

Digitalt lederskab - en del af noget større

Digitalt lederskab handler om være på omgangshøjde med udviklingen. Også selvom man ikke kan lide den.

DEBAT

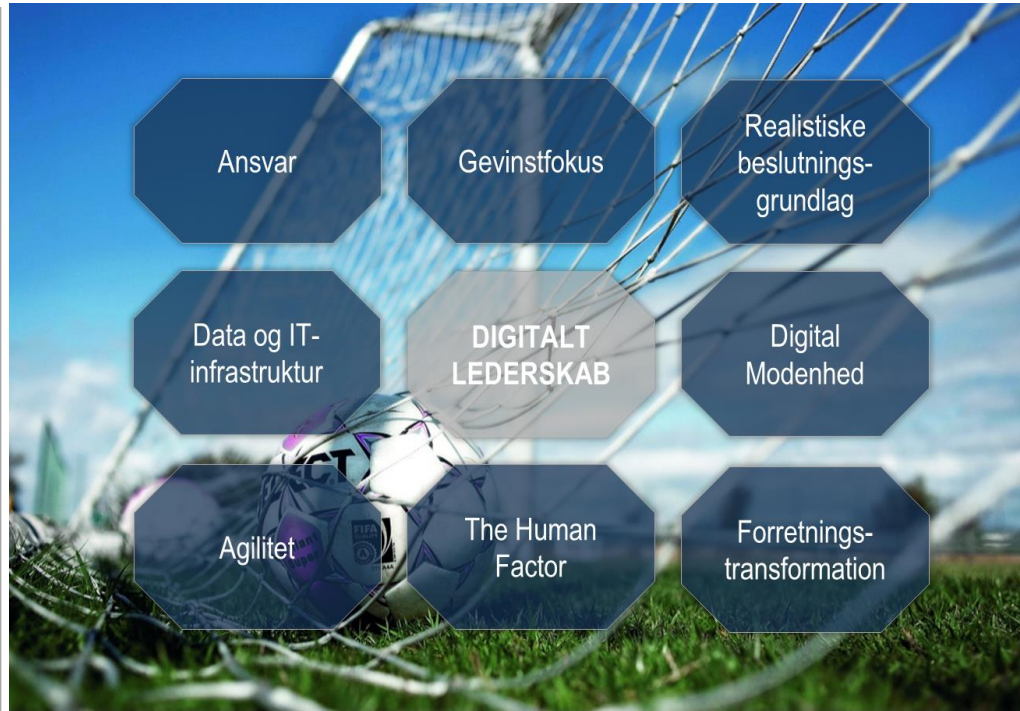
SVEN KOLSTRUP, JØRGEN SUHR
FAARUP & PARTNERS

Det er rimeligt indlysende, at strategier for grønne omstillinger og andre transformationer, herunder udnyttelse af den mest optimale teknologi til at accelerere og komme i mål, bør være forankret højt i virksomhedens ledelse, måske ligefrem på bestyrelsesniveau. Men der kan være mange kræfter i spil, som trækker i forskellige retninger, og som gør beslutninger og eksekveringer komplekse.)

Digitalt lederskab handler om at kunne navigere i urolige og foranderlige omgivelser, bevare overblikket og være på omgangshøjde med udviklingen. Også selvom man ikke kan lide den, eller den ikke kunne forudses. Et aktuelt eksempel er Maersk's store satsning på blockchain: "Projektet startede på et tidspunkt, hvor der stadig var optimisme og naivitet, om hvilke problemer blockchain kunne løse i verden. Shippingindustrien har med rette bevæget sig videre til at løse det vigtigere dekarboneringsproblem siden da." (Professor Roar Adland, Børsen 30.11.22).

■ Forretningen først

Virksomhedens/organisationens økosystem af samarbejdspartnere, leverandører, kunder, myndigheder og konkurrenter er en levende organisme, hvor nye kommer til og andre falder ud. Det kan være en afgørende faktor at have et opdateret blik herfor. Skal man udvikle nye services, er det altid en god ide at involvere dem, der skal bruge dem. Tænk hvis man f.eks. havde involveret Dansk Handicapråd og Ældresagen, da man begyndte at udvikle og implementere MitId. Og på samme måde hos Maersk er det uklart, hvordan kunder og samarbejdspartnere har været involveret i Blockchain projektet: "Til trods for at vi succesfuldt har udviklet en funktionsdygtig platform, er behovet for et fuldt globalt industrisamarbejde ikke



blevet opnået." Rotem Hershko, Maersk, i pressemeddelelse om, at Maersk trækker stikket på sin store blockchainsats.

■ The Human Factor

Vores erfaring er, at greb om den menneskelige faktor ofte er forskellen på succes eller fiasko. Det gælder ikke mindst i en foranderlig verden. Coronaen skabte helt nye adfærdsmønstre, som ingen havde forudset, og som efterfølgende kunne udgøre begrænsninger eller muligheder. "Jeg er overbevist om, at holdet kan klare presset, fordi vi er en god gruppe. Vi er aldrig alene, vi gør det hele sammen". (Kasper på Hjulmand på pressemøde 29.11.22) Men mange fodboldeksperter var enige om, at en del af spillerne ikke var i form, da de mødte frem. Og det er en forudsætning for at blive en god gruppe og klare presset - også når det gælder digitale omstillinger.



Vi har et slogan, der hedder: En del af noget større. Lige nu er jeg ikke sikker på, om jeg er en del af noget, jeg kan lide

Kasper Hjulmand, under VM i Qatar

De fleste har af bitter erfaring lært, at forandringsledelse kræver involvering og transparens. Det duer ikke, at man som ledergruppe italesætter en brændende platform, angiver løsningen og forventer, at medarbejderne retter ind og gennemfører de af ledelsen formulerede forandringer. Det er sjældent, at medarbejderne derefter er topmotive-re til at gennemføre ledelsens beslutninger. Hvordan man får mennesker og teknologi til at spille sammen, det er et ledelsesansvar. Og det er et ledelsesansvar, man lykkes bedst med, når ledelsesgruppen står sammen. Ikke kun om visionen. Men også forstår at en fælles tilgang, et fælles sprog, en fælles værktøjskasse er afgørende, når forandringer skal forankres hos interessenterne.

■ Adgang til data

Mange organisationer slås stadig med at have helt styr på de klassiske øko-

nomi- og kundedata. Det er de såkaldte strukturerede data, der ligger inderst i virksomheden. Komplexiteten stiger, når man også begynder at arbejde med eksterne og ustrukturerede data (f.eks. fra Sociale Medier), hvor mængden af data vokser eksplosivt, og stiller store krav til udvælgelse af relevante data.

Vi anbefaler løbende at have overblik over hvilke data, man skal bruge til hvilke løsninger, og hvilke interessenter vi har behov for at arbejde sammen med - og har de en interesse i at arbejde sammen med os?

■ Fokus på værdiskabelse

Listen er lang af kuldsejlede digitaliseringsprojekter. Spørger man kritisk ind til, hvor gevinsterne bliver af, får man ikke altid de svar, man håber. Nogle gange kan der slet ikke svares, fordi man ikke har gjort sig tilstrækkelig umage med at identificere gevinsterne.

Og er det klart hvilke gevinster, der måles på og i hvilken tidshorisont? Gevinstfokus og værdiskabelse handler ikke kun om økonomi. Det kan også handle om CO2-reduktioner, mentalt sunde skoleelever, større kundetilfredshed og andre kvalitative mål.

Under 20% af dem, vi har spurgt hos Faarup & Partners, arbejder med en business case i forhold til gevinstrealisering. Det kan man måske forstå, hvis business casen blot er et simpelt regneark, der udfyldes en enkelt gang for at få ledelsens eller bestyrelsens godkendelse af nye initiativer og nye investeringer. Omvendt, så er en business case, der holdes opdateret med både finansielle og kvalitative data, et særligt ledelsesværktøj til at være ajour med værdiskabelsen.

■ Digitalt lederskab er en holdspørgsmål - på godt og ondt

Hvad kan ledergruppen gøre for i fællesskab at sikre, at virkeligheden ikke er ved at overhale de digitale omstillinger indenom? Vores anbefaling er, at man som ledergruppe sætter sig i førersædet og får etableret et fælles et sprog og en fælles tilgang. Så det digitale lederskab bliver en holdspørgsmål for ledergruppen.

Tag gerne en leder timeout en hel dag eller mere helst uden for mange forstyrrende e-mails og telefonopkald. Har vi styr på værdiskabelsen, har sammenhængen mellem data og løsninger flyttet sig, og evaluer forståelsen for, hvilke af de mange interessenter, der skal holdes fokus på. Sæt også gerne scenen med en teknologisk indflyvning, der ikke kræver dybe IT-kompetencer. Der kan være dukket nye forhold op, hvor det er vigtigt at man har en opdateret fælles reference, når der skal tales digitalisering og løsninger. Er data blevet lettere eller sværere tilgængelige? Og hvad med sikkerheden?

Lederskab er at have overblik, sætte retning, gå forrest, vise vejen og være proaktiv. At udvise digitalt lederskab er at styre organisationen sikkert gennem den digitale omstilling, forstå behovet for nye kompetencer og være bevidst om de teknologiske krav og muligheder. Især når verden forandrer sig.