt for oss alle, og "dette er vårt omfang" - alle hadde den følelsen, det var litt skummelt å gå bort og spørre noen fra en konkurrent, kanskje om noe. Men ettehverv så demret det for folk at for det første så er ikke de andre farlige, vi er her for å lykkes og ingen lykkes alene. Det

var noe folk skjønte etterhvert, det kommer ikke til å bli kåret en vinner, enten så går det bra for alle eller dårlig for alle.

BF1: Jeg tror det må være godt uti 2009, for jeg husker jeg gikk til et team og sa "her er det noen avhengigheter og da må dere snakke med de", "ja, de snakker vi med ofte". De hadde mer kommunikasjon enn jeg hadde fanget opp.

BA1: Jeg husker jeg satt i team på GAMMA og da kom jo folk bort, det må jo ha vært tidlig i 2009 det. Jeg tror kanskje det begynte allerede da for at du fikk oppgaver som gikk så tett oppi hverandre at folk hadde ikke noe valg, de måtte komme bort til oss ofte, de måtte forstå hva dette grensesnittet leverte av data. Og da var det veldig lett i etterfølgende oppgaver å komme og spørre oss, hvor vi pekte videre, det er team brun eller..

BP1: En annen ting her er at vi hadde lenge litt for dårlig tilgang på miljøer i forhold til integrasjonstest og verdikjedetest og så videre. Etterhvert når vi fikk det opp så ble det tydeligere at den koden vi leverer og som skal vises fram på demo og etterhvert skal gjennom godkjenningsprogrammet og ut i prod. den skal virke hele veien igjennom. Og da ble det også på demoene viktig at det vi da produksjonssetter av ting virker sammen med de andre sine ting. Da fikk vi mer enhetlig fokus i iterasjonene.

BA1: Og det var det en del av på demoene - kjedelige opplevelser av at det ikke kom noe opp, for siste dagen har så mange prøvd å få ting inn i demomiljøet at hele greia lå nede.

BP1: Så var det en del demoer - i alle fall i starten - som ble kjørt i lokale teammiljøer, for å se funksjonalitet, men det er ikke det samme.

BF1: Så gjorde vi også noen bevisste valg for å få dekket den uformelle kommunikasjonen. GAMMA-team som skulle begynne mer med GUI-deler lagt uti arbeidsflytkjeden, de ble flyttet dit og vi rokkerte om på plassering av de to teamene (viser på tavle). Vi ville at det teamet der og det teamet der skulle jobbe tettere sammen. Det var et bevisst valg fra GAMMA og oss.

BA1: Fungerte det?

BF1: Ja, til en viss del. Det var i alle fall lettere å gå og spørre, tror jeg.

BA1: Scrum-masteren på det GAMMA-teamet var da også fra Beta.

BP1: En annen ting og - i alle de teamene fra GAMMA, det var jo også konsulenter fra Beta og Alfa i de teamene og. Det kan jo ha gjort at det ble litt lettere å gå og spørre noen du i utgangspunktet kjente.

Ja, for i et team var det folk både fra Alfa og Beta?

BA1: Ja, og Kantega og Cap Gemini. GAMMA har jo ikke selv så stor kapasitet.

Var det sånn at alle GAMMA-teamene hadde Beta eller Alfa-folk? Eller begge deler?

BA1: Ikke hele tiden, men stort sett så var det nok det.

Så det var alltid noen uformelle, lettere....

BP1: Og så i starten så var det litt høye skuldre i forhold til at "Vi er Beta", dette er vår leveranse, dette er vår del av produktkøen og sånne ting, men det slapp relativt fort taket. Og det er jo mange som jeg ikke aner den dag i dag hvilket firma det er de kommer fra, jeg har bare oversikt over de som er fra Beta, men vi var også mange da.

Men ble det litt ekstra uformell prat mellom Beta på tvers av GAMMA-team og de leverandørteamene som vi snakker om her?

BP1: Det ble lite, vel, egentlig.

BA1: Vi var ikke ute så mye sammen, det skjedde ikke så mye på tvers sosialt som jeg hadde trodd og håpet. Litt var det. Jeg var jo for eksempel intivtert ut med med Beta og ut med GAMMA i GAMMA-settinger, og med Alfa-settinger også fordi jeg hadde mange i mitt team som gikk tilbake til Alfa i ders delleveranseprosjekt. Sånn var det noen av oss som hadde det, som hadde vært med fra tidlig av. Men jeg tror ikke alle i Beta hadde den følelse, på en måte.

BP1: De fra Beta som satt i de andre teamene hadde nok en følelse av at det ikke var like mye fokus på de. De ble ikke husket og nevnt bestanding når festtalene kom. Det var litt fra vår del dårlig håndtert, kanskje.

De identifiserte seg like mye med GAMMA etterhvert som med Beta etterhvert?

BP1: De jobbet jo i sine team, og det er noe med den jobben de hadde og det de skulle gjøre der.

BA1: Men de hadde en mye sterkere tilknytning til delprosjekt GAMMA enn til delprosjekt Beta.

BP1: Det skulle de jo egentlig også ha, men det går fortsatt an å ha de inkludert i større grad da, i et fellesskap.

Men hadde dere noen interne møter her hvor dere hadde noen form for briefing, debriefing for alle Beta-konsulenter som var inne i prosjekter?

BP1: Vi hadde noen få prosjektmøter, og vi hadde noen ganger at vi samlet folk i lokalene til GAMMA - inne i kantina der - men vi hadde ikke så veldig mye av det.

BF1: Men var det Beta eller var det Beta som leverandør.

BA1: Jeg tror det bare var delprosjekt Beta.

BF1: Skal vi snakke litt om kommunikasjon og læring innenfor det bordet der? (peker på tavle) Eller burde vi ikke det?

(latter)

BF1: Der satt jo da - det var jo noen roller der, men der var det også ufattelig tett kommunikasjon. Vi satt seks stykker rett ovenfor hverandre. Han som var GUI-ansvarlig satt også der. Han var ikke så ofte med på metascrum og sånne ting, men han satt jo rett ved siden av så han hørte jo. Men prosjektleder, teknisk

ansvarlig, funksjonelt ansvarlig, leveranseansvarlig og testansvarlig. Vi visste vel ganske mye om hverandre og hverandres oppgaver, var det en som skulle på ferie så kunne en annen steppe inn.

BA1: Jeg tror det gikk mye på tvers av hverandre, at vi dekket opp for hverandre hele veien egentlig.

BF1: Det var lite "dette er ditt ansvar". Så kommunikasjonen der følte jeg gikk veldig tett. Når du sitter og ser hverandre i øynene i over et år så kan du ikke bare lempe over oppgaver!

Men du sa at dere seks satt i en egen krok?

BP1: Vi satt der det står PL.

BF1: Hele dette lokalet så vel sånn ut - det var et printerrom (viser på tavle). Her var det et lite møterom. Her begynte produkteierteamet å sitte, kunden og sånne ting, så vi snudde oss jo bare rett til - de vi snakket mest med satt vel tre bord bortenfor. Men arkitektur var innom og satt der, og det var ikke noen vegger der eller noen ting. Men når vi diskuterte ting så gikk vi inn i det rommet der. Vi prøvde å skjerme teamene for noen problemstillinger. Men ellers så var det veldig åpent, følte jeg.

Men var det skummelt for team-medlemmene å gå forbi dere, gikk de omveier eller var det greit?

BP1: Jeg prøvde å stikke innom så ofte som mulig, og noen hadde noe å gjøre på daglig basis ute i teamene. Og sånne som meg, jeg prøvde å huske på å sprade bortom en gang i løpet av døgnet i alle fall.

BF1: Men avstanden bort til dit (peker på tavle) var som mellom meg og BP1 nå altså.

BA1: Jeg oppfattet at jeg kjente mange som satt der veldig godt, også privat, så jeg tror ikke det var skummelt.

BP1: Det vi prøvde på var å ta unna... det blir jo bestandig støy og press i store prosjekter hvor det er mye prestisje. Og det er ikke alt av den støyen og alt som rører seg av rykter og av og til dommedagsprofetier, det er en del ting som er i bevegelse som ikke teamene har noen nytte av å kjenne til.

Men hvordan håndterte dere det i det åpne landskapet?

BA1: Vi flyttet samtalene inn i det lille møterommet, ellers så...

BP1: I det lille rommet bak oss, der var det en del sparring, "hvordan forholder vi oss til det her". Det var mye sånt prat ved behov. Det var også - hvis noen kom for å snakke med oss for eksempel om bemanningen i prosjektet, noe som ikke er avklart og som det ikke er nyttig for noen å vite noe om før ting er klarere, så foregikk det stadig i lukkede rom, og da er det bare å ikke begynne å bable, og da vil ikke flere kjenne til det enn de som gjør det.

Var dere veldig bevisst på at det ikke skulle plukkes opp rykter, kanskje ting som var ukritisk, men ting i samtaler som dere hadde der?

BF1: Nei, ukritiske ting, det gikk lett over bordet. Det kan det godt være at noen fanget opp. Det var mer det at det er ikke noe vits i å spre uro om ting som ikke noen kan gjøre noe med. Da må man heller prøve å ha fokus på det og så kan man prøve å finne ut av det og si at her har vi noe som uroer oss.

BA1: Eksempler på det er kontraktuelle ting, som for teamet ikke betyr noen ting men kommersielle avklaringer som det ikke alltid er enighet om. Når vi begynner å snakke om å rokere team, så er det ikke vits i at det forplanter seg rundt i teamene, da snakker vi først om hva vi ønsker å oppnå og så snakker vi med en og en person etterpå på stillerom, så de hadde en ærlig mulighet til å nekte uten at teamene skal involveres i det.

BP1: En annen ting i forhold til temaene som vi ikke har nevnt foreløpig. Når det gjaldt scrummaster, så prøvde vi at scrummasterne ikke skulle ha for stor makt og da. For i et selvorganiserende team så må folk kunne ta ansvar hvis noen er borte så må noen andre kunne ta jobben og så videre. Med en gang en blir sett på som en veldig maktperson. Hvis du er scrummaster og teamet oppfatter at vi er helt avhengige av deg, hvis ikke så får vi ikke bestemt det og det og det - da knekker det sammen med en gang du er syk. Det vi brukte scrummasterne til var blant annet hvis vi hadde lyst til å bytte "Erik" her med "Åse" der fordi vi trodde det var bra for begge teamene og for begge de, da snakket vi med scrummasterne først og spurte de "har du noen innvendinger" så ikke de ble overkjørt av noen. De var involvert aller først, og hvis begge sa det var greit - det sa de - de hadde ikke lyst til å krangle for mye med prosjektlederen heller på en måte (latter). Jeg møtte ikke motstand fra de da.

BA1: Det er jo voksne seniormennesker.

BP1: Da fikk de vite det først og når begge de sa "ok" så pratet vi med de det vedrørte. Vi prøvde å være ryddige på det. Istedet for at vi kom inn og sa "du skal dit i dag".

Det blir som - jeg har ikke klart å finne igjen det klippet - en Moby Python sketch - et soldatteam som var ute i ørkenen og skulle krige, og John Cleese - han var da sersjanten - innprentet alle om at de var null nix og ingenting uten han og han var den som hadde kontrollen og visste hva som skulle gjøres, og når alt var klart så var det første som skjedde at han ble skutt, selvfølgelig. Så ser du alle går helt forvirret rundt i ørkenen, hodet i sanden...

(latter)

BF1: Vi fikk vel av og til noe argumentasjon om at "det passer litt dårlig med den oppgaven". At en oppgave må følges med og sånn, så vi fikk noen sånne innspill. Men det rommet ble også brukt hvis BA1 og meg hadde en problemstilling og så hentet vi bare en arkitekt eller en funksjonell for å diskutere litt. Det var ikke et kriserom...

Det var ikke at når seks stykker reiste seg og gikk inn i rommet så ville teamene bare stille kikke og se...

BP1: I perioder så var det nok noen som merket noe.

BF1: Vi hadde en periode som var litt tøff i prosjektet, og da merket nok teamene at det var litt høye skuldre rundt prosjektlederbordet.

(latter)

BA1: Stort sett ikke da men det kunne nok. Det var i den ene perioden, jeg husker ikke når det var.

BP1: Det var et par perioder, vi hadde en hvor vi reforhandlet avtalen litt, det kom veldig brått på. Så hadde vi en annen periode hvor det ikke ble noen produksjonssetting. Det vil vi påstå var knyttet til manglende miljøer, ting var ikke godt nok integrasjonstestet. Det var den produksjonssettingen som skulle vært i desember eller januar...

BF1: 2009

BP1: Det ble erklært i akseptansetesten at man ikke kunne produksjonssette saksflytløsningen som Beta hadde lagd. Og da var det mange prosesser, da. For å finne ut om "er dette håndtverket godt nok, vil dette kunne fungere" og så videre. Og da var det en god del profetier som snurret rundt i luften.

BA1: Men det føltes ikke som mulig å unngå sånn som vi sitter der at de får en oppfatning av at folk er nervøse.

BF1: Og så var det ofte besøk fra kontoret her, og da forstår man jo hvis man er litt observant...

BA1: Det var jo synlig, det kom jo divisjonsdirektør jevnlig bort til prosjektlederbordet og sånt da.

Hvis det kom en dress forbi uten at det var Alfa så var det...

BP1: Men jeg tror det var en best mulig løsning av prosjektledelsen satt på et bord, vi satt i umiddelbar nærhet til teamene. Me du trenger også det, av og til skriver du mailer og du holder på med ting som andre ikke bør kjenne til når du sitter i sånne roller, og da er det greit å ha det på et eget bord. Og så er det bare opp til en selv om en klarer å være tilstrekkelig både sjef og kompis på en måte.

BF1: Og så, bare siden jeg ikke har vært konsult hele livet mitt, konsulenter er vant til å gå inn på stillerom! Det var det første prosjektet jeg var i - hvorfor forsvinner folk inn på stillerom to og to, hva er det jeg ikke får med meg? Men enten bare for at man skal prate og ikke vil forstyrre eller vil ha en prat under fire øyne. Så jeg tror ikke det er så skummelt som jeg følte første gang, "hvorfor er ikke jeg med på dette her".

BA1: De er jo også vant til å holde to relasjoner, den ene er til kunden, den andre er til firmaet ditt, og de skal ikke nødvendigvis blandes. Og i så måte kan det være greit å trekke seg unna litt også.

Er det andre arenaer, vi har standup, scrum of scrum og...

BF1: Så hadde du metascrum.

BP1: Det var metascrum i prosjektet, der det var prosjektlederne for leverandørene pluss delprosjektlederne for de ulike delprosjektene, sånn som forretning, test, arkitektur. Det foregikk vel to ganger i uken i regi av prosjektet.

BA1: Og så ble det vel forsøkt et tilsvarende forum som metascrum på teknisk nivå, men det ble lagt ned igjen ganske raskt. I tillegg til det hadde de arkitekturfora hvor du en gang per iterasjon presenterte oppgaver, det kom litt sent uti prosjektet.

Men det ble værende?

BA1: Det ble værende, men det kom såpass seint, jeg vet ikke om det fikk en veldig sentral posisjon i dette, det tror jeg kanskje ikke.

BF1: Hadde man noe arkitekturfora her i den perioden der, husker du det BP1?

BP1: Ja, det var det.

BA1: Vi hadde arkitekturfora på tvers gjennom hele, så hadde vi i tillegg arkitekturrådet som lyttet når hvert team presenterte - altså hver teamarkitekt - presenterte sine oppgaver per iterasjon. Arkitekturfora var en gang i uka.

Det var på tvers av alle team, alle leverandører?

BA1: Ja.

BF1: Og så hadde vi, jo vi hadde flere. Forretning hadde - var det ukentlig oppmøte, det husker jo ikke jeg.

BA1: Det var jo du som var der.

BF1: Produktleder temaet, hadde ukentlig, der var jeg som forretningsarkitekt fra Beta og forretningsarkitekten fra Alfa og forretningsarkitekt fra GAMMA var med. Men første trekvart år - jeg husker ikke om det var hver uke eller om det var hver fjortende dag - men så delte de møtet sånn at vi var med den første halvtimen, trekvartet og presenterte køen, hvordan vi lå an, om det var noen problemer, og hvordan det gikk. Og så hadde kunden selv med sine forretningsressurser resten av møtet.

BA1: QA hadde jo også sin greie. Christina var jo - var det hver dag eller hver uke - men bugboardet, var det spesielt rett etter prod-setting.

BF1: Det var rett etter prod-setting, eller akseptansetest. Da hadde de det hver morgen.

Som også var på tvers av alle?

BA1: Det var på tvers av alle, så ser de per feil hvilke leverandør og team bør den settes til. Eller: Hvilken leverandør bør den settes til, og så tar Christina de med tilbake de som var fordelt på Beta og så gikk BF1 og jeg over og fordelte på team eller så at denne her er nok ikke vår, den skal til GAMMA eller Alfa.

BF1: Eller den gikk til team, og så sa de "den er ikke vår".

BA1: Ja.

BF1: Der var også produkteier for å si at "den ønsker vi ikke rettet". Den er så liten av den går utover funksjonalitet som vi vil ha levert i stedet, den er så liten at den kan vi leve med. Det var spesielt på akseptansetest før det skulle i produksjon.

BA1: Ja, da gjaldt det som regel ikke uforutsett oppførsel men oppførsel hvor det ikke er helt enighet som det fungerer sånn eller sånn, men så virker begge deler.

Men det var på tvers av hele prosjektet?

BA1: Ja.

Var det andre ting som gikk på tvers av hele?

BA1: Demoer gikk jo på tvers av hele.

Var det sånn at folk var med fra teamene og så på andre team?

BA1: På demoene var alle med på alt. Men det var ikke alle som - jeg så det - det var ikke alle som gadd å høre på alt. Vi som satt mye med planlegging prøvde å få med oss hva de andre holdt på med også, mens teamene varierte om de hadde lyst til å se hele eller om de gikk tilbake og jobbet når vi var ferdig med delleveranse Beta sine greier.

BF1: Det var et stort felleslokale her, og der kjørte hvert eneste team demo. Og så satt man der så lenge man...

BA1: Det varte vel gjerne tre eller fire timer?

BF1: 9-11, eller 9-12 eller noe sånt? Første gang var det oppe hos GAMMA, det var før vi hadde fått plass der. Jeg trodde det var 9-11 / 11.30 fordi det var lunch etterpå.

BA1: Jeg tror det var 9-12 fordi vi spøkte at man nesten hadde råd til en Tesla hvis du regnet 1000 kroner per person per time.

BF1: OK, da var det kanskje 09-12 da.

Det var i alle fall en Tesla fra prosjektet! Vi satt på med en forrige uke.

(latter)

BF1: Og så var det en periode det ble kjørt iterasjonsoppstart. De ble kjørt i møterom og da gikk vi rundt. Det var litt koordinering. Den perioden vi hadde litt mer offisielle settinger på avhengigheter, da kjørte man planleggingsmøter litt mer samlet i 7. etasje. Og så fikk man noen av de teamene man trodde hadde avhengigheter til å høre litt på planleggingen. Men det tror jeg bare var et par ganger så ble det mer...

Det skjedde på teamnivå?

BF1: Ja, eller presentasjonen skjedde for alle tre teamene her. Da var det produkteier som presenterte hva han ønsker, men det var da fordelt til team i utgangspunktet. Og dette er det vi absolutt ønsker og her har vi litt plukk-oppgaver. Sånn at de kunne velge litt.

BA1: Hele løsningsbeskrivelsen gikk på tvers, det snakket vi jo mye om når vi snakket om arkitektur. Men da er det grupper som består av - av og til er det litt Beta og GAMMA-folk med i gruppa, det var avhengig av saken om man trodde den skulle innom alle leverandører og så videre.

Jeg tenker litt på den fysiske plasseringen i rommet, ble det diskutert på forhånd. Nå satt Beta-teamene på en side, GAMMA-teamene i midten og Alfa-teamene på den andre siden. Ble det diskutert noe i forhold til koordineringsbehov mellom leverandørteam. Var det bevisst at GAMMA-team skulle være i midten eller var det bare mer plass der?

BA1: Jeg vet ikke, jeg tror det var noe - de har jo garantert diskutert det, men jeg tror det var GP2 og de som var involvert i den diskusjonen.

BF1: Jeg tror det har tenkt det sånn: Vi ble dyttet der for vi støyet mest!

(latter)

Vi har nok mye mer høylydt diskusjon på begynnelsen av leveransen vår. Saksflyt er nok er mye mer tema for å diskutere hvordan prosesser er enn hvordan tjenesten skal virke. Og så, vi hadde nok, vi satt her oppi, men ble flyttet ned her for ikke å støye for de andre. For det var en del høylydt disusjon der en periode.

BA1: Det handler ikke bare om oppgaven, det handler om kultur i stor grad!

BF1: Jeg prøvde å si det på en hyggelig måte.

Høylydt diskusjon i prosjektlederteamet deres, eller i hele?

BF1: I team og - hvordan bør saksflyt være, hvordan bør vi legge opp dette her.

BP1: Og hvis mange står rundt en tavle og mener noe om noe så kan det være forstyrrende for andre for å si det litt diplomatisk. Så er det ikke så mye hyling og skriking, vanligvis, men...

Det hørtes for de andre, samme etasje.

BP1: Det var litt den smidige tilnærmingen der whiteboard er viktig og det er viktig å tenke høyt.

BF1: Og siden de møterommene vi hadde, de var oppi 7. etasje. Har dere sett lokalet?

Jeg har vært der, du har vel ikke vært der?

BF1: Ved spontane behov for disusjon, det å gå opp noen etasjer og booke møterom og så videre, det ble på en måte for tungvint. Det kunne godt være det varte i tre minutter eller det kunne vare en halvtime.

BP1: En annen ting er på arkitektur, de satt ved siden av Alfa. Og forretning satt ved siden av Beta.

BA1: Arkitektur satte seg også ved siden av Forretning en periode, så det varierte litt. Og BI satt seg der det står ARK.

BP1: Ja, men det er litt tynt forskningsmateriale kanskje i forhold til å trekke konklusjoner om det, men Beta hadde et veldig godt samarbeid med forretning. Vi hadde ikke et like nært og godt samarbeid med arkitektur. Alfa hadde et godt samarbeid med arkitektur. Bedre enn det vi hadde i alle fall. Men jeg tror vi hadde et bedre samarbeid med forretning enn det de hadde.

Men da var det arkitektur i Alfa, ikke arkitektur i Beta?

(latter)

BP1: Det var gnisninger og ulike oppfatninger om hvordan arkitektur burde være generelt i prosjektet.

Mellom Beta og Alfa?

BP1: Nei, vi diskuterte ikke det i det hele tatt.

Det ble tatt i arkitektur-prosjektet?

BP1: Ja. Jeg vet ikke om Alfa var mer enige i de føringene som lå, eller om de sa at ok, når det er bestemt så skal det være sånn. Jeg tror de er flinkere til å ha den holdningen, eller i alle fall var det da - enn det vi var.

BA1: Min oppfatning er at det var ganske meningsbærende personer der også. Men at de var mer enige i den måten å gjøre det på.

BF1: Det kan jo være avstanden her, men jeg tror også det har noe med oppgaver. Du diskuterer med forretning om hvordan saksbehandlingen foregår, hva er det du legger i en klargjøringsfase, når tar du å sjekker det, når tar du å sjekker det. Eller skal du gjøre det i motsatt rekkefølge. Det vi jobbet med var nok mye nærmere det forretning hadde meninger om. Men det ligger nok noen greier her, tror jeg!

En ting: Noen har nevnt Open Space at det ble brukt i prosjektet, kunne dere fortalt litt om det, hvordan det fungerte?

BA1: Jeg husker ikke når det kom inn, jeg var fortsatt i GAMMA. Så før midten av 2010. Så begynnelsen av 2010 eller tidligere. Vi hadde det noen ganger, jeg tror det var to?

BF1: Jeg tror det var to.

BA1: Etter det så fikk vi liksom ikke liv i det igjen. Første gang var det veldig bra, men så. Sikker på at det ikke var mer enn to? To-tre? Det føltes i alle fall som om det var en avtagende greie i entusiasme. Da ble det lov å ta opp alt.

På kryss og tvers

BA1: Ja, et eller annet dypt spissfindig teknisk var helt ok å ta opp der. Et eller annet om en oppgave var helt ok å ta opp der.

Ble det mere koblinger på kryss og tvers da enn det ble på en måte i uformelle eller formelle fora ellers?

BA1: Jeg vet ikke.

BF1: Jeg vet heller ikke. Vi var vel kommet så langt at vi...

BA1: Jeg følte jeg kjente ganske mange på det tidspunktet.

BF1: Ja. Jeg husker bare jeg valgte mer utfra tema enn hvem som skulle holde, de harde tekniske var ikke...

BA1: Ja! Jeg innførte faktisk Jabber i en av de open spacene, det var jo også en møteplass.

Hvordan ble den brukt?

Den ble brukt ad-hoc til det en ønsket å bruke. Det er jo røffly twitter uten begrensningen, kun for prosjektmedlemmene da.

Både på tekniske ting og...

BA1: Tekniske ting, vinlotteri, det spilte ingen rolle, bare hvis du hadde noe du følte for å si.

BF1: Det var mye lettere det å ikke bli avbrutt i kodingen, bare svare fort på den og fortsette å kode enn om man gikk bort og spurte. Da ble man brutt opp i kodingen litt når man skulle prate.

BA1: Og så type "er det noen som kan fortelle meg om emne sånn og sånn" - du vet ikke helt hvem du skal spørre. Bare kvitre det ut der og håpe at noen som ser det kan det eller kan videreformidle.

Bra, nå har vi vært innom masse arenaer og også vært innom hvordan dere satt. Men hvis vi ser på formelle versus uformelle arenaer her, hva vil dere si har vært viktigst i forhold til å koordinere prosjektet?

BA1: For meg og hvordan jeg fungerte i rollen så var det at jeg kjente veldig mange i prosjektet, både fra GAMMA, Beta og Alfa. Jeg synes de uformelle arenaene var greiest, man avklarte mange ting der og så klubbet man det gjennom i de formelle settingene heller enn å begynne å diskutere de i de formelle settingene. Men det var jo noen arenaer som var ekstremt viktige, sånn som diskusjonene med forretning en ukes tid før teamene skal ha oppgavene var jo - der var det ekte diskusjon, og ikke bare å signere på et papir. Det var mer workshop-aktig å avgjøre hva som skal gjøres og av hvem.

BF1: Det var sånn sett formelt det at produkteierteamet godkjente akseptansekriteriene, det var formelt. Men jeg synes det var mye jobbing uformelt. De gangene jeg følte det var formelt, var: noen må si stopp for hva funksjonaliteten for den historien er. Er du på forretningssiden så er det "jeg sier

stopp på det". Og da er det mer sann å skjerme team "nå får dere ikke lov å jobbe på mer med det, vi leverer dette, og det er jeg som tar ansvar for det".

BA1: Men det går mer på rolle enn på fora.

BF1: Ja, men ellers så synes jeg kommunikasjonen og informasjonen gikk veldig uformelt.

BP1: Jeg tror man trenger begge deler men jeg tror de uformelle foraene, ja uten de da, uten den dialogen, at folk snakker sammen uten at det er en både felles vilje og evne til å finne ut av ting og gjøre ting så tror jeg ikke så store prosjekter kan virke. Jeg tror ikke du klarer å få styrt de godt nok bare med de formelle veiene.

Fungerte det uformelle også på tvers av leverandørene?

BP1: Ja, det var ikke noen forskjeller etterhvert. Det var når man etterhvert bare kunne gå bort og spørre "kan du hjelpe meg med det her" og da var det "ok, da hjelper vi deg med det nå, men da hjelper du oss en annen gang med noe annet".

BA1: Og så ble det gjerne et utfall av det - "ok, da må vi få godkjent sann og sann og sann, ok men da kan jeg ta videre bort og så det stemplet her borte, det går fint".

Og det gjaldt litt uavhengig av nivå i prosjektet også?

BP1: Jada, det foregikk - på en måte var det ikke så mange nivå der. Men de som var i teamet og hadde en mission på å få levert en brukerhistorie i iterasjonen, hvis de så at de var avhengige av noen andre fra GAMMA eller fra Alfa så gikk de bort og tok en prat for å prøve finne ut av det bare. Og hvis det var sann at det lar seg ikke gjøre, så kan det hende de eskalerte det til noen som heller får bestemme da. Men de prøvde å løse det, hjelpe hverandre på gølv et da.

Hvor viktig var det da å være på samme sted og samme plan?

BP1: Veldig.

BA1: Det var veldig viktig innenfor delprosjektet, jeg vet ikke om det var så viktig på tvers for da følte jeg at jeg måtte gå så langt at det hadde ikke spilt noen rolle, men det blir bare litt synsing fra min side. Hvis du først har gått 15 meter så kan du gå 30 meter til, men når du kan se noen så føles det mye nærmere. Men jeg tror det må gå en grense der for når en må gå så langt vekk at det ikke spiller noen rolle lenger.

Men hvis dere hadde vært i forskjellige etasjer, en Beta-etasje, en GAMMA-etasje og en Alfa-etasje, tror dere det uformelle hadde fungert på samme måte da?

BA1: Det kan være at det hadde vært mer bøyg, kanskje hvis kaffemaskinen står i forskjellige etasjer så øker det ennå littegrann. Alle steder hvor man treffes er med på å bryte ned disse barrierene. Et plan er også med på å bryte det ned.

BP1: Jeg tror det hadde fungert dårligere. Men hvor mye det er ikke så lett å si. Det kan hende vi hadde klart å levere også ved å sitte i flere etasjer.

BF1: Jeg har sittet i et prosjekt etterpå hvor vi er delt over to etasjer. Jeg synes det er - du får ikke den samme kommunikasjonen, selv om det lokalet er litt langt så var jeg oftere borte i det andre hjørnet enn jeg er oppe i andre etasjer.

For det ble vel lagt stor vekt på fra GAMMA sin side at det skulle være en felles flate.

BP1: En annen ting som ikke er tegnet inn der, er miljøteamet. De hørte til der borte, men der det ikke er tegnet, pil en, der holdt det til en del tannlegekontorer og sånn som ikke synes det var en god ide at man fikk lagt dører gjennom lokalene deres. Så ganske lenge, da miljøteamet skulle snakke med resten av prosjektet så måtte noen ned en trapp og rundt hele bygget og opp en trapp. Men vi kunne sitte og vinke til de da, for vi hadde vinduer inn mot dem.

BF1: Vi hadde lysgård imellom.

BP1: Da fikk man da bygden trapp inni borggården.

Stemmer, den så jeg sto der.

BP1: Jeg tror det å være samlokalisert er en veldig stor fordel, og det å ha det på et plan da er det beste man da kan ha. Hvis man er på hver sin kant av byen eller i et bygg så er det barriærer for kommunikasjon.

BA1: Jeg snakket forøvrig med et team nå som satt borte ved miljøteamet - for der satt et forvaltningsteam, og de opplevde at de fikk veldig sjeldent besøk av noen fra prosjektet i det hele tatt, og det gjaldt nok det miljøteamet også, så det at du måtte ut og gå en trapp som var en meter lang og åpne og lukke to dører det var tydeligvis nok til... De hadde egen kaffemaskin og den type ting, inne i den delen, så de trengte heller aldri å gå inn til kantina heller, for de hadde et ordentlig kantinerom.

BF1: Jeg var mest der borte for å bruke det møterommet.

En ting, vi snakket om læring på teamnivå i starten, om parprogrammering. Men hvis vi tenker læring på tvers av team, var det noen andre måter det skjedde på enn gjennom parprogrammering?

BF1: Det var den byttingen.

Ja, rotasjon på folk.

BF1: Ja. Det var vel noen enkeltpersoner som...

BA1: Teamarkitektene var ofte involvert i løsningsbeskrivelsen, gjerne en fra hvert av teamene. Og de kunne jo ofte møtes og ha oppgaver sammen, så de snakket mye sammen.

Så den rolleinndelingen og egne fora for...

BA1: Ja.

BP1: Tidligere og da, vi hadde ingen struktur på at de erfaringene man gjorde seg i et team og de retrospektivene, at de nødvendigvis kom andre team til gode. Vi hadde de daglige, i de scrum of scrumsene våre var det mer problemstillinger

som var fokus enn læring og muligheter. Men det var der vi forsøkte å fange opp hvis det var et problem som vedrørte mer enn et team, eller noe som ikke de kunne ordne opp i selv og som kom fra teamene. Akkurat det at team hvis skulle lære bort sånn og sånn til team svart, enten det var domenerelatert eller relatert til køen, vi hadde ikke noe apparat for det. Men den roteringen av mennesker. Jeg vet at av og til fikk noen team noen innspill - "hva om vi henger lappene våre den veien", eller om vi på en måte "deler inn sånn".

BA1: Det var veldig mye sosialt i prosjektet, turer på puben. Der skjedde det veldig mye. Det tror jeg det skjedde mye som ikke var direkte synlig men som gjorde at folk kom veldig tett på hverandre, og at de snakket lett sammen.

BF1: Og bestilling av sushi hvis man ville ha det til lunch, og overtidsmat og sånn, det gikk på tvers, men de som jobbet ganske mye på tvers det var de funksjonelle. De funksjonelle hadde nok mer samarbeid på tvers enn en god del andre. Og så var det noen - vi hadde noen spesielle oppgaver i rykk og napp og da fikk du plutselig noen tekniske oppgaver, og noen knytninger i etterhånd også da. Vi hadde noen oppgaver av mer teknisk art som gikk på tvers av team. Og hvor "dere blir tatt ut og skal se på denne oppgaven".

Bra.

BF1: Der var det også med en arkitekt fra GAMMA, da fikk du også litt knytninger der.

Er det noe man kunne gjort for å få de uformelle arenaene til å fungere enda bedre?

BA1: Jeg vet ikke, jeg synes jo det fungerte utrolig godt i dette prosjektet.

BP1: Kanskje sånn fra - med en gang men skal begynne å koordinere det så er det ikke uformelt lenger, da dreper du den viljen til å ta tak i din egen hverdag og samkjøre det med noen. Du ønsker at folk skal ta tak i ting selv og ordne opp på lavest mulig nivå. Men kanskje kommunisere tydeligere i forhold til prosjektledelsen at dette er ett prosjekt, og det viktige er sånn og slik og få bort de mentale sperrene om at vi først må tenke på oss selv og dernest kanskje støtte å hjelpe noen andre eller be noen andre om hjelp. Man kan bearbeide det litt ved å kommunisere det tydelig fra starten. Men med en gang du begynner å lage et apparat for det så er det en del av maskineriet og da trenger du noen andre uformelle kanaler.

For å bryte ut av det maskineriet...