



Veileder for ledelsen, prosjekteiere og sponsorer i Heimevernet

Nøkkelfaktorer for vellykket konseptutvikling



Foto: Mats Grimsæth / Forsvaret

NØKKELFAKTORER FOR VELLYKKET KONSEPTUTVIKLING

- 1** Synliggjøre viktigheten av konseptutvikling
- 2** Forankre konseptutvikling i DOTMLPFI
- 3** Tildel tilstrekkelige ressurser
- 4** Etablere klare retningslinjer og prosesser
- 5** Stimulere til økt samarbeid
- 6** Invester i kompetanseheving
- 7** Aktiv ledelsesstøtte
- 8** Kunnskapsstyring
- 9** Invester i HR-ledelse

Synliggjøre viktigheten av konseptutvikling

Ledere på alle nivåer bør tydelig kommunisere viktigheten av konseptutvikling og eksperimentering og gi det prioritet. Konseptutvikling er viktig fordi det sikrer at anskaffelser og prosjekter er i tråd med Heimevernets operative behov og strategiske mål, og at ny teknologi kan integreres effektivt. Uten et klart konsept risikerer man å investere i materiell uten en tydelig plan for hvordan det skal brukes, noe som kan føre til ineffektiv ressursbruk og manglende måloppnåelse. Ved å tydeliggjøre at konseptutvikling er grunnlag for innovasjon, og belyse hvordan konseptutviklingen er avgjørende for organisatorisk vekst, kan man arbeide for å oppnå støtte og prioritering. Konseptutvikling bør videre integreres som en grunnleggende del av organisasjonens strategi. Heimevernet bør ikke betrakte konseptutvikling som en isolert prosess, men som en integrert del av organisasjonens DNA. Det bør arbeides for at alle i organisasjonen skal allokere tid til dette.

Gevinster:

- Økt forståelse og prioritering: Når ledelsen blir mer bevisst på viktigheten av konseptutvikling, skapes en felles forståelse av dens betydning. Dette bidrar til å sikre at både ressurser og oppmerksomhet rettes mot aktiviteter innen konseptutvikling, noe som igjen kan føre til utvikling av nye ideer, løsninger og strategier som styrker organisasjonens konkurransevne.
- Innovasjon og implementering av ny teknologi. Synliggjøring og prioritering av konseptutvikling fremmer innovasjon og bidrar til å implementere og utnytte ny teknologi effektivt. Konseptutvikling er en forutsetning for vellykket anvendelse av ny teknologi, da mangelen på konsept fører til usikkerhet om hvordan materiellet skal brukes.
- Bedre strategisk planlegging og integrasjon. Integrering av konseptutvikling i organisasjonens strategi kan bidra til at det blir en integrert del av virksomheten og til å sikre kontinuitet og konsistens i konseptutviklingsaktivitetene. Ved å ha et langsiktig perspektiv og strategisk retning kan organisasjonen sikre mer effektiv og vellykket integrasjon av ny teknologi over tid.
- Tidsallokering og engasjement. Hvis alle i organisasjonen forventes å bidra, sikres bred deltakelse og engasjement. Det bidrar til å utnytte organisasjonens kollektive kunnskap og erfaringer for å generere innovative og bærekraftige konsepter.



Foto: Torgeir Haugaard / Forsvaret

Forankre konseptutvikling i DOTMLPFI

Øk bevissthet og synlighet om DOTMLPFI-konseptet og helhetlig forståelse av prosjekter. Utvikle klare retningslinjer for hvordan DOTMLPFI faktorene skal vurderes og integreres i alle faser av konseptutviklingsprosessen, fra planlegging til implementering. Dette innebærer å vurdere alle aspekter ved innføring av ny teknologi, fra doktrine til interoperabilitet, og sikre at tilstrekkelige ressurser er allokert til hvert element. Gjennomfør opplæring for beslutningstakere på alle nivåer om DOTMLPFI-konseptet. Det er flere eksempler på prosjekter hvor manglende fokus på DOTMLPFI elementene har ført til utfordringer og økte kostnader.

DOTMLPFI-rammeverket kan bidra til å håndtere kompleksiteten i prosjekter ved å sikre at alle relevante faktorer vurderes i tillegg til materiellet/teknologien. Det gir en helhetlig oversikt over alle relevante faktorer. I stedet for å fokusere utelukkende på materiellet (M), tvinger rammeverket oss til å vurdere hvor-

dan den nye teknologien vil påvirke doktrine (D), organisasjon (O), trening (T), ledelse (L), personell (P), fasiliteter (F) og interoperabilitet (I). Ved å bruke DOTMLPFI kan man identifisere potensielle utfordringer tidlig, sikre en smidigere implementering og unngå uforutsette kostnader. Rammeverket bidrar til å synliggjøre de immaterielle aspektene ved en kapasitet, som er viktige, fordi teknologi sjelden opererer effektivt alene. Det er viktig å se prosjekter fra et helhetlig DOTMLPFI-perspektiv, for å realisere gevinster og skape verdier så snart som mulig etter at leveranser er anskaffet og overført til drift. DOTMLPFI kan betraktes som kritiske suksessfaktorer og det er på disse områdene investeringer i Forsvaret skal gi effekt (dvs. realisere gevinster og skape verdier). Ved å se på prosjekter fra et langsiktig gevinstrealiseringsperspektiv, kan man sikre at investeringene skaper reell verdi for organisasjonen, ikke bare på kort sikt, men også i fremtiden.

Gevinster:

- Helhetlig forståelse av prosjekter.
- Effektiv håndtering av kompleksiteten i forsvarsprosjekter.
- Balansering av kortsiktige budsjettensyn med langsiktige gevinster.
- Grundig planlegging og styring av gevinster.
- Realisering av gevinster og sikring av varig verdi for organisasjonen.
- Maksimering av langsiktig effekt av investeringer.
- Unngåelse av fragmentert eller ufullstendig analyse.
- Bedre innsikt og beslutningsgrunnlag i nødvendige tiltak for å optimalisere militære kapabiliteter.
- Økt sannsynlighet for vellykket implementering av militære kapabiliteter.
- Mer effektiv bruk av ressurser og redusert risiko for økte kostnader over tid.
- Bedre integrasjon av IKT.
- Redusert risiko.
- Bedre innføring av ny teknologi.

Hva er DOTMLPFI-konseptet?

- D** Doktrine
- O** Organisasjon
- T** Trening
- M** Materiell
- L** Ledelse
- P** Personell
- F** Fasiliteter
- I** Interoperabilitet

DOTMLPFI er et rammeverk som sikrer helhetlig vurdering i forsvarsprosjekter, for optimal implementering og langsiktig verdi.



Foto: Simen Rudi / Forsvaret

Tildele tilstrekkelige ressurser

Det er avgjørende å sikre tilstrekkelig finansiering og ressurser til konseptutvikling og eksperimentering. Dette inkluderer økonomiske midler, personell, og tid. Heimevernet står ofte overfor begrensninger når det gjelder å investere i konseptutvikling da de fleste ansatte er opptatt med daglige operative oppgaver. Derfor bør daglig drift blant ansatte i Heimevernet balanseres med konseptutvikling. Vurder mindre organisatoriske tilpasninger for å dedikere ressurser og etablere team spesialisert i konseptutvikling, samt prioriter ressurser til konseptutvikling. Dette kan hjelpe med å balansere daglig drift med langsiktige planer og konseptutvikling. Gjennomfør grundige analyser av ressursbehov og identifiser potensielle samarbeidspartnere og leverandører for å sikre tilgang til nødvendige ressurser og teknologier. Involver personell fra HVs styrkestruktur. Utvikle klare retningslinjer for konseptutvikling under tidspress. For å sikre at gevinstene av prosjekter og program kan realiseres, er det viktig

med et helhetlig syn på investeringer og endringsinitiativer. Implementer effektive strategier for å håndtere begrensede ressurser og unngå forsømmelse av konseptutviklingsprosesser. Koordiner og samordne ressurser.

Gevinster:

- Bedre ressursutnyttelse og ressursallokering (styring).
- Bedre ressursallokering øker effektiviteten i konseptutviklingsprosjekter gjennom bedre koordinering og samordning av ressurser.
- Organisasjonen kan oppnå en mer helhetlig tilnærming til konseptutvikling
- Organisasjonen vil kunne respondere mer effektivt på endrede trusselbilder og teknologiske fremskritt.
- Muliggjør varierte perspektiver og kompetente bidragsyttere i konseptutviklingen.

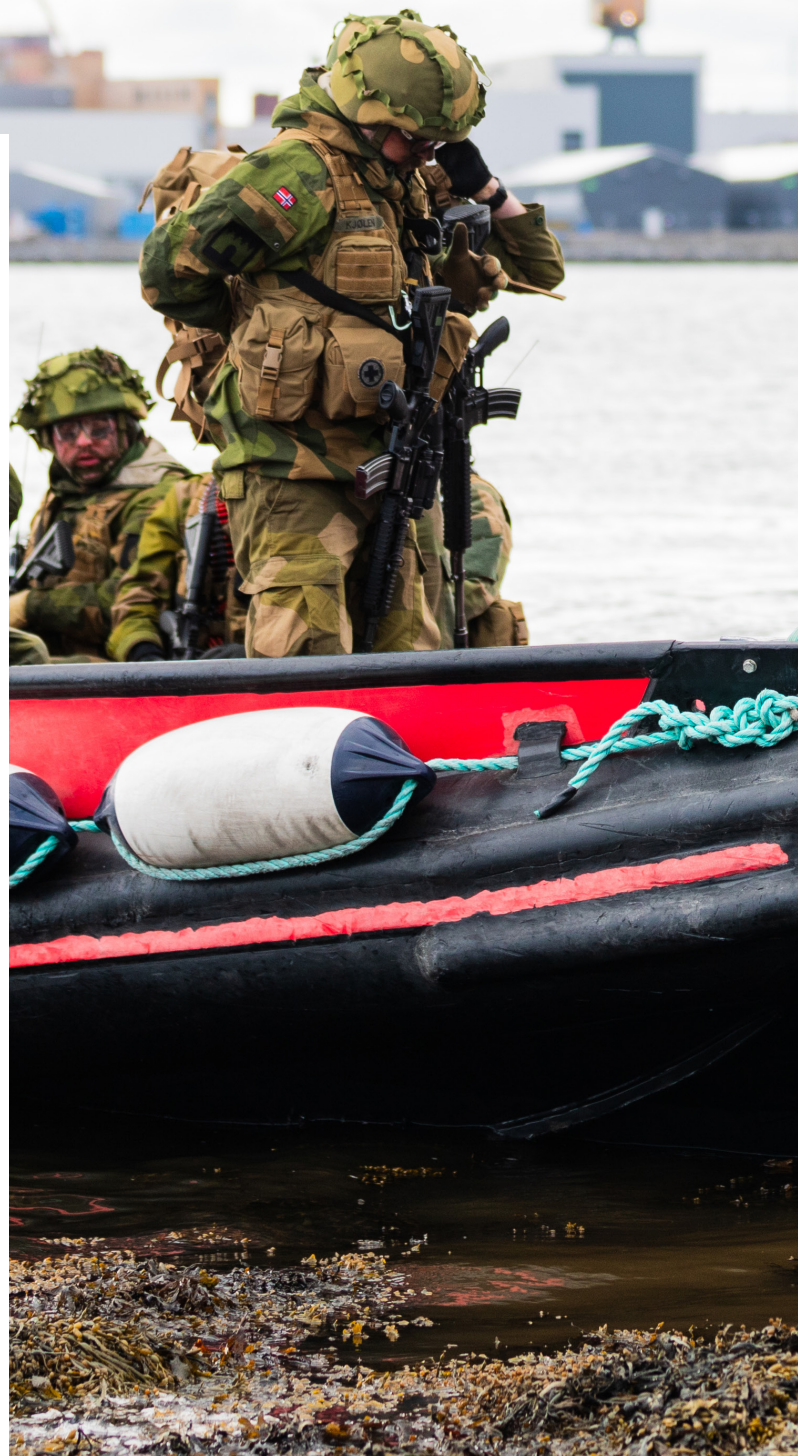


Etablere klare retningslinjer og prosesser

Utvikle tydelige retningslinjer og prosesser for konseptutvikling og eksperimentering, inkludert involvering av sluttbrukere, håndtering av risiko, og evaluering av resultater. Dette vil bidra til en mer strukturert og effektiv tilnærming. Utvikle dokumenterte planer og prosesser for en mer strukturert og metodisk overgang fra konseptutvikling til implementering. Gjennomfør opplæring og implementering av beste praksis i konseptutvikling. Forankre utvikling i tidligere arbeid. Gjennomfør troppeprøver for å integrere konseptutvikling og eksperimentering. Anerkjenn konseptutvikling som en iterativ prosess. Konsepter bør være dynamiske, fleksible og kontinuerlig oppdateres.

Gevinster:

- Bedre planlagt og mer smidig overgang fra konseptutvikling til implementering
- Økt effektivitet og kvalitet i implementeringsprosessen.
- Reduserte forsinkelser og reduserte sannsynlighet for tap av teknologisk relevans.
- Strukturert og systematisk organisering av ressursallokering
- Sikring av tilstrekkelig tid og ressurser for eksperimentering.
- Større sannsynlighet for suksess innen militær innovasjon.
- Bedre fundament for nye konsepter basert på tidligere arbeid.
- Tydeligere retning og klarhet i anskaffelsesprosessen.
- Kontinuerlig forbedring og tilpasning av konsepter basert på ny innsikt.





Stimulere til økt samarbeid

Ledere bør legge til rette for økt samarbeid mellom forsvarsgrenene, industrien og forskningsmiljøer for å fremme innovasjon og kunnskapsdeling. I rapporten fremheves viktigheten av å involvere de ulike aktørene i forsvarssektoren i konseptutviklingsprosessen for å sikre en helhetlig tilnærming og bedre utnyttelse av ressurser. Trekantsamarbeidet mellom Forsvaret, FFI og norsk industri trekkes frem som et eksempel på vellykket samarbeid. Trekantsamarbeidet kan styrkes gjennom klare retningslinjer, tydelige samarbeidsprosesser og reduksjon av byråkrati. Styrke samarbeid mellom forvaltning og operativ myndighet. Integre tidlig involvering av interessenter i retningslinjer og prosesser. Legg vekt på erfaringsutveksling gjennom praktiske øvelser. Utnytt kompetansen i HVs styrkestruktur. Styrk samarbeid med allierte nasjoner.

Gevinster:

- Forbedret effektivitet.
- Økt innovasjon og realisering av innovative løsninger.
- Bedre beslutningstaking.
- Økt forståelse og aksept, bedre konseptutvikling.
- Tydelig kommunikasjon og opprettholdelse av leverandørinteresse.
- Kunnskapsdeling, erfaringsutveksling og læring på tvers av sektorer.
- Bedre utnyttelse av intern kompetanse og ressurser (HVs styrkestruktur)
- Bedre problemløsning og konseptutvikling gjennom partnerskap.
- Styrket internasjonalt samarbeid, utveksling av beste praksis, ressurser og erfaringer kan forbedre konseptutviklingen og implementeringen på tvers av landegrensene.



Foto: Øyvind Strand Endal / Forsvaret

Invester i kompetanseheving

Sørg for at personell på alle nivåer har den nødvendige kompetansen innen konseptutvikling, eksperimentering og DOTMLPFI. Tilby opplæring og kursing, og legg til rette for erfaringsdeling og kompetanseoverføring. Utvikle en plan for kompetanseutvikling og opplæring, og sørg for at ressursene er tilgjengelige for å gjennomføre planen. Implementer utdanningstiltak innen beste praksis i prosjektledelse og konseptutvikling basert på CD&E-håndbøker, PRINSIX og PRINCE2. Gjør materiell tilgjengelig for opplæring, og strukturer organisasjonen for kontinuerlig kompetanseutvikling. Gjennomfør kompetanseutvikling på alle nivå etter behov; prosjekteier/sponsor, prosjektleder, prosjektteam, interessenter. Invester i lederutvikling, definer krav til lederkompetanse, og tilrettelegg for lederutvikling innen konseptutvikling. Fokus på aktiv tilnærming til innovasjon og ny teknologi.

Gevinster:

- Forbedret kompetansenivå på alle organisasjonsnivåer, fra prosjekteiere og prosjektledere til teammedlemmer og interessenter.
- Bedre prosjektledelse. Økt kompetanse i konseptutvikling og prosjektledelse forbedrer effektiviteten i konseptutviklingsprosesser og bidrar til mer effektive prosjektgjennomføringer.
- Bedre lederkompetanse. Kompetente ledere vil bedre kunne lede prosessene og sikre vellykket gjennomføring av konsepter.
- Oppdatert teknologisk kunnskap og tilgang til dokumentasjon sikrer effektiv tilpasning til ny teknologi.
- En aktiv og positiv tilnærming til innovasjon stimulerer til kontinuerlig forbedring og utvikling av nye løsninger.



Foto: Karen Gjetrang / Forsvaret

Aktiv ledelsesstøtte

Ledelsen bør aktivt involvere seg i konseptutviklingsprosessen ved å gi tydelig støtte og retning. Ledelse på alle nivå bør aktivt støtte konseptutvikling for å sikre at organisatoriske ressurser og engasjement rettes mot målene. Det anbefales å utvikle klare retningslinjer som tydeliggjør ledelsens rolle og ansvar i å støtte konseptutvikling. Disse retningslinjene bør omfatte forventninger til ledelsens deltakelse, ressursallokering og beslutningsprosesser. Skap et miljø som fremmer positiv holdning og aksept for konseptutvikling som en integrert del av jobben.

Gevinster:

- Sikrer vellykket realisering av konsepter ved å gi nødvendig drivkraft og ressurser. Økt støtte og engasjement fra ledelsen, bidrar til bedre ressursallokering og prioritering av konseptutviklingsinitiativer.
- Tydeligere retningslinjer og forventninger til ledelsens rolle i konseptutvikling, fører til en mer strukturert tilnærming og bedre beslutningsprosesser.
- Akselererer prosesser og bidrar til suksess på både militært og politisk nivå.
- Fremmer tillit, gir rammer og oppmuntrer til grundig forståelse i konseptutviklingsprosessen.
- Innovasjoner blir forstått og støttet på øverste nivå.

Kunnskapsstyring

Implementer klare prosedyrer og prosesser for erfaringsdeling og gjenbruk av vellykkede elementer. Innfør retningslinjer som standardiserer prosesser for kunnskapsdeling. Etablere og institusjonalisere verktøy for enkel tilgang til kunnskap, eksempelvis samarbeidsrom, Chat bot eller en kunnskapsdatabase. Ledelsen bør fremme en kultur som verdsetter kunnskapsdeling, og oppmuntre personalet i å trekke lærdommer fra tidligere konseptarbeid.



Foto: Karen Gjetrang / Forsvaret

Gevinster:

- Forbedret effektivitet og kvalitet i konseptutviklingsprosessen ved implementering av klare prosedyrer for erfaringsdeling.
- Økt effektivitet og kvalitet i prosjektgjennomføringen ved å dra nytte av tidligere vellykkede elementer og erfaringer.
- Økt kompetanse fører til reduserte kostnader og ressursbehov i både CD&E-prosjekter og materiellanskaffelses-prosjekter og programmer ved å unngå gjentakelse av feil og akselerere gjennomføringen av nye prosjekter.
- Bedre ansvarlighet og kunnskapsstyring.
- Styrket konkurransefordel og bærekraftig utvikling.
- Standardiserte prosesser for kunnskapsdeling fremmer innovasjon og kreativitet ved å gjøre kunnskap mer tilgjengelig for alle ansatte.
- Enkel tilgang til kunnskap gjennom etablerte verktøy styrker beslutningsprosessene ved å gi relevant informasjon og erfaringer.
- Organisasjonskultur preget av læring og kontinuerlig forbedring.
- Styrket teamarbeid og samarbeid mellom ulike enheter, fører til økt synergier og integrasjon av konseptutviklingsaktiviteter.



Foto: Hermine Heier / Forsvaret

Invester i HR-ledelse

For å styrke HR-praksis Forsvaret, bør det gjennomføres en grundig gjennomgang og forbedring av eksisterende rutiner og metoder. Det er viktig å implementere HR-ledelse i tråd med beste praksis for å sikre en moderne og effektiv personalpolitikk. Økt investering i HR vil bidra til å bygge et sterkere fundament for ansattes utvikling og trivsel, og vil samtidig redusere turnover ved å øke tilfredshet blant ansatte. Videre bør det etableres en tydelig definert karrierevei for de som jobber med prosjekt- og programledelse, slik at de har klare muligheter for avansement og personlig utvikling. For å motivere og belønne de ansatte for deres innsats, er det også nødvendig å forbedre insentivsystemene, slik at de reflekterer den verdien som de ansatte tilfører organisasjonen. Dette vil bidra til å øke engasjement, produktivitet og lojalitet i hele organisasjonen.



Foto: Olav Standal Tangen / Forsvaret

Gevinster:

- Forbedret HR-praksis vil bidra til å skape et mer effektivt og godt arbeidsmiljø for ansatte.
- Implementering av HR-ledelse iht. beste praksis fremmer ansattes trivsel og organisatorisk suksess.
- Implementering av tiltak for å redusere turnover vil beholde verdifull kompetanse i organisasjonen og minske kostnadene ved hyppig ansattskifte.
- Innføring av karriereveier for prosjekt- og programledere gir ansatte klare mål og muligheter for faglig og personlig utvikling.
- Å forbedre insentivsystemene vil øke motivasjonen og engasjementet blant ansatte, samt oppmuntre til bedre resultater.
- Økt sjans for prosjekt- og programsuksess.
- Reduserer risiko i prosjekter og programmer.
- Bedre effekt og resultater på grunn av økt erfaring og ekspertise.
- Redusert tidsbruk på prosjekter på grunn av erfaring og ekspertise.
- Forbedret kunnskapsstyring/deling.
- Bedre avkastning på ansettelser.
- Mer engasjerte og motiverte ansatte.
- Bedre lojalitet blant ansatte.
- Attraktivt arbeidsplass tiltrekker kompetent personell.
- Forbedret produktivitet.

Om denne veilederen

Denne veilederen er utviklet av Johannes Hobæk, Line Thorsberg og Frode Berg Olsen. Innholdet bygger på resultater fra forskningsaktiviteten "Konseptutvikling som driver for innovasjon".

Dette arbeidet er en delaktivitet under Prosjekt 1646: Innovasjon i Forsvarssektoren II, som har som mål å styrke innovasjon og utvikling i forsvarssektoren. Rapporten som veilederen baserer seg på, oppsummerer forskning på hvordan konseptutvikling kan være en drivkraft for å skape nytenkning og forbedrede løsninger i militær sammenheng.

Vi håper veilederen gir praktisk nytte og inspirasjon til å anvende konseptutvikling som et verktøy for innovasjon og utvikling.

forsvaret.no/hv