

Fokusgruppe: Teamkoordinering / kunnskapsdeling 3

Deltakere: AP3, AP4, TDY, TD (TDY og TD i kursiv)

Kanskje vi kan starte med deg AP3, kan du si litt om din rolle?

AP3 Det kan jeg gjøre. Jeg kom inn i utgangspunktet som utvikler i februar 2009. Etter ca. et halvt år ble jeg Scrummaster og når AP4 gikk ut i pappaperm så tok jeg over som utviklingsleder. Og helt på slutten når alle skulle, når det skulle rulles ned og Torbjørn dro, så var jeg prosjektleder i to måneder, for et vesentlig mindre team. Så jeg har vært med på det meste.

Hva har du gjort før du jobbet i OMEGA, har du vært i noen tilsvarende prosjekter?

AP3: Ikke noe tilsvarende smidig, nei. Men jeg hadde vært på ZETA i 4.5 år, der vi har drevet med store prosjekter, pensjonsprogrammet, bidragsprogrammet eller bidragssystemet og så var jeg på forløperen til NAVs smidige metodikk, som het NUM i et halvt år.

Så da har du vært innom større prosjekter egentlig?

AP3: Store prosjekter i utgangspunktet. Det minste prosjektet jeg har vært på var på 30 personer.

AP4?

AP4: Jeg hadde rollen som utviklingsleder fra jeg startet der i januar 2009, da hadde vi en uprampingsfase der med løsningsbeskrivelse, etablering så da kom scrumteamene inn i februar som AP3 nevnte. Og var da utviklingsleder fram til 2011 da jeg gikk ut i pappapermisjon, så var jeg tilbake en liten tur etterpå med litt ad-hoc-ting etter permisjonen. Og i løpet av perioden har jeg vært leveranseleder for en av leveransene kombinert med utviklingslederjobben. Og grunnen til det var at det var en leveranse som kun innbefattet de tingene som Alfa hadde, som var det som het arbeidsavklaringspenger. Og da kom det spørsmål fra GAMMA om noen av oss var villige til å ta på oss den jobben, siden det var vi som kjente alle detaljene og det var bare vi som måtte fikse og da tok jeg på meg den jobben.

Før OMEGA, hva?

AP4: Jeg hadde fire år hos Husbanken før det, hvor jeg da begynte med utvikling, design og test og etterhvert var utviklingsleder eller teamleder der også, i mindre skala. Da var det en 8-10 personer på topp på utvikling og designarbeid. Så var jeg en tur innom ZETA etter det, blant annet litt på pensjonsprogrammet, og så hadde jeg et år hos et forsikringsselskap som teknisk arkitekt. Så jeg har gjort litt forskjellig.

Bra. Da tenker jeg vi kommer over på organisering. Hos Alfa så var det tre team lenge, fire på topp, men startet med ett?

AP4: Det startet med to i februar, og så ble vi det tredje teamet til påske omtrent i 2009. Og så kom det fjerde i 2011 mens jeg var i permisjon.

AP3: Sommeren 2011 tenker jeg.

Så det var et halvår ca?

AP3: Tror det var 7-8 måneder jeg.

Er det en whiteboard, kan vi bruke den?

Da setter vi opp de teamene som dere hadde. Det kan være interessant å se på arenaer for koordinering, mellom de fire teamene her, og mellom de andre delene. Beta hadde 3 team på det meste og så fem og opp mot seks på GAMMA. For da, sånn som jeg har skjønt det, i hvert team var nokså likt organisert?

AP4: Ja, vi hadde et oppsett som var - og det har vi videreført senere - en scrummaster, en tester per team og en funksjonell og en teknisk arkitekt og en også da 4-5 utviklere per team.

Var det sånn at dere satt sammen litt junior og seniorutviklere på tvers?

AP3: Ja.

AP4: Og de teknisk / funksjonelle arkitektene jobbet 50% med løsningsbeskrivelse og 50% med å støtte teamene. Den funksjonelle arkitekten ville da typisk bidra med funksjonelle avklaringer, forklare løsningsbeskrivelsen funksjonelt sett til teamet. Mens den tekniske arkitekten vil ha satt en del føringer for hvordan løsningen skal bygges. Og litt i varierende grad, noen av arkitektene klarte å produsere ganske mye kode selv, mens noen ble mer brukenes tid på å forklare det overordnede og kvalitetssikring. Det er litt fra person til person, hva de er opptatt av og hva de har tid til en litt strukket rolle på 50/50 da.

AP3: Det viktigste er jo ikke at den personen gjør det og den personen gjør det, men at summen, at teamet blir raskest mulig, mest effektivt.

AP4: Det viktigste er at den funksjonen er ivaretatt av teamet, om arkitekten gjør det selv eller sørger for at teamet ivaretar det som helhet, det er litt opp til hvert team.

Da dere hadde de scrum of scrum-møtene sånn som jeg har skjønt det to ganger i uka, var det de fire øverste rollene som var med da?

AP4: Nei, der var det scrummasterne som var med pluss da AP3 og / eller meg. AP3 i form av scrummaster. Og så var Torbjørn med relativt ofte, men ikke alltid. Og så hadde vi en periode hvor vi også hadde med Randi, hadde vi ikke det?

AP3: Vi hadde med testleder innimellom, og innimellom forvaltningsleder og innimellom produkteier.

AP4: Vi hadde invitert produkteier på et av møtene i uken.

OK. Så funksjonell arkitekt....

AP3: Og forvaltningsleder. For etterhvert kom det feil inn som da skulle prioriteres opp på lik linje med brukerhistorier.

Så det var en Alfa-person som var forvaltningsleder?

AP3: Alle disse her er Alfa.

AP4: Det er ingen som har vist dere org-karet? Skulle vi ha tegnet det veldig kjapt. (tegner på tavle) Vi hadde en prosjektleder som var Torbjørn og under her var hver av de scrumteamene og så hadde vi denne utviklingslederen som var AP3 og meg og så hadde vi en testleder, en funksjonell arkitekt, og så hadde vi en forvaltningssansvarlig. Og så hadde vi en PMO-funksjon også en periode.

PMO?

AP4: Unnskyld, prosjektstøtte - project management office.

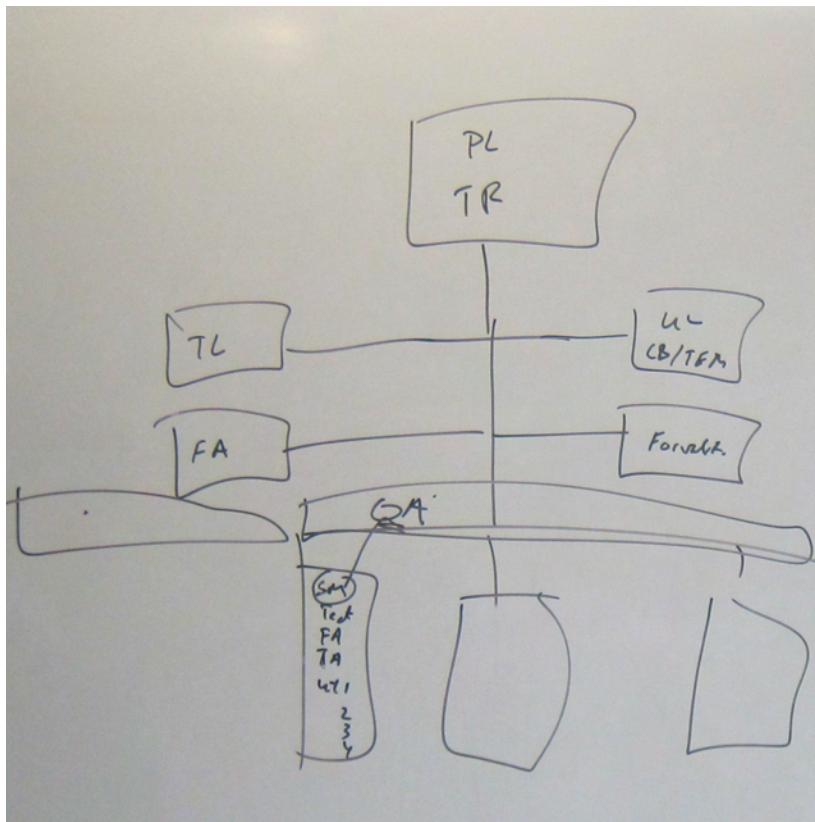
Administrativt?

TEN: Controller, sekretær.

AP4: Timeteller, den type funksjon hadde vi en periode til å begynne med som var veldig nyttig i forhold til å få etablert nye rutiner og prosesser.

Men så var de funksjonene som gjelder for hele prosjektet og det som kommer inn her er delfunksjoner her, da på test for eksempel, at du har en person i hvert team som har testrolle.

AP4: Her er det en scrummaster, en tester, en funksjonelt ansvarlig eller funksjonell arkitekt, en teknisk arkitekt og så utvikler 1, 2, 3, 4. Det var i hvert team bortover. Så den funksjonelle arkitekten der opp var den som hadde ansvaret for løsningsbeskrivelse fra vår side, og de utførende personene var jo da de to personene fra hvert team.



Så kjørte de separate møter på tilsvarende vis som scrum of scrum-møtene eller hvordan ble de trukket ut fra hvert team for å ha statusmøte med den funksjonelle arkitekten?

AP3: Ja, på en sjeldnere hyppighet enn to ganger i uka. Kanskje en gang per sprint, eller kanskje en gang i slutten og en gang i begynnelsen.

AP4: De klarte aldri helt å operasjonalisere en sprint-gjennomføring. Utviklingsteamet hadde en veldig slavisk sprintgjennomføring med planleggingsdag, utvikling og så demo og retrospektiv. De som jobbet med løsningsbeskrivelse, det er jo litt av naturen til løsningsbeskrivelser, det er litt mindre forutsigbarhet rundt det og ikke like lett å kjøre det så slavisk i system da. Men vi gjorde jo mange ting for å prøve å få det også organisert på samme måte. De hadde flere stå-opp møter etterhvert, de brukte tavle for å følge brukerhistoriene som de jobbet med å løsningsbeskrive og såne ting. Men det er mye vanskeligere å få det til å bli så strukturert, for det er mye mere usikkerheter i hva du går inn i.

Men kan vi kalle det et løsningsbeskrivelsesforum?

AP4: Det var mer bundet opp mot faser, at det var en løsningsbeskrivelsesfase som kom før konstruksjonsfasen.

AP3: Men det er riktig at det møtet til funksjonelle arkitekten, med de utførende på løsningsbeskrivelse, det var to ganger i uka. Men tekniske arkitekten som fulgte opp sine - kun sine - tre arkitekter, det var litt sjeldnere.

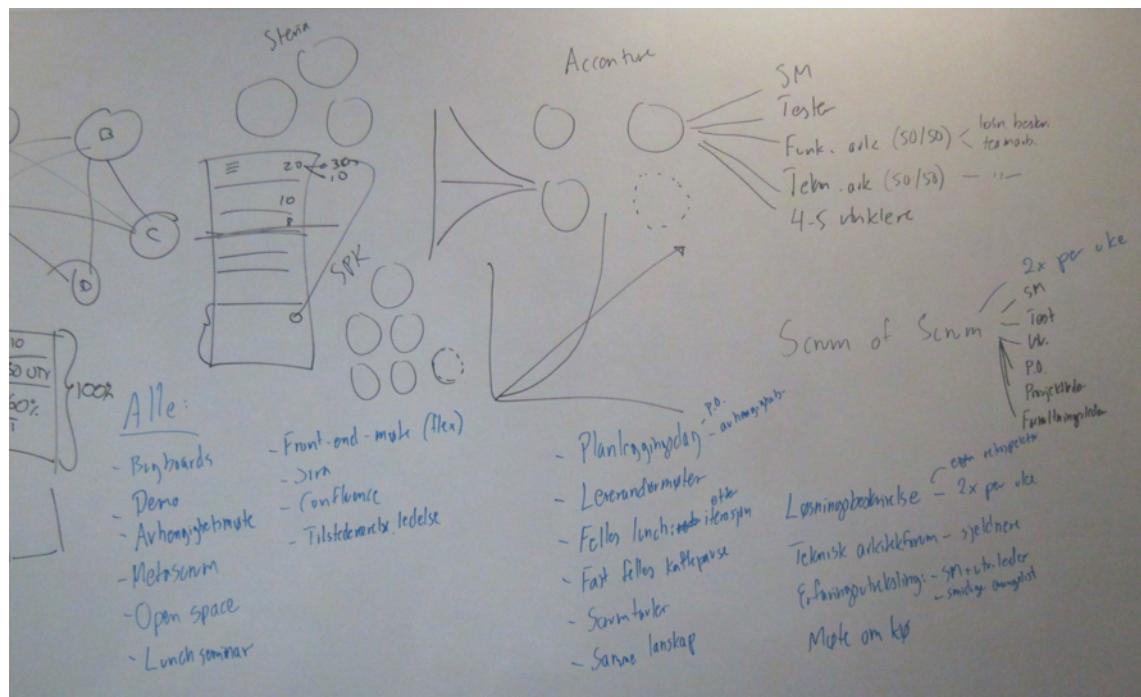
AP4: De hadde et teknisk arkitektforum for å koordinere på tvers.

AP3: For å se de store linjene.

Så forretningssiden hadde sitt å si like ofte som scrum...

AP3: Fordi, dere har hørt om behovsfase, løsningsbeskrivelsesfase ikke sant? Og hva er intensjonen med det? Jo, det skal fore teamene med tilstrekkelig arbeid. De er nødt til å lage like mange brukerhistorier, bare i en annen fase. Nok arbeid til alle tre scrumteamene. Og det var ganske mye som måtte gjøres og mye som måtte koordineres.

Så den var to ganger i uka og den var to ganger i uka (peker på tavle). Var det andre fora på tvers da?



AP4: Det som vi innførte - det var egentlig et forslag fra AP3 en gang i tiden - var det som vi kalte for erfaringsutveksling på tvers av... hvor vi samlet scrummasterne og utviklingslederen for å diskutere problemstillinger rundt hvordan vi jobbet, type scrum, planleggingsdag var et tema en gang, retrospektiv. Litt fordi vi så jo at når hvert av teamene presenterte sine, det vi kalte utenomfunksjonelle mål, som var jo output fra retrospektiven, presenterte de på planleggingsdagen så produkteren også hørte de. Det var veldig ofte at de fant på det samme over tid, så isteden for at alle skal sitte å finne på det samme etter hverandre og prøve og samkjøre og se at det som noen gjorde bra der - snakke med de andre og eventuelt ta det inn raskere. Og ta opp generelle problemstillinger. Vi så jo at retrospektivene etterhvert begynte å bli litt kjedelige, det var vanskelig å motivere folk til å sitte å finne på nye ting. Diskutere teknikker og se hvordan man kunne språte litt liv oppi det og få flere til å bidra i de diskusjonene da. Kanskje mer en coaching-sesjon, utveksling av ideer og tanker og sette litt klarere mål for ting man kan prøve.

AP3: Noen ganger hadde vi jo konkrete, på en måte, tema med en faglig innledning, for eksempel work in progress-teori, skal man ha flere åpne

oppgaver eller jobbe med en og en oppgave og bli ferdig med en av gangen. Og i tillegg til utviklingsledere og scrummasterne så hadde vi med de smidige evangelistene. Eller den smidige evangelisten som hadde den teoretiske bakgrunnen og forståelsen for hvorfor en skulle gjøre ting og ikke bare hvordan.

Var det en i prosjektet?

AP4: Det var en av våre tekniske arkitekter.

AP3: som nå jobber for GAMMA.

Sven Erik?

AP4: Ja. han var jo. Jeg må jo si at AP3 og Sven Erik var de mest ivrige på å lese litteratur. Men jeg tror det var en av de tingene som medførte at.... det var veldig mange som var interessert i å jobbe med smidig og villige til å prøve ting, å lese og komme med forslag og ideer. For det var jo nytt for de aller fleste, i alle fall i den skalaen. Og det var mange ivrige sjeler innad i teamene som hadde mange tanker og det kom mange spontane diskusjoner og det kom spørsmål fra folk - burde vi ikke prøve sånn? Og hva med det? Det var en levende kultur, følte jeg.

AP3: Og en av scrummasterne tok jo også masteren sin mens vi jobbet der i - jeg vet ikke hva det er - men i gruppodynamikk, ledelse... organisasjonspsykologi.

AP4: Hun tok en av de mastergradsmodulene på BI.

AP3: Så hun kom også med litt teori fra siden, det hjalp oss på vei.

Bra. Jeg tenker på andre testere - hadde dere noe forum for de på delprosjekt-nivå?

AP4: De samarbeidet mye og diskuterte hvordan vi gjør det, men det var ikke så strukturert, i faste møter og sånne ting. Ikke som jeg vet om.

AP3: Det er blitt mye bedre på ZETA nå, der er det noe helt annet. Og litt av grunnen til det var kanskje at det var prosjektmøte på det. Det var bugboards for hele prosjektet, det var ikke sikkert man hadde behov for den arenaen fordi prosjektet tok seg av det.

Der var det bugboards ja.

AP4: Men de var likevel tett koordinerte, og hadde enighet om hvilket nivå testing skulle gjøres på og håndtering der.

For det var vel hver tredje uke at det var leveranse, var det ikke det - og test og godkjenning og kontrollpunkt så det var vel noe form for koordinering men kanskje på toppnivå det og.

AP4: Men i forhold til sprintene så var det for testerne sin del og hun som var testleder å få gjennomført den testen vi gjorde i sprinten og at vi testet godt nok og på riktig nivå og de riktige tingene som var viktig. På kontrollpunktet så var det i forhold til testlederne og testerne så var det jo ikke... vi fikk jo veldig sjeldent mange feil etter kontrollpunktet. Men disse leveransene gikk jo slag i slag, når vi var ferdig med en leveranse så begynte en ny konstruksjonsfase rett etterpå, og

da begynte du på godkjenningsprøve. Og da begynner jo disse bugboardsene og feil som blir funnet fra kunden sin test, begynner jo å komme inn i loopen og du må håndtere de. Og da er de bugboardsene svært relevante.

Men hvis vi holder oss på nivået her litt mer, jeg tenker på sånn det her var møtearenaer så i forhold til teamkoordinering så - demoer tenker jeg dere kjørte?

AP4: I planleggingsdagen hadde vi en felles sesjon først med produkteier.

Planleggingsdag, ja!

AP3: En slags kick-off.

AP4: Som jeg synes var veldig bra at vi hadde, det var en arena hvor alle traff produkteieren og det var et sted man kunne få gitt informasjon om kommende sprint, store ting som skjer generelt. Så var det jo demo selvfølgelig, men det var jo for hele prosjektet.

Ja, så den skal egentlig her borte.

AP4: Og så kjørte vi noe som vi kalte leverandørermøter hvor alle i Alfa-delen møttes, hvor en del praktisk informasjon fra Torbjørn, sånne type ting.

AP3: Faglig påfyll.

AP4: Og så hadde vi faglig påfyll. Folk var ivrige, vi hadde noe på testdrevet utvikling, noe på clean code. Vi oppfordret folk til å komme med ting, og folk kom med ting.

AP3: Og så føringer fra prosjektet. OK, nå er det ny arkitekturinnside, kanskje en av teknikerne holdt noe om det også.

AP4: Som jeg tror også folk satte pris på. Og at folk engasjerte seg og stilte opp med ting.

AP3: Og det som er bra med sprinter da, kick-offs og sånne ting, at det er en begynnelse og en slutt og det er bare tre uker. Og det som er bra med sluttene her var jo at teamet ofte hadde en felles lunch. En gang i slutten av siste sprinten, etter demoen.

Var det en retro-lunch?

AP3: Kall det gjerne det, men det var ikke retrospektiv i lunchen. Det prøvde vi på og det funket ikke så bra.

AP4: Til å begynne med så var man litt ivrige på å gå ut, at man drakk en pils. Men etterhvert så ble det litt vanskelig i forhold til en del som har barn og en del andre ting, så da ble det mer og mer over i en lunch-feiring.

AP3: Og så, jeg vet ikke om det er relevant her, men en del av teamene hadde fast felles kaffepause klokka 14.

AP4: For i alle fall noe jeg sitter igjen med, jeg har snakket litt med Kaja i det siste, skal jo holde foredrag på smidig snart. Er jo, at de teamene hadde et ekstremt

samhold. Det å bytte rundt på folk i teamet var ikke nødvendigvis straightforward. De var utrolig sammensveiset. Alle teamene leverte bra, men de hadde sin måte å gjøre det på og de hadde sin måte å være sosiale på.

Selv om de satt såpass tett som de gjorde?

AP3: Det ble jo litt konkurranse mellom teamene da, for å si det mildt!

Ja, sunn konkurrans?

AP3: Ja, veldig sunn!

AP4: Sunn og litt og slenge bemerkninger til hverandre over gangen og sånne ting, men på et sunt, hyggelig nivå. Men det var et ekstremt samhold i teamene. De jobbet jo overordnet på en veldig lik måte gjennom erfaringsutveksling og sånne ting. Så hvordan scrumtavlene fungerte, det ble jo normalisert til omtrent det samme. Det var fargeforskjeller, ellers fungerte de på samme måte, for man fant beste praksis.

Så det var kanskje en koordinering det også?

AP3: Unntatt det ene teamet da, de gjorde alt på sin egen måte. Også tavla.

AP4: Ja gjorde de det?

AP3: Jeg tror veldig på struktur på tavla, at alle skjønner tavla. At hvem som helst kan komme bort og se på tavla de. AT det er rette streker, at lappene henger rett. Og ikke fordi at jeg er petimeter men at man skaper forståelse ved å snakke om de samme tingene. Klarhet, enkelhet.

AP4: Ja, men jeg er helt enig for jeg var jo ofte tidlig på jobb, i alle fall før jeg fikk mitt første barn i 2010, og det å kunne komme inn og bare ta ett blikk på den tavlen og se at alle de lappene dere slet med i går som var de grønne utviklerlappene, det er nå ferdig. Dere klarte det dere hadde som ambisjon i går ettermiddag å bli ferdig. Og da kunne jeg se det på 2 sekunder, og fra min plass kunne jeg se nesten alle tavlene så da visste jeg hva som hadde skjedd på slutten av dagen i går.

Så den oversikten var nyttig for dere i prosjektledelsen?

AP4: Ja, og så tror jeg at det at teamet har mer struktur på det gjør at de jobber mer effektivt. Det er ikke noe spørsmål om hva er det vi skal ta tak i og sånne ting.

Så som koordineringsmekanisme internt i teamet så er det tavle som...

AP4: Ja og så ble vi jo litt Kanban-inspirerte tavlebruk-messig. At du skal begrense lapper, hver enkelt person skal ikke ha mer enn en lapp under arbeid til enhver tid. Du skal få den ut av systemet før du begynner på en ny en. Teamene hadde sånne strikte regler så ikke bare alt ble åpent og du hadde alt "nesten ferdig".

AP3: Det går vel under "scrumban".

AP4: Ja. Og det var typisk sånne ting som kom ut av de erfearingsutvekslingene, at man normaliserte seg inn på det samme tankesettet.

Bra. Var det andre sånne arenaer dere mener hadde noen innflytelse på koordinering?

AP4: Jeg tror jo at siden de funksjonelle og tekniske jobbet med løsningsbeskrivelse og til sammen hadde en veldig god oversikt over det som ble levert på tvers av teamene, at det også ga en form for koordinering på tvers. Og også at man satt...

Altså de foraene der, eller bare arbeidet?

AP4: Ja, altså den gjengen med da seks stykker som jobbet på løsningsbeskrivelse har jobbet sammen men sitter også i teamene rundt omkring. Sånn at den som sitter i mitt team vet hva AP3 sitt team jobber med, og de er relatert til hverandre. Det vi jo gi grobunn for koordinering og samhandling.

AP3: Så innad i teamet så er et jo også sånn, i alle fall noe jeg prøvde å få til, minimum å snakke med alle hver dag når jeg var scrummaster. En til to ganger, så jeg visste alltid hva alle gjorde. For å kunne prioritere riktig videre. Og som utviklingsleder også, jeg tror AP4 også var bortom scrummasterne minimum en gang om dagen. "Hvordan går det, hva er status, er det noe jeg kan hjelpe til med?" Og da kunne du også være informasjonsbærer. Når du plukket opp "de har de løst, eller holder de på med, gå og snakk med ham" og sånn. Bare management by walking around, talking around.

AP4: Men også det at vi satt i det samme landskapet, når du ser at det teamet har tegnet på tavla i to timer, da er det på tide å reise seg fra stolen sin og se hva som foregår, kanskje man kan bidra med noe. Og da var det ofte man satt i en diskusjon og hadde en 3-4 alternativer på hva man skulle gjøre og man slet med valget, men da kan man jo bidra med noen andre synsvinkler på ting og kanskje mer informasjon som ikke teamet har. Så det med samme flate tror jeg var en viktig faktor her. Det er noe jeg merker på ZETA nå, der har vi ikke den ene flaten, da er det mye vanskeligere å vite hva som foregår rundt omkring.

AP3: Det ekstreme andre er jo - jeg var på et annet prosjekt - hvor jeg hadde en koordineringsrolle, tilsvarende, det var vannfall da. Da var vi på sju etasjer, teamene satt spredt i lange ganger. Det var den røke motsetning. Jeg slet ut to par sko!

Det ble mye walking around!

AP3: Det ble løping around!

(latter)

Kan du si litt om forhold til GAMMA og forretningstiden og koordinering der? Var det den forretningsansvarlige der oppe som tok seg av det eller var også de funksjonelle arkitektene i teamet involvert, eller hvordan?

AP4: Den forretningsarkitekten gjorde jo en jobb med å få brukerhistorier til oss, bli enige med produkteier om hvilke brukerhistorier vi skal ta tak i. Og så var det

jo de funksjonelt ansvarlige, eller funksjonell arkitekt og teknisk arkitekt som da jo kalte inn til møter og diskusjoner med folk fra GAMMA som kunne det faglige - for å diskutere det og komme opp med løsningene og ta funksjonelle avklaringer, detaljene og såne ting. Det var flere som hadde den funksjonell arkitekt-rolen, var jo selvfølgelig med på noen av de (møtene) og AP3 og jeg var også med på noe i form av rollen som utviklingsleder, for vi hadde ansvaret for estimat-biten. Så det å både kunne bidra med den kunnskapen vi hadde og å skjønne oppgavene for å kunne estimere de etterpå var jo en viktig del av det. Så i forhold til walking around, vi hadde jo en rimelig god kunnskap om alle brukerhistoriene. I forhold til at vi hadde vært med på en del av diskusjonene i forkant, så man kunne jo plukke opp en del ting, hvis de snakket om et eller annet, "nei, det var ikke det vi har sagt vi skal lage, det er faktisk det her borte".

AP3: Så det var vel jevnlige møter med funksjonell arkitekt, utviklingsleder og produkteier fra GAMMA. Og det var hvert fall to ganger i sprinten tenker jeg. Rundt hva ligger i neste kø, hva er neste leveranse, hva er status på inneværende brukerhistorier, hva er det vi føler at vi mangler? For å drive køen videre da.

Var det et eget navn på det møtet der?

AP3: Kanskje?

AP4: Det var vel ikke et veldig offisielt møte.

Jeg skriver "møte om kø" jeg.

AP3: Jeg tror kanskje ikke de andre produkteierne hadde det med sine - tilsvarende.

AP4: Men bare tilbake til noe av det vi snakket om i stad med koordinering innad i team. En av tingene vi snakket en del om, skal man jobbe med alt samtidig hvis et team har fire brukerhistorier de skal leverere. Skal man jobbe med alle samtidig, eller skal man jobbe litt mer systematisk med å først leverer en og så videre. Og jeg tenker i forhold til at team skal jobbe sammen, hvis alle bare jobber på hver sine ting så jobber de ikke i team. Men at de faktisk leverer - så langt det er mulig - en brukerhistorie før de begynner på den neste, så får de også mye mer den koordineringen og teamsamarbeidet innad i teamet. Som jeg også tror var viktig for suksessen her.

AP3: Summen av enkeltpersoner blir større i et team enn om de jobber hver for seg.

Men jobbet alle teamene likt, sånn sett i forhold til å gjøre ferdig brukerhistorier før man begynte på neste eller var det forskjellige praksiser der?

AP4: Der igjen gikk det mer mot hverandre, men noen team var ikke like flinke til å bli disiplinert på det. Mens noen team var veldig disiplinert på det. Og det ene teamet jobbet jo lenge med arkitektur og sikkerhet, hvor det var veldig mange små oppgaver, og da var det vanskelig å få til den teamsamhandlingen da. Så det var litt forhold til menneskene som var der og hvor strukturerte de var, og litt i forhold til de oppgavene de fikk. Har du en stor brukerhistorie så må alle

nødvendigvis jobbe med den, har du ti små så er det ikke så lett at mange kan jobbe på den samme samtidig. Det er noen rammebetingelser som styrer litt også.

AP3: Det siste som skjer er jo den endelige systemtesten, eller systemtesten for den brukerhistorien. Og hvis du er ferdig med alt, så rekker man ikke å teste alt grundig på en dag eller en halv dag.

AP4: Og da har du en tester som har sittet idle og ventet i to uker på å få lov til å begynne å teste.

AP3: Så det at - det bildet jeg har brukt tidligere, sånn gresshoppe-tankegang. Du kommer, alle kommer til et sted og så drar de videre til neste. Så en og en ting blir ferdig og da kan testeren begynne å teste allerede midt i. Hvis alle jobber hver for seg, så får han alle på torsdag, den siste dagen i sprinten og da kommer du ikke gjennom.

Det blir litt springende, det går på koordinering det også, men da på tvers, mot Beta egentlig, hvis jeg har forstått det riktig så var mye av det dere jobbet med selve tjenestebiten mens Beta hadde mye av brukergrensesnitt. Og hvordan koordinere at det matcher? Var det egne fora for det, eller var det gjennom arkitektene, funksjonelle og tekniske?

AP3: Var det så mye av vi lagde for dem? Jeg tror ikke det, vi lagde våre egne ting til oss selv, ellers så hadde vi store batcher. Så det er litt en myte at vi lagde backend for noen andre.

AP4: Vi gjorde ikke det. Beta hadde jo - da blir det fra vårt ståsted, så får andre si noe annet - de hadde det som het saksflyt, saksbehandlingsbiten. Vi hadde en del andre skjermbilder utenom det. Men vi hadde noen situasjoner hvor vi lagde tjenester som saksflyten skulle bruke. Og der er et av de stedene hvor jeg tenker at vi ikke var gode nok, det var der vi havnet i de største problemene, i situasjoner hvor vi lagde tjenestene, GAMMA hadde laget regelmotorberegnning for deg, og Beta skulle bruke den. Og grunnen til det var at man ikke hadde så mye formalisme rundt løsningsbeskrivelse og grensesnitt og oppførsel UP front, så når alle hadde laget hver sin bit som man trodde man var passelig enige om - når man kobler sammen så skjer det jo litt ting, at det ikke fungerer helt som... Det er en ting jeg husker hvor vi hadde mest problemer med å bli ferdig med noe, det spant mye rundt og til slutt måtte vi bare ta en og en utvikler fra hvert sted og bare sette sammen og "nå må dere feilsøker sammen, ikke sitte å skyte på hverandre lengre", ikke "nå er det feil hos deg, - nei nå er det feil hos deg". Altså finne ut av helheten sammen. Det var det som skjedde den gangen vi skulle gjøre den Appalachene.

Det ble ikke ordnet noen egen koordineringsmekanisme? Det var for få tilfeller av det?

AP4: Man hadde det avhengighetsmøtet på planleggingsdagen, det ble innført ganske tidlig at på planleggingsdagen så skulle det være et avhengighetsmøte hvor alle scrummasterne møtte opp, og så skulle man diskutere hvilke avhengigheter man hadde.

AP3: Det er egentlig på "alle".

AP4: Men den døde litt hen.

AP3: For den ga ikke så mye verdi.

AP4: For det var ikke så ofte vi hadde så tette knytninger, til syvende og sist. Og det er nok en av grunnene til at det gikk veldig bra på GAMMA og kan være noe vanskelig å kjøre samme metode på et sted som ZETA hvor det er ekstremt mye systemer som snakker sammen. Da blir jo avhengigheter og rekkefølge på ting en helt annen diskusjon.

Og enda større koordineringsbehov.

AP4: At ting blir ferdig i riktig tid i forhold til - produsenten blir ferdig i forhold til konsumenten, at grensesnittene er definert og alt det der, kommer mer i spill på et sånt sted som ZETA. Mens her bygget man jo en stor applikasjon, hvor du ikke har den samme - og vi bygget gjerne siloer med skjermbilder og tjenester og endringer i databasene selv.

Så det, ok da hopper vi ut av OMEGA litt, så det momenter der burde tale veldig sterkt for at man burde ha en flate å samles på for å ta enda bedre i den kontinuerlige koordineringen, du kan se diskusjonene... hvis det blir som du nevnte med sju etasjer og smale ganger.

AP4: Men hvis du har Telenor Arena og stabler opp scrumteam bortover der, så blir det ikke, det blir for stort og ikke noe bra arbeidsmiljø til syvende og sist, så det er begrensninger i hvor store flater du får til og da. Vi satt i et lokale med plass, med plass til... Med de test, de satt nede i enden av lokalet så var det plass til seks team nedover der... ish. Jeg tror det begynner å nærme seg en smertegrense for hvor stort det kan bli da, potensielt sett.

AP3: Det er på en måte... ikke nødvendig at alt er på en flate, men når man driver med integrasjon så er tommelfingerregelen "contract first" - du etablerer, hvis noen skal gjøre noe her og noen gjøre noe her, hvordan de skal snakke sammen, altså hva de skal utveksle informasjon og så kan de gå hver til sitt. Så lenge kontrakten beholdes. I GAMMA så var den eneste integrasjonen egentlig ut av huset, mot ZETA. Og et par andre leverandører, eller mot felles database. Alle systemene bygde på den samme databasen og kunne lese de samme tabellene. Og det gjorde at ting var veldig mye enklere integrasjonsmessig.

AP4: Du hadde ikke webservicer som du skulle definere kontrakten på upfront, og bygge og få ferdig i tide i forhold til hverandre. Men det medførte at man ble litt slapp på hva grensesnittet skulle være i løsningsbeskrivelsesfasen da, for det tok man litt on-the-fly. Og det fungerte jo som regel veldig greit og så havnet man i et par situasjoner hvor det ble en verdikjede med skjermbilde, tjeneste og regelmotor. Da det ble en såpass lang verdikjede der kunne det bli litt utfordrende.

Akkurat. Men andre fora, jeg tenkte på det: Metascrum, hvordan skilte det seg fra andre koordineringsmekanismer.

AP3: En forlengelse av scrum of scrum med mindre detaljer. Og vi har sett, egentlig både på ZETA og kanskje enda mer sprik enn det var på GAMMA i hva

folk faktisk forventer at de skal melde. I metascrum møter du jo veldig forskjellig type nivåer av personer, for det kan være at i en del, som prosjektlederne, Torbjørn og meg og AP4 da, møtte opp og hadde tre eller fire team under til han ene som ledet en annen fyr. Hans fokus var nede i nitty gritty details, så han brukte det som sin scrum av scrum, kanskje som sitt daglige stå-opp omtrent. Hvor det var masse detaljer som ikke vi brø oss om, mens vi var veldig konkrete på hvor mange kravpoeng? har vi noen hindringer? ellers grønt på en måte. Det er veldig spesielt å høre på i dag også, folk kommer inn i metascrum og snakker til han som leder 20 team og snakker om små detaljer på klassenivå - "jeg har noen problemer med en eller annen if-setning" på en måte.

Akkurat! Det er en utfordring å finne rett nivå!

AP3: Det er en utfordring som fungerte bedre på GAMMA enn på ZETA i dag.

Var GAMMA mer bevisst på det enn det ZETA er? Hvor mye var prøving og feiling, jeg vil tro at det tok tid før det gikk seg til, men det...

AP4: Greia her var at det var på en måte tre leverandører. Generelt så det var godt samhold på tvers av hele prosjektet. Alle jobbet jo sammen. Vi satt jo i et lokale, veldig nært hverandre og alle hos oss - utviklere - når de skulle bruke noe som noen andre hadde laget, så løp de bare bort i gangen og snakket med de og sjekket ting. Det var en nærhet og folk kjente hverandre.

AP3: I hvert fall etterhvert.

AP4: Ja, etterhvert selvfølgelig.

AP3: Innkjøringsproblemer var det jo.

AP4: Selvfølgelig. Mens på ZETA var det så mange forskjellige leverandører, og det er så mange systemer involvert når du skal gjøre moderniseringsprogrammet. For eksempel er det så mange eksisterende løsninger som også er i spill, de gjør bare bittesmå, de skal bare gjøre noen små tilpasninger, men de møter opp i metascrum likevel. Så du får veldig mange som stiller opp i metascrum. På GAMMA hadde du tre, på ZETA har du 10 på type AP3 og meg-personer, og da kommer de jo litt inn med forskjellig ståsted da.

AP3: Kanskje det var litt mer sense of urgency.

Med reformen ja?

AP3: Det har man for såvidt andre steder også, men det at det var veldig leveransefokus at man skulle være kort, klar for å kunne gå tilbake og gjøre noe fornuftig.

Det ble kanskje mye stress på den første... den leveransedatoen. Var det 1.1. 2011 eller var det 1. 10. 2011?

AP4: Det var 2011 ja.

Det ble utsatt et år, men inntrykket mitt er at det skulle for enhver pris nås

AP3: Det er jo egentlig cred til GP2 og DP1 som var sterke og klare og sa hva de mente. De mumlet ikke i skjegget! Det gjør at man våkner og på en måte...

AP4: Og det at hele GAMMA var veldig gira på å kjøre dette smidig, og det skulle man få til, og da var man villig til å gjøre ting for å få det til å virke. Man gjorde ganske store endringer det første året for å virkelig få dreisen på dette her. Både på metascrum og på andre ting. Men det var ikke enasjon å falle tilbake til gamle vaner og gjøre det med fossefallsmetodikk, som GAMMA hadde gjort mange ganger før og gjort det bra med det, sånn som jeg oppfatter det. Det var smidig og det var det vi skulle kjøre, og da gjorde man det man skulle. Og det var jo ikke bare vi som var ivrige på å lese litteratur og gå på smidigkonferanser og lære ting, det gjorde jo alle - og folk kom tilbake med nye ideer og nye tanker og var villig til å prøve nye ting der man så at det ikke fungerte så godt.

Jeg tenker det må ha vært en veldig fin læringsarena, at det var så mange firma med litt forskjellige praksiser og at det var delt opp i tre, da ser man varianter av ting og...

AP3: Dette var det første store smidig-prosjektet i Norge.

AP4: Egentlig i verden også, i alle fall av den størrelsen. I alle fall de jeg har snakket med i Alfa-systemet sier "oh, dere kjører på 12-14 team, oh det er stort", på daværende tidspunkt i 2009.

AP3: Alle klarer å kjøre smidig i team på 3-4. Men dette er noe annet. Det betyr ikke at man ikke kan ha fordeler av å ha gjort det i små også, men større ting er noe annet. Dere er jo inne på det her, hva slags mekanismer er det som trer til når det er mer enn 4 personer i et scrumteam.

For her kjørte dere en 8-10 personer i teamene?

AP3: Ja, teorien sier vel, er det fem som er det aller beste. Smidig teori sier syv pluss/minus to. Fordi vi har den inndelingen der, at du har funksjonell og teknisk arkitekt som faktisk skal være informasjonsbærere mellom fasene, så er det ikke antall FTEer - full time equivalents - hvor mange heltidsekvivalenter som jobber med utvikling så må du trekke fra 50% på tre stykker da.

AP4: To i alle fall.

Men likefullt så har du antall personer som skal jobbe sammen og koordinere seg.

Jeg lurer på en annen praksis i tillegg til metascrum - open space var en praksis som ble kjørt, hvordan var det?

AP4: Det var også en praksis som kom litt senere, sånn 2010 begynte vel det å oppstå. Jeg var ikke så ofte på det selv må jeg innrømme, AP3 var du?

AP3: Det vil jeg si er på en måte den frivillige versjonen av erfaringsutveksling. Men ja det var mye bra en 2-3 ganger, men så var folk litt tomme for ideer. "Nå har jeg brukt opp ideen min og så har jeg ikke tid til å finne på en ny en". Så det døde litt hen. Der som vi fikk til med erfaringsutveksling var at "jeg kalte inn, dere møter opp", ikke for at folk måtte men folk hadde lyst også. Da var det på en måte en som drev det. Jeg prøvde også å kjøre lunch-seminar, men det var også

en 2-3 ganger og så var det veldig vanskelig å få folk til å holde presentasjon om noe. Veldig vanskelig å få folk til å gjøre det. Så det døde også hen.

AP4: Vi begynte med de brown-bag-lunch, fra england hvor folk har en brun papirpose med lunch i. På ZETA også har vi at to holder det og så gir de utfordringen videre til to som har utfordringen om å finne på noe neste gang. Det er ikke bare "kan noen være så snill å finne på noe". Stafettpinnen blir gitt videre så noen har ansvar for å finne å stille opp med to foredrag av 10 minutter hver.

AP3: Alles ansvar er ingens ansvar på en måte. Og det lider open space litt av. Ja, det var noen gode diskusjoner, men i det store og hele tror jeg ikke vi fikk så mye ut av det. Kanskje vi ble litt bedre kjent. Kanskje.

AP4: Det har jo noe med litt hektisk arbeidshverdag å gjøre, at folk har ikke nødvendigvis energi til å sitte å finne på ting heller.

AP3: Det begynner å bli en del ting du skal gjøre!

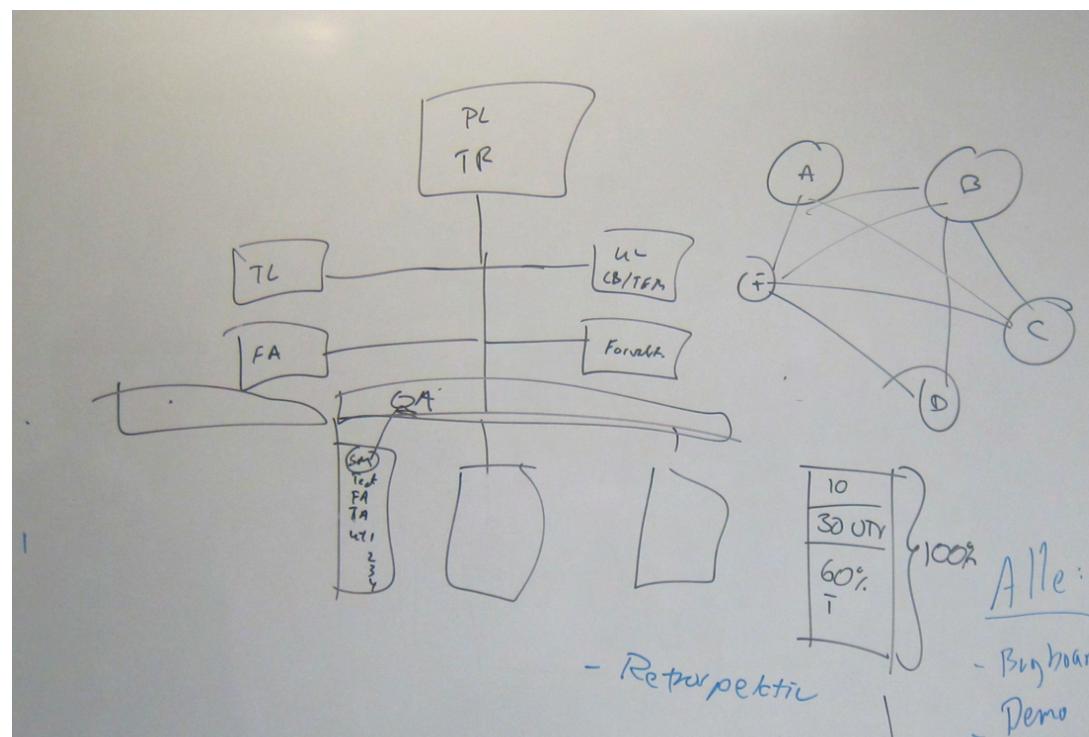
(latter)

Bra. Var det andre ting på felles-nivå som hadde effekt på koordinering eller kunnskapsdeling?

AP4: Retrospektiv-funksjonen ble jo brukt på flere steder enn på bare scrumteam-nivå. Vi kjørte det jo på de som jobbet med løsningsbeskrivelse. Ikke så strukturert og så ofte som de som jobbet med hver sprint, men det ble brukt der også. Det har blitt - vi har kjørt det på type prosjektledelses nivå, med GP2 og GP3 og AP1 og jeg har deltatt. Og den sfæren der på en måte.

Gjelder det alle, eller?

AP4: Det gjelder i alle fall koordinering på tvers.



Men ellers så... Mellom de tre enhetene der var det ikke retrospektiver hvor mange deltok (peker på Alfa-team på tavle), der var det mer prosjektledelsesnivået som kjørte?

AP4: Jeg vet i ZETA så har jo DP1 kjørt noen retrospektiver på tvers. Sånn har jo gitt noen allrighte resultater, at ting som noen har meldt og så plutselig er det mange andre som melder det og så blir det løftet opp som en utfordring. Når mange nok sier det, noe som virker som et lite problem blir et stort problem. Men vi hadde ikke det på GAMMA, hadde vi det? Noen sånne felles-retrospektiver på tvers av teamene?

AP3: Ikke på tvers av alle, nei. Det vi hadde som vi ikke har nevnt det var front-end utviklernes eget møte.

OK! Det var på tvers av alle?

AP3: Det var på tvers av alle. Det kan jo ha noe med at Flex er ikke verdens enkleste å håndtere. Og det var vel ikke veldig strukturert heller, det var opp til deg hvordan du lagde ting.

Der var det både Alfa-team, Beta-team og GAMMA-team som jobbet med Flex?

AP3: Ja, så vi sendte typisk en til to av våre fremste Flex-utviklere.

Det skal noe til å få alt dette her til å spille sammen!

Men i tillegg til det her, wiki var en fellesarena og Jira, kan dere si litt om hvordan det fungerte. Fungerte det på tvers av team eller ble det mest for teamet selv?

AP4: I forhold til Jira tror jeg ikke det ga så mye effekt på tvers.

Alle eposene lå vel inne der?

AP4: Ja, og alle brukerhistoriene lå jo der.

AP3: Og feil som ble sendt fram og tilbake og sporbarhet og sånne ting. Men det ble vel ikke brukt direkte til koordineringsformål. Men hvis hun testlederen så på totalen, men hun var veldig flink til å lage gode dashboards i Jira. Det er grafer, statistikk, informasjon som tilgjengeliggjør det man trenger å vite innenfor en kø, kanskje testkøen eller produktkøen eller teamkøen. Alle lagde dashboards og jeg vet for jeg brukte mye hun testlederens dashboard for å følge med på om de hadde funnet noen feil til oss.

AP4: Men Confluence ble jo brukt en del: felles informasjon ble jo lagt ut, og rutiner og sånne typer ting.

AP3: Og retningslinjer. Arkitekturretningslinjer. DP1 han var jo veldig opptatt av retrospektiv. Han var inne og tittet. Han ville at alle skulle skrive opp sine ting, hva de hadde kommet fram til.

AP4: Hver team hadde en egen side for retrospektiv på Confluence, og DP1 var veldig opptatt av at det skulle komme inn så han kunne se hva som var der.

Ble det lagt ut referater fra andre der også, så man som utvikler kunne følge med, eller var det på en måte ikke så interessant at det ble fokusert på?

AP3: Det var nok andre som fulgte med på teamene, og ikke teamene som fulgte med på hva de andre gjorde. Men tilbake til teamfølelse, alle hadde sin maskot, sin farge, sin hjemmeside hvor de pleiet seg selv, holdt jeg på å si! Jeg var vel den eneste, jeg byttet team, to eller tre ganger byttet jeg team. Så jeg var i alle teamene bortsett fra det nye da.

Du var kameleon i prosjektet!

AP4: Men du opplevde jo noen spennende ting ved å gjøre det og - i alle fall med det siste byttet, som gikk på det vi snakket om at det var ganske stor forskjell på teamene og hvordan de gjorde ting og... selv om de tavlemessig kunne se veldig like ut og alle leverte bra så hvordan de fikk det til var ganske forskjellig, og at det var andre ting å ta tak i de forskjellige teamene, og det handler om menneskene som satt i teamene og hvordan de var som personer og som gruppe, og som trenger en annen type leder. Som jeg synes var spennende lærdom og spennende å oppleve.

Så det er store variasjoner ja.

AP4: Men det tror jeg har med gruppe- og teamdynamikk og teori å gjøre. Noen grupper trenger en sterk leder som sier "du gjør det" og "du gjør det" og "du gjør det". Andre får til en annen dynamikk hvor de er mer selvgående og trenger en annen type leder for å hjelpe dem frem totalt sett. Det var jo det du så.

AP3: Det var jo det ene teamet. Jeg var scrummaster på det ene teamet og så ble jeg scrummaster på det andre teamet. Det var veldig flinke folk, men de ble aldri ferdig. Så jeg gjorde egentlig bare to ting. Jeg strukturerte tavle og sa "nå må vi bli ferdig". "Nå må vi komme til enighet og komme videre". Og det var ikke mer enn det og så leverte de ganske greit.

AP4: Men en ting jeg mener å huske at du sa, som jeg i alle fall har dratt fram som eksempel ofte er at du sa at de trengte litt hjelp til å komme seg over veggenn når de møtte hindringen. De var kjempeflinke til å jobbe selvstendig og selvorganiserende hver enkelt person og i teamet men når de traff veggenn så sto de litt stille og ventet. Så de trengte en puff over veggenn og så durte de på videre.

AP3: Noen som sa "da gjør vi det sånn, og så går vi videre".

Bare bli ferdig med alle avveiningene.

Bra. Ser dere noe mer da som vi ikke har snakket om?

AP3: Det var jo typisk hvis folk hadde et problem, å vite hvem som kunne svare. Du kjenner folka og kjenner de andre.

Så den uformelle kommunikasjonen?

AP3: Hvis Beta hadde vært langt unna, hadde vi ikke kjent de så kunne jeg ikke gå og snakke med han og han. Det at vi kjente hverandre, visste hvor de satt og hva folk dreiv med gjorde at vi kunne sende folk mye rettere på rette svar. I den

sjuetasjeren som jeg snakket om der var det jo ingen som snakket med de andre teamene, og ingen visste hva de andre teamene gjorde. Så var det liksom sånn "jeg har sendt en mail, fikk ikke svar", men "gå å prat med han, han sitter der nede", men det hadde han ikke tenkt på. Her gikk man bare og pratet med folk.

Går det an å si noe om hvor viktige de uformelle foraene var i forhold til de formelle foraene?

AP4: Jeg vil påstå at de var like viktige, omrent.

AP3: Ja. Hva er viktig i smidig da, jo du skal levere noe på tre uker. Da har du ikke tid til å vente på at en skal lese all mailen sin før han kommer til den mailen som du sendte for to uker siden, for det havner nederst på lista. Du må gå bort og be om oppmerksomhet. Svaret får du kanskje på 10 sekunder, men det at han skal åpne mailen og lese den og svare, det tar lang tid. Men så kan du ikke ha for mye av det heller, for da får du hele tiden arbeidsforstyrrelser. Så det er hele tiden en balansegang.

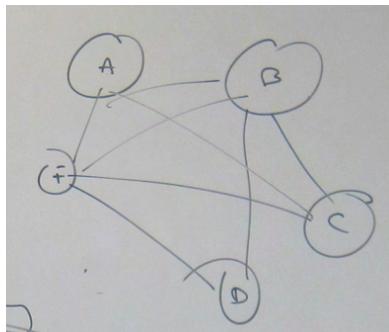
Apropos det, kunne folk si ifra om det?

AP3: Øreklokker! Hvis du så at noen hadde øreklokker, da ble du litt mer restriktiv på å gå bort og prate. Det tror jeg neste ble som en sånn...

Det var tegnet liksom, nå skal det være litt mer krise...

AP4: Det som jeg også oppdaget på GAMMA, det blir veldig team-centric, om vi skal kalle det parprogrammering: folk jobbet ofte tett sammen to og to. Der de jobbet med de aller mest komplekse tingene så satt kanskje to personer sammen på en maskin en dag for å få det til. Det var veldig tett samarbeid, det var ikke åtte pulter hvor det satt åtte mennesker og jobbet på hver sine ting selv om de jobbet på samme brukerhistorie. De jobbet ofte enda tettere enn som så. Som også hadde noe med nærheten i teamet og hvor tett de var på hverandre. At det var en naturlig måte å gjøre en del ting på var å sitte veldig tett på hverandre.

AP3: Vi tegnet jo et sånt parprogrammeringskart, hvor du hadde person A, B, C, D, E og F. Og så skulle alle i løpet av en sprint ha en strek fra seg selv til alle de andre personene som en hadde parprogrammert med. Så var det ikke sikkert at den funksjonelle arkitekten var med i den, så det var kanskje bare fire-fem personer. Men da blir det en del streker likevel.



Akkurat. Det ble gjort i alle teamene eller var det forskjellig bruk av teknikker sånn som det?

AP3: Denne approachen kom fra Beta. Men ble adoptert av noen av teamene hos oss. Da får man jo også lærdom innad i teamet.

AP4: Jeg tenker - vi hadde jo scrumtavler, men vi hadde mange whiteboardtavler som vi brukte ekstremt aktivt. Både i forbindelse med løsningsbeskrivelse og å diskutere løsning, tegne og skisse hvordan det skulle være. Og når teamet hadde planleggingsdag, også tegnet og skisset alt sammen og brukte tid foran tavle. Og kanskje dag to i sprinten også sto videre og detaljerte og forfinet det. Så når de satte igang å utvikle, så var man 100% enig om hvordan dette skulle gjøres, og kom man opp i problemer så var det å gå tilbake til tavlen og diskutere dette, enda mer detaljerte ting som man kom opp i som man opplevde når man begynte å bygge det, som også var en form for kunnskapsdeling innad i teamet. Og som jeg nevnte i stad, når folk står en halv dag foran en tavle, så kan man se hva som foregår, og si at "det problemet vet jeg at de hadde for to sprinter siden, nå henter vi Ola bort hit og se om vi kanskje kan få noe hjelp".

AP3: Det var kanskje en av de store forskjellene - sånn som jeg oppfatter det - mellom Beta og oss da, var at de gjerne hadde planleggingsmøte på 1-2 timer og så bare fresa de på og satset på at det gikk bra. Men vi hadde detaljert design, gjort av teamet i begynnelsen av sprinten, brukte gjerne hele dagen, kanskje ofte også fram til lunch dag 2 på en av brukerhistoriene som var mer kompleks enn de andre.

AP4: Og i alle fall min holdning er at en god planleggingsdag lager en grobunn for en vellykket sprint.

AP3: For da er jo teamet koordinert allerede, man vet hvor vi skal, hva vi skal gjøre. Og det som man også har begynt med er å tegne detaljert design på tavla, og så fester man lapper på den tavla som blir til Jira-oppgaver.

AP4: Det blir sprint-køen.

AP3: Ja. Detaljert design blir til oppgaver i Jira, man koker ikke opp de oppgavene basert på noe annet. Jo, det er basert på det vi har snakket sammen om nå i åtte timer.

Fordi dere har detaljert det såpass bra på tavle at det går an å ta det direkte derifra.

Akkurat, interessant! Og dere hadde også litt flere roller rundt deres team enn det Beta hadde?

AP4: Spesielt det med en tester, det var jo noe vi hadde som Beta ikke hadde. Nå blir jeg litt svar skyldig, for det har jeg ikke så mye innsikt i.

Vi får høre med Beta.

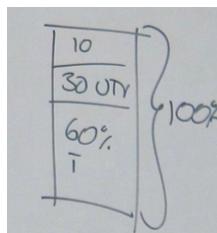
AP4: Ja, men jeg mener å huske at testerne deres gikk mer på rundgang, mens vi hadde mer spesialiserte testere. De jobbet ikke kun med test, men test var deres fagområde.

AP3: Den argumentasjonen, eller den begynnelsen av argumentasjonen hører vi ofte fra kunder som ikke har erfaring med smidig i store prosjekter. De som har

erfaring med forvaltningsteam på tre-fire-fem, de sier at "dere har så mye folk på toppen - de leverer ikke verdi, de vil vi ikke ha, vil ikke betale for de - teamet skal gjøre alt". Men det er en del koordinering, det er en del ting du bare ikke kan gi til teamet, for da får de aldri gjort noe som helst. Men du kan ikke ha for mye av det heller, for da blir det byråkrati igjen. Det må være en balansegang der slik at teamet kan være med å bestemme, være med å designe og påvirke og ikke bare være et utførende siste ledd i verdikjeden.

AP4: Men jeg tenker at hvert scrumteam kan jo sees på som et eget lille prosjekt, hver sprint som de kjører i tre uker. De gjør det mange ganger, de må gjøre planarbeid, de må gjøre bygging, de må gjøre testing og til syvende og sist så deployering de på GAMMA ut i et felles miljø sammen med alle andre. De kjører faktisk et miniprosjekt hver eneste gang og det betyr at de må jo ha en del egenskaper i det teamet som de i kanskje mer fossefallsprosjekt ikke trengte å ha i et utviklingsteam da.

AP3: Så hører vi også at "hvorfor har dere en tester? testing er oppgaven til alle". Men alles ansvar er ingens ansvar. Ofte så tegner jeg den tegningen her (tegner på tavle). Dette er 100% av en person, testeren er 60% så er han kanskje 30% utvikler og 10% designer. Så er det scrummasterne som er kanskje 50% leder, 20% arkitekt, ikke sant. Du som person er kryssfunksjonell. Ikke bare teamet er det, men du er det. Teamet er det. Og organisasjonen er kryssfunksjonell.



Men likevel har du et hovedansvar som for eksempel testansvarlig i teamet.

AP3: Men det betyr jo ikke at du skal teste alt. Det betyr at du skal sørge for at testingen er gjort.

AP4: Og er gjort på riktig nivå.

AP3: Og med riktig metodikk. Og det viktigste som skal testes blir testet.

Det er interessant at du snakket om at hver enkelt person er kryssfunksjonell. Var det også ting som dere diskuterte up-front da teamene ble designet? Og diskusjon i forhold til etablering av teamet, at det må fungere på noe sånt vis, eller var det noe som teamene selv bare lot skje, eller hvor mye føring var det?

AP4: Jeg prøver å huske rollebeskrivelsene fra tilbudsdokumentet vårt, men jeg husker ikke det, vi skrev jo en del om det i tilbudet til GAMMA. Det sto nok en del om det. At utviklerne også skulle hjelpe til med testing og dokumentasjon og den type ting. Det gjorde det nok helt sikkert.

AP3: Jeg tror på en måte det var mer - jeg var jo ikke med på å skrive det tilbudet - for min del da, mere en måte å få forståelse for til teamet at de må bidra på tvers. Ofte hørte jeg "dokumentasjon er så kjedelig, det gir ikke jeg ikke - eller: det finner jeg ikke hensiktsmessig å gjøre!"

(latter)

"jeg er utvikler, tester det tar testeren seg av". For å komme dit at det er teamet som skal levere, hvem som skal gjøre oppgavene spiller egentlig ikke noen rolle. Så ble jeg nødt til å fortelle sånn da, og det er jo egentlig ganske lurt at det er fokus på at teamet skal levere, ikke på enkeltpersoner i teamet. Og så er det litt sånn - det er mulig det er en floskel. For å bli spesialist må du være litt generalist. Du må kunne litt om alt for å bli god på noe, hvis ikke blir du veldig transsynt, da. Så testeren må kunne litt, se på litt kode, forstå litt funksjonelt. Hva skal du gjøre da hvis du ikke forstår det funksjonelle?

AP4: Og testerne bør ha en passelig teknisk bakgrunn, for eksempel å kunne kjøre SQLer og finne testdata selv.

AP3: Kunne deploye selv, kanskje.

AP4: Ja, å kunne deploye når utvikleren hadde funnet feilen, så utviklerne kan fortsette med det de holdt på med mens testeren kan deploye og teste selv. Det var jo ekstremt tilfellet og ikke normen at de kunne deploye selv.

AP3: Det var vel en eller to... i løpet av de ti vi hadde. Men det har de tatt med seg videre, nå lærer de hverandre å deploye.

Når prosjektet varte over langt tid, nå er det kanskje mest interessant å se på den fasen hvor det var mange team da i forhold til koordinering, men var det mye endringer i forhold til koordineringspraksiser - vi snakket om open space og lunch-seminarer, men mer av de andre kjerne-tingene var det andre der som kom og forsvant?

AP3: Det ble mer og mer av det tenker jeg.

AP4: Ja.

AP3: Mere tavlebruk, mere felles kaffepauser, mere lunch.

AP4: Jo men også erfaringsutveksling var noe vi ikke kjørte til å begynne med, det kom et stykke uti. Disse leverandørermøtene hadde vi relativt tidlig men det tok en stund før de fikk den ordentlige faglige delen i seg. Det var jo noen ting som, det var mange ting som utviklet seg over tid.

AP3: Det vi har tenkt som det hadde vært morsomt å se var om vi hadde hatt ordentlige storypoints, så vi kunne se faktisk at det vi gjorde. At vi hadde en reell vekst i antall storypoints vi leverte. Nå var dessverre storypoints bundet til timer, så vi kan ikke si at det var veldig mye bedre på slutten enn på begynnelsen, men det var vi helt klart. Og det tror jeg var på grunn av de små endringene. Noen litt større, men de små kontinuerlige forbedringene som ble gjort på alle nivåer.

GAMMA sa i dag at som prosjekt så traff prosjektet bedre og bedre på estimatene, at det var en usikkerhetspott på 30% i begynnelsen og at det gikk ned til 10% litt utover, og de svingningene som var mellom leveranser ble stadig mindre. Så GP2 mente at det ble stadig bedre.

AP3: Det er "the cone of uncertainty", sånn det er på en måte tenker jeg.

Men også innenfor hver delleveranse, at det går litt opp og ned på hver enkelt bit, men det opp og ned var veldig mye mindre jo lengre du kom ut.

AP3: Det sier jo også teorien - tidlige estimerater er gjerne fire ganger mer usikre enn...

Ja, men det var fortsatt ikke tidlige estimerater, men estimerater på samme tid.

AP4: Ja, jeg skjønner, men det kommer an på konteksten GP2 har sagt det i, for det kommer an på hvilke nivå hun måler det på. Fordi våre oppdragsavtaler på de estimatene vi har bundet opp til den målprisen, der var jo vi ganske flate hele veien, vi lå mer eller mindre on target hele veien. Men jeg gjetter at GP2 ser mer ovenfra, totalt sett forbruket av usikkerhet totalt på prosjektet. Du har funnet mer usikkerhet tidlig.

Jeg tror nok hun var nede på de målpris-sakene, nå må jeg gå tilbake og sjekke for nå ble jeg usikker.

AP4: Vi kjenner veldig godt tallene våre på målprisen og jeg vet at vi var alltid innen...

Hun snakket ikke direkte om dere, hun snakket om prosjektet. Men jeg forsto det at det kunne være innenfor en sprint eller det kunne være... om det var hele målprisbiten det husker jeg ikke. Men det var på de estimeringspunktene, det som ble estimert opp hvor for hver av de enhetene så traff man bedre og bedre.

AP4: Ja, for poenget er at de hadde en produktkø som hadde x antall epos nedover, og de hadde fått tilordnet seg noen kravpoeng.

De hadde ca. 300 epos...

AP4: Ja, og så hadde de - og dette kan jo AP2 og GP2 mye bedre enn det jeg kan, men så hadde de laget seg noen usikkerhetseposer, noen av de var knyttet mot regelverk og så videre. Og jeg vil tro at om den der var 20 kravpoeng om den ble til 30 eller om den ble til 10. Hvis den ble til 30 så måtte du stjele noe her nedenfra for å dekke opp underskuddet.

Og den var det som ble mindre.

AP4: Den ble mindre og mindre og mindre.

Utover i prosjektet etterhvert som det ble spist av flere eposer.

AP4: For da tror jeg at AP3 sin teori er riktig at når du starter med 300 og du hadde gjort en første estimeringen og da har du gjort det før du har startet å utvikle noe og da er jo usikkerheten høyere. Men ettersom du har levert

halvparten og eventuelt replanlagt, så vil du jo vite mye mer om hvor lang tid ting tar, så det er litt naturlig. Men for vår del da så hvis vi var enige om at det var estimert til 30 totalt sett så leverte vi innenfor 30 hver gang.

Ja, jeg forsto det som i tegningen din der at det var innenfor hvert epos at man traff bedre hver gang.

AP4: Ja, vi stjal nok mindre og mindre av usikkerhetsbufferet etterhvert. Vi ble jo utfordret selvfølgelig. De var jo opptatt av å vite "ok, nå har dere laget tre brukerhistorier av dette eposet, og nå har dere brukt 11 kravpoeng av de 20 er det fortsatt 9 igjen eller er det mer". Det er jo en oppfølgingsmekanisme som er viktig å ha. Og jeg mener å huske AP3, men du var jo der på slutten, at det var sjeldnere og sjeldnere at vi kom inn i den diskusjonen og måtte begynne å stjele fra usikkerhet.

AP3: Og så kan det jo være at ja, de ble flinkere til å prioritere vekk funksjonalitet, slik at de tok vekk ting fra eposet som egentlig lå der. Eller at vi faktisk gjorde ting raskere slik at vi ikke trengte å bruke opp potten. Eller at de faktisk hadde estimert at de siste var mye større klumper enn de faktisk trengte. Det er mange usikkerhetsfaktorer der, så dere kan nok ikke konkludere med noe, tenker jeg.

AP4: Nei, jeg hører hva du sier og så vet jeg ikke helt hvordan GP2 har regnet ut den. Men den målprisen vi hadde, vi traff som regel på den. Det var vel en gang vi var over, litte granne. Ellers var vi på eller under målprisen hver gang.

AP3: En gang var det litt for mye under. 1000 timer eller noe.

AP4: Altså, vi hadde en leveranse hvor vi plutselig lå veldig langt under, men når vi da gikk tilbake og så på det, så så vi at det var en del ting som vi var veldig usikre på hvordan vi faktisk skulle programmere, og når vi satte igang og programmere så kom det opp noen gode ideer, så vi gjorde det på annen måte enn vi hadde tenkt, som medførte at det ble mye billigere og raskere og lage - og da gjorde vi en negativ endringsordre, her har jo scopet tross alt endret seg negativt - i kunden sin favør. Som var jo en positiv ting, selvfølgelig. Vi gjorde det også.

Tilbake til det her med mekanismer for koordinering, vi snakket om det uformelle og hvor viktig det var, og så har vi masse andre her også. Hva var det som var de viktigste mekanismene? Hva vil dere trekke fram da?

AP4: Nå du sier viktigste, på hvilket nivå sier du viktigst?

For å koordinere arbeid mellom teamene. Vi kan jo ta det først og så læring og kunnskapsdeling etterpå.

AP4: Det var to ting som var viktige sånn jeg ser det, det var leadership by walking som AP3 var inne på ista og så var de de scrum of scrums-ene. Men det var jo når det var virkelig store ting at de havnet i scrum of scrums, ellers hadde vi tatt de allerede - vi visste om de! Vi visste jo at team rød hadde det problemet og at team turkis visste hvordan de skulle løse det, det hadde vi tatt allerede dagen før. Så det er egentlig det å sitte så tett på hverandre, og snakke så mye

med hverandre, og se hverandre og. Du ser på dynamikken mellom mennesker at her er det et eller annet som foregår.

AP3: Daglig, kontinuerlig kommunikasjon. Ikke status, på grensen til status da, men ikke status som tar tid på en måte.

Det fungerte i teamene her.

AP3: Tilgjengelighet også - på avklaringer. At teamene kunne gå til den personen som vi visste hadde vært med på løsningsbeskrivelse fra GAMMA for å spørre om mere detaljer. At kunden faktisk stilte med sine beste forretningsarkitekter. De satt i nærheten av oss, bare forbi kaffemaskinen, så var de der. Og de var der 95% av tiden sin.

AP4: Og de hadde - ikke makt - men de hadde fullmakt til å ta den avgjørelsen. Det var ikke sånn "ja, jeg tror sånn men jeg må spørre 14 andre og vi må opp i et eller annet stort fora for å diskutere det før vi kan si ja eller nei". Svaret kom der. I noen tilfeller så måtte det diskuteres litt, men i åtte av ti tilfeller så var svaret der med en gang. Eller de kunne bli med bort å se på det og mene noe der og da, på stedet, og ta avgjørelsen.

Det var en viktig ting, vi snakket med Ole Martin tidligere i dag, det var jo noe av hensikten - å trekke ut de beste folka fra linjen og gi kompetanse og myndighet.

AP3: Egentlig er det et suksesskriterie - ta ut de flinkeste folka og gi dem myndighet og ansvar.

Bra. Hvis det er noen ting som vi har snakket om som dere ikke ville brukt igjen - er det noe dere ville tatt bort?

AP3: Det er en ting til som kanskje burde vært nevnt. Og det er at når det røynet på, så var sjefene der. GP2 var det, DP1 var det. De gikk rundt og pratet med folk, de også, det var ikke bare oss.

Tilstedeværelse fra ledelsen?

AP3: Ja. Og "yes", "stå på". Men tilbake til...

AP4: I forhold til hva vi ikke ville ha gjort. Vi har jo gjenskapt mye av det samme senere. Men så kan man diskutere, hvor vellykket har det vært å gjenskape det. Og da går det mer på rammebetingelsene og settingene der man prøver å gjenskape det. Blant annet det vi akkurat snakket om at folk kan ta avgjørelser der og da på stedet, det er ikke alle steder de får til det. Og da vil jo den arbeidsformen være vanskeligere.

Det stopper jo da.

AP4: Akkurat. Og det som igjen skjer da er at det oppsettet her blir mye vanskeligere (peker på tavle), for da krever det mer enn 50% av din tid å drive løsningsbeskrivelsesarbeid for det er så mye tyngre, da er kanskje kompleksiteten større og det er vanskelig å få tatt avgjørelser og komme videre.

Så begge de blir større

AP4: Så den funksjonell og tekniske arkitekt-rolen har vi ikke klart å gjenskape på samme måte.

Og det er kanskje - med økt størrelse så er det kanskje enda viktigere også. Med økt størrelse så er det så mange avhengigheter, så mange team, det er så mange som jobber, så mange problemstillinger som skal løses at hvis du ikke er i stand til å ta beslutningen så kan konsekvensene fort bli større for veldig mange. Jeg vet ikke om det samsvarer med erfaringene deres. ZETA har jo ambisjoner om å skalere opp dette her igjen.

AP3: Mange holdt på med løsningsbeskrivelsesfasen og behovsfasen fra oss her, det var tilsvarende en FTE - altså fulltidsperson - i hver av teamene, pluss funksjonelle arkitekten og utviklingsleder på 20-25%.

AP4: Som en støttefunksjon mer, ikke produserende.

AP3: Og det da, med de 5,3 fulltidsekvivalentene så lagde vi nok arbeid til fire team. Andre steder må du kanskje ha 15 for å lage til 3 team, fordi de som tar beslutninger ikke gjør det, eller ikke har myndighet til det.

AP4: Og så var det en annen ting som spiller inn her, at GAMMA gjenskapte jo på mange måter den applikasjonen de hadde. De har gjort en del forbedringer, men mye av det var ganske likt som det var, jeg tenker på lønnsdata som vi jobbet med. Vi lagde jo egentlig en kopi av den - i ny løsning - med en del forbedringer men grunnstammen var jo den samme. Det er jo mye enklere, avklaringsmessig, å lage løsningsbeskrivelse. Du kan jo egentlig bare se på hva som er der, og så "skal jeg ha det pluss disse endringene". Men hos ZETA så prøver de jo å tenke fullstendig nytt, og da får du jo en del andre problemstillinger. Og de ønsker å lage en generell løsning som skal støtte alle sine 42 ytelsjer. Som bringer jo inn veldig mange andre diskusjoner som kan være veldig mye tøffere å lande da. Det er derfor det er en del rammebetingelser som blir veldig annerledes. Og det andre, punkt en så trengte du mere mennesker som AP3 sa, og punkt to, vi så jo det at å være teknisk og funksjonell arkitekt på 50/50, du blir litt seigmannen som blir dratt i alle retninger. Det kan være tungt for en del mennesker å skulle leve i en sånn verden over tid, det er ikke alle som mestrer den like godt.

AP3: Så evangelistene, eller puristene, de sier at det er teamets oppgave. Jeg vet ikke om det fungerer, jeg er ikke sikker på det.

AP4: Hva mener du når du sier teamets oppgave?

AP3: Det er ikke den funksjonelle arkitekten som skal holde i det, hele teamet må sørge for at det blir gjort. Men da vil man jo ta ned hastigheten på ren utvikling, og flytte teamet opp i analyse/løsningsbeskrivelsesfasen. Det er en avveining. Men det er ofte ganske krevende roller. Vi prøvde jo ta det var en som var scrummaster og funksjonelt ansvarlig, da fikk du veldig delt fokus, så...

Men hos dere, hvis dere bare skulle ha ett team, ville dere mannet det opp annerledes da med roller, eller tenker dere annerledes når det er større prosjekt med mange team?

AP4: Jeg vil tenke at vi har samme team, men har vi bare ett team så vil noe av dette her oppe (peker på tavle) begynne å bli overflødig. Har du et team så har du ikke noen utviklingsleder. Det krever litt mer av scrummasteren. Du har ikke en egen forretningsarkitekt, for det er en som sitter der. Men det krever en kanskje litt tyngre forretningsarkitekt enn når du har det oppsettet her. Det overordnede der. Det samme med testledelse, du har en test og testledelse der borte. Så jeg tenker at et team, to team begynner å trenge noe, tre team trenger definitivt mer og vi sitter jo nå og ser på 11, 12, 13 team der jeg sitter nå. Og da snakker vi om helt andre oppsett igjen, da må vi begynne å tenke på... vi skal jo nå prøve å kjøre det samme som GAMMA har kjørt bare med pensjonsløsningen. Og da skal vi ha 12 team bortover her, men da legger vi på en funksjon som er "områdeansvarlig" som er en av scrummasterne som skal ta seg av koordinering på tvers her.

Akkurat.

AP4: Og så er det flere av de bortover, og så må utviklingslederen da styre de. Og en del ting som utviklingslederen da gjorde på GAMMA gjør han fortsatt, men skal ikke forholde seg til alle teamene hele tiden. Det å skulle forholde seg til 12 team blir nok litt tøft, er hypotesen.

TEF: Og så er det å vurdere, hva er prosjektets scope, og hva er leverandørens ansvar og scope i prosjektet. Her hadde vi Beta, vi hadde GAMMA på toppen. Hvis vi er alene, hvis kunden ikke er det, kanskje kunden stiller med prosjekteier så må vi ta et utvidet ansvar. Da må vi kanskje ha flere på toppen. Og selv med et team, kanskje vi må ha en egen forvaltningsleder eller en forvaltningsutvikler, kanskje vi må ha en som håndterer tredjepartsleverandører. Da må du kanskje ha en prosjektleader igjen. Det er ikke et svar på alt, men det er veldig avhengig.

AP4: Men så er det en annen, som i hvert fall jeg har lest i estimeringslitteratur. Hvis du har antall mennesker (tegner på tavle) bort sånn, og mengde ledelse er eksponentiell i forhold til antall mennesker, den er ikke lineær. Altså får du dobbelt så mange mennesker, trenger du ikke bare dobbelt så mange ledere, du trenger kanskje tre ganger så mange ledere fordi det blir - koordineringen blir så mange ganger større.

Ja.

TEF: Og sitter du på samme sted. Nå er det i et annet prosjekt at de sitter i, ja to og et halvt land. Da håndterer ikke scrummasterne i og for seg, sammen kanskje. Men da må du ha noe koordinering på tvers der også. Det er ikke ett svar.

Ja, men i forhold til den tredelingen i OMEGA-prosjektet. Man kunne jo tenkt seg at det hadde vært en leverandør også - tror dere det hadde fungert med de foraene her da, eller ville det...?

AP4: Ja, men du spør om akkurat det vi gjør på ZETA, da. Vi lager jo - hvert område er en leverandør i GAMMA-sammenheng. De kjører scrum og scrums der, vi kjører metascrum på tvers av områdene. Så vi gjenskaper igjen på mange måter det vi hadde på GAMMA.

Ja, for der er det bare dere som er inne?

AP4: Ja, vi skal gjøre det som skal gjøres i pensjonsløsningen, så har du jo en hel bande som skal gjøre ting i infotrygt, arena, brev/arkivløsning, integrasjonsløsningen og så videre og så videre. Så det er ikke bare oss, men vi har ansvar for den ene applikasjonen. Jobb er i størrelsesorden - vi skal gjøre det på ganske kort tid, så vi må fort høyt opp i volum og så ned igjen, for det skal være ferdig til 1.1. 2015, det vil si at det skal produksjonssettes 1. oktober neste år og det er ganske mye jobb som skal gjøres på et år, inkludert lang testfase og andre ting. Så vi gjenskaper mye av det samme. Så ser jeg det er ikke alt som er like lett å gjenskape. Det er lett å gjenskape metascrum, scrum of scrum og vi har erfaringsutvekslingen. Sånné konkrete, håndfaste ting er lette å gjenskape. Men den teamdynamikken, å sitte på samme flate, snakke mye sammen, samholdet i teamet og de tingene der, de litt mindre håndfaste tingene, de er ikke så lette å gjenskape.

AP3: Så alle som jeg snakker med, "å GAMMA- dagene, å OMEGA-dagene". Det var liksom god stemning. Den er kanskje enda vanskeligere å gjenskape. Folk var entusiastiske, det var spennende, morsomt, nytt, vi fikk det til. Den driven. Den kunnskapshungeren etter å lære mer, lese bøker og skjønne og få det til - og faktisk få det til. Mange av de tingene her vil ikke gi den samme verdien. Hvis du har erfaringsutveksling med folk som ikke bryr seg, det er ikke noen vits. Hvis du ikke har noen som går rundt og snakker med og motiverer teamene - ledelsen. Det er ikke sikkert man vet hvem som er prosjektleder en gang når man er 50... 40 scrumteam og 300 mann i syv etasjer.

AP4: Og så er det andre ting som jeg er opptatt av når vi prøver å gjenskape det. At når vi skal kjøre smidig, selvorganiserende, at teamene skal få lov til å finne litt ut av det på egen hånd. Men så har vi allerede funnet ut av hva som fungerer og ikke fungerer, i hvilken grad skal de få lov til å ta den reisen på egen hånd kontra bil fortalt at "nå må dere gjøre det på den måten, for det er det som fungerer". Det går på ledelsesdimensjonen ovenfor team, hvordan skal du gjøre det.

Det går også på det: Hvor mange ganger skal du finne opp kruttet på nytt?

Men det er nok noe med egen læring - at i OMEGA så var det mye endringer.

AP4: Det var som med små barn, at du sier at "du må ikke klarte opp i sofaen, da faller du og slår deg" men de skjønner det ikke før de har gjort det noen ganger. Du kan fortelle dem det mange ganger, men hvis de ikke skjønner verdien av det du sier til dem, så må de oppleve det selv... de må brenne fingrene sine et par ganger. Det er jo en litt frustrerende situasjon. Hvor lenge skal de få lov til å brenne fingrene sine før de må gjøre det de har blitt fortalt? Så vet vi jo at folk jo ikke nødvendigvis responderer på å bli fortalt hvordan de skal gjøre ting, de har jo ofte meninger om det.

Men det kan jo være at OMEGA, at det var noe med timingen, at det var i 2008-2012 omtrent, at det var en veldig god tid å gjøre dette i, at kunnskapshungeren var større, at du fikk skapt noe felles for å bygge dette prosjektet som ikke er det samme nå som vi er i 2013.

AP4: Og så tror jeg - det blir for min egen del - kunne egentlig ingenting om - kunne noe - men hadde aldri praktisert scrum og smidig før jeg kom på GAMMA. Du er jo nødt til å lære masse. Men man gikk jo inn med en skrekkblandet fryd, det var jo noe helt annet enn det jeg hadde gjort før med mer tradisjonelle fossefallsprosjekter. Og hvordan skulle dette fungere, og kommer dette i det hele tatt til å fungere. Og jeg er jo omvendt i løpet av et års tid så er jeg jo fullstendig omvendt. Men jeg tror også det er forskjeller, som vi også snakket om, på disse smidig-listene som AP3 også er på, så er det liksom å lese litteraturen og så gjøre akkurat som det står i litteraturen. Og ikke se at når ting blir stort så er det en grunn til at man ofte har en del administrasjon og styringsmekanismer da. For du kan ikke forvente at 14 team som jobber på tildels sammenfallende og tildels helt uavhengige ting skal gjøre alt det på egen hånd. Det er en grunn til at det sitter en stakk med mennesker og tar ting på siden.

AP3: Det handler jo om å optimalisere helheten. Den - teamet er bedre enn enkeltpersonene, leverandørteamet er bedre enn teamene hver for seg. Kanskje du må ha noen for å gjøre teamene mer effektive.

Ja, men det er jo mye å komme inn i - kan du si noe om når det begynte å fungere - når var innkjøringsproblemene over og man begynte å komme i flyt?

AP3: Når AP4 gikk i pappaperm!

(latter)

AP4: Bare for å tenke lit tilbake på timingen... i forhold til at teamene klarte å levere det de hadde påtatt seg, så føler jeg at det kom relativt tidlig. Og så var det litt forskjell på modenheten - noen team klarte nesten fra sprint 1 å leverer det de hadde sagt de skulle levere. Andre team brukte lengre tid på å levere alt det de hadde sagt de skulle gjøre. De kunne fortsatt sitte der torsdag kveld og si at "ja, vi blir ferdig, vi skal bare jobbe litt til i dag", den overoptimistiske holdningen. Og så kommer du fredag morgen, og så var de ikke ferdig likevel. På den dimensjonen så kom vi relativt fort opp i fart på noen team. Mens noen team brukte lengre tid på den modeningen, og skjønne det at de måtte bli ferdig med noe før de skulle begynne på så mange andre ting og hele den biten der. Men det var på plass i løpet av høsten 2009 tenker jeg.

AP3: Den første leveransen var litt prøve å feile. Når andre leveranse kom så hadde vi gjort det en gang før, og hadde også standardisert en del. Og så var det jo også den kontinuerlige forbedringen hele veien. Det var faktisk lov, og satt av tid til det. Ofte så tenker jo ikke folk på å ha retrospektiv.

AP4: Det synes jeg er faktisk noe av det viktigste ved hele metodikken. At det settes av tid, og at det er en viktig del av det vi driver med. For jeg har vært med på det i andre prosjekter, at nå er vi ferdig med å utvikle, nå må vi ta "lessons learned" som vi kalte det. Ja, så setter vi oss ned og så er det seks måneder siden vi skulle begynne å utvikle ny leveranse, da er det ikke så mange som husker hva vi snakket om. Så har du byttet masse mennesker og så er den kunnskapen borte. Det her at du hele tiden tar små drypp, tar tak i ting, gjør noe med det.

Hvor mye tid brukte dere på retrospektiver her?

AP3: Halvannen til to timer.

Så på hver iterasjon. Ja.

AP4: Så den fredagen var gjerne demo fram til lunch, så var det litt lunch, kanskje wrap-up, kanskje noe siste dokumentasjon som skulle være skrevet ferdig og så var det helg.

AP3: Kanskje du ser litt på hva du skal gjøre på mandagen, forberede kick-off.

Bra. Da tenker jeg vi nærmer oss slutten, har du noe TDY som vi burde spurt om?

Har dere noe vi burde ha spurt om?

AP4: Ja, vi har masse vi ikke har snakket om, vi har jo noen tanker... vi har jo ikke snakket noe om størrelsen på brukerhistorier og antall brukerhistorier per team, og den type ting har vi ikke snakket noe som helst om. Og hva er en bra brukerhistorie. Vi har brukt mye tid på hvordan vi skal gjennomføre planleggingsdag, mye på hvordan retrospektiven kan gjøres bra. Demo brukte vi også mye tid på - få gode demoer, det er ikke bare å vise noen skjermbilder og trykke på noen knapper, det bør være mer rundt det for å sette kontekst.

AP3: Du kan jo ha 2-timers workshops innen alle de temaene du har listet opp nå, for å få tømt de for informasjon.

AP4: Ja, så det er bare å kalle inn til møter, altså! Hvis vi graver oss mer ned, vi har snakket mye om kommunikasjon og samhandling, det var jo det dere ba om, men vi har jo mange tanker og ideer og læringer på underpunkter.

Veldig bra! Vi tenker flere faser med datainnsamling så vi får se hva vi får leverandører til å være med på!