

## 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.

## Digitale visioner og nye relationer – hvad kræver det at lede i mere digitale omgivelser?

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

I sidste klumme skrev jeg om, hvad den digitale udvikling betyder for lederskabet. Da udviklingen åbner op for forskelligartede muligheder og mål, som igen kræver noget forskelligt af ledere og medarbejdere, introducerede jeg fem generationer af digitalt mindset.

Forhåbentlig kunne du nikke genkendende til, at jeres digitale initiativer ikke bare kan betragtes under ét, men har mange forskellige former og formål. Måske sidder du endda med en fornemmelse af, at nye digitale initiativer oftere har en mere radikal karakter. At de stiller nye krav og forandrer ikke bare dine egen, men også dine medarbejders arbejdsbetingelser og faglighed. Ligesom mange andre, er du måske også usikker på disse krav og i tvivl om, om I har de rette evner, mindset og kompetencer i din organisation, hos dig selv eller hos andre i ledelsen.

Den udvikling genkender jeg fra mange andre i organisationer, hvor man i stigende grad arbejder med det transformative potentiale i teknologierne; generation 4 og 5 for at blive i terminologien fra sidst, eller digital transformation.

Her åbner teknologien op for markante ændringer af forretningsmodellen, ker-

neopgaven, måden, der arbejdes og skabes værdi på. Det stiller nye krav til, hvad en virksomhed eller organisation og dens ledere skal evne, og ikke mindst hvordan de skal tænke om sig selv og forholdet til medarbejdere, kunder, konkurrenter, samarbejdspartnere og så videre. Derfor har vi i Digitaliseringsinstituttet udarbejdet det, vi kalder de 10+3 evner, som er beskrevet i Pernille Kræmmergaards bog *Digital transformation: 10 evner din organisation skal mestre – og 3 som du har brug for*, Djøf Forlag. De første ti evner skal virksomheden eller organisationen råde over bredt, mens de sidste tre er personlige lederskabsevner. Som leder kan du dog ikke nøjes med de sidste tre, men skal kunne rumme og bidrage til dem alle.

De 10+3 evner fordeler sig på områderne strategi, teknologi, organisation og lederskab. I denne klumme vil jeg fokusere på strategiområdet, som handler om den betydning, den digitale og teknologiske udvikling har for virksomhedens eller organisationens fremtidige eksistensgrundlag og for relationerne til kunder, borgere og samarbejdspartnere.

### Digitalt visionær

Handler om vigtigheden af at kunne vurdere det konkurrencemæssige landskab, virksomheden befinder sig i, gennem en teknologisk og digital linse, og at kunne vurdere, om virksomheden befinder sig det rigtige sted i det dansende landskab, også når I ser ti år frem. Det er evnen til at have en længere strategisk horisont, at kunne udarbejde digitale visioner, og det er evnen til at lade sig inspirere af andres måder at anvende teknologier på, gentænke forretningsmodellen og omkonfigurere organisationen.

Den længere strategiske horisont er afgørende, uanset om du er leder i en privat virksomhed eller en offentlig organisation. Pointen er, at det er afgørende allerede nu at begynde at diskutere, hvordan den kerneopgave, I løser i dag, kan – eller skal – udføres i fremtiden set i lyset af den digitale og teknologiske udvikling. Og det skal ikke kun foregå på topledelsesniveau. At tage del i disse drøftelser kræver, at du er nysgerrig på nye teknologier, teknologianvendelse i andre virksomheder og organisationer og på de potentialer, dine kunder og medarbejdere ser i teknologierne. Derudover skal de

digitale visioner også eksekveres, og det kræver ofte ændringer i kompetencer, strukturer, medarbejdersammensætning, incitamentsstrukturer osv., som til tider kan opleves som radikale og hårde.

### Slutkundefokus

Handler om, at kundernes (eller borger-nes) behov bør være udgangspunktet for alle beslutninger, når produkter og services udvikles og leveres. I skal være bevidste og tydelige om, hvilket behov hos kunden I ønsker at indfri, og hvordan I så udfører opgaven, så kundens krav og forventninger imødekommes. Særligt i Generation 5 vil der være en forventning til, at I på basis af kendskabet til kunden, for eksempel gennem dataanalyser, kan tilbyde hyper-relevante produkter og tjenester. Men samtidig skal det gøres med respekt for, at dataetik og -sikkerhed skal være i top.

Den centrale pointe er, at kundernes eller borgernes krav og forventninger ændrer sig i takt med den digitale og teknologiske udvikling, derfor er der en væsentlig ledelsesopgave i at være bevidst om det grundlæggende behov, I opfylder eller ønsker at opfylde. Behovet er nemlig stabilt. Med udgangspunkt i behovet kan du og dine ledelseskolleger desuden drøfte, hvordan I skal udføre jeres opgaver i fremtiden uden at være bundet af, hvordan I løser opgaven i dag. For at identificere behov samt krav og forventninger er der brug for både faglig viden og et nært kendskab til kunden. Det sidste opnås typisk både gennem information og data om kunden og gennem medarbejdernes direkte relationer til dem.

### Økosystem-mindset

Handler om at have forståelse for, at den digitale og teknologiske udvikling hele tiden skaber nye muligheder for at udvikle sammenhængende services i samarbejde med andre. Det har traditionelle, hierarkisk opbyggede organisationer og kontrollerede værdikæder svært ved at udnytte hurtigt og fleksibelt nok, og derfor giver det mening i stedet at fokusere på at gøre sig attraktiv som samarbejdspartner i et gensidigt givtigt økosystem.

**Anja Reinwald**  
Ph.d. – seniorforsker  
ved Digitaliseringsinstituttet



Som leder er det derfor vigtigt at være bevidst om, hvad I som organisation er særligt gode til, og hvem I så skal samarbejde med for at kunne tilbyde kunderne sammenhængende services med udgangspunkt i deres behov. For at kunne indgå i partnerskaber bliver det også afgørende at sikre, at organisationen opleves som en attraktiv samarbejdspartner. Det handler både om strukturer og data og om de interne processer og kulturer. Som leder skal man selv være motiveret for og fortrolig med at indgå i løst koblede netværk og samtidigt ruste og motivere medarbejderne til at samarbejde på tværs af fagligheder og organisatoriske skel.

At lykkes med digital transformation kræver selvfølgelig mere end at være digitalt visionær, have fokus på slutkunden og forstå og tage del i økosystemerne. Eksempelvis stiller den digitale udvikling i stigende grad krav til, at

ledere på alle niveauer skaffer sig en basal forståelse for, hvad virksomhedens eller organisationens teknologier, IT-platfomer og datahåndtering har af betydning for de nuværende og fremtidige muligheder. Hvordan man som leder skal være klædt på til at bidrage indenfor dette område, vil jeg give vores bud på i næste klumme i form af de tre evner Teknologisk fremsyn, IT-orkestrering og Datadreven.

Jeg håber klummen har givet dig et nyt blik på de strategiske dimensioner af ledelsesopgaven i digitalt modne organisationer som noget andet og mere en udarbejdelse af digitaliseringsstrategier. Inden for hvert af de tre områder kan du med fordel overveje, hvor godt du selv er klædt på til at bidrage aktivt og kompetent til de strategiske aspekter af din organisations digitale omstilling. Du kan også med fordel drøfte evnerne med dine ledelseskolleger og evt. også prøve vores selvevaluerings-test og dialogværktøj på [dinst.dk](http://dinst.dk).