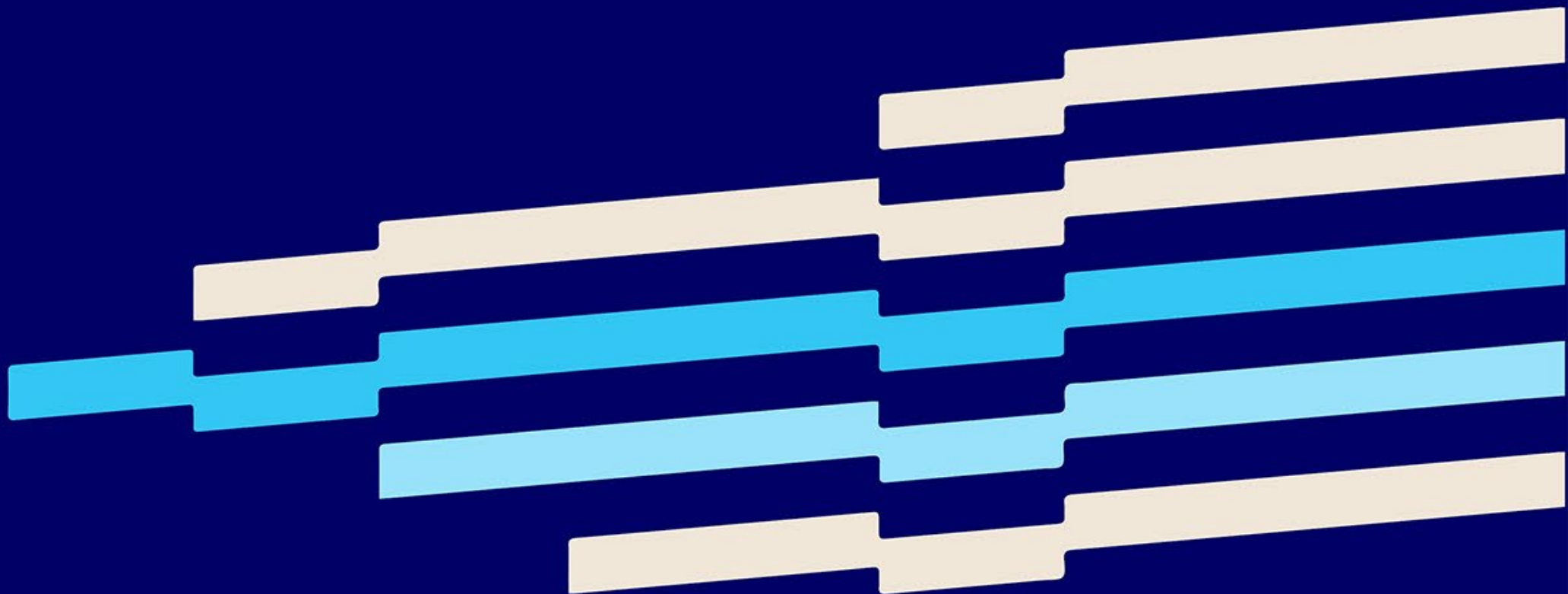


Vi er på vei inn i den 4. industrielle revolusjon Vi har teknologien. Har vi lederne?

—
Fagdirektør Ellen Strålberg, Difi
LinkedIn:ellenstralberg
Twitter: @EStralberg



Agenda



Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet



Kompetansefella



Kompetansetiltak og -modeller



Paul Chaffey

Paul Chaffey, statssekretær i K
moderniserings

Innlegg

Digital omskaping et lederansvar

Jeg blir noen ganger spurt hva den ene tingen er, som er viktigst for å lykkes med digitalisering. Jeg er helt sikker på at svaret er ledelse.

DN+

🕒 2 min

Publisert: 04.05.17 – 20.52

Oppdatert: ett år siden

Digitalisering handler minst av alt om teknologi

Digitalisering - ledere må se forbi teknologien

Digital ledelse

Digitalisering handler mer om mennesker enn om teknologi

Ledelse og eksperimentering må til for å lykkes med digitalisering i det offentlige

Kunnskapen må inkluderes i lederrollen og en kultur for eksperimentering må på plass i hele organisasjonen.



fokusanalysere trender
retning prosess
evne strategisk erfaring hvordan prosjekter
organisasjon lytte kunnskap best strategiske styring verden strategi
endringsledelse teknologi endring digital
ulike lede organisasjonen gevinster drift digitalisering folk
innovasjon tjenester arbeid risiko deltagerne sikkerhet vilje
anskaffelse toppledere mulig kultur former ydmykhet overordnet
formål innhold

Agenda



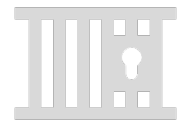
Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet

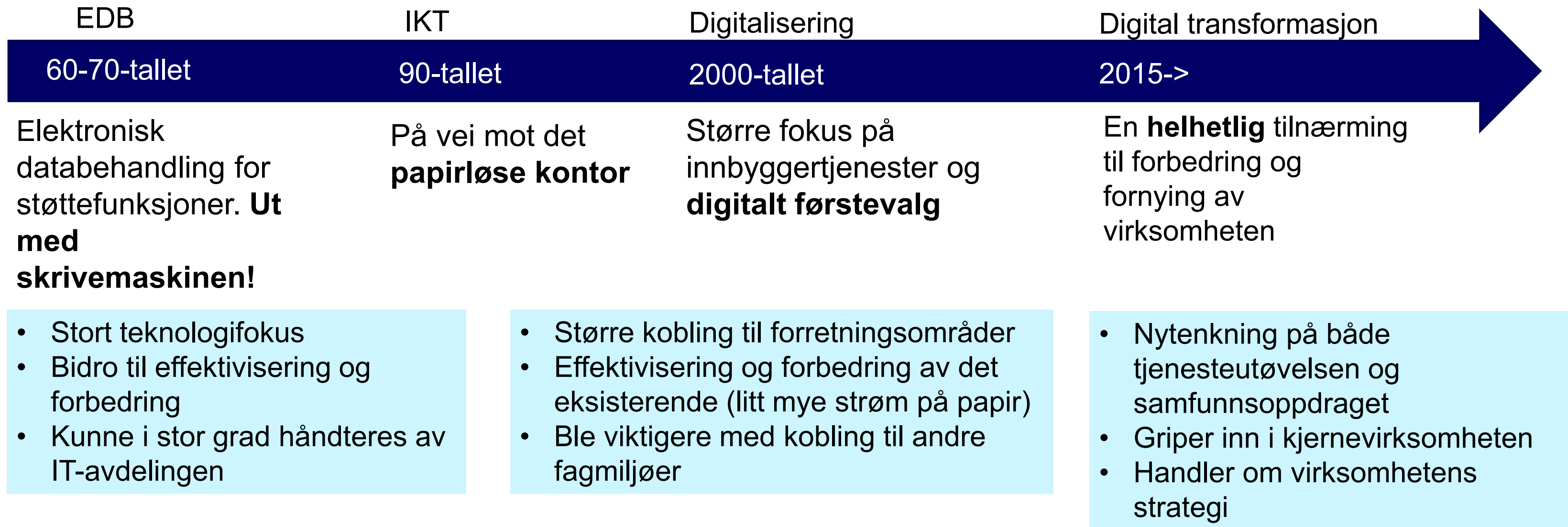


Kompetansefella

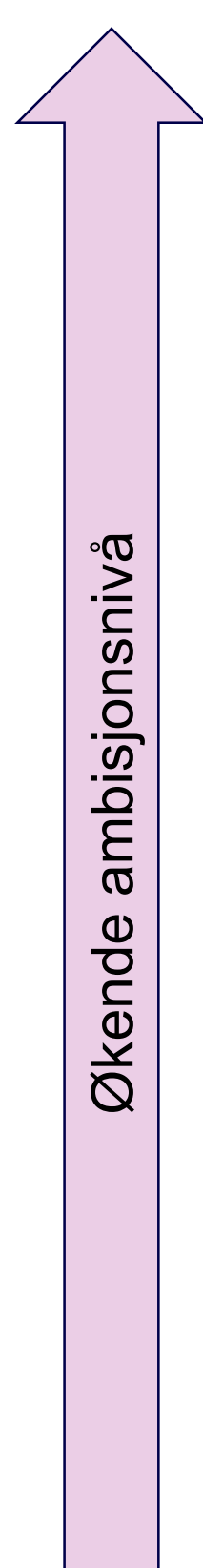


Kompetansetiltak og -modeller

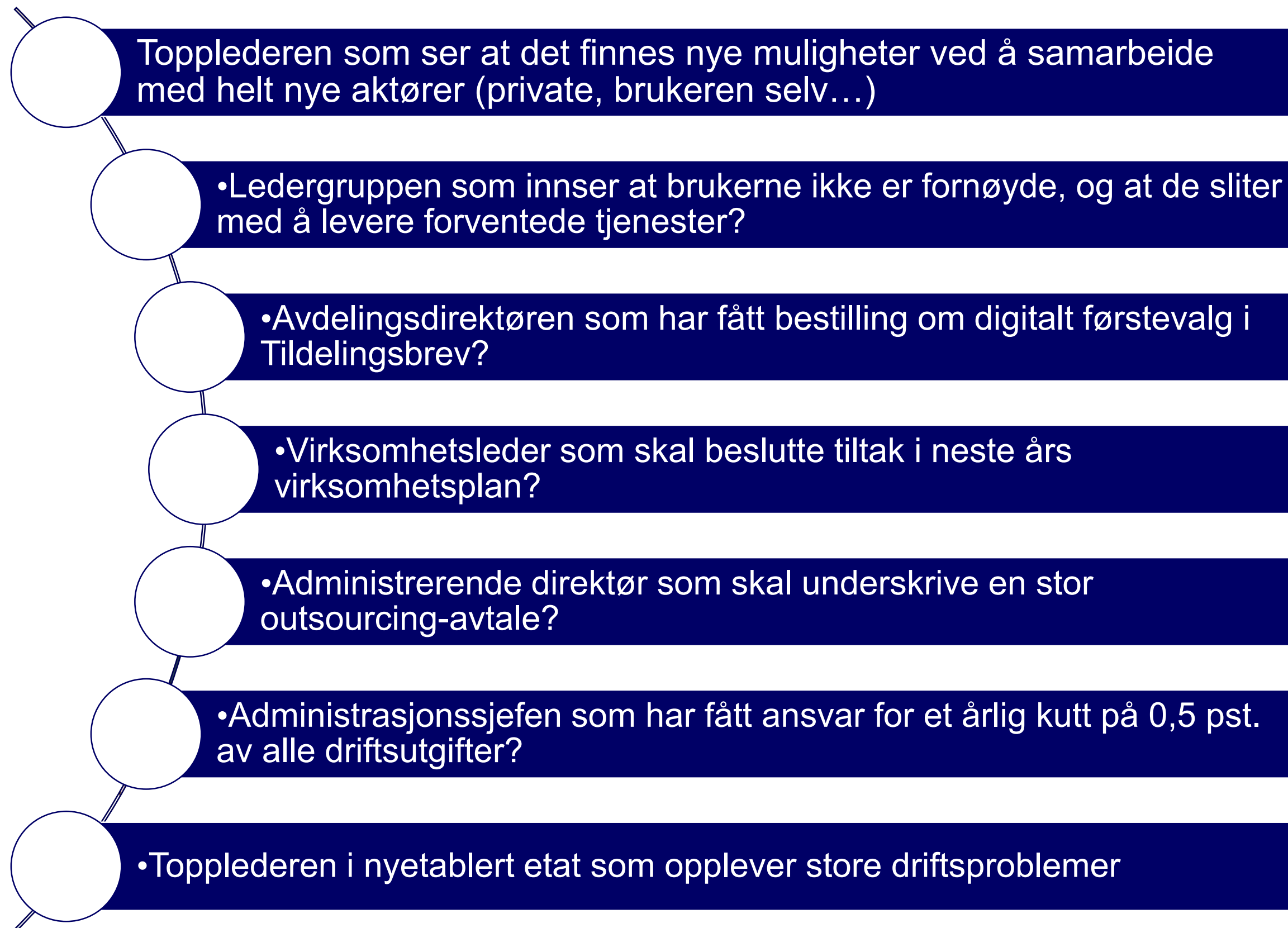
Hva er «digitalisering»?



Lederens betydning og rolle har gradvis økt gjennom disse «fasene». Det betyr også endrete krav til kompetanse



Økende ambisjonsnivå



Kompetansebehov ?

Agenda



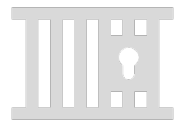
Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet

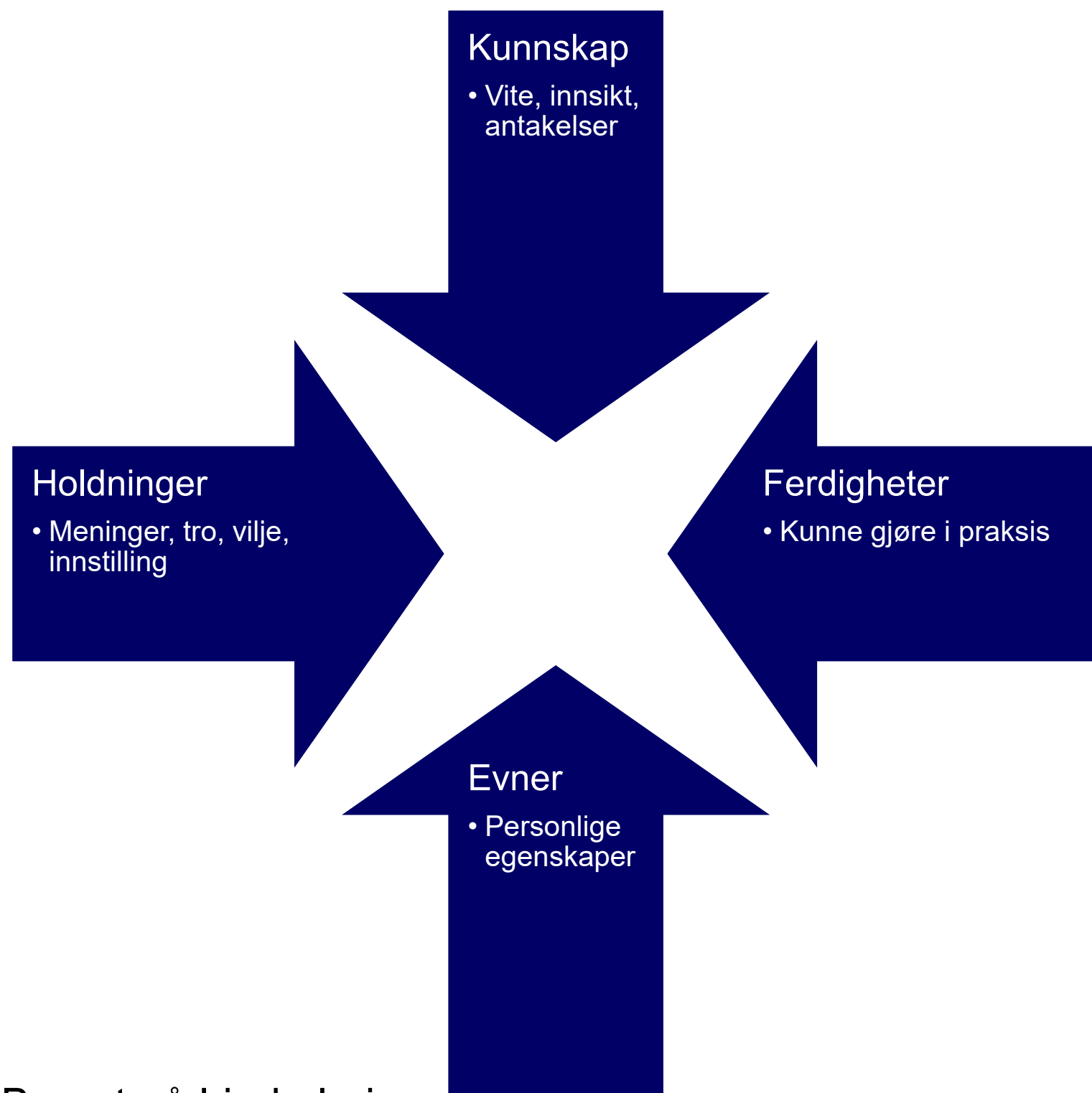


Kompetansefella



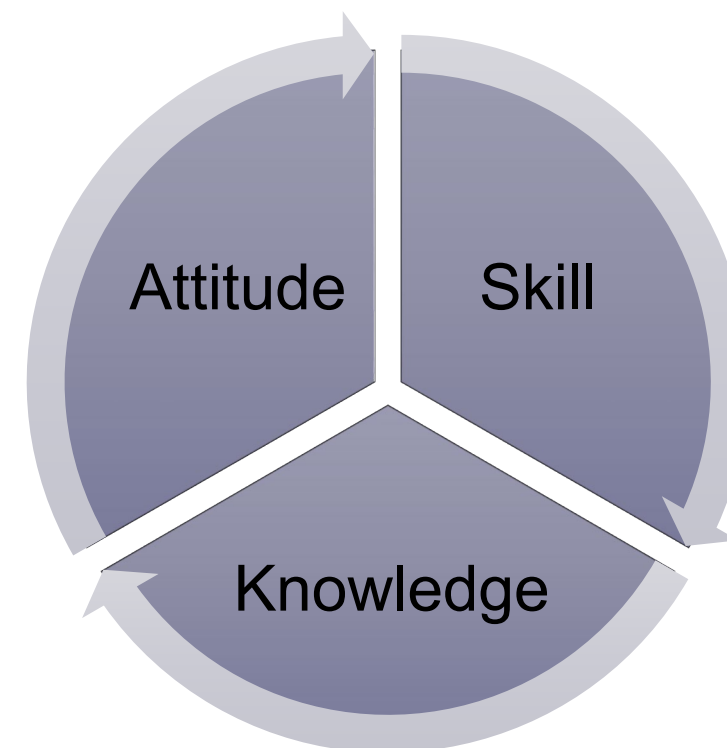
Kompetansetiltak og -modeller

Hva mener vi med kompetanse?



EUs definisjon av kompetanse:

“Competence is a demonstrated ability to apply knowledge, skills and attitudes for achieving observable results’.”



Agenda



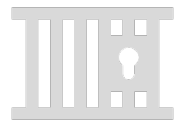
Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet

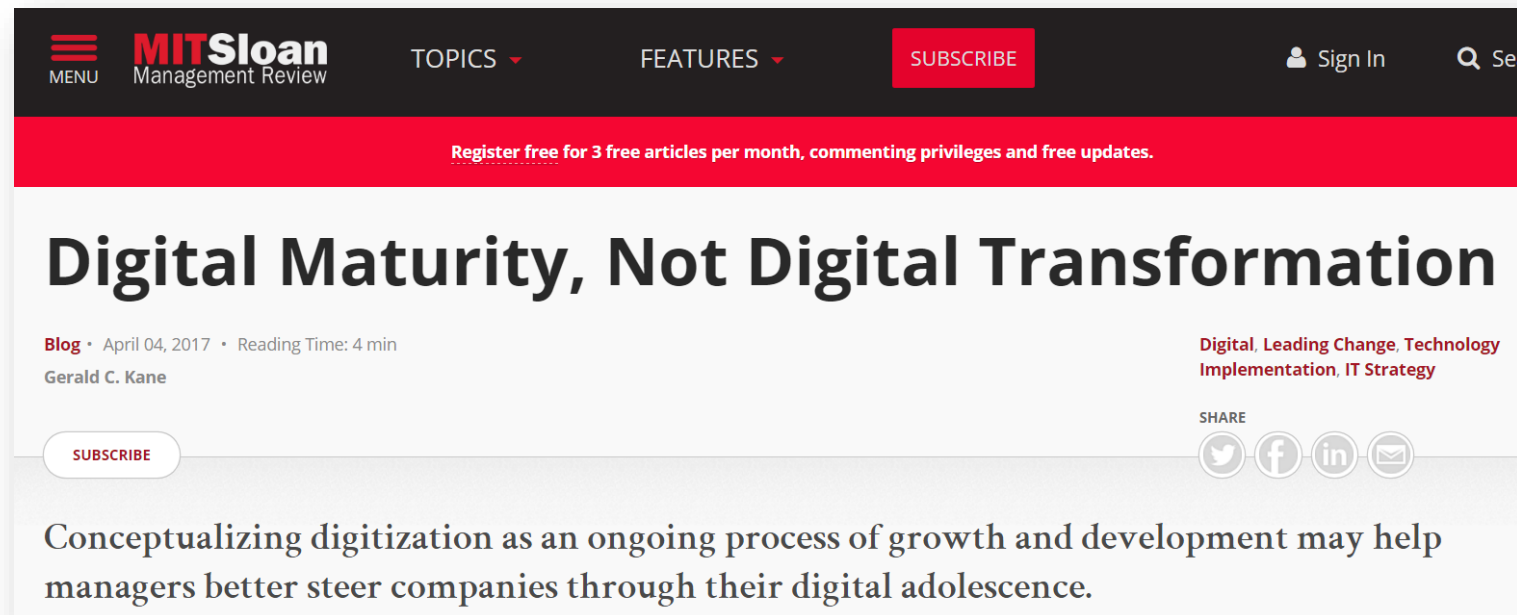


Kompetansefella



Kompetansetiltak og -modeller

Den digitale transformasjonen starter med modning av virksomheten

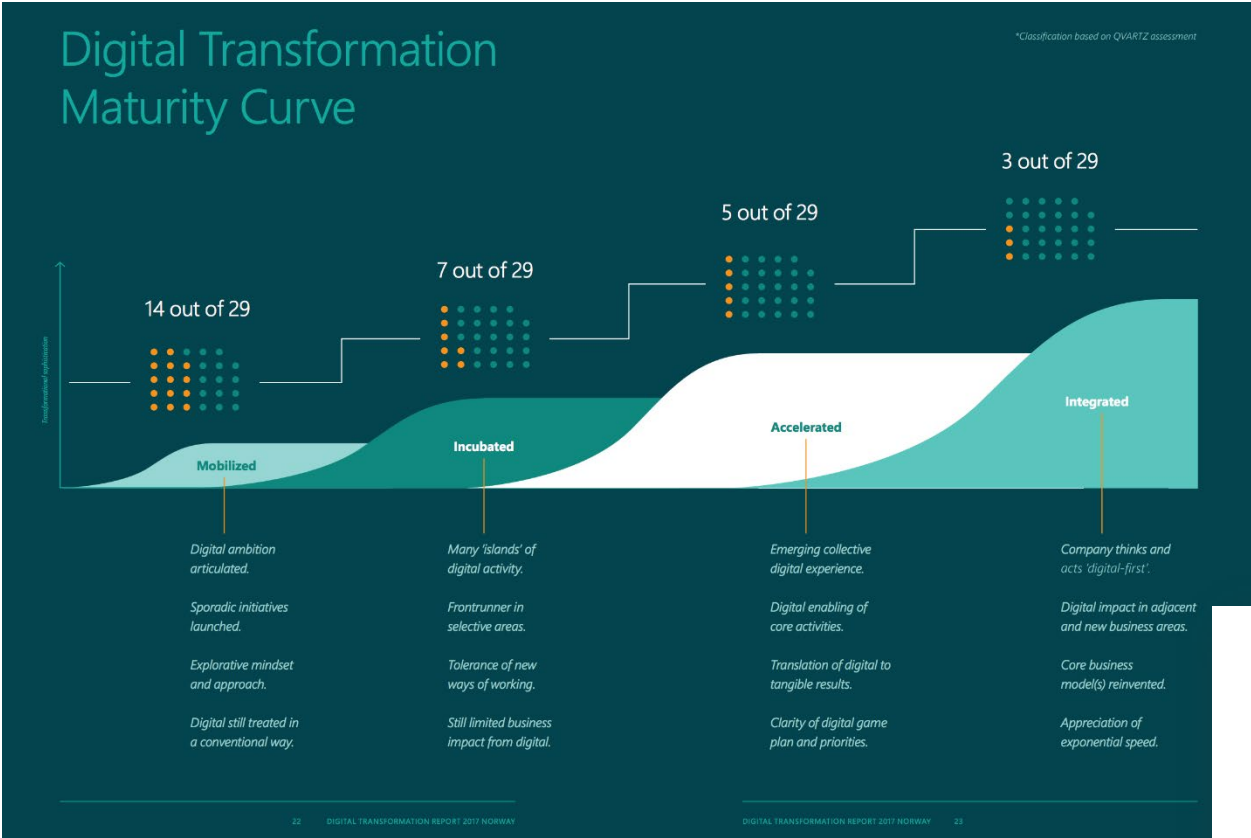


Virksomheter blir ikke digitalt transformert over natta - det er en gradvis modenhetsprosess over tid

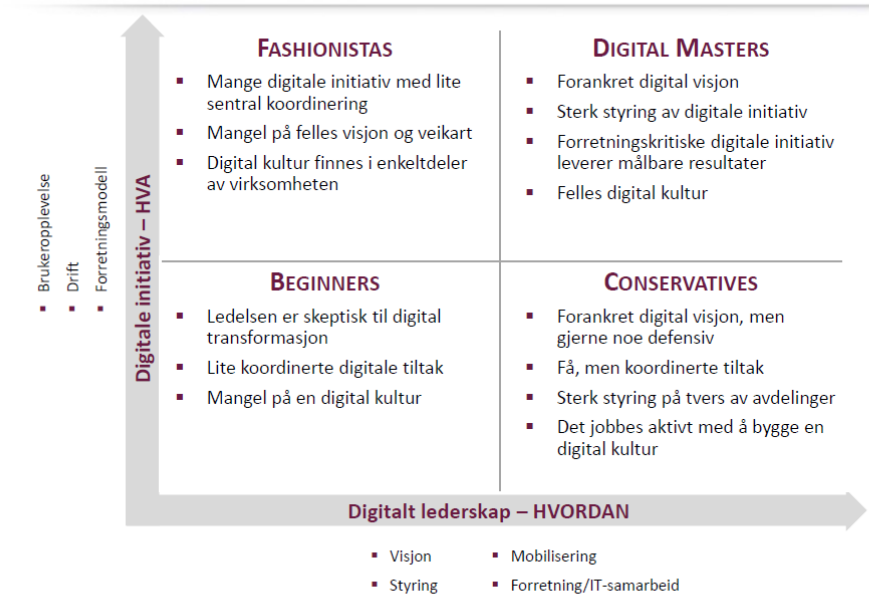
Det er aldri for sent å bli mer digital moden, og prosessen blir aldri ferdig

Modning er en naturlig prosess, men det skjer ikke automatisk

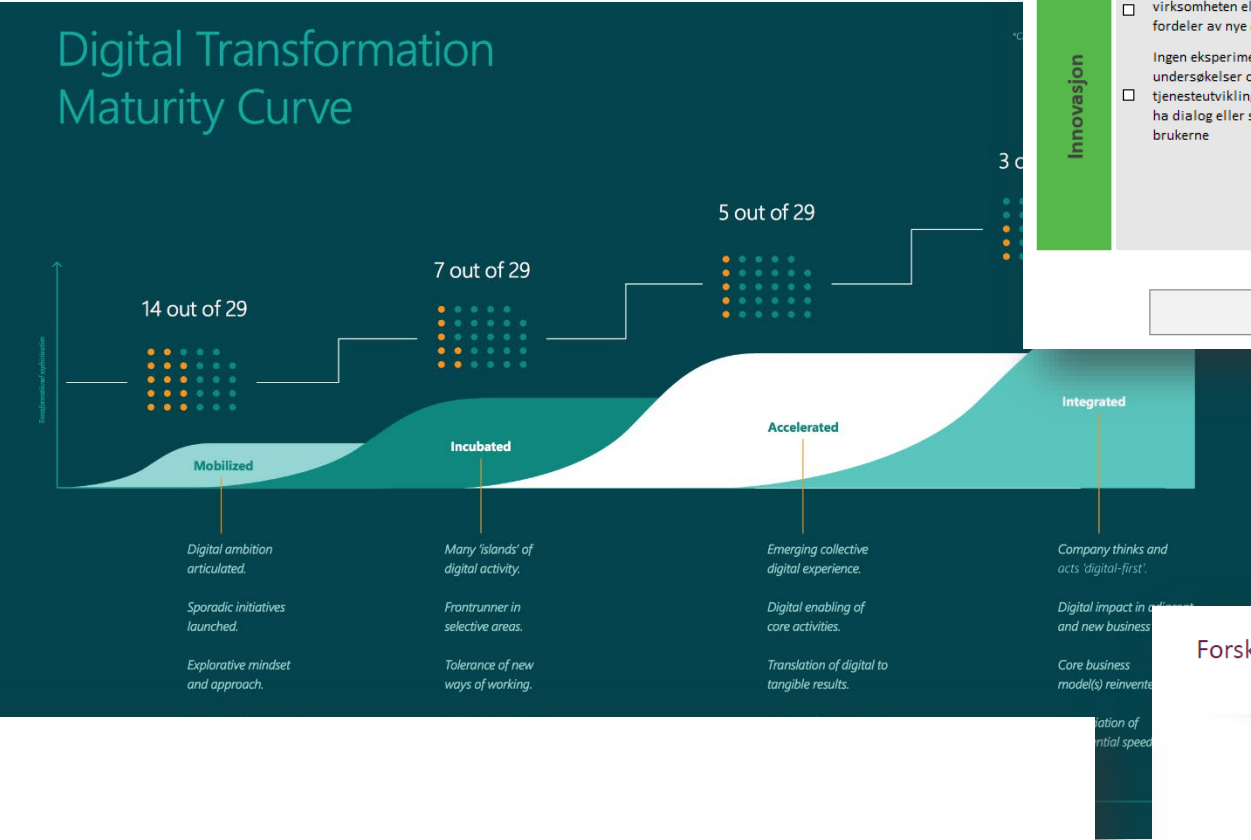
Modenhetsmodeller



Forskningen identifiserer fire kategorier for digital modenhet med noen felles kjennetegn



Modenhetsmodeller



	Tidlig	Utviklende	Moden
Strategi	Rett mot kostnadsreduksjon	Rettet mot forbedring av kundeopplevelse og beslutningstaking	Rettet mot fundamental transformasjon
Lederskap	Mangler bevissthet og ferdigheter	Digitalt oppmerksom	Digitalt sofistikert
Utvikling av arbeidsstyrken	Manglende investeringer	Moderate investeringer	Adekvat investeringer
Bruker fokus	Fraværende	Få trekkraft	Sentralt i virksomhetens digitale strategi
Kultur	Risikoavers; desintegrert	Risiko tolerant; plass til innovasjon og samarbeid	Risiko mottakelig; fremmer innovasjon og samarbeid

En praktisk guide til digitalt transformasjonsarbeid

Vurdering av digital modenhet – Innovasjon



Innovasjon

Evne og villighet til å forestille seg nye tjenester og produkter, samt nye måter å tilby tjenester på. Evne til å være proaktiv og evne til å innføre nye teknologier, prosesser og arbeidsmåter.

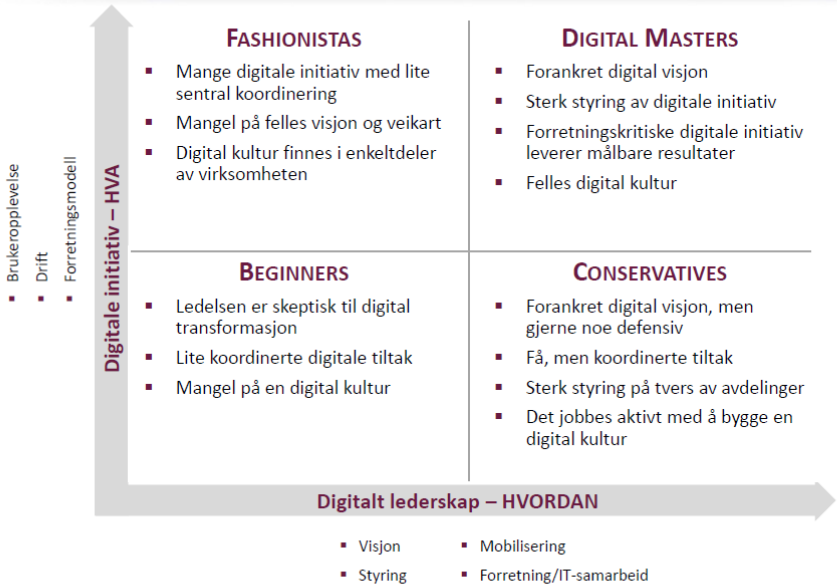
1. Les om kjennetegnene på de fem modenhetsnivåene – fra Minimal til Transformert og kryss av for de du mener best beskriver din virksomhet. Du finner konkrete eksempler på vurderinger i presentasjonen som beskriver hele verktøyssettet.
2. Se på mønsteret for avkryssningene du har gjort. Hvis flesteparten av avkryssningene ligger under modenhetsnivået «Uformell og tilbakelet» og i «I bevegelse» og nesten ingen under «Brukerdrevet», 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 tilbakelet	Nivå 3 I bevegelse	Nivå 4 Brukerdrevet	Nivå 5 Transformert
Innovasjon	☐ Ingen forsøk på å vurdere om virksomheten eller brukerne kan ha fordeler av nye digitale løsninger ☐ Ingen eksperimentering eller undersøkelser om ny tjenestutvikling eller nye måter å ha dialog eller samhandle med brukerne	☐ Prosesser og tjenester som er enkle og kostnadseffektive å digitalisere blir digitalisert ☐ Digitale prosjekter forblir virksomhetsfokusede ☐ Digitale kanaler vurderes som egnet for å endre måten tjenester tilbys på	☐ Alt virksomheten har av praksis og prosesser blir gjennomgått for eventuell konvertering til digitale kanaler ☐ Nye måter å samhandle med brukere på og nye måter å tilby tjenester, utforskes. Der det er behov etableres det prosjekter ☐ Digitale kanaler tas i bruk for å etablere nye relasjoner med brukerne	☐ Brukerbehov og brukernes forventninger driver frem tjenesteinnovasjon ☐ Virksomheten oppmuntrer til å eksperimentere i alle kanaler ☐ Virksomheten tar i bruk fleksible og dynamiske utviklingsmetoder i arbeidet med digitale tjenester, for eksempel agile og lean	☐ Virksomheten søker hele tiden etter nye digitale kanaler og teknologier som kan forbedre kundeservice og brukeropplevelse ☐ Nye ledelsesformer og organisasjonsstrukturer vokser frem for å tilpasse virksomheten til digitaliseringen ☐ Virksomheten jobber fremtidsrettet med å utforske fremtidige brukerbehov og med å eksperimentere og utforske nye teknologier og metoder

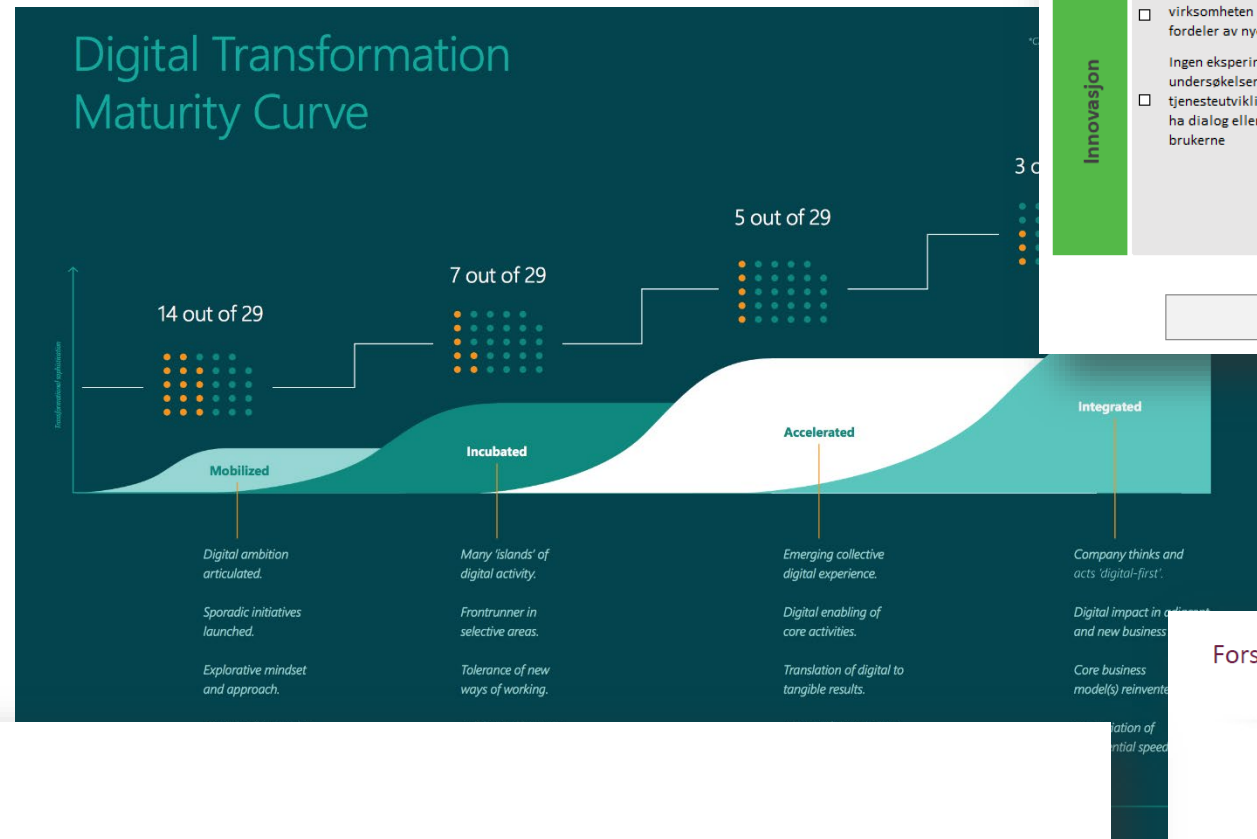
Din modenhetsvurdering (bare en avkryssning):

☐ 1 ☐ 1.5 ☐ 2 ☐ 2.5 ☐ 3 ☐ 3.5 ☐ 4 ☐ 4.5 ☐ 5

Forskningen identifiserer fire kategorier for digital modenhet med noen felles kjennetegn



Modenhetsmodeller



		Tidlig	Utviklende	Moden
	Strategi	Rett mot kostnadsreduksjon	Rettet mot forbedring av kundeopplevelse og beslutningstaking	Rettet mot fundamental transformasjon
	Lederskap	Mangler bevissthet og ferdigheter	Digitalt oppmerksom	Digitalt sofistikert
	Utvikling av arbeidsstyrken	Manglende investeringer	Moderate investeringer	Adekvat investeringer
	Bruker fokus	Fraværende	Få trekkraft	Sentralt i virksomhetens digitale strategi
	Kultur	Risikoavers; desintegrert	Risiko tolerant; plass til innovasjon og samarbeid	Risiko mottakelig; fremmer innovasjon og samarbeid

En praktisk guide til digitalt transformasjonsarbeid

Vurdering av digital modenhet – Innovasjon



Innovasjon

Evne og villighet til å forestille seg nye tjenester og produkter, samt nye måter å tilby tjenester på. Evne til å være proaktiv og evne til å innføre nye teknologier, prosesser og arbeidsmåter.

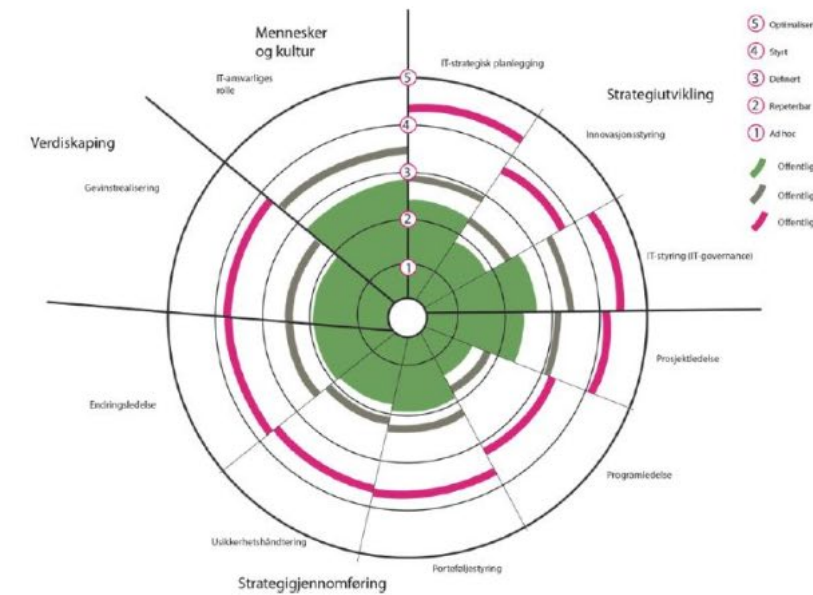
1. Les om kjennetegnene på de fem modenhetsnivåene – fra Minimal til Transformert og kryss av for de du mener best beskriver din virksomhet. Du finner konkrete eksempler på vurderinger i presentasjonen som beskriver hele verktøysettet.

2. Se på mønsteret for avkrysningene du har gjort. Hvis flesteparten av avkrysningene ligger under modenhetsnivået «Uformell og tilbakelemt» og i «I bevegelse» og nesten ingen under «Brukerdrevet», så gir du vurderingen 2, 2.5

	Nivå 1 Minimal	Nivå 2 Uformal
Innovasjon	☐ Ingen forsøk på å vurdere om virksomheten eller brukerne kan ha fordeler av nye digitale løsninger	☐ Prosesser og kostnader blir digitalisert
	☐ Ingen eksperimentering eller undersøkelser om ny tjenesteutvikling eller nye måter å ha dialog eller samhandle med brukerne	☐ Digitale virksomheter
		☐ Digitale tjenester som er egnet for tilpasset tilbyr på

Din modenhetsvurderi

FRA ENKELTSTÅENDE MODENHETSOMRÅDER TIL EN HELHETLIG INDEX



Forskningen identifisere

FASHIONISTAS

- Mange digitale initiativ med lite sentral koordinering
- Mangel på felles visjon og veikart
- Digital kultur finnes i enkeltdeler av virksomheten

DIGITAL MASTERS

- Forankret digital visjon
- Sterk styring av digitale initiativ
- Forretningskritiske digitale initiativ leverer målbare resultater
- Felles digital kultur

BEGINNERS

- Ledelsen er skeptisk til digital transformasjon
- Lite koordinerte digitale tiltak
- Mangel på en digital kultur

CONSERVATIVES

- Forankret digital visjon, men gjerne noe defensiv
- Få, men koordinerte tiltak
- Sterk styring på tvers av avdelinger
- Det jobbes aktivt med å bygge en digital kultur

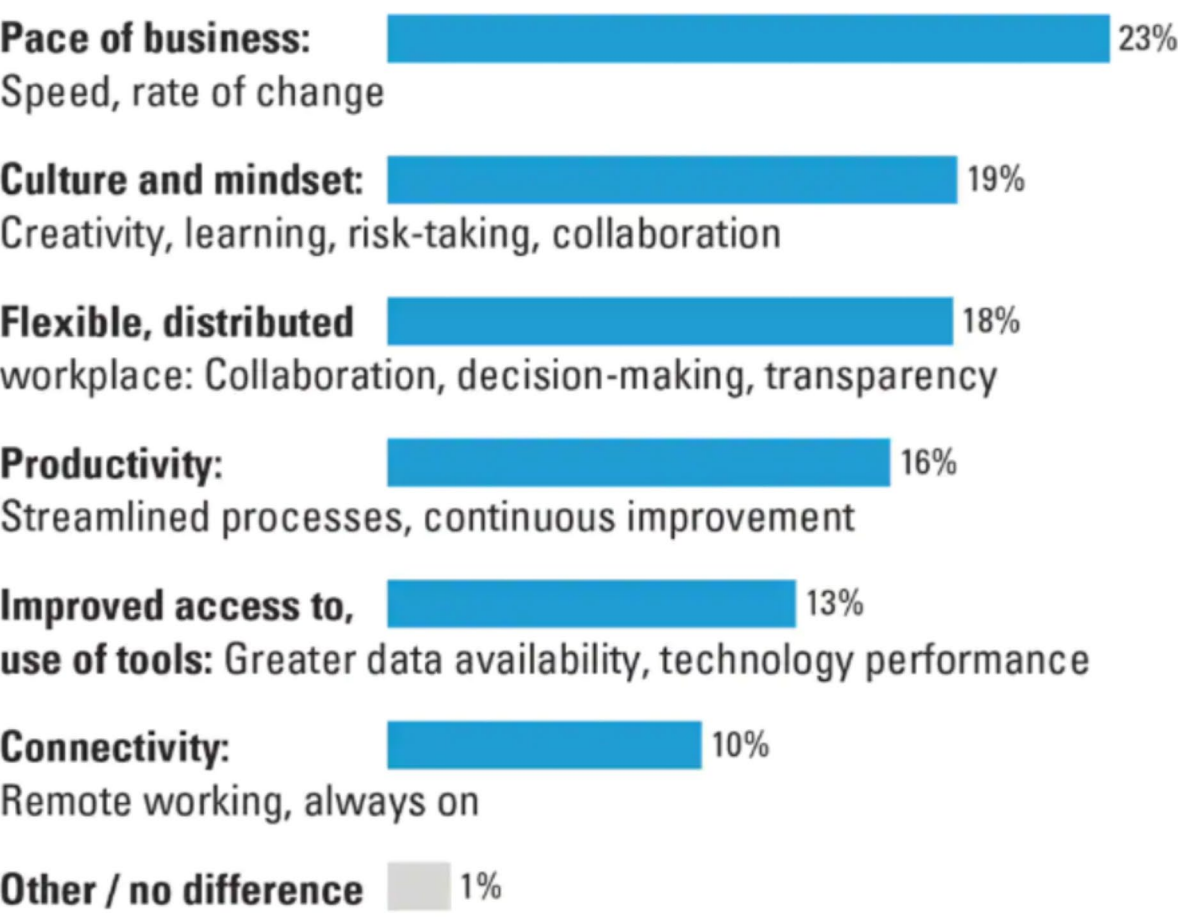
Digitalt lederskap – HVORDAN

- Visjon
- Mobilisering
- Styring
- Forretning/IT-samarbeid

De viktigste forskjellene mellom tradisjonelle og digitalt modne virksomheter

FIGURE 2: Digital business requires companies to act and respond faster than they ever have before.

What is the biggest difference between working in a digital environment vs. a traditional one?



Deloitte Insights | deloitte.com/insights

- 1. Tempo
- 2. Kultur og tankesett

Agenda



Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet



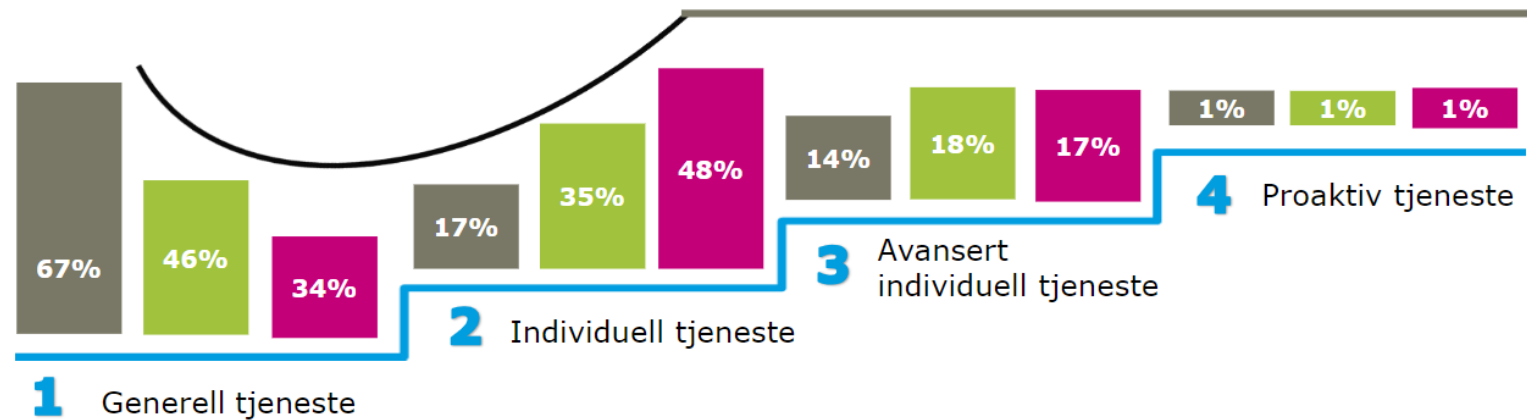
Kompetansefella



Kompetansetiltak og -modeller

Taktskiftet har kommet – både i Norge og globalt

VI HAR FOR ALVOR BEGYNT Å KLATRE OPP TRAPPEN– TAKTSKIFTE HAR KOMMET



RAMBOLL

2015 2017 2018

Følg oss på twitter: @ITipraksis

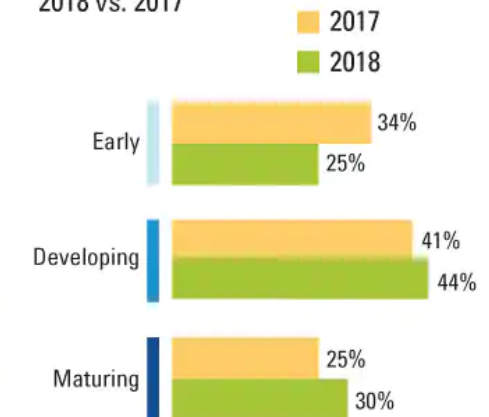
IT i praksis: Studie av strategisk bruk av IT blant ledere i de 500 største virksomhetene i Norge

FIGURE 1: We asked respondents to “imagine an ideal organization utilizing digital technologies and capabilities to improve processes, engage talent across the organization, and drive new value-generating business models.” We then asked respondents to rate their company against that ideal on a scale of 1 to 10. Three maturity groups were observed: early (1-3), developing (4-6), and maturing (7-10).

Current digital maturity
Percentage of all 2018 study survey respondents



Digital maturity improvement
2018 vs. 2017



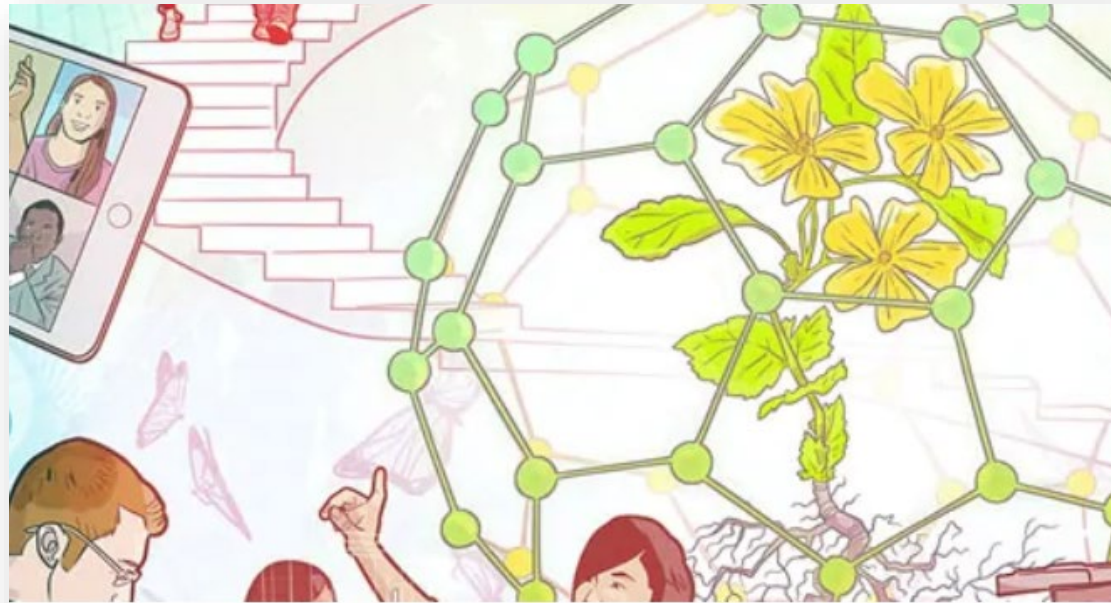
2017 data sourced from G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips, D. Kiron, and N. Buckley, “Achieving Digital Maturity” *MIT Sloan Management Review* and Deloitte University Press, July 2017.

2018 maturity percentages do not total 100 due to rounding.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

MIT SMR and Deloitte: global survey of more than 4,300 managers, executives and analysts

Competency traps: What got you here won't get you there



Article

Coming of age digitally

Learning, leadership, and legacy

Gerald C. Kane
David Kiron

Doug Palmer
Natasha Buckley

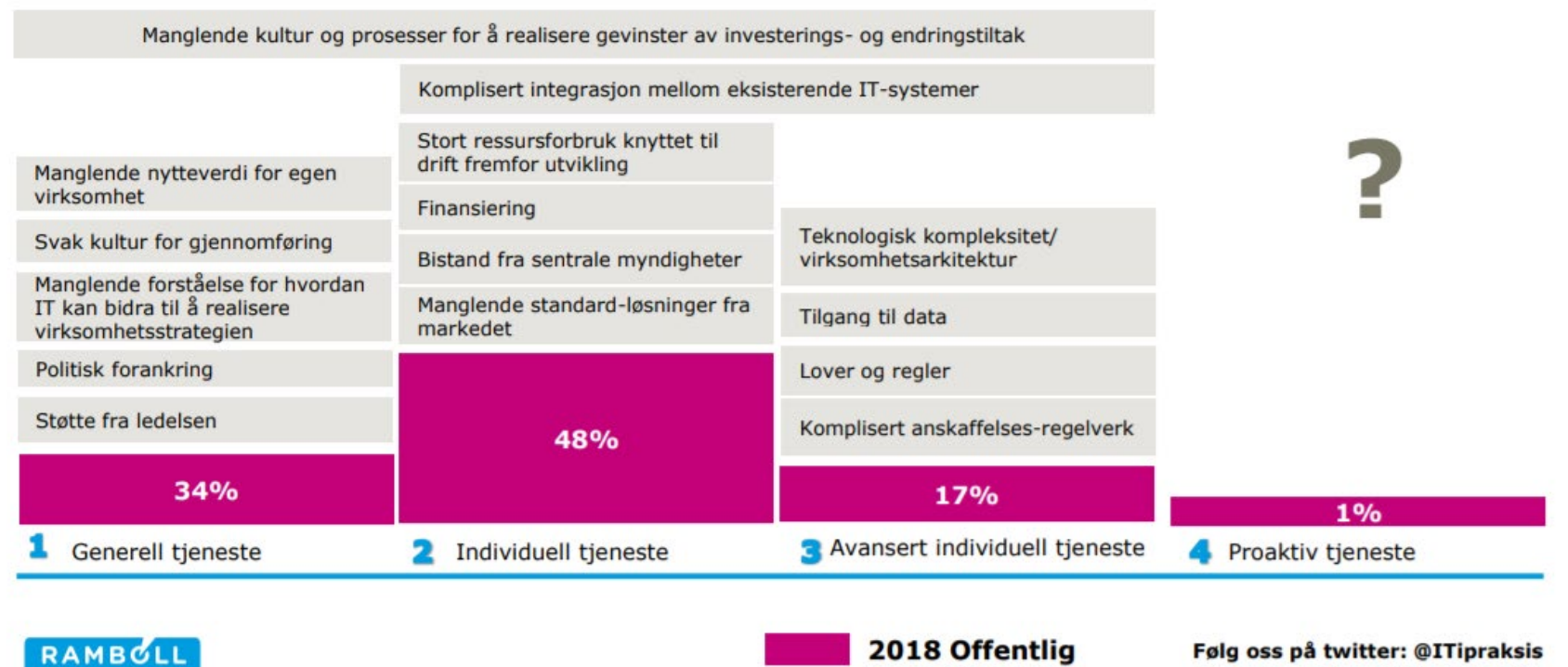
Anh Nguyen Phillips

One of the biggest challenge is the past success

Competency traps are the mistaken beliefs that the factors that led to past success will also be associated with future success

Sometimes learning requires “unlearning” in order to break free from competency traps and old models that constrain thinking and new learning

HVERT NIVÅ HAR SITT UTFORDRINGSBILDE – FOR Å NÅ TOPPEN MÅ LEDELSESFORANKRINGEN, FINANSIERINGEN OG ARKITEKTUREN VÆRE PÅ Plass



«Det som har fått oss hit bringer oss ikke nødvendigvis dit vi ønsker å gå fremover»



«Kreftene som nå er i spill rundt oss endrer imidlertid spillereglene fundamentalt. Det som tok oss hit er derfor ikke det som vil ta oss videre»

Den interessante diskusjonen: Hva betyr dette egentlig?

Kompetansefella:

Det som tok oss hit er ikke det som vil ta oss videre!

Den største endringen:
tempo, kultur og tankesett

Hva er det vi må endre? Og hva må vi avlære?

Agenda



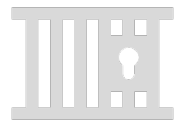
Digitalisering og digital transformasjon



Kompetanse



Digital modenhet



Kompetansefella



Kompetansetiltak og -modeller

EUs rammeverk

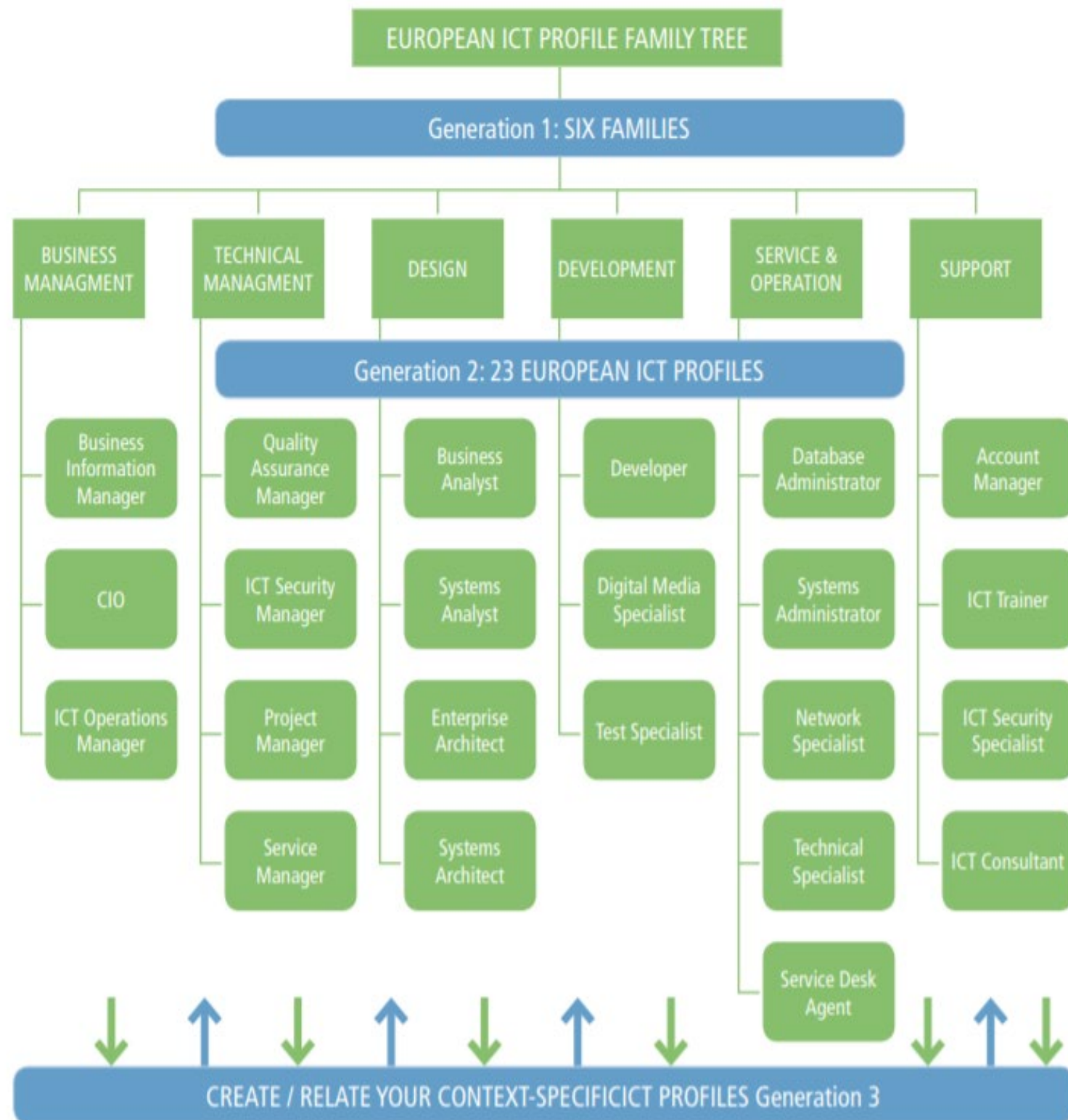


Figure 8: 23 European ICT Professional Profiles in 6 families – Top of a European Profile family tree
(Source: CWA 16458:2012, updated in 2013 by e-CF 3.0 competences)

- Resultat av 8 års arbeid
- Definert 3 roller
 - Fokus på **ICT practitioners** og **e-business managers**
 - Avgrenset fra **ICT user** perspective
- 23 profiler fordelt på 6 «familier»
- Totalt 40 ulike kompetanser

“Digital leaders Academy” - Developing Your Digital Mindset Course

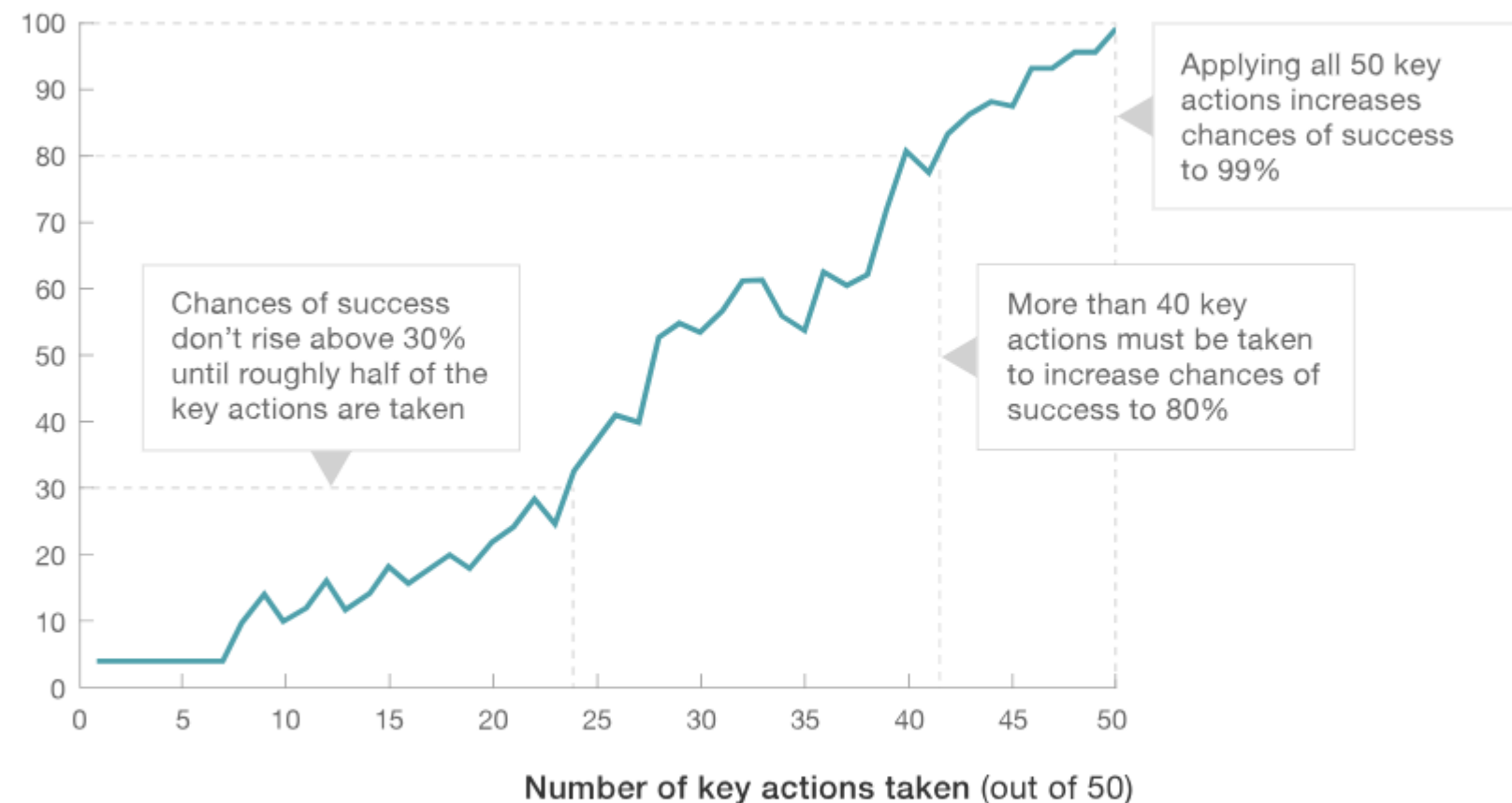
1. The digital landscape for leadership
2. Digital principles of user centricity
3. Embracing a digital-first mindset
4. Building your digital teams



Hvordan lykkes med å utvikle lederes kompetanse?

There is no silver bullet for successfully developing leaders—more than 40 key actions must be taken to increase chances of success to 80 percent.

Success rate of leadership-development program



Note: Leadership-development programs that were “somewhat” or “very” successful on both performance and health dimensions; moving average of 5 actions.

Source: McKinsey leadership-development survey of 510 executives, 2016

McKinsey&Company

Finnes ingen «silver bullet»

McKinsey-undersøkelse viser at mye må skje!

40 viktige tiltak må til for å øke sjansen til suksess med 80%

Oppsummert



Digital transformasjon setter nye krav til lederne



Kompetanse handler om både kunnskap og holdninger



Vi blir ikke transformert over natta, men trenger modning



Kompetansefella: What got you here won't get you there



Kompetansetiltak og –modeller – ingen «silver bullet»

Referanser

[Kompetanse som begrep og ressurs. Presentasjon for KS, Linda Lai, ph.d, dr.oecon. Professor i ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI](#)

[European e-Competence Framework \(e-CF\) version 3.0](#)

[Digital Maturity, Not Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 2017](#)

[Coming of age digitally. Learning, leadership, and legacy. Deloitte Insights, 2018](#)

[IT i praksis 2018. Rambøll](#)

[Veien til fremtidens velferdssamfunn. Torbjørn Larsen og Jonas Slørdahl Skjærpe, NAV. Digi.no 10.10.18](#)

[Digital leaders Academy](#)

[Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. McKinsey&Company](#)

