



Å drive omstilling fra toppen – hva gjør norske toppledere i dag?

Ledere står mellom "barken og veden" fordi de er under enormt press for å levere stabile tjenester, levere attraktive tilbud til kundene, samtidig som bærekraft og det grønne skiftet står øverst på agendaen hos de aller fleste virksomheter. Det er gass og brems samtidig. Pengene er mindre verdt, og det koster mer å rekruttere rett kompetanse. Hvordan skal man organisere seg for å sikre en robust virksomhet som kan gjenspeile en ustabil verden i kontinuerlig endring?

Hvordan dette ser ut i praksis er noe itSMF-konferansen 2024 setter på agendaen. Hva gjør norske toppledere når de driver endring fra toppen? Hva kan vi lære av de som er drevne i å utvikle fremtidsrettede virksomheter?



<p><i>Catherine Janson</i> CEO, Politiets IT-enhet (PIT)</p> <p>«Fra siloer til felles mål hos Politiet»</p>	<p><i>Torbjørn Larsen,</i> CIO, Telenor Norge</p> <p>«Smidighet i storskala! Fortellingen om digital transformasjon i Telenor»</p>	<p><i>Hanne Tangen Nilsen,</i> Adm. Dir., Sykehuspartner HF</p> <p>«Fra topp til bunn eller bunn til topp? – hvordan få alle med på endring raskt nok og langsomt nok?»</p>
--	--	---

[Les mer om itSMF-konferansen 2024](#)

«Vi greier ikke levere verdien vi skal»

Både Politiet, Telenor og Sykehuspartner står midt i en digital transformasjon hvor nettopp gammel teknologi, ineffektivt arbeid og manglende nyskapning hindrer utvikling og verdiskaping. På itSMFkonferansen er dette noe Catherine Janson fra Politiets IT-tjenester vil dele erfaringer fra. – Vi greier ikke å levere den verdien vi skal til samfunnet. For å få til dette har vi et stort digitalt skifte foran

oss, påpeker Catherine.

“ – Vi greier ikke å levere den verdien vi skal til samfunnet. For å få til dette har vi et veldig stort digitalt skifte foran oss”

Catherine Jansson, Politiet

I Sykehuspartner står økonomi sentralt i å drive behovet for endring når omgivelsene endrer seg. – Forventningene fra samfunnet til helsevesenet er store. Med pressede økonomiske rammer må Sykehuspartner bidra til at sykehusene kan ta i bruk arbeidsbesparende teknologi og løsninger, sier administrerende direktør Hanne Tangen Nilsen. – Vi er i en omstilling som handler om å bli en utviklingspartner og pådriver for digital transformasjon i sykehusene. Dette påvirker hvordan vi leder, utvikler folkene våre, prioriterer og organiserer arbeidet vårt.

– «Vi er i en omstilling som handler om å bli en utviklingspartner og pådriver for digital transformasjon i sykehusene.»

Hanne Tangen Nilsen, Sykehuspartner

I børsnoterte Telenor er virkeligheten litt annerledes. Torbjørn Larsen, CIO i Telenor, sier at hele Telecom industrien står ved en korsvei. – Et stort flertall av verdens Telecom selskaper har fått barbert bort betydelige deler av verdien sin de siste 10 årene. Til tross for store investeringer i teknologiske generasjonsskifter, så uteblir den forventede effekten og resultatene på bunnlinjen. Det digitale skiftet endrer kjerneteknologien vår og vi må raskt omstille oss til en

virkelighet som er softwaredefinert og datadrevet, påpeker Torbjørn Larsen.

Behovet for å organisere seg smartere og på en måte som sikrer raskere læring og utvikling er drevet av kunder. – Kundene og partnerne våre forventer mer av oss og snur seg mot internettselskapene og andre «cloud natives», dersom vi ikke klarer å skape mer verdi mye raskere, utfyller Torbjørn Larsen.

For å få til dette må vi høste erfaringer tidlig. – Jeg tror ikke man skal undervurdere verdien av fart i slike endringsprosesser. Det handler om å levere tidlig for å lære raskt hva som skal til for å lykkes. For å lykkes har vi fokus på kontinuerlig læring og utvikling i tett samarbeid med de som skal benytte tjenestene, sier Torbjørn Larsen.

[Les mer om itSMF-konferansen 2024](#)

Ledere må skape en ide om fremtiden som folk tror på og ønsker å bidra til

I transformasjoner stilles ledere på en ekstraordinær prøve. – Transformasjonsledelse handler om å få med seg mange mennesker på noe de aldri har gjort før. Det er en interessant reise, først og fremst fordi det utfordrer mange ledere. Det handler om å skape en ide om fremtiden og en historie som folk tror på og ønsker å bidra til. For du kommer så mye lenger med brennende hjerter enn med en brennende

plattform, sier Torbjørn Larsen. I Telenor har de utviklet en endringshistorie og satt noen tydelige og ambisiøse mål som krever at må tenke utenfor boksen. – Vi kaller det å ha «mot til å forandre», sier Torbjørn Larsen.

Politiet jobber mye med å bygge ny kunnskap hos alle. Catherine Janson er tydelig på at lederne går først når hun påpeker: – Vi har en forventning om utvikling og at lederne våre skal kunne drive denne endringen i Politiet. Vi skal gi teamene handlingsrom slik at virksomheten kan høste av det de lærer sammen med brukerne. Da trenger vi ledere som legger til rette for nettopp dette – med tydelige forventninger, avklarte rammer, og god støtte og veiledning underveis. Denne lederrollen utfordrer den tradisjonelle linjelederen som er vokst opp med fokus på sikker og stabil drift, og store prosjekter når noe skulle endres.

Endringsledelse ser annerledes ut i dag

Det nye i dag er at endringsledelsesteorien som sier at alle må med, er under press. Torbjørn Larsen presiserer: – Lederutvikling er helt avgjørende for å lykkes med omstilling til nye organisasjons- og arbeidsformer, men ikke alle ledere finner seg til rette i den nye virkeligheten. Derfor må lederutvikling i noen tilfeller handle om lederavvikling. Det må vi rett og slett også snakke mer om. Det er ikke morsomt å være leder for noe du ikke mestrer. Det står ikke i grunnloven at du er nødt til å fortsette å være leder. Kanskje kan erfaringen og kompetansen din brukes bedre i en annen rolle?

«Det står ikke i grunnloven at du er nødt til å fortsette å være leder.»

Torbjørn Larsen, Telenor

Catherine Janson mener at endringsledelsesteorien er i endring. – Jeg mener det at alle forstår og er med på endring er fortidens endringsfilosofi. Mange nok må forstå, og du må jobbe med folk i puljer. Det er som å skulle gå til den høyeste toppen, men ikke vite hvordan vi kommer dit. Du må prøve deg frem. Da må noen ligge foran og brøyte vei, og noen kommer til å stå igjen, sier hun.

**«Det er som å skulle gå til den høyeste toppen,
men ikke vite hvordan vi kommer dit.»**

Catherine Janson, Politiet

- Verdien av gode eksempler og rollemodeller er uvurderlig når du jobber med endring og utvikling av virksomheter. For i de fleste kulturer vil endring også møte motstand. Noe friksjon er sunt og kan føre til viktig læring og justering av kursen underveis. Men endringsmotstand kan også handle om «frykten for det ukjente» eller om frykten for å miste noe. I slike situasjoner kan tidlige og sterke eksempler være helt avgjørende for fremdriften. Det er tross alt vanskelig å argumentere mot suksess – selv når den serveres i små porsjoner, poengterer Torbjørn Larsen til slutt.

«Det er tross alt vanskelig å argumentere mot suksess – selv når den serveres i små porsjoner.»

Torbjørn Larsen, Telenor

Lederpanel om Digital Transformasjon, torsdag 7. mars kl. 16.45-17.30

Etter hvert sitt foredrag vil disse tre transformasjonslederne, Torbjørn Larsen, Hanne Tangen Nilsen og Catherine Janson, bidra i et ekspertpanel i plenumssalen. På tidligere konferanser har vi hatt paneldebatt, men dette er ikke en debatt. Det er en konstruktiv samtale der formålet er å dele erfaringer rundt digital transformasjon og ledelse for en ny tid. Det åpnes også for spørsmål fra salen.



Benedicte Fjellanger og Henrik Byremo i Team Agile leder ekspertpanelet, og ett av spørsmålene de stiller er: **Overgangen til verdifokuserte team – hvorfor er det så viktig, og hva strever vi med?**

Siden psykologisk trygghet er så viktig for å kunne lykkes med digital transformasjon vil Bård Fyhn, med doktorgrad i psykologisk trygghet fra NHH også bidra i panelet.

[Les mer om itSMF-konferansen 2024](#)

Fortsatt noen ledige plasser som utstillere

Utstillingen er en ypperlig mulighet for leverandører å vise frem tjenester, kurs og verktøy innen ITIL4, DevOps, Smidig, digital transformasjon og bærekraft. Meld deg på i dag!



[Bli sponsor/utstillere!](#)

Velkommen til itSMF-konferansen 2024,
Clarion Hotel Oslo Airport Gardermoen, 7.-8. mars

Sikre deg plass, meld deg på i dag!

[Meld deg på!](#)

