



FTF dokumentation
nr. 7– 2018

Digital Ledelse

- hvilket mindset
kræver det af dig som leder?

Indholdsfortegnelse

	Indledning	3
1	Teknologisk udvikling - nye krav og forventninger	5
	1.1 <i>Nye teknologier og deres betydning</i>	5
	1.2 <i>Nye relationer til kunder og borgere</i>	6
	1.3 <i>Medarbejdere og organisationen</i>	8
2	Digital modenhed og forskellige generationer af digitalisering	11
	2.1 <i>Fire generationer af modenhed og Digital ledelse</i>	11
	2.2 <i>Digitale forandringer og samarbejdet i organisationen</i>	17
	2.3 <i>Anvendelse af de fire generationer i praksis</i>	19
3	Afslutning	20
	Bilag 1	22
	Bilag 2: Referenceliste	23

Ansvarshavende redaktør:

Flemming Andersen, kommunikationschef

Foto: Jesper Ludvigsen m.fl.

Layout: FTF

Tryk: FTF

1. oplag: 200 eksemplarer

Maj 2018

ISBN-nummer: 978-87-7356-175-1

Bestilling:

Telefon 33 36 88 00 eller ftf@ftf.dk

Pris medlemmer: kr. 20,-

Pris ikke-medlemmer: kr. 50,-

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte

Niels Hemmingsens Gade 12 – 1010 København K

Tlf: 33 36 88 00 – E-mail: ftf@ftf.dk – www.ftf.dk - CVR: 62557419

Indledning

Den øgede digitalisering i og af organisationer sætter allerede nu en ny dagsorden for mange. Både i offentlige og private virksomheder, og for ledere på alle niveauer. IT og digitale teknologier fylder i stigende grad i manges hverdag, hvor manuelle opgaver overtages af robotter, nye arbejdsgange og IT-systemer introduceres, og services er under forandring. Kunder og borgere stiller nye krav, medarbejdere har højere forventninger, arbejdsmarkedet presses af, at gamle jobs forgår, og nye kommer til, samtidig med at tidligere, succesfulde forretningsmodeller ikke længere skaber samme værdi.

Oftentimes er diskussioner om denne udvikling præget af usikkerhed og frygt. Det er, der er ikke grund til. Danmark står med et godt udgangspunkt med en moden digital infrastruktur, en digital parat befolkning, og en velegnet, kulturel indstilling. For at udnytte potentialet med digitalisering, kræver det selvsagt en række forandringer i organisationer og virksomheder, involvering af medarbejderne og MED/SU-udvalgene, samt digital ledelse. Her er behov for digitalt kompetente ledere, med et tidssvarende ledelsesmæssigt mindset, som kan føre organisationen og dennes medarbejdere gennem den videre digitale omstilling.

Derfor står du som leder med en stor opgave. Du kan ikke lukke øjnene og håbe, at det går over. Det gør det ikke. Der er mange ledere, som ønsker at tage ansvar og bidrage til organisations digitale omstilling, men de ved ikke altid hvordan. Mange føler sig ikke tilstrækkeligt klædt på, de mangler et sprog at tale om det i og klarhed over, hvad der kræver deres opmærksomhed. Eller som en leder her udtrykker det:

"Jeg erkender min begrænsede indsigt i digitalisering. Det går bare ikke, hvis jeg som leder skal lede en virksomhed ind i den digitale tidsalder"

At udøve digital ledelse betyder ikke, at du som leder skal være superbruger, eller teknologisk specialist. Det betyder, at du har øje for hvilke muligheder teknologien skaber for din organisation, at du kan lede tidssvarende i forhold til anvendelsen af IT, og at du har forståelse for de organisatoriske forandringer, som den teknologiske udvikling afstedkommer. Her er det centralt, at du er bevidst om, hvordan anvendelse af IT og digitale teknologier i en organisation kan have forskellige strategiske formål, og at hvert formål kræver forskellige ledelsesmæssige praksis og opmærksomhedspunkter.

Helt afgørende er erkendelsen af, at der bør være sammenhæng mellem det ledelsesmæssige "mindset" og den strategiske anvendelse af IT og digitale teknologier for at organisationen får succes med at opnå de ønskede gevinster/værdi med digitalisering. Der er således behov for at forstå de forskellige formål med anvendelsen af IT og digitale teknologier, og hvad det så er for et mindset, du som leder har behov for? Det rejser videre spørgsmålet, hvordan kan der arbejdes henimod dette mindset. Eksempelvis, når vi har dette formål for anvendelsen af IT og digitale teknologier, hvilke opmærksomhedspunkter er så vigtige, og hvilke ledelsesmæssige spørgsmål bør jeg stille mig selv? Og hvordan ser min ledelsesopgave ud, når formålet med digitaliseringen ændre sig? Det er disse spørgsmål, denne artikel vil adressere og søge at give dig svar på. Formålet er at give indblik i, hvordan du som leder kan adoptere netop det mindset, der passer til den måde din organisation arbejder med digitalisering på. Herigennem, at du føler dig bedre klædt på til at udøve digital ledelse.

Artiklen trækker på mange års forskning indenfor digitalisering og IT-ledelse i danske virksomheder og organisationer. Forhåbentlig vil artiklen, med de

begreber, teorier og modeller som præsenteres heri, bidrage til, at du som leder efterfølgende er mere bevidst om din rolle i din organisations digitale omstilling, eller at du med andre ord, er klædt bedre på og har fået nye begreber at begribe med.

Artiklen er bygget op i to dele. Den første del sætter fokus på den teknologiske udvikling, og de forandringer den afstedkommer i kunders og medarbejderes krav og forventninger. Anden del sætter fokus på forskellige formål med anvendelsen af IT og digitale teknologier. Mere specifikt på forskellige niveauer af digital modenhed og hvordan du kan lede IT-anvendelse i din organisation ud fra en forståelse af disse. Her præsenteres fire generationer af digital modenhed, som hver er forbundet med forskellige formål med digitaliseringen og forskellige tænkninger om IT. Det vil forhåbentlig give dig mulighed for at kunne vurdere, hvor moden din organisation er, og hvilket mindset og hvilke kompetencer du med fordel kan arbejde på at udvikle. Igennem artiklen vil du løbende blive præsenteret for en række opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål, som du med fordel kan stille dig selv.

God læselyst.

1

Teknologisk udvikling - nye krav og forventninger

1.1 NYE TEKNOLOGIER OG DERES BETYDNING

Hvis du føler dig famlende overfor, hvad det vil sige, at lede digitalt eller med teknologi, så er du ikke alene om det. Og det er heller ikke en ny problematik. Allerede tilbage i 1985 skrev Professor Michael Porter følgende, som indledning til en artikel i Harvard Business Review: "De fleste ledere ved, at revolutionen er i gang, og få tvivler på dens betydning. I takt med, at ledere ser deres konkurrenter bruge information til at skabe konkurrencemæssige fordele, erkender de også behovet for at blive involveret i ledelsen af de nye teknologier. I lyset af den hurtige forandring ved de dog ikke hvordan." Ledere har altså længe stillet sig selv spørgsmålet om, hvordan de kan skabe værdi gennem anvendelse af information og IT.

Alligevel er der noget anderledes, som øger behovet for ledelse af nye teknologier. Men hvad er det nye, som ledere skal være opmærksomme på? Dette spørgsmål besvarede Research Principal Joe Peppard fra Center for Information System Research, MIT, da han i efteråret 2017 gæstede Danmark. Han fremhævede fem ting; hastighed, mængden af data, forbundne teknologier, cloud og markant faldne priser på teknologi.

Nedenstående fem ting har stor betydning for den digitale omstilling i organisationer og virksomheder, men de påvirker også omkringliggende konkurrencemæssige forhold. For eksempel kan en lille opstartsvirksomhed relativt hurtigt opbygge den samme teknologiske kapacitet, som større veletablede virksomheder, og dermed udfordre

Hastighed – Nye teknologier udvikles og introduceres oftere, data gøres tilgængelig i realtid, computerkraft øges eksponentielt, og det stiller krav til organisationer, om både at kunne reagere hurtigt, men også om at kunne adoptere nye teknologier med højere frekvens.

Data – Mængden af data vokser eksplosivt, og de fleste organisationer ved, at der er værdi at hente, hvis man kan anvende dem. Det kræver, at der investeres for at sikre, at data har en anvendelig form, og at data bliver gjort tilgængeligt for dem, der skal handle på det, når de har behov for det.

Connectivity – Udvikling af lettilgængelige, anvendelige enheder, som for eksempel wearables, sensorer mm., der kan kobles op på netværk, og teknologiske platforme skaber en ny æra, hvor alt er mere forbundet. Det kræver opmærksomhed omkring, hvordan vi forbinder interne og eksterne systemer og enheder samtidig med, at vi skal mestre at anvende og dele data med andre parter.

Cloud – Udbredelse af cloudløsninger, som muliggør let op- og nedskalering af services, softwarelicenser, lagerplads mm. har demokratiseret adgangen til teknologi. Det er ikke længere noget man køber ind og ejer, men noget man abonnerer på, hvilket har ændret udbredelse, anvendelse og funktionalitet af IT i organisationer.

Prisen på teknologi – Prisen på teknologi er faldet så drastisk, at selv små virksomheder, næsten uanset størrelse og budget, kan få adgang til samme funktionalitet som større organisationer, og det skaber nye orretningsmæssige muligheder.

deres konkurrencemæssige position. Som et andet eksempel øges virksomheders sårbarhed også, når interne systemer i højere grad bliver forbundet og integreret med andres. Serviceleverancer er pludselig afhængige af eksterne systemer og data, hvor ændringer, fejl eller udfald et sted i netværket i værste fald kan betyde, at virksomheden ikke kan servicere sine kunder.

Udvikling af IT og digitale teknologier kan også på rekordtid fuldstændig forandre et marked og fejle veletablerede virksomheder af banen (Tanriverdi, Rai, & Venkatraman, 2010). Et kendt eksempel herpå er Blockbuster, der i takt med udbredelsen af streaming-teknologi blev overhalet indenom af Netflix, som kunne dække samme behov, bare digitalt. Et andet eksempel er Nokia, der på kort tid gik fra at være verdens førende producent af mobiltelefoner, til at være en skygge af sig selv efter introduktionen af Apples iPhone, der anvendte ny smart-teknologi.

På samme vis er der også nu en række digitale teknologier på vej ind i danske organisationer, og virksomheder som potentielt vil få stor indflydelse. I nedenstående boks er de mest fremtrædende teknologier listet og kort beskrevet (se bilag 1')

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Hvad betyder den teknologiske udvikling for min organisation, og den måde vi skaber værdi på?
- Hvilke af de opdukkende teknologier kunne vi med fordel anvende i min organisation? Til hvad?
- Afprøver vi ny teknologi, f.eks. i lille skala, med det formål at lære mere om teknologien?
- Er der teknologier på vej, som potentielt markant vil ændre min organisations forretningsmodel/ kerneopgave og/eller konkurrencemæssige position?

1 Hvis der ønskes større indsigt i opdukkende teknologier, kan læseren med fordel læse Kommunernes Landsforenings rapport fra januar 2018, hvori det diskuteres, hvordan nye og opdukkende teknologier kan bidrage til bedre kommunal velfærd (<http://www.kommunernes-teklogispring.dk/>).

1.2 NYE RELATIONER TIL KUNDER OG BORGERE

De nye teknologier har ikke kun indflydelse på udformning af ydelser og kerneopgave. Den teknologiske udvikling giver også anledning til en anderledes relation mellem organisationer og deres slutbrugere, om det er kunder eller borgere. Research fra MIT peger på, at de organisationer og virksomheder, som gør det godt i deres digitale omstillinger, er dem, der anvender digitale teknologier til at skabe gode brugeroplevelser og opbygge tætte kunderelationer (Weill & Wörner, 2015. Westermann et al., 2012). Overordnet set arbejder de med et "ude-fra-ind" perspektiv på deres services, hvor det handler om at forstå, hvilket behov kunden og borgeren skal have dækket for derefter at udvikle og designe de rette services, der lever op til de forventninger, og krav der med rette kan stilles til dem givet den teknologiske udvikling.

Tætte kunde- og borgerrelationer er således vigtige. Her kan digitale muligheder og især data anvendes til at indhente oplysninger om deres behov og livshændelser. Ved brug af idé-platforme, tilfredshedsmålinger, sociale medier, online communities mm. kan man forstærke kundens "stemme" i organisationen. Derudover kan organisationer og virksomheder med fordel segmentere deres slutbrugere ud fra samarbejdspotentiale, viden og interesse herfor, hvilket vil gøre organisationen hurtigere i stand til at opnå input fra kunderne og dermed fornemme og reagere på ændringer i markedet (El-Sawy og Kræmmergaard, 2016). Digitale teknologier kan give organisationer og virksomheder mere viden, og det er i højere grad muligt at skræddersy services til den enkelte.

Eftersom den teknologiske udvikling har givet kunderne og borgerne mulighed for at få adgang til store mængder information, betyder det også, at de forventer svar og viden om services, når som helst og hvor som helst. De er oftest velinformeret, og har måske relationer til andre kunder eller borgere, som påvirker hvad de allerede ved, hvad de er villige til at betale, men også hvad de forventer af en service.

kl.dk/ImageVaultFiles/id_85161/cf_202/Kommunernes_teklogispring.PDF). De har ligeledes udarbejdet et dialogværktøj, som også fint kan anvendes af andre end de danske kommuner (<http://kommunernes-teklogispring.dk/>).

Der er ikke noget nyt i, at den teknologiske udvikling har stor indflydelse på organisationer og deres måde at indrette sig på. Det har den altid haft. Tænk bare på hvad udviklingen af dampmaskinen og elektricitet gjorde for den industrielle revolution og produktionsvilkårene. Før industrialiseringen var forbrug forbeholdt de få; produkterne var dyre, produktion var håndværksbaseret og manuel, og produkter var ofte individualiseret. I løbet af det 20. århundrede gjorde masseproduktionen sit indtog sammen med standardisering og øget forbrug (som med Fords model T) og siden mange andre industriprodukter. Produktionen blev centraliseret i stadigt større virksomheder, og maskiner overtog manuelt arbejde i produktionen af alt fra biler til fødevarer og forbrugsgoder. Filosofien var at producere så meget som muligt, til lavest mulige omkostninger for at tjene mest og derefter sælge det til så mange som muligt.

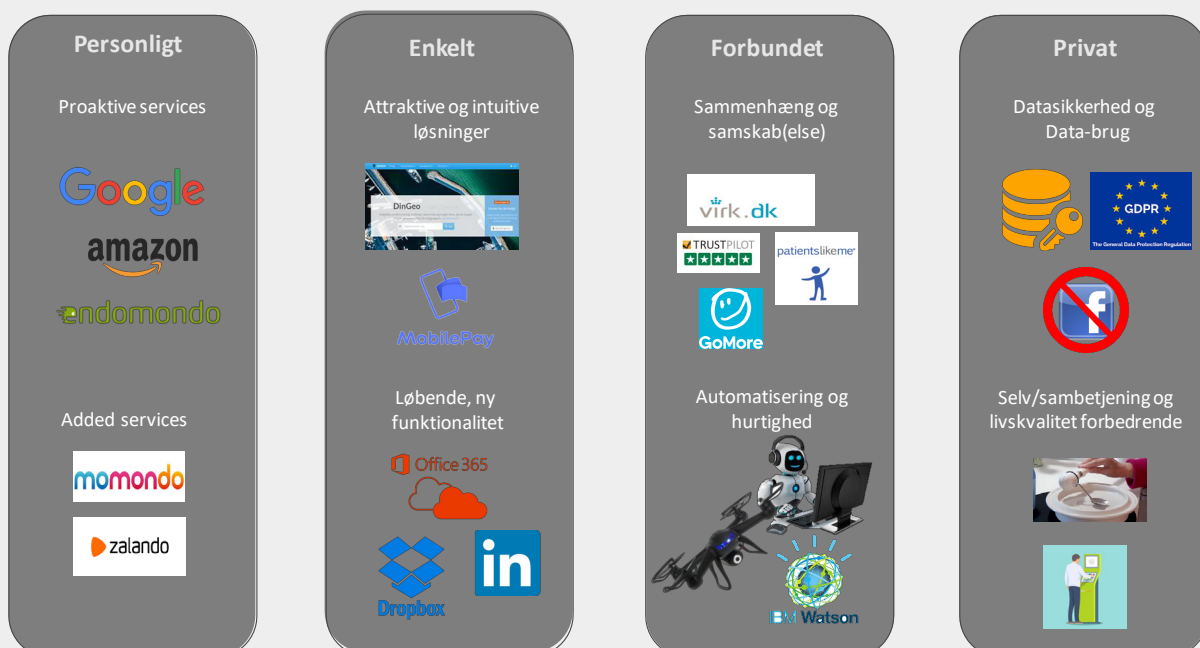
Denne filosofi er under forandring, og det er ikke længere standardiserede produkter, vi ønsker i samme grad som tidligere, men individuelle og personaliserede services. Så filosofien bliver at tilbyde præcist de services, som individuelle kunder har behov for. De vil konstant overraskes og begejstres, ellers går de et andet sted hen. Og det er blevet langt lettere at skifte til en anden udbyder eller leverandør, da antallet af danske og internationale valgmuligheder aldrig har været større. Dette betyder noget for den måde, vi tænker om vores kunder på, de relationer vi skal have til dem og de services, vi skal tilbyde dem.

Derfor må mange organisationer og virksomheder også acceptere, at de bliver en rådgiverfunktion, og i højere grad skal kunne hjælpe med at forbinde kunder og borgere med de rette services eller udbydere. Således medfører den teknologiske udvikling, at kunderne og borgerne har nye krav og forventninger til services, som gerne skal være følgende:

Personlige Services skal være tilpasset den enkelte, samtidig må der meget gerne tilbydes "tillægsservices" som er relevante i forbindelse med services eller tilføre yderligere værdi for kunden/borgeren

Enkle Services skal være attraktive og intuitive at anvende, de forventes at blive tilbudt online, og de skal løbende opdateres, så de altid tilbyder "det sidste nye"

Forbundne Oplevelsen med en service skal være sømløs, hurtig og effektiv, og kunden/borgeren ønsker transparens og vil i mange tilfælde ikke længere betale for, manuel håndtering af noget der med fordel kan automatiseres.



Private Data, der indgår som en del af services, skal opbevares sikkert og slettes, når det ønskes, samtidigt forventer kunder og borgere også, at data anvendes til at give de bedst mulige services til netop dem.

Figuren på side 7 illustrerer disse krav og forventninger og en række services, hvor disse forventninger og krav er imødekommet.

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Har jeg øje for hvad kunder eller borgere har af krav og forventninger givet den teknologiske udvikling?
- Har jeg tilstrækkelig fokus på hvilke behov vi søger at dække, og hvordan teknologi kan bidrage hertil?
- Har jeg tilstrækkelig fokus på at forbedre eller udvikle services med et ude-fra-ind perspektiv?
- Har jeg den rette indsigt i mine slutkunder til at kunne tilbyde præcist det, den enkelte har behov for?
- Kan vi som organisation dække behovet alene, eller kræver det samarbejde med andre?

1.3 MEDARBEJDERE OG ORGANISATIONEN

Den teknologiske udvikling har ikke bare indflydelse på, hvad vores kunder og borgere har af krav og forventninger til os for at få opfyldt deres behov. Det har også indflydelse på det arbejde, der udføres, medarbejderes krav og forventninger til organisationen som arbejdsplads, og den måde vi indretter vores organisationer på; kulturen, samarbejdsrelationer mm.

Et nærværende eksempel kan observeres i eksempelvis Marokko, som til sammenligning understreger, hvor langt vi egentlig er nået med digitaliseringen i Danmark. Allerede i paskontrollen er forskellen tydelig. I lufthavnen i Marrakesh, skal medarbejderen først åbne passet, kigge op og tjekke det er den rette person, for derefter at udlevere et stykke papir med

et visa-nummer og derefter et stempel. I Kastrup lufthavn scanner passagerer selv deres pas og går lige igennem. Og medarbejdere i lufthavnen i Kastrup kan i stedet enten assistere, når passagerer går i stå, eller fokusere på mere fagligt krævende opgaver, fremfor den rutineprægede scanning af pas. Det stiller nye krav til medarbejderne og behov for nye kompetencer. Det er ikke muligt at flytte medarbejderen fra paskontrollen i Marokko, stille ham ved siden af en automatisk scanner og så forvente, at det skaber god service. Der er behov for at klæde medarbejderen på til at løfte de nye opgaver, og dermed give ham mulighed for at erhverve sig nye kompetencer.

I takt med den teknologiske udvikling og radikale ændringer på arbejdsmarkedet, bliver det vigtigt, at medarbejdere i højere grad anses som læringsmedarbejdere frem for vidensmedarbejdere. Når specialtroller og dybt faglige job ændrer karakter og indhold, er det vigtigt at have øje for, hvordan vi så kan bringe andre kompetencer i spil. I nogle tilfælde overtages dele af arbejdsopgaverne af teknologi, og så er der behov for læringsmedarbejdere, som evner kontinuerligt at tilegne sig ny viden og er indstillet på, at arbejdets karakter nu er anderledes end tidligere. Omvendt vil en øget digitalisering give mere rum til den enkeltes faglighed og dermed frigive fagprofessionelle ressourcer til løsningen af kerneopgave. I takt med at manuelt og rutinepræget, administrativt arbejde i højere og højere grad overtages af robotter og borgere og kunder i højere og højere grad vil have adgang til information selv, bliver der behov for kompetencer til at kunne give uddybende forklaringer og se nye sammenhænge, som kræver dyb faglig indsigt og kendskab til organisationens kerneopgaver.

For at være i stand til at skabe de rette services, der imødekommer kunders og borgeres behov, får organisationer brug for medarbejdere med stærke relationelle og samarbejdsbaserede kompetencer. Samtidig med at nogle organisationer får behov for kulturforandringer og større tværorganisatorisk samarbejde. Her vil traditionelle strukturer og regler på arbejdspladser ofte blive udfordret, og nogle vil endda opleve dem som barrierer, hvor siloopdeling, tunge fagsystemer osv. kan vanskeliggøre effektivt, tværorganisatorisk samarbejde.

Samtidig har en ny generation gjort sit indtog på arbejdsmarkedet. Det er en generation, som ikke kender til en verden uden internet eller smartphones. De er født digitale og forventer, at organisationer i højere grad følger med den teknologiske udvikling. Denne generation har ofte andre værdier og forventninger til arbejdet end den ældre generation, for eksempel i forhold til hvor og hvornår man arbejder, samt også hvorfor man arbejder. Mange af dem vil kun blive i jobbet, så længe de finder det udfordrende og meningsskabende for dem. Til gengæld er der blandt dem oplagte digitale talenter som med deres ubesværede brug af digitale muligheder og løsninger, kan bidrage væsentligt til organisationens mulige værdiskabelse med teknologi.

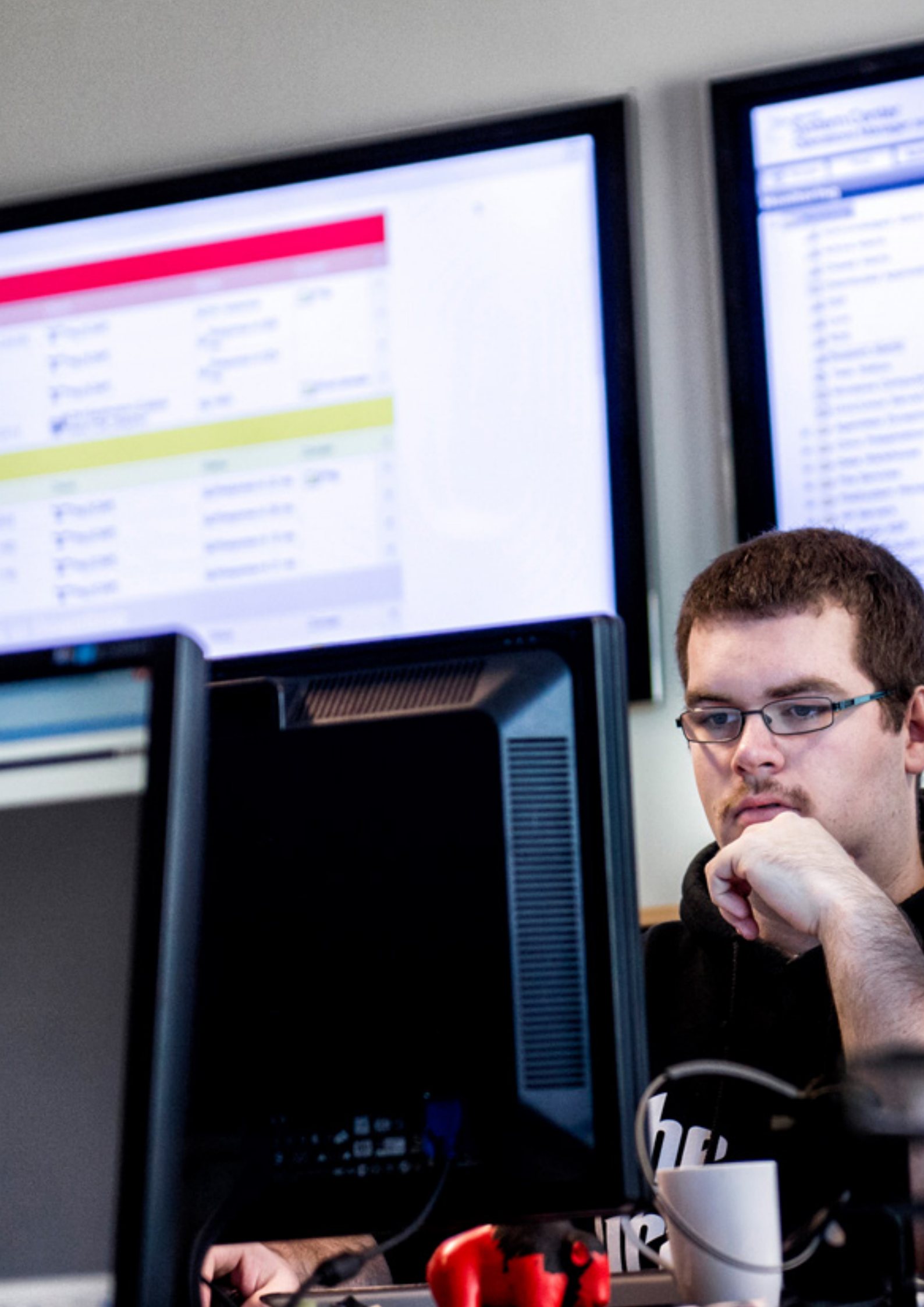
Der var tidligere store forventninger til, at offentlige digitale løsninger og services i langt højere grad ville blive brugt som den digitalt indfødte generation blev voksen og kom på ud på arbejdsmarkedet. Disse forventninger er ikke indfriet, og skyldes nok mere løsningerne end de digitalt indfødte. Vi kan risikere, at vi i vores privatliv lever i en verden, hvor moderne teknologi indgår og bliver brugt ubesværet i dagligdagen, men når vi så går på arbejde eller skal bruge offentlige services, så bliver vi sendt 20 år tilbage i tiden. Mange af de digitale løsninger og services syntes at være uden af trit med både den teknologiske udvikling og de forventninger, der stilles til digitale løsninger og services.

Digital omstilling handler således også om at anvende nye teknologiske muligheder i relation til organisationen og medarbejderne samt skabe værdi og mening for den enkelte. Digitale teknologier og løsninger bør anvendes til at muliggøre fleksibilitet på arbejdspladsen og i jobbets udførelse, til at skabe muligheder for at netværke og vidensdele både internt og eksternt, og til at tilbyde medarbejdere digital kompetenceudvikling og opkvalificering, når det er påkrævet. Undersøgelser viser, at når disse forhold er til stede, er det lettere at tiltrække og fastholde medarbejdere og ledere (Kane et al., 2016). Dertil skal der naturligvis arbejdes for, at kulturen er indrettet således, der kan accepteres fejl, og at vi

kan udvise mod, uden at vi går på kompromis med organisationens evne til at høste gevinsterne ved de digitale investeringer, lede porteføljen af projekter mm.

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Hvordan ændrer jobbets indhold karakter hos mine medarbejdere, som følge af den teknologiske udvikling?
- Er jeg optaget af medarbejdernes digitale og relationelle kompetencer, og prioriterer jeg kompetenceudvikling af dem?
- Arbejder jeg tilstrækkeligt med at skabe rammerne for den moderne arbejdsplads? Er jeg optaget af, hvordan jeg kan tiltrække og fastholde digitale talenter og digitalt indfødte?
- Har jeg tilstrækkelig fokus på at stille tidssvarende teknologi til rådighed for mine medarbejdere? Er der tilstrækkelig fokus på, at vores anvendte teknologier og løsninger er bruger-venlige og tilpasset til konkrete arbejdsopgaver?
- Hvor god er jeg som leder til at understøtte og prioritere medarbejdernes mulighed for at samarbejde på tværs? Og arbejder jeg for at skabe den rette kultur hertil?
- Hvordan håndteres digitalisering i SU/MED-systemet?
- Hvordan sikrer jeg, at medarbejderne medinddrages i digitale, organisatoriske forandringer?
- Hvordan understøtter jeg det fysiske og psykiske arbejdsmiljø ved digitale forandringer i organisationen?



Digital modenhed og forskellige generationer af digitalisering

Som beskrevet i første del af artiklen stiller den teknologiske udvikling organisationer og virksomheder overfor nye muligheder og udfordringer, og betyder samtidigt at såvel kunder, borgere og medarbejder har nye krav og nye forventninger. For at kunne imødekomme og indfri disse er brugen og ledelse af nye digitale muligheder vigtig. Alt afhængig af hvad vi ønsker at anvende IT til i vores digitale omstilling, så kræver det noget forskelligt af såvel organisationen som af dig som leder.

Skal organisationen eller virksomheden klare sig godt i den digitale omstilling, skal ledere gerne have et digitalt ledelsesmæssigt mindset og udvise en ledelsespraksis, der stemmer overens med formålet med anvendelsen af IT og digitale teknologier. Om det er til automatisering af manuelle processer til lokale forbedringer, procesforbedringer og øget integration, nye produkter eller services, eller nye forretningsmodeller og måder at skabe værdi på, så kræver disse fire forskellige anvendelser forskellige ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter og spørgsmål. Det handler denne anden del af artiklen om.

2.1 FIRE GENERATIONER AF MODENHED OG DIGITAL LEDELSE

Baseret på egen forskning i digitalisering i og af organisationer og ledelse af IT, tegner der sig et billede af modning i det digitalt strategiske arbejde og i den rolle som IT spiller i organisationer. Her kan udviklingen inddeles i fire forskellige generationer. Det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem den digital strategiske dagsorden, og den opfattelse vi har af IT i vores organisation. Det stiller nemlig vidt forskellige krav til dig som leder, og til de opmærks-

omhedspunkter du bør have, når du udøver digital ledelse. I takt med en organisation bevæger sig gennem generationerne, og den digitale modenhed øges, ændres også ITs rolle i organisationen.

I følgende afsnit præsenteres de fire generationer. For hver af generationerne udfoldes formålet med digitaliseringen, hvilke gevinster der søges opnået i hver, hvilke forandringer der er forbundet med generationen, hvilken IT-ledelse og hvilken ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter og spørgsmål der knytter sig til hver generation – hvad er det du som leder skal mestre i din digitale ledelse.

Generation 1 Lokale forbedringer og IT som systemleverandør

Omkring og efter kommunalreformen i 2007 handlede digitalisering i den offentlige sektor mest om, hvordan borgerne skulle kunne betjene sig selv. Således blev forskellig borgervendte processer IT understøttet og i nogle tilfælde automatiseret, og information blev tilgængeliggjort på nettet. Tilsvarende var fokus i de private virksomheder at udarbejde digitale løsninger, hvor kunderne selv kunne handle på nettet eller tilgå information om diverse produkter og services. Det strategiske arbejde handler her om at udarbejde strategier for hvilke kanaler organisationen vil anvende i mødet med borgerne og kunderne, samt hvilke informationer, der skal gøres tilgængelige digitalt. Dette kaldes generation 1 af digitalisering.

I den første generation anses IT-funktionen ofte som systemleverandør, og det handler typisk om at få IT implementeret for at automatisere eksisterende manuelle processer. Formålet med IT er at levere

systemer, som efterkommer forretningsenhedernes lokale ønsker og behov. Overordnet set er man optaget af spørgsmålet om, hvordan den eksisterende praksis understøttes af IT og hvad der kan automatiseres.

IT-kompetencer er centreret om hardware, software og telekommunikation, og der er primært brug for systemanalytikere og dygtige "håndværkere" for at løfte opgaven i IT-funktionen. Der arbejdes efter devisen, at forretningen skal fortælle, hvad de vil have, og så ordner IT-funktionen det. Her udvikles skræddersyede løsninger til de enkelte forretningsenheder efter deres ønsker og praksis. Beslutninger om IT tages decentralt og der er ingen opmærksomhed omkring hvorvidt systemer kan tale sammen på tværs af forretningsenheder.

Adskillelsen mellem IT-funktionen og den øvrige organisation er her tydelig. Der tales om "IT" og om "forretningen". IT-lederen betragtes typisk som en dygtig mekaniker, uden beslutningskompetencer, og forståelse for forretningen opfattes ikke som nødvendig. Udbytte af IT måles på hvorvidt brugerne er tilfredse, og om oppeholdstiden er høj, samtidig med omkostningerne til IT helst være så lave som muligt. Ledelsesopgaven for forretningsenhederne i denne generation handler om at være i stand til at præcisere og formulere ønsker og behov til digitale løsninger i en kultur, der grundlæggende fokuserer på at automatisere og effektivisere eksisterende praksis.

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål:

- Tænker du tilstrækkeligt på, hvilke kanaler I kan anvende overfor kunderne eller borgerne for at de kan betjene sig selv?
- Er du god til præcist at udtrykke, hvad det er din enhed har brug for af IT-understøttelse?
- Er du opmærksom på, hvilke forhold i din organisation og dit ledelsesrum du med fordel kunne forbedre eller helt automatisere ved brug af digitale løsninger eller nye IT-systemer?

Opmærksomhedspunkter og spørgsmål - fortsat:

- Er du optaget af, at medarbejdere på tilfredsstillende måde anvender nye IT-systemer i deres arbejde? Og hvis ikke, hvordan du så kan sikre at de gør det?

Generation 2 Procesoptimering og IT som infrastrukturbygger

Omkring 2009-2010 blev det i den offentlige sektor klart, at digitaliseringen besad et langt større potentiale, som ikke kunne indfris alene ved at "sætte strøm" til borgervendte aktiviteter. Nu handlede det også om de interne processer, hvor IT og digitale teknologier skulle anvendes til at effektivisere og optimere disse. En udvikling som også fandt og fortsat finder sted i den private sektor, blandt andet ved implementering af integrerede standardsystemer som f.eks. ERP-systemer. Der blev udarbejdet centrale digitaliseringsstrategier, som oftest bestod af projektkataloger med initiativer med henblik på at skabe effektivisering af administrative processer. Projekter, der havde til formål at analysere og optimere arbejdsgange fandt sted i stor stil, og LEAN-konsulenter især blev ofte brugt. Dette kaldes **generation 2**.

De projekter som typisk finder sted her, er implementering af nye, relativt standardiserede systemer, som i højere grad muliggør koordinering og integration på tværs af forretningsenheder. Beslutninger om investering i nye systemer tages ofte på baggrund af gennemarbejdede businesscases, som indeholder oversigter over omkostninger, tidsplan og forventede gevinster. Standardsystemer kræver, at processer tilpasses systemerne og ikke omvendt. For, at gevinster, som effektivisering, omkostningsreduktion og bedre koordinering indfries, skal ledelsen sikre, at arbejdsgangene bliver lavet om, og at de nye processer og de nye systemer blive anvendt.

Det bliver derfor en ledelsesopgave at forstå fordelene ved sådanne systemer, og acceptere at det lejlighedsvis og for nogen kan betyde forringelse og besværliggørelse af tidligere måder at løse opgaverne på. For ledere handler det i generation 2 om at

støtte op om og involvere sig i den organisatoriske implementering af nye arbejdsgange og processer, samt i de nye digitale løsninger og IT-systemer. Det er lederen der skal stå på mål for de beslutninger, der er truffet, og det er ledelsens opgave at systemerne implementeres og håndtere medarbejdernes reaktioner, herunder at forebygge eventuelt modstand, og håndtere den, hvis den opstår.

I den anden generation anses IT-funktionen som infrastrukturbygger. Her handler det om procesunderstøttelse, -forbedringer og integration med nye IT-systemer. Overordnet er man optaget af spørgsmålet: Hvordan får vi implementeret nye systemer til forbedring af praksis og administrative processer? Her er det ikke kun vigtigt for IT-funktionen at have hard- og softwarekompetencer, men også kendskab til processer, hvordan de forandres som følge af nye it-systemer, hvordan medarbejdere reagerer på de nye, standardiserede arbejdsgange, samt at der er opmærksomhed omkring hvordan strukturerne i organisationen ændres.

Samarbejdet mellem IT og den øvrige organisation bliver hyppigere og anset for vigtigere end i generation 1. Dog fastholdes der her stadig en sondring mellem, hvad der er IT, og hvad der er forretning. IT-funktionen skal her sikre understøttelse og tager ofte udgangspunkt i, hvad teknologien tilbyder af løsninger til bedste praksis og ikke omvendt. Forretningen kan opleve IT-funktionen som rigid, idet de ikke "bare" kan købe hvilket som helst system. De skal respektere politikker, der er etableret for at sikres sammenhæng og integrationsmuligheder, men også for at sikre den rette support. I denne generation er der således fokus på at etablere og overholde IT-governance-strukturer, så der er klarhed over, hvem der træffer hvilke beslutninger om IT og for at sikre tilfredsstillende projektporteføljestyling. Mange oplever i denne generation, IT-beslutninger som for centraliserede.

Centrale roller for IT-funktionen bliver her projektledere og forretningskonsulenter, som kan sørge for at levere det aftalte system, samtidig med de kan sikre både den tekniske implementering (udvikling af systemer og/eller konfigurerings af standardssystemer) og også medvirke til den organisatoriske implemen-

tering (sikre at systemerne tages i brug, og at de fungerer for medarbejderne). Væsentlige succes-kriterier for IT-funktionen er, at der leveres til tiden, indenfor budget og til aftalt kvalitet, samt at der opnås bedre koordinering og integration af de interne arbejdsprocesser.

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Tænker du på hvordan teknologi og it-systemer kan forbedre og effektivisere jeres arbejdsopgaver og processer ?
- Er du som leder tilstrækkelig optaget af, at de nye systemer og digitale løsninger implementeres i din organisation – og føler du dig klædt på til opgaven?
- Afsætter du tilstrækkelige ressourcer til at medarbejdere lærer at arbejde på de nye måder og lærer at bruge de nye systemer?
- Føler du dig ansvarlig for at gevinsterne høstes, og hvordan arbejder du med det?
- Hvis du sidder med i en eller flere styregrupper, er du så tilstrækkelig kompetent til dette, eller har du behov for at vide mere om IT- og digitaliseringsprojekter og deres natur?

Generation 3 Nye services og IT som samarbejdspartner

Grundet modningen i organisationernes anvendelse af samt forståelse for digitale teknologier, også hjulpet på vej af fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategier fra 2016, begynder fokus og indhold i det digitalt strategiske arbejde i den offentlige sektor at ændre karakter. Det er nu ikke længere et spørgsmål om "kun" at anvende IT for at effektivisere og frigive ressourcer internt. Vi begynder at anvende IT og digitale teknologier i selve serviceleverancen. Det kommer til at handle om, hvordan vi kan levere vores ydelser på nye måder, og hvordan digitale teknologier kan anvendes til at skabe nye, men stadig

enkeltstående, services, der er bedre, mere tidssvarende og på den mest økonomisk bæredygtige måde kan opfylde borgere og kunders forventninger og krav. Vi skal gøre det vi gør, men på nye måder. Dette kaldes **generation 3**.

Borgere og kunder begynder her at blive inddraget i digitaliseringsarbejdet. Dette både som inputgiver til udvikling af de digitale services, men også som "samskaber" af værdi. Samskabelse synes at blive det nye sort. For at kunne mestre dette, bliver der brug for at eksperimentere, og at prøve nye ting af sammen med borgere og kunder. Det kræver, at vi kan acceptere at ikke alt lykkes, at vi kan arbejde agilt og reagere på kundernes og borgernes tilbagemeldinger. Der eksperimenteres med nye digitale muligheder, eksempelvis i pilotprojekter, hvor beslutninger i mindre grad træffes på baggrund af gennemarbejdede business-cases, og i højere grad på mavefornemmelser og troen på, at digitale teknologier indenfor et område kan bidrage væsentligt til levering af nye og bedre services og produkter. Det kræver en vis portion mod som leder.

Hvor digitaliseringsstrategier tidligere var udviklet centralt, begynder vi nu at se, at forskellige forretningsenheder udarbejder deres egne. Hvor f.eks. en kommune førhen typisk havde én overordnet digitaliseringsstrategi for hele kommunen, kommer digitaliseringen nu tættere på fagligheden og decentrale digitaliseringsstrategier begynder at se dagens lys. Samtidig begynder den digitale udvikling og arbejdet hermed at ændre den måde, hvorpå opgaverne udføres. IT og digitale teknologier bliver en del af selve produktet eller servicen. Det kræver et anderledes og tættere samarbejde med IT-funktionen og/eller IT kompetente personer, og det bliver ledelsens opgave at sikre at dette sker, og at disse inddrages i produkt- og serviceudviklingen fra start. Ledelsesopgaven kommer til at handle om at kunne lede på tværs af enheder i intraorganisatoriske netværk, hvor forskellige fagligheder mødes.

I tredje generation anses IT-funktionen som en samarbejdspartner, der bidrager til at skabe værdi for de kunder og borgere der benytter organisationens ydelser. Ofte holder man også op med at tale særskilt

om "IT" og "forretning", fordi IT nu er blevet en del af forretningen og en central bidragsyder i udvikling og levering af services. Der er behov for samarbejde om at udvikle løsninger, som hurtigt munder ud i services, og IT-kompetencer handler nu også om at følge med i udviklingen af opdukkende teknologier, for hele tiden at være skarp på, hvad det giver af muligheder for bedre at imødekomme forventninger og krav fra borgere og kunder.

Samarbejdsrelationer og -evner bliver afgørende i denne generation, hvor der løbende udvikles og forbedres på services på tværs af faglige og IT-mæssige kompetencer. Der bliver derfor behov for, at IT-medarbejdere også kan tage initiativ og være proaktive i forhold til den øvrige organisation, samtidig med de kan facilitere samarbejde med andre om udnyttelse af IT og digitale teknologier i serviceleverancen. Udbytte af IT måles her på om organisationens slutforbrugere er tilfredse med de services de får, samt måden de leveres på, hvilket er et markant skifte for de fleste IT-funktioner, der i de foregående generationer udelukkende har været optaget af organisationens interne brugere.

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Er jeg i tilstrækkelig grad opmærksom og nysgerrig på, hvordan de services jeg er ansvarlige for kan leveres på nye måde ved hjælp af IT og digitale teknologier?
- Opmuntre jeg i tilstrækkelig grad til hurtigt at prøve nye ting af? Og er jeg ok med, når det vi prøver af ikke virker?
- Sætter jeg de nødvendige ressourcer af til at eksperimentere, og pilotprojekter, og til at de som viser positive resultater, bliver udbredt i fuld skala?
- Inddrager jeg IT-afdelingen og andre personer med god IT- og teknologiske forståelse, når vi igangsætter udviklingsarbejde?

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål - fortsat:

- Kræver jeg i tilstrækkelig grad at kunderne/ borgerne inddrages i udvikling af services? Og tænker jeg på, hvordan kunden/borgeren kan blive medskaber?

Generation 4 Ny værdi og IT som connecter

Mange organisationer arbejder i disse år med at mestre generation 3. Dog begynder vi også at se nogle helt nye forretningsmodeller, som ændrer på selve kerne-opgaven i organisationerne. Her melder sig spørgsmål som: Hvad skal vi som organisation egentlig lave? Hvordan møder vi bedst muligt vores kunders eller borgeres behov? Vi begynder at være optaget af, at kunder og borgere oplever services som sammenhængende, sømløse, mere personlige og skræddersyede til deres unikke situation. For at kunne levere dette, kræves ofte tættere samarbejde med andre partnere. Her er det digitalt strategiske arbejde ikke noget, som er koblet løst på, men integreret i selve organisationens strategiske arbejde og der er i høj grad brug for tværsektorielle og -organisatoriske samarbejdsrelationer for at løfte kerneopgaven. Dette kaldes **generation 4**.

Her handler det om, hvordan vi kan anvende digitale teknologier til at skabe og levere skræddersyede, sammenhængende og sømløse services til den enkelte kunde eller borger, som imødekommer deres krav og forventninger (og som blev præsenteret tidligere i artiklen). For at levere sammenhængende og sømløse services bliver et centralt spørgsmål i denne generation; hvem og hvad kan jeg binde sammen for at opfylde kundens eller borgerens behov bedst muligt? Hvilke systemer og data, såvel egne som andres, kan anvendes til at muliggøre dette? Derfor begynder organisationer også at tænke i at arbejde tættere sammen med mange forskellige partnere i økosystemer. Økosystemer, kan defineres som "et komplekst netværk af indbyrdes afhængige partnere, som går på tværs af organisationer, funktioner og industrier, med det formål sammen at skabe og dele værdi, ved at levere den ultimative,

sømløse kundeoplevelse" (Berman og Marshall, 2014). Spørgsmålet bliver så, hvem skal organisationen samarbejde med for dette, hvad kræver det af system og data integration, som igen stille krav til øget ledelsesmæssige opmærksomhed på it- og datasikkerhed.

I generation 4 er ledelsesopgaven at stille spørgsmål til organisationens kerneopgave; Hvordan opfylder vi bedst borgernes og kundernes behov? Kræver det genbesøg af missionen og visionen? For eksempel, er den bedste måde at tilbyde borgerne mulighed for at flytte sig fra A til B, ved at stille offentlige busser og tog til rådighed? Eller er det ved at skabe en platform, hvor forskellige udbydere af mobilitetsservices forbindes på en digital platform, så borgerne selv kan vælge hvordan de helst vil flyttes fra A til B? Det var spørgsmål Nordjyllands Trafikselskab stillede sig selv, da de påbegyndte udviklingen af MinRejseplan, som er en service til borgerne i Nordjylland, hvor GoMore, taxa, delebilsordninger og egne busser og tog tilbydes på én samlet platform. Et andet eksempel: er det kommunens opgave at udbyde fællesskaber som tilbud til borgerne? Eller er opgaven for kommunen i stedet at stille en digital platform til rådighed, hvor borgerne og andre selv kan udbyde og tilmelde sig klubber, foreninger, arrangementer mm.? Med etablering af platformen Genlyd.dk i Aarhus søger kommunen netop at løse behovet for fællesskaber hos borgere, ved at stille en platform til rådighed, hvor borgerne kan møde andre borgerne i fællesskaber. I begge eksemplerne ovenfor tilstræbes det at opfylde borgernes behov på en ny, anderledes måde, gennem anvendelse af teknologi, og i begge tilfælde har det ændret på kerneopgaven og missionen hos de to organisationer.

I fjerde generation anses IT som en connector. Det bliver altafgørende, at IT-funktionen kan levere en solid arkitektur, hvor både interne og eksterne systemer og enheder nemt kan forbindes. For at skabe de digitale platforme, som netop muliggør sammenhængende services for kunder og borgere kræver det, at egne systemer kan integreres med andres, hvor spørgsmål om datasikkerhed og -deling bliver centrale. Oftest opererer organisationen med todelte IT-beslutningsstrukturer, der på den ene side

er centrale, og formelle, til f.eks. styring af standard-systemer og kerneprocesser, og på den anden side er lokale og agile til styring af f.eks. fagspecifikke, kunde-vendte ydelser og eksperimenter med ny teknologi.

Her bliver behov for IT-medarbejdere, med dyb teknologisk forståelse, som også har øje for hvilke nye værdileverancer digitale teknologier muliggør. Relationelle kompetencer og forhandlingsledelse bliver centrale kompetencer, da det handler om at skabe en arkitektur, som både kan håndtere integration mellem egne og andres systemer og data. For IT-funktionen vil samarbejde her oftest gå ud over de organisatoriske grænser, hvor leverandørforholdet ikke længere er baseret på stramme juridiske kontrakter, men i stedet tillid og gensidig værdiskabelse. I sidste ende måles udbyttet af IT på, om der er en tilfredshed i markedet, og om kunderne og borgerne oplever deres behov blive dækket med en skræddersyet, sammenhængende og sømløs service, der på tidssvarende måde opfylder deres krav og forventninger.

I tabellen på side 17 præsenteres forskellene i de fire generationer på en række centrale områder.

Opmærksomhedspunkter og ledelsesmæssige spørgsmål:

- Hvordan kan der ved at tage højde for den digitale og teknologiske udvikling ændres på kerneopgaven i organisationen for at tilbyde services, der opfylder kundernes og borgernes behov på en tidssvarende måde?
- Har vi stadig den rigtige mission i vores organisation? Eller kræver den et genbesøg?
- Hvilke økosystemer skal min organisation indgå i for bedst muligt at kunne tilbyde kunderne og borgerne sammenhængende, sømløse, og skræddersyede services?
- Hvordan gør jeg min organisation attraktiv som samarbejdspartner for andre?

Figur: 4 generationer af Digital Modenhed

	Generation 1	Generation 2	Generation 3	Generation 4
Avendelse af IT og teknologi	Driftsunderstøttelse og lokale forbedringer	Standardisering, integration og forbedring af processer	Nye og/eller forbedring af services produkternes funktionalitet	Nye integrationer og sømløse services - business transformation/nye forretningsmodeller
Optaget af	Hvordan får vi understøttet vores praksis med IT?	Hvordan får vi implementeret nye systemer til forbedring af praksis og arbejdsprocesserne?	Hvordan får vi udviklet nye services og produkter som borgerne ønsker/forventer?	Hvordan kan vi anvende egen og andres data og systemer til at skabe sammenhængende services?
Gevinster	Effektivitet og reduktion af omkostninger	Effektivitet og reduktion af omkostninger	Vækst og øge/fastholde omsætningen	Fastholde/skabe en fordelagtig "konkurrencemæssig" position og for nogle et spørgsmål om fremtidig overlevelse
Kultur og mindset	Fastholdelse af eksisterende praksis	At gøre det vi allerede gør bedre - kvalitet og lav risiko	At gøre det rigtige - modige og eksperimenterende	Søge nye indsigt, analytisk, datainformeret og økosystemminded
Forandringer	Bruge IT i stedet for manuel håndtering	Nye arbejdsprocesser og nye IT-systemer	Ændret kultur, nye kompetencer og samarbejdsrelationer internt og eksternt (tværorganisatorisk)	Nye måder at skabe værdi på, nye indtægtsgrundlag og nye organisationsformer (økosystemer og tværsektorielle)
It værdi og kommunikation herom	Oppetid, tilfredshed og brugerundersøgelser	Projektleverancer, projektproføljesystemer og governance	Borger tilfredshed med services og produkter, skabt sammen med og/eller til kunden (rettidig og tidssvarende)	Markedets tilfredshed og integrationsmuligheder, enkle og sammenhængende services og produkter

2.2 DIGITALE FORANDRINGER OG SAMARBEJDET I ORGANISATIONEN

Hver af generationerne er forbundet med en række forskellige forandringer, som det også fremgår af ovenstående figur. Jo længere organisationer kommer op i generationerne, jo mere omfangsrige bliver forandringerne. Det er ledelsens opgave at forberede sin organisation på disse forandringer.

Der er ikke nogen simpel løsning på, hvordan organisationen bedst ledes og transformeres. Men der er nogle organisationsmæssige opmærksomhedspunkter, du bør overveje i forbindelse med implementering af digitale løsninger og nye IT-systemer.

Medarbejdere er ikke nødvendigvis modstandere af forandringer - medmindre de og organisationen ikke er forberedt på, at de kommer. Det er derfor vigtigt at være på forkant og inddrage hele organisationen fra start. Inddragelse af MED eller samarbejdsudvalg skaber rammerne for, at medarbejderne kan bidrage både positivt og konstruktivt til implementeringen af nye digitale løsninger samt sikre oversættelse af nødvendigheden af anvendelsen og formålet med de nye digitale løsninger. Et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere kan mindske den usikkerhed, som kan opstå. Derudover vil det tætte samarbejde sikre, at medarbejderne er klædt på til at løfte de nye opgaver.

MED/SU kan forsøge at svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke medarbejdere bliver involveret i den digitale strategi?
- Hvordan kommer den digitale strategi til at påvirke de enkelte medarbejdere og de hidtidige arbejdsopgaver?
- Har medarbejderne de rette kompetencer til opgaven?
- Har medarbejderne forstået, hvorfor disse forandringer er en fordel for virksomheden og dem selv?
- Har medarbejderne de rette mål, der skal være med til at understøtte den nye strategi, så der er et incitament til at realisere den?
- Er lederne klædt på til at håndtere implementering af de nye digitale løsninger eller nye IT-systemer?
- Hvilken kulturforandring skal der til for at transformationen lykkes?

Ifølge Luisa Gorgone er det også vigtigt at overveje, hvilke gamle arbejdsprocedurer der skal nedprioriteres eller helt fjernes. Her er det væsentlig at forsøge at svare på disse spørgsmål:

- Hvilke konkrete opgaver skal nedlægges?
- Hvilke nye arbejdsprocedurer skal prioriteres?
- Hvem er de rette til at udføre opgaverne?
- Skal vi uddanne eller ansætte nye profiler? (og er der afsat tid?)
- Er der afsat ressourcer til at løfte opgaven både internt og med involvering af eksterne konsulenter?

I tæt samarbejde med MED/SU kan organisationen anvende et værktøj som kompetenceafklaring – også kaldte for mapping. Det giver et solidt overblik over, hvilke kompetencer der er brug for – ift. ny digital strategi. Værktøjet hjælper med at identificere mulige gaps mellem nuværende og fremtidige kompetencer, og hvad der skal til for at lukke dem.

Samtidig bør organisationen udarbejde en opgaveafklaring, der giver oversigt over de forskellige arbejdsproducenter, og hvilke ressourcer de forskellige opgaver kræver. Opgaveafklaringen hjælper ledelsen med at finde ud af, hvilke arbejdsopgaver der skal prioriteres og hvilke der skal nedlægges. Det giver også den enkelte medarbejder overblik over prioritering af egne ressourcer i overensstemmelse med strategien

For at komme tættere på disse forhold i relation til FTF's medlemsorganisationer har HR-chef i FTF, Luisa Gorgone følgende anbefalinger hun ville give til lederne, og hvordan hun ser samarbejdet med medarbejderrepræsentanter bør være i den sammenhæng, se boks oven over.

Den øget digitalisering letter på sigt mange processer, men kræver også et samarbejde på tværs både internt og eksternt i og af organisationen. Så udover at have fokus på forandringerne, er det også vigtigt at have fokus på organisations- og samarbejdsstrukturer.

Det kan for mange organisationer, for en tid indtil modenheds øges, være fordelagtig at have et tværfagligt digitalt forum/styregruppe, for at sikre at hele organisationen inddrages i arbejdet og som afrapporterer til MED/SU. Der er flere forskellige måder

organisationer og virksomheder kan organisere sig på i forbindelse med det digitale arbejdet, og du kan som leder overveje følgende:

- Skal I ændre samarbejdsstrukturerne mellem de forskellige forretningsenheder og /eller fagområder?
- Har I den mest hensigtsmæssige organisationsstruktur for at potentialet af digitalisering kan realiseres?
- Hvor i organisationen skal ansvaret for den digitale omstilling placeres?
- Skal I have en digitaliseringschef? Og skal I have udpeget digitale ambassadører?

- Hvad er din opgave som leder i forbindelse med virksomheden og organisationens digitale transformation?

2.3 ANVENDELSE AF DE FIRE GENERATIONER I PRAKSIS

Når organisationer præsenteres for de fire generationer, fører det som regel til gode debatter om, hvor langt den pågældende organisation er nået. Væsentligt for anvendelse af generationerne i praksis er dog en forståelse for dem, som en trappe. Det er en forudsætning at kunne mestre det digitale strategiske arbejde og den dertilhørende tænkning om og ledelse af IT i generation 1, før man kan avancere og udnytte potentialet i generation 2, og ligeledes for resten af generationerne. Samtidig kan de senere generationer ikke stå alene. De tidligere generationer bliver ikke mindre vigtige som den digitale modenhed øges. Alle fire generationer er således væsentlige at mestre i organisationer – og til hver af dem knytter sig et særligt mindset og ledelsespraksis.

Vigtigt er det, at den tænkning og det formål med digitaliseringen, der knytter sig til de forskellige generationer, også kommer til udtryk i den ledelsesmæssige praksis og retorikken om IT. Det er u hensigtsmæssigt, at tale om og lede IT, som i generation 1, hvis det der ønskes er at skabe nye services gennem anvendelse af IT, som er formålet i generation 3. Det er vigtigt, at der ikke er uoverensstemmelse mellem målet med digitaliseringen og ledelsen deraf. Præcist finder dette ofte sted i danske organisationer, hvor mange f.eks. trækker den ledelsespraksis, der knytter sig til generation 1 ned over digitaliseringsinitiativer og -projekter, der har til formål at anvende IT til at skabe nye services.

Det er min erfaring, at tænkning om digitaliseringen og IT, som den kommer til udtryk i de 4 generationer, er et godt udgangspunkt for dialog i f.eks. ledergrupper om, hvor de er nu, og hvor de ønsker at bevæge sig hen.

3

Afslutning

Forhåbentlig har artiklen, med de begreber, teorier og modeller som er blevet præsenteret, bidraget til, at du som leder har fået en større forståelse for, hvad digital ledelse handler om. At du har fået øget forståelse for, hvad den digitale og teknologiske udvikling skaber af udfordringer og muligheder for din organisation. Hvordan din ledelsesopgave ser ud, når formålet med digitaliseringen ændre sig. Hvilket digitalt ledelsesmæssigt mindset du skal opbygge og/eller udvikle og herunder, hvilke opmærksomhedspunkter du skal have, og hvilke ledelsesmæssige spørgsmål du bør stille dig.

Med andre ord at du nu føler dig bedre kvalificeret til at lede og deltage i din organisations digitale omstilling og bidrage til at bevæge din organisation opad i generationerne af digital modenhed.



Bilag 1

Sociale Platforme: Digitale teknologier muliggør sociale platforme, hvor enkeltpersoner og virksomheder fra hele verden kan interagere (Mohanty, 2017). Facebook, Snapchat, Instagram mfl. giver mulighed for at reklamere samt opbygge sociale forbindelser til følgere – alle kan kommunikere til hele verden uden redaktion eller udgiver.

Internet of Things: Internet of Things som ofte forkortes IoT er en betegnelse for, at stadigt flere ting er på internettet og forbundet og bl.a. kan indsamle og dele data via sensorer. For eksempel kan biler nu forbindes til andre netværk via internettet (Morgan, 2014).

Machine Learning: Computerprogrammer "lærer" løbende ved at interagere med input fra mennesker og menneskers definitioner, bl.a. ved, at de programmeres til at udføre manuelle processer, som genkendelse af fejl i et dokument, der ellers kræver en menneskelig vurdering.

Artificial Intelligence (AI): AI er kunstig intelligens, der betyder, at computere lærer af sig selv, modsat Machine Learning. Computerprogrammer udvikler sig og tillærer nye funktioner, når disse udsættes for ny data (Langlois, 2016). Et eksempel herpå er billedgenkendelse, som anvendes ved scanninger til identifikation af eksempelvis cancer i blod.

Conversational Systems: Konversationssystemer omfatter bl.a. talegenkendelse, computers evne til at forstå den menneskelige stemme og system-til-system kommunikation (Newman, 2017). Et eksempel herpå er virksomheders brug af chat-robotter, som hjælper kunder med at løse problemer hurtigt og nemt.

Virtual reality (VR): VR er en computergenereret simulering af et opfundet miljø eller genskabelse af et kendt miljø eller situation, der giver en virkelighedsfølelse af den simulerede oplevelse. Med VR-briller på hovedet kan hele verden opleves.

Augmented reality (AR): AR er en teknologi, hvor computergrafik lægges ovenpå en eksisterende virkelighed. Teknologien er bl.a. udviklet til mobilapplikationer, der bruger mobilens kamera til at indfange, hvor man er, og på skærmen visualiseres et grafisk lag ovenpå. Et eksempel kunne være at få visualiseret møbler, som de ville se ud i eget hjem i et 360 graders perspektiv (Augment, 2015).

3D print: En teknologi, der muliggør, at emner fremstilles ved at bygge lag-på-lag i materialer som plastic eller metal. 3D print anvendes blandt andet til fremstilling af reservedele til fly, proteser til mennesker og menneskeorganer af personers egne celler (Dath, 2017).

Blockchain: Blockchain er en liste af virtuelle blokke, der indeholder information om krypterede transaktioner. Listen af blokke er frit tilgængelig, og den ligger på mange computere, hvilket gør, at der ikke kan ændres eller fuskkes med listen.

Bilag 2

Referenceliste

Augment. (06. 10 2015). Augment. Hentet 10. 12 2017 fra <http://www.augment.com/blog/virtual-reality-vs-augmented-reality/>

Berman, S., & Marshall, A. (2014). Reinventing the rules of engagement: three strategies for winning the information technology race. *Strategy & Leadership*, 42(4), s. 22-32.

Dath, A. (2017). Green Creative - 3D print til private og erhverv. Hentet 10. 12 2017 fra <http://greencreative.dk/pages/hvad-er-3d-print>

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (June 2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), s. 141-166.

Langlois, P. (13. 12 2016). SNI Technology - Grow Your Business. Grow Your Career. Hentet 10. 12 2017 fra <http://www.snitechnology.com/Blog/ai-advanced-machine-learning-13614>

Mohanty, K. (25. 04 2017). Tutorialspoint - Simply Easy Learning. Hentet 10. 12 2017 fra <https://www.tutorialspoint.com/articles/trends-in-digital-technology-platform>

Morgan, J. (13. 05 2014). Forbes. Hentet 10. 12 2017 fra <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/05/13/simple-explanation-internet-things-that-anyone-can-understand/#24251bb91d09>

Newman, D. (11. 05 2017). Futurum - Technology Insights for Business Leaders. Hentet 10. 12 2017 fra <https://futurum-research.com/conversational-systems-future-business/>

Tanriverdi, H., Rai, A., & Venkatraman, N. (2010). Reframing the dominant quests of information systems strategy research for complex adaptive business systems. *Information Systems Research*, 21(4).

Weill, P., & Wörner, S. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 27(4).

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. MITSloan Management and Capgemini Consulting, s. 2-23.

Pernille Kræmmergaard er direktør i Digitaliseringsinstituttet, tidligere professor ved Aalborg Universitet og gæsteprofessor ved IT-Universitetet i København. Pernille har i mere end 20 år forsket i, hvordan IT ledes for at skabe forretningsmæssig værdi og i den senere år også i Digital Transformation i både offentlige og private organisationer.

Pernille er uddannet cand.merc. og har en ph.d. grad i Teknologisk og Organisatorisk forandring. Hun er digital vismand, bestyrelsesmedlem i Dansk IT samt medlem af diverse tænketanke om digitalisering og tidligere medlem af Rigsrevisionens eksterne evaluatorgruppe. Hun har udgivet mere end 100 publikationer og har en passion for at teori kan gøre en forskel i praksis. Hun er en meget brugt foredragsholder og keynote speaker. Hun har mere end 15 års erfaring med udvikling af erhvervsrettede uddannelser i både universitets- og privat regi. I dag er hun leder af Masterclass i Digital Transformation, hvor mere end 200 ledere fra danske virksomheder og organisationer har deltaget de sidste to år. Pernille kan kontaktes på mail: pkj@dinst.dk eller tlf. (+45) 22507629.

