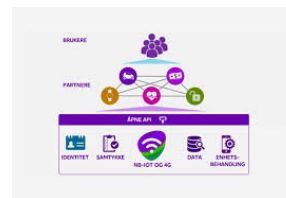
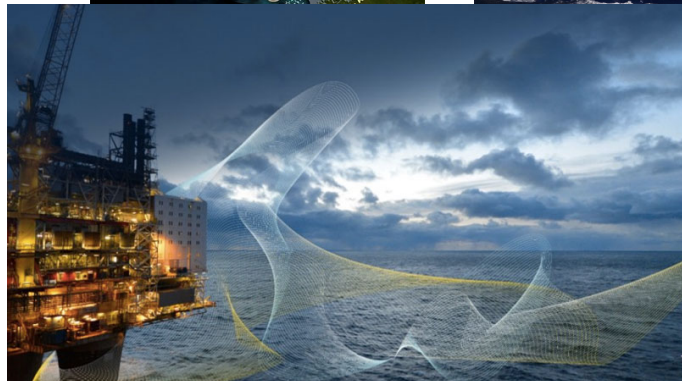
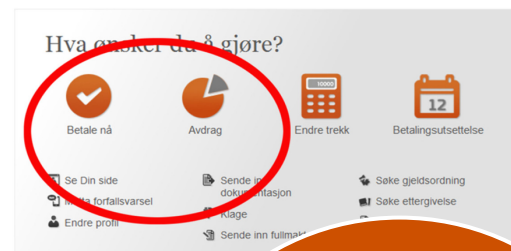
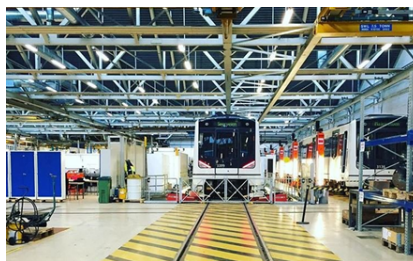




Fra IT - Prosjektleder til Leder i en digital transformasjonsprosess

Sven Lunøe Pihl – Leder Forretningsutvikling, Bouvet

Vi bidrar i mange digitaliseringsprosesser



Vi lærer,
erfarer og deler
og overfører...

- Rammer og drivkrefter for digitalisering
- Digitaliseringen handler om....
- Vi får en større oppgave
- Endringsledelse på nytt – *mer metodisk?*
- Tenk smidig – *noen verktøy*
- Ta innovasjon på alvor

2019

Politiske endringer Flykninger og migrasjon

Økonomisk ustabilitet **Urban vekst** **Handelskrig**

Klima Aldrende befolkning
Sikkerhet **Energi overgang**

Nye behov og **livsmønstre**

Digitalisering

Drivkrefter

Globalisering

Deregulering/ Demokratisering

Miljø og økologi

Sirkulær økonomi

Fleksibilitet og mobilitet

Ny teknologi
på nye måter

Endring og
transformasjon
på samfunnsnivå

Miljø
Bevissthet

Nye holdninger til
eiendom og konsum

Teknologisk konvergens

Mobil, GPS, IoT, Scann, Cloud
Laser, M/D-Learning, B-Data, AI

Sosio / demografiske endringer

Urbanisering
Unge – og gamle
Velstand

2019



Stordata og
avansert analyse



Automatisering



Maskinlæring VS
koding



Sky løsninger



Tingenes
internett



Blockchain



Informasjons-
sikkerhet



Plattformer



Augmented
Reality



Cognitive
Computing



Roboter og
droner



Kunstig
intelligens

Menneske – maskin «på nytt»

- Hva kan «maskiner» gjøre?
- Hvordan vil maskinene «arbeide» og hvor mye kan de gjøre?
- Hvor kan maskiner arbeide (uten mennesker) ?
- Hvor mange transaksjoner, mellomledd – og formaliteter kan maskiner erstatte?



Disse spørsmålene
utløser en enorm
vilje til innovasjon



Produktivitet

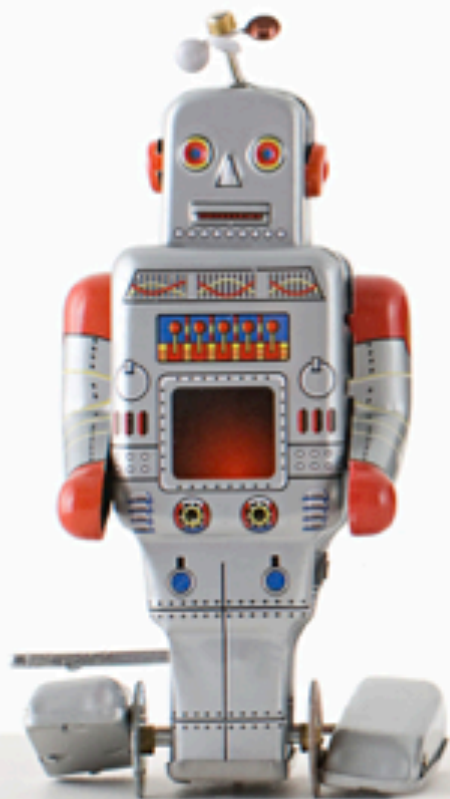
Innovasjon

Bærekraft

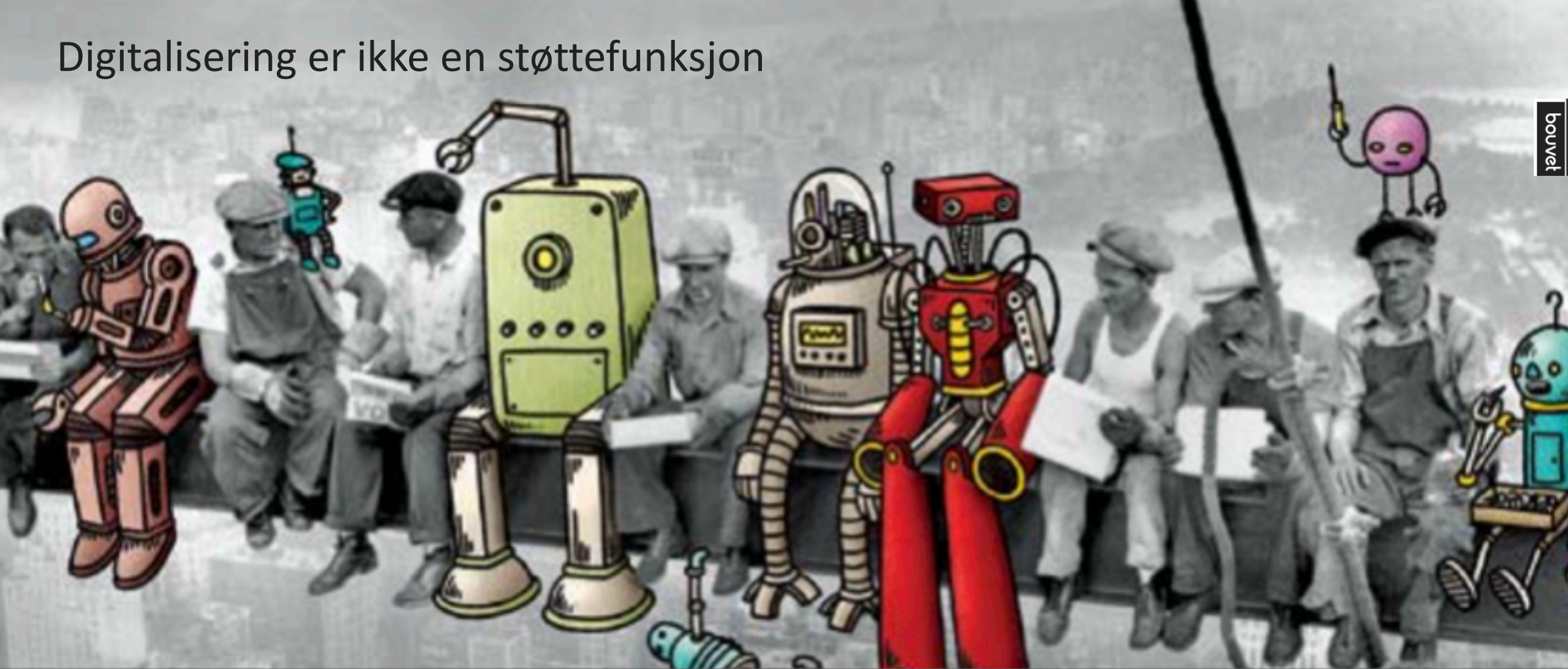
Hva skjer?



Det Digitaliseres og Digitalisering handler om folk



Digitalisering er ikke en støttefunksjon



Men innvevd i hele organisasjonen

TIM OG ROBERT:
Det viktigste Robert Steen har gjort i perioden som finansbyrå er å skape Tim. Den lille gutten med det store hodet, brillene og den stripe gensen er en fremtidsvisjon som skal vise hva innbyggerne kan forvente av digitaliseringsarbeidet i kommunen. (Foto: Stine Marie Hagen)

– Tim er bare en tanke på hvordan man kan fremstille en gutt som kan være litt alright å ha med seg rundt omkring. Han er en fin gutt da, en kjekk kar. Også har han gode tanker. Han sier blant annet at digitalisering er ikke vanskelig - det er easy peasy ettersom all teknologien eksisterer. Du må bare forandre kulturen og strukturen på sektoren, og så er du der.

Jeg er litt usikker på om det var Tim eller Robert Steen som sa det siste der.

En annen ideologi Steen har, er nemlig denne: Digitalisering handler ikke om teknologi, men om endring. Teknologi er i beste fall et hjelpemiddel. Uten endring, ingen digitalisering.

Å lage et digitalt søknadsskjema er ikke digitalisering.

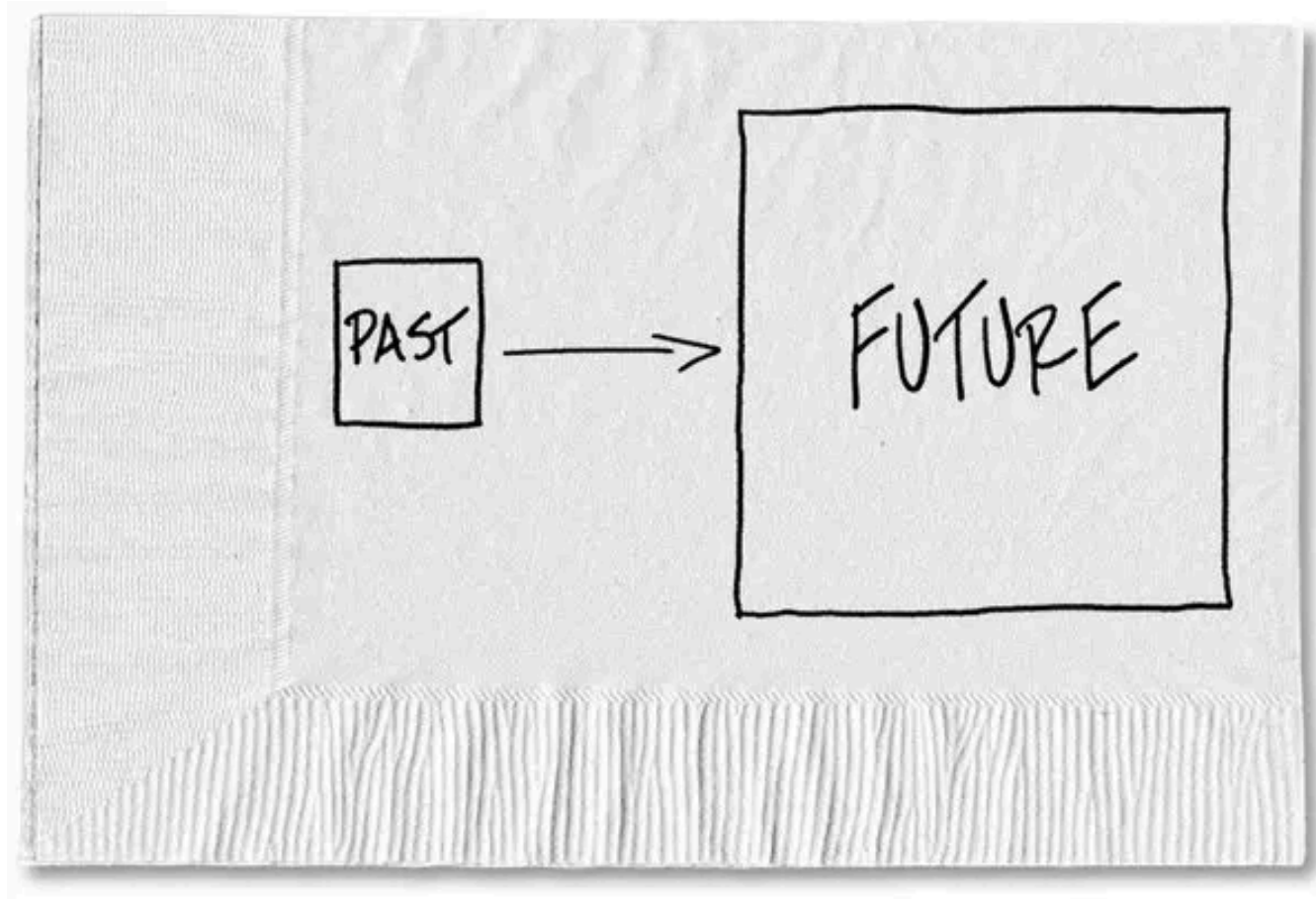
– Å lage et digitalt søknadsskjema er ikke digitalisering, sier Steen. Organisasjonen i Oslo Orienter er ifølge Steen en gjeng med folk som besitter den riktige bakgrunnen og erfaringen som skal til for å få til en forandring, så da er han i alle fall kommet et godt stykke på vei. Tidligere i år kunne han lansere Oslonøkkelen en endring, altså en digital nøkkelkassjon, altså en digital nøkkel innbyggerne kan bruke til å byens lokaler og tjenestefor omgjøring.

biblioteker, skoler kanskje mer til til ved å jobbe ner er en gode sere produksjon hvordan d man tilfø Oslo velkomne proa

Hva betyr dette for prosjektlederen?

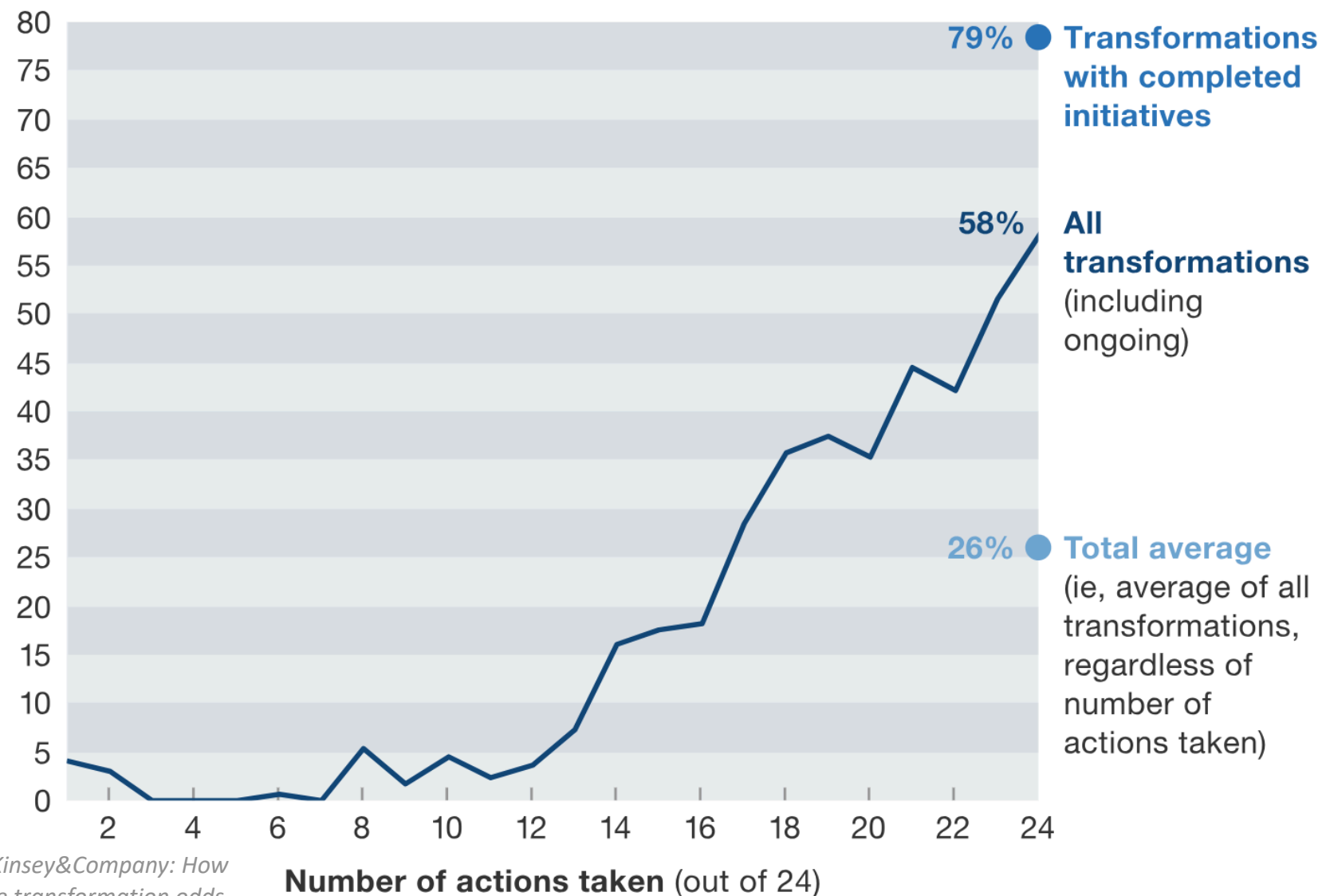


Oppgaven blir større!



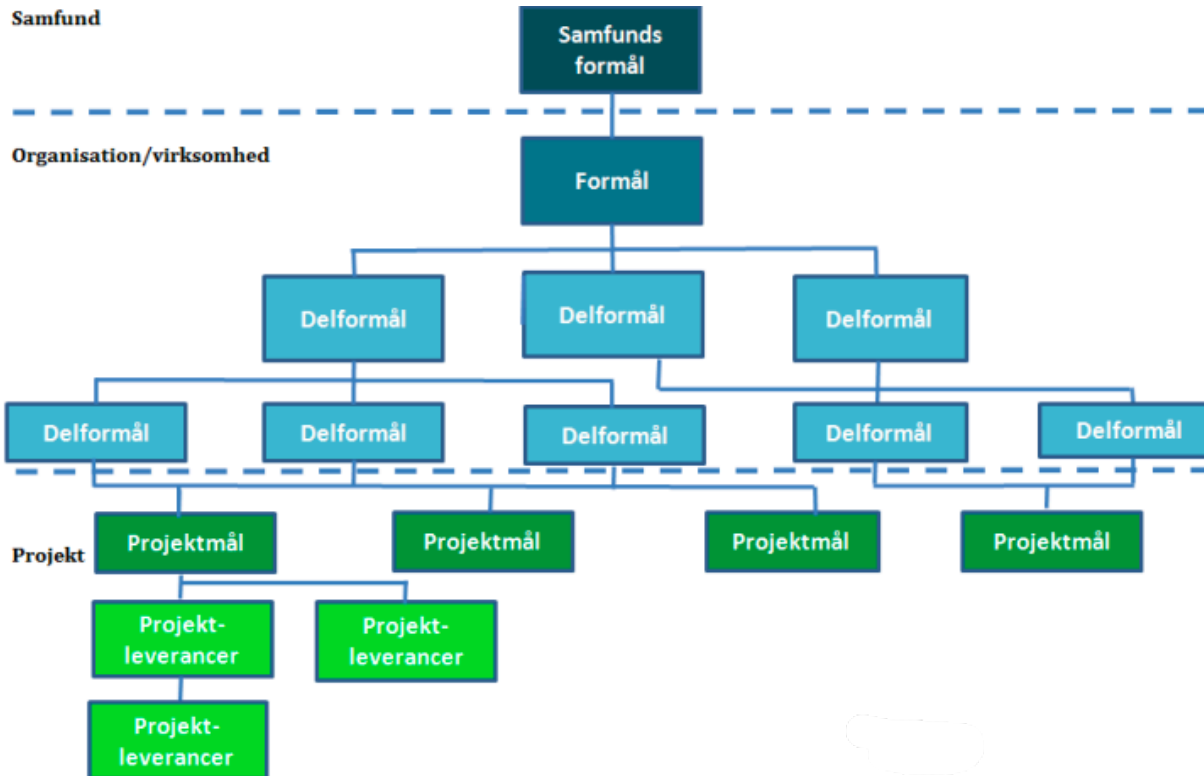
% of respondents at organizations pursuing given number of actions, total n = 1,713

Success rate of transformations¹



**Digitale
omstillinger
er vanskelig**

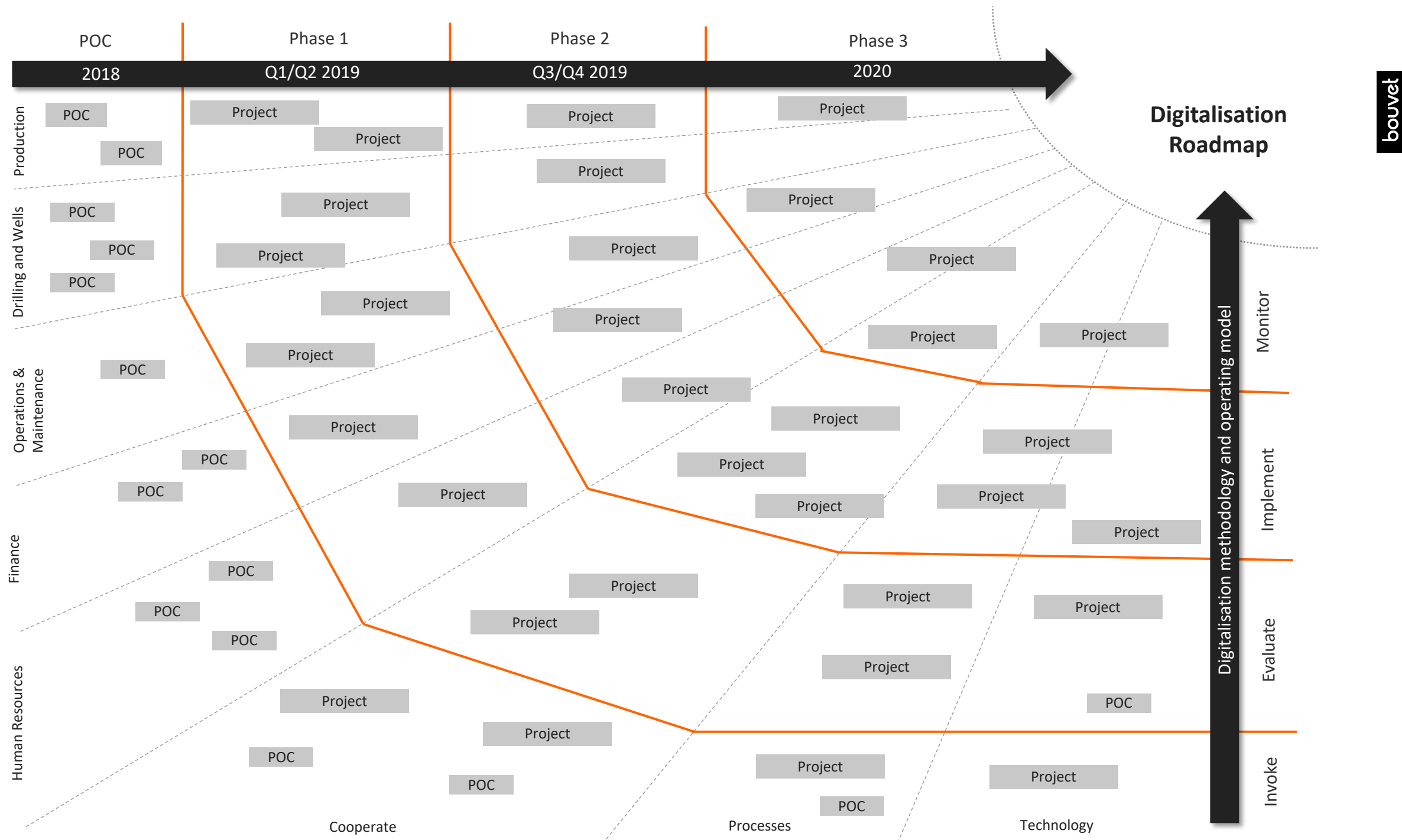
Det handler
om evne til
action!

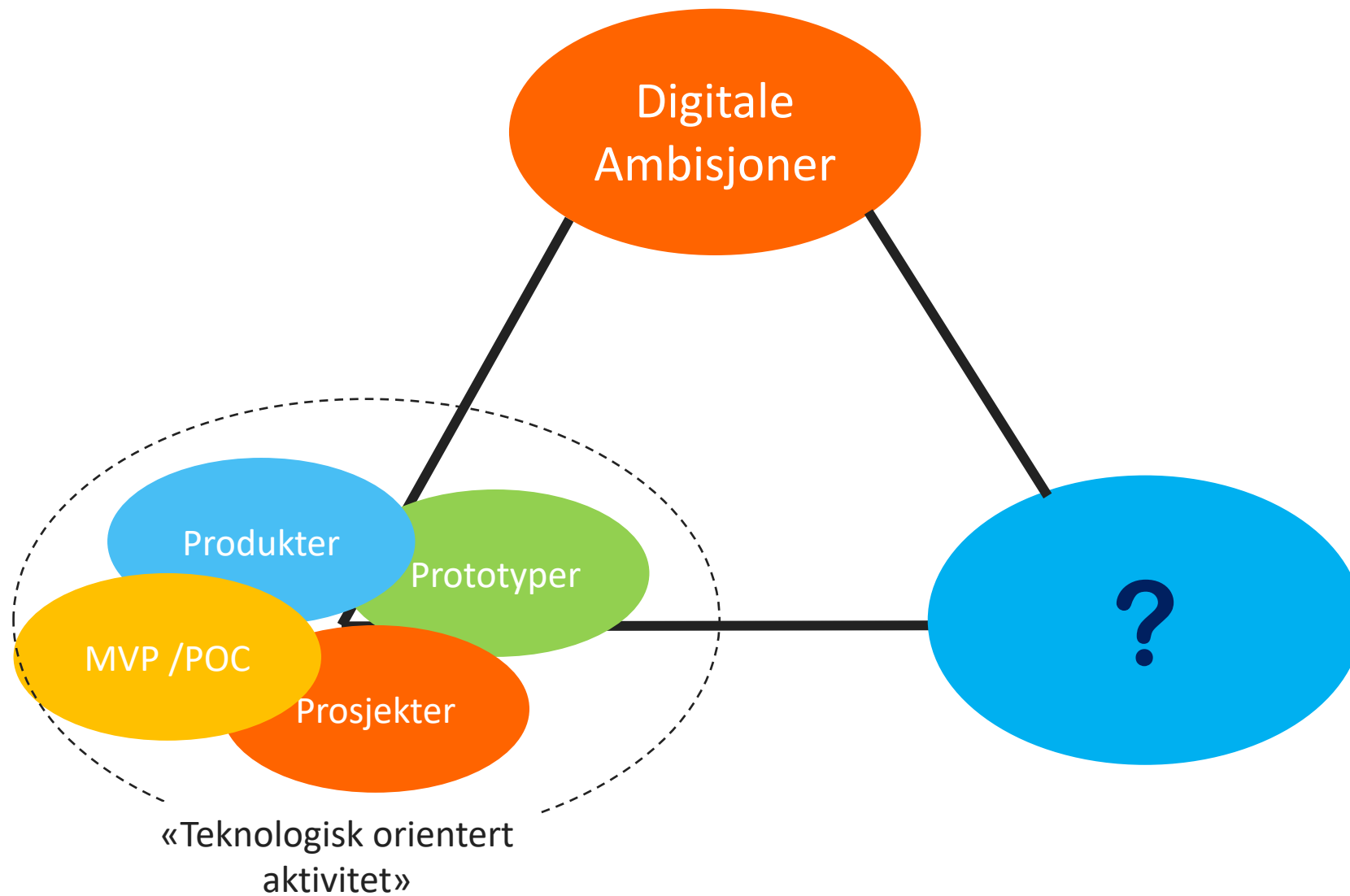


Tradisjonelle modeller er ikke alltid så nyttige!

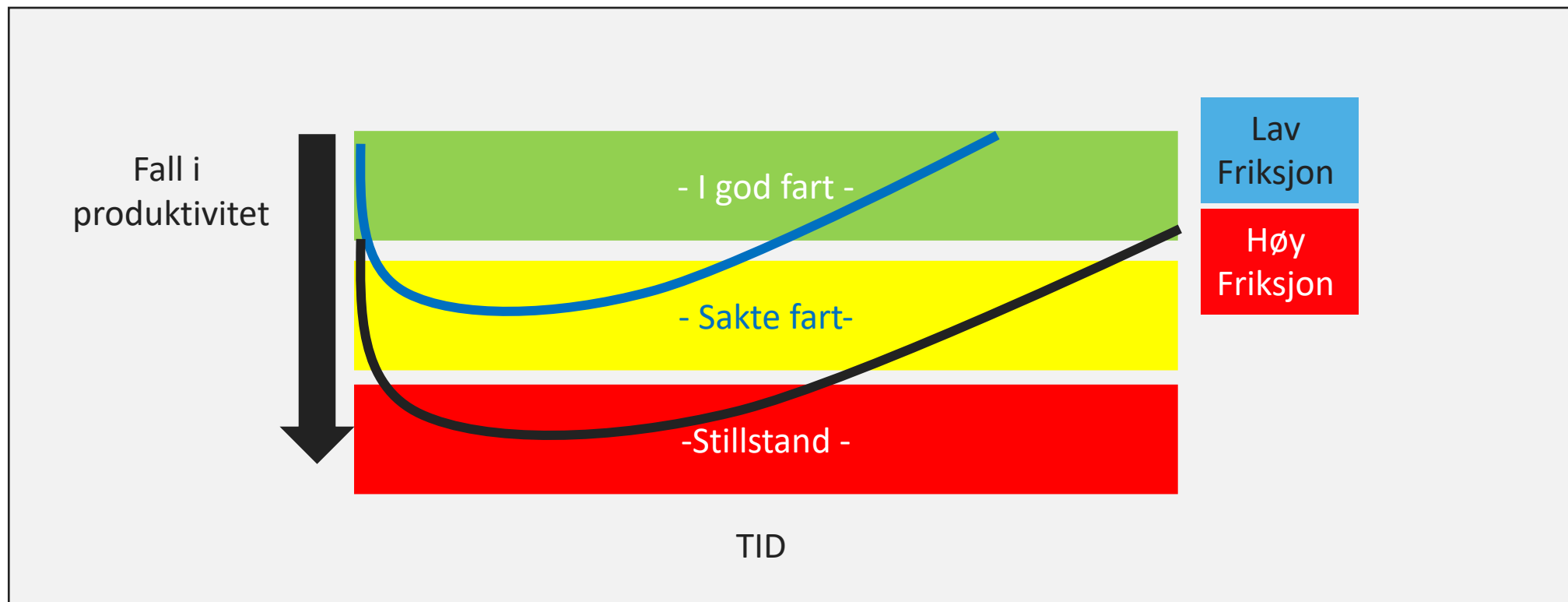


Flere og kanskje nye
verktøy?

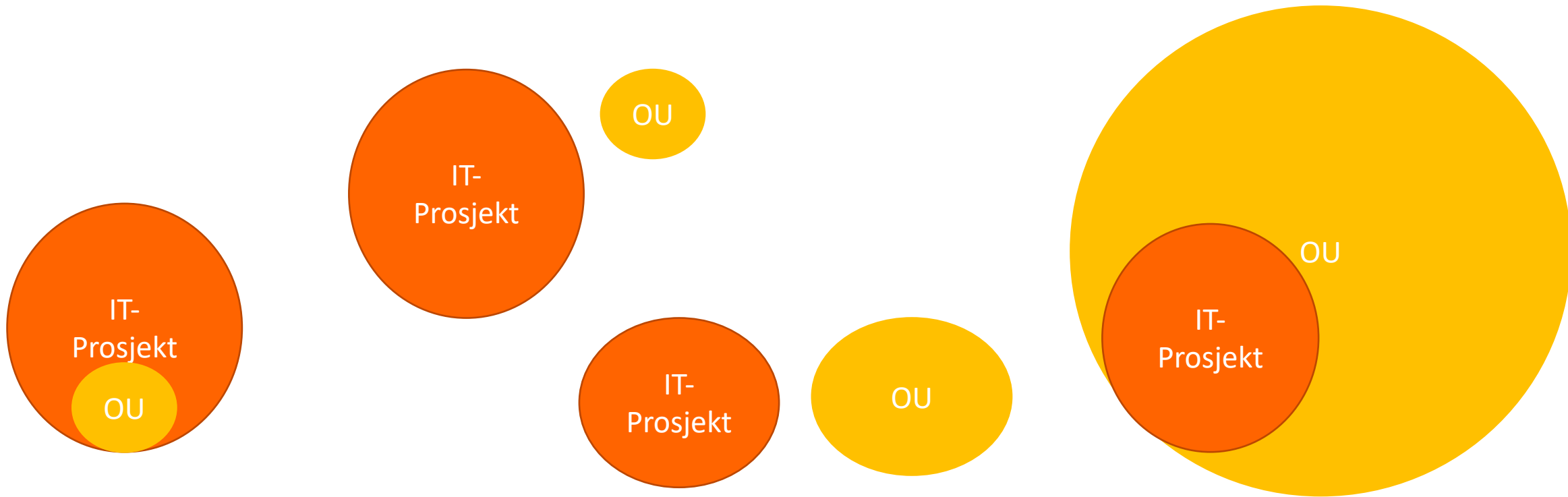




Endringsledelse



Hvordan er prosjektet organisert i forhold til organisasjonsutviklingen?



**Digitale omstillinger må ledes fra
«toppen»...**



Tom Kolberg Aftenposten

TRANSFORMATION

FOR EVERYONE WHO'S TIRED OF GIVING GREAT PRESENTATIONS THAT NEVER GO ANYWHERE...

...AND BELIEVES THAT ANY INSIGHT, STRATEGY OR NEW INNOVATION ONLY MATTERS IF PEOPLE ACTUALLY DO THINGS DIFFERENTLY AS A RESULT

OUT TO BE VERY DIFFERENT.

LOWE'S SENT THE FIRST HARDWARE STORE IN SPACE.

...EVEN ATTRACTING CUSTOMERS FROM NEIGHBORING STATES.

THEY INTRODUCED SOME OF THE FIRST RETAIL ROBOTS IN ACTUAL USE, TAKING INVENTORY AT NIGHT AND GREETING CUSTOMERS.

THEY INTRODUCED EMPLOYEE EXO-SUITS -- SOFT ROBOTIC SKELETONS THAT HELP WORKERS CARRY HEAVY ITEMS -- THAT HAVE GENERATED INTEREST AROUND THE WORLD.

ADKAR

Et bevist forhold til
endrings prosessens mentale
stadier

A	AWARENESS OF THE NEED FOR CHANGE
D	DESIRE TO SUPPORT THE CHANGE
K	KNOWLEDGE OF HOW TO CHANGE
A	ABILITY TO DEMONSTRATE SKILLS & BEHAVIORS
R	REINFORCEMENT TO MAKE THE CHANGE STICK

AutoSave OFF | vurdering_av_digital_modenhet.xls (1) | Qv Se

Home | Insert | Draw | Page Layout | Formulas | Data | Review | View | Tell me what you want to do

Paste | Calibri (Body) 11 | B I U | Merge & Center | General | Conditional Formatting | Format as Table | Cell Styles | Insert | Delete | Format | Sort & Filter

Y19 | fx

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z AA

En praktisk guide til digitalt transformasjonsarbeid

Vurdering av digital modenhet – Styring og ledelse

Styring og ledelse
Støtte fra toppledelsen, handlingsrom, ansvarsfordeling, rollefordeling, rollebeskrivelse og rapporteringsmekanismer.

1. Les om kjennetegnene på de fem modenhetsnivåene – fra Minimal til Transformert og kryss av for de du mener best beskriver din virksomhet. Du finner konkrete eksempler på vurderinger i presentasjonen som beskriver hele verktøyet.

2. Se på mønsteret for avkryssningene du har gjort. Hvis flesteparten av avkryssningene ligger under modenhetsnivået «Uformell og tilbakelemt» og i «I bevegelse», så gir du vurderingen 2, 2.5 eller 3. Det er lurt å konferere med flere hvis du er usikker på hvilken vurdering du skal gi.

	Nivå 1 Minimal	Nivå 2 Uformell og tilbakelemt	Nivå 3 I bevegelse	Nivå 4 Brukerdrevet	Nivå 5 Transformert
Styring og ledelse	☐ Lite støtte fra ledelsen for å utvikle digitale løsninger eller lage en digital strategi	☐ Ledelsen begynner å sette verdien av å sette ord på hva digitalisering kan bety for virksomheten	☐ En digital strategi er på plass	☐ Den digitale strategien er godt integrert i avdelingens planleggingsprosesser og påvirker strategi- og utviklingsarbeid i virksomheten	☐ Digital strategi er uløselig knyttet til virksomhetens visjon og strategi
	☐ Har et nettsted, men strukturen er dårlig og liten planmessig utvikling	☐ Ledelsen begynner å se betydningen av innovasjon og nye teknologier for egen virksomhet	☐ Roller og ansvarsfordeling for å levere på den digitale strategien er klare og godt forstått	☐ Fordelene med digitalisering er godt forstått og styrer virksomhetens arbeid med digitalisering	☐ Ledelsen forstår og omfavner digitale kanaler og går foran som gode eksempler
	☐ Liten forståelse for digitale tjenesters nytteverdi for brukere	☐ Noen avdelinger i virksomheten har startet å samarbeide om digitale tjenesteutvikling	☐ Fordelene med digitalisering er veldefinerte og godt forstått	☐ God forståelse for hva bedriften måles på (KPI'er) og betydningen av disse for virksomheten	☐ Nye tjenester er digitale
	☐ Liten forståelse for å se potensiale i digitalisering	☐ Sosiale medier blir monitort, men sosiale medier blir betraktet mer som en risiko enn en mulighet	☐ Strategisk samarbeid mellom avdelinger om digitalisering	☐ Brukerne opplever sømløse tjenester på tvers av digitale og ikke-digitale kanaler	☐ Ikke-digitale tjenester fornyes og digitaliseres
	☐ Digitale prosjekter initieres ad-hoc, uten planmessig arbeid	☐ Virksomheten er i dialog med brukerne i mange digitale kanaler	☐ Fokus på brukerbehov og nye teknologier	☐ Strategisk samarbeid mellom avdelinger med bruk av ulike mediekkanaler	☐ Digitale tjenester og digitale kanaler har stor påvirkning på virksomhetens struktur og rapporteringsmåter

Din modenhetsvurdering (bare en avkryssning): ☐ 1 ☐ 1.5 ☐ 2 ☐ 2.5 ☐ 3 ☐ 3.5 ☐ 4 ☐ 4.5 ☐ 5

1) Introduksjon | 2) Styring og ledelse | 3) Mennesker og kultur | 4) Kapasitet og evner | 5) Innovasjon | 6) Teknologi | 7) Sum modenhetsvurdering

Styring og ledelse

Mennesker og kultur

Kapasitet og evner

Innovasjon

Arbeidet med målgrupper

	Endringsomfang	A.D.K.A.R	Tiltak
Ledergruppen	Nye arbeidsformer Ny informasjon Nye suksesskriterier Nye rapporterings/ oppfølgingsteknikker Nye krav til kompetanse	D/K	
Salg	Nye arbeidsformer Ny informasjon Mer fokus på data Nye suksesskriterier Nye krav til kompetanse	A	
Linjeledere	Nye arbeidsformer Nye rutiner Nye prosesser Nye krav til kompetanse Nye suksesskriterier	D	
IT /ADM	Nye integrasjoner Sky-teknologi Mer fokus på data Nye verktøy	A	

Systematikk i tilnærmingen til målgrupper

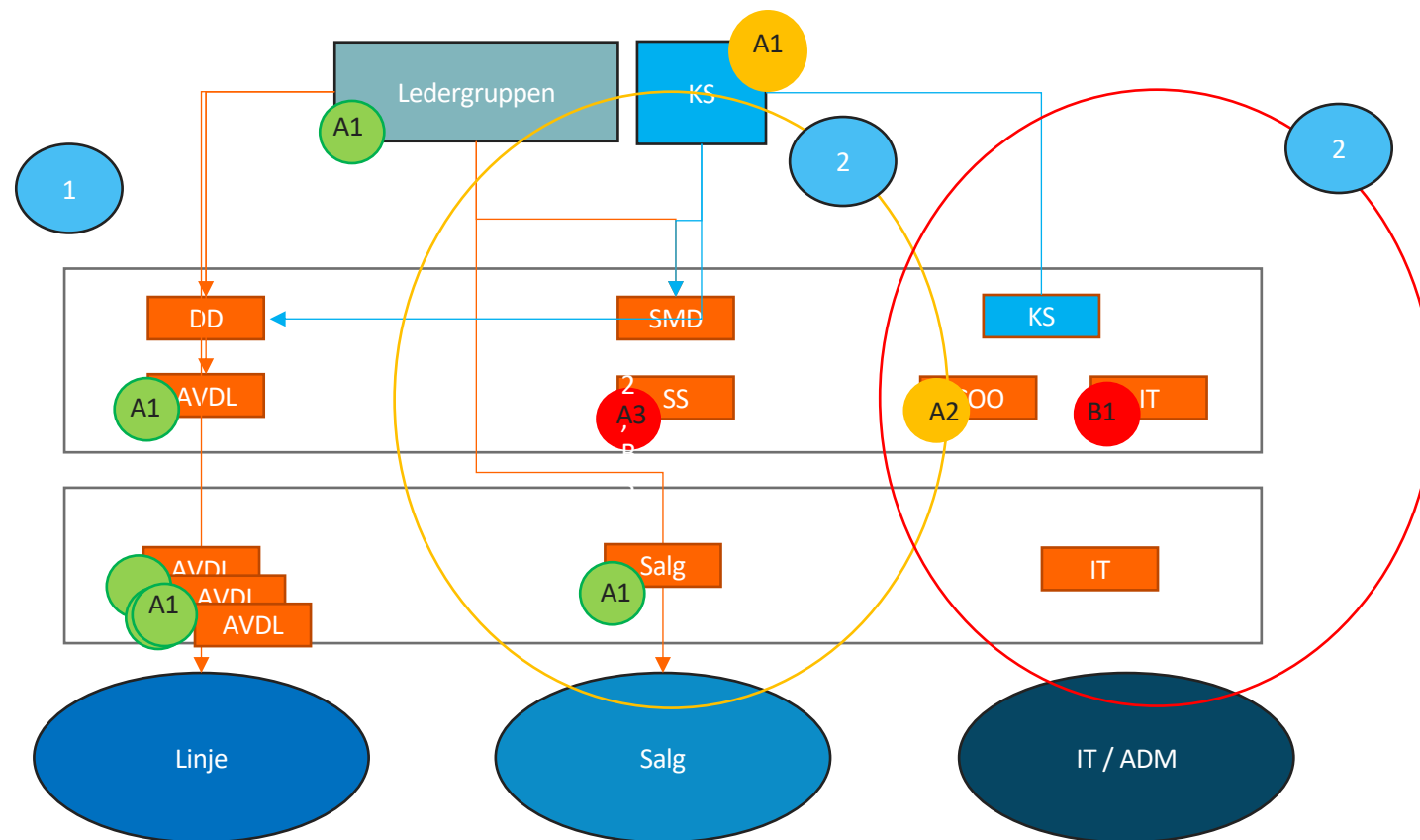
Endring skjer gjennom samspill



shutterstock.com • 1462113788

Sponsorer er:

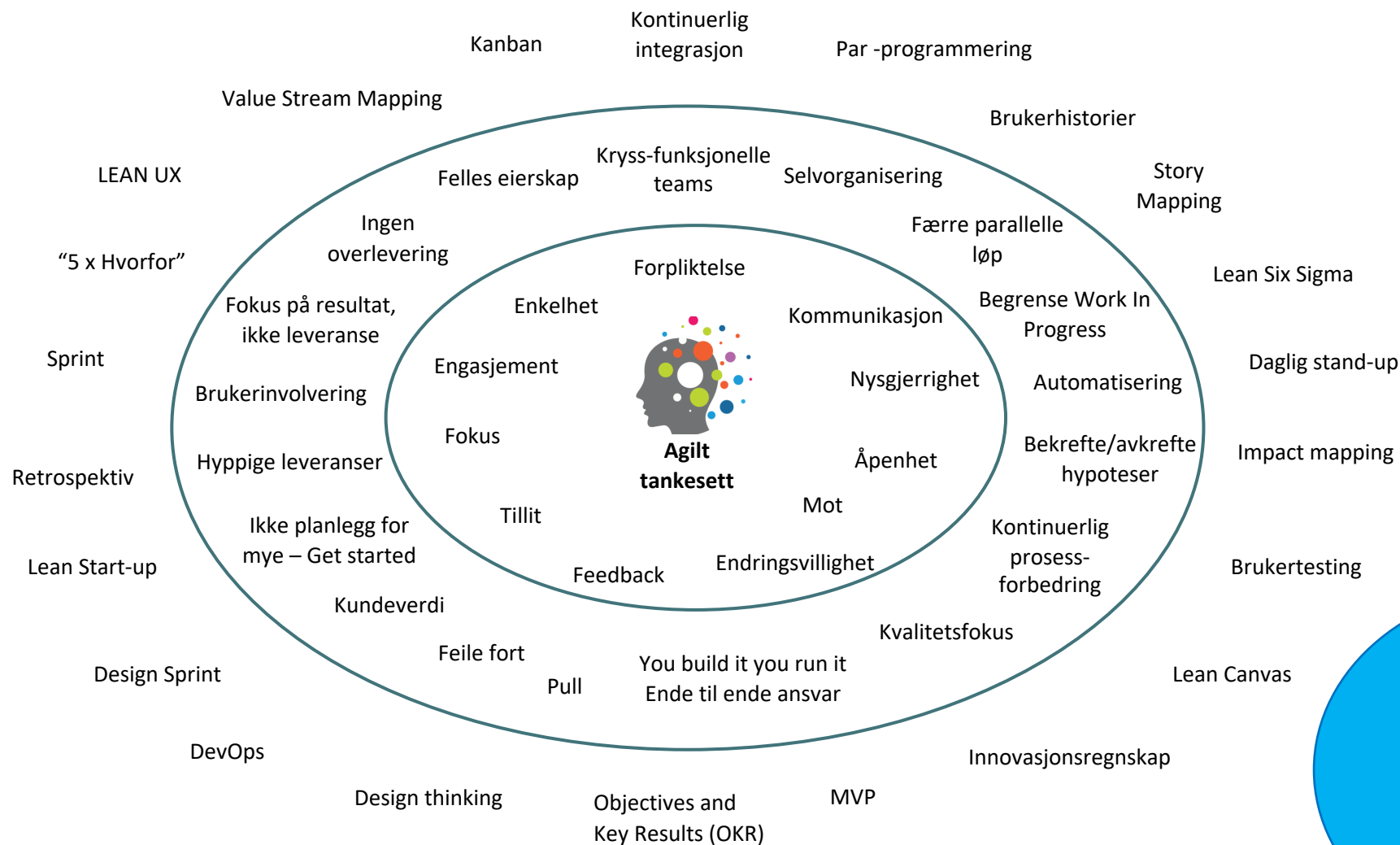
- Gode til å kommunisere
- Skaper engasjement
- Er engasjert og lar seg involvere
- Synelige og støttende
- Tilgjengelige
- Annerkjent – og forankret



Lag en sponsorplan

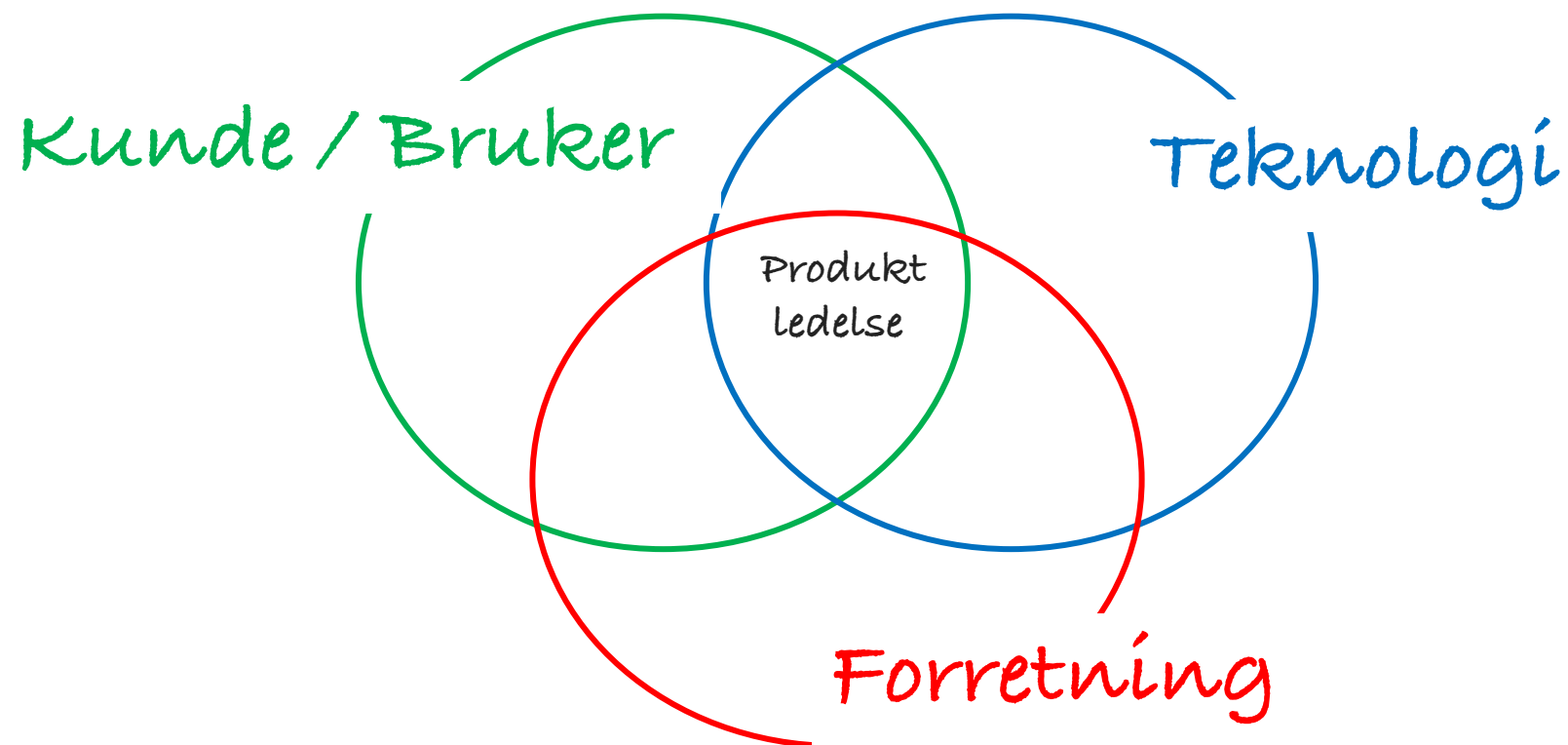
Role	A.D.K.A.R		Contribution	
RL	K(-)	A1	Learn, Communicate – S&L meetings, Put pressure on SMD, ITM and COO - stand by the initiative	True will ☺
SMD	A+	A2	Learn, join the project at the steering level, be an active supporter	Be part of sponsor coalition – «go to person»
ITM	A	B1	Learn, communicate, and join the work – and delegate tasks – but commit to outcome	Don't talk it down
COO	A+	A2	Learn, communicate, and join the work – and delegate tasks – but commit to outcome	Implement
LG	D	A1	Learn, communicate, and join the work – and delegate tasks – but commit to outcome	Implement
SS	K	A1	Learn, communicate, and join the work – and delegate tasks – but commit to outcome	Implement
AVDL	D	A1	Learn, communicate, and join the work – og commit to outcome	Implement

Smidig er et tankesett, definert av
verdier, rettleidet av prinsipper og
manifestert gjennom mange forskjellige
praksiser



Den *smidige*
verktøykassen er
stor

Tenk produkt/tjeneste – *ikke* prosjekt



LEADERSHIP STYLES



SCORE SYSTEM

Efficiency Engagement

Time	Team
Output	Ownership
/10	/10

Ledelse og autonome team



Fra Prosjekt til Produkt

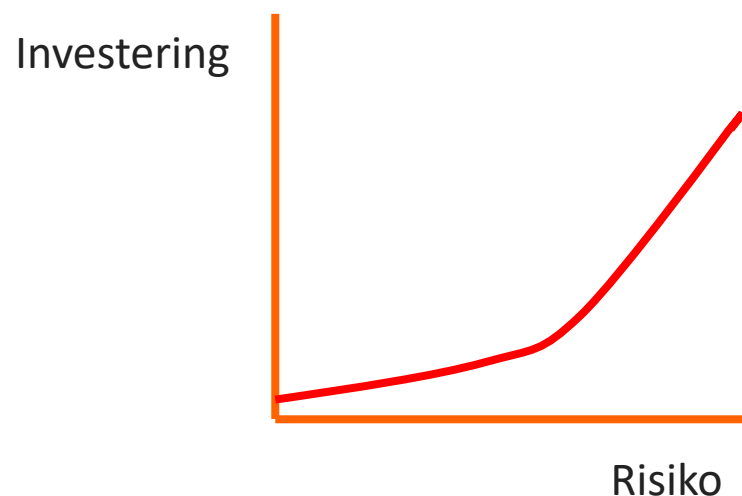
	Prosjekt	Produkt
Prinsipp	Eget mål, egen organisasjon, eget budsjett og egen plan	En del av «daglig drift»
Gjennomføring	I eget lokale adskilt fra øvrig drift	Integrert med «daglig drift»
Endringer	Ofte ønsket og håndteres som avvik	Formålet er å endre og forbedre
Mål	Prosjekt mål til riktig tid og kost	Skape forretningsverdi
Organisering	Prosjektstruktur, gjerne funksjonelt delt med smidige team	Tverrfaglig team som jobber tett i felles arbeidsmønster
Risikohåndtering	Mot prosjekt mål og krav adskilt fra kunde og marked	Løpende justeringer i henhold til feedback fra kunde og marked
Måling	Framdrift og forbruk i forhold mål og plan	Skaper verdi
Budsjett	Som en del av investering eller utviklingsbudsjett	Løpende kostnader over drift

Det å lede Innovasjon

A recent McKinsey report found that while 84% of corporate executives think innovation is key to achieving growth objectives, only 6% are satisfied with the innovation performance of their firm. That's quite a mismatch. It's hard to imagine that a success rate that low would be tolerated in any other business function.

Greg Satell HBR OCTOBER 10, 2017

Vellykkete innovasjons prosesser baseres på bevisst og aktivt forhold til Innovasjon



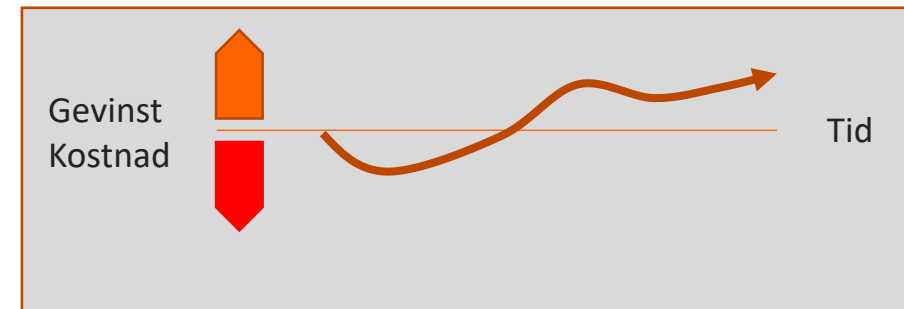
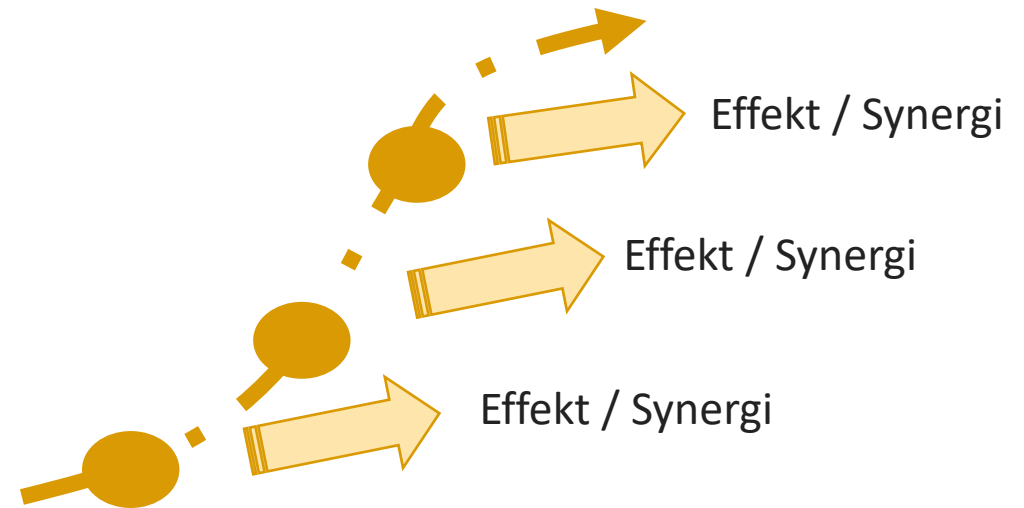
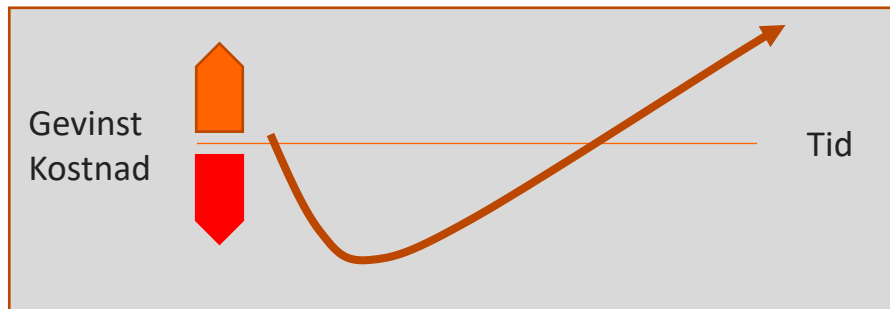
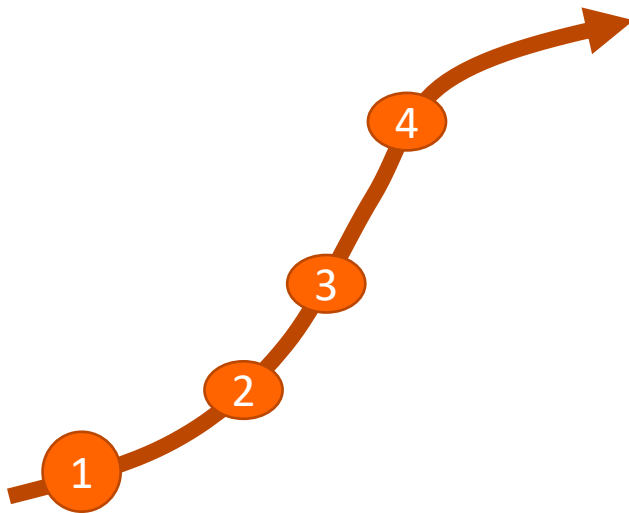
**Risk – Return Paradox: Jo mer
Du investerer jo større blir risikoen**

- **Rekkevidde;** hvor mange grupper, prosesser og område kan dra nytte av innovasjonsarbeidet
- **Signifikans;** hvilke effekter vil arbeidet kunne gi, kvantitative og ikke kvantitative, bedrifts interne – og eksterne
- **Paradigme betydning;** hvilken endrings potensial ligger i innovasjons – er det en høyere ordens endring, gir den fundamentalt nye muligheter,
- **Varighet;** Hvor lenge kan man dra nytte av innovasjonen

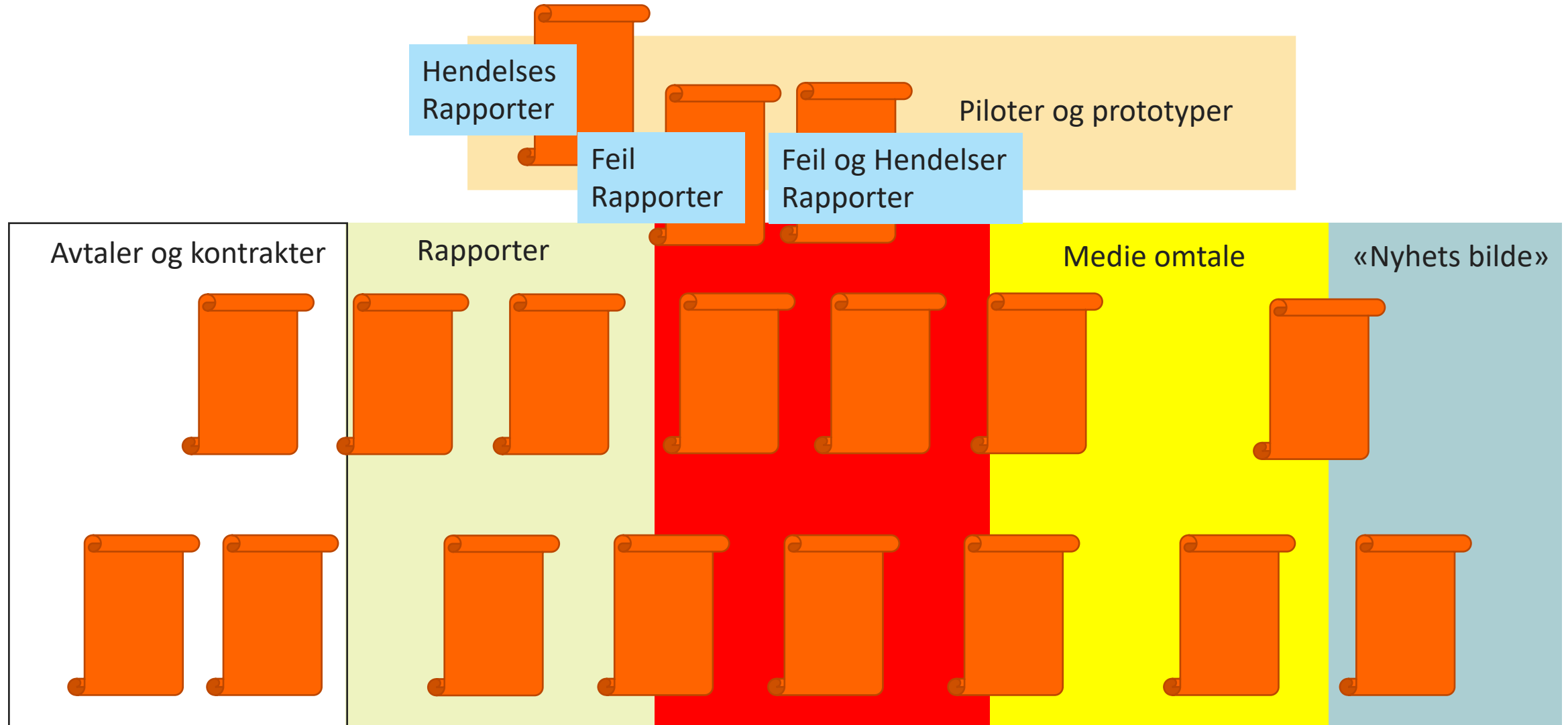
Innovasjon : Ikke noe “one size fits all”

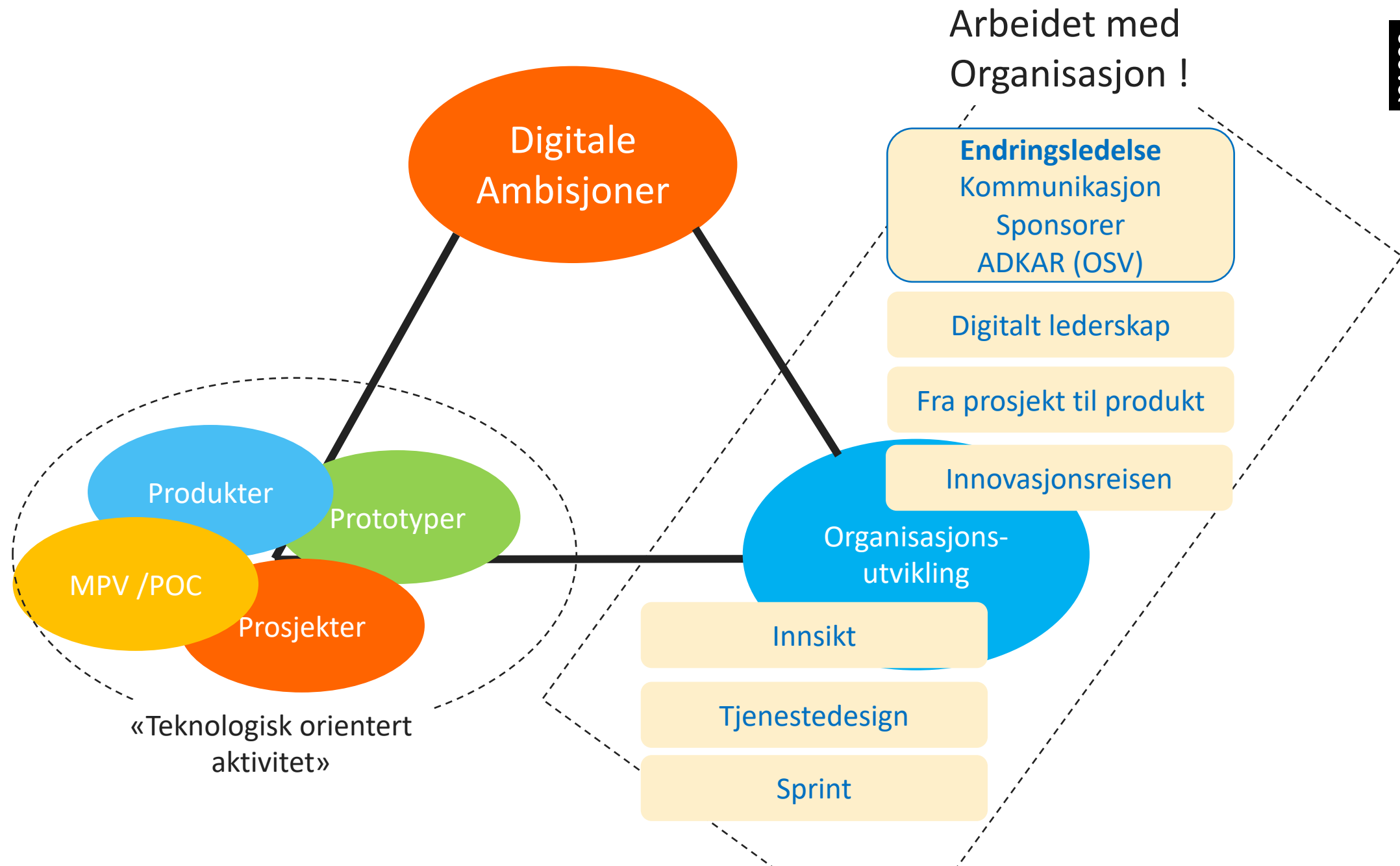
ovation Approaches	When to Use	Risk Approach	Example Processes
Trigger-centric	To identify the potential value of major changes in the environment, such as an emerging technology.	Innovation team manages portfolio of multiple experiments. Funnel or stage gate to select and prune ideas.	STREET, enterprise architecture disruptive trend and digital transformation process
Problem-centric	To solve a challenging problem or explore an area of opportunity.	Design team leads the exploration of a problem and multiple approaches prior to committing to a single solution.	Design thinking
Solution-centric	To develop a specific solution, idea or insight into market value.	Market or organization encourages multiple entrepreneurs or intrapreneurs.	New product development, lean startup

Månereise – VS – Vannlilje



Vannliljer: Tekst-gjenkjenning







Takk for meg!

Sven.pihl@bouvet.no
91717136

Noen spørsmål?

- Hvor mange ansatte, grupper eller lokasjoner blir påvirket?
- Forventes endringen å være trinnvis eller radikal?
- Hvordan er forholdet mellom endringene som pågår med hensyn til ambisjoner, effekter – og faktisk gjennomføring på det menneskelige plan?

1936



Lederens oppgave er å visualisere en fremtid som kan gi menneskene i organisasjonen en mulighet til å finne sin rolle og mening



Hva kommuniseres?
Av hvem?
Hvordan?