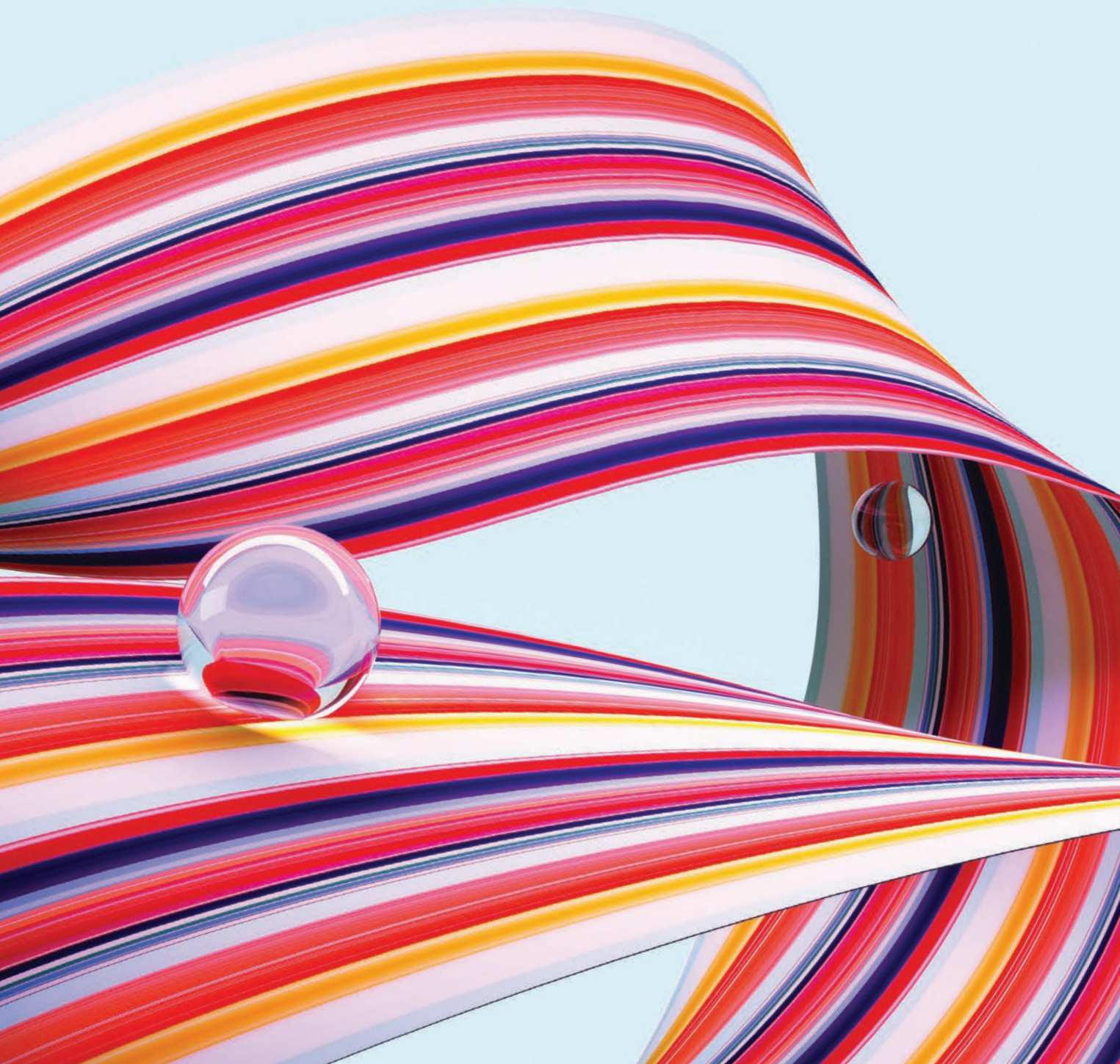
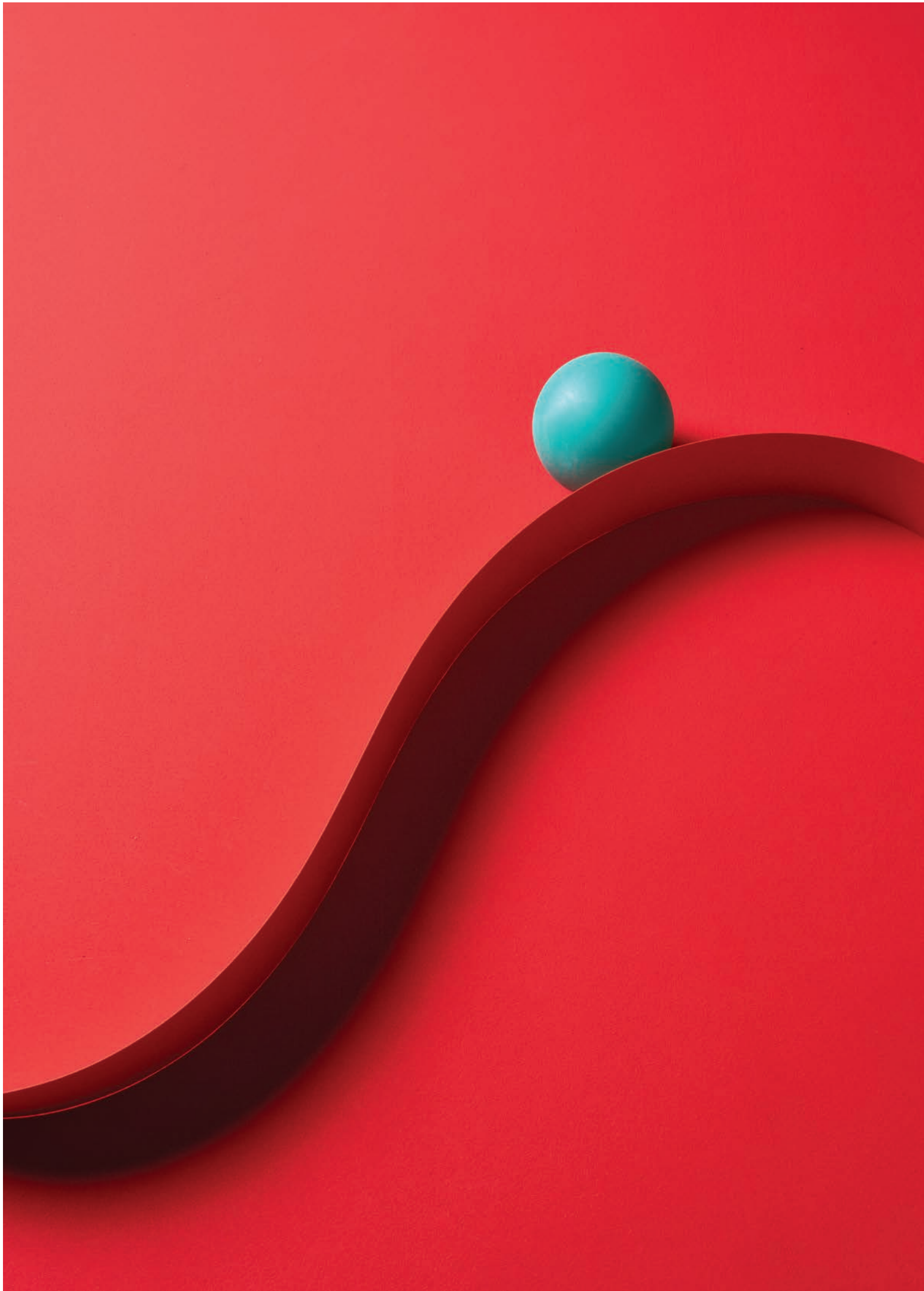


# TOPPLEDERS DIGITALE AGENDA



Smidig organisering - utvikling og trender  
2022



# INNHold

---

<b>Toppledere vi har intervjuet</b>	<b>4</b>
<b>Årets rapport oppsummert</b>	<b>6</b>
<b>Det finnes ingen ny normal</b>	<b>12</b>
<b>Smidige virksomheter – hva er egentlig nytt?</b>	<b>14</b>
<b>Fire fundamentale egenskaper</b>	<b>16</b>
Det behøves ulik innsikt på ulike nivå	
Data kan automatisere beslutningsprosesser	
Virksomheten trenger prosesser for å gjennomføre	
Virksomheten trenger struktur for å lære	
<b>Fem organisatoriske grep</b>	<b>20</b>
Strategien må tilpasses for å legge til rette for smidighet	
En styringsstruktur med et nettverk av selvgående team	
Tydelige og transparente prosesser	
Mennesker som hjelper hverandre frem	
Data og teknologi som støtter smidighet	
<b>To dilemmaer</b>	<b>44</b>
Frihet under samsvar	
Kan man være stabil og fleksibel på samme tid?	
<b>Veien til smidighet</b>	<b>54</b>
Forstå hvor du er og hvor du vil	
Gjør endringen helhetlig	
Vær tålmodig	
Se utover	
Se fremover	
Lær av krevende situasjoner	

---

# NOEN AV DE VI HAR INTERVJUET



**Tor M. Osmundsen**  
Adm. direktør, Altibox



**Torvald Kvamme**  
Direktør, Bulder Bank



**Rolf Barmen**  
Konsernsjef, Elmera Group



**Josef Salpeter**  
General Manager, Fara



**Siri Engelschøn**  
Innovation Manager,  
IKEA Norge



**Edith Nøkling**  
Adm. direktør, Kolumbus



**Jakob Korsgaard**  
VP Norway Operations,  
Maersk Drilling Norge



**Gaute Johan Øren**  
Direktør, Utvikling,  
Mesterguppen



**Hans Christian Holte**  
Direktør, NAV



**Jonas Slørdahl Skjærpe**  
CIO, NAV IT



**Nina Schanke Funnemark**  
Skattedirektør



**Øyvind Thomassen**  
CEO, Sbanken



**Lene Eltvik Vindfeldt**  
Transformasjonsleder,  
Sbanken



**Mona Skaret**  
Direktør, Utvikling,  
Skatteetaten



**Stian Reinholdtsen**  
Digitaliseringsleder,  
Vesterålskraft



**Roger Harketstad**  
Konsernsjef, Tide



**Per Bjørn Holm-Varsi**  
Divisjonsdirektør,  
Troms og Finnmark Fylke



**Hallvard Pettersen**  
Adm. direktør,  
Vesterålskraft



**Eli Karin Fosse**  
Direktør, Helse og Velferd  
Stavanger Kommune



**Øystein V. Fauske**  
CEO, Watten

# DET FINNES INGEN NY NORMAL. IKKE ENGANG ENDRINGEN ER KONSTANT.

**Skiftende, usikre, komplekse og tvetydige omgivelser krever at organisasjoner klarer å tilpasse seg. Samtidig gir den teknologiske utviklingen helt nye muligheter for innovasjon og utvikling.**

Det finnes ikke en enkelt fasit på hva som er den riktige måten å organisere seg på for å møte fremtidens utfordringer. Det er imidlertid veldig sannsynlig at mange norske virksomheter må bli mer smidige enn de er i dag.

Sopra Steria jobber kontinuerlig med å kartlegge status, tanker, meninger og opplevelser som norske virksomheter har rundt digitalisering. Rapporten Toppleders digitale agenda gis ut annethvert år, og tar pulsen på norske toppledere

opplevelser av muligheter og utfordringer i deres omgivelser. I 2020 ble det identifisert et betydelig gap mellom visjon og realitet når det gjelder digital modenhet.

I arbeidet med denne rapporten har vi sett nærmere på hvilke egenskaper norske virksomheter har utviklet for å være endringsdyktige, hvilke verktøy som benyttes, samt utfordringene man møter på veien.

**Vi har intervjuet 20 norske toppledere for å lære mer om deres erfaringer med å skape smidige og på samme tid stabile virksomheter.**

---

# ÅRETS RAPPORT OPPSUMMERT

## Ulike virksomheter krever ulike løsninger

Tradisjonelle virksomheter er utformet for å være stabile og effektive. De legger vekt på lineær planlegging, funksjonell organisering og styring ovenfra og ned. I stabile omgivelser er dette gjerne den mest hensiktsmessige organiseringen.

Smidige virksomheter er utformet for å være dynamiske. De utnytter kraften fra et nettverk av selvgående team, som styrer etter felles mål og verdier. Beslutningsprosessene er korte, og legger til rette for rask læring. En slik organisering hjelper virksomheten til å raskt agere på endringer i omgivelsene, og til å navigere i usikkerhet.

## Fire fundamentale egenskaper

**INNSIKT:** Alle virksomheter må forstå sine omgivelser tilstrekkelig, og datadrevet innsikt er i stadig større grad blitt et konkurransefortrinn.

**BESLUTNING:** Beslutningsprosessene må være effektive og tilpasset formålet. Det kan bety ulike grader av involvering og gjennomsiktighet, og ulik håndtering av usikkerhet.

**GJENNOMFØRING:** Strategi, strukturer, prosesser, mennesker og teknologi må være satt sammen på en slik måte at virksomheten evner å gjennomføre sine beslutninger.

**LÆRING:** Strukturer og prosesser må settes opp på en slik måte at læring faktisk tas opp i organisasjonen.



## Fem organisatoriske grep

**STRATEGI** og en klar retning, med forståelige og oppnåelige delmål som inspirerer til nytenking og egne initiativ rundt om i organisasjonen.

En **STYRINGSSTRUKTUR** som støtter opp under potensialet medarbeiderne representerer. Dette innebærer blant annet tydelige roller og ansvar, slik at vi kan prioritere verdiskapende aktiviteter, i stedet for å være på konstant søken etter avklaringer. Strukturen må også understøtte faglig og personlig utvikling, og legge til rette for ønsket samhandling både internt og eksternt.

Tydelige og transparente **PROSESSER** med korte og effektive læringsløyper. Jo kortere avstand mellom innsats og resultat, jo lettere er det å lære og justere arbeidsmetoder og -prosesser. Tydelighet og transparenss gjør det lettere

å orientere seg i egen organisasjon, og er en forutsetning for en lærende organisasjon.

Stimulere **MEDARBEIDERE** til å ta eierskap til egen arbeidshverdag og felles mål og ambisjoner. Ledere må støtte og legge til rette for utvikling, og utnytte spillerommet som en smidig organisasjon gir. Et viktig grep for å utvikle smidighet på virksomhetsnivå, er rullering av roller med tanke på at medarbeidere skal være kompetente til å fungere mange steder i organisasjonen.

**TEKNOLOGI** som er fleksibel og skalerbar nok til å tilpasses prosesser og organisering i stadig endring. Dette gjelder arkitektur, systemer og verktøy, samt prosessene for lansering av teknologioppdateringer i organisasjonen.



## To dilemmaer

### FRIHET VERSUS SAMSVAR.

Smidige organisasjoner baserer seg på desentrale beslutninger og raske læringsløyper. Samtidig må alle virksomheter drive i samsvar med lover og regler, og gjøre etiske vurderinger. Samsvarskravene må bakes inn i virksomhetens styringsstruktur, og det bør gis sentral støtte til vurdering og håndtering av samsvarskrav ute i organisasjonen.

### STABILITET VERSUS FLEKSIBILITET.

Formålet med å gjøre en organisasjon mer smidig er å gjøre den bedre i stand til å virke i hurtig omskiftelige, usikre, komplekse og tvetydige omgivelser.

En smidig virksomhet skal tåle ytre sjokk uten at det skaper indre sjokk. Gjort riktig, skal en smidig styringsstruktur gjøre virksomheten mer stabil enn den ellers ville vært.





---

## Veien til smidighet

### FORSTÅ HVOR DU ER OG HVOR DU VIL.

Virksomheten må ha et bilde av nåsituasjonen og endringsbehovet innen områdene strategi, struktur, prosesser, mennesker og teknologi. Mange virksomheter vil ha fordeler av økt smidighet, men tiltakene må være tilpasset målbildet og behovene.

### GJØR ENDRINGEN HELHETLIG.

Alle deler av organisasjonen må endres for at virksomheten skal bli smidig. Det er derfor avgjørende at toppledelsen har et felles eierskap til formålet og måten endringen gjøres på.

### VÆR TÅLMODIG.

Veien til smidighet innebærer prøving og feiling. Veien til en helhetlig smidig organisering krever tilstrekkelig med ressurser over tid.

### SE UTOVER.

Det er mye å lære av konkurrenter og samarbeidspartnere, og det kan alltid åpne seg nye muligheter for samarbeid i nettverk.

### SE FREMMEFOR.

Ha et bevisst forhold til innovasjon i egen og andres virksomhet, og vurder nøye over hvordan dette kan bidra til å nå målsetningene.

### LÆR AV KREVENDE ERFARINGER.

Covid-19 var for de fleste et sterkt ytre sjokk og endret måten man jobbet på. Håndteringen av disse endringene har for mange vært en god kilde til læring og kan ha stor overføringsverdi til andre situasjoner.



# DET FINNES INGEN NY NORMAL



Gi slipp på visshet. Det motsatte er ikke usikkerhet. Det er åpenhet, nysgjerrighet og en vilje til å omfavne paradokser, snarere enn å velge side.

- Tony Schwartz, amerikansk medieguru

## **Pandemi, krig, hetebølge, rentesjokk og løpske priser**

Vi blir overrasket hele tiden. Sjokk er ikke et nytt fenomen. Ny teknologi og økt global samhandling bidrar imidlertid til å spre sjokkene raskere enn før, men kan forhåpentligvis også hjelpe oss til å absorbere dem bedre. Konsekvensene av klimaendringene stoppes ikke av landegrensener, og er vanskelige å forutse presist.

Samarbeid, utnyttelse av ressurser der de er billigst, flyt av varer og tjenester. Den gjensidige avhengigheten mellom mennesker, virksomheter og stater er noe av det som har skapt den økonomiske veksten vi nyter godt av i dag. Dette samspillet er vår fremste styrke, så lenge vi klarer å håndtere uforutsigbarheten som følger. Uforutsigbarheten er nå større enn på lang tid, med krigsutbrudd i Europa og økende prisnivåer. Samtidig er det en rivende utvikling innen teknologi: Prosessorkapasiteten doubles hver 18. måned, 90 % av verdens samlede datamengde er generert mellom 2019 og i dag, og det er estimert å være 13,8 milliarder aktive IoT-enheter innen 2025. Denne utviklingen vil fremover gi muligheter og utfordringer som vi foreløpig bare ser konturene av, og den går stadig raskere. Dette vil kreve kontinuerlige organisatoriske tilpasninger.

Sopra Steria mener at smidig organisering

og styring er en god måte å møte fremtiden på. I denne rapporten utforsker vi hvordan ledende norske virksomheter organiserer seg for å møte uforutsigbarhet, og for å gripe de mulighetene den teknologiske utviklingen gir. Vi har blant annet intervjuet 20 norske toppledere for å lære mer om deres erfaringer med å skape smidige - og på samme tid stabile - virksomheter.

I kapittel 2 innleder vi med hva som menes med en smidig virksomhet, og hva som egentlig er annerledes nå enn før.

I kapittel 3 beskriver vi fire fundamentale egenskaper en smidig virksomhet må ha: Evne til å få innsikt, evne til å ta beslutninger, evne til å gjennomføre, og evne til å lære.

I kapittel 4 drøfter vi fem områder som må utvikles for å bli en mer smidig virksomhet: strategi, struktur, prosesser, mennesker og teknologi.

I kapittel 5 tar vi opp to sentrale dilemmaer for smidige virksomheter: hvordan sikre samsvar med lover, regler og etiske retningslinjer samtidig som organisasjonen slippes fri, og hvordan bruke fleksibilitet for å oppnå stabilitet.

I kapittel 6 har vi samlet noen råd for virksomheter som er på vei mot økt smidighet.



## UFORUTSIGBARHET OG STRATEGI

Uforutsigbarhet kan beskrives som volatilitet (hvor mye man påvirkes av triggere), usikkerhet (når resultatet er uforutsigbart), kompleksitet (når det er mange faktorer, og det er vanskelig å forstå sammenhengen mellom dem), og tvetydighet (når det er vanskelig å forstå hva situasjonen faktisk er).

### Fire nivåer av usikkerhet:

- Nivå 1:** En tydelig nok fremtid
- Nivå 2:** Alternative fremtider (avgrensede scenarier)
- Nivå 3:** Et område av fremtider (ingen avgrensede scenarier)
- Nivå 4:** En fremtid det er helt umulig å forutse (true ambiguity)

Inndelingen er hentet fra en artikkel i Harvard Business Review. Forfatterne peker på at minst halvparten av alle strategiske problemer befinner seg på nivå 2 og 3, og at resten i hovedsak er på nivå 1. Ledere har imidlertid en tendens til å betrakte usikkerhet binært, og plassere usikkerheter enten på nivå 1 eller 4. I tillegg bruker ofte virksomheter de samme analyseverktøyene, uavhengig av hva slags usikkerhet man står overfor.

Eksempel: En markedsanalyse kan gi et presist bilde av etterspørsel etter en tjeneste de neste par årene, mens det kan være flere veldig forskjellige scenarier for etterspørselen lenger fram i tid. En forståelse for disse scenariene kan hjelpe å forstå hva slags type usikkerhet virksomheten må ruste seg for å håndtere.

# SMIDIGE VIRKSOMHETER – HVA ER EGENTLIG NYTT?

**“Top executives today are faced with a dilemma. A central fact of business life is the increasing rapidity of change: in markets, products, technology, information handling, managerial practices, stockholder attitudes, etc. Yet the traditionally successful way to operate a business is to avoid change.”**

Sitatet ovenfor er hentet fra en artikkel av Frankenhoff og Granger, utgitt allerede i 1971. Bakgrunnen for artikkelen er at produksjonsbedrifter tradisjonelt har tjent penger på å gjøre det samme om og om igjen. Effektivitetsøkninger har vært oppnådd gjennom å produsere og selge det samme produktet til de samme kundene, år etter år.

50 år senere er dette fortsatt situasjonen for mange bedrifter. Tradisjonelle virksomheter er utformet for å være stabile og effektive. De legger vekt på lineær planlegging, funksjonell organisering og styring ovenfra og ned. I stabile omgivelser er dette gjerne den mest hensiktsmessige organiseringen.

Andre virksomheter er mer eksponert for skiftende og uforutsigbare omgivelser. Kunder og brukere får nye preferanser, og får nye måter å ta til seg informasjon på. Nye generasjoner arbeidstakere forholder seg til arbeid og fritid på andre måter enn før, og det oppstår konkurranse fra uventet hold i markedet. Hos slike virksomheter vil tradisjonelle styringsmekanismer fort bli til flaskehalser. Den opprinnelige begrunnelsen for lineær planlegging, funksjonell organisering og styring ovenfra og ned, virker plutselig mot sin hensikt. Virksomheten evner ikke å være stabil i en ustabil verden.

Smidige virksomheter er utformet for å være dynamiske. De utnytter kraften fra et internt nettverk av selvgående team, som styrer etter felles mål og verdier. Beslutningsprosessene er korte, og legger til rette for rask læring. En slik organisering hjelper virksomheten til raskt å agere på endringer i omgivelsene, og til å navigere i et uforutsigbart landskap.

For ledelsesfagene og utviklingen av virksomhetsstyring, er ikke uforutsigbare omgivelser og behovet for fleksibilitet noe nytt. Men mulighetene til å gjøre noe med det har utviklet seg. I 2001 ble «Det agile manifest» etablert og signert av representanter fra ulike metodiske retninger innen programmeringsfaget.

Dette var startskuddet for prøving og feiling i bruk av smidige prinsipper på et avgrenset område, men i stor skala. Læringen fra smidig programvareutvikling har gitt oss ideer til og kunnskap om hvordan disse prinsippene kan anvendes generelt i hele organisasjonen, og dette har stilt krav til styringsmekanismer og rammer.

I tillegg har nye samhandlingsløsninger, prosessautomatisering og databasert innsikt gjort det stadig enklere å styre virksomheter i sanntid. Vi har i dag bedre forutsetninger enn vi hadde før for å lykkes med å styre hele virksomheten på en smidig måte.



### «SMIDIGE TEAM HAR INGENTING MED SMIDIGE FORETAK Å GJØRE»

Mange er kjent med «Smidig» (Agile) som en arbeidsform som blir benyttet i teamsammenheng. Smidige arbeidsformer har fått enorm utbredelse de siste 10-15 årene og virkelig skutt fart de siste 3 årene. Suksessen har handlet om at teamene har dreid vekk fra prosjektilnærmingen og omfavnet produktorientering og kontinuerlige leveranser. Ved å ta i bruk smidig arbeidsmetodikk øker innovasjonsevnen. Med økt innovasjonsevne, kan teamene respondere raskere på nye kundebehov og øke kundenes tilfredshet.

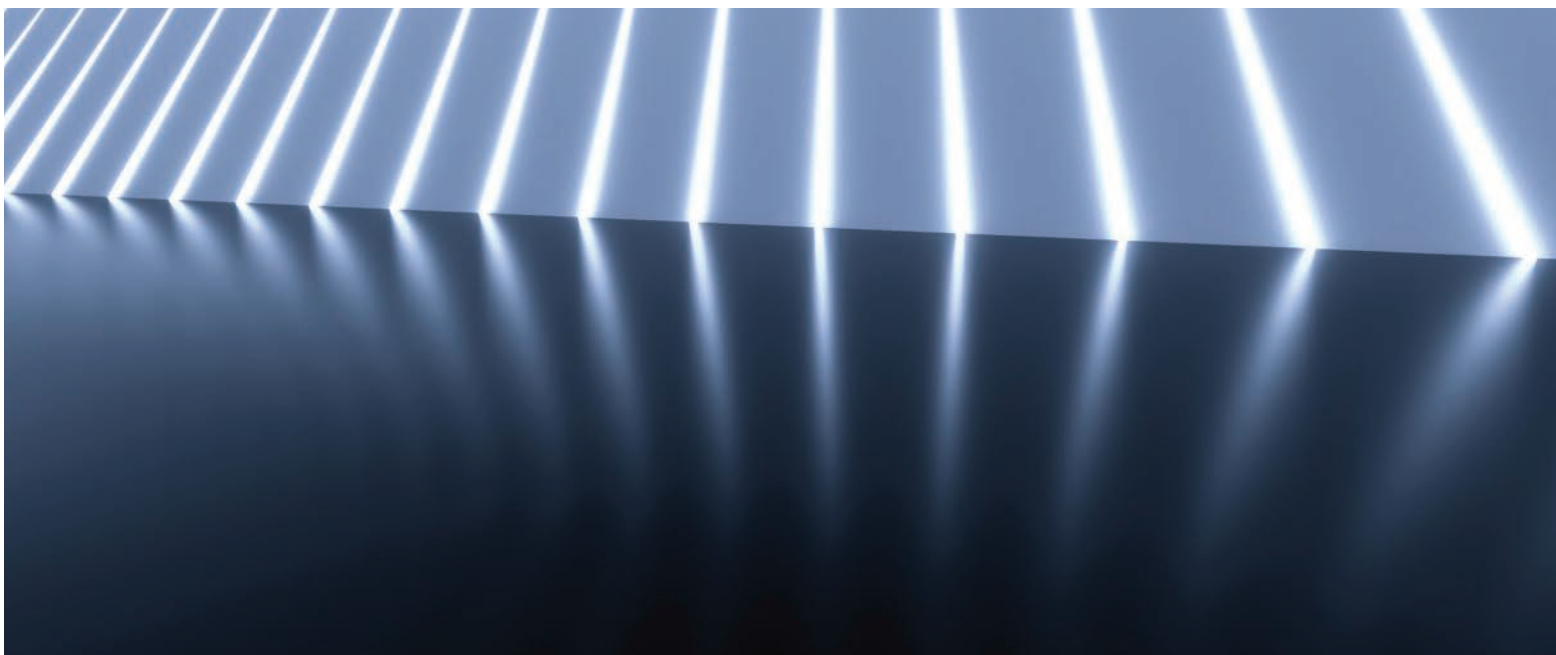
«Smidige team har ingenting med smidige foretak å gjøre» er et sitat hentet fra Klaus Leopold. Poenget til Leopold er hyperrelevant for alle ledere på C-nivå som er opptatt av å se sine investeringer i smidige team og tverrfaglig arbeid materialisere seg på bunnlinjen eller i realisering av et samfunnsoppdrag. Han sier vi må være smidige på flere nivåer for at smidig skal fungere. Leopold etablerer den manglende koblingen mellom den smidige strategien og det smidige operative arbeidet som mange glipper på i sin iver etter å bli smidige. Når smidig arbeidsmetodikk blir stort, får smidige team mange avhengigheter - dette krever smidig koordinering!

---

# **FIRE** FUNDAMENTALE EGENSKAPER

Topplederne vi har snakket med i forbindelse med utarbeidelse av denne rapporten peker på at det i en smidig virksomhet må være kort avstand og god sammenheng mellom innsikt, beslutning, gjennomføring og læring.

Dette er organisatoriske egenskaper som ikke kommer av seg selv. I neste kapittel beskriver vi fem områder som virksomheten må jobbe med for å oppnå disse fire egenskapene. Men først litt om egenskapene i seg selv:



# 1.

## DET BEHØVES ULIK INNSIKT PÅ ULIKE NIVÅ

«Det er ekstremt viktig å trene på å se seg selv utenfra.»

– Hans Christian Holte, NAV

Alle topplerne som vi intervjuet, vektla betydningen av å forstå sine omgivelser tilstrekkelig. Hva som er tilstrekkelig, vil selvfølgelig variere:

1. På strategisk nivå er grad av uforutsigbarhet avgjørende for hva slags innsikt som er tilstrekkelig.
2. På operativt nivå er behovet for sanntid og presisjon avgjørende for hva slags innsikt som er tilstrekkelig.

I et konkurranseperspektiv bør man bevege seg fra tilstrekkelig innsikt til innsikt som gir konkurransefortrinn. En vesentlig del av denne innsikten vil komme fra kundene eller brukerne av løsningene. Selskaper som Altibox, Wafn, Bulder Bank, IKEA og Sbanken har basert store deler av sin virksomhet på solid kundeinnsikt. Tilsvarende ser offentlige aktører som Kolumbus og Stavanger Kommune på brukerperspektivet som et av de viktigste verktøyene for videre utvikling av sine tjenester.

# 2.

## DATA KAN AUTOMATISERE BESLUTNINGSPROSESSER

«Overvåking av egne digitale prosesser er være eller ikke være for virksomheten.»

– Torvald Kvamme, Bulder Bank

Et aktuelt tema for topplerne, er hvilken strategi man skal ha for databasert innsikt i beslutningsprosesser. Veien fra å bruke data til å faktisk være datadrevet kan være lang. Vi kan tenke oss tre trinn:

**Trinn 1:** Det lages selvbetjente eller automatisk genererte rapporter, eksempelvis fra applikasjoner som Power BI, og CRM- og ERP- systemer integreres for å utnytte eksisterende datagrunnlag.

**Trinn 2:** Virksomheten utforsker og supplerer datagrunnlaget for å skaffe seg et innovasjonsforsprang eller konkurransefortrinn.

**Trinn 3:** Innsiktsarbeidet automatiseres, og innsikt utløser direkte handling. Beslutningen følger mer eller mindre direkte av innsikten. Datadrevne virksomheter frigjør data fra silobaserte fagsystemer, og gjør dataene tilgjengelig der det trengs i organisasjonen.

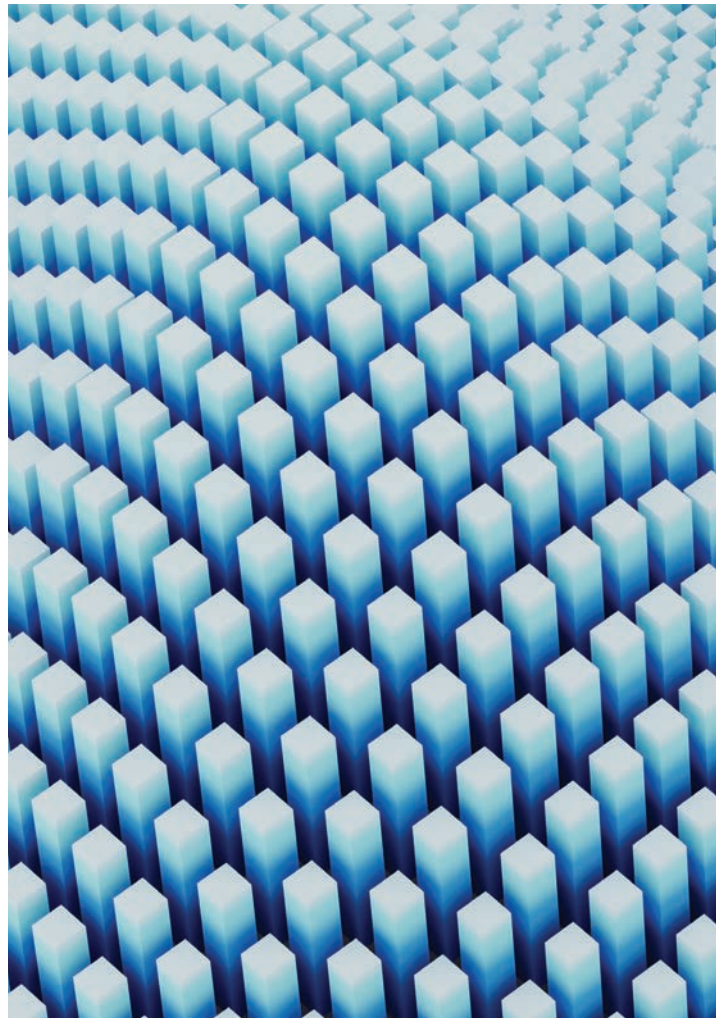
---

## **BULDER BANK: EN SUKSESSHISTORIE BYGD PÅ GENUIN KUNDEINNSIKT**

---

Bulder Bank er en egen merkevare som er en del av Sparebanken Vest. Siden etableringen høsten 2019, har mer enn 13.400 kunder flyttet boliglånet sitt til Bulder. Gjennom å gå «all in» på mobil som plattform, altså at alle tjenester leveres via mobilen, jobber Bulder på spreng for å redefinere måten å drive bank på.

En av de viktigste suksesskriteriene for Bulder er genuin kundeinnsikt. Tilbakemeldinger fra kunder synliggjøres i sanntid, ved at tilbakemeldinger fra kunder går rett fra appen til en egen kanal i applikasjonen Slack. Kundeinnsikt kvantifiseres så langt det lar seg gjøre, samles og gjøres tilgjengelig for hele organisasjonen. Alle ansatte har dermed et felles og realistisk bilde av hvor Bulder er og hvor Bulder skal, og bruker dette som grunnlag for å prioritere og planlegge videre produktutvikling.





### 3.

#### VIRKSOMHETEN TRENGER PROSESSER FOR Å GJENNOMFØRE

«En vesentlig utfordring med smidig organisering er å sikre at alle jobber mot samme mål.»

– Josef Salpeter, FARA

Effektiv gjennomføring avhenger av at prosesser, roller og ansvar er tydelig definert, forstått og akseptert. Jo mer kompleks organisasjonen er, jo viktigere er dette. Medarbeidere må ikke dra i forskjellige retninger, og man skal unngå flaskehalser, feil og dobbeltarbeid i gjennomføringen.

Prosesser kan ikke bare eksistere uavhengig av konteksten de skal brukes i. De må også eies og forvaltes. Flere av virksomhetene som vi har snakket med, legger stor vekt på viktigheten av å jobbe med kulturen for å få prosessen til å fungere som tiltenkt. Mobilitetsleverandøren Kolumbus er et godt eksempel på dette. De har en stor organisasjon av leverandøransatte som kundene oppfatter som representanter for Kolumbus. For å skape enhetlig kultur og forståelse for prosessene, har det vært lagt ned et betydelig kulturbyggende arbeid.

### 4.

#### VIRKSOMHETEN TRENGER STRUKTUR FOR Å LÆRE

«Innovasjon handler først og fremst om struktur og metodikk.»

– Per Bjørn Holm-Varsi,  
Troms og Finnmark Fylkeskommune

Konseptet «Fail Fast» blir ofte assosiert med metodeverket Lean Startup. Den bakenforliggende idéen er at utvikling skjer raskere ved eksperimentering og læring enn ved tradisjonell planlegging og gjennomføring. Konsepter som ikke har livets rett, blir fort skrinlagt. Eksperimentering gir mulighet for læring, men det skjer ikke av seg selv. Læring oppstår ved evaluering av eksperimenter, ved at ny kunnskap tas vare på i prosessbeskrivelser og i virksomhetskulturen, og ved at dette aktivt blir tatt i bruk av medarbeiderne.

Det neste målet bør være «Learn Fast»: En systematisk tilnærming til å lære og til å absorbere læringen i organisasjonen. Flere av virksomhetene som vi har intervjuet i forbindelse med denne rapporten, pekte på systematikk og struktur som et av de viktigste områdene for å effektivisere innovasjonsarbeidet. Resultatet er at man får større gjennomføringskraft og mer innovasjon for pengene. Det er bra å feile raskt, men det er enda bedre å slippe å gjøre den samme feilen flere ganger.

# FEM ORGANISATORISKE GREP





**Virksomhetene som vi har intervjuet i forbindelse med denne rapporten, peker på fem områder hvor de har gjort organisatoriske grep for å bli mer smidige. I dette kapitlet summerer vi opp erfaringer knyttet til hvert av disse fem områdene.**

---

# 1.

## STRATEGIEN MÅ TILPASSES FOR Å LEGGE TIL RETTE FOR SMIDIGHET

### HVA ER EN STRATEGI?

En strategi er en overordnet og langsiktig plan for hvordan virksomheten skal nå sine mål, gjennom å allokere ressurser til de riktige aktivitetene. Den angir gjerne en retning og avgrensning for virksomheten, og er ofte basert på analyser av eksterne forhold og interne styrker og svakheter.

### STRATEGIER SOM IKKE ER STRATEGIER

I en artikkel i Harvard Business Review, peker Freek Vermeulen på at mange nye strategier egentlig er beskrivelser av mål, uten beskrivelser av hvordan målene faktisk skal nås. At «vi skal være markedsledende innen vårt segment» sier bare hva man håper resultatet skal bli, ikke hvordan man skal bli markedsledende. En annen grunn til at virksomheter ikke lykkes med implementering av strategi, er at strategien forsøkes gjennomført ovenfra og ned, uten at hele organisasjonen er involvert og står helhjertet bak.

### HAR STRATEGI BLITT OVERFLØDIG?

Levetiden til selskaper på Fortune 500-listen har blitt kraftig redusert i løpet av de siste tiårene, og det blir estimert at tre fjerdedeler av selskapene som i dag er på listen vil være forsvunnet i løpet av 10 år. Store og langvarige endringsprosjekter erstattes av kortere endringscykluser. Initiativer til endring tas nærmere kunden, ut fra signaler som fanges opp underveis.

Disruptiv innovasjon har gjort selskaper som Uber - eller norske Tibber - store på kort tid. Innovative virksomheter og oppstartselskaper eksperimenterer seg frem til løsninger som tilfredsstiller markedet og agerer raskt på tilbakemeldinger. Har dette gjort klassisk strategi overflødig?

Tradisjonell strategiutforming har gjerne vært styrt av begrenset innsikt, både innenfor og utenfor egen nisje, og har brukt historiske tendenser som rettesnor. Før manglet vi informasjon. I dag har vi for mye data. Det meste beveger seg raskere, og historien gir ikke like gode indikasjoner på hva som kommer. Utfordringen er å utnytte levende data til å ta raske beslutninger underveis. Dette får betydning for analysene som ligger til grunn for strategiarbeidet.



**Se nøye på strategien og organisasjonen.  
Poenget er å skreddersy en fornuftig  
organisering til det du skal levere.**

– Lene Eltvik Vindfeld, Sbanken

## STRATEGI ER VIKTIGERE ENN NOENSINNE

At verden er i rask endring og at omgivelsene er uforutsigbare, betyr at det er vanskelig å legge langsiktige planer. Samtidig er det, i en slik kaotisk hverdag, desto viktigere å ha en tydelig beskrivelse av hvem vi er til for, hvordan vi skaper verdi, og hvilke prinsipper og verdier vi styrer etter. Smidig produktutvikling og Minimum Viable Product (MVP) uten retning, rammer og prioriteringer, kan fort lede til tilfeldige resultater. Effektiv bruk av slike konsepter fordrer at det finnes en strategi som gjør at man ikke famler i blinde.

Datadrevne prosesser forutsetter at vi har antakelser om hvordan ting henger sammen, og hvordan vi ønsker å agere på slike sammenhenger. For eksempel kan en bank via nettsiden automatisk innvilge eller avslå en søknad om lån, basert på data som legges inn av brukeren. Kriteriene som legges til grunn for den automatiserte beslutningen følger av strategiske beslutninger som hvem som er i målgruppen, samt bankens risikovilje.

## STRATEGI PÅVIRKES AV BÆREKRAFTSMÅL

De 17 målene for bærekraftig utvikling som ble etablert av FN i 2015 har fått stor betydning. I den kollektive bevisstheten har bærekraft nå blitt en prioritet, og parametere som ressursbruk og sosial påvirkning blir stadig viktigere for våre valg av produkter og tjenester. For mange virksomheter har bærekraftsmålene blitt førende for hvordan man ser sin rolle i samfunnet, og det får betydninger for det strategiske arbeidet. Det er også økende oppmerksomhet på mulighetene som ligger i en satsing på bærekraft, i motsetning til diskusjoner om utfordringene som kan følge med eksempelvis skjerpede krav om klimagassreduksjon.

## BÆREKRAFT I OLJEBRANSJEN

---

I disse dager er det nok få som assosierer petroleumsindustrien med bærekraft, men på kontoret hos administrerende direktør i Maersk Drilling Norge, henger en dominerende plattsj med FNs bærekraftsmål på veggen. Jakob Korsgaard forteller at han ser et tydelig skifte i norsk energiindustri i retning av en grønn agenda, noe som kanskje er en refleksjon av tankesettet i Norden.

Skiftet skjer her i samarbeid med industrien, og man bygger på eksisterende kompetanse i en industri hvor den opprinnelige virksomheten trolig vil ha fallende aktivitetsnivå. Det blir en naturlig integrering hvor hele industrien går gradvis fra olje og gass til et breiere - og grønnere - energiperspektiv.

I det tidligere moderkonsernet AP Møller Maersk reflekteres dette i en rekke grønn teknologi-prosjekter, ikke minst innen testing av drivstoff og design av skip. Innen brønnboring handler det mye om hybridløsninger og andre drivstoff, strøm fra land, batteriløsninger og utslippsreducerende tiltak.

## BÆREKRAFT SOM LEDESTJERNE

---

IKEA har forberedt seg på det grønne skiftet i lang tid og var derfor godt forberedt når oppmerksomheten rundt bærekraft begynte å ta av. Det skapte likevel en situasjon hvor virksomheten i Norge var nødt til å kaste seg rundt og tenke nytt.

IKEA har som mål å bli 100 % sirkulære og klimapositive innen 2030. Alle produkter designes med tanke på at de skal kunne gjenbrukes, repareres, re-fabrikeres og som siste løsning resirkuleres. IKEA skal kun bruke fornybare og resirkulerbare materialer og skal også oppfordre til samarbeid om - og inngå partnerskap for - å legge til rette for sirkulærøkonomi. I IKEAs bærekraftstrategi står det:

### **IKEA skal gjøre det mulig for folk å leve sunt og bærekraftig.**

Dette er et fint eksempel på en god, smidig, strategisk formulering. Den er enkel å forstå, og kan realiseres på mange måter. Både medarbeidere og kunder kan kjenne gjenklang og motivasjon i strategien. Strategien fordrer også økt oppmerksomhet på innovasjon innen både produkter, tjenester og forretningsmodeller.

## **STRATEGI MÅ VISE RETNING**

I klassiske definisjoner av strategi snakker man ofte om en handlingsplan for å oppnå et langsiktig mål. I en smidig tilnærming blir vektleggingen gjerne noe annerledes, og man blir mer opptatt av visjon og målsetning, samtidig som man gir økt fleksibilitet på handlingsplansiden. Strategien i et smidig foretak bør sette retning og skape endring gjennom en visjon medarbeidere kan samle seg bak, og målbildet må være tydelig.

## KOLLEKTIVSELSKAP 2.0

Kolumbus AS er et fylkeskommunalt foretak eid av Rogaland fylkeskommune og har ansvar for busstrafikk i Rogaland og hurtigbåttrafikk i Ryfylke. Dette kan høres veldig tradisjonelt ut, men allerede i 2017 bestemte fylkeskommunen at Kolumbus skulle gå fra å være et kollektivselskap til å bli en mobilitetsleverandør, med ansvar for all mobilitet.

**«Det er en helt annen måte å tenke rundt et slikt selskap nå enn det var for ganske få år siden,» forklarer Edith Nøkling, nyansatt direktør i Kolumbus. «Vi er ikke lenger et kollektivselskap, men et mobilitetsselskap. Målbildet er tydelig: Nullvekst i privatbilisme i Rogaland. Under dette har vi lov til å holde på med det meste som støtter opp rundt målet.»**

Strategiprosessen i Kolumbus blir nå gjennomført ganske annerledes enn tidligere: Målbildet er i enorm endring, og dette gjør at man må løfte seg i strategiarbeidet og være mer opptatt av visjoner og verdier. Tankesettet rundt innovasjon og retning må sitte, slik at organisasjonen blir i stand til å ta de mulighetene som byr seg. For å kunne jobbe mer aktivt med handlingsplaner når mulighetene blir tydelige, åpner Kolumbus opp strategien. Dette gjør organisasjonen bedre i stand til å velge sine egne aktiviteter. Strategien snakker med store ord, og organisasjonen kan selv velge hvilke tiltak som passer best.

## STRATEGI MÅ VÆRE KUNDESENTRETT

Strategien må si hvem virksomheten er til for og beskrive på hvilken måte vi skal skape verdi for kunder og brukere. Et relevant verktøy i denne sammenheng, er kartlegging av kundereisen, med fokus på hva kunden er opptatt av og hvilke kontaktpunkter vi har med kunden. Slike beskrivelser kan hjelpe oss med å kommunisere hva virksomhetens visjon for produkt, kunder og marked er, til hele organisasjonen. Kundereisekart hører ikke bare til markedsavdelingen, men også i strategiprosessen.



## IKEA OG OBOS FORSKER PÅ FREMTIDENS BOFORMER

I sin søken etter innsikt om fremtidens brukerbehov, utforsker Ikea og Obos - sammen med åtte beboere i en boligblokk på Vollebekk i Oslo - morgendagens boformer gjennom initiativet Living Lab. Ved bruk av designdrevet innovasjon prøver de ut nye måter å leve sammen på og får innblikk i hvordan vi kan løse morgendagens boligutfordringer.

Siri Engelschjøn, Innovation and Co-creation Manager i Ikea forteller: «I Living Lab har beboerne hvert sitt eget rom, men de deler på alle fellesarealene – fra kjøkken til stue til badrom. Fellesarealene er planlagt og innredet av IKEA, som har tatt hensyn til de åtte beboernes ulike ønsker og behov.» Kjøkkenet er stort og åpent med mye lys fra store vinduer, og plass til at flere kan lage mat samtidig. Det lange spisebordet rommer mange, og det litt mindre, runde spisebordet passer for mindre sammenkomster. Stueområdet i bofellesskapet er innredet med flere soner. Dette gjør det både mulig å tilbringe tid sammen og alene – alt ettersom hva man har behov for.

I den lange gangen har beboerne også egne skap og oppbevaringsmuligheter. Blir det brukt som garderobe eller bøttekott? Det blir opp til beboerne selv. «Hvordan kommer fellesarealene faktisk til å fungere når flere skal lage mat samtidig og noen vil lese bok mens andre ser på TV? Eller når køen til badet om morgenen alltid er like lang? Dette er noe av det vi skal undersøke i Living Lab,» utdyper Engelschjøn.

## STRATEGI MÅ TA HØYDE FOR UFORUTSIGBARHET

Strategien må tilpasses den grad av usikkerhet virksomheten står overfor. De aller fleste virksomheter står overfor strategiske utfordringer som innebærer uforutsigbarhet. Ved lav uforutsigbarhet kan tradisjonelt strategiarbeid duge. Hvis det er mulig å beskrive bestemte scenarier eller et område av scenarier, kan scenaribasert planlegging være en bedre strategisk tilnærming.

I scenaribasert planlegging inntar virksomheten en av følgende strategiske holdninger:

- 1. Utforme fremtiden:**  
Bygge smidighet og fleksibilitet til å innovere
- 2. Tilpasse seg fremtiden:**  
Bygge smidighet og fleksibilitet til å tilpasse seg endringer utenfra
- 3. Avvente:** Investere nok til å være med i spillet, uten å binde seg for tidlig

Strategien utformes så med en portefølje av tiltak, som dekker de ulike scenariene gitt den strategiske holdningen virksomheten inntar.

---

## STRATEGIEN MÅ LEGGE TIL RETTE FOR SMIDIGHET

Alle strategiske holdninger krever smidighet i utførelsen. Vi kan summere opp læringen fra intervjuene vi gjorde i forbindelse med denne rapporten som følger:

- En smidig strategi må være enda tydeligere på retning og verdier, enn en tradisjonell strategi har vært. Når beslutninger skal desentraliseres, blir felles oppfatning av hva virksomheten er og hvor den skal, enda viktigere enn før.
- Analyser må tas med en klype salt. Det er viktig for både ledelse og medarbeidere å forstå hva som er sikkert og hva som er ikke er det. First Principles Thinking er et prinsipp som blant annet Bulder Bank benytter aktivt både på strategisk og operasjonelt nivå.
- For å iverksette en smidig strategi behøves målstyring med kvantifiserbare mål med medium tidshorison, som ansatte kan forholde seg til i hverdagen. OKR (Objectives and Key Results) er et rammeverk som ivaretar dette.





### «FIRST PRINCIPLES THINKING»

First Principles Thinking, eller bruk av grunnprinsipper, handler om å dele komplekse problemer inn i mindre deler, forstå hvilke deler som er sanne, og sette sammen disse til reell innsikt. Det dreier seg om aktivt å stille spørsmål ved alle antakelser du har om et gitt problem eller scenario, for å utvikle ny kunnskap fra bunnen.

Man skal altså ikke løse problemer basert på tidligere antakelser og såkalt beste praksis, bare fordi andre løser problemer på den måten.

Bulder Bank benytter First Principles Thinking bevisst i strategiprosesser, for å unngå å basere strategiske valg på gale premisser. Denne måten å tenke på bidrar også til å tenke utenfor boksen. At Bulder Bank kun tilbyr tjenester via mobiltelefon, er et resultat av spørsmålet «Er det slik at kundene MÅ ha tjenesten via nettside?»

## 2.

# EN STYRINGSSTRUKTUR MED ET NETTVERK AV SELVGÅENDE TEAM

## HIERARKISK STYRING KAN VÆRE TYDELIG OG EFFEKTIVT

Hierarkisk styring betyr at en virksomhet har en kommandolinje som går ovenfra og ned, hvor noen er overordnet andre. Hierarkisk styring er tydelig fordi ansvaret er tydelig plassert, og dermed også ansvarliggjøringen. I prinsippet skal autoritet følge av stilling, og støtte opp under ansvaret som følger med stillingen. Ideen er at hierarkisk styring er effektivt fordi det er bedre at få mennesker planlegger og styrer, enn at alle gjør det.

## HIERARKISK STYRING KAN OGSÅ FREMME INEFFEKTIVITET

Selv om en hovedbegrunnelse for hierarkisk styring er effektivitet, kan komplekse hierarkier resultere i det motsatte, nemlig lange beslutningsprosesser og redusert effektivitet. Spesielt kan sideveis kommunikasjon og samhandling lide under behovet for avklaringer og godkjenninger oppover i organisasjonen.

Når ansvar og ansvarliggjøring plasseres ett sted, med mulige sterke negative konsekvenser for den som har stillingen, oppstår det risiko for suboptimalisering. Ledere kan gjøre prioriteringer som er bra for dem selv, men ikke gode for organisasjonen som helhet. Å «bruke opp budsjetter» er et eksempel på en måleparameter som har mistet den

overordnede målsettingen av syne. Ideen om en leder som styrer sine underordnede ble til i en tid hvor endringene gikk saktere, og det var mindre behov for innovasjon. I dag har virksomheter behov for å frigjøre kompetanse og kreativitet hos medarbeiderne, og ansvarliggjøre alle for felles måloppnåelse. I tillegg stiller nye generasjoner medarbeidere sterkere krav til personlig utvikling og selvrealisering gjennom arbeidet. Det er i kjølvannet av dette at behovet for nye styringsstrukturer har oppstått.

## HVORDAN IVARETA ANSVARLIGGJØRING UTEN HIERARKIET

I en smidig virksomhet, hvor flere beslutninger tas desentralt, er det viktigere enn noen gang å ha klare og godt beskrevne roller med tilhørende ansvar. Tydelige roller og ansvar gjør at folk prioriterer verdiskapende aktiviteter, i stedet for å være på konstant søken etter avklaringer. Forbedringsmuligheter knyttes til rollene, og ikke til menneskene som innehar dem. En person kan ha flere roller, og en rolle kan være tildelt til flere mennesker.

Ved å gjøre ulike roller ansvarlige, brytes ansvarliggjøringen opp i mindre, mer oversiktlige og målbare enheter. Flere tar ansvar og man slipper å være ansvarlig for noe man ikke kan styre. Mindre fokus på at enkeltpersoner kan gjøre feil som de må stå til rette for, gjør at medarbeidere både tør mer og gjør mer.



## Ha tydelige mål! Autonomien må rammes inn.

– Lene Eltvik Vindfeld, Sbanken

### ETABLERE SELVGÅENDE TEAM MED ANSVAR OG MYNDIGHET

Også team kan ansvarliggjøres. Selvgående team skal ha en viss grad av beslutningsmyndighet, levere i henhold til en felles retning for virksomheten (brutt opp i målbare delmål), og de skal ta eierskap til hvordan de jobber. Mennesker samlet i en gruppe blir imidlertid ikke et velfungerende team bare fordi de er satt sammen til et team:

- Et team kan styre hvordan de jobber, men ikke nødvendigvis hva de skal jobbe med.
- Teamene må ikke bare organisere sitt eget arbeid, de må også lede arbeidet fremover.
- Teamarbeid er en kilde til friksjon. Teamet er jo satt sammen nettopp for å levere noe annet enn summen av hva de enkelte teammedlemmene ville levert hver for seg.
- Teamene eksisterer i en kontekst, og teamets rolle i helheten må styres og koordineres av noen.

Selvgående team trenger både styring, koordinering og ledelse. Styring, for å vite hva som forventes av dem. Koordinering, for å levere rett ting til rett tid. Ledelse, for å legge til rette for at medarbeiderne er motiverte og får utviklet seg.

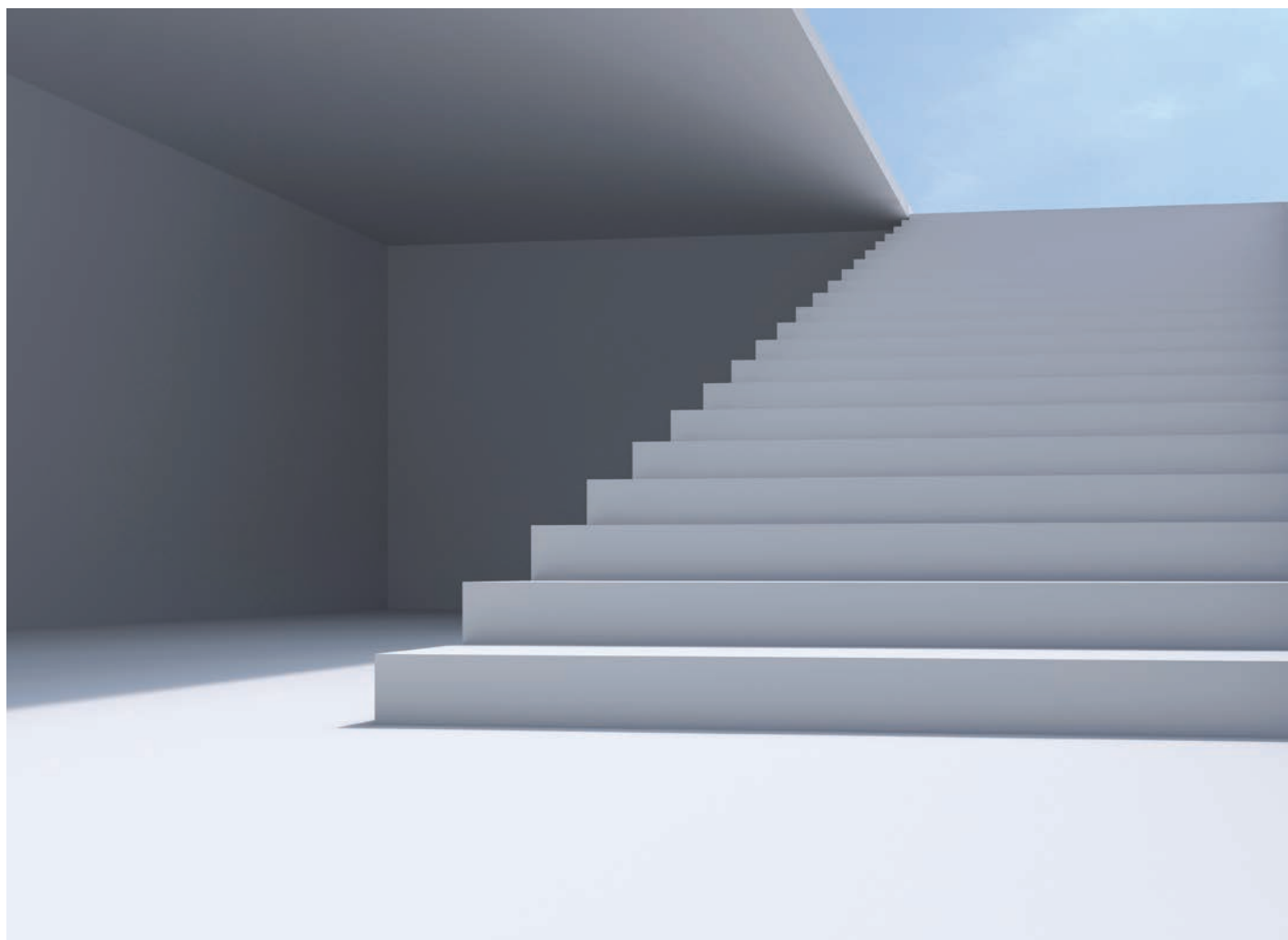
### «DIGISYFO» - PRODUKTTEAM I NAV

NAV sitt første produktteam, Digisyfo, oppstod i etterkant av et tidligere moderniseringsprogram. I 2017 ble det besluttet å gå for tverrfaglige produktteam med hyppigere og raskere leveranser, samtidig som man ønsket å selvtas ansvar for kjerneutviklingen og redusere bruken av ekstern bistand. Prosjektet ble en viktig døråpner og et kraftfullt eksempel på suksess med smidig arbeidsmetodikk, og det symboliserte prinsippet om «tenk stort, men start smått». Det var ikke avgjørende for reisen mot smidig organisering, men det bidro til at transformasjonen fikk en god start.

I dag har NAV 80 tverrfaglige produktteam som har vokst frem i løpet av de siste fire årene. Det har vært en jevn vekst siden 2017. Teamene ser relativt like ut og består typisk av 5-10 personer med ulik kompetanse, eksempelvis designere, utviklere og fagpersoner.

En positiv side ved veksten i tverrfaglige produktteam er at flere jobber på samme måte som gjør det enklere å bygge rammeverk og regler rundt teamene. Det er også enklere å prioritere gode arbeidsverktøy fordi det berører så mange.

En negativ side ved veksten er at det blir vanskeligere å ha en tydelig prioritering fra toppen på hva som skal leveres fra teamene. Teamene er fokusert rundt tjenestene, mens prosjekter har behov for leveranser knyttet til nødvendige endringer som identifiseres av ledelsen. Det har vært utfordrende å gjøre gode prioriteringer, og å få disse prioriteringene inn i teamene og deretter sette fart.



## LAGE EN STRUKTUR UTENFOR STRUKTUREN

Det er mange eksempler på virksomheter som etablerer en parallell struktur utenfor den opprinnelige. Dette kan være tradisjonelle virksomheter som synes det blir for komplisert å drive en mer innovativ virksomhet innenfor den eksisterende strukturen. Sparebanken Vest har etablert Bulder Bank som en avdeling med egne utviklingsprosesser og en helt annen smidighet enn banken ellers. Bulder Bank benytter seg av de fellestjenester i Sparebanken Vest som de selv mener er riktig å benytte.

På sikt kan den opprinnelige virksomheten lære av den nye, og ta sine steg mot en mer smidig struktur, med mindre den nye virksomheten rekker å konkurrere ut den gamle.



## EN NY SILO KAN VÆRE DEN SMIDIGE LØSNINGEN

En vesentlig utfordring som mange selskaper møter, er hvordan man skal organisere seg for å begrense siloer og styrke kommunikasjonen mellom ulike deler av organisasjonen. Tiltak som organisering i matrise kan gi ansatte bedre forståelse for de ulike kravene og behovene i en organisasjon, og kan dermed være med på å redusere silodannelsen. Men hva skjer hvis den mest hensiktsmessige løsningen på en utfordring er å bygge en ny silo?

FARA AS er et selskap som leverer digitale løsninger for mobilitetssektoren, i fremste linje for sektorens pågående digitalisering, og de er langt fremme på digitale løsninger og fleksibel organisering. For omtrent 10 år siden ble de tildelt en stor kontrakt for utvikling av et nytt sanntids informasjonssystem for offentlig transport. Prosjektet var meget omfattende og ville kreve en 50 % økning i daværende utviklingskapasitet. Et prosjekt med et slikt omfang kan fort bli en betydelig belastning for en organisasjon, og utfordringen blir å skulle balansere prosjektet opp mot andre initiativer, kundeoppfølging og driftsoppgaver.

«Konklusjonen ble at vi måtte skille prosjektet ut og bygge et nytt team,» forteller Josef Salpeter, General Manager i FARA. «Vi måtte rekruttere mye folk og håndtere prosjektet parallelt med de normale oppgavene. Det betydde å separere ut prosjektet og ikke ha det som en del av den vanlige utviklingsorganisasjonen.»

Tilnærmingen er på mange måter det motsatte av en matriseorganisering. Det kan være hensiktsmessig for å håndtere en stor oppgave og oppnå en god prosjektleveranse, men skaper også en silo med egne problemstillinger. «Dette er et tveegget sverd,» sier Salpeter. «Det kutter bra med hensyn til å utføre oppgaven effektivt, men kutter også organisasjonen på en måte som er vanskelig å reparere.»

En betydelig utfordring er å få integrert resultatene av prosjektet tilbake i hovedorganisasjonen. Et stort og intensivt prosjekt gir mye god kunnskap, men denne kunnskapen kan være vanskelig å ivareta. Ofte vil det være nødvendig med utstrakt bruk av konsulentressurser:

«Man utvikler forståelsen for forretningsprosessene hos mange gode talenter, men det er ikke lett å rekruttere dem inn i faste stillinger etter endt prosjekt, selv om man skulle ønske det,» utdyper Salpeter. «Det er en fordel om ledende personell opprettholder tilknytningen til eget fagmiljø og hovedvirksomheten. Da unngår man at de forsvinner ut, og de kan lede integreringen av de utviklede løsningene tilbake i hovedløpet.»

## ETABLERE FAGLIGE HJEM FOR MEDARBEIDERNE

Et viktig grep for å utvikle smidighet på virksomhetsnivå, er rulling av roller med tanke på å gjøre medarbeidere kompetente til å fungere mange steder i organisasjonen. Medarbeidere som til stadighet flytter på seg mellom team, og i noen virksomheter også mellom prosjekter, kan fort miste følelsen av å høre hjemme et sted.

En vanlig måte å løse dette på er å etablere faglige hjem, hvor den ansatte blir en del av et stabilt nettverk og samtidig får utviklet seg faglig. I det øyeblikket ansatte hører til både i et team og i en faggruppe, oppstår det en slags matrise, og dermed også behov for avklaringer rundt ressursstyring. Dette gjelder spesielt hvis det tillegges ansvar for måloppnåelse også i fagdimensjonen. Eksempler på dette kan være innen salg i et konsulentselskap, eller kvalitet på leveranser i en produksjonsbedrift. Igjen er tydelighet rundt styringsstruktur og prosesser avgjørende for et godt resultat.







## SKREDDERSY ORGANISERINGEN FOR DET DU SKAL LEVERE

«Du kan snakke om «smidig», men hva hvis det ikke fungerer? Var det konseptet som ikke fungerte, eller du som ikke fikk det til?», spør Lene Eltvik Vindfeld i Sbanken. Med mye erfaring fra ulike forsøk på smidig organisering, bruker de begrepet med en viss forsiktighet. Sbanken er opptatt av innholdet og ser på smidighet som det å organisere seg slik at man klarer å levere raskt på det kunden vil ha, og at man har en viss innovasjonstakt uten å ta på seg for mye på én gang.

Dagens organisering i Sbanken er relativt ny, og de har tidligere gjort forsøk på smidig organisering som de ikke har blitt helt fornøyd med. «Vi startet opprinnelig med smidig organisering fra et utviklerperspektiv, men gikk nok ikke tungt nok inn,» forteller Vindfeld. «I 2020 tok vi konsekvensen: Vi måtte forplikte oss skikkelig og ha viljen fra toppen. Vi måtte bestemme oss for at dette organiserer vi oss rundt, i stedet for å bygge styringsstrukturene og satse på at det løser seg lengre nede i organisasjonen.»

I innføringen av en mer smidig organisering, ønsket ikke Sbanken å bare ha et smidig arbeidssett med utgangspunkt i utviklermiljøene, men en reelt smidig organisasjon. For å få til dette, innførte og testet de ny organisering i liten skala. De begynte samtidig å tenke på organisasjonen som helhet: Viktige tema har vært stabs- og støttefunksjoner og sammenhengen mellom målstyring, organisering av støttefunksjoner, og organisering av forretningen. Dette er viktig for å få nok kraft i organiseringen.

«Det er mange bedrifter som bommer på dette,» påpeker Vindfeld. «Man starter for langt nede og roter litt rundt: Flytter noen utviklere, inn og ut med markedsressurser i teamene. Du får det aldri helt til å svinge. Man må imidlertid helt inn i kjernen og på en måte som driver frem utviklingen.»

## «TRE MAGISKE DAGER I MARS» - NY DAGPENGELØSNING FOR NAV

---

Før Covid-19-pandemien traff Norge, var det i snitt 40 000 søkere om dagpenger per måned. I løpet av få dager etter nedstengningen hadde antall søkere tidoblet seg til 400 000. Saksbehandlingstiden var normalt 21 dager, noe som var altfor lang tid i denne spesielle situasjonen. En ny løsning som reduserte behandlingstid måtte komme på plass raskt.

I en normal situasjon kan det ta måneder og år å utforme kravspesifikasjon, og å lansere en ny løsning. Denne fremgangsmåten kollapset fullstendig under pandemien fordi man var avhengig av svært raske beslutninger. Verdikjeden fra Stortinget til utvikler måtte bli smidig.

Et tverrfaglig produktteam fikk i oppgave å lage en ny løsning – og den ble lansert på bare 3 dager! Noen viktige faktorer for at man lykkes med lansering av den nye løsningen, var:

- En moderne applikasjonsplattform gjorde det mulig å utvikle nye løsninger raskt.
- Produktteamet hadde direkte tilgang på toppledelsen i NAV, slik at man kunne ta raske, interne avklaringer og beslutninger.
- Det var en felles forståelse om at pandemien var første prioritet og alt annet skulle nedprioriteres.
- Organisasjonen hadde trent.

Kommunikasjonen mot departementet og Stortinget opplevdes fremdeles noe utfordrende. Behovet for raske avklaringer ble ofte ikke godt nok dekket, hovedsakelig fordi man ikke hadde trent på dette i forkant.

# 3.

## TYDELIGE OG TRANSPARENTE PROSESSER



**Vær sikker på at du forstår arbeidsprosessene før du begynner med teknologien.**

*- Roger Harkestad, Tide*

### SMIDIGE VIRKSOMHETER TRENGER RASKE PROSESSER

En smidig organisasjon baserer seg på korte utviklingssykluser. Man eksperimenterer, tester og korrigerer utviklingen underveis, slik at forbedringsmuligheter og blindspor oppdages så tidlig som mulig. Denne tenkingen gjelder ikke bare for teknologi og systemutvikling, men også for blant annet strategiprosesser, produktutvikling og markedsarbeid.

I stedet for å la omfanget bestemme tiden, lar man gjerne tiden (ofte 1-2 ukers utviklingssyklus) bestemme omfanget. Deltakerne rapporterer ut og sjekker inn daglig, noe som bidrar til at man holder oppmerksomheten og unngår at medarbeidere går tom for oppgaver eller utsetter ting fordi de trenger avklaringer.

### RASKE PROSESSER TRENGER STANDARDISERING OG TYDELIGE PROSESSBESKRIVELSER

Når alt skal gå fort, er det ikke tid til å lure på hvordan man skal jobbe. I smidige virksomheter må prosesser være tydelig beskrevet, på riktig nivå, og tilgjengelig for de som trenger det. Dette omtales ofte som transparens. Mangel på transparens kan lede til usikkerhet, mangel på tillit og sløsing med tid.

Prosessbeskrivelsene skal fremme standardiserte måter å jobbe på, fordi det gjør det enklere for team å samhandle med hverandre, og det gjør det enklere for medarbeidere å flytte seg mellom team. Standardisering bør omfatte språk, møte- og rapporteringsformater, datakilder, rutiner og prosedyrer.

## PROSESSENE SKAL STØTTE LÆRING OG KONTINUERLIG FORBEDRING

Standardisering skal ta vare på læring. Når antallet gjentakelser av en prosess øker, blir det mange læringsløyper, og potensialet for organisatorisk læring øker. Jo kortere avstand mellom innsats og resultat, jo lettere er det å justere arbeidsmetoder og -prosesser.

Når læring leder til forbedringstiltak, skal prosessbeskrivelser oppdateres, og endringene dyttes ut i organisasjonen som nye standarder. Slik etableres stadig nye nivåer av beste praksis. Kontinuerlig forbedring er like viktig i smidige organisasjoner som ellers, men på grunn av endringstakten stilles kanskje enda større krav til kapasiteten hos prosesseiere og eventuelle støttefunksjoner innen kontinuerlig forbedring.

## PROSESSENE SKAL STØTTE EFFEKTIV BESLUTNINGSTAKING

Smidige organisasjoner legger opp til mange og raske beslutningsprosesser. Noe av formålet med dette er å ha færre store beslutninger med høy nedsiderisiko. Man aksepterer større usikkerhet i beslutninger mot at man kan ta beslutningene tidligere, i mindre porsjoner. I system- og produktutvikling betyr det at man utvikler det enkleste brukbare produkt (Minimum Viable Product - MVP), som er noe som faktisk kan og vil tas i bruk av noen. Det enkleste brukbare produkt er det som gir størst avkastning på investering, sett i forhold til risikoen.

Denne typen beslutningstaking må støttes av prosessene. Det hjelper lite at selvgående team er i stand til å utvikle systemer eller produkter i korte sykluser, hvis beslutninger forsinkes av lange godkjenningprosesser.

## SLAKK LINE ER EN KUNST

---

Det kan være krevende nok å balansere på stram line, men det er desto mer utfordrende når linen blir slakk. Blant verdens balanseartister regnes slacklining som en kunst. Man må kontinuerlig justere vekten og gravitasjonspunktet for å holde balansen på et ustabil underlag. Det er greit nok å eksperimentere når det er kort vei ned til fast grunn. Større fallhøyde gjør ikke nødvendigvis balansekunsten mer krevende, men konsekvensene av feil blir mer dramatiske.

Behovet for endring medfører en balansekunst mellom eksisterende oppgaver og nye initiativer. «Balansen mellom prosjekter og daglig drift er en vedvarende utfordring,» innrømmer Jakob Korsgaard i Maersk Drilling Norge. I den store Maersk-organisasjonen ble dette svært tydelig under pandemien, da eksterne begrensninger gjorde det ekstra krevende å holde de vanlige driftsoppgavene i gang. En rekke av de mer innovative prosjektene ble satt på vent.

Direktør Edith Nøkling i Kolumbus er tydelig på at man må jobbe hardt for å skape en kultur hvor alle ledd er opptatt av utvikling og kundeperspektivet, hvis ikke kan det lett bli konflikt mellom utvikling og drift: «Alle må forstå hvorfor vi gjør det vi gjør, og at det bidrar til det overordnede målet.»

En tilnærming til utfordringen presenteres av Rolf Barmen, konsernsjef i Elmera Group: «Prosjektmidler prioriteres normalt i egne fora, men vi har alltid øremerket en del midler til strategiske prosjekter. Når krybben er tom og hestene sultne, er det lett å hente fra en urørt pott. Derfor er disse midlene låst til strategiske formål.»

På ett eller annet tidspunkt må linjeorganisasjonen ta over prosjekter fra utviklingsavdelingen. Tidlig involvering av linjen er viktig, men det kan fortsatt være krevende å fase inn nye initiativer og få linjen til å omfavne dem. «Nye idéer må selges inn til egen organisasjon,» forklarer Barmen. «Strategiske midler kan bidra til dette. Man sukrer overføringen fra utvikling til linje ved å finansiere noen ressurser, slik at de kan ta godt imot initiativet. Det blir på noen måter en subsidiering, og det fungerer.»



---

# 4.

## MENNESKER SOM HJELPER HVERANDRE FREM



Utfordringen med digitalisering er å passe på at man alltid ser menneskene.

- Josef Salpeter, FARA

### MEDARBEIDERE SOM TAR ANSVAR

I smidige organisasjoner skal medarbeiderne ta eierskap til egen arbeidshverdag, og vi ønsker at alle skal jobbe mot felles mål og ambisjoner. Det er virksomhetens ansvar å sette rammer og legge til rette for at den enkelte medarbeider får bidratt til virksomhetens beste, og samtidig utviklet og realisert seg selv.

Samtidig er det viktig at medarbeiderne tar inn over seg den smidige måten å jobbe på. Noe av det viktigste er å utvikle sin egen organisatoriske kompetanse, og ikke bare sin faglige kompetanse. Man må kunne fungere som medlem av ulike team. Det er viktig å forstå roller, og kunne kommunisere og samhandle på tvers av funksjoner, team og nivåer. Det handler om å være en god ansatt, som respekterer sine medarbeidere, og bidrar til et godt arbeidsmiljø.

### LEDERE SOM TILRETTELEGGERE

Også i smidige virksomheter trenger medarbeidere ledelse. Ledere må støtte og legge til rette for at ansatte får utviklet seg, og utnyttet det spillerommet en smidig organisasjon gir.

En ledelsesfilosofi som tar opp dette behovet er «servant leadership». Denne filosofien handler om at ledere skal tjene, eller legge til rett for at medarbeidere settes i stand til å drive utviklingen i virksomheten. Lederen skal utvikle autoritet uten å være autoritær. Ideen er at når man desentraliserer beslutninger, må man også desentralisere kompetanse, verktøy og lederatferd.

## 5.

# DATA OG TEKNOLOGI SOM STØTTER



**Gullet finnes i å skape datadrevet innsikt og kunne agere på det.**

*- Øyvind Thomassen, Sbanken*

**Teknologi skiller seg fra de andre områdene i en virksomhets økosystem ved å både være en av rammebetingelsene for å kunne oppnå smidighet, samtidig som teknologisk utvikling er blant de sterkeste pådriverne for omstilling.**

Tidligere hadde vi behov for å bevare det eksisterende ved å innføre faste rutiner, langsiktighet og rigide strukturer. Ny teknologi, digitalisering, globalisering og økende behov for bærekraftige løsninger, gjør at nye muligheter åpnes, og det kjente og etablerte utfordres. Vi er rett og slett nødt til å være «lett å smi» for å kunne overleve.



---

## DATA ER DRIVSTOFF FOR SMIDIGE VIRKSOMHETER

I smidige virksomheter skal alle trekke i samme retning, basert på innsikt om kunder og hva som må til for å skape verdi. For å klare dette må man ha data som gir slik innsikt, helst i sanntid. Et utviklingsteam som har en ukes frist på å lage en funksjon, kan ikke vente på en rapport for å sette i gang arbeidet.

De senere årene har vi blitt mer og mer bevisst på verdien av å lytte til brukerne av tjenestene, teknologien og løsningene vi lager. Alle som er involvert i utviklingen av digitale tjenester, løsninger og systemer, bør hele tiden sette søkelys på de som skal bruke produktet, deres behov, utfordringer og ønsker.

## DATA MÅ FRIGJØRES

Tradisjonelt har ulike systemer eid ulike typer data. Kundedata har ligget i CRM-systemer, produksjonsdata i ERP-systemer og finansielle data i økonomisystemer. Smidige virksomheter må frigjøre data fra systemene sine til en felles plattform, hvor ulike typer data samles for raskere videre prosessering. Dette kan gjøres på mer eller mindre strukturerte måter, med datasjø som en variant hvor data tilgjengeliggjøres i sin opprinnelige form, uten en bestemt plan for hvordan de skal brukes videre.

## DATA MÅ TILGJENGELIGGJØRES

Begrepet demokratisering av data blir brukt om at vanlige folk skal ha tilgang til data. Man skal ikke behøve å være spesialist, eller måtte få hjelp fra en spesialist, for å skaffe til veie

og bruke data til sitt formål. I en smidig organisasjon er det ofte behov for at data skal være mest mulig i sanntid og tilgjengelige på forskjellige plattformer fra ulike lokasjoner.

## TEKNOLOGI SOM ER FLEKSIBEL OG SKALERBAR

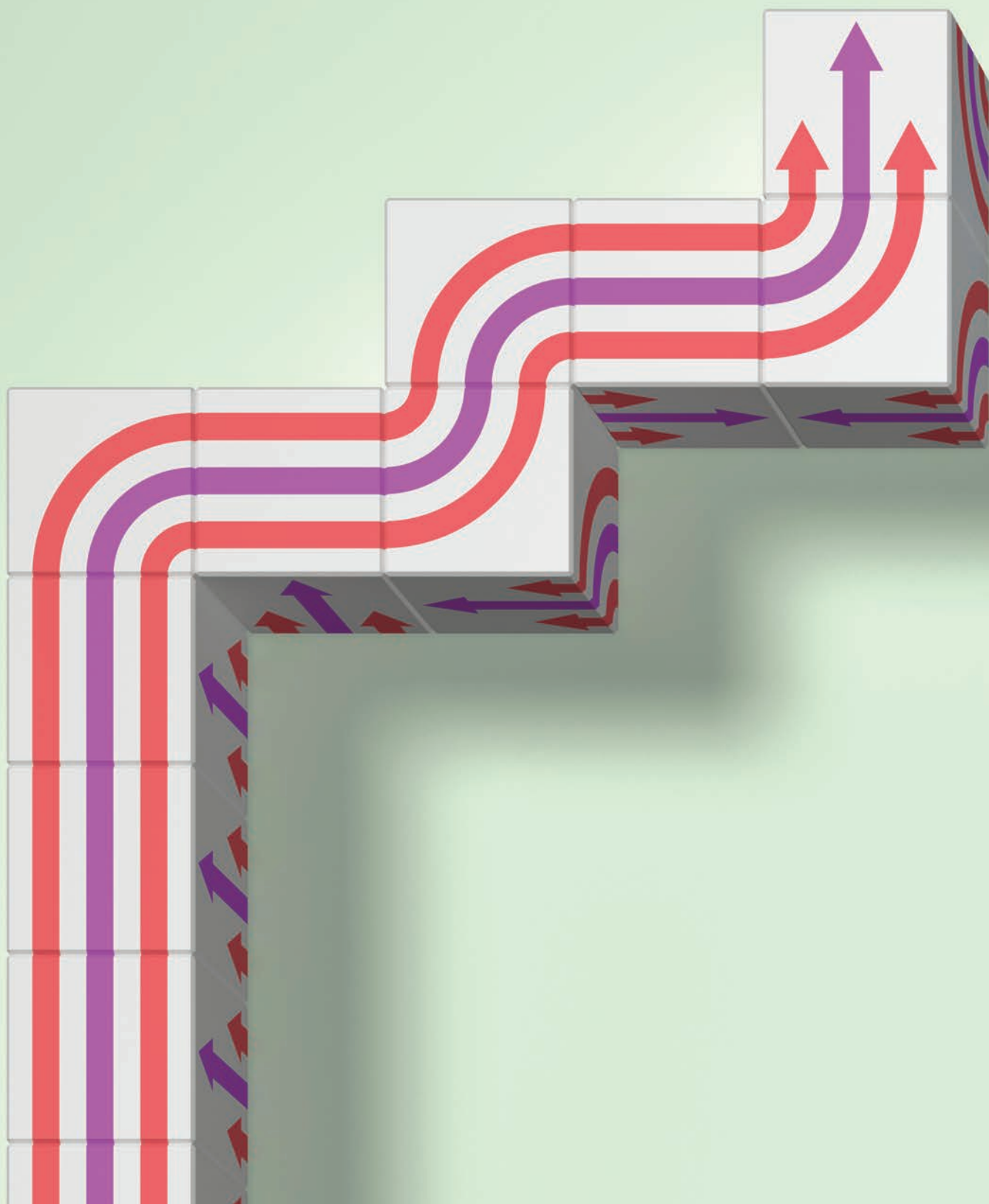
Hva er det som karakteriserer teknologi som støtter en smidig virksomhet? Når vi har utviklet en tilpasningsdyktig kultur, strategi og arbeidsform, har identifisert nye muligheter og er klar for innovasjon og endring, oppleves det som frustrerende når de digitale verktøyene hindrer oss i å nå målet. Økosystemet henger ikke sammen.

Smidigheten vi søker ligger delvis i hvordan vi bruker løsningene vi har investert i, og hvordan løsningene henger sammen og er strukturert. Det er behov for teknologi som er fleksibel og skalerbar nok til å tilpasses prosesser og organisering som er i stadig endring. Dette gjelder arkitektur, systemer og verktøy, samt prosessene for lansering av teknologioppdateringer i organisasjonen.

## SIKKERHET FRA BUNNEN

Når data er drivstoff, blir man ekstra sårbar for cyberangrep. Hvis data forsvinner eller IT-tjenester slutter å virke, vil det umiddelbart redusere tempo og kvalitet på prosessene i en smidig virksomhet. I en virksomhet sentrert rundt kundeinnsikt, basert på store mengder kundedata, er det særdeles viktig med full kontroll på personvern. Smidige virksomheter bruker gjerne teknologi og data strategisk. Disse må derfor være i front når det gjelder å beskytte data, informasjon, maskiner og tjenester.

# TO DILEMMAER





## Dilemma #1

# FRIHET UNDER SAMSVAR

Smidige organisasjoner baserer seg på desentrale beslutninger og raske læringsløyper. Samtidig må alle virksomheter drive i samsvar med lover og regler, og gjøre etiske vurderinger i beslutningsprosesser. Kan dette kombineres?

Topplederne som vi har snakket med er opptatt av hvordan ivareta samsvarskrav i en desentralisert styringsstruktur. Hovedkonklusjonen er at smidighet faktisk kan gjøre det enklere å tilfredsstille samsvarskrav.



**En forutsetning for frihet  
er å etterleve regelverket.**

*- Øyvind Thomassen, Sbanken*



### **Samsvarkravene er i stadig endring**

Samsvarskrav kommer utenfra i form av lover, forskrifter og andre reguleringer. I tillegg pålegger virksomheter seg selv samsvarskrav i form av for eksempel ISO- eller bransjestandarder. Virksomheter må identifisere og forstå samsvarkravene som gjelder for dem, fange opp kravene i sine interne styringssystem, sikre etterlevelse, og være i stand til å dokumentere hvordan samsvarkravene blir forvaltet og etterlevd i organisasjonen. Samsvarsarbeidet i virksomheter inkluderer risikovurderinger og krever forståelse for risiko på de aktuelle områdene i virksomheten.

Man tenker gjerne på lover, forskrifter og andre samsvarskrav som statiske og ufravikelige. Sannheten er at samsvarskrav er i stadig endring. Nye regelverk fases inn og utdaterte regler slutter å gjelde. For mange virksomheter er det en utfordring å holde tritt med utviklingen av lovverket og endringer i samsvarskrav.

### **Virksomheten er i stadig endring**

Virksomhetens teknologi er forskjellig fra dag til dag. Det gjøres kontinuerlig endringer og oppdateringer på systemer man allerede har, og nye systemer innføres i høyere tempo enn før. Produkter og tjenester forbedres kontinuerlig, og nye konsepter testes i markedet dagen etter at noen kom på ideen. Også interne prosesser og prosedyrer er i stadig endring, som resultat av mange og hyppige læringsløyper. Både teknologi, produkter, tjenester og prosesser kan ha samsvarskrav. Hvordan håndterer vi det, når alt går så fort?

Et eksempel som ble trukket fram i intervjuene som vi gjorde i forbindelse med denne rapporten, er personvern. EUs personvernforordning og vår egen personvernlov er lagd for å ivareta innbyggernes personvern. Virksomhetens tiltak på området skal baseres på en vurdering av risiko knyttet til de persondata virksomheten bruker. Denne bruken kan i praksis endre seg fra dag til dag: nye data kan bli hentet inn og lagret som følge av lansering av en ny tjeneste, eller risikoen kan forandre seg som følge av oppdateringer i en kundedatabase.

## Hvordan smidighet kan være en fordel

Smidige virksomheter har noen styrker som er en fordel i samsvarsarbeidet:

- **PROSESSORIENTERING.** Tydelige prosessbeskrivelser og definerte roller gjør det lettere å få til etterlevelse i praksis. Smidige virksomheter sitt modus operandum er samhandling. Det er også slik man jobber for å sikre samsvar.
- **FORVALTNING AV DATA.** Smidige virksomheter er avhengig av innsikt basert på presise og oppdaterte data. Dette forutsetter at data er frigjort fra siloer, koblet sammen, og gjort tilgjengelig for alle. Også lovkrav, samsvarsvurderinger og monitorering av etterlevelse kan inngå i denne dataforvaltningen.
- **EVNE TIL ENDRING.** En smidig organisasjon er skrudd sammen for raskt å kunne tilpasse seg nye behov og krav. De er derfor gjerne godt beredt til endringer i regelverk.
- **AUTOMATISERING AV PROSESSER.** Automatiserte prosesser reduserer risikoen for manuelle feil. Smidige virksomheter bryter opp lengre prosesser i mindre biter, og standardiserer så mye som mulig. Det gjør at man i slike virksomheter gjerne finner flere kandidater for automatisering av prosesser enn det man gjør andre steder.
- **FORENKLING.** Et smidig-prinsipp er å gjøre ting så enkelt som mulig. Jo enklere, jo færre ting er det som kan gå galt, også i forhold til samsvarskrav.





### **Samsvarsarbeid må styres og støttes**

Samsvarskravene må bakes inn i virksomhetens styringsstruktur. I praksis betyr det at lovkrav, relevante reguleringer og standarder må være en del av virksomhetens dataforvaltning. Medarbeidere skal ikke bare ha enkel tilgang til kundeinnsikt, de må også lett finne fram til regelverkskrav.

Det bør gis sentral støtte til vurdering og håndtering av samsvarskrav ute i organisasjonen. I praksis betyr det at samsvarsprosessene bør eies sentralt, og prosesseier er ansvarlig for å utvikle og følge opp hvordan disse prosessene etterleves ute i organisasjonen. Den som forvalter kravene, bør også tilby støtte.

## Dilemma #2

# KAN MAN VÆRE STABIL OG FLEKSIBEL PÅ SAMME TID?



**Du får ingen fornyelse uten å bevare  
kontinuitet, og du får ingen kontinuitet  
uten fornyelse**

*– Rolf Barmen, Elmera Group*

**Effektivitet og stabilitet er den hierarkiske organisasjonens fremste begrunnelser. Smidige organisasjoner med desentrale beslutningsprosesser er blitt til på grunn av behovet for fleksibilitet. Mister vi da stabiliteten?**

**Formålet med å gjøre en organisasjon mer smidig, er å gjøre den bedre i stand til å virke i volatile, usikre, komplekse og tvetydige omgivelser. En smidig virksomhet skal tåle ytre sjokk uten at det skaper indre sjokk. Gjort riktig, skal en smidig styringsstruktur gjøre virksomheten mer stabil enn den ellers ville vært.**





### **Et nyansert perspektiv på stabilitet**

Det er lett å tenke på stabilitet som bare å beholde status quo eller utvikle seg sakte og kontrollert, med lav risiko. Formålet med stabilitet i virksomheter er imidlertid å

- kunne kanalisere ressursene inn mot eksisterende aktiviteter, og dermed øke produktiviteten.
- unngå friksjon i organisasjonen, og sløsing med ressurser som følger av det.

Stabilitet er altså en strategi mer enn et mål i seg selv. Målet er å levere i henhold til krav, til så lave kostnader som mulig.

Denne typen stabilitet er bare mulig hvis omgivelsene ikke krever endring. Vi bør stille oss følgende spørsmål:

1. Kan vi oppnå bedre produktivitet selv om vi driver med utvikling og innovasjon?
2. Kan vi redusere friksjon i organisasjonen, selv om organisasjonen er i stadig endring?
3. Kan vi oppfatte virksomheten som stabil, selv om den er i utvikling?

### **Det er mulig å være produktiv uten å være statisk**

Ulike bransjer har ulike konkurransefaktorer. Noen konkurrerer på pris, andre på utvalg, noen lever av å være den mest innovative, mens andre bruker tid på merkevareposisjon. I offentlig sektor handler det heller ikke bare om å løse samfunnsoppdrag, men også om å levere best mulige tjenester til innbyggerne, til lavest mulig kostnad.

Det handler om å utnytte innsatsfaktorene (råvarer, arbeidskraft, realkapital) så effektivt som mulig i

produksjonsprosessene, for å levere tjenester i henhold til behov og forventninger hos kunder og brukere. Også i rollene som forvaltningsorgan, utviklingsaktør og tilsynsmyndighet, bearbeides innsatsfaktorer til et resultat. Det betyr at alle virksomheter må forholde seg til eksterne forhold både på innsats- og resultatsiden.

Smidige virksomheter driver med utvikling og innovasjon for å finne bedre måter å levere bedre produkter og tjenester på. Smidige virksomheter har ofte godt utviklede relasjoner til eksterne aktører, som kunder og brukere, leverandører, samarbeidspartnere, og til og med konkurrenter. Disse relasjonene er et resultat av mange gjentakende transaksjoner, og stadig utforskning av nye muligheter. Smidige virksomheter søker alltid etter forenkling og standardisering, og skal være godt rustet til effektivisering. Dette forutsetter at man faktisk får resultater av utviklingsarbeidet.

### **Friksjon oppstår, men vi kan trene på å takle det**

I virksomheter som planlegger for minst mulig organisatoriske endringer, vil enhver endring kunne føre til unødvendig mye friksjon. I tillegg er det slik at mangel på endringer fort kan føre til friksjon i seg selv, for eksempel fordi uklare prosesser ikke ryddes opp i, eller fordi en ny ansatt ikke passer inn i rollen forgjengeren har brukt mange år på å tilpasse til seg selv.

I en smidig virksomhet utvikles endringskompetanse, fordi endringer skjer hele tiden. Medarbeidere evner å skille rolle fra person, er vant til å rotere mellom roller og team, og får brynt seg på mange ulike kolleger i ulike situasjoner. Når endringene blir en del av jobben, oppfattes det heller ikke som friksjon.

---

## **Stabilitet er noe vi opplever**

Omgivelsene endrer seg uansett hva virksomheten har bestemt seg for. Spørsmålet er hva vi oppfatter som stabilt i en virksomhet.

I en artikkel av Maria Gottschalk, listes det opp tre strategier for at medarbeidere skal oppleve stabilitet:

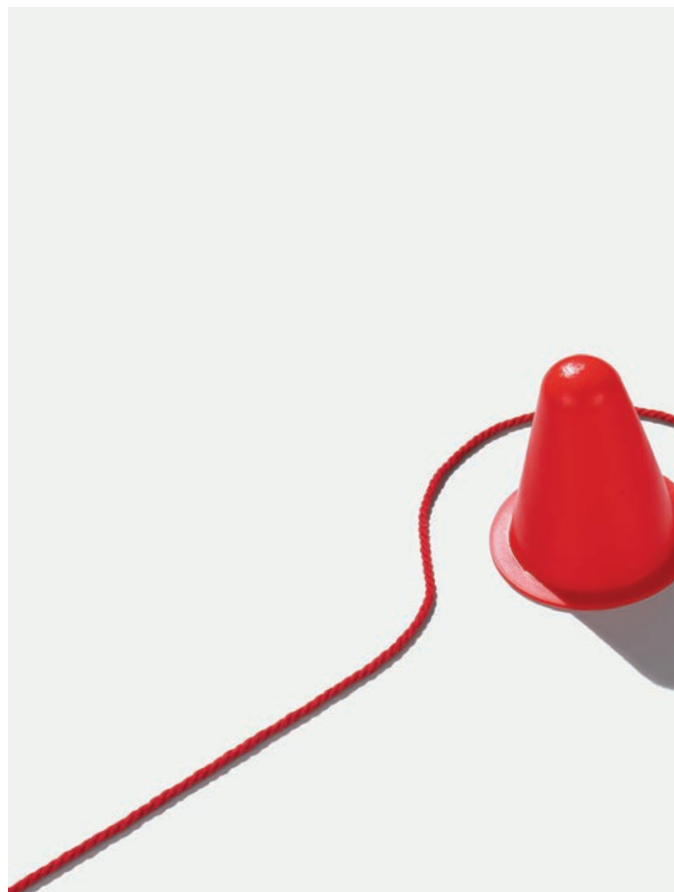
- 1.** Gjensidig respekt for uskrevne forventninger om hva arbeidstaker bringer til virksomheten og hva virksomheten gir tilbake. Når denne forventningen brytes, oppleves det som stress for begge parter, og det bidrar til oppfatning av mangel på stabilitet. Hyppige, åpne forventningsavklaringer og bekreftelse på at lovnader er holdt, reduserer risiko for at dette skjer.
- 2.** Medarbeidere med psykologisk kapital, bestående av håp, mulighet til å påvirke, motstandsdyktighet mot motgang, og optimisme. Den eneste måten å arbeide proaktivt med medarbeiderne, og bli enige om tiltak for å øke den psykologiske kapitalen.
- 3.** Psykologisk trygghet, som betyr at man skal kunne være seg selv uten å være redd for at det har negative konsekvenser. Faktorer som påvirker den psykologiske tryggheten negativt, er mistanke om at kolleger ikke har denne holdningen eller at andre har hatt dårlige erfaringer med dette.

## SMIDIGE LEDERE RIR UTEN STRAMME TØYLER

«Hvis du tror du kan aktivere et innovasjonsgen uten å endre lederstilen din, kan du bare glemme det!», eksklamerer Torvald Kvamme, CEO i Bulder Bank. Med karakteristisk bergensk engasjement og intensitet, lener han seg frem og taper pekefingeren i bordplaten. «Hvis noe går galt og responsen din som leder er å stramme inn rutinene, søke mer kontroll og ha mer styring, så ber du samtidig om at ting skal gå saktere og bli mindre innovative. Man blir redd for at ting skal gå galt. Over tid ødelegger du evnen til å tenke fritt og innovere, og hastigheten blir vesentlig redusert. Folk tør ikke lenger ta grep før de er sikre på å ha ryggen klar.»

Som leder i en smidig organisasjon må man finne alternativer til å stramme tøylene. Noen nøkkelbegreper i den smidige tilnærmingen er tillit, ansvarlighet og involvering. Kvamme illustrerer dette med et eksempel fra bankverdenen: For noen år siden ble det laget en selvbetjent løsning for å søke forbrukslån. Ved lansering var det en spilleavhengig kunde som oppdaget en feil i løsningen, og innvilget seg selv et forbrukslån på flere hundre tusen kroner. Pengene forsvant rett ut til en nettbasert spillside i et skatteparadis, og var borte før hanen gol. Hva gjør man så som leder når man blir konfrontert av avisreportere og kontrollmyndigheter?

«Det er ikke behov for å slå neven i bordet, stramme inn rutiner, kjeffe på noen, eller gi skriftlige advarsler,» utdyper Kvamme. «De ansatte er oppegående, velutdannede mennesker. De vet utmerket godt at man ikke skal gi flere hundre tusen kroner til noen som ikke skal ha det.» Leder og ansatte tar ansvar i fellesskap og sikrer at problemer blir løst og ikke oppstår igjen. I eksemplet ovenfor var feilen løst neste dag, uten harmdirrende pekefinger i egen organisasjon.



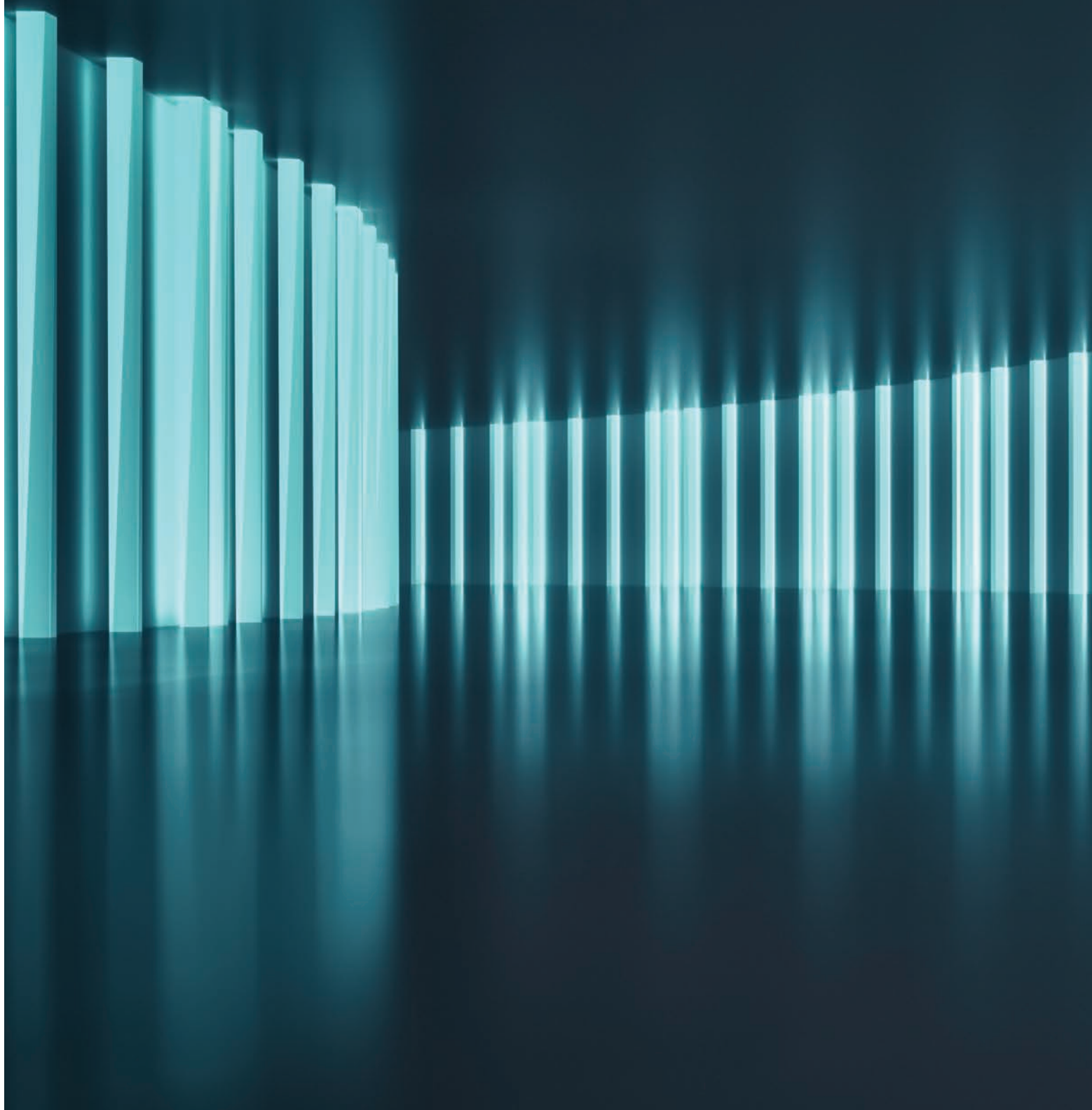


En annen måte å betrakte stabilitet på, er virksomhetens evne til å tåle sjokk, samt levere i henhold til forventning på en kostnadseffektiv måte. For å få til dette må virksomheten få til to ting samtidig:

1. Etablere en sterk struktur i form av styringsstruktur, god virksomhetsforvaltning, klare rammer, strukturerte læringsløyper og en forutsigbar kjerne av prosesser
2. Utvikle dynamiske egenskaper gjennom blant annet en pragmatisk og kundeorientert kultur, korte planleggingshorisonter, rask utviklingstakt og selvstyrte team.

Oppstartsselskaper er ofte svake på det første punktet og sterke på det andre. De er kreative, kaotiske, og risikerer å gjøre de samme feilene flere ganger. Byråkratier kan være veldig sterke på det første punktet, og svake på det andre. Det betyr at de er til å stole på, men lite fleksible til å endre på noe. Smidige virksomheter må være sterke på begge punktene.

# VEIEN TIL SMIDIGHET





**Se utover. Lytt. Vær dønn ærlig. Vær ekstremt tydelig på prioriteringene.**

- Øyvind Thomassen, Sbanken

### **Forstå hvor du er og hvor du vil**

Er dere enige om hvor dere vil? Det er mange måter å være smidig på. Det bør beskrives en ønsket situasjon, med søkelys på ambisjoner og ønsket situasjon for områdene strategi, styringsstruktur, prosesser, mennesker og teknologi.

Vet dere hvor dere er? Kartlegg gapet mellom virksomheten sin nåsituasjon og ønsket situasjon, og bruk tid på å forstå hva gapet betyr for endringsarbeidet.

Hvor er det best å begynne? Beskriv hva som må endres i hvilken rekkefølge. Hvor er risikoen størst for å mislykkes? Hvor kunne vi fått til gode eksempler og interne fyrtårn på kort sikt? Hvilke interne sponsorer og ambassadører trenger vi?

### **Gjør endringen helhetlig**

Er hele ledelsen om bord? Hvis ikke, bruk heller lenger tid på å enes om formatet på strategien, hva som skal være det langsiktige målet, og hvilke steg som skal tas på veien til å bli en smidig organisasjon. Å bli en smidig organisasjon er en kompleks øvelse, som krever forståelse og full støtte. Det kan gjerne tas små steg, men ingen steg kan tas i et vakuum.

### **Er dere klare for å restrukturere?**

Prosesser og roller vil bli endret, medarbeidere vil bli flyttet mellom team, beslutninger vil desentraliseres og lederrollen vil endre seg. Det vil ikke bli perfekt på første forsøk, og alle må være forberedt på at det kanskje blir verre før det blir bedre.

### **Vær tålmodig**

Er dere klare for investeringen? Veien til smidig innebærer prøving og feiling. Veien til en helhetlig, smidig organisering krever tilstrekkelig med ressurser over tid.

Er dere klare for motstand? Mennesker har ulik holdning til og erfaring med endring. Selve overgangen til smidig organisering kan være tung for mange, og for andre kan det være vanskelig å arbeide i en smidig struktur i det hele tatt. Det vil være motstand gjennom hele endringen, og dette må håndteres systematisk og respektfullt.

### **Se utover**

Vet dere hvordan andre har løst det? Det er mye å lære av konkurrenter og samarbeidspartnere. I Sopra Steria tror vi sterkt på «Power of sharing», og vi oppfordrer til systematisk å innhente erfaringer fra andre sine endringsreiser generelt, og innsikt i egen bransje spesielt. Rekruttering av ledere med tilsvarende erfaringer kan også være en god strategi.

Er samarbeidspartnerne klare? Smidig organisering kan innebære nye måter å legge opp verdikjeden på, herunder nye måter å arbeide med leverandører og kunder på. Det kan være nyttig å evaluere partnerne sin modenhet når det gjelder bruk av data, automatisering av prosesser, tempo på beslutninger og hyppige endringer i produktspesifikasjoner.

### **Se fremover**

Er blikket rettet mot nyvinninger? Innovasjon har blitt beskrevet som den siamesiske tvillingen til smidig metodikk: Det er vanskelig å ha det ene uten det andre. Smidighet er viktig for å drive

frem nyskaping, men man kan også snu argumentet: Hvis stor evne til endring er en målsetning, er et bevisst forhold til innovasjon et vesentlig verktøy.

Flere av virksomhetene som har blitt intervjuet til denne rapporten, poengterer hvor viktig det er å satse på innovasjon for å være godt utrustet til å møte endring. I fremoverlente offentlige organisasjoner ser man på det som en del av samfunnsoppdraget. I private foretak legger man mye ressurser i innovasjonsprogrammer som skal sikre og øke konkurranseevnen i møtet med ny teknologi, nye konsepter og endrede premisser. For å klare å være nyskapende som organisasjon, er det ikke nok å ha gode idéer. Man trenger også kunnskap, innsikt, systematikk og struktur. Idéene skal utvikles, modnes, realiseres, formidles, aksepteres og til sist gi økt verdi.

### **Lær av krevende situasjoner**

Covid-19 har lært oss at alle virksomheter må være forberedt på et sterkt ytre sjokk. Under pandemien var det mange virksomheter som gjorde ting annerledes enn før. I praksis har nok mange tatt i bruk virkemidler som kjennetegner smidige virksomheter, uten å ha strukturene på plass. Dette kan være en god kilde til læring.

For de som fikk ekstra mye å gjøre under pandemien: Hvis etablering av tverrfaglige team, rotasjon av medarbeidere mellom team, kortere og desentraliserte beslutningsprosesser løste problemet, hva var det som gjorde at det likevel ble oppfattet som stressende og ustabil? Toppledere som vi har intervjuet peker på at målsettingen med arbeidet under pandemien var enklere



---

å kommunisere enn før, men de manglet styringsstrukturer og prosesser som sikret at alle gikk i takt. I tillegg var medarbeidere ikke vant til å jobbe på denne måten, og opplevde at den uskrivne kontrakten om hva man kan forvente seg å bidra med, ble brutt.

Vi anbefaler å evaluere erfaringene fra Covid-19, ikke bare med søkelys på hva som gikk bra og dårlig, men også med tanke på hvorfor det gikk slik det gikk. Lærdommen kan ha stor overføringsverdi til andre sjokk som kan berøre virksomheten.



### LÆRDOM FRA STAVANGER KOMMUNE

Da pandemien traff Norge, opprettet Stavanger kommune en parallell beredskapsorganisasjon for Covid-19, med formål å kunne respondere raskt uten å nedprioritere driften ellers. Tilsvarende ble gjort i tjenesteområdet Helse og velferd, der organisasjonen besto av en beredskapsledelse og en operativ gruppe. Det ble lagt mer fleksibilitet inn i arbeids- og beslutningsprosesser, samtidig som tjenesteområdet måtte etablere tydelige rammer for hva som kunne besluttes utenfor den vanlige beslutningsstrukturen. Man opplevde at det var behov for å endre organiseringen kontinuerlig. En av de viktigste suksesskriteriene var tett og åpen dialog mellom alle involverte parter.

---

## ØNSKER DU Å VITE MER?



### Lillian Røstad

Managing Director,  
forretningsrådgivning

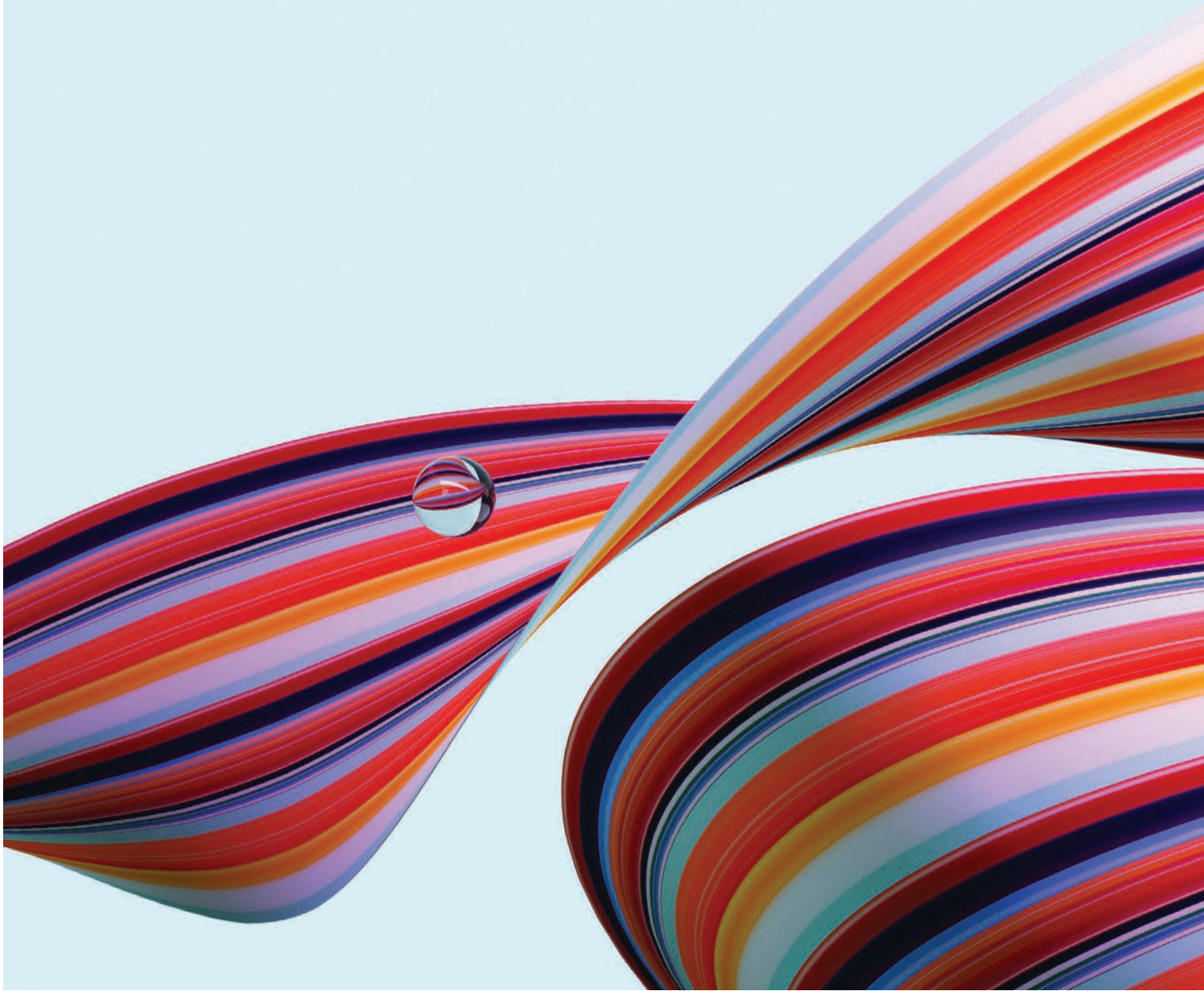
+47 99 40 06 28  
lillian.rostad@soprasteria.com



### Hallgeir Varsi

Director, forretningsrådgivning

+47 90 60 99 81  
hallgeir.varsi@soprasteria.com



sopra  steria

The world is how we shape it.