

DIGITAL LEDELSE ■ □ □ □ □

Digitalisering og digital transformation er på dagsorden i mange virksomheder og organisationer. Det stiller nye krav til ledelse på alle niveauer, men det kan for mange forekomme uklart, hvad det kræver af dig og af andre. Baseret på såvel international forskningslitteratur på området og indsigt i en lang række danske cases vil jeg i denne artikelserie introducere fem perspektiver på, hvad det kræver at tage del i ledelsen af den fortsatte digitale udvikling af og i egen organisation. Artiklerne vil give dig et rammeværk til at drøfte, hvor digitalt moden din organisation er og skal være i fremtiden samt overblik over, hvad den digitale udvikling kræver af dig, og inspiration til, hvordan du kan arbejde videre med dit og andres lederskab i til stadighed øgede digitale omgivelser.

Hvad betyder den digitale udvikling for lederskabet?

Fem generationer af digitalt mindset

Anja Reinwald, Ph.d. – seniorforsker // Digitaliseringsinstituttet

Der tales og skrives meget om digital transformation og betydningen af nye teknologier og digitale muligheder. Det oplever du måske også internt i din organisation. Måske er du ligesom mange andre, jeg møder, i tvivl om, hvad din opgave er, og hvad den digitale udvikling betyder for dig og dine medarbejdere. Hvad skal de kunne, og hvad vil de forvente af dig og organisationen i fremtiden? Måske spørger du dig selv, hvordan du skal lede i forhold til digitale strategier, og hvad det vil sige at have digitale ledelseskompetencer. Og om det egentlig er kompetencer eller måske i højere grad et digitalt mindset, der er brug for – eller begge dele.

Min erfaring er, at det for mange kan være svært at få overblik og kan synes uklart, hvordan man kan bidrage, og hvad ens egen rolle er. En årsag til, at det kan være vanskeligt, er, at vi ofte taler om den digitale udvikling uden at tage højde for de reelt meget forskellige muligheder og mål, der kan forfølges. Derfor vil jeg introducere dig til Pernille Kræmmergaards fem generationer beskrevet i bogen *Digital transformation: 10 evner din organisation skal mestre – og 3 som du har brug for*. Når jeg holder workshops og kurser, bruger jeg

generationerne til at tydeliggøre de forskellige mål, der er med anvendelse af forskellige digitale teknologier, og hvad hver af disse forskellige mål kræver af ledere og medarbejdere, og jeg håber, generationerne også kan hjælpe dig til at få et bedre overblik over de digitale initiativer i din organisation, og hvad de betyder for dig.

I generation 1 handler digitalisering om at gøre information digital, om digitale selvbetjeningsløsninger og om at automatisere simple opgaver. På den måde får kunder eller borgere lettere adgang til information og mulighed for at betjene sig selv via af en hjemmeside uden for almindelige åbningstider. Det kræver, at medarbejderne opbygger brugskompetencer til de nye systemer, men ellers er deres rolle og arbejdsopgaver typisk relativt uændrede. Som leder er der behov for at være tydelig i forhold til, hvad der ønskes og er brug for af de nye, lokale, digitale løsninger, ligesom der skal følges op på, at der leveres som aftalt.

I generation 2 bruges de digitale muligheder til at forbedre tværgående interne processer og den interne koordinering. Kunderne eller borgene vil derfor ikke opleve de store foran-

dringer relateret til digitale løsninger. Medarbejderne på den anden side, vil opleve at de ikke bare skal lære at anvende nye systemer, men at de samtidigt skal blive fortrolige med nye arbejdsgange og processer. Ledelsesopgaven vil her i høj grad være at sikre, at medarbejderne anvender systemerne som tiltænkt, fordi det er forudsætningen for at kunne realisere effektiviseringspotentialer. For at kunne det skal du som leder være bevidst om de forandringer, som standardprocesser og -systemer, medfører for medarbejderne, og sikre de nødvendige ressourcer til implementering af både systemer og nye arbejdsgange.

I generation 3 skifter fokus, så målet med de digitale initiativer nu bliver at udvikle og levere services og produkter på nye måder, som er mere tidssvarende og løbende tilpasses kunder eller borgernes krav og forventninger – typisk ved at involvere kunder/borgere direkte. Dette skifte kan udfordre medarbejdere, som går fra at skulle følge standardiserede arbejdsgange og gøre, som de bliver bedt om, til nu at skulle tage et medejerskab ved bl.a. at bringe feedback og oplevelser af kundernes/borgernes krav og forventninger videre til de ansvarlige –

eller indgå direkte i udviklingsarbejdet. Det er et skifte, der kræver tydelig kommunikation og ledelse, og at du som leder fremmer inddragelse af kunder/borgere og andre eksterne (f.eks. teknologi-leverandører) i innovation-sarbejdet. Men også, at du går forrest og er nysgerrig på de teknologiske muligheder og kundernes forventninger og på den baggrund igangsætter udforskende og innovative initiativer.

I generation 4 er det ikke længere nok at imødekomme krav og forventninger. I stedet arbejdes der med at identificere og opfylde kundens/borgerens reelle behov igennem sammenhængende services. Det forudsætter ofte gensidigt samarbejde i partnerskaber eller økosystemer.

For medarbejderne betyder det, at de skal kunne samarbejde fortroligt med andre – også på tværs af organisatoriske og faglige grænser. En vigtig ledelsesopgave vil naturligt være løbende at overveje, hvilke økosystemer det vil være relevant for jer at indgå i for at kunne imødekomme kundens/borgerens behov. Men du skal også være bevidst om, at samarbejde i økosystemer kræver digitalt samarbejde. Derfor skal du sikre, at IT- og datasikkerhedspolitikker og -standarder fortsat overholdes, herunder selvfølgelig også overholdelse af lovgivning såsom GDPR.

I generation 5 øges ambitionsniveauet og de digitale muligheder udnyttes nu til at levere personaliserede hyper-relevante services til den enkelte, eventuelt også i form af proaktive services, før kunden/borgeren selv har efterspurgt det. Her forventes medarbejderne i stigende grad at anvende data og dataanalyser i deres daglige arbejde, eksempelvis til at vælge den rette tilgang til en specifik kunde eller de rette behandlingsmuligheder for en patient. På den måde ændres medarbejdernes faglighed og arbejdsopgaver, og de skal kunne samarbejde med kollegaer både i form af mennesker og teknologier og samtidigt bringe menneskelige eller relationelle kompetencer i spil såsom empati og nærhed for den enkelte. Som leder vil du skulle lede og sikre fokus på både de faglige, tekniske og menneskelige kompetencer og selvfølgelig anvende avancerede dataanalyser ligesom medarbejderne. Men

Anja Reinwald
Ph.d. – seniorforsker
ved Digitaliseringsinstituttet



den omfattende dataanvendelse stiller også store krav til gennemsigtighed og ansvarlighed, du bør derfor være bevidst om data-beslutningsstrukturerne i organisationen og optaget af dataetik og -gennemsigtighed.

Hver generation byder på sine ledelsesmæssige opgaver og udfordringer, men derudover er den naturlige udfordring, at stort set alle organisationer vil have initiativer og aktiviteter i flere generationer. Der vil ofte være én generation, som er den dominerende måde at tænke på, men du skal som leder kunne mestre ledelsesopgaven i alle generationer og samtidigt kunne hjælpe dine medarbejdere med at forstå forventningerne til dem.

Jeg håber min introduktion til de fem generationer har givet dig et bedre grundlag for at navigere i jeres digitale initiativer. Måske bundner mange af dine spørgsmål i, at jeres digitale indsats betragtes under ét, uden at forskellene gøres tydelige. Hvilke mindset og kompetencer der er behov for blandt ledere og medarbejdere, afhænger af, hvilken generation I arbejder med. Det handler i sidste ende om løbende at tilpasse sin praksis til de aktuelle mål og

ambitionerne med den digitale indsats – det kan lyde simpelt, men er det selvfølgelig ikke.

Særligt generation 4 og 5 har en mere transformativ karakter og ændrer radikalt på forretningsmodeller, kerneopgaven, måden, der arbejdes og skabes værdi på. Det kræver selvsagt markante ændringer, hvilket jeg vil skrive mere om i de kommende klummer. Indtil da kan du med fordel overveje, hvordan jeres digitale initiativer fordeler sig mellem generationerne, hvor god er du til at lede i forskellige generationer? Og hvis du er blevet nysgerrig, kan du læse mere om vores teoretiske univers eller teste din organisations digitale modenhed gratis på dinst.dk.

