

Produktutvikling i store organisasjoner

- ...og OKR som målstyring

Erfaringer og forskningsresultater
ITLED4350



Jan Henrik Gundelsby

janhenrik

Computer science geek with a passion
for everything systems development.
Head of R&D @ Knowit. #applefanboy.
Eager boy scout in love with nature.
#kmspeider

Knowit

Oslo

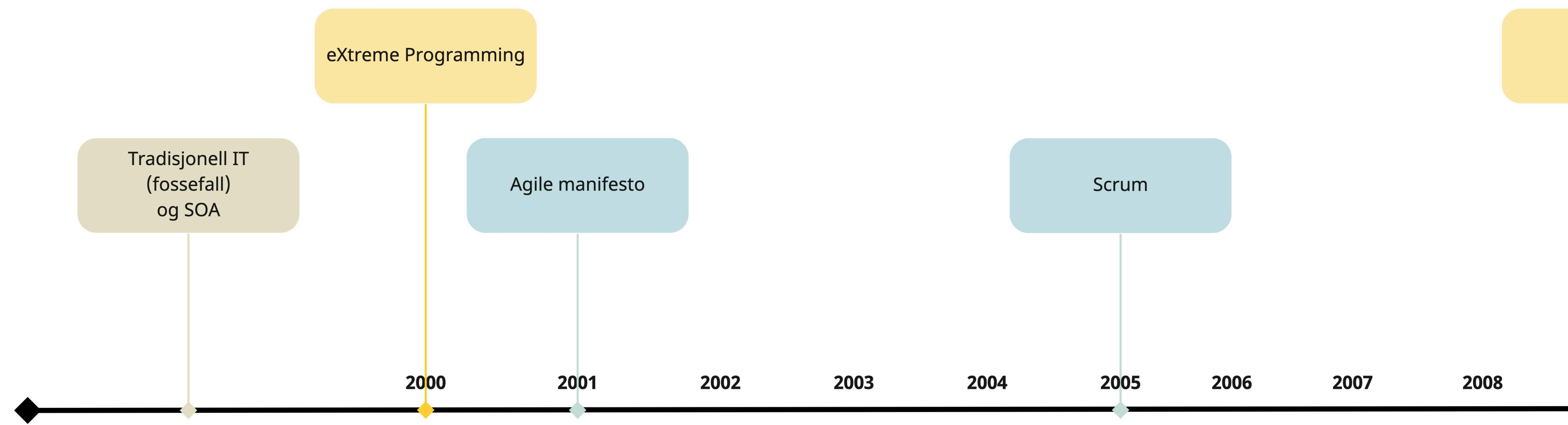
janhenrik@gundelsby.com

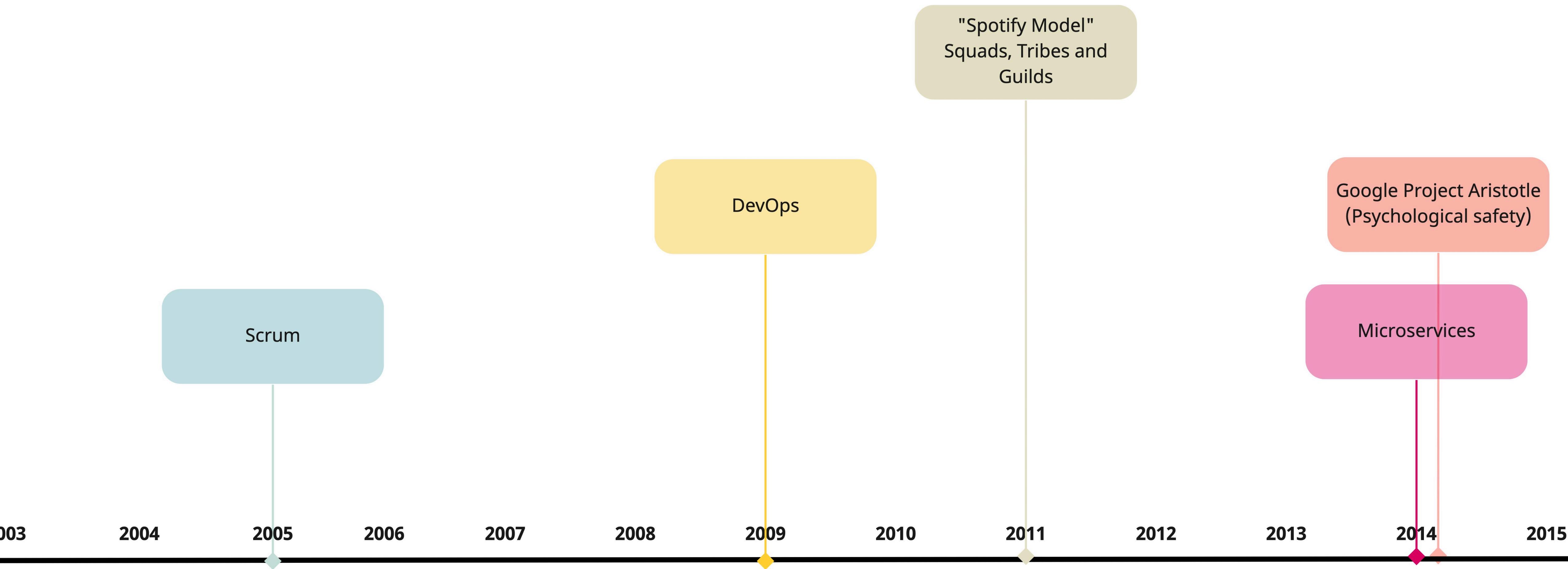
gundelsby.com

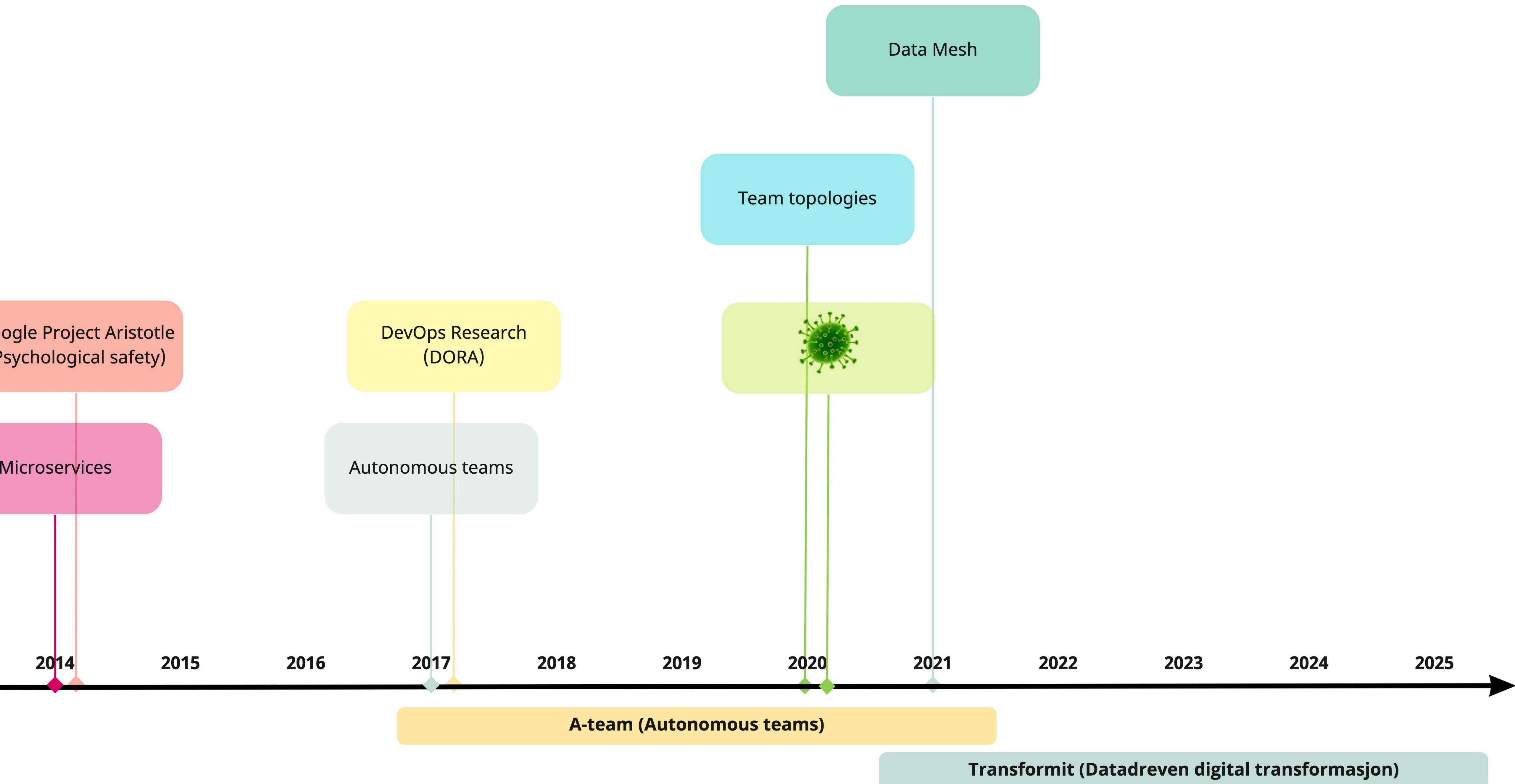


AGENDA

- . Erfaringer fra produktutvikling i stor skala
- . Hva er OKR (Objective Key Results)
- . Praktisk øvelse - individuelt
- . Forskning på OKR – How agile teams make OKRs work?
- . Praktisk øvelse - team
- . Takk for i dag og pluss delta







A-team: Autonome kryssfunksjonelle team

Team blir i økende grad brukt som en måte å organisere arbeid på. Autonome kryssfunksjonelle team har potensial til å være en svært effektiv og fleksibel arbeidsform, spesielt i bransjer kjennetegnet av raske markedsendringer, slik som innenfor IKT og finans.



Prosjektet gikk fra 2017-2022.

Transformit: Forskning på datadreven digital transformasjon

Knowit har fått midler fra Forskningsrådet til 4 år med forskningsprosjekt (2021-2025). Prosjektet skal utforske hvordan vi kan benytte data til å forstå hvordan organisasjoner transformeres, hvordan støtte utviklerteam i deres arbeid og utarbeide metoder for å bruke data til å skape nye produkter og tjenester.



knowit



Oslo Origo



Kartverket



Et eksempel...

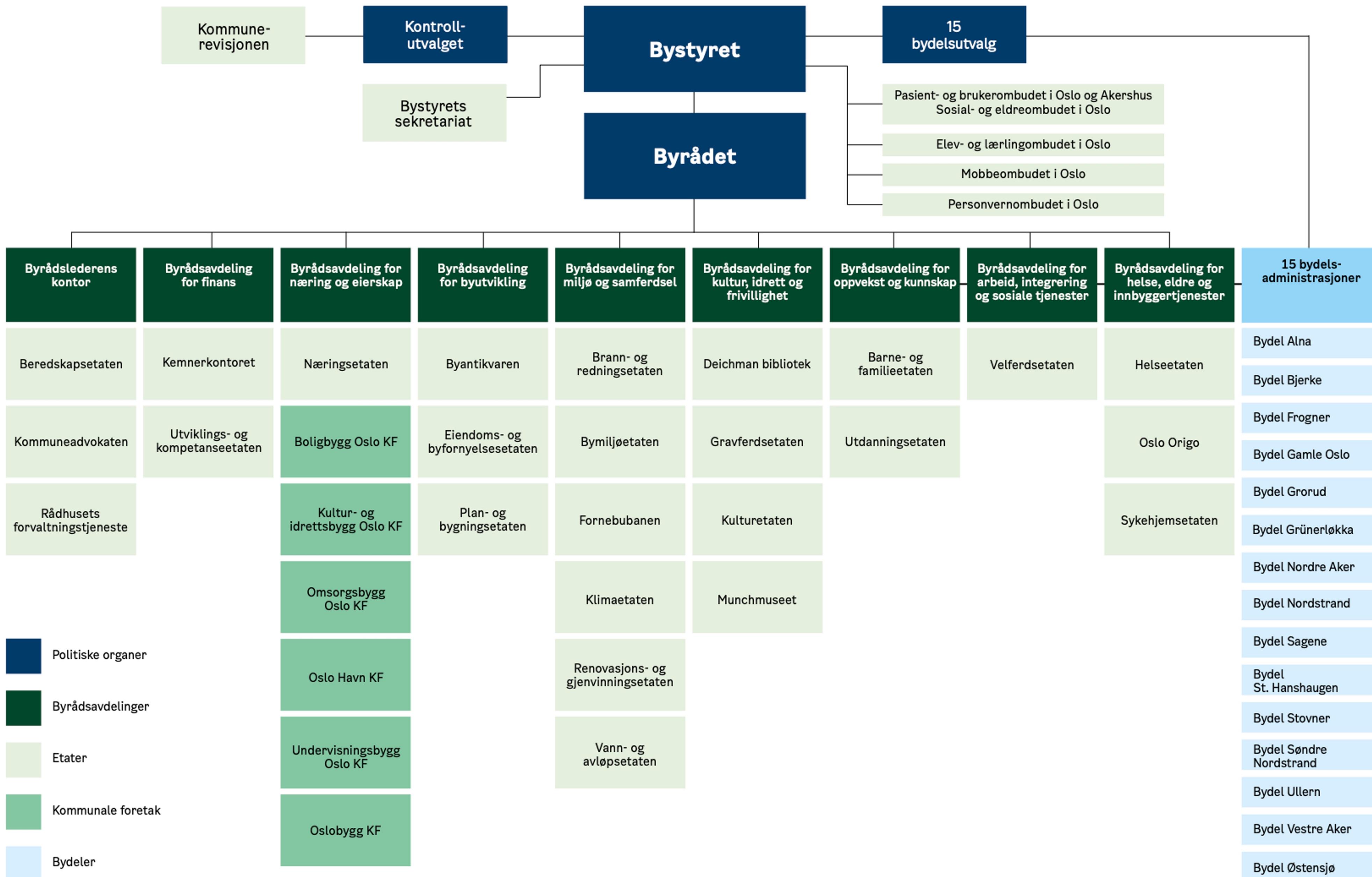
Fra Oslo kommune...



Oslo

nowit

Organisasjonskart Oslo kommune



Vi er rigget for store anskaffelser

Leder i Oslo kommune

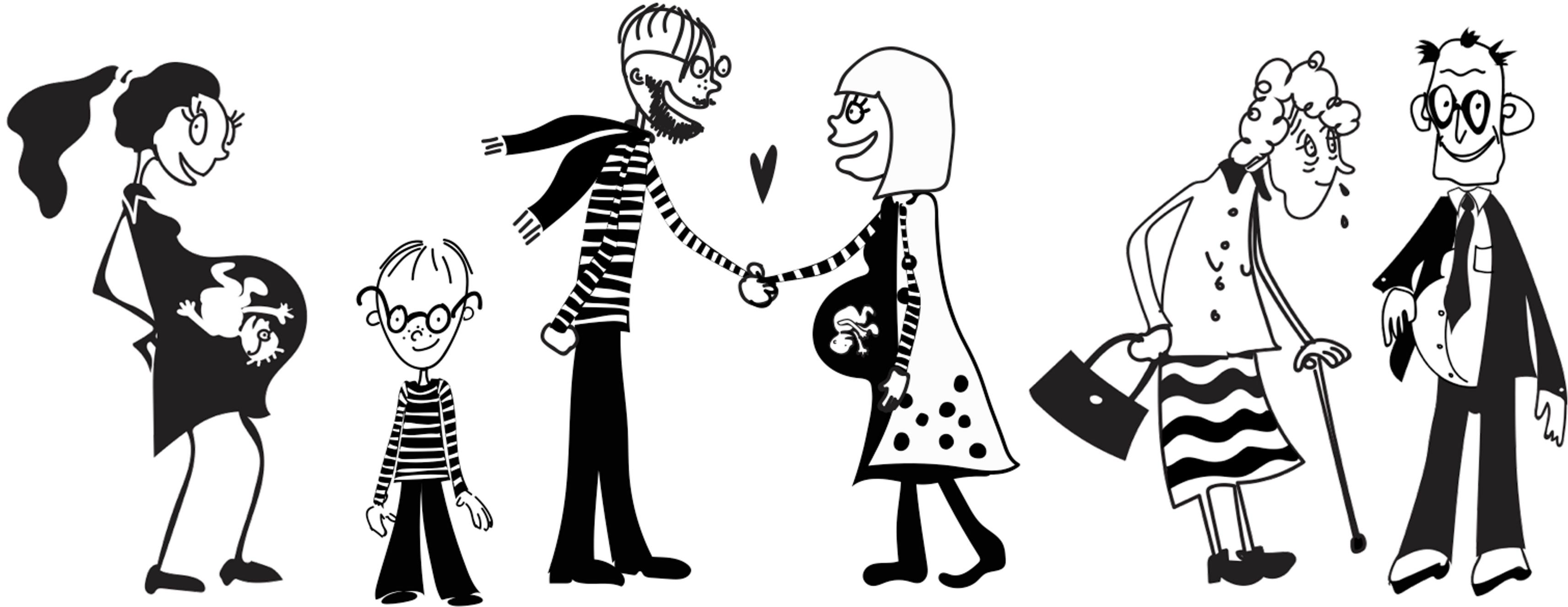
Vi har ventet 8 måneder på en server

Bydel i Oslo kommune

Innbyggere må kjøre taxi fra og til 6 etater for å få gjennom en byggesøknad.

Tjenestedesigner i kommunen

Visjon for den digitale transformasjonen



Realisere historien om Tim

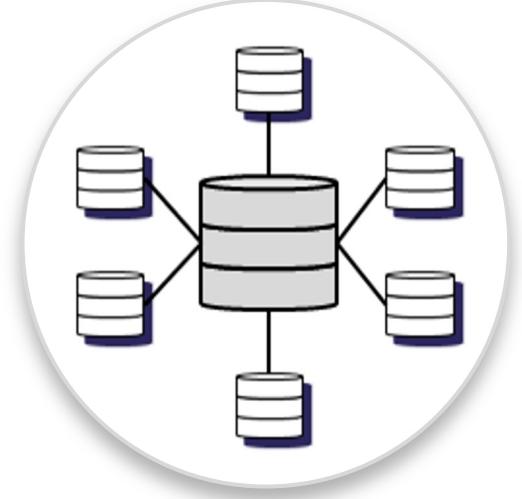
Felles mål for den digitale transformasjonen



Vi forstår innbyggerne våre og tilbyr våre tjenester når de ønsker det og trenger det



Vi løser innbyggernes behov uavhengig av offentlig sektors organisering



Hver tjeneste som tilbys, skal bygges på Oslo kommunes felles tjenesteplattform

HOWTO: Digital transformasjon - optimalisere for fart



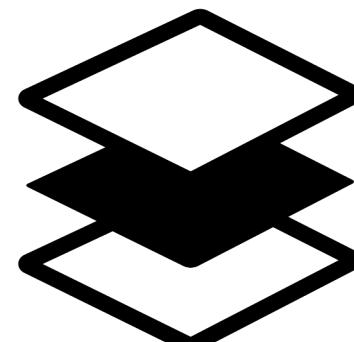
Få tak i de beste folka og **bygge eget fagmiljø**.



Gå fra Command & Control til **Mission Control**. Autonome tverrfaglige team med **delegert myndighet**.

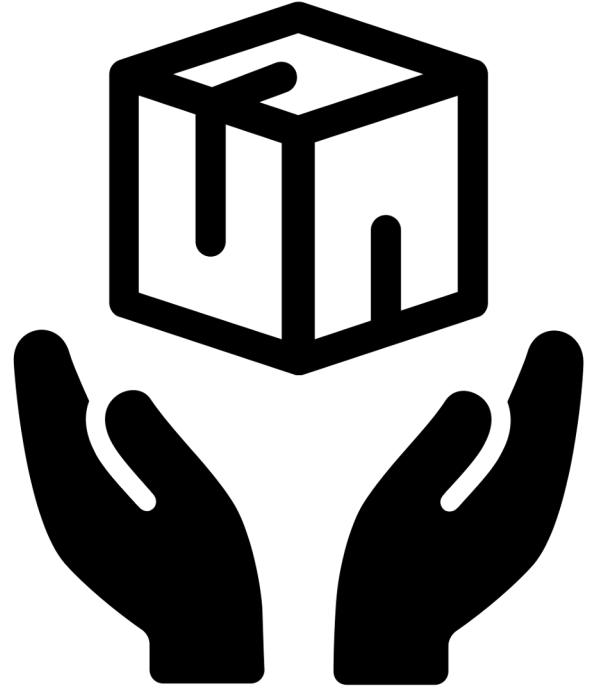


Gå fra store prosjekter til **produktutvikling** på produktområder.



Åpne opp data for innbyggere og næringsliv og invitere alle til å utvikle for kommunen ved å etablere felles **dataplattform** og **utviklerportal** for intern og ekstern bruk.

Produkt vs prosjekt



- . Ikke produkt som noe som skal selges, men en måte å jobbe på!
- . Slutt med overleveringer!
- . Iterere raskt - kontinuerlige leveranser (fart).
- . Teamet får penger, ikke prosjektet.
- . Måles kontinuerlig på eget veikart og hva de produserer.



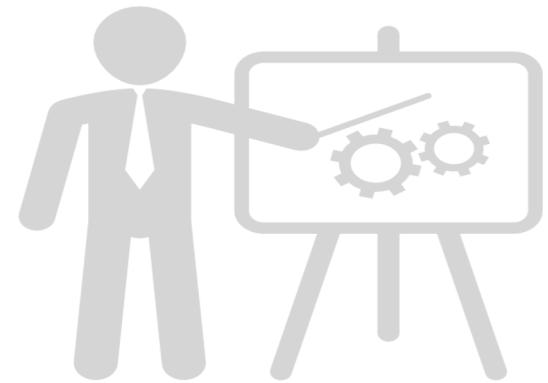
Fra forskningen

Store offentlige prosjekter feiler!

Autonomy, mastery, purpose and belongingness.

Behov for å styrke virksomhetenes kompetanse på digitalisering

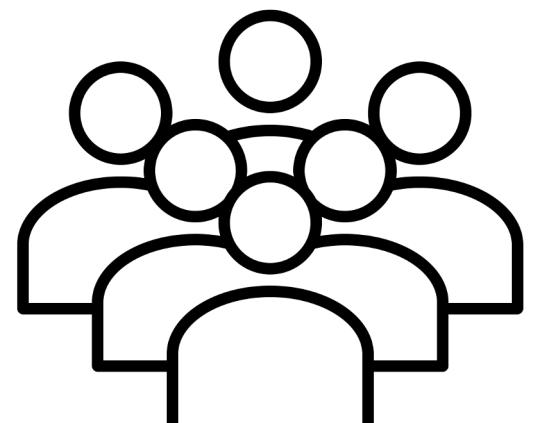
Digitale strateger



Ivareta
helhetsperspektivet
(Strategisk)

- Strategiske ledere og personell med spisskompetanse knyttet til digital transformasjon og med erfaringer fra digital endringsledelse
- Ledere som kan ivareta helhetsperspektivet på sektorenes og kommunens digitaliseringsarbeid
- Koordineringsrolle på tvers av kommunens digitalisering
- Veilede virksomheter i egen sektor i hvordan de driver digitalisering

Digitale håndverkere



Autonome team
(Operativt)

- Team med nødvendig kompetanse til å løse oppgaven uten å involvere andre
- Prosess og metoder (verktøykasse)

Roller

Produkteier

Organisasjonsutvikler

Forretningsutvikler

Tjenestedesigner

TeamLead

Tjenesteeier

TechLead

Frontend-utvikler

Backendutvikler

Informasjonsarkitekt

Informasjonssikkerhet

Origos organisering (2021)

Oslo Origo

Helsedata i Oslo

Covid-19
HEI

Produktområder som jobber med spesifikke sektorer

Storbylegevakt

- Covid-19 testing
- Datateam
- Smitteoppfølging
- Utredning
- Klinikk
- Modell for klinikk oppfølging
- Stribusjon av smittestatus
- Bemanningsløsning
- Smitteoppsporing
- Prøvesvar
- Avstandsoppfølging
- Smittevernutstyr
- ...

Åpen og tilgjengelig by

Proaktive personlige tjenester

Automatisert saks-behandling

Datadeling og gjenbruk

Utviklings- opplevelse

Produktområder som jobber med felles digitale innbyggerløsninger med mange virksomheter

Oslonøkkelen

Min side

Skjema-utvikling

Proaktive meldinger

Automatiserte prosesser

Produktområder som jobber med plattform for digital tjenesteutvikling

Informasjonsforvaltning

Plattform (UKE)

Infrastruktur (UKE)

Åpen, tilgjengelig by

PO	Produktområdeleder
OU	Organisasjonsutvikler
FU	Forretningsutvikler

Oslonøkkelen

Booking

TL	TeamLead
UX	Design
TcL	TechLead
FE	Frontendutvikler
FE	Frontendutvikler
BE	Backendutvikler
HW	Hardwareutvikler

TL	TeamLead
UX	Design
TcL	TechLead
FE	Frontendutvikler
BE	Backendutvikler

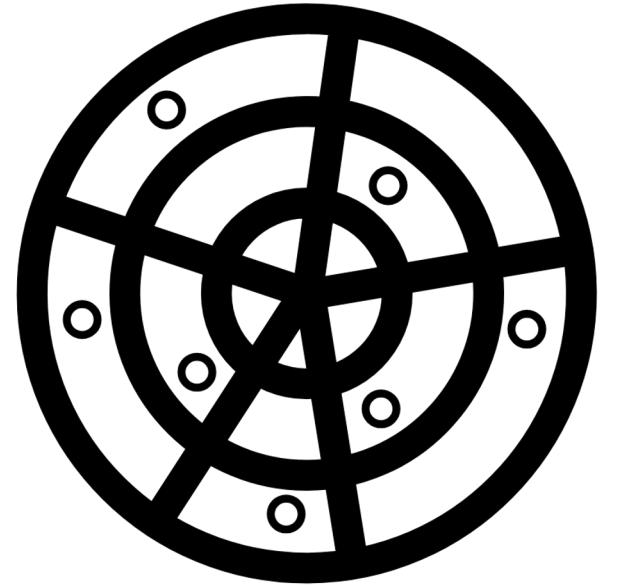
Summeoppgave

1. Gå til en person du ikke kjenner
2. Diskuter i 5 minutter.

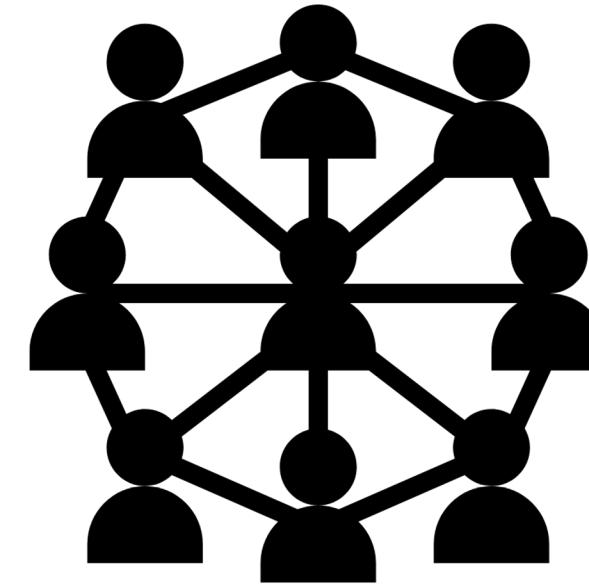
- . **Hvordan er teamsammensetningen i din bedrift? Hva fungerer bra, hva fungerer dårlig?**

Så hva har vi lært?

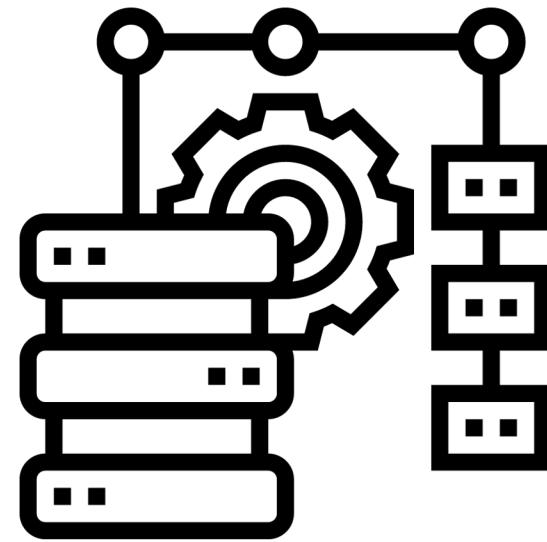
Felles retning:
Kompensere for autonomitet (storskala)



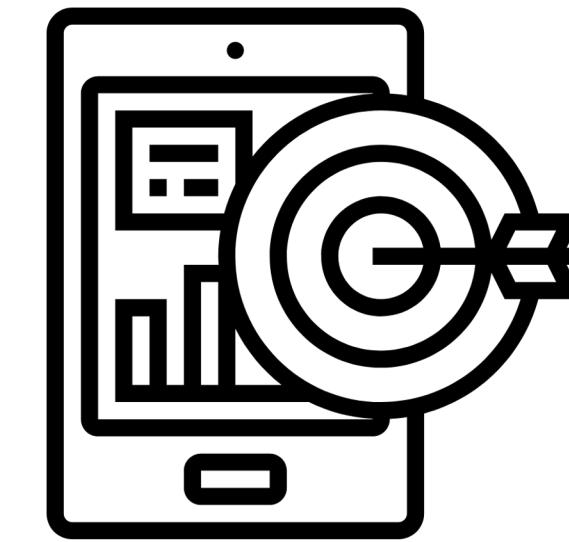
Teknologiradar



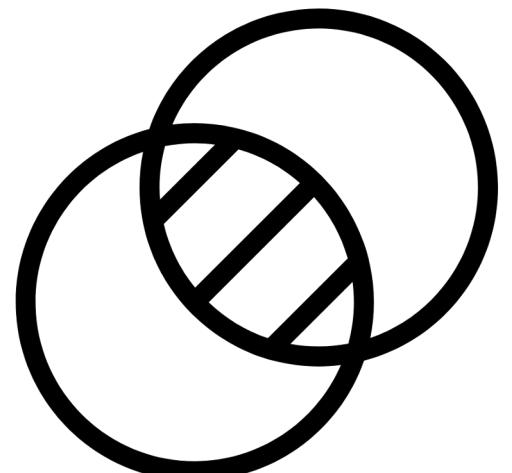
Community
of
Practice



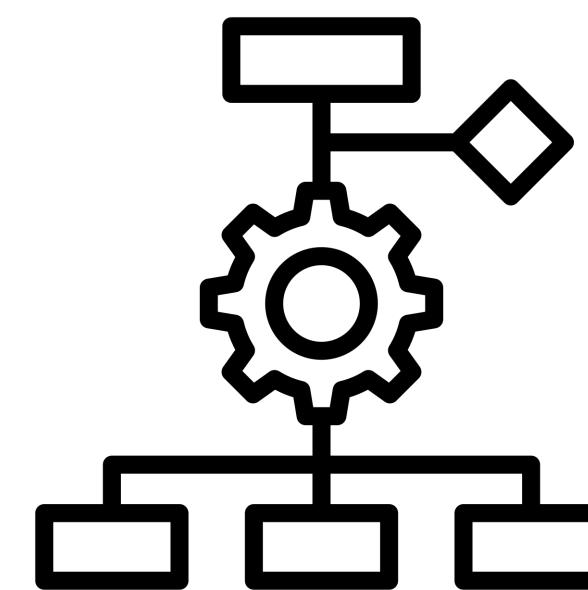
Styrings/
arkitektur-
prinsipper



OKR



Transparens



Organisering

Volume 27

Technology Radar

An opinionated guide to technology frontiers

Download

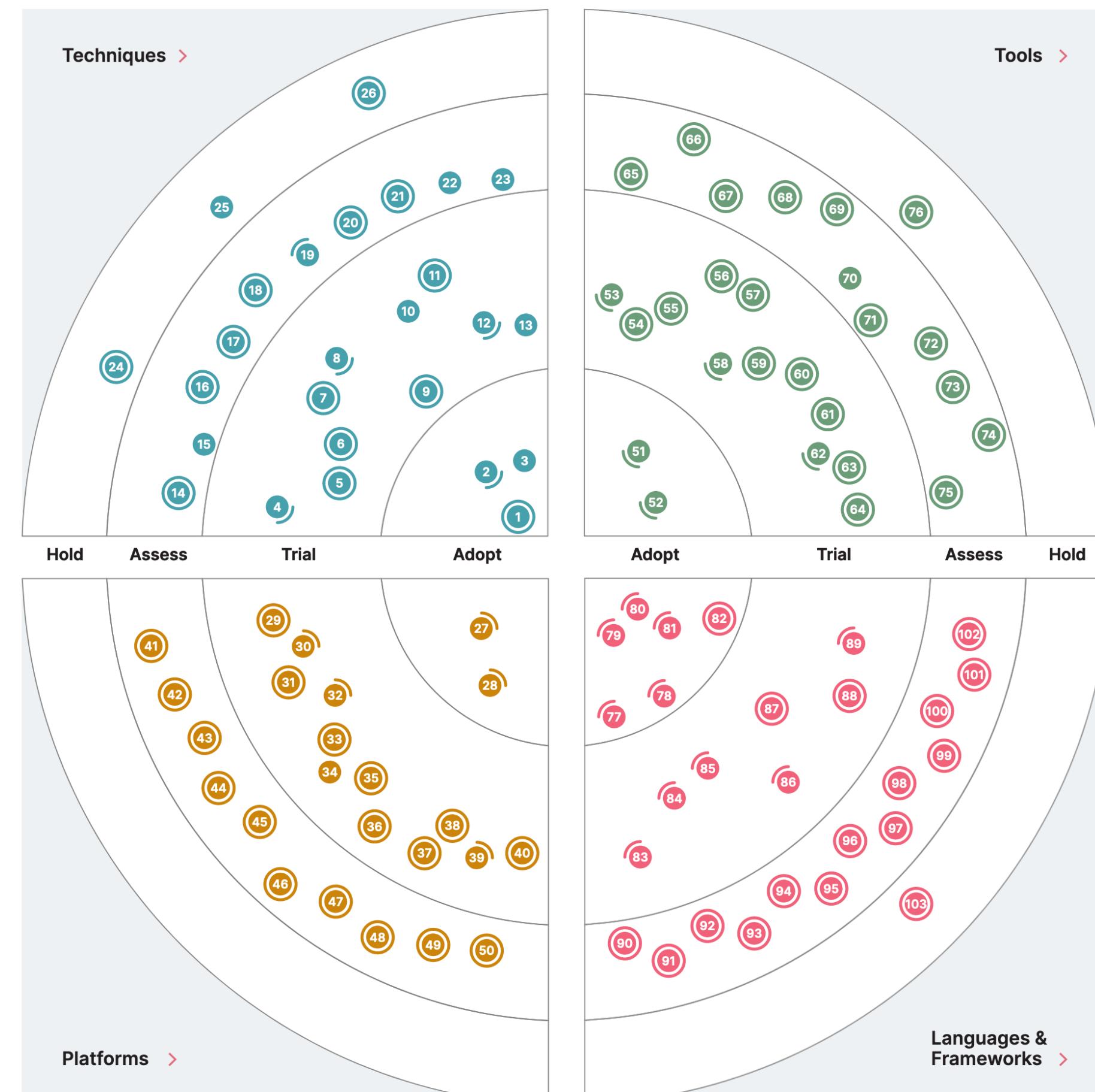
Search

FAQ and more

Build your own radar

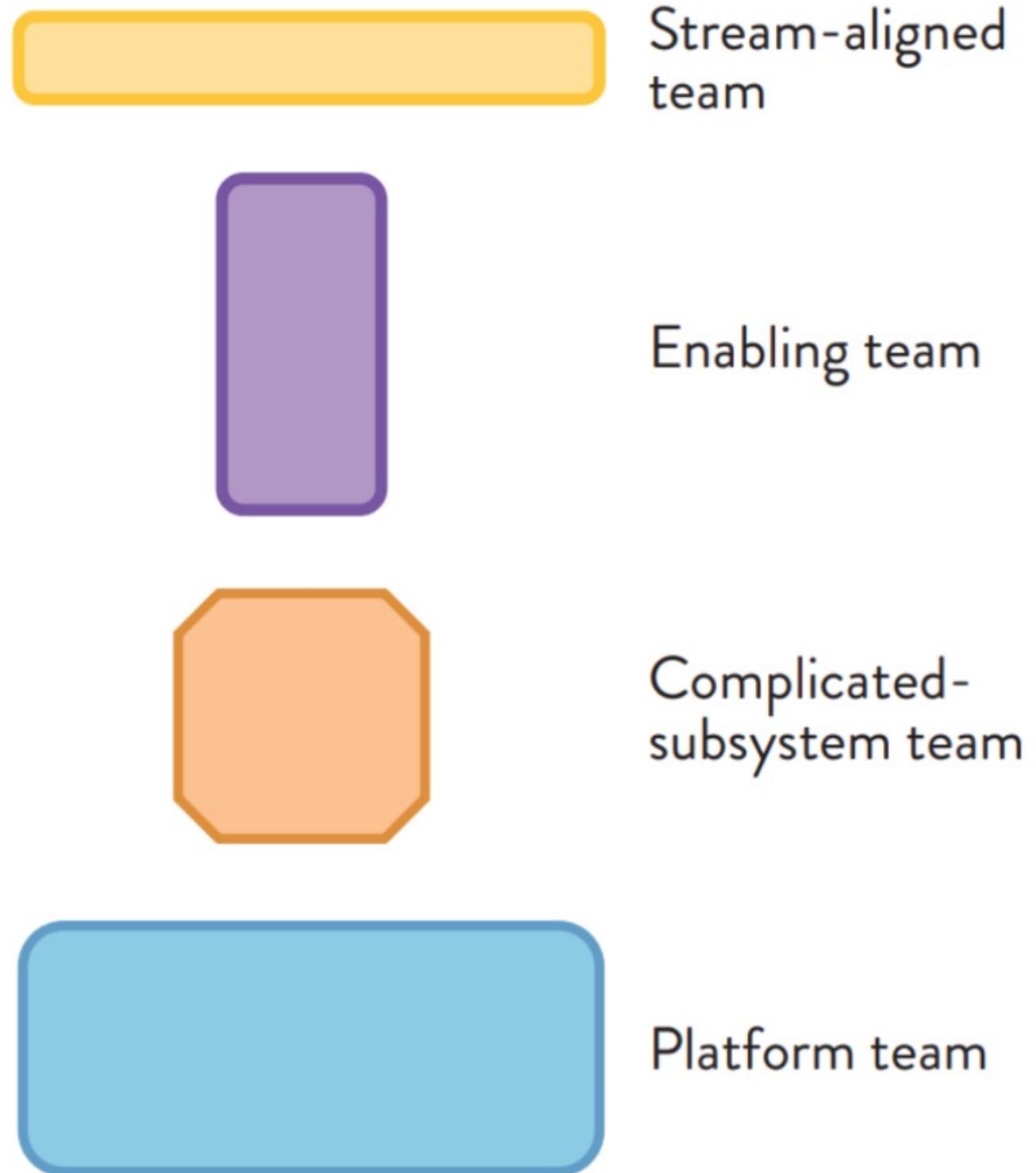
Archive

< Insights

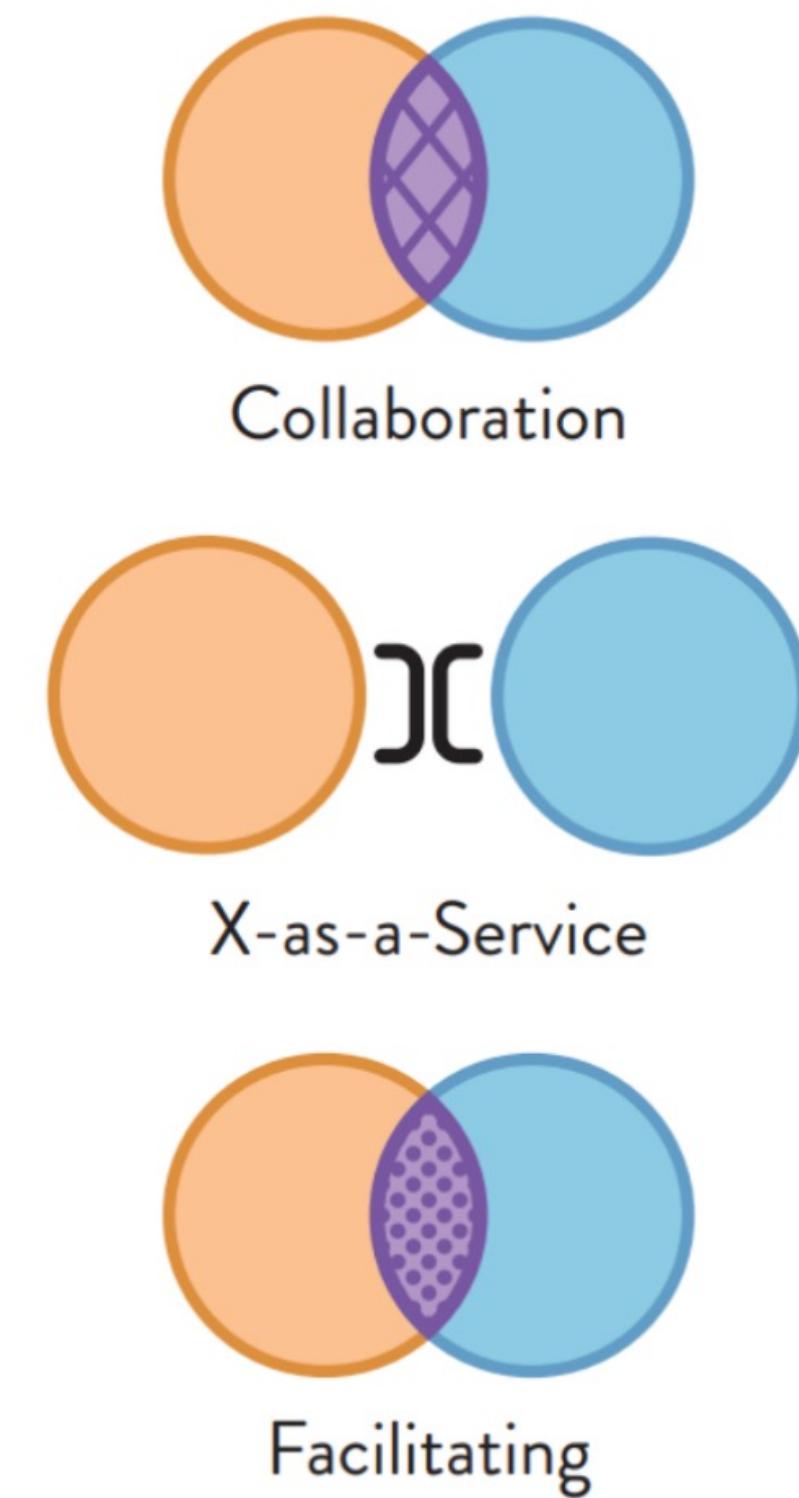


Team topologies

Four Team Types



Three Interaction Modes



© Matthew Skelton and Manuel Pais from *Team Topologies*

Innføring av produktutvikling

Bygge kultur, få med hele organisasjonen

Bygge nedenfra og ovenfra samtidig

Det finnes noen verktøy, forskning og erfaringer

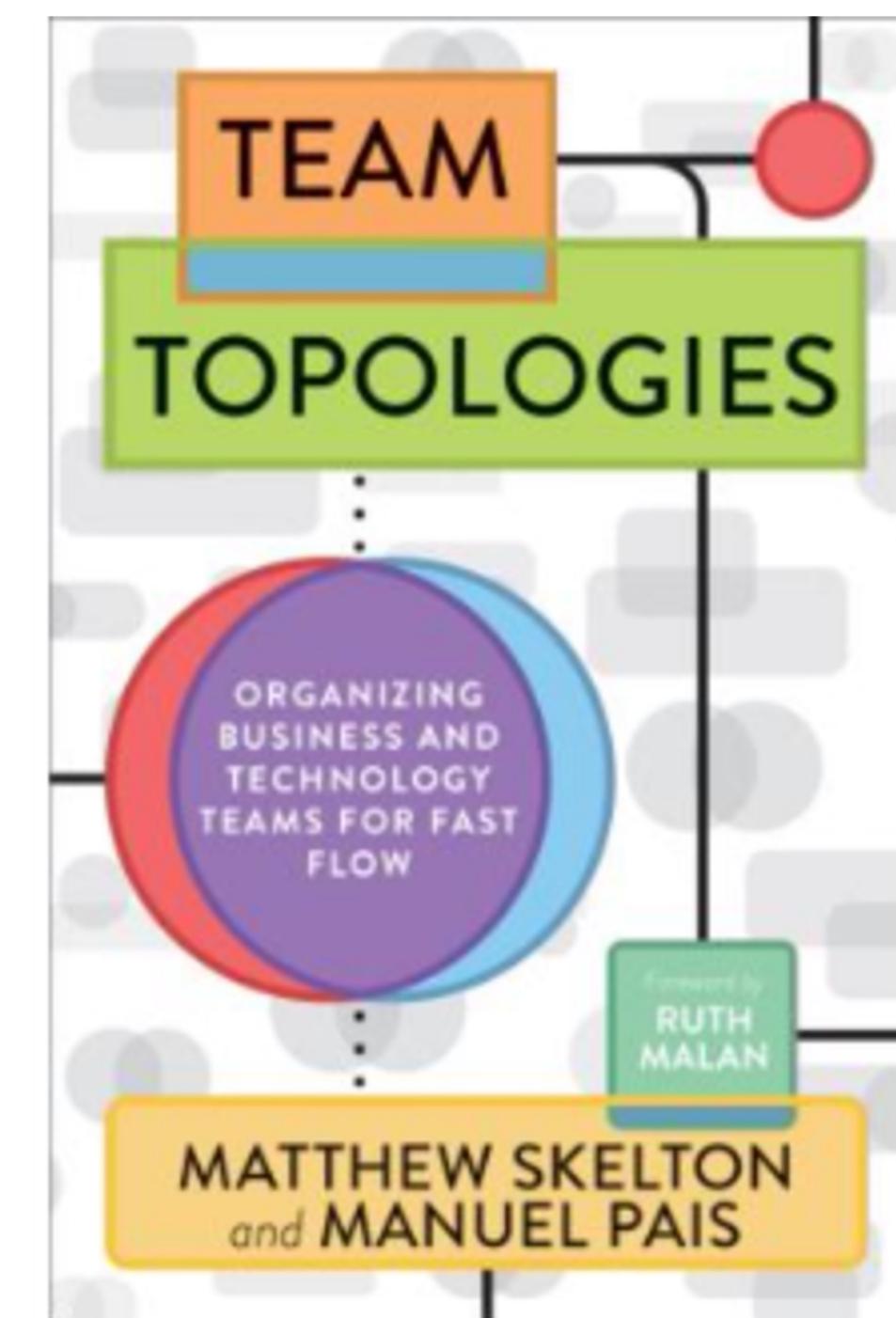
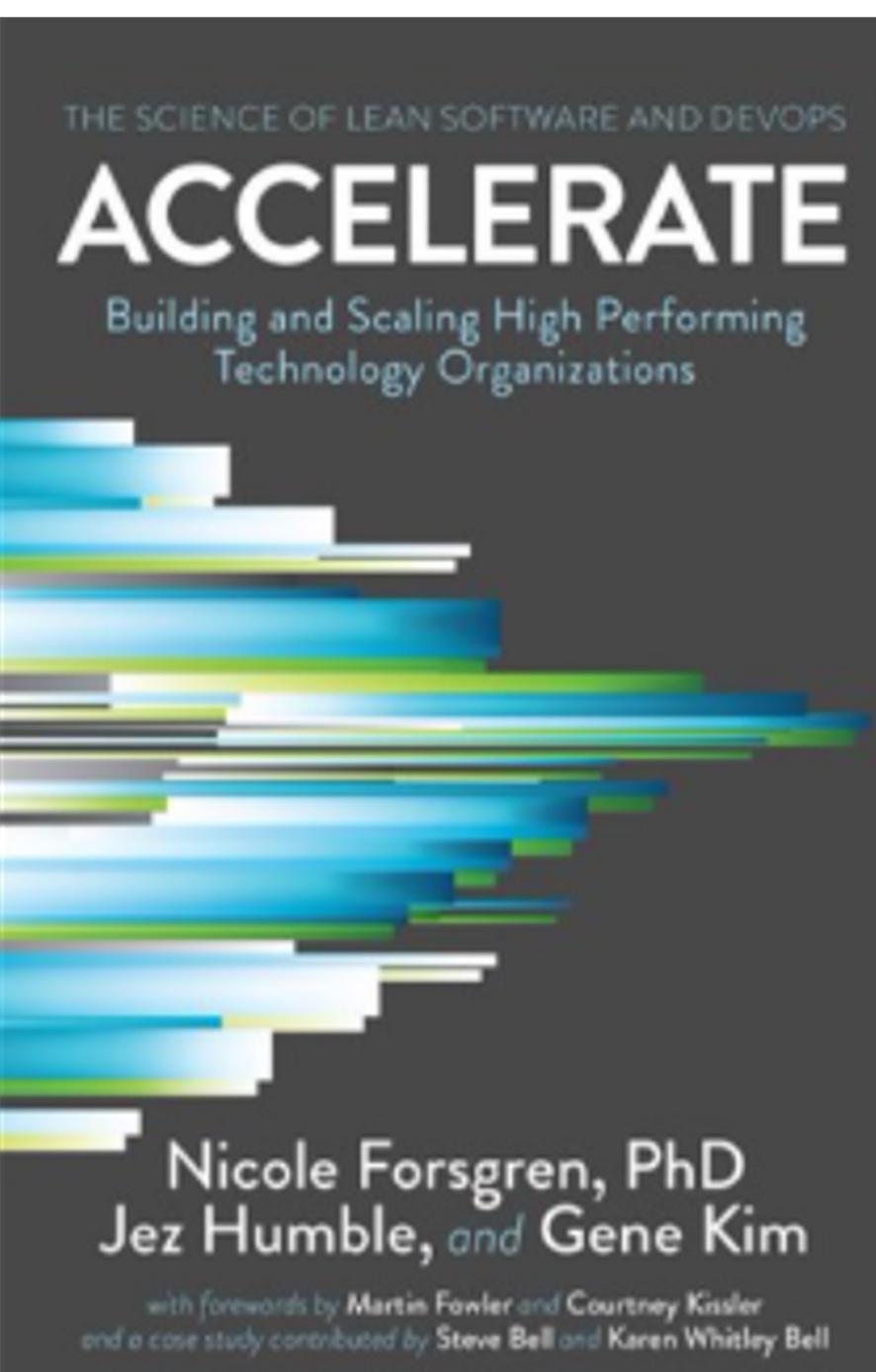
THE LEAN SERIES ERIC RIES, SERIES EDITOR

Jez Humble, Joanne Molesky & Barry O'Reilly

LEAN ENTERPRISE

How High Performance
Organizations
Innovate at Scale

O'REILLY®



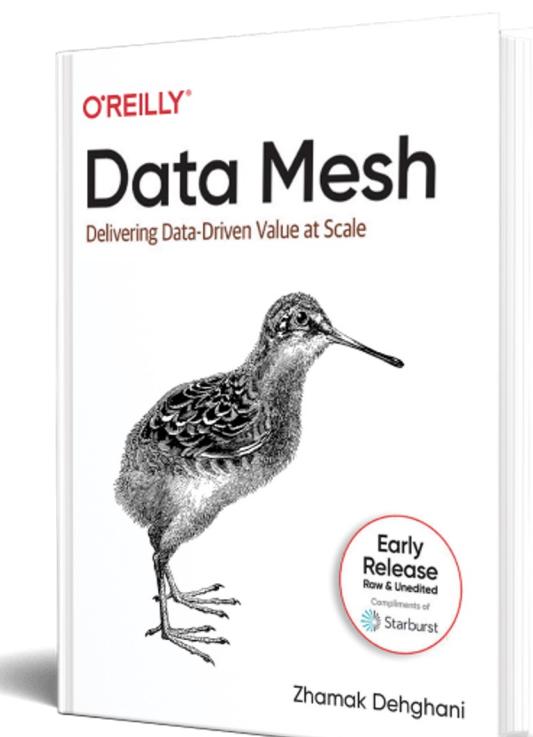
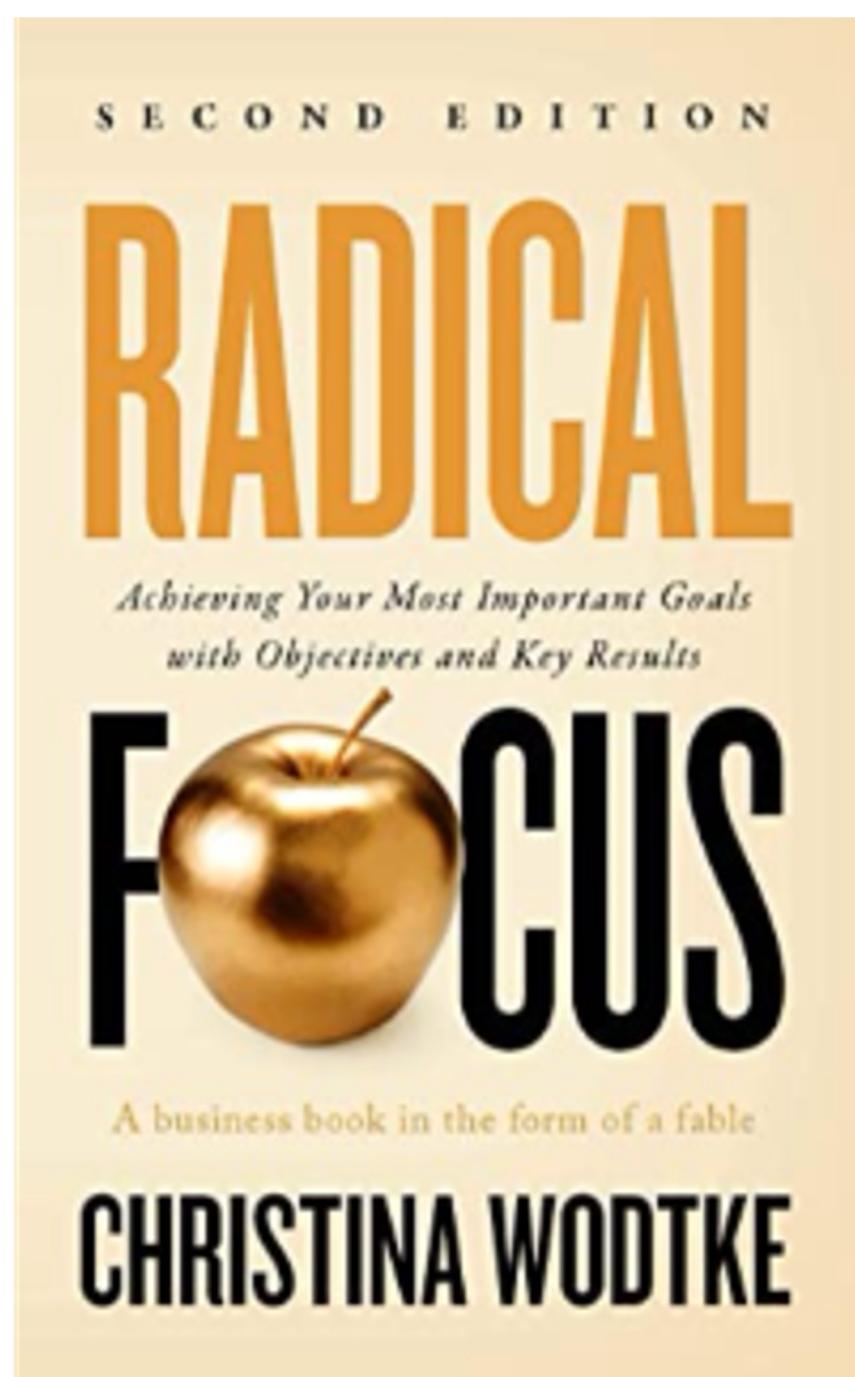
MARTY CAGAN
Silicon Valley Product Group

INSPIRED

HOW TO
CREATE
TECH
PRODUCTS
CUSTOMERS
LOVE

SECOND EDITION

WILEY



How agile teams make OKRs work

knowit

Forskningsfunn



Oslo Origo

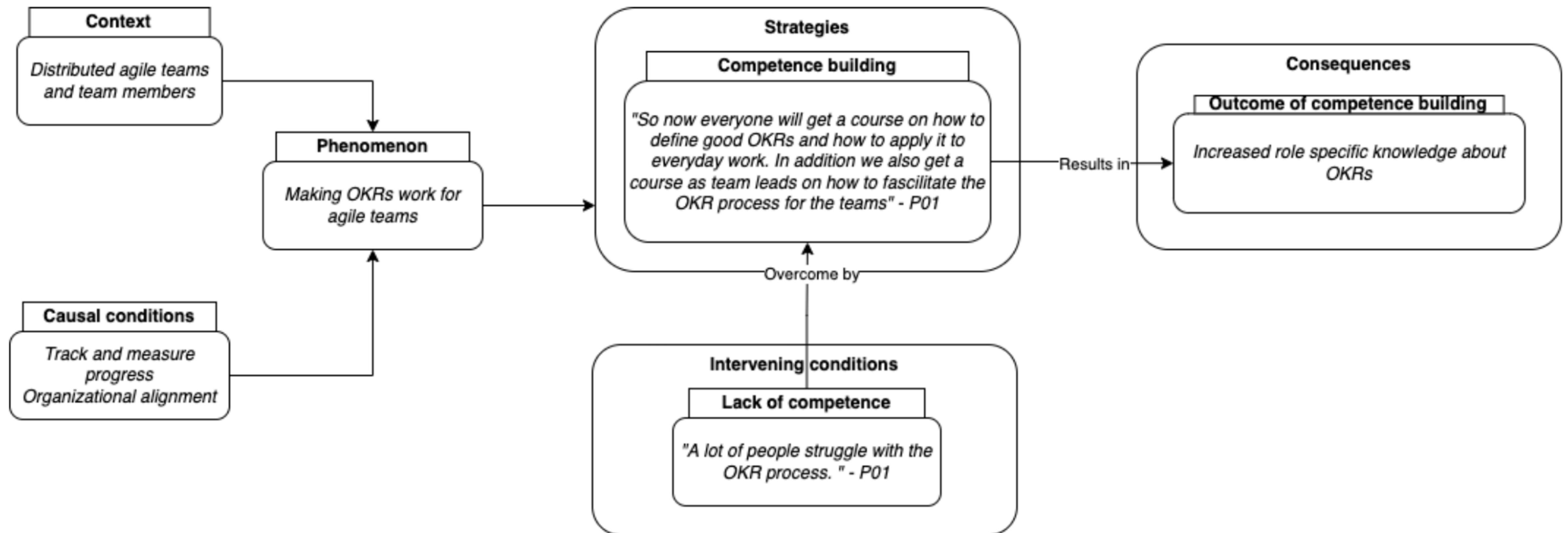


Viktoria Stray, Jan Henrik Gundelsby, Rasmus Ulfsnes, Nils Brede Moe. 2022. How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In ICSSP 2022, Virtual. ACM, New York, NY, USA

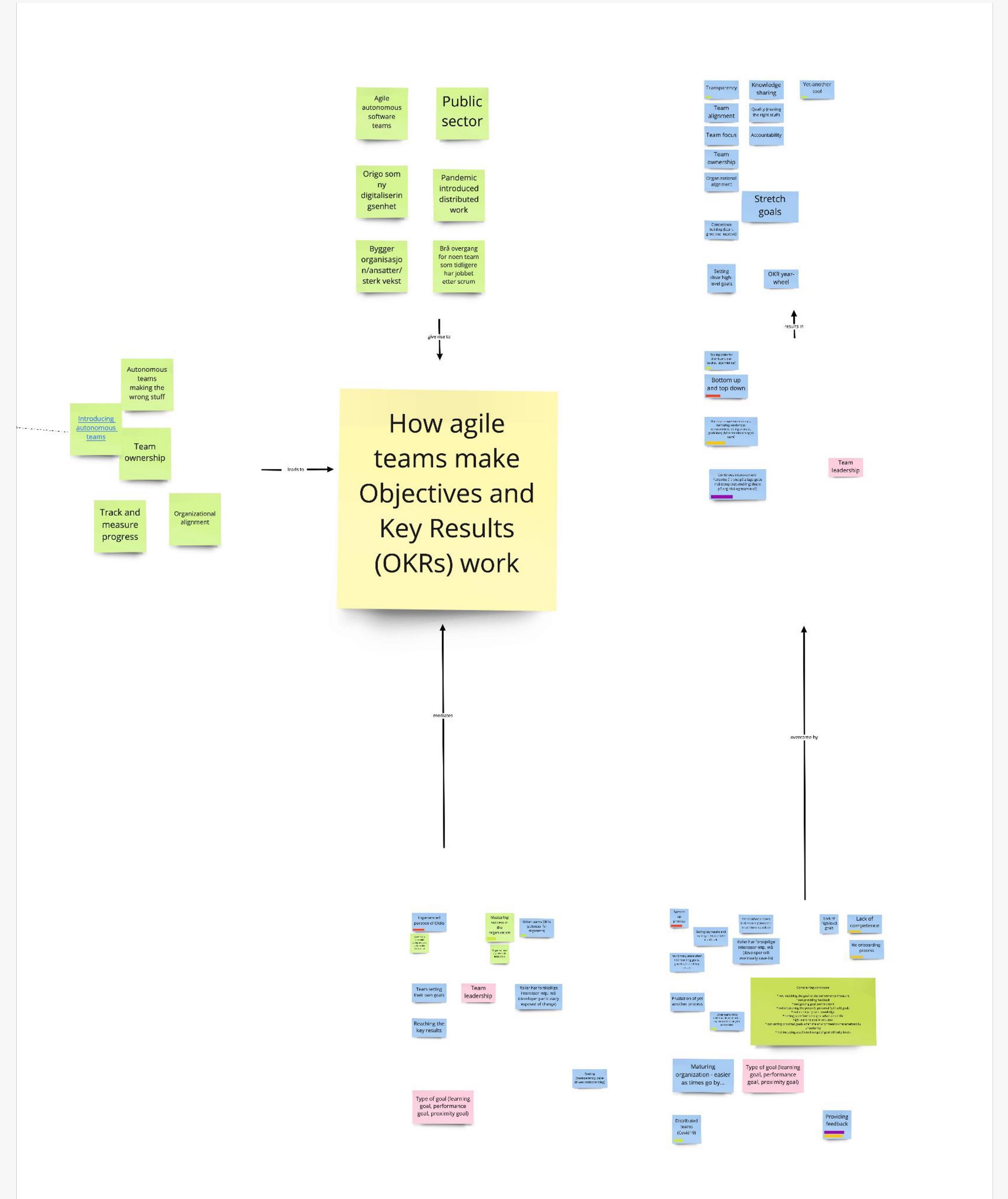
Table 1: Team characteristics

Team Name	Size	History	Context
Team Alpha	10	2 years	Platform team serving other teams
Team Bravo	7	2 years	Value stream team making a product
Team Charlie	4	5 years	Value stream team making a product
Team Delta	7	2 years	Platform team making a product serving team Echo
Team Echo	4	3 years	Value stream team using team Delta's product

Gjort: 12 intervjuer and undersøkelse med 41 respondenter



Strauss and Corbins coding-paradigm



Faktorer som påvirker (behov)

- Tilbakemeldingssløyfer
- Felles retning (alignment) i stor-skala
- Måling av fremdrift i organisasjonen

- Distribuerte team (COVID-19)

Utfordringer

- Opplevd formål med OKRer
- OKR-opplevelsen føles vanskelig og tungvinn
- Forskjellige roller har forskjellige interesser
- Manglende onboarding-prosess
- Modning av organisasjonen
- Mangel på kompetanse

“Det tar utrolig mye energi og tid å formulere OKR, spesielt key results riktig”

4 strategier

1. Top down & Bottom up

team fokus, team effektivitet, alignment

"Formålet er at alle på teamet skal få en forståelse av hvor vi skal"

"Det er bra for å sette retning, og hva vi skal fokusere på dette kvartalet"

4 strategier

2. Bygging av kompetanse

økt kompetanse, tilbakemelding til ledelsen, økt overhead

4 strategier

3. Verktøy

transparens, alignment, muliggjort distribuert arbeid, datadreven organisasjon

Mission statement
Utvikle teknologi og tilhørende metode som gjør organisasjoner i stand til å drive digital transformasjon basert på data, og samtidig utvikle en teknologi som gjør team i stand til å operere datadrevet.

Team

Administration
Jan Henrik Gundelsby

Members
Tor Sporsem
Geir Hanssen
Rasmus Ulfssnes
Rolf Knutsen
Nils Brede Moe
Viktoria Stray

Add**Measurements****New measurement****Objectives and Key results**

2023 2022 Høsten 2021

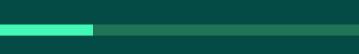
1. januar 2023 – 31. desember 2023

Change view to Kompakt

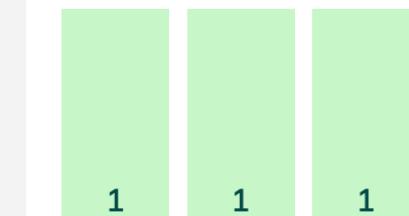
Kompakt Detaljer

Gjennom forskning skape nyskaping, innovasjon & entreprenørskap

20%

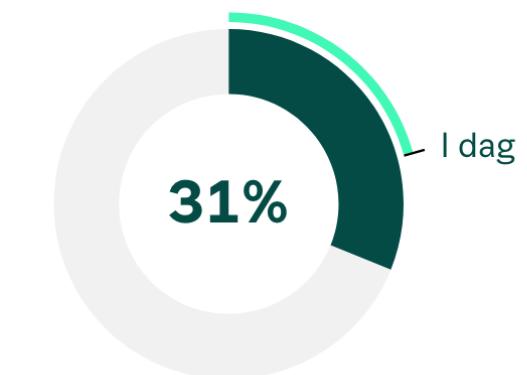
Støtte dataplattformens arbeid, ved å bruke 50% FTE forskningstid på dette**Skape internt og eksternt omdømme forbundet med forskning for Knowits potensielle kunder og akademia**

53%

Gi tilgang til artikler via Transformit sin landingsside**Presentert funn i 5 eksterne arenaer****Presentert funn i 5 interne arenaer****Weights****Tilføre forskningsbasert kunnskap for å gjøre Knowit og kundene våre enda bedre**

20%

Fokus på forskningen vår i 2022 er: "Datadeling og eierskap", samt "datadrevet praksis"

Forskningen har forbedret 5 prosesser hos partnerne**Tilby 5 møteplasser for partnerne****Admin****Change «Transformit - forskningsprosjekt»****Add period****Add objective****Add key result****Progress for period**

4 strategier

4. Kontinuerlig forbedring av OKR-prosessen

retningslinjer og årshjul, spørreundersøkelser, tilbakemelding til ledelsen

Implikasjoner for praksis

knowit
—

“OKR hjelper team sette retning og fokus”

Further research

- Bør utvikleren få kode i stedet for å være med på å sette mål?¹

"OKR-prosessen passer ikke alltid med det jeg som utvikler føler er viktig"

[1] - Edwin A Locke and Gary P Latham. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American psychologist 57, 9 (2002), 705.

4 strategier

1. Top down & Bottom up

team fokus, team effektivitet, alignment

2. Bygging av kompetanse

økt kompetanse, tilbakemelding til ledelsen, økt overhead

3. Verktøy

transparens, alignment, muliggjort distribuert arbeid, datadreven organisasjon

4. Kontinuerlig forbedring av OKR-prosessen

retningslinjer og årshjul, spørreundersøkelser, tilbakemelding til ledelsen

Innovasjonsbedriften Alpha

AlphaCorp er en innovativ virksomhet som utvikler og markedsfører teknologiprodusletter og tjenester for ulike bransjer. Bedriften er i vekst og ønsker å fokusere på forbedring av både intern og ekstern ytelse.

Dere er en del av lederteamet i Alpha. Selskapet står overfor noen utfordringer og muligheter i det nåværende markedet, og ledelsen ønsker å utvikle et sett med OKR for de neste seks månedene.

Utfordringer og muligheter:

- **Markedsvekst:** Alpha ønsker å øke sin markedsandel ved å tiltrekke seg flere kunder og utvide produktspekteret.
- **Kundetilfredshet:** Selskapet har opplevd en økning i kundeklager og ønsker å fokusere på å forbedre kundeopplevelsen og styrke kunderelasjonene.
- **Prosjektleveranse:** Alpha har hatt noen forsinkelser i prosjekter og ønsker å forbedre prosjektledelsen for å sikre rettidig levering og bedre ressursutnyttelse.
- **Innovasjon:** Selskapet ønsker å styrke sin innovasjonskapasitet for å kunne tilby nye og unike produkter og tjenester som møter kundenes behov og forventninger.

Identifiser og definer overordnede mål (Objectives) basert på de fire hovedutfordringene og mulighetene, og deretter utvikle målbare nøkkelresultater (Key Results) som vil hjelpe dere å nå disse målene.