

No

VDC bruk Utfordringer og strategier

Martin Fischer

Lærings mål:

1. Ha identifisert sentrale organisasjons utfordringer ved VDC bruk
2. Ha lært om noen rammeverk for å sette utfordringene I perspektiv
3. Blitt oppmerksom på ulike grep/strategier for å håndtere utfordringene

Oversatt til Norsk ved Lars Chr Christensen og kvalitetsikret av Henning Vardøen

Utviklet i samarbeid med
the Project Production Institute (PPI)



Stanford | Center for Professional Development

2

No

Store ideer møter også motstand...



Du løser et problem og kommer up med et forslag, osv.

Så må du selge det og da hører du...?

“Ja, men...”
“Vurderte du...”
“Har ikke tid nå...”
“Trenger ressurser...”
“La oss gjøre det på det neste...”
“Enig, men la oss ikke gjøre noe.”

Og implementering forsinkes

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

©2021

Stanford | Center for Professional Development

4

No

Hvorfor feiler VDC implementering?

- Mangel på visjon eller retning
- Mangel på leder støtte fra topp ledelsen
- Urealistiske forventninger fra ledelsen
- Manglende følelse av hastverk
- Vage suksess kriterier
- Påtvinget bruk av nytt system
- Overser kultur og menneskelige faktorer
- Utilstrekkelig trening og kompetanse utviklings fokus
- For lite ressurser

6

No

To nøkkel årsaker

1. I hvilken grad **lederskapet** fatter, omfavner og forsvarer rikheten av og muligheten i transformasjonen en skal gjennom
 - Gamle paradgimer dør ikke lett
 - Hvis dere ikke er enig om problemet, blir dere ihvertfall ikke enig om løsningen
 - Mangel på kriseforståelse for å fokusere operasjonelle fremragenheter
 - Ingen differensierings strategi
2. Tilstrekkelig **ressurser** internt og eksternt til å realisere endringen over tid

8

No

5 elementer for vellykket implementering

Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Endring
Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Forvirring
Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Angst
Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Gradvis endring
Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Frustrasjon
Visjon	+	Ferdighet	+	Insentiv	+	Ressurser	+	Handlingsplan	=	Falsk start

NTNU
Norwegian University of Science and Technology

(Adapted from "Demystifying Six Sigma" by Alan Larson)

©2021

Stanford | Center for Professional Development

10

No

Start med riktig implementasjons stragei

Opsjoner:

- Ovenfra og ned eller Nedenfra og opp?
- Bred og grunn eller Trang og dyp?

NTNU
Norwegian University of Science and Technology

©2021

Stanford | Center for Professional Development

12

No

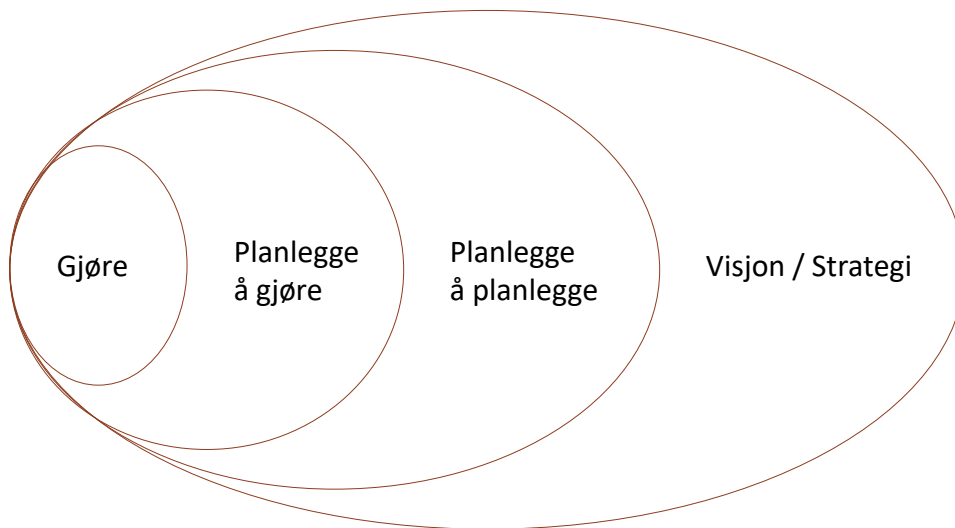
Vår anbefaling

- Ovenfra og ned eller Nedenfra og opp?
 - › Implementer nedenfra og opp
 - › Kjemp for og støtt ovenfra og ned
- Bred og grunn eller trang og dyp?
 - › Sats på trang og dyp
 - Størst suksess kommer fra mer helhetlig, fokusert implementering på enkelt prosjekter
 - Begrenset implementering på tvers av flere prosjekter gir mange eksempler med begrenset suksess
 - Ett eksempel med høy ROI etablerer konseptet mye bedre

14

No

Hvilket nivå leder du på?



16

No

På hvilket nivå leder du? Eksempel: rådgivingsfirma

Gjøre VDC i prosjektering

Planlegge å gjøre VDC i prosjektering

Planlegge hvordan utvikle nye kapabiliteter som trengs

Utvide firmaets fokus fra prosjektering til å inkludere byggeledelse

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

©2021

Stanford | Center for
Professional Development

18

No

Ledelse handler om å...

- Definere visjon og sette retning
- Skape den riktige omgivelsen
- Være støttende

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

©2021

Stanford | Center for
Professional Development

20

No

Blanchard's modell for situasjonsbestemt ledelse

Kompetanse

+

Engasjement

Teknisk trening

Adferds utvikling

fremmer kompetanse

fremmer engasjement

En situasjons orientert leder kan tilpasse lederskaps stil til situasjonen

No

Lære gjennom å gjøre

- Implementering feiler ofte på grunn av at for mye teori presenteres innledningsvis
- Få folk igang så raskt som mulig med å jobbe praktisk og bruk eksempler som er relevante for deres arbeid
- Innsatsen må være relevant for deres spesielle utfordringer og muligheter

No

Menneskelig utviklingsmodell

		Budskap				
		Hvorfor	Hva	Hvordan		
Tilstand	Kapabel				X	Støtte
	Forstår			X		Trener
	Bevisst		X			Utdanne
	Ubevisst	X				Informere
		Resultat	Konsept	Verktøy		
		Innhold				
						Prosess

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

©2021

Stanford | Center for
Professional Development

26

No

Endrings faser hos individer

```

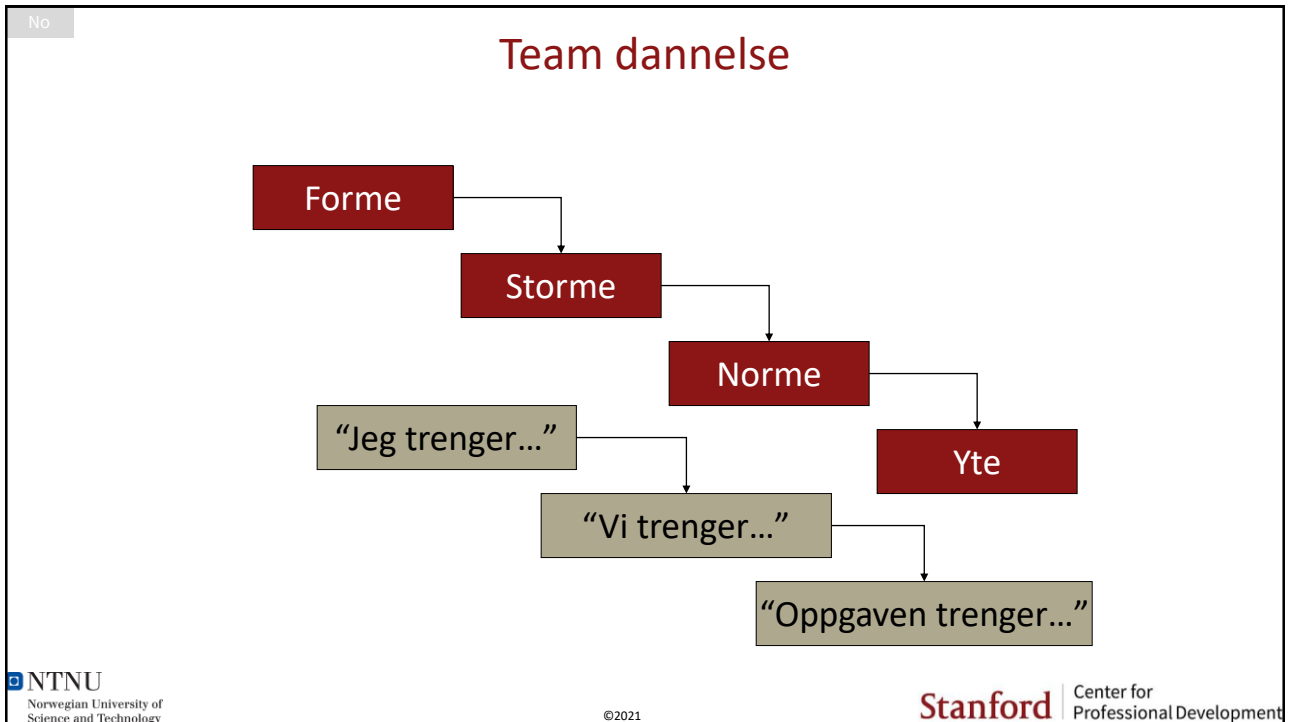
graph TD
    A[Fornektelse] --> B[Motstand]
    B --> C[Utforsking]
    C --> D[Engasjement]
    C --> B
    subgraph "Kritisk sone"
        B
        C
    end
  
```

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

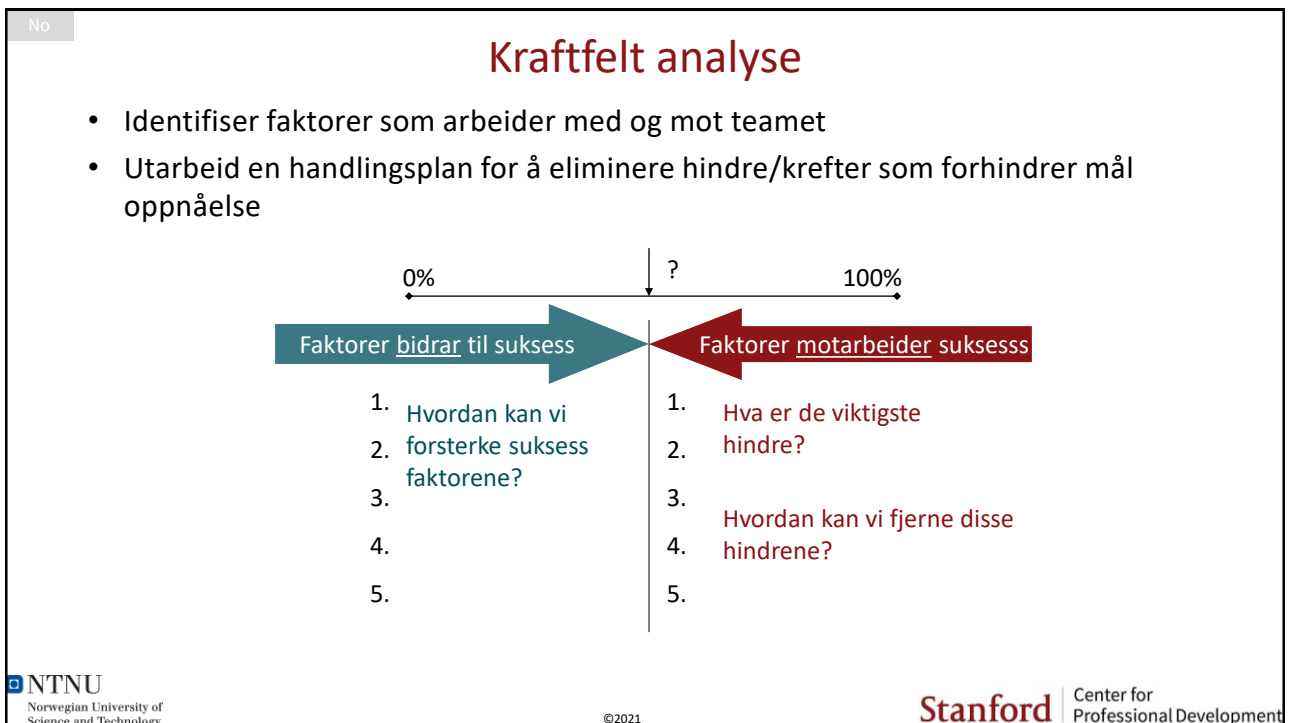
©2021

Stanford | Center for
Professional Development

28



30



32

No

Oppsummering: nøkkel utfordringer å holde i tankene

- Implementering feiler ofte på grunn av
 - mangel på visjon og retning
 - ledelsesstøtte
 - urealistiske forventninger
- Riktig visjon, ferdigheter, insentiver, ressurser og handlingsplan må være på plass
- Implementasjon involverer mye mer enn programvare trening
- Betydelig tid og innsats må investeres på endring av tankesett og adferd

34

Eng

Summary: key challenges to keep in mind

- The implementation team (when applicable) must efficiently transfer skills to the project team and avoid taking on extra responsibilities
- Adapting to change takes time and individuals need to move through the four phases of change
- People's actions are driven by needs and the challenge is to identify what motivates people

35

No

Oppsummering: nøkkel utfordringer å holde i tankene ...

- Implemneringsteamet (når det er fornuftig) må effektivt bygge ferdigheter i prosjekt teamet og unngå å påta seg ekstra ansvar
- Å tilpasse seg endring tar tid og individer må gjennom de fire fasene av endring
- Folks handling er drevet av behov og utfordringen er å finne ut hva som motiverer folk

No

VDC bruk Utfordringer og strategier

Martin Fischer

Lærings mål:

1. Ha identifisert sentrale utfordringer ved VDC bruk
2. Ha lært om noen rammeverk for å sette utfordringene i perspektiv
3. Blitt oppmerksom på ulike grep/strategier for å håndtere utfordringene



Eng

VDC Implementation Challenges and Strategies

Martin Fischer

Learning Objectives:

1. Have recognized the main organizational challenges for implementing VDC.
2. Have learned about a few frameworks to assess the challenges.
3. Have become aware of strategies to address the challenges

Developed with the

Project Production Institute



Stanford | Center for Professional Development

Oversatt til Norsk ved Lars Chr Christensen og kvalitetsikret av Henning Vardøen