

HVEM TALER

Syndicate – og hvem er jeg?



Kresten Banke

kba@syndicate.dk

www.linkedin.com/in/krestenbanke

Vi hjælper virksomheder med at skabe mere værdi af deres deres produkt- og teknologiinvesteringer – tre kompetencer, der kompetencer, der skal spille sammen.

Business mastery

Transformation mastery

Technical mastery



POLL

Hvad beskriver din rolle i dag?

VP Product / Head of Product

Product Manager / Product Owner

Ledende inden for tech (CTO, dev manager)

Ledende medarbejder (HR, stab, forretning)

Freelance / konsulent

Andet

AGENDA

Tre dele på 40 minutter

1

Hvad var det nu, vi forsøgte at opnå?

Kort recap · ca. 8 min.

2

Erfaringer fra virkeligheden

Hovedparten · ca. 25 min.

3

Så hvad ville jeg gøre i dag?

Anbefalinger · ca. 5 min.

Fra projekter til agile til produkt

01

Project & program management

Vi blev bedre til at styre arbejdet.

02

Agile development

Vi blev bedre til at levere software.

03

Data-driven product teams

Vi begyndte at måle effekten. effekten.

04

Product led

Vælger og løser vi de rigtige problemer?

Det næste trin handler ikke om at levere hurtigere. Det handler om at vælge bedre.

HVORFOR OVERHOVEDET

Mere værdi. Hurtigere læring. Mindre spild.

Ikke en proces. Ikke en organisationsmodel. Et sæt principper med et med et formål.

Ikke én model – men perspektiver og principper

STRATEGI

**Hvordan vi
udvælger, hvad vi
vi skal lave**

Fokus, mål og prioritering.

ORGANISERING

**Hvordan vi
organiserer
arbejdet**

Teams omkring opgaven, fladt,
fladt, autonomi, mandat

DISCOVERY

**Hvordan vi løser
problemer**

Test af ideer, håndtering af
risici, læring.

PRODUCT TEAMS

**Hvem der løser
problemerne**

Roller, ansvar, kompetencer
kompetencer og mandat.

DELIVERY

**Hvordan vi
leverer software
software**

Små, frekvente releases og
og monitorering.

Product Operating Model er ikke ét framework, man implementerer. Det er et sæt af perspektiver og principper man indarbejder.

Grundidéen: teamet som en lille startup



← _____ Teamet lærer – og begynder over tid at tage ansvar for og påvirke strategien _____

Giv teams problemer og outcomes –
– ikke løsninger.

Giv teams kompetencer og mandat til at
mandat til at løse dem.

Skab betingelserne for, at teamet kan
kan lykkes.

Når ét team bliver til mange teams

1 team

Relativt simpelt. Mål, mandat, kunder, kunder, kadence.

Mange teams

Nu bliver alt et spørgsmål om:

Fokus

Teams

Organisering

Leadership

Discovery

Delivery

Outcomes

Men mange danske organisationer har slet ikke 20 product teams. Den forskel vender vi tilbage til.



POLL

I hvilken grad arbejder I efter principperne i Product Operating Model i dag?

Det er vores primære måde at arbejde på

Vi er i gang med en transformation

Dele af organisationen arbejder sådan

Vi eksperimenterer med det

Ikke endnu

Erfaringer fra virkeligheden

1

Hvad var det nu, vi forsøgte at opnå?

Kort recap · ca. 8 min.

2

Erfaringer fra virkeligheden virkeligheden

Hovedparten · ca. 25 min.

3

Så hvad ville jeg gøre i dag?

Anbefalinger · ca. 5 min.

Product Operating Model i en dansk kontekst

To forhold ændrer, hvordan modellen fungerer i praksis.

REALITET 1

Mindre product & tech organisationer

TEXTBOOK / IDEAL

Mange product teams og specialister
Kompetencer kan dedikeres
Stabile teams pr. value stream
Platform/enabling som egne teams

TYPISK DANSK

Fx 20-30 personer, sjældent enorme tech-organisationer
organisationer
Få teams
Specialister må ofte deles
Svært med mange permanente, komplette teams

REALITET 2

Software er ofte 'blot' en del af produktet

PURE DIGITAL

Software er produktet
Product/tech kan eje value stream og outcome end-to-end

TYPISK DANSK

Tech + fysisk produkt, TV/content, rådgivning, operations/regulering
Outcomes går på tværs af product/tech og resten af virksomheden

Samme principper. Forskellige organisatoriske virkeligheder.

Stable teams vs. fluid teams

TEXTBOOK / IDEAL

Stabil mission

Dedikerede kompetencer

Long-lived ownership

Arbejdet flytter til teamet

LILLE ORGANISATION

Fx 20-30 personer i product/tech

2-4 teams

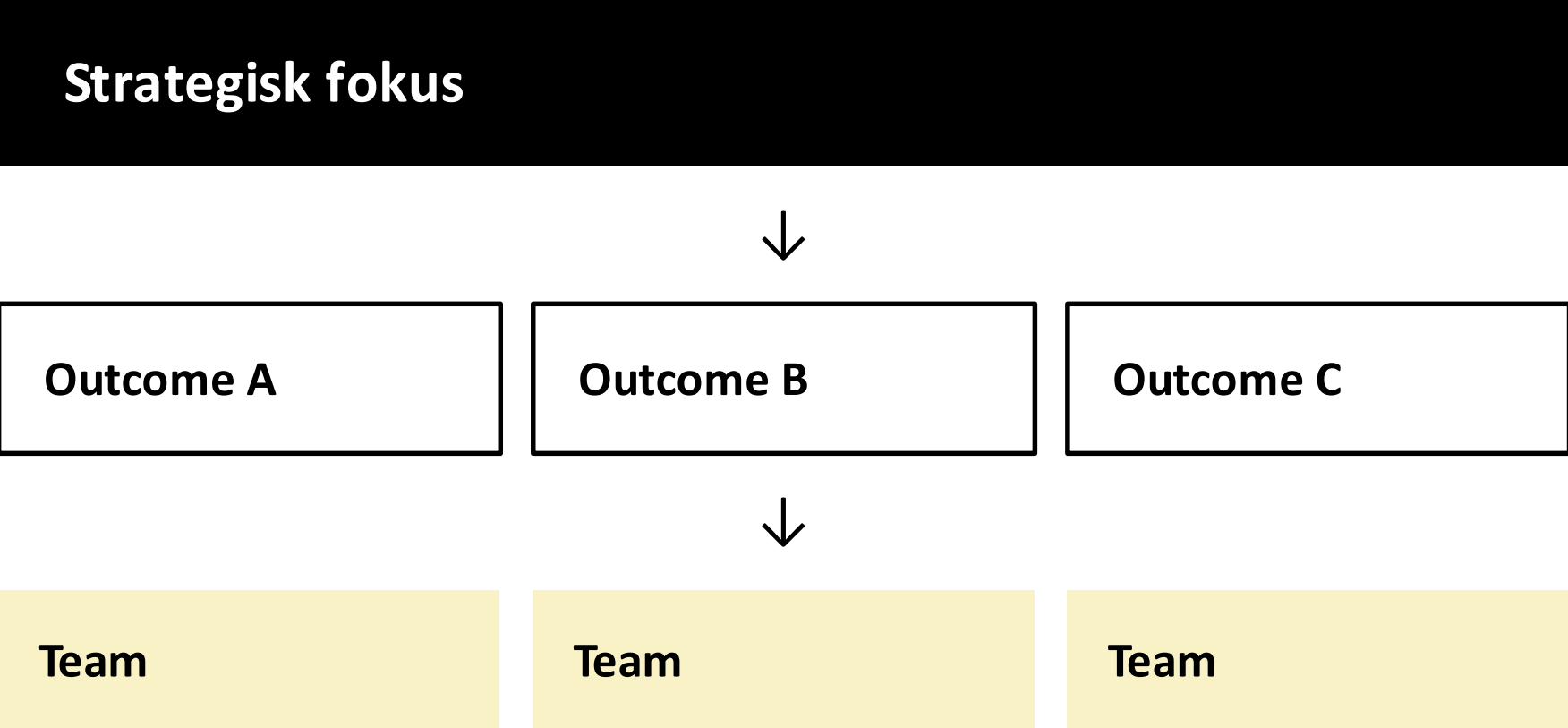
Delte specialister

Skiftende strategiske prioriteter

**Vi må balancere flydende vs faste teams.
– Og acceptere at vi må ‘flytte rundt’**

Fluiditet koster: kontekst, sammenhold,
domæneviden og momentum.

Organisér omkring værdien



Målene bør påvirke organiseringen – ikke kun omvendt.

Men vi reorganiserer selvfølgelig ikke virksomheden hvert kvartal. Der er et reelt trade-off mellem stabile teams og fleksibilitet – vælg det bevidst.

Organisation → mål, eller mål → organisation?

SÅDAN GØR DE FLESTE

Organisation → teams → “hvad kan vi sætte dem til?”

Strategien formuleres inden for den struktur, vi allerede har.
allerede har.

SÅDAN ER MODELLEN TÆNKT

Strategisk fokus → outcomes → “hvilket team skal løse det?”

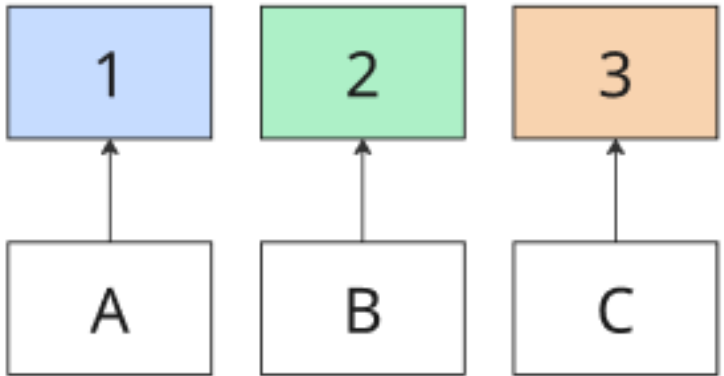
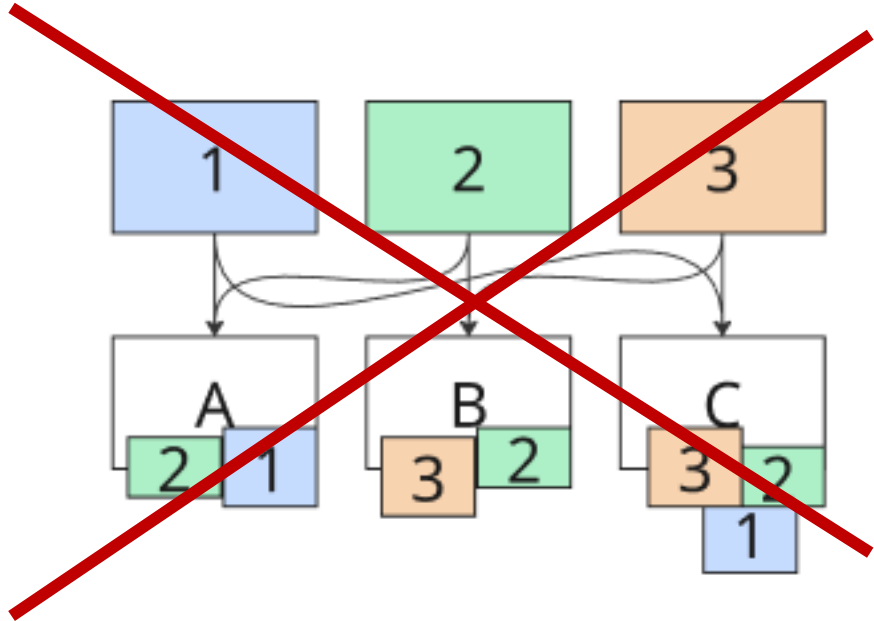
Målene får lov at påvirke, hvordan vi organiserer os.

Målene bør påvirke organisationen – ikke kun omvendt.

Organisation → mål, eller mål → organisation?

Opgaver / Outcome

Teams



Stream-aligned som default

Stream-aligned

Ejer et flow af værdi til en kunde eller et outcome. Det er
Det er udgangspunktet – ikke undtagelsen.

Platform

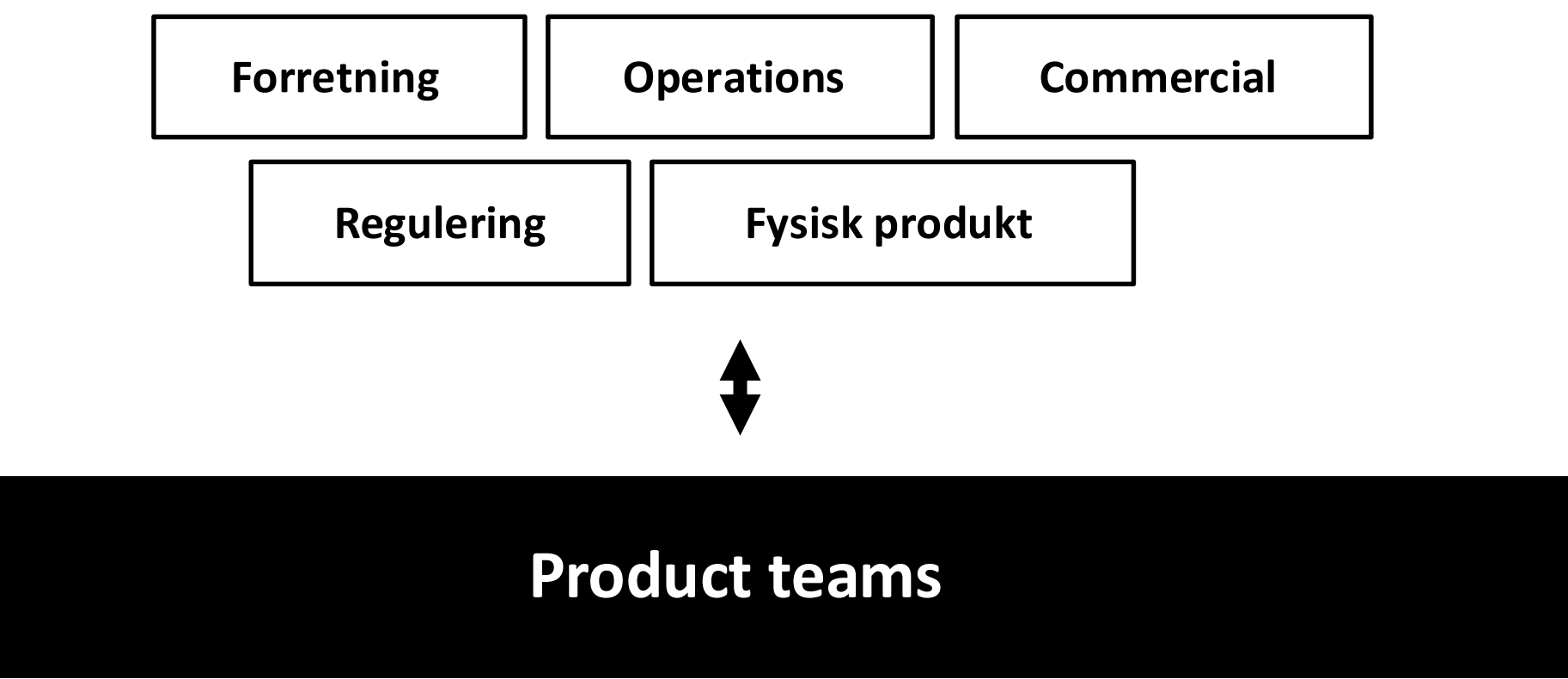
Enabling

Complicated subsystem

Findes for at gøre stream-aligned teams mere effektive – ikke
ikke omvendt.

For mere info: Matthew Skelton, Team Topologies

Produktmodellen møder resten af virksomheden



Et product team kan ikke nødvendigvis eje hele kundens outcome.

DERFOR BLIVER DISSE VIGTIGERE

Interfaces mellem enheder

Fælles mål på tværs

Stakeholder-arbejde

Håndtering af afhængigheder

Governance

Ét team – ikke et team af teams

ÉT TEAM

Fælles mål, fælles kontekst, fælles ansvar

Høj interaktion i hverdagen

Social og psykologisk sammenhæng

Ét sæt prioriteter

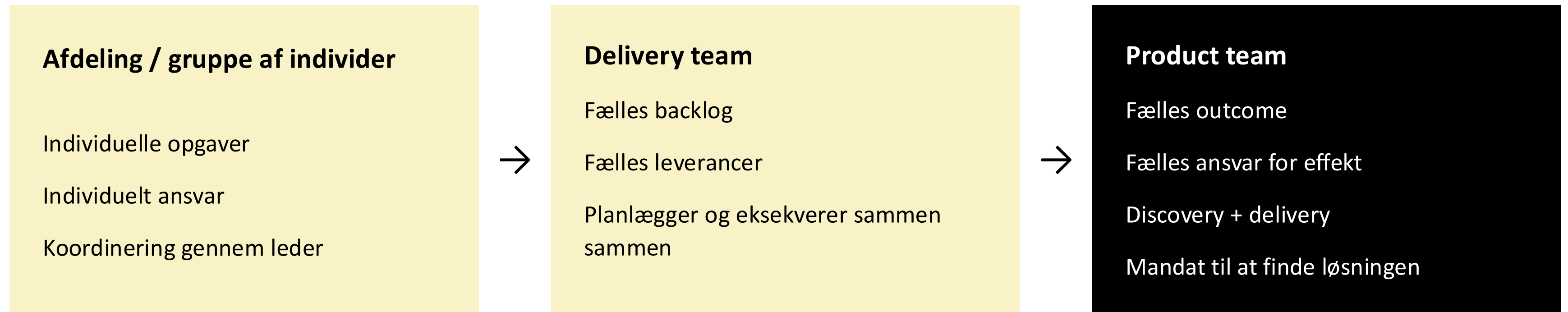
TEAMS INDE I TEAMET

Aarhus | København | Indien Tech | Product | Design

Distribueret kan godt fungere. Subteams med egne mål og mål og egen identitet kan ikke.

Shared outcomes require shared identity.

Men først: Har vi overhovedet teams?



You can't empower a team that isn't a team yet.

Det 'hele team' er langt mere end faglige kompetencer

Product ✓

Design ✓

Engineering ✓

Data ✓



Et komplet team?

Ikke nødvendigvis.

Perspektiver og præferencer, et team samlet bør kunne rumme:

Ideas & exploration

Analysis & evidence

Quality & detail

Business value & pragmatism

Collaboration

Faglige kompetencer er nødvendige - men ikke nok.



POLL

Hvad begrænser jeres teams mest i dag?

Uklare outcomes og retning

For mange afhængigheder

Manglende mandat

For meget fokus på løsninger og delivery

Teamstruktur og kompetencer

Noget andet

ERFARING 6 · DET SELVLEDENDE TEAM BETYDER IKKE, AT DET IKKE SKAL LEDES!

Empowered ≠ unmanaged

TRADITIONELT

Lederen fortæller teamet hvad – og hvordan.

PRODUKTDREVET

Lederen sætter kontekst, outcome og rammer – og coacher.

At arbejde med outcomes betyder at arbejde med usikkerhed

OUTPUT

We know what to build

We can plan the solution

Clear definition of done

Success = delivered

OUTCOME

We know what we want to change

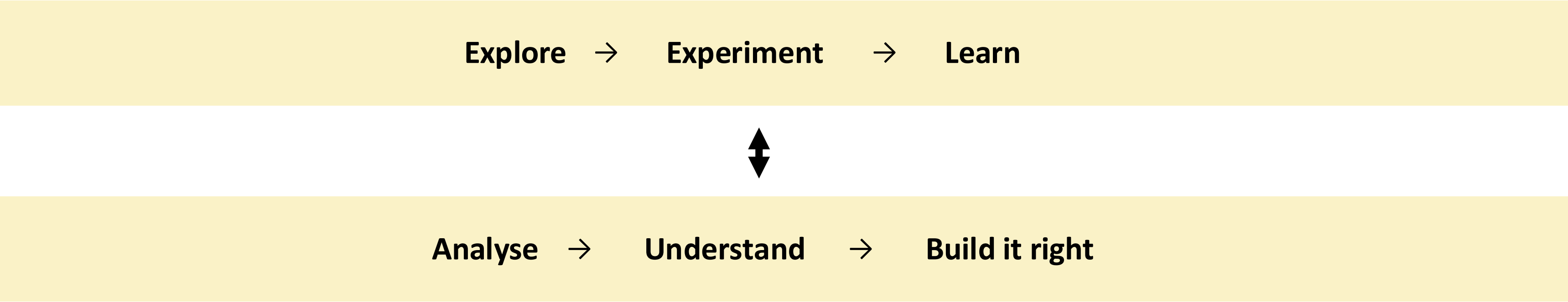
We don't know what will work

We have to experiment and learn

Success = created effect

**Ledelsesmæssigt kræver det, at vi arbejder meget mere med rammesætning.
rammesætning.**

Ikke alle trives i usikkerhed



Vi har brug for begge!

Forskellige præferencer for usikkerhed, eksperimenter, detaljer, forudsigelighed og risiko. Ingen af dem er bedre end den anden.

Det selvledende team kræver mere ledelse!

FRA: MANAGING THE WORK

Solutions

Tasks

Plans

Status

Deadlines



TIL: CREATING THE CONDITIONS

Context & direction

Outcomes & priorities

Coaching

Psychological safety

Handling uncertainty

Team composition & development

Removing impediments

Don't manage the work. Build and develop the teams.

Outcome ownership requires solution autonomy

MANDAG

“Increase conversion from 2,4 % to 3,0 %.”

FEM MINUTTER SENERE

“Jeg synes, I skal bygge en recommendation engine.”

**You can't empower teams and prescribe the solution at the same time.
same time.**



POLL

Hvordan arbejder I med outcomes?

Teams får primært konkrete leverancer og features

Vi har mål, men løsningerne er ofte defineret på forhånd

Teams får outcomes, men ledelsen blander sig i løsningen

Teams ejer både outcome og løsning

Det varierer meget mellem teams

Følg principperne – tilpas 'modellen'

Så hvad ville jeg gøre i dag?

1

Hvad var det nu, vi forsøgte at opnå?

Kort recap · ca. 8 min.

2

Erfaringer fra virkeligheden

Hovedparten · ca. 25 min.

3

Så hvad ville jeg gøre i dag?

Anbefalinger · ca. 5 min.

Hvis jeg skulle starte i morgen, ville jeg ikke starte her her

~~Ny organisationsstruktur~~

~~Nye jobtitler~~

~~Spotify modellen~~

~~40 nye processer~~

~~“Alle skal arbejde med OKR’er”~~

Jeg ville starte med ét område

1

Vælg ét vigtigt problem eller outcome

2

Sæt et reelt tværfagligt team omkring det

3

Giv teamet et reelt mandat

4

Giv adgang til kunder og data

5

Coach ledelsen i ikke at definere løsningen

6

Følg outcome og læring – ikke kun leverance

7

Fjern de organisatoriske impediments

8

Repeat – og skalér derefter

Transformationen går begge veje

TOP-DOWN

Leadership → Strategi → Outcomes → Teams

BOTTOM-UP

Læring → Evidens → Outcomes → Strategi → Leadership

Det er ikke kun en team-transformation. Det er også en ledelses- og organisationstransformation.

Hvad har jeg lært?

1 Du kan ikke empower et team, der endnu ikke er et team

3 Outcomes introducerer usikkerhed – by design.

5 Lad outcomes guide organisering – ikke den anden vej rundt

2 Det gode team er mere end rette sammensætning af faglige kompetencer

4 Empowered teams kræver mere ledelse, ikke mindre

6 Kopier ikke ‘modellen’ – tilstræb principperne bag

Product Operating Model er ikke målet. Målet er mere værdi, hurtigere læring og mindre spild.

[Agile Onboarding](#)[Kurser](#)[Webinarer](#)[Podcast](#)[Blog](#)[Kontakt](#)

Product Leadership in Practice

Et 7-dages uddannelsesforløb der gør dig til Product Leader



Format:

- 7 dage fordelt på 4 moduler
- Opstart februar, Nordhavnen Kbh

Moduler:

1. Produktlederens rolle + Sæt retning for dit produkt
2. Plan, roadmaps, outcomes, målinger og produktmetrikker
3. Værdiskabende produkter gennem Product Discovery
4. Certificering

www.productleadershipinpractice.dk



Format:

- Praktisk anvendelse
- Egne 'produkter'
- Case-båret
- Workshop-like
- Grupper



www.productleadershipinpractice.dk



Mikkel Hempel · 1st
Partner & CPO @ Capacit

1mo ***

Det var en fornøjelse at deltage og jeg kan kun give jer og uddannelsen mine varmeste anbefalinger 🙌
Det er interessant at se hvor meget af teorien vi allerede nu kan omsætte til praksis i vores hverdag 🚀

[See translation](#)

Like · 🗨️ 2 | Reply



Randi Gravgaard · 1st
Senior Product Owner, Automatiseret Kreditmotor & kreditproce...

1mo ***

Tak for et mega godt kursus 😊

Like · 🗨️ 2 | Reply



Morten Pedersen · 1st
Chief Information Officer / it direktør

1mo ***

Tak for et super godt kursus og opholdet i "anekdoteland" 😊
super lærerigt.

[See translation](#)

Like · 🗨️ 1 | Reply



Anne-Louise Finseth Nielsen · 1st

1mo ***

--
Tak for en super god uddannelse. Den får en kæmpe anbefaling herfra.

[See translation](#)

Q & A

Tak for i dag

Hold øje med din indbakke – du får optagelsen af dagens webinar.



Kresten Banke

kba@syndicate.dk

[linkedin.com/in/krestenbanke](https://www.linkedin.com/in/krestenbanke)

Syndicate