

Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund

Ejvind Jørgensen
Per Tejs Knudsen
Peter Pietras



Sagt om "Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund"

Bogen "Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund" giver et meget spændende og konkret billede på, hvilke kompetencer, der kræves af ledere i en digitaliseret verden, der i stadig stigende hast drives af den teknologiske udvikling af software. Centralt står budskabet om, at lederen selv skal forstå, hvordan de digitale processer kan ændre organisationen og selv skal tage ansvaret for at kommunikere relevansen til sin organisation. Værdi skabes sammen, og man kan som ledelse ikke kommandere sig til løsninger. Bogen er krydret med særdeles interessante interviews med danske ledere, der reflekterer over de tydelige nye krav i d-land.

- Niels Højberg, ledelsesekspert og rådgiver ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet, tidligere stadsdirektør

Meget er skrevet om digitalisering, og der er bred enighed om betydningen af ledelse. Derfor er det også overraskende, at netop ledelsesvinklen på digitalisering fortsat er underbelyst. "Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund" leverer således et vigtigt bidrag. En af bogens store styrker er, at den også beskriver rammevilkårene for ledelse af digitalisering på samfundsniveau, for ingen leder arbejder uafhængigt af konteksten. En anden styrke er, at bogen anerkender kompleksiteten i ledelse af digitalisering og ikke forsøger at reducere opgaven til tre hurtige bud på, hvordan man fixer digitalisering som leder. I stedet fokuseres på lederens kompetencer og refleksioner. Man bliver klogere af at læse bogen.

- Kenneth Kristensen, PhD i topledelse af digitalisering, tidligere kommunaldirektør

Som topchef bliver man udfordret af den hastigt stigende teknologiske udvikling. Nye teknologier som ChatGPT ændrer fuldstændig organisationer og samfundet. At drive forretningsudvikling med afsæt i nye teknologier er en kernekompetence, som alle topledere bør have. Bogen giver en rigtig god ramme og konkrete anvisninger på, hvad det kræver at lede transformative digitale projekter. "Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund" er et must-read for alle, der interesserer sig for, hvordan digitalt lederskab kan gennemføres i praksis.

- Betina Hagerup, formand for Statens It-råd, tidligere direktør i Erhvervsstyrelsen, Dansk Erhverv og KMD

"Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund" er en vellykket bestræbelse på at applicere 'enterprise architecture' på et helt land og især dets ledere, hvad enten de agerer i politik, i private virksomheder eller offentlige myndigheder. Det, der skal skabe sammenhæng og balance i det samlede 'systemlandskab', er seks centrale ledelsesmæssige kompetencer, der udledes af fire grundlæggende entiteter i vores digitale samfund. Kernen i forfatterens argument er, at digital teknologi til opsamling og anvendelse af data i stærkt stigende grad gennemsyner alting, og at det er afgørende, at ledere i alle arenaer er bevidste om, hvad det kræver af dem at mestre, og at det ikke kan vente til næste generation, som det måske var muligt med tidligere teknologipenetrationer. Samlet set er "Ledelse på tærsklen til et digitalt samfund" dermed et stærkt og relevant perspektiv på den udvikling, vi står midt i som samfund.

- Andreas Berggreen, vicedirektør i Familieretshuset, tidligere direktør for Udviklings- og forenklingsstyrelsen

Den digitale transformation er både bag os, foran os, over og under os. I den offentlige debat og i den enkelte organisation bliver det hurtigt til en diskussion om teknologier, hvor det i stedet burde handle om ledelse. Bogens forfattere rammer det meget klart ind, når de siger "Det kræver lederskab ikke bare at digitalisere gårsdagens samfund. Det kræver lederskab at anvende digitaliseringen til at udvikle morgendagens samfund". Hvis man vil blive klogere på dette lederskab og selv blive bedre til at udøve det lederskab, så er der god inspiration at hente her.

- Rikke Hvilshøj, Director i GRACE Public Affairs, tidligere direktør for Dansk IT og fhv. minister

FORORD

Vi står i en samfundstransformation drevet af ny digital teknologi. Vi oplever en digital udvikling, der udfordrer vores samfundsindretning, og som forandrer både den måde, vi lever, lærer og arbejder på samt vores kultur.

Transformationen er i gang med at ændre samfundet og virksomhederne, hvorfor der er behov for at ændre den måde, vi leder på. Der stilles nye krav til ledelsens kompetencer og til den måde, vi finder og udvikler ledelsestalent på.

Teknologien er her. Men har vi det rette lederskab?

Hvad kræver det af ledelsen at udnytte de digitale muligheder, at lede transformationen og lede en digitaliseret verden i den retning, vi ønsker?

Denne bogs bud på, hvordan ledelsen kan løfte dette ansvar, består af 6 ledelsesmæssige kompetencer og evner, forfatterne tror kendetegner succesfulde topledere, der ønsker at tage vare på samfundet og virksomheder gennem den digitale transformation.

Bogen genudgives, da pointerne om ledelsens udfordringer har vist sig at have forøget sin relevans og aktualitet. Transformationen er fundamental og udgør en større tærskel, end vi antog, da bogen blev skrevet. Bogens konkrete udgangspunkt i digitaliseringens substans og natur understreges af, at kunstig intelligens og andre softwareteknologier har nået et vendepunkt, som med høj sandsynlighed vil accelerere den digitale transformation.

Danmark er blevet kåret som blandt de absolut bedste i verden på digitalisering i EU-, UN-, og OECD-opgørelser flere år i træk. Vi har på mange måder forudsætningerne og reelt en solid startposition i forhold til den digitaliserede fremtid. Vi er altså allerede i gang med og yderligere på vej ind i det digitale samfund, hvorfor vi også har valgt at ændre titlen på bogen til Ledelse på tærsklen til et digital samfund. Samfundet er måske ikke hyper-digitalt, men det *er* digitalt, og digitaliseringen er i dag delvist normal hverdag for os alle.

Der er brug for kompetent ledelse, når vi ønsker at komme fornuftigt videre samtidig med, at vi udnytter den førerposition, vi trods alt har investeret en hel del i. Vi kan ikke bare kopiere andre eller forsætte i samme spor, da vi som nævnt efter mange opgørelser at dømme ligger forrest. Når ingen reelt ved, hvad der er næste skridt, så er der brug for ledelse. Ikke fordi ledelsen skal vide bedst, men fordi det er ledelsens opgave at sikre, at vi ikke forpasser vores muligheder. Vi bør intensivere vores fælles proces med at lede samfundet frem mod fremtidens løsninger.

Vi har i denne udgave valgt at tilføje et par afsnit, der omhandler en refleksion over, hvilke udfordringer der er taget til i perioden fra den oprindelige udgivelse og frem til nu. Selvom bogen måske nærmest er blevet mere relevant, fordi den nok på visse punkter var lidt tidligt ude, er der også områder, hvor vi tænker, at der kunne skrives en ny bog. I den nye perspektivering, som vi har udformet, har vi valgt at slå nogle af disse fremtidige temaer an.

Dansk IT

Ejvind Jørgensen
Per Tejs Knudsen
Peter Pietras

Grafik: Christina Juul Sørensen, Rambøll og Dansk IT
Layout: Jannerup Grafisk og Dansk IT

ISBN 978-87-88972-42-9
2. udgave, december 2023

Udgiver: Danmark 3.0-styregruppen og Dansk IT

Af samme forfattere:

”Ledelse i d-land - om ledelse på tærsklen til det digitale samfund”

Udgivet i januar 2017 af Dansk IT

”Hvornår springer Danmark ud som d-land? Danmark 3.0 – en idebat” - Rapport #1

Udgivet i februar 2011 af Dansk IT

INDHOLD

Indledning

- Resume 6
- På vej mod d-land 6
- Den sidste nationale digitaliseringsstrategi 8
- Teknologi og ledelse 8
- Demokratiet bliver udfordret 9
- Nye ledelsesmæssige kompetencer 10
- Tænketaank 11

Om bogen 12

Udgangspunktet

- Den sidste nationale digitaliseringsstrategi 16
- Den digitale behovspyramide 19
- Software: De 4 grundlæggende egenskaber 23
- Ledelse: De 4 grundlæggende egenskaber 24

De 6 kompetencer 26

- Mission (Eksistens) 30
- Software (Teknologi) 32
- Tilgang (Metode) 33
- Tilpasningsevne (Metode) 38
- Organisation (Mennesker) 39
- Kommunikation (Mennesker) 41

Refleksion 43

Perspektivering 49

Ledere i d-land – 12 personlige beretninger 61

Om Danmark 3.0 og tænketanken 105

Om forfatterne 110

INDLEDNING

***Vi står i en samfundstransformation drevet af ny digital teknologi. En transformation fra industrialiseret til digitalt samfund, som vil skabe en ny og tredje periode af velstand
Teknologien er her. Men har vi ledelsen, og hvad kræver det af ledelsen at udnytte de digitale muligheder og at lede i en digitaliseret verden?***

Resume

- Vi forventer, at succesfulde topledere i d-land vil varetage den strategiske forretningsudvikling og personligt involvere sig i udnyttelse af teknologien. Samtidig vil toplederen besidde 6 grundlæggende kompetencer, som kan beskrives med ordene: Mission, software, tilgang, tilpasningsevne, organisation og kommunikation.
- Vi forventer også, at i den digitale verden bliver toplederens primære ansvar at styre forretningsudviklingen samt at finde de nytænkende og innovative løsninger, som understøtter forretningsudviklingen.

På vej mod d-land

I 2011 udgav Dansk IT rapporten ”Hvornår springer Danmark ud som d-land? Danmark 3.0 – en ideidébat”.

Vi skrev, at verden er på vej mod en ny og tredje periode af velstand. En økonomisk samfundstransformation drevet af en global digital tsunami, som er baseret på en grundlæggende ny fysik og teknologi.

Ser vi tilbage på historien, er det ikke første gang, at fysikken skaber grundlaget for en samfundstransformation og velstandsstigning.

I begyndelsen af det 19. århundrede gjorde den klassiske fysik det muligt at udvikle motorer og maskiner. Det førte til en enorm velstandsstigning og en samfundstransformation fra landbrugssamfund til industrialiseret samfund.

Det betød ikke, at landbruget forsvandt, men landbruget blev industrialiseret og langt mere produktivt.

"When we review the world's economic history, we see the distinct features of the two main productive ages is has experienced – the "farming age" and the "industrial age". However, the last two decades have seen the emergence of a third age, dubbed by some as the "information economy"

Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Prime Minister, De Forenede Arabiske Emirater.
"My vision. Challenges in the race for Excellence"

Vi står nu i den indledende periode af en ny samfundstransformation fra industrialiseret samfund til digitaliseret samfund. Ligesom sidst baseret på en grundlæggende fysik. Men denne gang den nye fysik, relativitetsteori, kvantemekanik, faststoffysik mv, som har gjort det muligt at tænke og dermed udvikle transistoren, grundlaget for IT- og teleindustrien.

Ligesom skiftet fra landbrugssamfund til industrialiseret samfund i sin tid skabte en velstandsbølge, vil skiftet fra industrialiseret samfund til digitaliseret samfund skabe en ny bølge.

Dette vil ske, fordi den digitale teknologi giver nye muligheder.

Teknologien gør det eksempelvis muligt at "ophæve tid og sted" og hermed kommunikere og operere globalt langt mere effektivt og online/realtime.

Digitaliseringen vil hverken fjerne landbruget eller industrien. Vi har fortsat brug for mad, og vi vil fortsat have behov for produktion og distribution af varer, ligesom vi har brug for fysisk transport af mennesker og varer.

Men både landbruget og industrien vil blive digitaliseret, hvilket vil øge produktiviteten markant. Samtidig vil digitaliseringen medføre en række fundamentale ændringer i samfundet, både den måde vi lever og lærer på, vores forretningsmodeller og antageligt også vores kultur.

Den sidste digitaliseringsstrategi

Rapporten ”Hvornår springer Danmark ud som d-land? Danmark 3.0 – en ide debat” dannede grundlag for en række forskellige aktiviteter.

Dette omfattede en ”ministerrunde”, hvor vi for et antal ministerområder inviterede den pågældende minister til seminar med henblik på at diskutere, hvordan skiftet fra i-land til d-land ville påvirke de forskellige policyområder. Det omfattede f.eks. erhverv, kultur, undervisning, forskning og uddannelse, social og sundhed.

Den første rapport dannede også grundlag for anbefalinger til en ny national digitaliseringsstrategi. Med et glimt i øjet fremførte vi, at det burde være den sidste nationale digitaliseringsstrategi, fordi strategien skulle lede Danmark frem til at blive et d-land.

Vi anbefalede en strategi bestående af fem grundelementer. To elementer, som relaterede sig til teknologien opdelt i henholdsvis digitale fundamenter og services, og tre elementer, som relaterede sig til rammevilkårene: Borgerens rolle og rettigheder, lovgivning samt sårbarhed.

Fem grundelementer, som efterfølgende har udgjort sporene for Dansk IT's årlige digitaliseringskonference i Aarhus, senest med over 1.200 deltagere.

Teknologi og ledelse

Der er sket meget siden 2011.

De fleste erkender i dag, at vi befinder os midt i en samfundstransformation drevet af den nye digitale teknologi. En transformation, som udfordrer alle områder i samfundet, både i den private og i den offentlige sektor.

Men i takt med digitaliseringen er der opstået en ny udfordring: Ledelse. Samtidig tror vi på, at de to grundlæggende og afgørende elementer for en succesfuld transformation er teknologi og ledelse.

Moore's lov, som siger, at udviklingen af computerkraft er eksponentiel med en fordobling hver 18 måned, ser ud til at holde indtil videre.

Det betyder, at teknologien udvikler sig i en hastighed, hvor den reelle begrænsende faktor bliver vores evne til at lede udviklingen.

For hvor teknologien udvikler sig eksponentielt, udvikler vores evne til at kapere og udnytte teknologien sig måske kun lineært, hvis overhovedet i nogen fast retning.

Samtidig er ledelse det som afgør, om og hvordan vi formår at udnytte de nye digitale kræfter, og dermed også hvem, som bliver vindere og tabere i det nye d-land.

Vi ser allerede nu markante ændringer i den private sektor, hvor en ny generation af digitalt tænkende og innoverende virksomheder skaber nye typer af forretninger som begynder at udkonkurrere de eksisterende industrier.

Nye virksomheder – eller eksisterende virksomheder, som formår at gentænke deres forretning – har muligheden for at skabe global markedsmæssig styrke og enorme værdier, herunder både enorme børsværdier og likvide reserver.

Også blandt nationer ser vi, hvordan digitaliseringen er blevet et konkurrenceparameter. Korea og Singapore er gode eksempler herpå, men også Estland, som i 2015 indførte et e-citizenship.

De danske kommuner konkurrerer tilsvarende om at kunne tiltrække teknologiske virksomheder. Tænk blot på Viborg Kommune og Apple.

Demokratiet bliver udfordret

Hvor private virksomheder er født og lever i åben konkurrence, har mange offentlige virksomheder historisk været beskyttet af en form for monopol. De offentlige organisationer oplever derfor kun i begrænset omfang, at de bliver udfordret. Men snart vil de offentlige virksomheder også blive udfordret.

For borgerne vil stille krav om og forvente, at den offentlige sektor vil kunne levere responsive og kontekstspecifikke services, som gør livet nemmere for dem. For det oplever de i deres dagligdag. De vil også stille krav såsom øget transparens, så de kan gennemskue, om tingene er i orden, ligesom borgerne vil forvente, at myndighederne kan levere både

datasikkerhed og forsyningssikkerhed. Og så vil de selvfølgelig også forlange, at teknologien vil skabe markante produktivitetsforbedringer på samme måde som de ser det på deres arbejdsplads.

Danmark er blandt de nationer, hvor der blandt borgerne hersker den højeste tillid til den offentlige sektor. Det er et kulturtræk og et aktiv, som er meget værdifuldt.

Det er vigtigt for vores demokrati at bevare denne tillid. Men det kræver, at myndighederne formår at mestre og udnytte den nye teknologi og dermed sikre produktivitet, services, sikkerhed mv.

Hvis borgerne i stedet oplever utidssvarende services og et stigende antal IT-skandaler, vil det udfordre demokratiet, og det vil udfordre den offentlige sektors rolle i det fremtidige samfund.

Der vil derfor blive stillet de samme krav til topledere i den offentlige sektor som i den private sektor: Evnen til at lede i et digitaliseret samfund.

Nye ledelsesmæssige kompetencer

Den industrielle revolution og skiftet fra landbrug til industrialiseret samfund stillede nye krav til ledelse. Den nye tids ledere var dengang folk som Henry Ford.

Henry Ford havde andre kompetencer end en herremand, der ledte de store virksomheder i landbrugssamfundet. Henry Ford forstod antageligt ikke at drive en herregård, men han forstod at bygge en industrialiseret bilproduktion baseret på samlebånd og standarder, nye måder at organisere på etc.

På samme måde forventer vi, at skiftet fra industrialiseret til digitaliseret samfund vil stille nye krav til ledelsen, både i den private sektor og i den offentlige sektor.

Det bliver næppe Matthias Müller (CEO for VW), som genopfinder bilen og dermed den personlige transport. Det kommer fra nye aktører, som ser muligheder, mestrer teknologien og formår at opbygge nye forretningsmodeller.

Tænketank

Med udgangspunkt i en erkendelse af, at ledelse er den knappe faktor, tog vi på samme måde som i 2010 - i forbindelse med skabelsen af den første rapport - initiativ til at samle en gruppe bestående af eksperter fra både den private og offentlige sektor, og vi gennemførte en serie af workshops.

Her stillede vi spørgsmålene: Hvad vil det sige at være leder i d-land? Hvilke kompetencer kræver det? Hvad er forudsætningen for at kunne lede i d-land? Hvad er det for en ledelsesmæssig diskurs, der er behov for?

Arbejdet i tænketanken er efterfølgende blevet bearbejdet og sammenholdt med de mange input fra det øvrige arbejde i Danmark 3.0-gruppen, og i denne bog præsenterer vi det samlede resultat.

Det var og er ikke vores forventning, at vi vil være i stand til at besvare spørgsmålet: Hvad betyder ledelse i d-land?

Men det er vores håb, at bogen vil være med til at inspirere og at sætte netop spørgsmålet ”ledelse i d-land” på agendaen, og dermed forhåbentlig at få flere ledere til at reflektere over spørgsmålene for herigennem at tage stilling til egen praksis og danne sig sine konklusioner.

Afslutningsvis vil vi gerne takke medlemmerne af tænketanken og de mange andre, som har bidraget og kommet med input til bogen.

Dansk IT's styregruppe for Danmark 3.0 står som forfattere og dermed ansvarlig for bogens indhold, idet de enkelte medlemmer af tænketanken har bidraget ved workshops og samtaler, men ikke til selve udformningen af bogen og bogens konklusioner.

God læselyst!

Styregruppen for Danmark 3.0

Ejvind Jørgensen

Per Tejs Knudsen

Peter Pietras

OM BOGEN

De 6 ledelsesmæssige kompetencer i d-land, tænketankens arbejde og interviews med medlemmer af tænketanken

Vores mål har været at komme med et bud på de kompetencer, som vil kendetegne den succesfulde leder i d-land.

I forbindelse med planlægningen af arbejdet og udformning af bogen satte vi nogle rammer.

For det første kan vi jo kun gætte på den fremtidige ledelsesopgave; hvad det er, som skal ledes i et fremtidigt digitaliseret og globaliseret samfund. Samtidig tror vi på, at ledelsesopgaven og krav til de ledelsesmæssige kompetencer vil ændre sig over tid.

På samme måde, som ledelsesopgaven og kompetencesættet har ændret sig fra de tidlige faser af industrialiseringen til nutiden, vil ledelsesopgaven og kompetencesættet ganske givet også ændre og udvikle sig fra de tidlige faser til senere faser i det digitaliserede samfund.

Vi har derfor valgt at fokusere på de ledelsesmæssige kompetencer i de tidlige faser, specielt i den periode, hvor samfundet undergår transformationen fra industrialiseret samfund til digitaliseret samfund.

På denne baggrund opsummerer vi toplederens ansvar:

I d-land bliver toplederens primære ansvar at styre forretningsudviklingen samt at finde nytænkende og innovative løsninger, som understøtter forretningsudviklingen

For det andet er det ikke nødvendigvis klart, hvad der adskiller ”ledelse i d-land” fra ”ledelse generelt”, og en række klassiske lederegenskaber vil naturligvis også være relevante i d-land.

Det har imidlertid ikke været vigtigt for os at udpege de specielle og nye kompetencer, som toplederen i d-land vil besidde. Målet har

blot været at komme med et bud på, hvilke kompetencer, gamle såvel som nye, vi tror vil kendetegne den succesfulde leder i det digitaliserede samfund.

På den baggrund er vi nået frem til vores bud på 6 kompetencer, som vi har valgt at trække frem.

Som det tredje har det været interessant at diskutere sprog og ledelse.

Vi tror, at sproget kommer til at ændre sig i takt med, at den nye ledelsesdisciplin udvikles. Ligesom vi tror, at den sproglige udvikling vil sige noget om, hvor langt vi er nået i transformationen fra i-land til d-land.

”Digitaliseringen skaber et helt nyt sprog. Det er lige nu og de næste 10 år, at vi kan skabe nye relationer mellem borgerne og det offentlige”.

Margrethe Vestager, fhv. Økonomi- og Indenrigsminister, nu EU-kommissær, sagt på konferencen ”Digitalisering, dannelse og demokrati”, april 2014.

Når Danmark er blevet et d-land, vil vi næppe længere tale om digitalisering eller om IT-projekter. Så godt som ethvert projekt samt enhver forandring og forandringsproces vil have et digitalt element, så betydningen af ordene ”IT” og ”digital” vil blive stadig mindre.

Ser vi tilbage på historien, skete det samme, da samfundet blev industrialiseret.

Lige nu er ordene ”IT” og ”digitalisering” vigtige, fordi vi befinder os i de tidlige faser af de digitale samfund.

På samme måde var ordet automatisering vigtig i bilindustriens tidlige faser. Her talte man om ”automobiler”, men senere forsvandt ordet automatisering, og erstattet af ordet ”biler”.

På samme måde ser vi sproget udvikle sig på vej mod den digitale verden. Vi taler ikke længere om ”digitalkamera”, men blot ”kamera”, fordi der efterhånden primært findes digitale kameraer.

Da vi ikke kender ledelsessproget i d-land, har vi imidlertid været nødt til at anvende dagens termer, herunder ord som ”IT” og ”digitalisering”.

Udformning af bogen

Selve bogen består af 6 hovedafsnit:

- **Udgangspunktet**

En introduktion til de modeller og den proces, som ligger til grund for arbejdet i Danmark 3.0-projektet og tænketanken, og som har ledt frem til de 6 kompetencer.

- **De 6 ledelseskompetencer i d-land**

Arbejdet i tænketanken gav anledning til mange bud på kompetencer. Vi har valgt at præsentere de 6 ledelsesmæssige kompetencer, som vi tror, vil have den største betydning som leder i d-land. Velvidende, at det ikke er en komplet og udtømmende værktøjskasse, og velvidende at ledesssproget ganske givet vil blive et andet.

- **Refleksion**

I den nye udgave af bogen har vi valgt at indsætte to nye kapitler, hvor vi henholdsvis reflekterer over udviklingen siden udgivelse af 1. version af bogen, dels foretager en perspektivering i lyset af udviklingen. Vi er kommet til et punkt i den digitale transformation, hvor der ingen vej er tilbage. Den globale påvirkning går stærkt, og vi risikerer at miste muligheden for at påvirke begivenhedernes gang, hvis vi ikke intensiverer vores ledelsesindsats og tager ejerskab over teknologierne, og hvordan de implementeres. Vi må som forfattere til bogen erkende, at tilgangen til ledelse ændrer sig langsomt og langsommere, end vi have regnet med. Ledelsesformen og redskaberne ændrer sig i et tempo, som ikke modsvarer de udfordringer og muligheder, som skal ledes. Disse ændrer sig i et accelererende tempo. Når afstanden vokser mellem ledelse på ene side og teknologi og kriser på den anden side, så er ledelsespositionen truet.

- **Perspektivering**

Her genbesøger vi den model, vi opstillede i første udgave af bogen om de 6 ledelseskompetencer og konstaterer, at den holder. Men den ikke kun holder. Den underliggende basis for de 6 kompetence er blevet helt centrale for forståelse og udøvelse af lederskabet. Derfor uddyber vi her de 4 "hjørner" bag modellen og sætter dem ind i et aktuelt perspektiv.

- **Ledere i d-land**

I forlængelse af workshops i tænketanken har vi interviewet en række af medlemmerne i tænkergruppen. Vi har bedt dem vælge et perspektiv og - med udgangspunkt i deres praksis og erfaringer - at fortælle om hvad ledelse i d-land er for dem.

Med disse interviews håber vi at kunne inspirere til videre debat, ligesom vi håber, at de kan krydre og uddybe de første sammenfattende kapitler.

- **Om Danmark 3.0 og tænketanken**

Her finder du en beskrivelse af Danmark 3.0-initiativet, hvem der har deltaget i arbejdet og hvordan det er foregået.

UDGANGSPUNKTET

Om de grundlæggende modeller og om arbejdet i tænketanken

Arbejdet i tænketanken har taget udgangspunkt i 2 modeller:

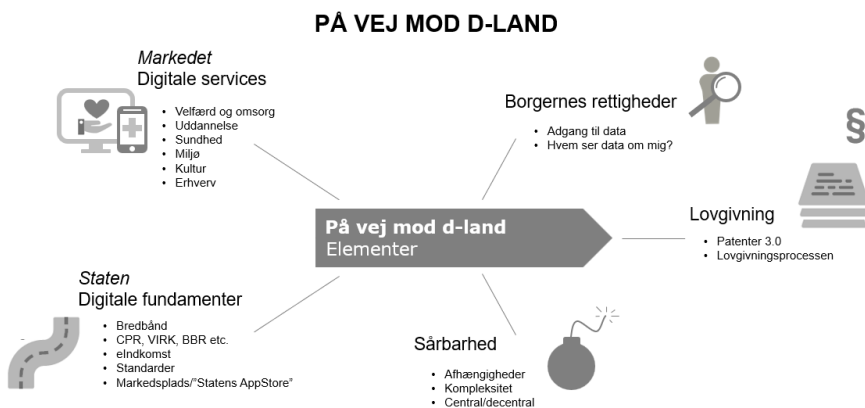
- Grundelementerne i en national digitaliseringsstrategi
- Den digitale behovspyramide

Den sidste digitaliseringsstrategi

I forbindelse med udgivelse af den første rapport anbefalede styregruppen bag Danmark 3.0 og Dansk IT en national digitaliseringsstrategi baseret på en model med fokus på fem grundelementer. En strategi, som blev kaldt den ”sidste” nationale digitaliseringsstrategi, fordi den burde føre Danmark ind i d-land.

Modellen med de fem grundelementer blev udviklet i forbindelse med den første rapport og har været fundamentet i Danmark 3.0-arbejdet. Den er bl.a. blevet anvendt som grundlag for både en ministerrunde og den årlige digitaliseringskonference i Aarhus, som siden har haft tilnavnet ”Danmark på vej mod d-land.” Af de fem grundelementer relaterede to af elementerne sig til teknologien, og de tre andre elementer relaterede sig til rammevilkår.

Grundelementer i den sidste nationale digitaliseringsstrategi



Fundamenter

Modellen tager udgangspunkt i, at staten bør udbyde og kontrollere et sæt af digitale fundamenter, grundlaget for det fælles digitale samfund, ligesom staten i den fysiske (industrielle) verden har det overordnede ansvar for veje, havne, lufthavne, jernbaner etc.

Et krav til fundamenter vil være, at de udstilles som åbne services, således at fundamenter ikke forhindrer innovationen.

Eksempler på digitale fundamenter kunne være de nationale registre (fx CPR og CVR), sikker adgang (NemId), løbende og ajourførte oplysninger om indkomstforhold (eIndkomst) som bør ejes og kontrolleres af staten, fordi de udgør et fundament for det digitale samfund.

Services

Oven på de digitale fundamenter udbydes services baseret på markeds kræfter, hvilket gøres på tværs af fagområder og med henblik på at understøtte en stadig udvikling af nye innovative løsninger.

Det åbner for konkurrence såvel inden for den offentlige sektor som i forhold til det private marked, og bidrager dermed til en helt nødvendig drivkraft og dynamik.

Borgeren vil således primært møde services (applikationer, apps og løsninger), idet services vil anvende de underliggende services og fundamenter på vegne af borgeren.

Rammebetingelser

Parallelt med teknologi, ansvar og arkitektur ser vi tre centrale rammevilkår: Borgerens rolle og rettigheder, lovgivning samt sårbarhed.

Alle tre rammevilkår er kendetegnet ved, at de er afgørende for at bevare borgerens tillid til stat og demokrati.

Den teknologiske kompleksitet betyder, at det kan være umuligt for borgeren at gennemskue, hvordan staten administrerer og varetager sine opgaver. Reelt kan vi komme i en situation, hvor få tekniske specialister kontrollerer dele af samfundet.

For at imødegå denne udvikling stiller det krav til lovgivere og embedsfolk, og det stiller krav til de tekniske løsninger.

Borgerens Rettigheder

Hvad er borgerens rettigheder i det digitale samfund. Hvem ejer borgerens data, og hvordan sikres borgerens rettigheder?

Som borger må man forvente, at staten opbevarer og behandler éns data fornuftigt, at éns sagsbehandling er fair og effektiv, og at man betaler den skat og modtager de ydelser, som man er forpligtet og berettiget til som medlem af fællesskabet. En borger skal kunne føle sig tryk, fordi det altid er synligt, hvad de offentlige medarbejdere har fat i eller har haft fat i om den enkelte og hensigten hermed.

Lovgivningen

Vi kommer til at reformere lovgivningen fundamentalt, hvis den skal bevare sin relevans og have gennemslag i d-lands-virkeligheden.

Meget af den grundlæggende lovgivning, som fx forvaltningsloven, vil formodentlig bestå, fordi den relaterer sig til værdier snarere end implementering.

Men digitaliseringen åbner nye muligheder og forretningsmodeller, som ikke mindst når det kommer til implementeringen, vil give anledning til innovation og nytænkning, fordi borgerne nu forventer både et andet og et højere serviceniveau.

Samtidig fremføres det ofte, at der vil være behov for lovforenkling i det omfang, teknologien ikke formår at understøtte en fair implementering af lovene. Både for at sikre en korrekt og effektiv sagsbehandling, og for at sikre, at borgerne kan gennemskue, hvad der foregår.

Endelig stiller vi spørgsmålet: Er lovgivningsprocessen gearret til d-land? Og uddanner vi f.eks. jurister og politologer med de fornødne strategiske digitale kompetencer?

Sårbarhed

Den tredje rammebetingelse relaterer sig til sårbarheden.

Ligesom forsyningssikkerhed er afgørende i den industrielle verden (el, vand, varme etc.), skal vi også forholde os til den digitale forsynings-sikkerhed.

Hvis helt grundlæggende ting som adgang til internettet svigter, vil samfundet stå stille. Uden strøm og internet vil både private og offentlige virksomheder, undervisning, trafik og luftfart gå i stå.

I den industrielle verden sikrer vi os mod jordskælv, tsunamier og atomudslip - og nu ikke mindst terror. På samme vis vil der være behov for at sikre den digitale forsyningssikkerhed.

Den digitale behovspyramide

Den digitale tsunami og den grundlæggende samfundstransformation er drevet af ny teknologi.

Det er ikke nyt. Verdenshistorien har vist, at ny teknologi og innovation er grundlaget for vækst og velstand.

Samfund og virksomheder, som historisk har formået at opfinde og udnytte ny teknologi, har formået at skabe magt og velstand.

Men teknologien flytter sig til stadighed, og når samfund eller virksomheder ikke formår at tage ny teknologi til sig, kommer andre til:

- Araberne opfandt det trekantede sejl som var det firkantede sejl stærkt overlegen. Korsfarerne kaldte det latinersejl og det bredte sig senere til Vesteuropa og blev videreudviklet. Flermastede træskibe kom til, og forbedret teknik gjorde det muligt at etablere og kontrollere handelsvejene til søs. Det skabte velstand, både for ejerne og samfundet. Da europæerne senere opfandt dampmaskinen og dermed dampskibene, udkonkurrerede de sejlskibene og var med til at skabe skibsfartsnationer. I Danmark blev det eksempelvis grundlaget for store virksomheder som B&W og Mærsk.
- Uber har vist, hvordan det med ny teknologi er muligt indenfor kort tid at udvikle en global tjeneste, som gør det muligt at operere et globalt taxa-selskab, langt mere effektivt og fleksibelt end de lokale leverandører.

Netop det, at transformationen til d-land er drevet af en grundlæggende ny teknologi, er grundlaget for Danmark 3.0-projektet. Men teknologien i sig selv ”gør ikke noget”, den er blot tilgængelig. Det betyder, at den afgørende faktor for både virksomheder og samfund bliver evnen til at

udnytte teknologien. Klogt vel at mærke.

Vi kalder denne evne, evnen til at udnytte teknologien, for ”den strategiske ledelse”, modsat ”eksekverende ledelse”, fordi det er de beslutninger og den innovation, som relaterer sig til udnyttelse af teknologien, som er afgørende på lang sigt.

Den strategiske ledelse, evnen til at udnytte teknologien, er afgørende og dermed topledelsens primære opgave i forbindelse med transformationen. Fordi evnen til at udnytte teknologien for mange organisationer vil afgøre, om de stadig har en opgave og en rolle - og om de stadig eksisterer i det nye digitaliserede samfund.

Det gælder både i private virksomheder og i mange offentlige organisationer.

Eksempel: DMI

Danmarks Meteorologiske Institut (DMI) leverer en lang række forskellige services til både borgere og professionelle brugere, og historisk har DMI været et beskyttet (offentligt monopol).

Digitaliseringen betyder imidlertid, at DMI nu bliver udfordret fra mange sider.

Traditionelle kolleger, som YR i Norge, tilbyder nu global vejrservice, som kan erstatte en af DMI's grundlæggende services: den daglige vejrprognose.

Samtidig er nye, økonomisk meget stærke spillere som Google på vej ind på markedet, fordi trafik (borgere, som klikker på vejret) har en høj værdi, ligesom vejrtjeneste er standard på Apple Watch.

I dagens komplekse verden bruger mange topledere deres tid på eksekverende ledelse, eksempelvis administration af ressourcer, økonomiske forhandlinger eller branding af resultater. Alt imens nogle af deres kolleger bruger deres tid på strategisk ledelse og er i færd med at opfinde et trekantet sejl eller en global service, som kommer til at ændre spillereglerne.

Hvor teknologien er det fundament, som muliggør fundamentale ændringer, er strategisk ledelse den disciplin, som afgør om en given organisation eller samfund formår at udnytte de teknologiske muligheder.

Teknologi og topledelse er således de to afgørende faktorer, for udviklingen både samfund og virksomheder. Dette har ledt frem til vores bud på toplederens ansvar i d-land:

***I d-land bliver toplederens primære
ansvar at styre forretningsudviklingen
og at finde de nytænkende og innovative
løsninger, som understøtter
forretningsudviklingen
og forandringsprocessen***

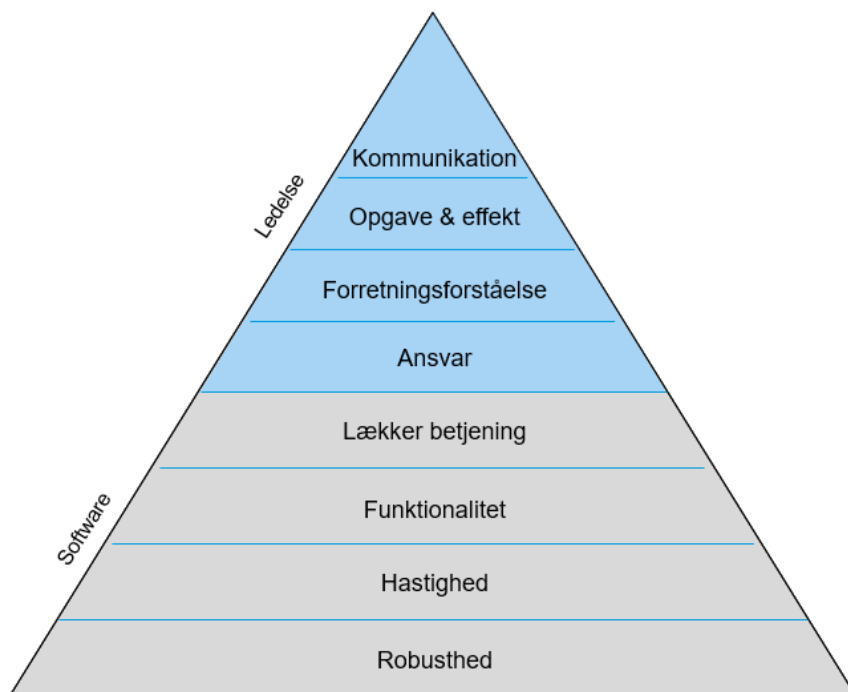
Herved bliver andre ledelsesdiscipliner, eksempelvis administration, økonomi, organisering, salg og marketing mv, støtte- og implementeringsdiscipliner.

Vi ser software som det grundlæggende stof, der driver den nye teknologi. Hardwaren leverer et teknisk fundament, som kan afvikle softwaren, mens det er softwaren som skaber de services, som forandrer verden. Samtidig ser vi, at hardware udskiftes stadig hurtigere, mens software og softwarearkitekturer ofte har meget lang levetid.

På den baggrund anvendte vi i forbindelse med tænketankens workshops den digitale behovspyramide, som udgangspunkt for en række diskussioner.

Modellen, Den Digitale Behovspyramide, er baseret på, at de to afgørende faktorer for digital udvikling netop er teknologi (software) og ledelse. For hver af disse er der beskrevet en række grundlæggende krav/egenskaber, som kendetegner det succesfulde projekt.

Den digitale behovspyramide



Den Digitale Behovspyramide er oprindeligt udviklet af softwarevirksomheden cBrain til brug i forbindelse med udvikling og leverance af digitale løsninger. I forbindelse med Danmark 3.0-projektet er pyramiden blevet anvendt bredere, herunder som afsæt i forbindelse med tænketankens workshops.

Software: De 4 grundlæggende egenskaber

Med udgangspunkt i brugeren beskriver vi software i form af 4 grundlæggende egenskaber i trin. De første to trin relaterer sig til drift, dvs. om brugeren oplever, at softwaren faktisk kører:

- **Trin 1: Robusthed.**

Software skal være robust, hvilket eksempelvis vil sige, at den kører stabilt og sikkert. Uden tab af data, nedbrud eller indbrud. Og så skal software meget ofte kunne skalere. Rammer man reelt et behov med et stykke software, som brugerne synes er godt, er den første forudsætning for en ”killer app” tilstede. Dermed kommer ofte også et behov for at kunne skalere.

- **Trin 2: Hastighed.**

Software skal køre i en rimelig hastighed. Hvis hastighed (svartider etc.) ikke er fornuftige, vil brugeren opleve løsningen som ikke-fungerende.

Hvis de to første trin ikke er på plads, er løsningen uinteressant for brugeren, uanset hvor smart løsningen i øvrigt måtte være. Det er med andre ord helt basale forudsætninger.

De næste to trin relaterer sig til, hvordan softwaren virker, dvs. brugeroplevelsen:

- **Trin 3: Funktionalitet.**

Software skal levere den funktionalitet, som brugeren forventer. Kvalitetskravet bliver således ikke, om software gør, det den er designet til, men om brugeren oplever, at softwaren forstår brugeren og brugerens arbejdsituation, herunder er intuitiv og forstår brugerens kontekst og dermed skaber reel værdi.

- **Trin 4: Lækker betjening**

Det højeste niveau af software er ”lækker betjening”. Virker softwaren, og er funktionaliteten god nok (”gør softwaren det, som jeg forventer”), bliver indpakningen og måden softwaren præsenterer sig på væsentlig. Software på niveau 4 vil i sig selv tiltrække opmærksomhed, fordi lækkerhedsfaktoren i sig selv gør softwaren interessant. Apple er et godt eksempel på en leverandør, som har formået at skabe lækker software og dermed differentiere sig fra konkurrenterne.

I forbindelse med tænketankens workshops brugte vi en del tid på at diskutere, hvilke tekniske kompetencer, det vil kræve at være topleder i d-land.

Vi forventer ikke, at topledere i d-land vil kunne udvikle software. Men vi tror:

Topledere i d-land vil selv være i stand til at vurdere, ikke ved rådgivning, men ved egen inspektion, kvalitetsniveauet af organisationens egne løsninger i relation til de fire softwaretrin i pyramiden: robusthed, hastighed, funktionalitet og lækker betjening

Forventningen til toplederen i d-land vil således være, at toplederen egenhændigt kan stille - og at toplederen faktisk vil stille, - bruger-baserede spørgsmål i relation til robusthed, hastighed, funktionalitet og lækker betjening.

I d-land vil toplederens kunder, private såvel som offentlige virksomheder, være brugere, og ligesom toplederen vil de sjældent have en teknisk baggrund.

Det betyder, at toplederen bør kunne vurdere kvaliteten af egne løsninger på lige fod med de kunder/borgere, som skal anvende løsningen.

I d-land vil en topleder derfor næppe frigive en ny service, uden at lederen selv har prøvet løsningen og overbevist sig om, at det er en løsning, organisationen kan være bekendt at udbyde: Løser den det forretningsmæssige problem set med kundens/borgerens øjne? Leverer den tilstrækkelig værdi? Er den nem og intuitiv at gå til?

De udbudte services er jo organisationens grundlæggende produkt, det som møder kunden/borgeren.

På samme måde vil toplederen heller ikke byde sine medarbejdere en ny intern løsning, uden at toplederen selv har prøvet løsningen og finder den tilfredsstillende.

Ledelse: De 4 grundlæggende egenskaber

Behovspyramiden er oprindeligt udviklet til brug i forbindelse med udvikling og implementering af IT-projekter. I relation til ledelse siger behovspyramiden, at den succesfulde leder tager ansvar, har

forretningsforståelse, forstår opgaven og de forventede effekter, samt at lederen evner at kommunikere:

- **Trin 1: Ansvar**

Succesfulde IT-projekter er kendetegnet ved, at topledelsen tager et personligt ansvar for projektet. Det betyder ikke ansvar for den daglige projektledelse, økonomi eller ressourcestyring, men ansvar for at projektet leverer en god løsning, dvs. i hvilket omfang softwaren opfylder de 4 egenskaber.

- **Trin 2: Forretningsforståelse**

For at kunne vurdere løsningen, er det afgørende at lederen forstår processerne i sin egen forretning og de brugere (både interne og eksterne), som skal anvende løsninger. Det vil i sagens natur ikke være muligt for lederen at vurdere, om en given løsning fungerer, hvis eksempelvis lederen ikke forstår den proces, som skal understøttes.

- **Trin 3: Opgave og Effekt**

Lederen skal selv forstå, hvad det er for en opgave, som skal løses. Hvad det er løsningen skal bruges til. Samtidig skal lederen have gjort det klart hvilke (målbare) effekter, som en given løsning skal levere.

- **Trin 4: Kommunikation**

Lederen skal formå at ”stå på ølkassen” gennem hele projektet og kommunikere og motivere.

Behovspyramiden er udviklet som værktøj i forbindelse med implementering af konkrete IT-projekter.

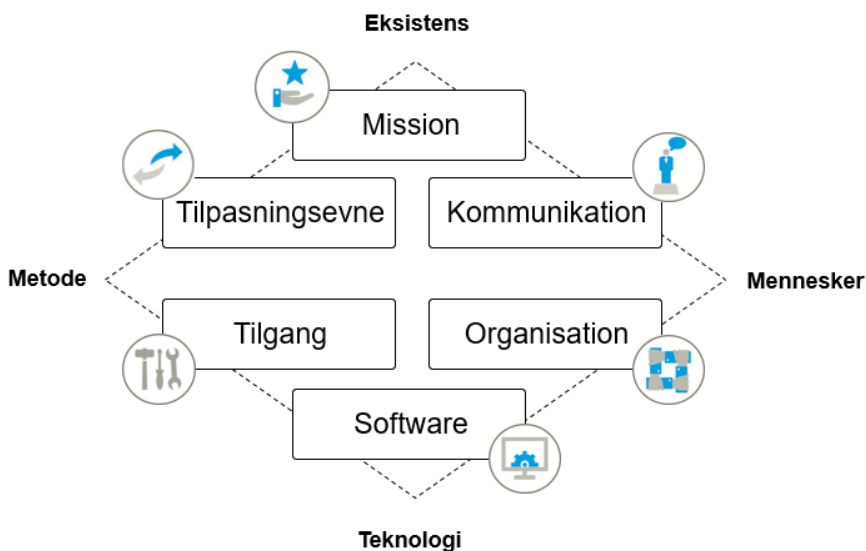
Tænk tankens arbejde havde et bredere perspektiv, idet det relaterede sig til toplederens arbejde som topleder, ikke som deltager i et konkret IT-projekt.

Dette ledte frem til en ny model, beskrevet ved 6 ord, for de ledelsesmæssige kompetencer, som den succesfulde topleder i d-land vil besidde.

DE 6 KOMPETENCER

Hvad kræver det af ledelsen at udnytte de digitale muligheder, lede forandringen og at lede i en digitaliseret verden?

Baseret på arbejdet i tænketanken har vi opstillet en model, som beskriver 6 kompetencer, der vil kendetegne den succesfulde leder - som udgangspunkt - i transformationen på vej mod d-land.



Mission	• Jeg forstår vores mission, organisationens eksistensberettigelse • Forstår hvad det er for opgaver, organisationen skal løse: missionen • Forstår og formulerer den fremtidige mission og eksistensgrundlag
Software	• Jeg har kun en forretning i morgen, hvis jeg forstår den underliggende teknologi • Kan stille de 4 softwarerelaterede spørgsmål til egne løsninger • Kan inspicere egne løsninger • Forstår hvordan nye teknologier kan påvirke egen forretning og organisation
Tilgang	• Jeg er ansvarlig for at vælge en tilgang, som udnytter teknologien effektivt med henblik på at nå vores mission • Kan udfordre og reformulere den måde IT-projekter bliver formuleret og gennemført • Kan drive fokus og retning.
Tilpasnings- evne	• Jeg tilpasser mig løbende til nye omgivelser, både ændret mission og teknologiske forandringer • Kan tage nye fundamentale beslutninger, og gøre det hurtigt i takt med, at vi lærer nyt/bliver klogere • Kan vælge en ny tilgang
Organisation	• Jeg forstår min organisation. Jeg evner at udnytte og motivere organisationen til at implementere min tilgang og nå vores mission • Forstår egen organisation, brugere og processer • Anvender organisatorisk jiu-jitsu

Kommunikation	• Jeg evner at kommunikere vores mission og tilgang • Står på ølkassen • Evner at kommunikere både opgave, teknologi og tilgang
----------------------	--

Kompetencerne er tæt forbundne. Samtidig kan kompetencerne ses i 4 dimensioner: Eksistens, metode, mennesker og teknologi. Disse dimensioner udfolder samtidig fire helt centrale spørgsmål: For det første, hvorfor eksisterer vores organisation? For det andet, hvordan transformerer vi organisations værdikæde og økosystem? For det tredje, hvad er forstærkere og løftestænger for organisationens transformation? For det fjerde, hvem transformerer vi organisationen og dens samspil med omverdenen sammen med?

Hvorfor lige mission, tilpasningsevne, kommunikation, tilgang, organisation og software? Det er fordi:

- Missionen giver **retning** og en **mening**.
- Software er den intelligente **forstærker**, der gør at det, der er tænkt én gang - kan **udføres** uendelig mange gange.
- Tilgangen skaber ressource **effektivitet** i værdiskabelsen og gør systemet **konkurrencedygtigt**.
- Tilpasningsevnen sikrer systemets **overlevelse** gennem **relevans** i forhold til omgivelserne.
- Organisation er koalitionen, der bringer **kompetence** og **beslutning** sammen.
- Kommunikation muliggør afkodning og **påvirkning** af omgivelserne, så **netværk** og forbundethed etableres.

Det er forfatternes opfattelse, at netop disse 6 grundpiller er centrale for god ledelse i en digital realitet.

Missionen relaterer sig til organisationens eksistensberettigelse. Organisation har sin berettigelse, fordi den har en opgave.

Både offentlig og privat virksomhed leverer givne services til kunderne, borgere og virksomheder, defineret af politikere eller bestyrelser.

Opgaven er formålet, og det der giver mening – det, der er værd kæmpe for. Derfor er formålet med organisationen ikke kun at kunne løse en opgave, men at gøre det, så der skabes værdi. Det handler for den offentlige virksomhed om at kunne skabe samfundsværdi - værdi for den enkelte og for fællesskabet.

Lederen skal evne at forstå og kommunikere missionen til sin organisation. Samtidig skal lederen have en teknologisk indsigt, som sætter lederen i stand til at udnytte teknologien, og ikke mindst vælge en effektiv tilgang til teknologiudnyttelsen, så organisationen kan forfølge sin mission.

Kommunikation er det, der skaber netværk og relationer. Det er kommunikation, der binder os sammen og giver mulighed for at skabe en kollektiv bevidsthed. Værdiskabelse er i fremtiden ikke bare noget, nogen skaber til nogen. Det er i højere og højere grad noget, vi skaber sammen.

Hvis vi ikke kan kommunikere, så kan vi ikke skabe netværk og indgå i økosystemer på nettet. Andre skal kunne indskrive vores projekt i deres projekt, hvilket kræver, at lederen forstår, hvordan teknologi og kommunikation gør dette muligt.

Mission og teknologi definerer organisationens omgivelser. Lederen skal have kompetence til at forstå og styre i foranderlige omgivelser. Det kan være en ny politisk virkelighed, ændrede markedsvilkår eller nye teknologiske muligheder.

Evnen til at tilpasse sig er derfor en afgørende kompetence. Som resultat af ændrede omgivelser skal lederen løbende kunne tilpasse sig og ændre sin tilgang, sin metode. Tilgang gælder både den måde, som lederen tilgår og anvender teknologien på, den måde som lederen udnytter sin organisation på, og den måde lederen kommunikerer på.

Tilpasningsevne handler om at kunne transformere sin forretning løbende. Det er dog ikke kun et spørgsmål om at kunne ændre sig gradvist. Man må kunne ”mutere” og ændre sit DNA, således at man kan overleve de disruptive ændringer, der med stadigt øget sandsynlighed kan indtræffe i omgivelserne.

Teknologi og mennesker er de grundstoffer, som lederen skal formå at udnytte effektivt, og samspillet mellem dem er afgørende for både virksomhedens kultur og resultater. Evner lederen ikke at kommunikere mission og tilgang, tabes organisationen. Evner lederen ikke at udnytte teknologien, vil selv den bedste organisation antageligt fejle.

Mission (eksistens)

Lederen må forstå og løbende tilpasse, tune og formulere den mission, som organisationen er på, herunder redegøre for, hvorfor organisationen har en unik eksistensberettigelse.

Digitaliseringen betyder, at organisationens services og kravene hertil konstant vil blive udfordret og være under løbende forandring. Lederen skal hurtigt og skarpt kunne sætte retningen for de services, som understøtter organisationens dagsaktuelle mission og baner vejen.

Mission og eksistensberettigelse fordrer, at virksomheden tjener et formål og skaber en værdi, som nogle kunder ønsker. Da digitalisering accelererer teknologiudviklingen, stiger risikoen for, at andre virksomheder med andre produkter pludselig bliver mere relevante for kunden.

Lederen må derfor være i stand til at se et bredere formål end det, virksomheden pt. løser. Lederen skal derfor ikke kun forstå sit produkt, han skal også kunne forstå kundekontekst og kunne sætte sig i kundernes sted. Ellers er han ikke i stand til at udvikle sin service og tage vare på sin kunde og få kundens ”hverdag” til at hænge bedre sammen.

Lederen skal være i stand til at bruge de teknologiske muligheder til at øge virksomhedens relevans for kunden og for markedet. Digitaliseringen ændrer konstant ved kundens behov og på, hvad kunden finder meningsfyldt. Mange produkter mister mening fordi formålet, som virksomheden forsøger at tjene, pludseligt er væk. Der skal være et formål med, det der bliver gjort, det skal f.eks. øge livskvaliteten for dem, der nyder godt af at opgaven bliver udført.

Opgaven for en bilproducent er f.eks. ikke højproduktivt at lave en bil med rat, gearkasse og forbrændingsmotor. Opgaven er at tjene et formål med f.eks. at flytte personer fra A til B, på en måde så det skaber værdi og mening. Det skal være relativt hurtigt, sikkert, behageligt, præcist og økonomisk fordelagtigt.

En bil kan så måske godt køre på el, være selvkørende uden rat, have 3 hjul etc.

Bilen som koncept er således under transformation, og om få år findes der måske hverken Uber eller taxachauffører. Måske er det IT-firmaer, der laver selvkørende biler. De sælger måske transportservicen på en anden måde og gør den tilgængelig for forbrugeren på en ny og innovativ måde, i en helt ny og innovativ forretningsmodel.

At løse en opgave og at have en mission kan i en digitaliseret verden ikke kun bestå i at lave et produkt som f.eks. et fjernsyn, et oliefyr eller en cd-afspiller. Den digitale leder forstår, at teknologien konstant forandrer og ”intelligent”-gør produkterne.

Derfor må lederen være optaget af at forstå følgende områder for at være tilpas på forkant med udviklingen:

- 1) Formålet som produktet bidrager til at nå.
- 2) Kunden som opgaven løses for og dennes kontekst og ønsker og perceptioner.
- 3) Værdien og meningen som tilføres og hvordan den kan beriges.
- 4) Digitalisering og andre teknologiers potentiale for kundens opgaveløsning.

Forretninger transformerer sig i disse år på en ny måde end tidligere. Tidligere var opgaven og forretningen relativt konstant f.eks. at producere en græsslåmaskine, så meget innovation gik på at lave den billigere, mere robust og i et stadigt mere funktionelt design. I dag går opgaven snarere på at bygge intelligens ind.

F.eks. vil vi gerne have en græsslåmaskine, der kan køre selv, der lader være med at slå græs, når plænen er for våd, der slår plænen på en ny måde, hver gang, så der ikke bliver grimme spor, og at den skal kunne undgå at køre over et barn, der er faldet på plænen etc.

Produkterne bliver ikke bare mekaniserede, de bliver også intelligentgjorte, og denne transformation har den digitale leder set komme. Lederen ved, at det også er på vej i den branche han / hun er i, og lederen sikrer sig derfor viden om både teknologi, kunde, formål og den værdi, virksomheden skal skabe i konteksten for fortsat at have relevans.

Software (Teknologi)

Lederen skal, ved egen inspektion, være i stand til at stille de 4 softwarerelaterede spørgsmål til egne løsninger: robusthed, hastighed, funktionalitet og lækkerhedsfaktor.

Lederen er selv bruger, og lederen prøver egne løsninger, før de frigives til brug for medarbejdere, kunder eller borgere.

Lederen følger med i og forstår som bruger, hvilke nye teknologier, som er på vej, og hvordan de kan påvirke organisationens fremtidige mission, forretningsmodel og services.

Lederen skal forstå, at teknologi i stadig højere grad ikke kun er et medie for, at vi kan gøre noget gennem teknologien. Teknologien har udviklet sig til noget med egen materialitet, noget der selv gør noget, f.eks. kører bil, slår græs eller støvsuger.

Teknologien skal altså gøre noget for os, ikke bare sætte os i stand til selv at gøre noget hurtigere eller bedre. Vi vil have, at teknologien gør tingene, så vi ikke selv har behov for at gøre dem, endsige tænke over, at de bliver gjort. Derfor skal teknologien være pålidelig, hurtig, lækker og brugervenlig, og den skal tjene det formål den er sat i verden for og løse præcis den opgave, vi ønsker løst. Teknologien skal altså kunne tage initiativ.

Fremtidens leder har en teknologiforståelse, der ikke så meget handler om IT forstået som computer, operativsystemer og apps.

Fremtidens leder forstår, at teknologi også handler om kunstig intelligens-teknologier, der kan lære ud fra eksempler. Socialteknologier, der kan mobilisere personer og sætte dem i forbindelse med hinanden og gøre det muligt at formidle følelser og fantasier. Det kan også være robot-teknologier, der flytter teknologien ud af computeren og ind i græsslåmaskiner, skofabrikations-maskiner (som Adidas, der flytter skoproduktionen fra Kina til Tyskland til en ny computerstyret fabrik), tekstil- og tøjfabrikation, lager- og transportanlæg etc. Det kunne også være læringsteknologier, der gør det muligt for børn at lære af de bedste eller af hinanden.

Teknologi er både noget, der kræver en platform – en computer eller smartphone, men det kræver også softwareteknologier som f.eks. webshop, film og TV-streaming, spilteknologier, maskinlæring osv.

Den digitale leder forstår disse nye teknologier og hvordan de vil transformere virksomhedens forretningsmodel, og den digitale leder forstår at opbygge den fornødne viden i virksomheden i tide og eksekvere på den.

Software bliver rigtig potent, når den indgår i en kobling med mennesker eller med elektromekanik, med lyskilder, lydkilder og lignende. Softwaren har i stort omfang fra den administrative verden været i et relativt lukket system med meget få udgange og indgange, f.eks. tastatur, skærm, webcam, højttaler, papirprinter og mus. Software kunne således hovedsageligt skabe værdi som lyd, billede og tekst. Den tid er nu ved at være forbi, 3D-printeren er på markedet, så nu kan software også producere ting, Let-robotten fra Universal Robots er et eksempel på, at software også kan have arme, og de mange droner har gjort det muligt, at software kan flyve etc.

Software kan nu have direkte adgang til den menneskelige hjerne, som det gør sig gældende med Cochlear-implantater for hørehæmmede og snart med implantater for synshandikappede. Grænserne for, hvor teknologi kan indfinde sig, rykker meget kraftigt og hver enkelt leder må derfor løbende sætte sig ind i, på hvilke måder teknologien kan anvendes til at styrke netop den mission som han / hun er i spidsen for.

Lederen må forstå, at digitalisering skal kunne gøre mange andre ting end blot at være informationsteknologi (IT), der blot automatiserer kommunikation og administration. Digitalisering skal f.eks. også kunne:

- Tage initiativ og gøre ting autonomt, som vi gerne vil have gjort.
- Lære ting undervejs og evaluere sin egen performance.
- Berige ikke digitale ting herunder både elektromekanik og mennesker.
- Aktivere mennesker og sætte dem i kontakt med hinanden og få mennesker til at dele ud af deres erfaringer og oplevelser.

Tilgang (metode)

Lederen vil implementere nye metoder for indføring og support af løsninger i organisationen, og lederen vil selv forstå metoderne.

Lederen forstår, at der er brug for nye tilgange. Indser, at mere af det samme ikke bringer virksomheden det rigtige sted hen. At der er brug for en ny diskurs. No more big IT. Flere og flere indser, at de store IT-

projekters tid er ovre. De tager for lang tid, budgetterne holder ikke og de kører som regel af sporet.

Lederen vil konstant udfordre og drive en forandring af de anvendte metoder. En forandring, som vil erstatte de store traditionelle IT-projekter med mange mindre projekter, øge anvendelse af standard og genbrug - eksempelvis hvor organisationen tilpasser sig, hvis det kan ændre risikoprofil og tid.

Lederen vil have travlt med at udvikle virksomhedens forretningsmodel og stille krav om hurtig eksekvering. Det er nødvendigt, hvis virksomheden ikke skal miste sin relevans i relation til kundernes skiftende behov.

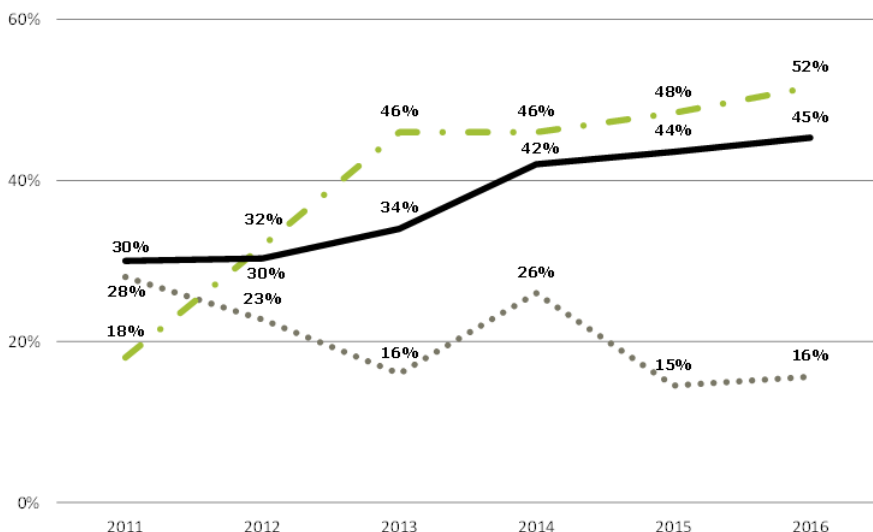
Lederen indser, at den usikkerhed, der er knyttet til ny teknologi må omfavnes og adresseres på en intelligent måde.

Lederen forstår, at i starten af udviklingen af et strategisk initiativ eller projekt vil der typisk herske stor usikkerhed og mangel på fakta og viden. Vi ved ikke, hvad vi ikke ved. Det mødes med små eksperimenter, korte og hurtige projekter og afprøvninger, konkurrerende løsningsstilgange etc. Præget af lean startup-tænkning. Aftaler vil typisk være mindre og ofte ikke baseret på fast pris. Vi kender den ikke.

I takt med, at erfaring og erkendelse skabes, bliver man i stand til bedre at forstå og beskrive det, man ønsker og dermed bliver det også muligt at basere sig på længere aftaler og f.eks. mere faste priser. Indgår man aftaler tidligt, er det som oftest fordi man gerne vil placere risikoen hos teknologileverandøren. Men man narrer blot sig selv.

Ledelse i d-land kræver mod

Offentlige topledere bliver mere kundeorienterede og har mere fokus på at skabe værdi. Men deres organisationer er ikke præget af synderlig risikovillighed. Digitaliseringen udfordrer præmissen at drive virksomhed på og lederens mindset og tilgang. Det fordrer mod på at gå nye veje.



..... Risiko: Organisationen er præget af risikovillighed



—•— Strategisk prioritering: Kundeservice vægtes over ressourceomkostninger



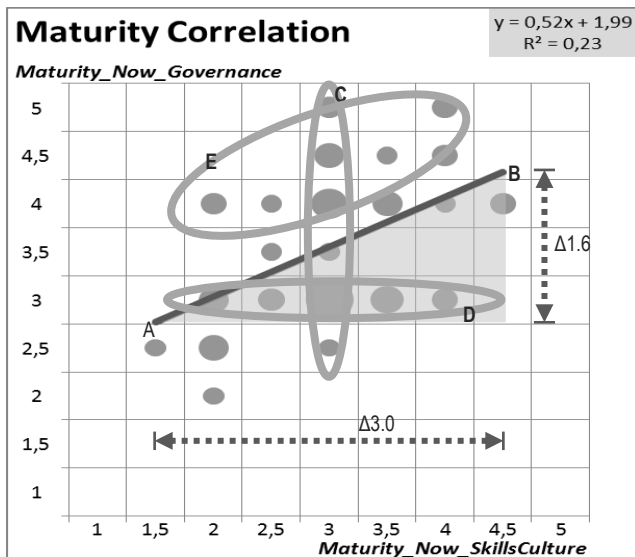
— Økonomisk fokus: Værdiskabelse vægtes over omkostningsminimering

UDVIKLING I PRIORITERING OG FOKUS (OFFENTLIGE, FORRETNINGSANSVARLIGE)

Kilde: "Business Technology: Strategi, trends og erfaringer. It i praksis® 2016", Rambøll

Man kan ikke styre sig til storhed

Mange virksomheder enten overvurderer modenheten af deres governance eller også overkompenserer de i for høj grad, i stedet for at introducere "sund fornuft. I den offentlige sektor er det endnu mere udpræget (0,14 mod 0,23)



Modenhedsskala:

1. Ad hoc
2. Intuitiv
2. Defineret
4. Styret
5. Optimeret

Diagrammet viser hhv. modenheten for Governance og Skills and Culture. Boblernes arealer angiver det relative antal private virksomheder i hver kvadrant.

R^2 er determinationskoefficienten og er den andel af variationen af y-aksen som kan forklares ud fra variationen af x-aksen.

- A. Virksomheder kompenserer for en lav kultur- og kompetence-modenhet ved at pålægge medarbejderne en skarpt defineret styringsramme (Skills Culture 1,5 -> Governance 2,8).
- B. I takt med at medarbejdernes indsigt modnes øges behovet for yderligere kompenserende governance i mindre grad (SkillsCulture Δ3,0 -> Governance Δ1,6).
- C. Til gengæld virker det som om en del virksomheder ikke helt kan finde den forsvarlige balance mellem medarbejder indsigt (evnen til selv at gøre det rigtige) og så hård governance (hvor høje modenhedsniveauer er eksponentielt meget dyrere at opretholde end lave).
- D. Omvendt klarer en del virksomheder sig tilsyneladende med governance på et enkelt, men velfungerende modenhedsniveau, og lader så medarbejdernes egen indsigt og forståelse klare resten.
- E. Mange virksomheder enten overvurderer modenheten af deres governance eller også overkompenserer de i for høj grad istedet for at introducere "sund fornuft" hos medarbejderne (understreges også af den lave R^2 -værdi som indikerer for ringe sammenhæng mellem ændringerne i medarbejdernes indsigt i form af kompetence og navigationsevne i form af kultur, og så den niveauet af den etablerede governance)

Kilde: Specialanalyse foretaget på data fra IT i praksis® 2015, Rambøll

Lederen vil acceptere fejl og jævnligt stoppe projekter, når det står klart, at projektet ikke vil løse opgaven eller ikke vil nå de forventede effekter og mål. Til gengæld vil dette ske med begrænsede tab, fordi projekter vil bestå af mange mindre projekter, typisk baseret på pilotprojekter og løbende læring.

Lederen vil i højere grad stole på egen vurdering frem for indstillinger.

Lederen har et mindset, der gør hende i stand til at se trusler og muligheder på en gang. Der er trusler, der med relativt høj sandsynlighed kan ramme og som vil forvolde store skader, når de gør. Der er på den anden side også muligheder for at transformere forretningen på en måde, så den løfter sit formål bedre og øger sin værdi og relevans for brugerne.

Fremtidens leder undgår farer, der kan tage livet af virksomheden og udnytter nye teknologiske muligheder og forstår at afbalancere indsatsen løbende.

Lederen er kritisk optimist, for brugen af ny teknologi er et kreativt arbejde med at skabe noget, der ikke findes, og med at konstruere noget, der ikke har kunnet lade sig gøre før.

Tildel penge i takt med at prisen kendes

Skaf indsigt tidligt i forløbet ved i højere grad at allokere midler til selvstændige projekter, som har karakter af foranalyser, proof of concept, pilotprojekter og egnethedsstudier, og derfor ikke nødvendigvis kan fremvise selvstændigt positivt investeringsafkast.

Ved at adskille bevillingerne til foranalyser, projekteringsfaser og implementeringsprojekter opnår man, at der ikke kastes ”gode penge efter dårlige penge” og at den endelige business case ikke fastlåses på et tidspunkt, hvor forudsætningerne endnu ikke er kendte.

Kilde: ”5 holdninger til statslige it-understøttede forretningsprojekter, Dansk IT, 2010.

Tilpasningsevne (Metode)

Lederen vil konstant lære nyt og evne at tilpasse sig, så snart han eller hun eller blevet klogere.

Den strategi, som var baseret på gårsdagens viden, og som var rigtig i går, vil ikke nødvendigvis være rigtig i dag. Det ved lederen, og lederen vil ikke være bange for at tage konsekvensen af ny viden og ny forståelse.

Lederen vil gennem synlig ledelse og egen evne til at tilpasse sig demonstrere tilpasningsevne overfor både mellemledere og medarbejdere. Herved vil lederen uddanne organisationen og fastholde organisationens evne til at tilpasse sig, så snart ny viden og forståelse opstår.

En organisation med en veludviklet tilpasningsevne vil lukke eller reformulere projekter, så snart organisationen har ny viden. Herved minimeres tab.

Lederen sikrer konsistens i de løbende ændringer, der kommer i forlængelse af, at man lærer noget og skifter retning. Dette gøres ved at være vedholdende i forhold til virksomhedens formål og *rason d'être*. Lederen viser medarbejderne, at formålet ikke har ændret sig, men at man blot har revideret måden det opnås på.

De hastige ændringer og de mange parallelle aktører, der påvirker situationen, gør at strategien ikke på samme måde kan være planlagt og kalkuleret som før. Strategien er nødt til at blive mere emergent og tilpasse sig løbende og elastisk til ændringerne i strategiens forudsætninger efterhånden som forudsætningerne ændrer sig, og det gør de oftere og hurtigere.

Kompleksiteten øges i takt med, at teknologien består af stadig flere dele. Det sker, fordi de enkelte elementer i stadig højere grad kobles til andre elementer. Dette er med til at skabe rigiditet, der kan være farlig for fleksibiliteten.

Så hvad skal der til, hvis lederen skal sikre sig en høj tilpasningsevne og derved undgå, at forretningen bliver irrelevant i en stadig mere uforudsigelig verden?

Det er følgende elementer, der karakteriserer den tilpasningsdygtige leder:

- Holder øje med sine omgivelser, marked og kunder.
- Holder fast på formål, og skifter gerne til ny teknologi.
- Har agilitet i sine metoder.
- Fejler hurtigt på udvikling og ændrer kurs.
- Undgår at fejle stort på livsvigtige områder, og udbedrer hurtigt.
- Reducerer kompleksitet og afhængigheder og de-kobler gerne.
- Øger konstant sine udviklingsressourcer og stabiliserer sin drift.

Det siger sig selv, at den tilpasningsdygtige leder holder øje med den kontekst, han skal tilpasse sig til, altså markedet og kundernes behov. Det er svært at tilpasse sig, hvis man ikke konstant tjekker sin omverden, forstår den og måske endda er proaktiv over for den. I stedet for hele tiden at løbe efter den, er det en fordel at være med til at skabe den, når man kan.

De digitale ledere har i længere tid været meget optaget af at gøre tingene rigtigt. Nogle gange har det ført til så meget bureaukrati og langsommelighed, at det har gjort det næsten umuligt at gøre de rigtige ting.

Derfor har agile udviklingsmetoder som f.eks. Scrum også vundet frem. De gør stram styring mulig samtidig med, at der bevares en stor mængde agilitet. Disse metoder gør også, at man fejler hurtigere, fordi man kommer hurtigere i gang, hvilket igen giver mulighed for at ændre kurs i tide.

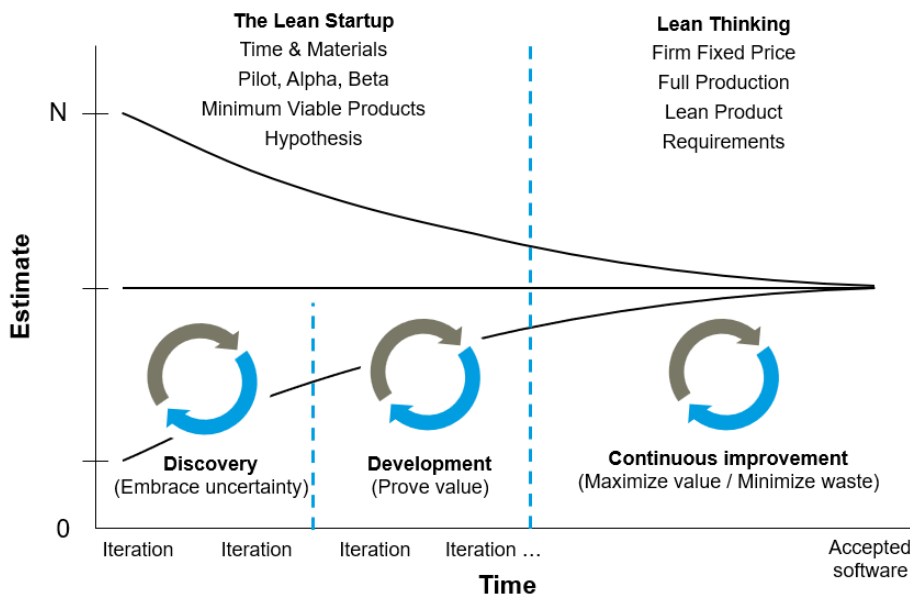
Agil udvikling kræver, at der er rigtig meget styr på sikkerhed og drifts-stabilitet i den daglige og livsvigtige forretningsmæssige drift. Fejl hurtigt er måske godt, men at fejle stort på troværdighed og i den centrale værdiskabelse dur ikke.

Organisation (mennesker)

Teknologien muliggør forandring, og lederen er ansvarlig for at udnytte den. Men implementeringen sker i og gennem organisationen, og lederen vil forstå sin organisation og udnytte denne viden, så det er

organisationen selv, som argumenterer for forandring. Vi kalder det for ”kunsten at bruge organisationens egen styrke til at skabe fremdrift og forandring (organisatorisk jiu-jitsu)”.

The Cone of Uncertainty



Kilde: Cone of Uncertainty stammer oprindelig fra Baumann og Barry Boehm. Her bearbejdet af Greg Godbout, 18F

Lederen ruller ikke teknologi ud over eller ud i organisationen, lederen formår at rulle teknologien ind i organisationen, sådan at de enkelte medarbejdere får ejerskab og har været igennem de relevante refleksioner.

Lederen ved, at han ikke ved nok, selvom lederen konstant kæmper for at forstå kontekst, teknologi, kunder og medarbejdernes kompetencer. Lederen forstår konstant at udvikle sin organisation og lederen ved, at organisationen ikke er i stand til at gøre mere, end hvad mixet af de ansatte er i stand til at gøre i samarbejde med teknologier, underleverandører, konkurrenter og kunder.

Organisationen giver mulighederne for, hvad der kan opnås, men den sætter også begrænsningerne, hvis den ikke konstant udvikles. Der må skabes synergier, der gør organisationen stærkere end summen af hver enkelt medarbejders styrke.

Lederen forstår at udvikle, rekruttere og mixe de forskellige kompetencer, der gør det muligt at forholde sig transformativt til opgaven og til kunderne for konstant at kunne øge skabelsen af kunderrelevant værdi.

Lederen ved, at "command and control" ledelse og optimeringstilgange ikke er tilstrækkelige til, at organisationen kan overleve i en digitaliseret verden. Der skal være styr på tingene, der skal køres lean og sparsommeligt, men der skal være plads til passion og til kreativitet.

Selvom alle arbejder hårdt og meget, er det ikke alt, hvad man afprøver, der virker og derfor må man acceptere et kreativt spild, som giver mulighed for et kreativt løft, der måske pludselig giver en faktor 10 – 100 eller 1.000 igen. Det er nemlig ikke urealistisk, for det svære er aldrig at få software til at løse opgaven 1000 gange, det svære er at skabe algoritmen, der får den til at gøre det 1. gang på en generel måde.

Det er centralt for den digitale leder at motivere medarbejderne til at prøve nye ting og til selv at tage initiativ. Det er det, fordi kompleksiteten gør, at man ikke kan kommandere sig frem til løsninger.

Lederen skal kunne stimulere skabelsen af tætte og lange netværk af medarbejdere, forskere, kunder eller andre aktører uden for organisationen.

Der sker konstant krydsbefrugtning af ideer, hvorfor organisationen altid skal have den passion, der konstant kan drive en nysgerrighed efter nye måde at anvende forskellige teknologier på i stadigt nye konstellationer.

Kommunikation (mennesker)

Ledere i det digitale samfund er den synlige leder, der står på ølkassen og konstant kommunikerer både forretning, tilgang og tilpasningsevne.

Hvis organisationen ikke kender sin mission, er det toplederens personlige ansvar.

Lederen fremstår som passioneret i forhold til missionen og i relation til de kunder, hvis liv organisationen beriger gennem sit virke. Da motivation af medarbejdere og begejstringen af kunder er vigtig, er det nødvendigt, at lederen kan formidle en autentisk entusiasme i relation til det formål virksomheden forfølger.

Man kan ikke kommandere sig frem til løsninger

IT-understøttede forretningsprojekter skabes af mennesker med mennesker og for mennesker. Derfor bør der rettes mere opmærksomhed på, at der i projekterne findes de rigtige menneskelige ressourcer på alle niveauer. Det handler ikke blot om faglige kompetencer og indsigt, men også om holdninger og kemi. Dialog med og tæt kontakt til centrale aktører og interessenter er afgørende. De ledende organer og nøglepersoner i projekterne skal i højere grad acceptere, at man faktisk er nødt til at komme tæt på genstanden. Gode og innovative projekter styres ikke alene ved hjælp af teoretisk viden om projektmodeller, fremdriftsrapporter og risikologs.

Kilde: "5 holdninger til statslige it-understøttede forretningsprojekter, Dansk IT, 2010.

Kommunikation er ikke mindst vigtig, fordi det bliver sværere og sværere at producere noget, der virkelig giver kunden værdi.

Lederen må kunne trække på ressourcer uden for organisationen selv, hvilket ofte er nødvendigt for at kunne klare sig i konkurrencen. Lederen skal kunne formidle og have et narrativ, der købes ind på og der kan mobilisere.

Rigtig mange produkter er jo ikke bedre, end måden de bliver anvendt på. F.eks. er en smart skjorte jo ikke smart, hvis den sættes sammen med de forkerte bukser og den forkerte jakke etc. Kommunikationen med kunderne kan være mindre værd end kundernes kommunikation med hinanden. Derfor handler det ikke kun om at kommunikere, men også om at facilitere kommunikation.

Kommunikation er ikke bare at få sine budskaber ud, kommunikation er også at være i dialog og at lytte. Nogle ledere glemmer ofte lytte-delen af kommunikationsopgaven, det handler om at skabe rum, hvor de produktive, kreative og skæve tanker får plads nok.

REFLEKSION

Udviklingen, der har ført Danmark frem til en international førerposition, kalder på en refleksion over, hvad det er for udfordringer og drivkræfter, der ligger bag. Hvad skal der til for at styre den i en ønsket retning.

Vi er kommet til et punkt i den digitale transformation, hvor der ikke er nogen vej tilbage til en analog verden med formularer og papirer med gennemslag. Man kan ikke rigtig tænke sig, at nye administrative borgerservices ikke skulle være digitale. Vi går jo heller ikke ind i et rejsebureau og får papirbilletter, vi booker vores flyrejse på nettet og får vores boardingkort digitalt. Vi taler også mindre og mindre om digital forvaltning - der er bare forvaltning, som selvfølgelig er digital. Der er i dag heller ikke fladskærme, fordi alle skærme i dag er flade.

Det interessante spørgsmål her er, hvordan vi anvender software til at skabe et samfund, vi ønsker at leve i. Det kræver lederskab ikke bare at digitalisere gårsdagens samfund. Det kræver lederskab at anvende digitaliseringen til at udvikle morgendagens samfund, services og produkter på en måde, hvor der skabes ny og bedre livskvalitet i kraft af digitale teknologier.

Der er mange områder, hvor Danmark påvirkes af, hvad der sker internationalt, og det går stærkt. F.eks. kunne man synes, at det er gået hurtigt med teknologigiganternes overtagelse af nyhedspåvirkningen og meningsdannelsen i de europæiske befolkninger. Hvor vi ser, at aviser og tv-kanaler er blevet overhalet af sociale medier og streamingtjenester. Forandringen er slået igennem på bare godt et årti. Der er ikke noget, der tyder på, at udviklingen aftager, ikke mindst fordi intelligente softwareteknologier nu for alvor er ved at være modne, herunder f.eks. ChatGPT.

Hvis den globale påvirkning går stærkere, hvilket alt tyder på, så er det sandsynligt, at vi kunne miste muligheden for selv at påvirke begivenhedernes gang, hvis vi ikke intensiverer vores ledelsesindsats og tager ejerskab over teknologierne, og hvordan de implementeres.

Det kræver en ledelse, der kan følge med og som kan tænke stort og handle hurtigt på flere fronter på én gang. Det er disse fronter, som vi her i bogen ønsker at stille skarpt på.

Tilgangen til ledelse ændrer sig langsomt. Faktisk er det svært at pege præcist på, hvordan lederes adfærd har ændret sig i de samme 25 år, hvor befolkningens internetanvendelse er steget fra under 5% til over 95%, som dagligt bruger internettet.

Ledelsesformen og redskaberne ændrer sig langsomt, men de udfordringer, der skal ledes, ændrer sig i et accelererende tempo:

1. Kriser (klima/energi, Covid-19 og krig i Europa) udfordrer vores livsform
2. Borgere og medarbejderes tillid til staten og demokratiet udhules
3. Teknologiudvikling (f.eks. ChatGPT) giver risiko for radikal disruption
4. Risiko-uvillighed og bureaukratisk friktion
5. Udfordring på hastighed øges, da forandringerne kommer stadig hurtigere og mere radikalt, så du bliver irrelevant eller udkonkurreret, hvis du ikke er proaktiv og hurtig

Afstanden vokser mellem ledelse, der næsten står stille på den ene side og teknologi og kriser på den anden side, der er i stadig acceleration. Dette faktum gør, at vi stadig mener, at ledelsespositionen er udfordret.

Ledelsestilgangen udfordres af kriser som klima, energi, Covid-19, krige og lignende, fordi markante kriser udfordrer mennesker, økosystemer, samfund og nogle gange hele civilisationers eksistens.

Løsninger af eksistentielle kriser kræver nødvendige ledelsesmæssige beslutninger, der tager højde for den begrænsede tidshorisont, der er til rådighed før tab af menneskeliv eller økosystemer indtræffer. Problemet med tab af menneskeliv og økosystemer er, at tabene er irreversible. Når en art er uddød, har vi ikke på nuværende tidspunkt mulighed for at genskabe arten.

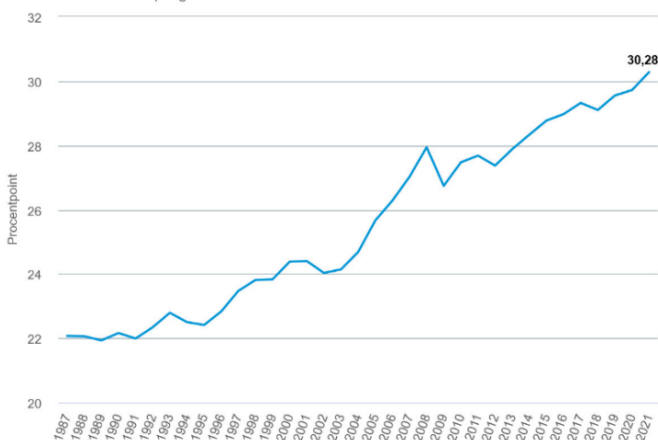
Det er derfor, at den moderne leder er nødt til at lære af den kriseledelse, som i dag anvendes på hospitalers akutafdelinger eller af indsatsledere ved naturbrande og lignende. Hastighed og risikohåndtering er nødvendig, hvis patienten ikke skal dø, eller hvis naturområder ikke skal brænde op.

Ledelsestilgangen udfordres også af, at tilliden mellem borgerne og ”magthaverne” svækkes. Dette udmønter sig i, at populistiske højreradikale kræfter med bekvemme sandheder, nationalistiske illusioner og hadske budskaber vinder frem i Europa og truer demokratiet.

Befolkningerne føler sig fremmedgjorte og stadig mere mistroiske over for staten, retssystemet samt den øgede økonomiske globalisering. Afstanden mellem dem, der har, og dem, der ikke har, bliver også større og større. Dette illustreres af, hvordan uligheden vokser i Danmark, hvilket endda er moderat i forhold til, hvad der sker i resten af verden. I 35 år er der ikke målt højere ulighed i Danmark end lige nu.

Gini-koefficienten

Kommune: Hele landet | Ulighedsmål: Gini-koefficient:



Det er tydeligt, at et stærkt offentligt system med et stærkt skattesystem, der kan fordele goderne, er lige så vigtigt som et stærkt og konkurrencedygtigt erhvervsliv. Et erhvervsliv, der kan tjene penge og

sikre medarbejderne en fornuftig realløn og ejerne et attraktivt afkast.

Det kræver lederskab at udnytte de digitale muligheder således, at det offentlige, erhvervslivet og borgerne ikke bliver mistroiske overfor hinanden og begynder at modarbejde hinanden.

Det er derimod vigtigt, at de ledes til at understøtte hinanden positivt, med en fornuftig fordeling af goder og magt. Dette afgøres i dag ikke mindst i den digitale realitet og i de digitale medier.

Ledelsestilgangen udfordres også af, at teknologiernes udvikling nu har nået et niveau af kraft og hastighed, hvor teknologiernes transformative kraft for alvor er i stand til at ændre samfundet og borgernes og medarbejderes hverdag.

Industrialiseringen ændrede også samfundet og borgernes måde at arbejde på og virksomhedernes organisering af produktionen. Vi står uden tvivl overfor en lige så udfordrende, men også lige så mulighedsskabende opgave som under industrialiseringen. Lederskabet og ledelsesopgaven er dog blevet sværere.

Industrialiseringen var ikke i stand til at rydde op efter sig selv, og vi har derfor forbrugt ressourcer, ødelagt natur og svinet atmosfæren til med CO₂. Et udslip der fortrinsvist kommer fra det potentielt altødelæggende og uansvarlige ressourceforbrug af fossile brændstoffer. Lige såvel som at tobaksindustrien aldrig har betalt regningen for alle de liv, den har taget og betalt de slaver, som den udnyttede, ja så har olieselskaberne heller ikke ønsket at betale regningen for at reducere CO₂ udslippet i verden eller betale skat i de lande, de har taget olien fra.

Disse umoralske tilgange til ressourcer og sundhed går ikke i den fremtidige digitale økonomi, hvor forbrugeren er blevet politisk. Konsekvensen vil være en øget risiko for social uro og en risiko for en yderligere nedbrydning af klodens miljø og mineralske såvel som biologiske ressourcer, der nu begynder at true vores eksistens.

Ledelsestilgangen er også udfordret af, at risikoen for at blive mistænkeliggjort eller lagt for had af internet-trolling er taget til. Dette særligt efter at de sociale medier stort set har udkonkurreret økonomisk og politisk uafhængige medier, der bygger på verificerbare fakta og samfundsinteresser.

Det er med andre ord blevet farligere at tage ansvar for resolut og hurtig beslutning og handling, fordi kommercielt styrede medier ikke har ansvar for eller behov for at skulle dokumentere de anklager og påstande, som de fremsætter.

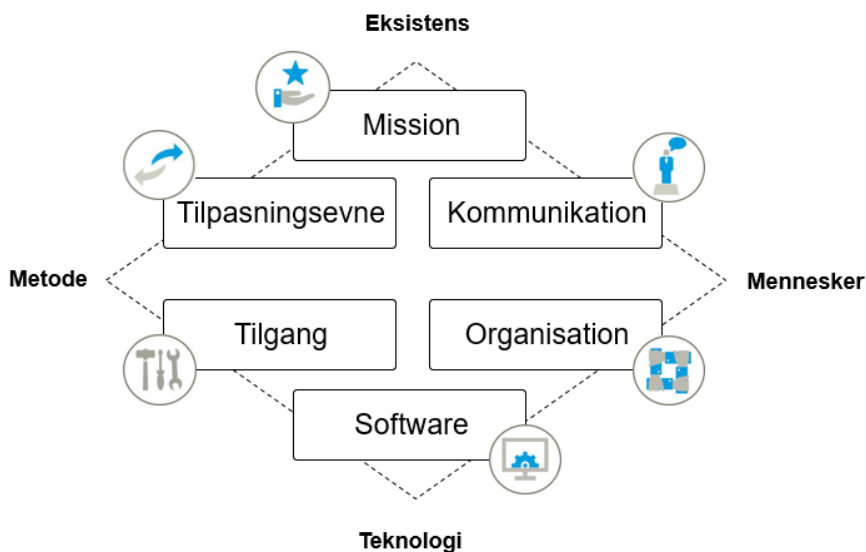
Det siger sig selv, at nogle leders lyst til at tage hurtige beslutninger og eksperimentere med nye risikofyldte tilgange og nyskabende produkter, svækkes i sådan et miljø.

Det er vigtigt, at ledere bliver stadig dygtigere til at udvikle metoder, der håndterer risiko og øger evnen til at kommunikere i det komplekse medie billede, der nu skabes på de sociale- og kommercielle underholdningsmediers præmisser. Metoder til at reducere risiko handler ikke kun om relationerne til omverdenen, men også om at kunne reducere risikoen i måden vi udvikler på.

Metoderne skal kunne mindske fremmedgørelse og reducere risikoen for, at projekter kuldsejler med spild af skatteborgernes penge til følge.

Det interessante er, at udfordringerne, vi i dag ser vokse, knytter sig til yderpunkterne i bogens figur omhandlende 6 ledelseskompeter. I bogen har vi identificeret nedenstående 6 ledelseskompeter, som stadig er aktuelle for det digitale lederskab.

Kompetencerne ses herunder angivet i de 6 firkantede kasser:



I figuren rækker de 6 ledelseskompeter, ud mod følgende 4 baser:

- 1) Eksistens (raison d'être)
- 2) Mennesker
- 3) Teknologi
- 4) Metoder

I vores perspektivering ønsker vi at supplere med nogle refleksioner over, hvordan disse 4 baser er blevet centrale for at kunne varetage et digitalt lederskab.

PERSPEKTIVERING

I forbindelse med refleksionerne angående de markante udfordringer, som fremtidens ledere står overfor, er vi kommet frem til den underlæggende basis for de 6 kompetencer, der er blevet stadig vigtigere:

1. Eksistens
2. Mennesker
3. Teknologi
4. Metoder

Men hvordan er de blevet vigtigere, og hvad betyder det for fremtidens ledere?

Eksistens

Meget tyder på, at vi, som nævnt i refleksionsafsnittet, i stadig højere grad bliver udfordret på vores eksistens. Det sker på flere måder, både individuelt, på vores produkter og virksomheder, men også på vores samfund:

1. Miljø, biodiversitet og klima
2. Samfund, fordeling og kultur
3. Individuelt, sundhed og viden

Når vi bliver udfordret på vores eksistens, bliver lederen også udfordret på nogle kerneområder, hvor lederen er nødt til at have forberedt sig og være klar. Der er ikke tid til at opfinde det undervejs. Herunder gives nogle eksempler på, hvordan lederen i højere grad end tidligere bør være forberedt.

Etisk bevidsthed

Etisk bevidsthed er blevet vigtigere end tidligere, fordi digitaliseringen er gået fra at være noget for first movers til at være fundamentet for eksistentielle dele af vores samfund og liv. Ledere skal derfor forstå de etiske konsekvenser, der kan være af deres beslutninger, især med hensyn

til beskyttelse af data og til brugen af nye teknologier som kunstig intelligens. Den etiske tilgang kan både fokusere på:

1. Empati (nærhed/dyds-etik) (fordi du er empatisk og god i forholdet til et medmenneske)
2. Socialisering (pligt-etik) (fordi du er forpligtet og ansvarsfuld i forhold til fællesskabet)
3. Konsekvens (utilitaristisk-etik) (fordi du skaber et godt resultat, der hjælper kunder eller borgere)

Vi kan ikke her give svaret på, hvad lederne skal mene, eller hvilket etisk fundament de skal sætte af på. Det vigtige er, at der bliver taget stilling i tide, så uønskede og negative konsekvenser af beslutninger, der ved første øjekast måske kan virke opportune, undgås.

Regenerativ og cirkulær forståelse

Ledere skal i høj grad forstå og kunne tænke i, hvordan virksomheden kan sikre, at dens udnyttelse af ressourcer sker på en regenerativ og cirkulær måde. Dette således, at produkterne, der produceres, er ”betalt”, og der ikke er efterladt en ekstraregning til senere eller til andre. Det uholdbare ressourceforbrug sker ikke altid direkte i forbindelse med anvendelse af digital teknologi, men ofte som en indirekte effekt.

Digitalisering kan accelerere ressourceudnyttelsen, og det bør den ansvarlige leder være opmærksom på og tage ansvar for. Reguleringen af samfundet sker i høj grad digitalt, hvorfor det er af største betydning, at sådanne administrative reguleringssystemer er effektive og hurtigt kan iværksættes.

Dette gælder også, når det handler om at regulere miljøtruende adfærd fra virksomheder og borgere. Ja eller i det offentlige, som jo skulle være med til at forhindre miljøtruende adfærd. Sortering af ressourcer, som vi før kaldte affald, er også noget, som i mange tilfælde kun kan gøres ved brug af f.eks. kunstig intelligens og lignede software. Det er et mere direkte eksempel på cirkulær forståelse.

Lederen forstår måske i mange tilfælde ikke sig selv som en regenerativ leder, men det bliver der behov for fremover i langt højere grad end tidligere.

Samfundsansvarlig tænkning

I digitaliseringens barndom var IT ikke samfundsdefinerende men bare nogle nymodens potentielle muligheder, som kun ganske få nørder var påvirkede af. Det er i dag slut, hvor digitale milliardprojekter omdefinierer måden, vi driver samfundet på.

De succesfulde forandringsledere skal derfor gøre sig nogle klare tanker om og have en vision om, hvordan de vil tage ansvar for deres organisation og samfundet i den digitale tidsalder, og hvordan teknologi kan være med til at løfte ansvaret.

Teknologi er blevet i stand til at omdefinere magtforhold på arbejdspladsen og kan fremkalde stress og lidelser, som koster samfundet meget store ressourcer at rydde op efter. Teknologi har også muligheden for at forbedre livsvilkårene for både medarbejdere og kunder og potentialet til at skabe velfærd og social ansvarlighed.

Hvad er det, du som leder vil bidrage til? Er du opmærksom på mere end din egen karriere i et kortsigtet perspektiv, eller tænker du ud over dig selv og teknologien i sig selv?

Behovet for at lederen også skal kunne tænke udover sig selv og teknologien bliver stadig vigtigere. Det er vigtigt, at vores ledere får mulighed for at udvikle og udøve en mere vidtgående empatisk tilgang i deres daglige ledelse.

Sundhed og sikkerhed for kunder og medarbejdere

Ledere skal tage ansvar for deres medarbejders og deres kunders sundhed og for, at de engageres og medinddrages, så deres sundhed og livskvalitet øges som resultat af virksomhedens produktion. Sikkerhed er blevet vigtigere, fordi de negative konsekvenser af digitalisering ikke bare er, at programmet ikke virker, og at man bliver nødt til at udføre opgaven manuelt.

Konsekvenserne af IT kan nu være et spørgsmål om liv og død, f.eks. i forbindelse med udvikling og drift af medicinsk software eller militær software eller software, der styrer atomkraftværker etc.

I forbindelse med, at software ikke kun udfører noget administrativt, men er en del af medarbejdere og borgeres sociale liv på sociale medier, eller er forbundet til robotarme eller kraner; ja så bliver det afgørende at tage mental, fysisk og sundhedsmæssig sikkerhed alvorligt.

Mennesker

I videnssamfundet kæmper de digitale virksomheder om en begrænset mængde af arbejdskraft med de rette uddannelsesmæssige forudsætninger for at kunne løse de påtrængende digitaliseringsopgaver.

Efterhånden som mere og mere i vores samfund og produktion bliver digitalt, så bliver der også mere og mere rift om de bedste hoveder, der kan gøre virksomheden konkurrencedygtig. Det har i de senere år vist sig, at følgende områder har tiltaget sig større og større plads i diskursen om den gode arbejdsplads:

1. Psykologisk sikkerhed
2. Arbejde og livsbalance
3. Social kontrakt

Psykologisk forståelse

Lederne skal ikke kun have øje for det digitale, men også for de mennesker, som de har ansvar for. Psykologisk sikkerhed er nødvendig for, at medarbejderne ikke nedslides psykologisk og går ned med stress og depression.

Medarbejderne er den videnstunge virksomheds vigtigste ressource. Medarbejdere er ikke kun ressourcer, de er også deltagere med følelser, meninger og håb for deres og virksomhedens fremtid.

Lederen skal ikke være psykolog og behandle mentale patologier.

Ledelsesopgaven består i at være klog på den sunde og normale psykologi og de psykodynamiske processer, der udspiller sig på arbejdspladsen.

Lederen skal kunne medvirke til, at medarbejderne føler, at de har den psykologiske sikkerhed, der gør dem i stand til at leve med den usikkerhed og kompleksitet, som det digitale udviklingsarbejde også indeholder. Lederen skal kunne skabe rum til at være innovativ og skabe motivation for at turde at satse og måske også til at opleve de modige læringskridt. Skridt, som nogen vil kalde fejl, og andre vil kalde nødvendige erfaringer på vejen til at finde den rigtige løsning.

Forandringsledelse

Da digital transformation ofte indebærer betydelige ændringer i processer og kultur, bør ledere udmærke sig i forandringsledelse og hjælpe deres teams og de relationer og økosystemer, de indgår i med at tilpasse sig nye måder at arbejde på.

Alle vil gerne udvikle sig, men ingen efterspørger som sådan forandring. Udvikling kræver fastholdelse af nogen vigtige og faste udgangspunkter, der kan skabe udgangspunkt for forandring. Forandring og stabilitet er et paradoks og ikke et dilemma. Et dilemma kræver, at du vælger mellem enten at ændre alt eller at stå stille. Udvikling kræver, at du både vælger at stabilisere noget for at skabe overskud til at ændre noget andet. Hvis din drift ikke er stabil, så kan det være farligt at begynde at udvikle, for så risikerer du måske at kuldsejle både udviklingsprojektet og den daglige drift, du lever af.

Lederen skal altså kunne skabe stabilitet, så der er et fast fundament at udvikle på. Samtidig hermed skal lederen have drivkraft til at udnytte fundamentet til at skabe endog radikal forandring på andre områder for at lykkes. Medarbejderne skal både føle sig sikre på sig selv og på arbejdspladsen, men de skal også med afsæt i deres tro på dem selv og hinanden kunne udholde ganske turbulente forandringer, usikkerhed og kompleksitet.

Det nytter således ikke, at lederen enten er helt ufattelig impulsiv og kreativ eller fuldstændig struktureret og kontrollerende. Tværtimod skal

lederen vide præcis, hvordan der skabes mod og lyst til udvikling, som frembringer den forandring, der er nødvendig for at overleve og skabe vækst og livskvalitet.

Lederskab og teambuilding

Stærke lederevner er afgørende for, at ledere kan inspirere og motivere deres netværk og teams til at nå udviklingsmæssige og kommercielle mål. Den seriøse og betydningsfulde digitale opgave er næsten altid kompleks og kræver samarbejde mellem mange aktører; designere, programmører, implementeringsmedarbejdere, slutbrugere etc.

Mange IT-projekter fejler ikke pga. teknologien, men fordi der opstår samarbejdsproblemer i projektet. Lederen skal kunne regulere de dynamiske sociale og psykologiske processer, der udspiller sig i og mellem de teams, der skal løse opgaven. Ellers er risikoen for, at projektet kuldsejler, for stor.

Socialt tilhørsforhold

Fremtidens leder skal kunne fastholde og tiltrække intelligente og veluddannede medarbejdere. Medarbejdernes evne til at tage ejerskab og initiativ er afgørende. De fastholdes og motiveres ikke kun gennem løn, men også af medindflydelse, socialt tilhør og mening.

Den digitale virksomheds DNA og identitet er afgørende for at fastholde og tiltrække de medarbejdere, der er i stand til at udvikle virksomheden, dens produkter og forholdet til kunderne. Hvis ikke virksomhedens DNA er stærkt nok, risikerer virksomheden at falde fra hinanden og at fremstå usammenhængende over for kunderne.

Den succesfulde leder skal kunne skabe en arbejdsplads, der skaber et socialt tilhørsforhold, så virksomheden er medarbejderes andet hjem, og ikke bare et tilfældigt hjem, der lige så godt kan skiftes ud med konkurrentens.

Det tager ofte ca. 2 år, før en medarbejder for alvor er integreret i en kompleks digital virksomhed, fordi vidensbasis og de arbejdsmæssige relationer er relativt omfattende. I lyset heraf kan det jo ikke nytte noget,

at medarbejdere skifter job, bare fordi de kan få et par håndører mere et andet sted. Lederen skal ikke kun tilbyde et arbejde, men også en social kontekst og sociale relationer af høj kvalitet, hvor medarbejderne udvikler sig og beriges af samarbejdet, fællesskabet og selskabet med hinanden.

Teknologi

Ledelsen drives naturligvis ikke mindst af teknologi, og ligesom under industrialiseringen er det mange teknologier, der udvikles samtidig og sættes sammen til at udgøre et større hele.

Industrialiseringen satte energi, vandkraft, kulkraft, olie og gas samt atomkraft sammen med mekaniseret fabrikation og supermarkeder sammen til et større samfundsændrende system. På samme måde spiller digitale teknologier også sammen på en ny måde, og nogle af disse teknologier er:

1. Kunstig intelligens (intelligent, lærende og initiativtagende software)
2. Digitalt styret udførelse (robotter, sansesystemer og samarbejde, 3D-print etc.)
3. Socialteknologi (interaktion med mennesker)

Det vigtige for lederen er at kunne se, hvordan ovenstående og andre teknologier kan sættes sammen på nye måder, drevet af computerens kapacitet til at orkestrere komplekse og betingede sekvenser, der ovenikøbet kan lære undervejs og tage initiativ til at starte processer selv.

Når computeren sættes sammen med digital kamerateknologi, kan der skabes computersyn. Når det sættes sammen med en mobil udførende robot har vi pludselig mulighed for at overtage funktioner, vi for bare 10 til 20 år siden kun kunne forestille os udført af mennesker.

Men det går videre endnu. En ting er regnekraften, en anden ting er de sensoriske systemer, der kan høre, se og ”mærke” og registrere omverdenen. Når de forbindes og sættes i netværk med mennesker, ja så opstår der i sandhed muligheder, som vi kun har set toppen af på

nuværende tidspunkt. Positive såvel som negative, som fordrer ledelsesmæssig stillingtagen.

Ledere skal både forstå software, digitale sensorer, digitalt styrede robotter og 3D-fabrikation sat i netværk med mennesker - analogt såvel som digitalt.

Digital indsigt

Et stærkt fundament i digitale færdigheder er afgørende for lederen i dag. De bør have en dyb forståelse af aktuelle teknologier, digitale tendenser og nye værktøjer.

Det er ikke nemt at være økonomiansvarlig, hvis du ikke forstår dig på tal, og det er ikke nemt at være sagsbehandler, hvis du ikke kan læse og skrive. På samme måde kan lederen ikke lede en digital udvikling, hvis lederen ikke forstår de digitale teknologier. Begrebet forståelse betyder her en forståelse af, hvordan man bruger teknologierne, og hvordan man interagerer med den. Ikke om man forstår selve teknologien i sig selv. Man kan ikke have en udviklingsleder, der ikke bruger de digitale systemer som de leder udviklingen af: For så kender de kun til dem, men de forstår ikke teknologien ud fra en anvendelsessituation.

Mange projekter er gået galt fordi deres ledere ikke undervejs, eller i det mindste før idriftsættelse, selv har prøvet systemer og set dem arbejde i praksis. I landbrugssamfundet ville ingen jo købe en hest inden de havde set den pløje, og ingen ville vel købe en større bilpark i industrisamfundet uden først at have prøvekørt en af bilerne først. Men i den digitaliserede verden har mange forsøgt at implementere digitale systemer, som de aldrig selv har prøvet bare dele af, og det er da heller ikke altid gået helt godt.

Faktadrevet beslutningstagning

Ledere har ofte mange flere data til rådighed, end mange ledere havde under industrialiseringen. Data er et stærkt aktiv i den digitale verden.

Ledere bør være dygtige til dataanalyse og bruge datadrevet indsigt til at træffe informerede beslutninger. Den, der har data, har adgang til det

råstof, som viden er gjort af, velvidende at data ikke er information, så er det samtidig svært at få information uden at være i besiddelse af data.

Information og viden er vigtig, og den sætter os i stand til at udføre mere præcist og hurtigere. Viden er nyttesløst, hvis den ikke bruges til eksekvering, og eksekvering er farlig uden viden. Der kommer ingen ny viden uden eksekvering.

Det er derfor vigtigt, at fremtidens leder ikke bare hengiver sig til data, eller eksekverer på baggrund af data uden at generere nye data. Det er samspillet mellem udførelse og fortolkning af data, der gør forskellen for lederens og dennes mulighed for at tage de rigtige beslutninger.

Kunde- og borgercentreret tilgang

Forståelse af kundernes og borgernes behov og forventninger er afgørende. Digitale ledere bør fokusere på at levere exceptionelle digitale oplevelser til kunderne og borgerne. Exceptionelle oplevelser er oplevelser, der udgør en positiv forskel for den, der bruger den digitale løsning. En forskel, der giver brugeren mere, end brugeren skal forbruge for at bruge løsningen.

Lederen skal forstå, hvad der giver brugeren livskvalitet og ikke bare, hvordan de gør brugeren afhængig af den ydelse, de leverer. De digitale medier giver formodentlig ikke altid brugerne af medierne nogle reelle fordele, men det gør ikke noget, fordi deres formål er at stjæle brugernes tid. Dette med henblik på at tilfredsstille de betalende annoncørers behov for at sælge produkter eller gøre deres produkter eller ideer kendte for at pleje en interesse.

Sociale medier er ikke altid sociale, men kan også være sociopatiske parasitter, der forbruger udbytningsobjekternes tid til glæde for kunderne, der er annoncører af produkter, ydelser og interesser.

Den ansvarlige leder skal forstå, hvem de hjælper, men også dem, de udnytter, hvis det er det, de lever af. Den kunde- og borgercentrerede tilgang betyder at tilføre livskvalitet til brugerne, kunderne eller borgerne uden at udnytte nogen, som gives noget andet end det, de tror, de får.

Metoder

En digital virksomhed lever ikke bare af de produkter og services, den kan producere, men overlever og bliver konkurrencedygtig af de metoder, som man anvender til at fremstille de digitale produkter. Disse knytter sig ofte til nedenstående hovedområder:

1. Strategi
2. Eksekvering
3. Innovation

Strategisk kapacitet

Ledere skal have strategisk kapacitet til at kunne manøvrere i en kompleks og uforudsigelig omverden, hvor kriser kan opstå, og spillereglerne kan blive ændret undervejs. Den succesfulde leder kan ikke kun betjene sig af planstrategi og emergerende strategi. Den digitale udvikling går så stærkt, og konkurrencen er oftest så hård, at man også er nødt til at betjene sig af eksperimental strategi.

Planstrategi og emergerende strategi gør, at man kan høste gode resultater som leder, hvis man er hurtig og manøvredygtig nok, men hvis man vil tilføre sin industri en egentlig disruption, og erobre verdensmarkedet, så skal du anvende eksperimental strategi.

Tesla er et godt eksempel på, at man bryder med forbrændingsmotoren og den industrielle tids måde at se en bil på, men samtidig også bryder med måden, den produceres på. Man bryder både med produkt og produktionsstrategien på én gang, og det er den succesfulde leders opskrift på reel succes i den store skala. Det er ikke nemt, men når det lykkes, er det stort. Tesla er nu allerede mere værd end nogen anden af de traditionelle bilmærker - de er alle, i forhold til markedsværdi, kørt bagud i konkurrencen.

Innovation og kreativitet

Omfavnelse af innovation og tilskyndelse til kreativitet kan føre til udvikling af banebrydende digitale løsninger og en konkurrencefordel.

Mange ledere opnår kun middelmådige resultater, fordi de i deres jagt på kortsigtet overlevelse ikke tør investere tilstrækkeligt i nye og innovative ideer i forhold til deres produkter eller deres produktion.

Man kan nok forstå, at man skal udvikle produkter, som kunder vil købe. Man er dog ofte bange for, at man ikke kan tage en ”premium price”, hvis det bliver for nemt at producere de digitale løsninger. Men less is more for kunderne, når det kommer til, hvor nemt det er at få en digital løsning. Faktisk vil kunderne betale mere for varen, hvis den bare var nemmere og mere risikoløs at få.

Lederen skal altså turde investere i innovation og kreativitet, ikke mindst i forhold til produktionsmetoden, men også kunne overraske kunden med produktet, hvis de skal stikke af fra konkurrenterne. Ikke mindst Apples digitale ledere forstod dette, og de var ikke bange for at give kunder noget, de ikke havde efterspurgt, men som de faktisk havde brug for. Deres produkter så enkle ud og var enkle at betjene.

Kunderne betaler gerne mere for en Tesla med færre dele og ingen knapper, end de vil betale for en kompliceret traditionel bil med masser af knapper, ventiler etc. Den smarte leder har styr på sine innovative metoder og bruger tid på dem og overrasker sine kunder og gør mindre til mere.

Modstandsdygtighed

Ledere står oftest over for udfordringer og tilbageslag undervejs i et udviklingsprojekt. Modstandsdygtighed og evnen til at hoppe tilbage fra fiaskoer er vigtige træk.

Hvis man skal drive lederskab på det digitale område, skal man være i stand til at skabe sig et økonomisk råderum, der gør, at man kan gå hele vejen og høste frugterne af sine investeringer. Vil du være succesfuld, så går det ikke at give op på halvvejen, og du må være udholdende. Men du kan ikke være udholdende og vedholdende uden også at være påholdende. Hvis du ødsler med ressourcerne og ikke er påholdende, så har du ikke de ekstra ressourcer, der gør det muligt at løse opgaven så godt, at de digitale værdier eller besparelser, du kan skabe, for alvor bliver profitable.

Den udviklingsorienterede leder skal være påholdende for at have ressourcer nok til at være udholdende. Så vil den digitale leder også kunne motivere sine medarbejdere til at være så vedholdende, at gevinsterne kan høstes. Det handler ikke kun om at være sparsommelig, det handler også om løbende at skabe værdi.

Hvis vægten i højere grad lægges på at udvikle værdiskabende elementer først, så vil den skabte værdi heraf kunne anvendes til yderligere udvikling, eller til at udligne uforudsete udviklingsomkostninger. Undgå at sætte alt på et bræt. Fokuser, hvis det er muligt, på det minimale men brugbare og gevinstskabende produkt/service, som du løbende kan perfektionere og udbygge, så det skaber merværdi. Gør ikke det bedste til det godes værste fjende.

Der er dog den fare, at man bliver ved i det samme spor. Det er hverken udholdenhed eller vedholdenhed, men det er dumstædighed, og det skal for alt i verden undgås. Den vedholdne holder fast i målet, men forbedrer metoderne, når det er nødvendigt, og det er det, der skiller den succesfulde leder fra den mindre succesfulde. Det leder os til det sidste område angående kontinuerlig læring.

Kontinuerlig læring

I betragtning af teknologiens dynamiske karakter bør digitale ledere være forpligtet til kontinuerlig læring og holde sig ajour med branchetendenser og bedste praksis. Ligesom vi tror, vi forstår det, så har verden flyttet sig, og konkurrenterne har flyttet sig lige så meget som kundernes behov.

Den digitale leders stærkeste kort er at skabe en lærende organisation, der både lærer sig at løfte opgaverne bedre og lærer fra kunderne, hvad kunderne gerne vil have og gerne vil betale for. Det flytter sig hele tiden. Hvis du står stille, så sakker du bagud, fordi dine kunder og konkurrenter konstant flytter sig.

LEDERE I D-LAND

12 PERSONLIGE BERETNINGER

I forlængelse af workshops i tænketanken, har vi interviewet en række af medlemmerne. Ikke fordi de nødvendigvis fremstår som særlige digitale succeser, men fordi de har gjort sig overvejelser og erfaringer med og refleksioner over den digitale udvikling, og hvad den betyder for deres ledelsespraksis. Vi har bedt dem vælge et perspektiv og fortælle om ledelse i d-land.

Med disse interviews håber vi at kunne inspirere til videre debat, ligesom vi håber, at de kan krydre og uddybe de første sammenfattende kapitler.

Interviews står uændret fra bogen i 2017, herunder medlemmernes baggrund, titel og organisation.



HENRIK KOLIND

**Kommunaldirektør, Roskilde kommune, Formand
for Kommunaldirektørforeningen**

*Tidligere Kommunaldirektør, Høje-Taastrup kommune,
Kommunaldirektør, Solrød kommune,
Vicekommunaldirektør, Græsted-Gilleleje kommune,
Afdelingschef, Kommunedata*

Mit credo er: Digital parathed.

- Vi forstår ikke altid rækkevidden, og derfor gør vi en del brug af prototyper i vores innovationsprocesser. Sundhedsområdet har særlig opmærksomhed. Udgangspunktet er, at vi ikke nødvendigvis har svarene. Vi skal øve os. Der skal være plads til fejlslud, så vi lærer. Vi skal blive klogere. Vi skal søge nye steder. Vi styrer ikke – det gør markedet og borgerne. Det er en fundamental anden måde at tænke på.

Scenen er Rådhuset i Roskilde. Den tidligere amtsgård. I Borgerservice bliver vi modtaget kompetent og proaktivt. Godt at se, hvordan kommunerne har rykket frontmedarbejderne væk fra skrankerne og ud som floorwalkers – selvom politikerne jo helst ser henvendelserne digitalt i dag. Vi ligner druknede mus efter en gåtur i regn og spørger efter kommunaldirektøren. To minutter efter sidder vi på hans kontor. En vejrbidt Henrik Kolind tager imod på sin første dag efter ferie. Det er derfor ikke lige digitalisering, som står mest present på listen, indrømmer Henrik Kolind, som lægger lidt defensivt ud.

”Vi agerer ikke autonomt, når vi taler digitalisering. Roskilde Kommune er en del af en sektor, hvor der nationalt og fællesskommunalt formuleres strategier, som vi forpligter os til. I det hele taget må vi stille os spørgsmålet om, hvorvidt vi som organisation har kræfter til at drive de store forandringer igennem, som vi står over for. Det er også en af grundene til, at Roskilde har valgt at gå sammen med 10 andre kommuner i et strategisk digitalt samarbejde. Vi har brug for at øge vores implementeringskraft til at kunne forandre vores processer. Og vi ligner hinanden meget”.

Roskilde har gjort en forskel ved at lægge kræfter i at skabe et strategisk samarbejde. Fokus er især på forretningsproceslaget og på at sikre tilstrækkelig kritisk masse til at kunne arbejde professionelt med forandringsprocesserne. Selv om arbejdet langt fra er tilendebragt, er Henrik Kolind godt tilpas med det initiativ. Det kommer til at gøre en stor forskel.

Han tror fremtiden ligger i subregionale samarbejdskonstruktioner. Centralisme er fint, når det gælder infrastruktur og samfundets digitale fundamenter. Helt lokalt slipper kræfterne op. Derfor må der afgives autonomi. Samarbejder med ligesindede, der er committed, som vil og som kan og som gør det, fordi de kan se meningen, giver strategiske kræfter. Med tiden vil det også åbne op for shared services – det er nu engang i lønkronerne, at en af de væsentligste effekter ligger.

Men hvad gør du som topleder i Roskilde Kommune for, at dine ledere og medarbejdere motiveres til at trække på samme hammel og gå i front i forhold til digitalisering?

”Vi har i mere end et år kørt en proces på tre niveauer i kommunen, hvad angår digitalisering. I direktionen har vi arbejdet med at tydeliggøre ansvar og perspektiver. I chefgruppen med alle direktører og fagchefer har vi arbejdet med digitaliseringens muligheder og hvordan vi møder dem. I lederforum, som også omfatter områdedere fra de større institutioner, er vi også gået tæt på det digitale lederskab. Vores udgangspunkt har været, at alle kommer til at bære teknologien på sig på den ene eller anden måde. Det påvirker folkestyret og demokratiet, vores sprog og måden vi interagerer på. Vi kommunikerer f.eks. allerede i høj grad i dag via sociale medier”.

På området sociale medier har Roskilde arbejdet meget bevidst med disse platforme. Borgerne skal mødes der, hvor borgerne er – og det er ikke på borger.dk. Borgerne kan og skal ikke styres. Det er kommunens opgave at være der, hvor borgerne er. Ved oversvømmelsen i Roskilde Fjord var det en fantastisk platform til at nå borgerne og omvendt. Det kræver lidt tilpasning i folks mindset. Derfor eksperimenterer Roskilde en del med disse medier.

”Men vi fokuserer også en hel del på at arbejde med vores tilgang til digitalisering. Vi forstår ikke altid rækkevidden, og derfor gør vi en del brug af prototyper i vores innovationsprocesser. Sundhedsområdet har særlig opmærksomhed. Udgangspunktet er, at vi ikke nødvendigvis har svarene. Vi skal øve os. Der skal være plads til fejlskud, så vi lærer. Vi skal blive klogere. Vi skal søge nye steder. Vi styrer ikke –

det gør markedet og borgerne. Det er en fundamental anden måde at tænke på”.

Henrik vender flere gange tilbage til, at vi bliver nødt til at slippe kræfterne mere løs. For ét er, at kommunerne forener sig på de store områder, men innovation foregår nu en gang tæt på ”kunderne” og markedet. DUBU (en fællesoffentlig it-løsning, der fremmer sammenhæng og kvalitet på området Udsatte børn og unge) er et godt eksempel, hvor der er brug for en ny diskurs. Vi skal formå at gøre borgerne til medspillere, lukke dem ind og give dem råderum. Også den 3. sektor skal bringes mere i spil via teknologien og skabe nye forretningsmodeller. Teknologien kan bidrage til øget demokratisering, kommer Henrik tilbage til flere gange. Vi skal give plads og give vores folk mod på at prøve.

”Vi er fortsat for forsigtige. Ældreområdet kan hurtigt blive forsidestof. Min opgave er at anspore til viljehyst, men også at lægge ryg til, når vinden blæser. Det helt afgørende er, at vi får borgerne med. Vi kommer ikke langt ved at tvinge ting igennem. Hvis man tænker det rigtig, er det heller ikke nødvendigt”.

Gør vi tingene for komplicerede, spørger vi til sidst Henrik Kolind, og får her trykket på en knap:

”Politikere tror, at de har bidraget til at gøre det nemmere og mere simpelt. Men problemet ligger også i embedsværket, som vil for meget eller vil dække for meget af. Det er ikke for sjov, at man siger, at hvis stabsfunktioner ikke piber, så er det fordi, de er for mange. Og så finder de på ting. På samme måde kan embedsværket også skabe øget arbejde. Vi står nu med en kontanthjælpsreform med 23 forskellige ydelser for folk under 30. Effektivt? Her er brug for politisk og strategisk lederskab.”

Vi lander afslutningsvis i en snak om Rejsekortet og hvorfor, det er dyrere at køre fra København til Roskilde end fra København til Tølløse, selv om toget går igennem Roskilde. Og hvorfor vi har et gammelt amtsligt tarifsystem som grundlag for Rejsekortet. Fremmer det en effektiv persontransport i Danmark? Næppe. Er systemet komplekst? Ja, helt sikkert.



BETINE HAGERUP

Direktør, Erhvervsstyrelsen

*Tidligere Direktør, Erhvervs- og selskabsstyrelsen,
Erhvervsdirektør, Økonomi- og Erhvervsministeriet,
Afdelingschef i CSC Datacentralen, International Business
Director, Carl Bro International*

Mit credo er: Find trygheden i, at konstant forandring er den nye normal. Vær paranoid, hvis der ikke sker forandring.

- Hastighed er rigtig vigtig for mig. Verden er alt for dynamisk til flerårsprojekter. Vi arbejder meget med at prøve af; eksperimentere hvordan vi kan møde kundernes behov og tænke i nye baner. Det gælder om at fejle hurtigt, lære og tilpasse.

Udsigten fra Betina Hagerups kontor på Langelinie fejler ikke noget. Også selv om der ligger et stort krydstogtskib og spærrer for udsigten. ”Det er penge til Danmark ligesom hele det blå erhverv og forhåbentlig i fremtiden IKT-erhvervene i endnu højere grad”, smiler og ler Betina Hagerup. Man fornemmer med det samme, at her står man over for en topleder med drive og en let gang på jord.

”I Erhvervsstyrelsen taler vi ikke om digitalisering. Vi taler om forretningsudvikling og strategisk udvikling. Vores strategi er digital. Digitalisering er en præmis.”

Hermed er tonen slået an. På mange måder tænkes der her som den private sektor. Marked, værdikæde, at tage positioner, must win battles, etc.

”Hastighed er rigtig vigtigt for mig. Verden er alt for dynamisk til flerårs projekter. Vi arbejder meget med at prøve af; eksperimentere hvordan vi kan møde kundernes behov og tænke i nye baner. Det gælder om at om fejle hurtigt, lære og tilpasse.”

Betina er tæt på og involveret. Hele tiden. Forretningsudvikling betragter hun som sin væsentligste opgave og er derfor også i konstant dialog med aktører i hele værdikæden. Samtidig sidder hun for bordenden i alle programmer, og hun indtager også formandsposten for styrelsens arkitekturforum. For de beslutninger, som træffes her, er helt afgørende

for, om løsninger bliver gevinstfremmende eller gevinsthæmmende. Det gælder om at sætte rammerne. Arkitektur driver også cost.

"Du skal som topleder kunne give konkret med- og modspil til såvel forretningen som til it-organisationen. Du skal forstå, hvad teknologien muliggør og hvilken tilgang du skal anlægge. For det, der var god latin i går, holder ikke nødvendigvis i morgen. Hvis du vil have stærke resultater, er du nødt til at etablere rammerne herfor. F.eks. arbejder vi rigtig meget med måden, vi udbyder og anskaffer på, og hvordan vi involverer."

Erhvervsstyrelsen arbejder agilt. Men det er ikke ensbetydende med anarki, understreger Betina. Det kræver og forudsætter i den grad ledelse. Der skal kunne træffes beslutninger konstant, og det skal du som leder stå på mål for og sikre, at dine mellemledere og medarbejdere er empowered til.

"Vi begår masser af fejl i Erhvervsstyrelsen. Det kan og skal vi. Men vi stopper op og lærer hele tiden. Jeg forlanger, at folk er ærlige og siger til og ikke putter med fejlene. Så der er højt til loftet her. Når du vil digital forretningsudvikling, så begår du fejl. Vi arbejder også i forhold til vore partnere og leverandører på den måde. Men vi er også konsekvente"

Erhvervsstyrelsen har ifølge Betina Hagerup i dag meget mere styr på deres udvikling end nogensinde før. Der er transparens og der måles på produktivitet og effektivitet. Udviklingseffektiviteten er løftet med 60 %. Udviklingspartnere forpligtiges til at styre i forhold til den forretningsmæssige værdiskabelse.

"Vi arbejder hele tiden med reviews. I de enkelte sprint. I projekterne. På programniveau. Det handler ikke om at pege fingre, men om at lære og forbedre. Jeg er ikke nogen "softy" person, men fair og åben. Jeg vil om på anden side og se, om der bliver skabt reel forretningsværdi. Rykker det?"

Konsekvens og det at komme i kontrol går også igen som nøgleord. Betina beskriver et større kritisk projekt, som styrelsen er i gang med at overtage, og her går hun helt bevidst efter hurtigt at få skabt en as-is-situation, for her igennem at komme i kontrol og få styr på data. Herefter kan der gås agilt frem for at kunne udvikle en to-be-løsning.

"Jeg er en problemkæmper, når ting går i hårdknude. Selvfølgelig skal ting gerne håndteres på rette niveau, men spidser det til, er jeg der. Digitalisering forandrer processer, roller, ansvar etc. og derfor er der dilemmaer, som skal håndteres"

Hvad gør Betina så, når hun intervenserer? Spørg. Spørg. Spørg. Vedholdende. Insistere på at komme ind til kernen. Få folk til at forklare. Ikke gemme sig bag slides.

"Jeg er nok nysgerrig af natur. Fornemmer jeg, at noget er vigtigt, så må jeg vide mere. Kunstig intelligens er f.eks. noget, som jeg prøver på at blive klogere på lige nu".

Betina Hagerup vil gerne have medarbejderne til at komme med prøveballoner. Samtidig søger hun en systematik omkring det at eksperimentere. På søgen efter det bedre. Det gælder om hele tiden at se glæden i forandringer. Find trygheden i at konstant forandring er den nye normal. Vær paranoid, hvis der ikke sker forandring. I det hele taget mærker man hele tiden under samtalen gnisten og energien hos Betina.

"Jeg tror på det, vi har gang i. At det betyder noget. At det er værd at kæmpe for og satse på. Vi er konstant "on a mission". Der er en enorm glæde og drivkraft i at se ting flytte sig markant".

Med hvad er det som holder organisationer tilbage og kvæler udvikling? Betina er ikke i tvivl. Mange går i stå i fagligheden - skræl det af! Det handler om relevans, om at gøre en reel forskel.

"Hos os møder vi udfordringer offensivt og proaktivt for herigennem at forsøge at gøre dem til muligheder. Vi stiller spørgsmål, undlader at se betingelser som præmis. Vi går bagom, vi genbesøger og prøver at finde en dyb forståelse, redefinere opgaven og problemet, for det skal jo flytte noget".

Det føles som om, samtalen kun har varet 30 minutter, men der er allerede gået mere end en time. Ingen tvivl om, at Betina kunne have forsat samtalen og det, hun brænder for. Slutreplikken lyder: *"Der skal ske noget. Tag jer sammen"*. Og så slår Betina en stor latter op.



MICHAEL ØRNØ

Direktør, Statens IT,

Medlem af bestyrelsen for Dansk IT

Tidligere Vice President, Service & Infrastructure Management, PostNord AB, Driftschef, SAS Data A/S, Systemchef, Multilon/Datalon, PBS A/S

Mit credo er: Brobygning og enkelhed, så digitale løsninger virker og skaber værdi og mening.

- IT bringer ingen værdi, hvis det ikke bringes i spil for alvor. Derfor er det så afgørende at bringe IT ind i virkeligheden – til slutbrugerne – og skabe resultater ved at bygge bro.

Vi møder Michael Ørnø netop vendt tilbage efter 4 ugers ferie, hvor kun én henvendelse krævede hans opmærksomhed. Nye tider i Statens IT. Michael virker da også veloplagt, selv om der bag hans venlige blik og stoiske ro hviler en dyb respekt og stort engagement for den opgave og det ansvar, han sidder med.

”IT bringer ingen værdi, hvis det ikke bringes i spil for alvor. Derfor er det så afgørende at bringe IT ind i virkeligheden – til slutbrugerne – og skabe resultater ved at bygge bro. Jeg elsker teknologi. Jeg brænder for det, men det skal rykke noget for virksomheder og borgere og skabe en effektiv offentlig sektor.”

Michael Ørnø er IT-mand. Han har samlet rigtig megen erfaring og ballast gennem tiden, og indrømmer, at han lige så godt kunne være blevet nørd. Men nu er han blevet brobygger. Mellem kunder, til kunder, mellem afdelinger, mellem specialister og generalister.

”Det er helt afgørende at møde folk, hvor de er. At forstå deres perspektiv ud fra deres konkrete kontekst. Vi skal forstå deres omgivelser og danne bro til det, vi gør. Jeg er meget optaget af styring af kompleksitet. Du skal være meget bevidst, når du øger eller mindsker kompleksitet. Her spiller empati, dyb teknologividen og brobygning en afgørende rolle for mig i min hverdag.”

Michael taler meget om at balancere perspektivet, at få nogle kilometer ned i benene sammen med kunden. Det handler om tillid, at forstå, at

investere og bruge tid. At komme ud over håndakten – dvs. hvor medarbejdere har forsynet topchefen med et talepapir, som chefen så kan læse op. At komme ind til den ægte samtale.

”IT og digitalisering handler uendelig meget om relationer og mennesker og så noget om teknologi. Vi er ikke en gummistorlefabrik. I IT betyder motivation, erfaringer - det at have prøvet det før - og så de menneskelige egenskaber bare så meget.”

Michael kommer flere gange under samtalen tilbage til, at vi let kommer til at narre os selv. At vi ikke tager dialogen seriøst nok. At vi ikke kommer tilstrækkeligt ind bag ved materien. Vi kender alle situationen, hvor vi har kastet os ind i en problemstilling og er dybt nede af et løsningsspor, hvor man glemmer at stille det egentlige spørgsmål? Er det det rigtige problem, vi er ved at løse? Tilgangen har som regel afgørende betydning for, hvad der kommer ud af det. Så hvilken vej går vi? Eller at vi ikke reagerer på det, vi egentlig godt ved inderst inde. Når vi f.eks. hører, at det går godt med testen. Vi er næsten igennem – det burde virke...

”En eller anden dag gad jeg godt sætte mig ned og prøve at udtænke de 6-7 ting om IT, som en topchef uden større IT-forudsætninger burde vide - på samme måde som en ikke-økonomiuddannet topchef ved noget om eksempelvis budgetter, afskrivninger og periodisering”.

Når samtalen og relationen er så vigtig, så skal man også have nogenlunde samme billede af, hvad det er vigtigt at tale om. Tiden og dialogen er bedre brugt på testmetoder end på fordele og ulemper ved forskellige nye pc-modeller.

”Arkitekter kan overskue og tegne en kompleksitet, som ikke kan implementeres. Det lyder hårdt, men den smukke og rene løsning er et fata morgana. Når alting er koordineret, går det i stå, når intet er koordineret, går det galt. Jeg ser meget efter, om en arkitekt er ’af denne verden’ – at han har været både på værkstedet og i bilfabrikken. For at være en god cyklist skal du også have været bilist og visa versa. Jeg sidder med i arkitekturmoderne. Det er vigtigt. Der skal sikres den fornødne praktiske sans.”

Vi er tilbage til kompleksiteten, som ligger Michael meget på sinde. Det er noget, der er blevet arbejdet med i ledergruppen. Inspireret fra en model fra Commerzbank har Statens IT arbejdet med at blive bevidst om, hvorvidt en ændring vil øge eller sænke kompleksiteten.

Som supplement til business case, økonomi og tid.

"Vi arbejder typisk med en ny kunde på den måde, at vi kører videre som intet er håndt. Vi kalder det en ikke integreret kunde. Så begynder vi at udvikle samarbejdet, etablere fælles sprog, afklare mål etc. Længere henne kan vi så begynde reelt at flytte og skabe 'to-be'-situationen."

Michael kigger på uret og smiler venligt – en ny statslig kunde venter på, at Michael kommer cyklende fordi. Samtale fremmer forståelsen.



STIG JACOB DREJER

Enterprise Architecture Leadership Team,
IKEA

Tidligere Programme Manager, Danske bank, General manager, director, senior director, MAERSK LINE, Kaptajn, A.P. Moeller Maersk

Mit credo er: Connecting the dots, chase the benefits and stay paranoid.

- Du skal bruge netværket til alle sider: op-ned, til siden, internt-eksternt. Lede efter forskelligheder. Holde længe nok fast i, at vi ikke kender sandheden

Vi møder Stig Jacob Drejer en tidlig august sommerdag, hvor vi har inviteret ham til en samtale om ledelse i d-land. Han er ulastelig klædt i blå blazer, skjorte og slips, selvom det viser sig - på vej op i elevatoren - at han fortsat er på ferie. Fortiden hos A.P. Møller og Danske Bank fornægter sig ikke.

Den rødhårede forhenværende kaptajn er forberedt og engageret, og passionen mærkes med det samme.

"Kommunikation er helt afgørende som leder i d-land, hvor tingene kan gå meget hurtigt. Du skal være ekstremt bevidst om budskaber, fora og pointer. Digitalisering indgår i så mange ting og påvirker forretningen så meget, og derfor er det kritisk hele tiden at sikre, at du har folk med, og de ved hvorfor. Det gælder internt som eksternt".

Stig betoner, at det gælder om at differentiere og dosere, når det gælder storytelling. Der er meget stor forskel på i hvilken grad folk har omfavnet den digitale dagsorden. I IKEA forsøger man at være bevidst herom: nogle kunder forventer næsten en total digital understøttelse og at IKEA ved alt, mens andre vil blive helt skræmte. Man må hele tiden tænke i relevans. Det gælder om at forstå folk der, hvor de er. Det er næsten helt Kierkegaardsk.

”Tilgangen til måden, vi laver løsninger på, ændrer sig markant. Tiden er forbi, hvor vi lavede løsningen. Vi eksperimenterer lagt mere i dag. For vi ved ikke, hvad den rigtige løsning er. I Danske Bank arbejdede vi meget bevidst med at tænke i releases. At lave hurtigere 70 %-løsninger. For det giver erfaring og feedback. Det er vigtigt at tage et opgør med den klassiske måde at samle krav ind på. Og du kan hellere ikke levere en løsning og så sige: Her er den. Take it or leave it.”

Tempoet er et helt andet. Der skal kunne leveres hurtigt og agilt. Har man for alvor fået en god ide og den virker, så skal man være klar til at investere yderligere i den. Derfor handler det om at få brugerne til at være kreative og fokusere på det vigtige, det essentielle, og finde nye måder at tilgå problemet på og det handler om at undlade at fylde listen op med alt det gamle. Er det vigtigt nok, kommer det med i næste release. Det gælder om hele tiden at fokusere der, hvor der kan skabes mest værdi. Tænk småt, ambitiøst, hurtigt og i sprints.

”’Connecting the dots, chase the benefits and stay paranoid’ er en af mine ledetråde”. Man skal bruge netværket til alle sider: op-ned, til siden, internt-eksternt. Lede efter forskelligheder. Holde længe nok fast i, at vi ikke kender sandheden”.

Det gælder om at opretholde og bevare nysgerrigheden og lede i helt andre kontekster efter ideer og løsninger. Derfor betoner Stig også ved flere lejligheder betydningen af forskellighed og komplementære kompetencer. Åbenhed og fordomsfrihed er centralt.

”Teknologien og de data, vi har til rådighed, gør det i dag muligt at personalisere kraftigt. Men det er helt centralt at forstå kunderne og deres adfærd, og hvad det er, vi giver dem. Derfor bruger jeg meget bevidst en del tid på ved selvsyn at se, hvad kunderne oplever. Jeg besøger vores varehuse rundt i verden ved enhver lejlighed og prøver ting af. Også konkurrenternes. I Danske Bank ansøgte jeg på et tidspunkt om et rigtigt lån til mig selv, fordi jeg vil se hele processen. Du skal have overensstemmelser mellem indre og ydre logik til overfladen. Og tro mig – der er meget at komme efter. Vi har stadig alt for meget IT, som er præget af, at sådan blev det, og hvor kunden ikke er tænkt ind.”

Det kommer også til udtryk i den måde Stig møder ledere på. Udgangspunktet er altid en stor bevidsthed om konteksten. Vær konkret. Sikre forståelse. Vær specifik. Vær vedholdende og ydmyg, da djæveln ligger i detaljen. Man er nødt til at gå ned i materien undervejs. Bide sig fast. Har man virkelig fat om hvad, der er den forretningsmæssige

problemstilling? Man skal også formå at holde overblik og tråden. Digitalisering forstærker voldsomt, når kontekst og definition ikke er afstemt.

Hvordan holder du dig skarp rent teknologisk?:

"Jeg er nok teknologisk nysgerrig af natur. Jeg prøver ting af i det små. Køber services og små produkter ind, som jeg kan konfigurere og prøve. Bruger Watson til at se, hvad den kan. Jeg leger med recognition-teknologier og -sensorer for at se mulighederne, men også for at se, hvad det er for momenter, der skal tages højde for. Fx privacy-problemstillingen, når du samler data op. Scouting – dvs. det at spejde efter nye teknologier og muligheder - er en vigtig disciplin, som du som leder må tage på dig."

Således er Stigs hjem også indimellem testbed for nye teknologier: Hvad kan dette eller hint og hvilke konsekvenser har det? Det gælder om konstant at være undervejs og opfange impulser og ideer – for hverdagen er konstant under forandring.



BJARNE PEDERSEN

**Kommunaldirektør, Rudersdal kommune,
DJØF Offentlige chefer, bestyrelsesmedlem,
medlem af Porteføljegruppen i Kombit,
Medlem af Det Kommunale Digitaliseringsråd
Tidligere Kommunaldirektør i Søllerød Kommune,
Socialdirektør i Søllerød Kommune, Børne- og kulturchef i
Ringe Kommune, 2011 – 2015 formand og næstformand i
Kommunaldirektørforeningen,**

Mit credo er: Luk borgeren ind

- Vi skal lukke borgeren mere ind. Det er meget tydeligt, at der hvor vi har gjort det, så tager folk teknologien til sig. Men ikke nok med, at de tager det til sig, de bliver også medskabere. Vi får gjort noget, vi slet ikke selv kunne have opnået. Borgernes direkte involvering i udviklingen af digitale løsninger er nødvendig for at lave de gode løsninger

Vi møder en energisk Bjarne Pedersen på vej ind i et mødelokale i Ørestaden. Det er ikke til at mærke på ham, at han har hængt på motorvejen rundt om København i en 40 minutters ”kigge-kø”. Førreløse biler, smart city mv. har ikke løst den udfordring endnu, kan det tørt konstateres. Vi har knap nok fået kaffen hældt op, før samtalen tager fart. Der er ingen tvivl om, at vi her møder en engageret og dedikeret digital leder.

”Digitalisering har været en stor interesse og passion for mig gennem mere end 20 år. Jeg er fascineret af, hvad man kan gennem digitalisering. Tænk over hvordan digitaliseringen har ændret livet over den årrække. Og vi er kun begyndt”.

De nationale strategier har haft en kæmpe betydning for udviklingen og ikke mindst det forhold, at man har sat deadlines, gør, at der skabes fokus og slagkraft, peger Bjarne på indledningsvist.

”I Rudersdal bruger vi meget bevidst deadlines som redskab i digitaliseringsbestræbelserne. Jeg giver tid, men holder så også fast. Det er vigtigt, at folk selv har indflydelse på tidsrammen, så de føler ansvar. Når den er sat, hjælper den med at skabe retning og prioritering. Det giver fokus. Vi kan og skal ikke det hele, men det

bidrager til momentum og en drivkraft, når vi ultimativt har sat målet.”

Deadlines skal knyttes til forretningsmæssige mål – det er ikke teknologiske deadlines. De skal udtrykke en aftale og skabe en forventning hos borgere, virksomheder eller medarbejdere. Og så må der ikke være for mange konkurrerende deadlines. De skal give fokus, afstemning på tværs og dedikation. Rudersdal valgte som nogle af de første at åbne deres arkiver. Der var masse af modstand og forbehold. Men man havde en vision, og der blev sat et mål og en deadline. Det gav dynamik, og vi satte os selv under et sundt pres. Et pres som betød, at man samtidig fik ryddet op og disciplineret processerne.

”Det er et mantra for mig, at der skal være sammenhæng i det vi gør. Borgerne og virksomhederne er flintrende ligeglad med vores teknologi. Har jeg en institutionsplads? Får jeg min byggetilladelse? Er der hjælp på plads, når jeg udskrives fra sygehuset?”

Det giver selvfølgelig masser af udfordringer, for der er arv og gæld, sikkerhedsmæssige problemstillinger, tekniske begrænsninger. Kombinationen af at tage et eksternt fokus, formulere mål som er forretningsmæssige og så sætte en fornuftig tidsmæssig ramme gør, at udfordringer sættes i det rette perspektiv og ikke får deres eget indre liv. Det gælder internt, men også i forhold til de parter, som skal bidrage med løsninger.

”Prioriteringerne sker også i respekt for medarbejdernes mulighed for at agere i et digitalt udviklingsmiljø samtidig med, at de skal levere borgerservice i den daglige drift”, siger Bjarne. Og fortsætter:

”Vi skal lukke borgeren mere ind. Det er meget tydeligt, at der hvor vi har gjort det, så tager folk teknologien til sig. Det gælder fx med velfærdsteknologien på ældreområdet, og det selvom det involverer en del af den ældre befolkning, der ikke har et umiddelbart forhold til digitale løsninger. Men ikke nok med, at de tager det til sig, de bliver også medskabere. Vi får gjort noget, vi slet ikke selv kunne have opnået. Borgernes direkte involvering i udviklingen af digitale løsninger er nødvendig for at lave de gode løsninger.”

Men hvad gør Bjarne Pedersen og Rudersdal Kommune helt konkret? Ja, opskriften er banal og ret universel. Dedikeret og konsekvent ledelse. Involvering, kommunikation og en god position stædighed og vedholdenhed. Elementær ledelse, som ikke er ensbetydende med, at det er nemt. For det handler om at ændre folks adfærd, og her skal man have

fat i folks værdier. Undgå at begrave det i teknik, men være klar på mål og vision, og være fleksibel på vejen derhen. Det handler om at sætte de rigtige hold, motivere og skabe gejst. Og så peger Bjarne Pedersen på komplementære kompetencer. Det er afgørende at få fanget de skæve vinkler.

Men er der ingen forskel? Det at vi gør ting digitale – har det ikke særlige elementer i sig?

”Jo, bestemt. Det digitale element øger kompleksiteten, og den skal du håndtere. Det digitale flytter sig rigtig hurtigt, og det har et sprog, som fremmedgør. Fremmedgørelse er super farlig, for den mystificerer og skruer op for afledte krav – fx sikkerhed – og øger endnu engang kompleksitet. Ofte oversælges der også. Samtidig er der stor mulighed for at gøre det forkert, fordi det digitale fremstår mere abstrakt og ikke noget, du kan se med det blotte øje. Da er det befriende at opleve hvordan consumer-teknologi som iPads har sat nye, højere standarder for brugervenligheden. Det gør det nemmere for folk at forstå og forholde sig til det”.

En af de ting som Bjarne Pedersen peger på, er nødvendigheden af at bygge digitale fundamenter, og få dem til at dække bredere, men også have længere rækkevidde.

”Vi har CPR- og CVR-registre, vi har NemID, vi har eIndkomstregistret etc. Men der er brug for mere og i et højere tempo, for at vi lokalt kan skabe de borgernære løsninger, der giver værdi.”

Der bringer samtalen hen til Bjarnes credo: ”Luk borgeren ind”, som han illustrerer med et eksempel fra hverdagen:

”Vi satte et pladsanvisningssystem i drift. Hånden på hjertet, det var ikke et initiativ, jeg havde fulgt. Men systemet kunne det, som det nu skulle kunne. Sagsbehandlerne var tilfredse, men lynhurtigt kom der klager fra borgerne, og på få dage var vi landet i en shitstorm. Her måtte jeg lynhurtigt gå tæt på og vi valgte at lukke systemet ned. Hurtigt involverede vi de mest kritiske borgere i at redefinere funktionaliteten. Det handlede meget om at fjerne de usikkerheder, som systemet skabte i kommunikationen. Noget som ikke kostede ret meget, og det var relativt teknisk ukompliceret. I løbet af få måneder åbnede vi systemet igen, og jeg har nu på tredje år ingen klager. Derfor er det nu en helt klar og ultimativ ledetråd for os: Ingen løsninger uden at vi har borgere og brugere meget aktivt involveret”.

Det handler ikke alene om involvering, men om at lukke dem ægte ind. Rudersdal vil længere. Borgerne skal selv kunne lave dele af løsningerne

i fremtiden.

"Vores næste store projekt er at give borgerne adgang til deres egne data i alle de kommunale digitale systemer. Det bliver en opgave af de helt store, men det vil også give os helt nye perspektiver i at skabe en sammenhængende og moderne digital service, og det vil skabe det nødvendige pres på os og leverandørerne for at bygge en sammenhæng, som borgerne forstår og som de kan agere i. "



RASMUS KRUSE
IT- og administrationschef,
Statsforvaltningen

*Tidligere Sekretariatschef, Statsforvaltningen,
Administrations- og økonomichef, Statsforvaltningen*

Mit credo er: Vi skal være ambitiøse – slut med mere af det samme

- Jeg kan godt lide at tænke stort og gerne ambitiøst. Mere af det samme er ikke mig. Det er vigtigt at tænke ud af boksen – at få skøre indfald. Vi har ikke noget imod at være first movers i Statsforvaltningen. Vi vil gerne stå for noget af den bedste digitalisering i Danmark. Vi vil gerne bidrage til at vise en vej.

Samtalen er knap nok kommet i gang før man fornemmer, at der bag det rolige og tillidsvækkende udtryk er en leder, som har ambitioner om at gøre en forskel og som har noget at have det i. Det sitrer nærmest i lokalet. Der skal ske noget. Det skal gøre en forskel. Helst en stor forskel.

"Hvis jeg selv skal sige det, så har jeg en rimelig god næse for digitalisering. Men det er resultatet, der driver mig – ikke teknologien. Jeg kan godt lide at tænke stort og gerne ambitiøst. Mere af det samme er ikke mig. Det er vigtigt at tænke ud af boksen – at få skøre indfald. Vi har ikke noget imod at være first movers i Statsforvaltningen. Vi vil gerne stå for noget af den bedste digitalisering i Danmark – og ja – jeg indrømmer det gerne – vi går efter fx Digitaliseringsprisen, som hvert år gives til Danmarks bedste digitaliseringsprojekt. Vi vil gerne bidrage til at vise en vej".

Men der var også brug for at tænke nyt og anderledes. Statsforvaltningerne "manglede" 93 mio. kr. På det grundlag blev de fem regionale Statsforvaltninger lagt sammen. En APV-undersøgelse i den nye Statsforvaltning var ikke god læsning vedrørende IT-anvendelsen. Med udgangen af 2016 er implementeringsperioden for den sammenlagte Statsforvaltning afsluttet. Og i den periode skulle der findes dækning for den lavere bevilling, uden borgerne skulle mærke en forringelse af servicen.

"Der er ingen tvivl om, at det var digitalisering og den effektivisering, det førte med sig, som gjorde en stor del af forskellen. Vi lagde enheder sammen og arbejdede med regelforenklning, men det var digitalisering og det ledelsesmæssige commitment som for alvor skæppede".

Rasmus drives personligt af de muligheder, teknologien giver. Der bliver løbende undersøgt nye muligheder, også selv om der er travlt og projektporteføljen er pæn. Der er altid en stor pipeline. Og der laves små business cases på en lang række initiativer, også selv om det langt fra er sikkert, at det er noget som skal sættes i værk. Ofte suppleres de også af et proof of concept. Der er konstant en søgen efter at optimere og gøre det bedre. Det gælder om at være åben og ikke gå i forsvarsposition. Ellers ser man ikke mulighederne.

"Hvis en styrelsesdirektør ikke har ubetinget tillid til sin CIO, så skal CIO'en skiftes ud. Digitalisering er alt for vigtigt til, at det samspil ikke fungerer optimalt. Det skal køre som smurt i olie. Ellers forspildes mulighederne".

Sådan! Det var lidt af en udmelding. Men han mener det af inderste hjerte. Det kommer også klart til udtryk i hans egen ledelsespraksis. Rasmus er meget optaget af det at sætte hold. At sørge for at der er spændstighed ved helt bevidst at spille på diversitet. Der skal i udviklingsteamet være folk, som er gode til at stille spørgsmål, der skal være den som trækker igennem og så skal der også være den som har fod på reglerne.

"Jeg bakker mine folk op. Kan de argumentere for deres sag, så er der højt til loftet. Jeg kan godt lide at twistе tingene for at komme om bagved. Se om der er vinkler, vi misser. Men de ved, hvor de har mig og jeg står på mål for det, vi gør. Det er alfa og omega. Jeg praktiserer høj grad af åbenhed, og kan bedst lide hvis vi kan være direkte. Svesken på disken."

Rasmus Kruse er ikke bleg for at erkende, at det er succesen, der driver værket, og at han førhen måske nok kunne nyde det og sole sig i noget, som er gået rigtig godt. Men nu er det medarbejderne, som skal have opmærksomheden. Har medarbejderne succes, har jeg det også. Det som tænder nu er langt mere det at sætte holdet, så det virkelig rykker.

"Inspiration henter jeg fra et stort og varieret netværk. Går jeg på kurser, søger jeg altid efter steder, hvor det er mest private virksomheder, der deltager. Det giver nye vinkler. Jeg bruger også megen tid på fx TED Talks. Det er høj kvalitet, man kan finde her. Og så er jeg nok også påvirket hjemmefra. Min far er ingeniør, og herigennem

er jeg blevet udstyret med praktiske sans og det at komme om bag ting. Min mor er mere æstetiker – herfra har jeg taget det med, at en digital løsning også gerne må være lidt lækker.”

Det at interessere sig for hele værdikæden og dermed det digitale økosystem kommer også klart frem under samtalen. Det at bringe mennesker sammen. Det at finde sammen om en løsning ved for alvor at forstå, hvad der er vigtigt for de enkelte interessenter og så optimere det på en måde, så det går op i en højere enhed. Men det skal flytte noget. Rasmus taler en del om at være en attraktiv partner for forretningen og gøre forretningen attraktiv. Når nye opgaver er i spil, må Finansministeriet o.a. meget gerne skele til Statsforvaltningen. Digitalisering er i den grad blevet strategisk. Det gælder om at være sin digitale position bevidst og så spille sig god ud fra den.

Et hurtigt kig på klokken viser, at tiden er gået så godt og vel. Rasmus ser ud til at have talt sig varm, men må også videre. Nye gøremål kalder. Vi sidder tilbage med en fornemmelse af, at samtalen sagtens kunne have fortsat en stund endnu. Der var mere at give af.



JESPER RØNNOW SIMONSEN

Topledelseserfaring fra det offentlige, p.t. mentor, networker og freelance: Ledelse, strategi, (digitale) forretningsmodeller og Future of Work.

Tidligere Direktør (CEO), SKAT, Økonomidirektør (CFO/CIO), Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Sekretariatschef, Københavns Kommune, Overborgmesteren, Kontorchef, Minister- og Ledelsessekretariatet, Kulturministeriet

Mit credo er: Er det nu det rigtige problem, vi er i gang med at løse?

- Som topleder er en af de vigtigste opgaver at definere, hvilke problemer virksomheden omfavner. Er det de rigtige problemer, vi løser? Kan vi redefinere det? Hvilke rammer er der mulighed for at påvirke? Det er vigtigt at kunne løfte sig op, så man ikke kommer til at hænge fast i begrænsende grundforudsætninger, der faktisk kan vise sig at være flytbare.

Vi møder en veloplagt Jesper Rønnow på Nordhavnen til et interview. De seneste knap 4 år har han befundet sig i den digitale ”kampzone” og været medieperson. En åben topleder med en ny tilgang på en svær post i en af de absolut tungeste statslige styrelser. Vi skal ikke tale SKAT, men om at være leder i et digitalt samfund og hvad det indebærer. Og det ligger Jesper på sinde, mærker man meget hurtigt.

”Som topleder er en af de vigtigste opgaver at definere, hvilke problemer virksomheden omfavner. Er det de rigtige problemer, vi løser? Kan vi redefinere det? Hvilke rammer er der mulighed for at påvirke? Det er vigtigt at kunne løfte sig op, så man ikke kommer til at hænge fast i begrænsende grundforudsætninger, der faktisk kan vise sig at være flytbare. Det gælder om at balancere mellem respekt for historien og udfordre fremtidsbilledet”.

At operere med begrænsninger og muligheder går igen flere gange i løbet af samtalen. I eksisterende organisationer er der sjældent mulighed for at bygge på en bar mark. Der er mange forhold, som kan virke blokerende,

og derfor er evnen til at blive ved med at stille spørgsmål, så man forstår konteksten og sammenhængene – også i et større billede – helt afgørende. Kan vi twistе vores eksisterende løsninger 10 grader? Kan vi tænke det anderledes? Kunne vi grundlæggende løse det på en helt anden måde?

"Tag nu en klassisk operationel problemstilling som mange virksomheder har: Et callcenter med for lange ventetider. Løsningen vil typisk være: Flere medarbejdere til at tage telefonen, længere åbningstider eller måske anskaffelse af et nyt digitalt optimeret telefonsystem med flere linjer og en mere effektiv mulighed for at fordele opkaldene de rigtige steder hen i organisationen. Alt sammen er sådan set udmærkede forslag. Men du får formentlig et bedre svar, hvis du starter med nogle spørgsmål: Hvorfor ringer folk egentlig? Er der andre dele af vores forretningsprocesser, vi skal have ændret? Vil vi gerne have, at de ringer? Kan vi svare på andre måder end at tage telefonen?"

Det hele starter og slutter med at tage kunderne alvorligt. At forstå deres situation og behov. Ikke generelt forstået, men helt ned i detaljen og virkeligheden. Det forsømmes for ofte.

"Vi skal væk fra kun at forstå tingene indefra. En virksomheds formål skal defineres ud fra en forståelse af omverdenen, andet giver ikke mening. Ellers risikerer du simpelthen at sidde i din egen selvdefinerede verden og gøre det du plejer – plus/minus 2%".

Samtalen bevæger sig ind på, hvordan man rykker med en stor driftsorganisation. Hvordan håndterer man dilemmaet at holde lyset på den daglige drift og eksperimentere og udvikle samtidig?

"Det gælder om at få undren og nysgerrighed ud i organisationen og ind i de daglige processer. Bygge bro mellem virksomhedens indre og ydre verden. Insistere på, at det er vigtigt. Være åben og inkluderende. Stille spørgsmål igen og igen: Er det nu det rigtige problem, vi er i gang med at løse?"

Men hvordan med evnen til at håndtere risiko og tage risici? Disruptive teknologier udfordrer status quo og fordrer eksperimenter, hvor der ikke er statsgaranti for succes. Jesper medgiver, at risikovillighed er et følsomt emne hos offentlige topledere. Det offentlige system har svært ved at håndtere "Trial & Error-processer" – og kan såmænd også blive meget bedre til at fejre og dele succeser.

"Det handler om at favne både risikovillighed og risikominimering - om at eksperimentere i kortere tidscykler med faseopdelte investeringer. Få erfaringer hurtigt og løbende. En topleder må nødvendigvis insistere på risikovillighed.

Ellers går virksomhedens udvikling i stå. Det er vanskeligt at skabe 100% sikkerhed for, at en digital investering kommer i land som planlagt. Derfor er det vigtigt, at du har mulighed for at korrigere hyppigt undervejs og her er sprint-metodikken meget velegnet i modsætning til tidligere tiders vandfaldsmodeller - også fordi der er en langt større diversitet i de teknologiske valgmuligheder i dag.”

Vi taler også om det at opgive og tage positioner. Om det at blive bedre til at give ting fra sig. At være åben over for hvor en opgave løses bedst. Styrelse A eller B – eller hvorfor ikke i den private sektor. Digitaliseringen muliggør netop at gentænke værdikæden.

”Det handler om at forstå og deltage aktivt i det digitale økosystem. Tag nu fx Blockchain/ Distributed Ledgers, som grundlæggende kan ændre ved den måde aktiver og tilhørende transaktioner registreres og gennemføres. Hvad kommer det til at betyde for den finansielle sektor, for myndighederne, for produktions- og handelsvirksomheder? Kan robotteknologi og kunstig intelligens opløse grænserne mellem offentlig og privat sektor? Her synes jeg jo, at det er vigtigt som leder konstant at være nysgerrig på teknologiens potentialer og reflektere over: Har vi de rette dialoger og partnerskaber? Giver det bedre samlet løsning at flytte nogle processer til andre led i værdikæden - måske endda helt ud af virksomheden?”

Men det handler også om det meget konkrete. Jesper fortæller, hvordan allerede eksisterende alment tilgængelige teknologier har uforløste potentialer i håndteringen af mange daglige opgaver. Mobilteknologi, kommunikations- og dialogplatforme, real time oversættelser, billede- og talegenkendelse, 3D-print for bare at nævne nogle eksempler. Teknologiske muligheder, der alle kan give reelle gevinster og kvalitetsløft i de yderste operative led. Det kræver eksperimenter, og her gælder det om ikke at være bange for at prøve nyt. Omkostninger og risici er ofte lave – i nogle tilfælde handler det fx om at finde og bruge en app, der allerede eksisterer.

Vi runder samtalen af med at tale om mellemledere. Hvad er top-ledelsens rolle her?

”Det er vigtigt at møde alle med respekt for hver enkelts faglighed og vise, at man har tillid til medarbejdere og lederes engagement og kompetencer. Og så opildne lederne til at se ud og på tværs. Hjælpe dem til at mestre kunsten at stille spørgsmål og komme om bag svarene, og få dem til som en naturlig del af deres ledelsesopgave - sammen med deres medarbejdere – at søge efter inspiration og løsningselementer i andre kontekster.”

Vi får på falderebet rundet kompetencer. Relationelle kompetencer er helt centrale – ikke kun eksternt men så sandelig også internt. Teknologien øger hastigheden, og kravet til forandringstempo stiger konstant. Her bliver de interpersonelle evner meget afgørende. Organisationer er beboet af mennesker med forskellig rationalitet. Evnen til at kommunikere og skabe mening i netværksrelationer er en nøgle til at lykkes.



ANNE HASLING SØRENSEN
Direktør, Professionshøjskolen UCC,
University College

Tidligere administrationschef, Statens Teaterskole, samt økonomichef og kontorchef i Danmarks radio.

Mit credo er: Digital parathed.

- Ledelsen skal have evnen til at sætte sig ind i nye teknologier, forholde sig kritisk til teknologianvendelse. Man skal selvstændigt og vedholdende forandre teknologien, så den tilpasser sig et ønskværdigt brug. Særligt tager vi ansvar og styrer teknologien i den rigtige retning til gavn for børns læring.

Ankomst nye Carlsberg station - vi går op mod det nye UCC, hvor synet af ca. 90.000 nybyggede kvadratmeter kommer os i møde, med det nye UCC der dækker ca. 60.000 af dem. Det er et imponerende syn, der møder os, aktivitet over alt og et byggeri, der balancerer mellem byggeplads og færdigt byggeri. Vi møder Anne lige midt på torvet, og hun bringer os op på 7. sal i den nye bygning. Vi bliver fulgt hen til et spritnyt lokale med en formidabel udsigt ud over hovedstaden.

Vi beder Anne om at give et indblik i hendes opfattelse af teknologi og teknologiledelse.

"Jeg betragter ikke teknologien som kun et medie, men snarere som noget med egen materialitet. Hvis vi ikke forstår det, så misser vi pointen. Det er et paradigmeskifte, og det giver teknologien et eget liv og drivkraft, som på en gang påvirker os, og som vi samtidig også kan vælge at påvirke. Vi er jo et lidt specielt sted, for her uddanner vi ikke bare. Vi uddanner undervisere af de næste generationer – til det 21. århundrede."

Teknologien har sin egen materialitet; Altså er teknologi ikke bare et medie, vi kommunikerer igennem. Teknologiens materialitet betyder, at den former måden, vi lærer på, og hvordan man omgås hinanden. Det kalder efter Annes mening på parathed og aktion.

Anne er optaget af, hvordan man kan sikre, at UCC uddanner lærere og

pædagoger, således at de ikke kun får en moderne forståelse af teknologi, men også forstår at være kritiske på en måde, så de ikke bliver passive, negative maskinstormere.

"De skal bruge deres kritiske sans til at skabe bedre og mere tilpassede læringsrum til børn. Tingene kan komme ud af kontrol, hvor teknologien bliver brugt til det forkerte, f.eks. mobning eller chikane; Vi skal være i stand til selv at påvirke vores digitale identitet - vi skal være medskabere af den digitale realitet."

Det er tydeligt for os, at Anne har et stærkt engagement og kan italesætte formålet med, hvorfor hun mener, man bør tage digital ledelse meget alvorligt. Vi spørger Anne, hvor langt de på UCC, er kommet i deres digitale ledelse af institutionen.

"Den er jo ikke helt hjemme, men vi prøver at gå foran, selvom ledelsen også selv er undervejs. Indretningen af et "future classroom lab", er et af vores tiltag. Det er indrettet, så man kan bygge til og bygge om samt afprøve forskellige didaktiske og fysiske setup's - i forskellige læringszoner."

På UCC arbejder de i forskellige zoner, med problemformulering, analyse mv. og der arbejdes også med programmering og elektronik. *"Vi går meget op i 3D: digitalisering, design og didaktik. Jeg tror på, at man skal skabe en digital parathed, der gør lærere, pædagoger, store og små børn i stand til selvstændigt og vedholdende at være skaber af teknologien i stedet for bevidstløst at blive en ukritisk teknologikonsument."*

Anne giver udtryk for, at man godt kan have en tilgang, der er kritisk samtidig med, at man tager imod teknologien. Hun er derfor optaget af at tage ansvar og påvirke teknologiudviklingen.

Anne fortsætter: *"Teknologier vokser frem og har ikke tænkt sig at forsvinde ud af vores hverdag. Det er vores ansvar at skabe så meget kompetence, at vi bliver i stand til at styre, skabe og forme teknologien i en positiv retning. Alt andet forekommer uansvarligt herfra, hvor jeg sidder."*

Teknologiske løsninger har i en lang årrække fortrinsvist været skabt af professionelle firmaer, men vi bliver selv stadig mere producerende og medproducerende af teknologien. Når man mangler en dims eller en ting, så kan man i en ikke så fjern fremtid formodentlig bare hente et design på nettet. Det kan nok også modificeres lidt til vores smag og behov. Når det er gjort, så henter vi dimsene i 3D printerne."

Anna siger hermed, at IT er på vej ud af computeren og ud i virke-

ligheden. Når teknologien får ”hænder”, hjul etc., så er den ikke bare noget - så gør den også noget.

Hvordan ser betingelserne for ledelse ud, spørger vi.

”Ledelse handler meget om og afhænger meget af kontekst og om at tilføre den præcist det, der skal til; for at den begynder at bevæge sig i den ønskede retning og tjene de rette formål. I vores kontekst her på UCC, der lægger vi pres på digitaliseringen, hvilket kræver udholdenhed. Ledelsen kan jo arbejde med det fokuseret, men det kan være svært for at få kollegaerne til at se de samme ting. Der skal derfor skabes medejerskab til og fælles visioner om, hvad vi vil, og hvilke formål vi vil tjene.” Ejerskab er centralt, men det er svært og kræver både tid og involvering, hvis det skal lykkes. Det er naturligvis svært når man samtidig er ved at bygge en helt ny institution, sådan helt fysisk.”

Anne peger på, at UCC ønsker at styrke IT, læring og problemløsning, fordi videnskonstruktion, innovation og kompetent kommunikation samt kollaboration er de centrale kompetencer i det 21. århundredes. Det kræver ledelse og der skal lægges pres på for at få kollegerne til at arbejde i samme retning. Det tager tid og kræfter at skabe ejerskab og momentum.

Vi spørger om hun kan give et eksempel på, hvordan ledelsen har arbejdet med at skabe disse nye kompetencer. *”Vi ville gerne have uddannelserne til selv at inkorporere strategien, men det lykkedes ikke altid godt nok. For at understøtte det bedre, har vi etableret digitale væksthuse med særligt henblik på at udvikle undervisernes kompetencer. Væksthusene består af et med lyd og billede, et med e-læring, et med ”3D” samt et med didaktiske formater.”*

Ideen til og grundlaget for væksthuse blev skabt ved at to centrale aktører med lidt modsatrettede interesser blev bragt sammen i et uformelt rum, og ideen til væksthuse blev skabt.

Annes pointe er at: *”Folk skal bringes sammen, for det rigtigt blomstrer og giver resultater. Det handler om at skabe en fri og dynamisk stemning af tillid, så alle får paraderne lidt ned, så der kan ske en frugtbar dialog. Ofte kan det ske ved nogle meget lavpraktiske og medmenneskelig greb. Det er vigtigt at motivere for samarbejde og etablere ægte medejerskab. Man skal give lidt slip og lade kræfter arbejde, og man skal skabe rum. Der er jo nogen, der løber hurtigt, og det skal man have tillid til og give dem mulighed for.”*

IT rykker ikke for alvor uden, at mennesker arbejder sammen og får frihed til at udforske og til at skabe. Dette er efter Annes mening centralt i ledelsesopgaven. De store integrerede løsninger, hvor alles krav skal tilgodeses, og hvor den helt store projektmaskine køres frem, er efter Annes mening en tung model, med stor risiko for at levere tvivlsomme resultater. Hun efterlyser et mere dynamisk, åben og dekoblet alternativ.

Vi spørger til, hvordan Anne ser den overordnede ledelse af IT i sektoren:

"Finansministeriet, Digitaliseringsstyrelsen og Uddannelsesministeriet skal kunne give mere frihed til at skabe resultater. Man bliver hejlet igennem et regime med projektråd og stor mølle, hvor alles ønsker skal forenes, hvilket øger risikoen for, at vi får en alt for stor kravspecifikation. Vi koordinerer og dokumenterer projektet ihjel. Der stilles nogle krav, der gør, at vi trækkes ind i et regime, der næsten reproducerer det, som det i udgangspunktet var sat i verden for at undgå."

Der er afsat 128 millioner til at lave løsninger og muliggøre effektivisering i professionshøjskolesektoren. Ministeriet har stillet krav om, at alle professionshøjskoler skal være med i projektet.

"Jeg tror, der var skabt flere bæredygtige løsninger, hvis man havde flere konkurrerende projekter, hvor bare 2-3 stykker kunne gå sammen. Det er et spørgsmål om, hvordan der skabes kritiske masse uden koordinationsoverload og uden for langsomme processer samt øget kompleksitet. Med digital parathed, forståelse og kritisk tilgang, kunne der måske skabes nogle digitale legoklodser, der kunne kombineres, skilles ad og samles igen."

Anne har tydeligvis ikke fidus til store projekter, hvor alle skal stilles tilfreds. Hun er tilhænger af, at vi afprøver teknologien for at beherske den i stedet for at forsøge at beherske den før vi reelt har stiftet bekendtskab med den og de dynamikker der omgiver den.

Anne afslutter interviewet med ordene: *"Teknologien gør noget ved vores adfærd. Det skal man forstå. Teknologier ændrer vores sprog, vores arbejdsgange og vores faglige formål."*



LISA HEROLD FERBING

Forbundsformand, Djøf

*Tidligere CEO, The Leadership Company, samt
vicedirektør og underdirektør, Nordic Head, Nordea*

Mit credo er: Man har altid et valg, og et valg skal tages, ellers tager det sig selv eller tages af andre.

- Vi beslutningstagere skal være på forkant, og det skal ikke være de forhåndenværende muligheder, men dit forretningsbehov, der driver retningen.

Vi møder Lisa fra Djøf inde på Gothersgade, hun er solbrændt og tilbage fra ferie. Vi er knap nok kommet indenfor døren, før hun udbryder: *"Jeg har gået og glædet mig sådan til denne her snak, for vi taler jo alt for lidt digitalisering i forhold til, at den jo efterhånden gennemsyrrer og transformerer alt."*

Vi lægger fra land med et spørgsmål om hvordan Lisa ser sin organisation i relation til digitalisering:

"Jeg kan godt lide at sige, at alle virksomheder bør betragte sig selv som en IT-virksomhed, for så får man et godt udgangspunkt for at diskutere digitalisering. Alt er jo computerstyret i langt de fleste virksomheder. Digitaliseringssiden skal hele tiden være tænkt ind i alle vores platforme. Medlemmerne får en god indpakning på både smartphone, iPad, computer mv., for det skal præsenteres lækkert, hvis nogen skal gide og bruge det. Medlemmerne er hele tiden i en løbende mind shift-andring."

Teknologifokus skal øges og man skal betragte sin virksomhed som en digital spiller. Det er vigtigt for at forretningsmodellen udvikler sig og holdes tidssvarende. Man skal vide, hvor man vil hen, og hvordan teknologien kan hjælpe med at nå de forretningsmæssige mål, som konstant flytter sig. Derfor mener Lisa at alt skal betragtes som agilt og at man skal lære "fail fast" med fokus stift rettet på formålet. Man skal være stadig hurtigere til at åbne og lukke projekter.

Hvordan får medlemmer den rette digitalisering?

”Der er meget på spil, så vi skal derfor altid være et par hestehoveder foran vores medlemmer – i forhold til hvad medlemmerne har brug for. Medlemmer har jo travlt med deres arbejde, så vi skal hele tiden tænke på deres behov, tænke frem og lade os inspirere, således at vi hele tiden har de rigtige løsninger til vore medlemmer, og at vi tænker i, hvordan støtter vi medlemmerne i deres arbejde med digitalisering.”

Man kan ikke nøjes med at være mikrofonholder for brugerne. Man skal derimod kunne udfordre og overraske dem hele tiden; man skal være foran. Det er en ledelsesopgave, at sørge for, at der er fokus på udvikling og brug af teknologi i et kundeperspektiv. Det er for vigtigt til at overlade til tilfældighederne. IT er noget, man skal forholde sig lærende til.

Hvordan forholder digitalisering sig til jeres hovedopgave?

”Det er en samfundsmæssig opgave for mange af vores medlemmer, så vi skal bistå dem med at udvikle deres kompetencer, så de er klædt på til at løse de opgaver, som arbejdsmarkedet efterspørger nu og i fremtiden. Vi er meget fokuserede på lønmodtagerydelserne, og vi ser arbejdsmarkedet udvikle sig og jobtyper forsvinde, medens andre nye opfindes ofte med it. Der bliver f.eks. også flere og flere freelancejobs i forskellige afskygninger. Platforme som Facebook og LinkedIn er i kernen af, hvordan en faglig organisation skal kommunikere med sine medlemmer, og vi er kommet rigtig godt i gang med det, og vi har allerede en masse fantastiske og spændende mennesker, der har kompetencer til at begå sig på de sociale medier. IT og tilgange til de nye medier skal omsættes sådan, at vi hele tiden har for øje, hvordan vores produktivitet udvikler sig.”

Lisa slår fast, at organisationen skal være så effektiv administrativt og kommunikationsmæssigt, at medarbejdere hele tiden kan bruge mere tid på medlemmerne, og kan udvikle nye løsninger til dem i samarbejde med vores leverandører.

Hvordan oplever medlemmerne konkret jeres måde at lede digitaliseringen på?

”Vi har 90.000 medlemmer, og vi har været i stand til at holde kontingentet i ro. Det kan vi, fordi vi løbende har udviklet og digitaliseret vores ydelser på baggrund af et indgående kendskab til medlemmernes kompetencer og arbejdsmarked.”

”Vi har for eksempel den største mentorordning med mange forskellige grupper. Match mellem mentor og mentee kan vi snart gøre helt automatisk med it. Der er et fantastisk potentiale i medlem-til-medlem-aktiviteter, fordi der på denne måde er næsten uendelig mange ressourcer til rådighed, så længe vi kan facilitere møder, der giver win-win for

begge parter. Globalisering og medlemmer, der arbejder i udlandet, gør, at vi har netværk over 60 steder i verden, og man kan f.eks. se, hvem der er i Rio, når man går på 'verdenskortet'."

Lisa nævner også et andet af Djøfs succeseksempler, der kun ressourcemæssigt kan lade sig gøre med teknologi, er DHL løbevikaren. Der er altid nogen, der ikke kan komme til DHL af den ene eller anden grund. Måske en løbeskade eller noget arbejde, der forhindrer. Løbevikaren gør, at en ledig løbevikar kan stille sig til rådighed. Det skaber socialt samvær og giver den jobsøgende netværk og noget motion. De sociale medier gør, at man kan få gode initiativer til at sprede sig langt hurtigere end ellers, hvis man har en god historie, som folk gider dele.

IT er også noget, der i stigende omfang bruges til at skabe og vedligeholde sociale relationer. Derfor ser Lisa også de sociale medier som noget helt centralt for, at Djøf kan være i en moderne og lettilgængelig kontakt med sine medlemmer.

Hvordan leder i egentlig virksomheden i en digital retning?

"Man skal selv se efter, og kan man ikke forstå det som bestyrelsesmedlem, mon så medlemmerne kan. Vi holder minimum en gang om året en præsentation for bestyrelsen, hvor der er en rapport om, hvad der er blevet udviklet og om, i hvilket omfang det bliver brugt af medlemmerne. Hvis der er større tiltag, f.eks. et kampagnespor eller andre synlige ting, så kommer det også for bestyrelsen. Vi ser det live og beder om at få klikket på noget forskelligt, det prioriterer vi tid til. Vores sociale mediachef kommer også med respons fra medlemmer og fra nettet. Både med positive og negative, på den måde får vi føling med reaktionerne."

Man skal vide, hvad der foregår, og man skal selv se ordentlig efter. Det kan ikke bare overlades til nogen andre. Budskabet er klart.

Lisa påpeger, at i en digitaliseret verden, skal man være bevidst om og acceptere, at man kan vågne op en morgen, hvor forretningsmodellen pludselig er truet. Før kunne man overleve på going concern. Det kan man ikke mere. Topledelsen skal ind og have forståelsen af digitaliseringen, ellers lever man alt for farligt. Man kan ikke kun arbejde med truslerne, for så kan det ofte være for sent. Det er mulighederne, man skal have fokus på – så man får udnyttet dem, mens man kan. Lisa lægger vægt på at der skal mod til at tage større risiko på udvalgte områder. Det kan man imidlertid kun, hvis man har dækket de livstruende

risici af.

"Vi er gået fra at forebygge alt, for det kan man ikke, til, at vi garderer os i tilstrækkelig grad. Når det så alligevel går galt, hvilket beredskab har vi, og hvordan eskalerer det. Der har altid været disse planer, men de er blevet langt bedre."



THOMAS JAKOBSEN

Direktør, Kultur- og fritidsforvaltningen i
Københavns Kommune

Tidligere direktør for Københavns Borgherservice samt sekretariatschef, Københavns Kommune og Ringsted Kommune

Mit credo er: Forandring for forbedring.

- Innovation og digitalisering i den offentlige sektor skaber et momentum for at kunne levere bedre service og højere livskvalitet. Kultur flytter og skaber forandring - det kan digitaliseringen også. Vi skal betragte det som positivt og god ledelse over for medarbejderne at være godt forberedt på forandring.

På vej henover Rådhuspladsen til Københavns Rådhus skinner solen pludselig midt i en ellers så regnvåd dansk sommer. Thomas, som vi skal møde, kommer løbende hen ad gangen med håret tilbagestrøjet efter en frisk cykeltur og en solid sommerferie.

Vi spørger Thomas, om han kan sætte nogle ord på, hvordan han arbejder med digital ledelse:

"Vi har valgt at stille skarpt på digital ledelse med udgangspunkt i en analyse af modenheden i vores digitale ledelse. Det viste sig, at nogle af de største barrierer er, at den faglige mellemedelse ikke i tilstrækkelig grad kan se potentialerne i teknologien. De skal i højere grad kunne forstå, hvad teknologi kan, hvis de fremadrettet skal kunne sætte organisationen i gang med at udvikle sig i den rigtige retning. Agiliteten i organisationen skal være større, og vi skal kunne forandringsledelse på ryggen i en verden med konstant forandring."

Thomas pointerer også, at han ønsker at organisationen bliver bedre til at eksekvere, når pilotprojekter slutter og de skal rulles ud i stor skala. Kompetencen til at lede digitalisering og forandring skal kultiveres. Det er ikke bare noget, der opstår af sig selv. Derfor har Thomas heller ikke tøvet med at sætte fokus på ledelsesudvikling med henblik på at øge organisationens agilitet.

Thomas fremhæver, at en organisation ikke kan mere end det, medarbejdernes kvalifikationer rækker til, og at man derfor ikke kun skal uddanne, hvis man skal nå resultater.

"Vores elevuddannelse er blevet tonet til at blive digital. HK'erne kan godt se, at når de bliver mere digitale, så ansætter vi flere. Vi har på medarbejderniveau udpeget digitale champions, som vi giver særlig uddannelse. De er blevet håndplukket og bliver turneret, så de får prestige. Målet er, at de gerne skulle kunne gå løs på den lange række af projekter, der står for døren. Nogle medarbejdere er IT-tekniske og andre forvaltningsfaglige, fælles er, at de skal drive dagsordenen om forandring."

Thomas vil have projekter, der flytter noget og som eksempel giver han, at Folkeregisteret tilbage i 2008-2009 havde flere end 100 medarbejdere. I dag sidder, der nu blot ca. 25 og laver komplicerede børnesager og hjemflytninger fra udlandet, mens alt andet foregår automatiseret.

I lyset af dette gode eksempel, spørger vi Thomas om København gør noget andet i dag på digitaliseringsfronten end før?

"Vores brug af sociale medier bitter. Borgerne er vant til de sociale medier som Facebook og Twitter. Vi rammer dem lige i ansigtet med gode nyheder – vi kan ramme 200.000-300.000 borgere sådan og vi kan kommunikere med billeder mv. For eksempel billeder fra Distortion, hvor det flyder med tonsvis af affald, og timer efter kan man se, at vi allerede har ryddet op."

København har taget sociale medier og e-læring i brug for at udbrede og skabe gennemslag for borgernes og medarbejderen brug af IT. Thomas fremhæver, at det kræver ledelse at komme i gang med f.eks. brugen af sociale medier, og vi spørger ham derfor, om der en særlig vinkel på den digitale ledelse.

"Et af vores principper er, at man gerne må begå fejl, og at man gerne må tage risici. Vi har haft en investeringspulje og en business case-tilgang til at lave udvikling og forandring, så der kan investeres. Vi har de seneste 6 år haft investeringspuljer i kommunen, men i 2016 blev der af Borgerrepræsentationen afsat ikke mindre end en 1/2 milliard, der kunne søges af de enkelte forvaltninger. Det har sat gang i både investeringer og forandringer. Vi bruger en simpel business case-model, som stiller skarpt på, hvad vi skal stoppe med at gøre, når vi vil gøre mere af noget andet. Desuden har vi i mange år haft et ledelsesgrundlag, der opfordrer til at handle med kraft, risikovillighed og ikke mindst gøre det i et tværgående fællesskab. Det styrker i den grad, så vi kan få succes med vores større organisations og digitaliseringsprojekter."

Thomas er meget klar på, at innovation ikke er mulig, uden at ledelsen holder til, at der bliver lavet fejl, og Københavns Kommune giver tydeligvis rum og er klar til, at der tages risici, og at der investeres. Men kan der være udfordringer i det?

"Det handler meget om kultur. Skole- og socialforvaltningen har det nok sværere, fordi den faglige ledelse stadig har udfordringer med at se potentialet i digitaliseringen. De er ofte bange for, at noget går galt på grund af borgerens digitale umodenhed, eller at forældrene pludselig mobiliserer modstand. Det er min vurdering, at sådan noget holder den teknologiske udvikling tilbage."

Det er tydeligvis ikke altid nemt, og medarbejdergrupperne forholder sig også meget forskelligt til digitalisering, hvilket Thomas giver følgende eksempel på:

"Der er forskel på, hvordan f.eks. HK'ernes fleksible indstilling er til digitalisering i forhold til f.eks. de mere konservative bibliotekarer. Det var f.eks. en udfordring, da vi skulle organisere et nyt call-center et såkaldt "biblioteket online". Her sidder der nu otte medarbejdere, som er nogen af de bedste biblioteksfolk. Det er en gruppe medarbejdere med en mangeårig faglighed og opfattelse af hvad der er god service, der skal flyttes til en mere målrettet service og moderne service. En stor del handler om at komme ud over, at bibliotekaren ikke længere sidder og venter på borgerne."

København har nu åben på de fysiske biblioteker fra kl. 8-22, uden at der er bemanning i ydertimerne, hvilket var totalt uhørt for et par år siden. Når man vil forandre, så skal man kunne håndtere modstand og gå i dialog, også selvom, der ikke umiddelbart kan blive enighed. Det er tydeligt, at man ikke kan lede digitalt uden at møde modstand både fra forvaltningerne, nogle medarbejdere, og ikke mindst fra borgere, f.eks. forældre til skolebørn.

Kan København mærke, om digitaliseringen forandrer kerneforretningen?

"Det gør den, vi satser f.eks. massivt på lyd- og e-bøger – for i dag er Amazons meste solgte bog "Kindle". Der er dog stadig stor nervøsitet over for det disruptive og de store forandringer. Vi har haft en vældig debat i vores Med-udvalg om vores opgave og om hvorvidt bibliotekerne skal være print- og kopihuse. Jeg forstår ikke, hvorfor vi skal være kopihuse til festsange og skoleopgaver og bruge så mange ressourcer på det. Man kan jo diskutere, om det er en kerneydelse, og opgaven kan sagtens udføres af andre, men det er ikke sådan bare lige at ændre på ting, der har været sådan længe, selvom

de måske på sin vis har mistet deres mening.”

Thomas påpeger, at man skal passe på med at tilpasse det eksisterende for meget, for det har det nogle gange med at blive mere specielt, end det bliver godt. Det skader også muligheden for at gå i storskala og han siger:

”Når en løsning virker, f.eks. vores bookingsystem, er det fordi den er brugervenlig og intuitiv. Der skal tages ledelsesbeslutninger, hvis de mange pilotprojekter skal blive til gevinster, og det gør de kun, når man går i storskala.”

Landets største kommune er naturligvis afhængig af, at der kan skaleres. Når man har ansvar for så mange borgere, skal man passe på med at få alt for specielle ting ind i systemerne. Selv promiller kan jo fylde, når man har ca. 600.000 borgere.

Tiden er ved at være gået, så vi beder Thomas om en udgangsreplik:

”Målet bør være bedre livskvalitet for borgerne, og jeg synes, vi skal tage styringen selv. Lad os nu få indflydelse på fremtiden, hvilket man i alt fald ikke får ved at sidde med korslagte arme og surmule over udviklingen.”



MARIANNE THYRRING

Direktør, DMI

Tidligere afdelingschef, koncernøkonomichef og departementschef, Miljøministeriet, samt vicekabinetschef, EU-kommissionen

Mit credo er: Prøv, spørg og bliv klogere.

- Ledelse af digital transformation handler om kultur og om at skabe et fælles sprog. Folkene skal kunne tale sammen, og de skal bringes til at forstå og respektere hinandens opgaver og ansvarsområder.

Vi møder en meget veloplagt Marianne Thyrring, fuld af energi. Og det er ikke bare sådan en energi, man har, lige når man er kommet fra sommerferie. Det er sådan en energi, der kommer helt indefra og bunder i et synligt engagement.

Da vi kommer frem til mødelokalet og har sat os ned, så spørger vi om, hvad digital ledelse betyder for DMI.

"DMI er en virksomhed, alle kender og har en mening om. Det er en verden og en type virksomhed, der opfatter sig selv som meget digital med massive beregninger, meget store datamængder og med produkter, der gradvist er blevet mere og mere digitale.

Vi ikke taler om digitalisering som sådan, for alt, hvad vi har, er digitalt: Data, computerberegninger og formidling. Derfor har vi heller ikke en decideret digitaliseringsstrategi, men vi har en digital kommunikationsstrategi og en strategi om, hvordan digitalisering skal løfte vores forretning til glæde for kunder og medarbejdere."

Det lyder jo overbevisende, men er der så ikke noget udfordringer med digitalisering i DMI, spørger vi?

"Jo og vores udfordring er, at vi traditionelt selv har udviklet rigtigt meget, fordi vi fortrinsvist er en forsknings- og udviklingsorganisation. Når en virksomhed som vores forsker og udvikler med høj kadence, så kan driften godt blive udfordret. På den baggrund kan nogen af vores systemer komme til at tage sig ud som noget mindre stabilt hjemmestrik, hvor det nærmest kun er den forsker, der selv har lavet løsningen,

der kan holde det stabilt i luften.”

En kultur med massiv egenudvikling kan nemt producere kompleksitet og stabilitetsudfordringer. Dette kan føre til digitale ledelsesudfordringer, som Marianne beskriver således:

”Det er min opgave at få medarbejderne, både forskere, folkene i driften og vores IT-folk til at konsolidere og dokumentere driften på en måde, så den ikke tømmer organisationen for udviklingskraft, fordi forskerne tvinges til selv skal klare driften, når ”IT-hjemmebrygget” har skabt en alt for stærk personafhængighed grundet en lav grad af standardisering og en sparsom dokumentation og den slags.”

De fleste virksomheder er ikke i gang med at digitalisere – de er som DMI i gang med at udvikle og transformere den digitale forretning, de allerede har. Marianne har skarpt set, at dette kun kan lade sig gøre, hvis driften er stabil og ikke sluger alle ressourcerne. Der skal mange ressourcer til at skabe transformation samtidig med, at dagligdagen kører stabilt.

Marianne forklarer, at den forskningsmæssige udvikling på DMI skal understøttes af moderne forretningsunderstøttende IT. Det kræver imidlertid, at forskerne accepterer lidt flere faste rammer omkring udviklingen, og at IT-folkene stiller krav, som fortsat tillader at forskerne får plads til at ”opfinde”. Det er en balance, som hun har følgende tilgang til:

”Vi skal skabe et fælles sprog mellem fagopgaven og det IT-faglige, så vi kan få standardisering og effektivitet. Lidt karikeret er det sådan, at forskerne nogle gange føler, at IT-folkene patroniserer og er u-empatiske. Og IT-folkene synes, at forskerne er uartige og ikke vil følge det, der er blevet aftalt.”

Marianne påpeger, at hun ser standardisering som et middel til at gøre personafhængigheden mindre lige såvel som dokumentation.

Marianne er meget opmærksom på udfordringerne ved at tale om standardisering i organisationen, og hun siger derfor:

”Betyder det så, at vores specialudviklede ting ikke er gode nok? Ja og det kan demotivere nogen, at de ikke bare kan udvikle det, de selv gerne vil, og her er der ikke altid enighed mellem ledelsen og de faglige. Her er det økonomiske argument og personafhængigheden oppe mod frihed til at gøre, som man selv finder bedst.”

DMI har haft god hjælp af, at de havde besluttet sig for at køre projektstyring på store projekter i fællesskab på tværs af organisationen. Der er fundet metoder til at bringe folk sammen, så de kan løse opgaverne.

Der er på trods af fælles projektstyring også andre udfordringer med at få organisationen til at samarbejde, og det spørger vi ind til.

"Jeg flytter ikke medarbejderne fysisk, de, der arbejder på samme projekt sidder i forskellige afdelinger, men mødes. Da vi flyttede over på den nye supercomputer, var der så meget tryk på, at folk af selv rykkede sammen", siger hun og griner. "Jeg håber vi lokalemæssigt kommer til at kunne understøtte den udvikling inden så længe."

Det er svært at få nogen til at rydde op og dokumentere noget, der næsten er afskrevet. Derfor har Marianne forsøgt at skabe gejsten gennem transformation i et fremtidsorienteret perspektiv med ambition. Vi spørger derfor til, hvordan DMI strategisk er gået til den digitale ledelsesopgave.

"Som led i vores strategiprojekt har vi lavet et parathedspapir. Der er nogle af punkterne, som handler om IT, herunder at folk kalder på en sikker IT-drift og flere ressourcer til udvikling af DMI's IT. Der var for meget forældet software, der hele tiden skulle reddes, samt ting der knækker og skaber en ustabil drift. Oprydning i IT-spaghetti er svaret. Det kræver ændringer i hverdagen og i implementeringen, og når det rammer den enkelte, at der skal gøres noget anderledes bliver det alvor og vanskeligt."

Personuafhængig stabil drift samt ressourcer til udvikling er central for de fleste virksomheder. Skal man kunne udvikle, så må man standardisere alt det, der er "commodity" – altså ting, der er gået hen og blevet hyldevare. Hvis man ikke gør det, bliver der ikke ro og ressourcer til at udvikle det, der er strategisk og forretningsspecifikt, og som kan skabe den egentlige transformation. Denne pointe har Marianne valgt at sætte trumf på med følgende replik:

"Alt skal igennem hele ledelsen og chefkredsen, og det kræver meget at få gjort beslutninger til fællesje og få den rigtige rækkefølge i prioriteringen. Hvad er væsentligt, hvad er vigtigst for vores produktion og forskning? Det er nogle af de spørgsmål, man skal gøre sig umage for at finde de rette svar på, når man forandrer."

Ledelse i forandring af den digitale realitet kræver, at modet holdes oppe, og at alle er med. Marianne skaber med engagement og passion troen på, at det kan lade sig gøre, hvilket også afspejles i hendes udgangsreplik:

"Forskerne er jo følsomme og bliver nogle gange i tvivl, om de er dygtige nok. Og de lever jo af at være dygtige, så deres kompetenceudvikling optager dem meget, og de føler altid de er bagud. Når de bliver rigtig bekymrede eller måske endda lidt kede af det

bele, så siger jeg: Op med humøret: Vi kører jo 24/7, og det kører jo ikke dårligt. På trods af alle odds så kører det jo faktisk rigtig godt. Og så tilføjer jeg: Jeg er helt sikker på, at vi sammen finder ud af det også i den nye verden!”



CHARLOTTE BANG ARNVIG HERSDORF CIO, TDC

*Tidligere Senior Vice President, Danske Bank Group,
Development Manager, ERC Franconia*

Mit credo er: Hvor svært kan det være? Så lad os lige prøve en gang til.

- Vi kommer måske nemt til at gøre ting mere indviklede end nødvendigt. Det er centralt selv at se efter og at være konkret. Når man følger opgaverne helt til dørs, så rykker man virkelig rundt på virkeligheden.

Det er tidlig morgen og vi er lige kommet ind fra Sydhavn Station og gået over til TDC's hovedkvarter. Charlottes sekretær henter os nede i receptionen, han tager os op igennem bygningen og frem til et lokale, hvor frisk morgenbrød duftende står klar. Charlotte kommer lige fra et andet møde.

Vi går straks i gang og spørger Charlotte, hvordan hun ser på opgaven med digital ledelse.

"Det bedste ved jobbet er, at det er så foranderligt, man skal hele tiden interessere sig for noget nyt. Det er kun vores egen tid, der begrænser, hvordan vi kan integrere den industri, der er omkring os. CIO's udskiftes jo som bekendt ofte, og det er måske, fordi det er utroligt svært at kunne afbalancere den korte og lange agenda. Forretningen presser ofte på den korte agenda, og løber hurtigt for at udnytte flygtige markedsmuligheder. IT derimod er nødt til at tænke langt, for ellers ender det måske med, at de korte wins bliver en klods om benet for mulighederne på den lange bane."

Charlotte giver udtryk for, at hun ønsker at holde IT så agilt som muligt og undgå elektronisk cement i en verden, hvor hastighed er af stor betydning. Men hvad er det, der karakteriserer TDC i relation til det digitale?

"I den finansielle branche og i de fleste andre brancher er der jo intet, der kører uden computere og software, men inden for telekommunikation, der forholder det sig stik

modsat af, hvad mange måske tror. Systemet er bygget op af små komponenter i netværk, der sådan set kører helt uafhængigt, også af det, vi traditionelt og normalt opfatter som IT, så høj oppetid i telecom er i høj grad et decentralt fænomen. Branchen er som sagt først og fremmest fysisk med master, fiberkabler, routere og switches osv. Kunder kan sjovt nok sagtens køre programmer på deres smartphone, uden at programmerne i vores IT-afdeling er oppe.”

Men selvom et telecomfirma kan køre uden, at IT er oppe, så overlever man ikke længe på markedspladsen, for den er i høj grad digital. Charlotte gør opmærksom på, at TDC ikke har været digitale så længe, som man måske skulle tro. Hun forklarer, at TDC er en stor abonnements- og volumenforretning, der skal bygges IT ind i, hvilket også gælder alle aspekter af teleteknologien. Men hvad gør TDC så konkret for at gøre forretningen mere digital? Hertil svarer Charlotte:

”Vi laver rigtig mange ting, f.eks. har vi lige lavet en ”voicemail app”. Vi over os i at lave apps. Man skal eksperimentere og derfor over vi os i at se den traditionelle telefoni på en ny måde. Udviklingen går hurtigt, så man må have flere strategier på én gang, og man skal afprøve nye ting hele tiden for at finde ud af, hvad kunder vil have og for at finde ud af, hvad det næste bliver.”

Hvordan påvirker disse forhold jeres digitale ledelse?

”Digital ledelse er at udfordre forretningsmodellen. IT skal være en schweizerkniv og man skal ikke bygge alle ting selv, for så bliver legacy-basen for stor. Når jeg ser på det fremadrettet skal vi forstå, hvordan data flyder. Det er en ledelsesopgave at undgå, at der tilpasses og twistes for meget om på den software, vi køber. Enterprise-arkitekturen skal derfor løbende udfordres, og man skal vide, hvornår den er en platform, og hvornår den er en funktionalitet. Det er også en ledelsesopgave at holde fokus på, at ’magelighed’ er konge, og at kunden er i centrum. Vi står foran at skulle lede et større integrationsgame med løst koblede komponenter.”

Charlotte stiller skarpt på, at man ikke bare kan have planer, men at man hele tiden skal eksperimentere for at kunne mærke sig frem til, hvad kunderne tænder på, og hvad de vil gøre til en del af deres hverdag. Men hvordan påvirker det TDC’s IT-strategiske syn?

”Der er mange generiske elementer, når det angår IT-infrastruktur. Der er meget, der er det samme fra virksomhed til virksomhed. Når man outsourcer, så får man oftest, hvad der er blevet bedt om og ikke nødvendigvis, hvad der er brug for i morgen.”

Charlotte finder det afgørende, at IT-folk og folk fra forretningen sidder sammen, når der skal udvikles, ellers går det for langsomt. Dette skyldes, at alt beskrives, når man sidder hver for sig, og det tager for lang tid. ”Running the mill” kan til gengæld sagtens laves af andre og kommunikeres på afstand.

Det er forretningen, der giver omsætningen, og IT kan let komme til at fremstå som blot en driftsomkostning, siger Charlotte, og hun påpeger, at man skal forstå sin forretning, og at forenkling ofte er nøglen. Forenkling kræver nysgerrighed og vedholdenhed samt at man spørger i bund. Charlotte mener, at det er IT-organisationen, der skal drive forenkling, for det er den, der forstår forretningsprocesserne detaljeret og den som ved, hvordan de gør i de forskellige forretningsområder på tværs af afdelinger. Derfor er det også IT, der skal kunne udfordre.

Er der noget man skal være særlig opmærksom på, når man leder digitalisering?

”Når vi bygger kompleksitet ind i systemerne på grund af alt det specielle og komplicerede, der opstår over tid, så bliver forretningen også mere kompleks og uigennemsigtig. Komplexiteten ender desværre ofte hos kunden, og det er ikke noget, de sætter pris på. De vil egentlig bare gerne have, at det er simpelt og forståeligt, de har jo andet at lave i deres liv end at forstå vores historiske bindinger.”

Charlotte sværger til enkelthed, men den tekniske gæld sætter begrænsninger! Organisationer har det med at gøre ting mere indviklede end nødvendigt, særligt over tid. Komplexitet kan udfordre en stabil drift. Stabil drift og udvikling er hinandens forudsætninger, uden det ene kan det andet ikke lade sig gøre! Derfor skal man være på vagt over for kompleksitet.

”Man er nødt til at komme helt til bunds og tage nogle dybe dyk i sin virksomhed. Så nogle gange, må man helt ud på gulvet, ud af Powerpoint og ned i forretningen, hvis man vil skabe forenkling og fornyelse.”

Charlotte vil ikke kun lede på Powerpoint og grafer, hun vil vide, hvad der er bag dem. Hun lægger vægt på at forstå forretningen, og det gør hun ved hver aften at se på, hvad kunder klager over på Facebook. Hun lytter på opkald og afprøver TDC's egne løsere og køber TDC's egne produkter. Det giver hende eksemplets magt.

Kan du fortælle, hvordan du mobiliserer eksemplets magt?

"Der sker noget, når man er præcis og konkret. Nedetidsminutter er f.eks. ikke kun relevante som gennemsnit, for hvordan oplever den kunde, der venter længst det? Hvis det er over 100 minutter, synes vi så, det er OK? Derfor tager jeg indimellem den helt store tur rundt i et projekt, og gerne et projekt med strategisk interesse. Jeg beder projektlederen om alt, og jeg mener alt. Jeg gør det for at forstå processerne i projektet – ja de synes, det er lidt forfærdeligt, men det motiverer dem også. De kan godt lide, at man ikke er ligeglad og at man ser, hvor vigtigt det, de laver, er. Det er projekter på den digitale agenda, hvor det er afgørende, at forretningen gør det godt."

Se selv efter, prøv selv og vær præcis, det er Charlottes grundige opskrift på at få succes med IT.

OM DANMARK 3.0 OG TÆNKETANKEN

Hvad er Danmark 3.0? Hvad er målet? Hvem står bag? Hvad kommer der til at ske?

Visionsprojektet Danmark 3.0 blev nedsat af Dansk IT med de tre forfattere som drivkraft med det formål at skabe erkendelse i samfundet af de nye vilkår digitaliseringen medfører, samt at komme med anbefalinger til, hvordan digitaliseringens potentiale udnyttes bedst til gavn for det danske samfund.

Som et moderne, vestligt land står Danmark over for en række udfordringer. Med begrænsede ressourcer skal vi finde en vej til at sikre, at vi også i fremtiden kan blive behandlet, når vi bliver syge, blive uddannet, skabe arbejdspladser og bevare miljøet for blot at nævne et lille udvalg af udfordringerne.

Hos Dansk IT har vi altid set IT og digitalisering som et ”værktøj” og en ”enabler”, der giver nye muligheder for borgere, virksomhed og stat. Ligeledes ser vi den nuværende ”globale digitaliseringsbølge” som et generisk redskab med enorme potentialer, der kan gøre det muligt at realisere vores fremtidige drømmesamfund. Men det kræver naturligvis, at vi definerer hvordan drømmesamfundet ser ud, og at vi eftertænksomt styrer udviklingen i den rigtige retning.

Ledetråden for Danmark 3.0-projektet og den indsats som blev udfoldet de første år var at skabe erkendelsen og forståelsen af d-land. Lykkedes vi med det, er der nemlig ingen vej tilbage. Det er det helt afgørende formål. Vi skal tegne katedralen – ikke bygge den.

Med det som udgangspunkt var fokus for Danmark 3.0 projektet:

- Danmark 3.0 er et community, som arbejder for skabe erkendelsen og forståelsen af, hvad d-land er, og hvad det er for en transformation, vi står midt i.
- Visionen er d-land.
- Målet er at fremme transformationen til d-land til landets bedste – dvs. til at skabe vækst, velstand og velfærd.

- Indsatsen koncentrerer sig om aktiviteter, som fremmer forståelse, erkendelse og transformation. Aktiviteter, som formidler budskaber, skaber ideer og skaber efterspørgsel og dermed yderligere interesse og folk, der gerne vil bidrage.
- Den grundlæggende metode for projektet er at plante ideen og sprede den (inception).

Konferencen ”Offentlig digitalisering - Danmark på vej mod d-land” har været en vigtig platform i arbejdet. Her har skiftende meningsdannere og ledende ministre deltaget med indlæg og debatter.

Dansk IT og Danmark 3.0 projektet har også afholdt en lang række debatter herunder en såkaldt ”minister-serie”, hvor skiftende ministre har fortalt om deres vision for, hvordan digitaliseringen vil og kan påvirke deres område. Debatterne har haft overskrifterne ”Fra digitalisering til vækst”, ”Fra digitalisering til velfærd”, ”Digital dannelse og kulturen i d-land”, ”Folkeskolen i et digitaliseret samfund” etc. Arrangementerne er blevet fulgt af en ny serie under navne som ”Mens vi venter på strategien”, ”Lovgivning i d-land” og ”Samskabelse og empowerment i d-land”.

Som tiden er gået siden etableringen af Danmark 3.0 i 2010 har andre grebet tilsvarende dagsordener. Det fik vi bekræftet gennem de talrige arrangementer, debatindlæg, reaktioner og de dialoger, vi har haft med forskellige interessenter. Men også af bogudgivelser som f.eks. ”Globalt gearskift” af Lene Rachel Andersen og ”Forstå fremtiden” af Anders Hvid og Jannick B. Pedersen.

Ser vi på den diskurs som den seneste nationale digitaliseringsstrategi har taget, så virker en lang række af vores budskaber fra 2011 mere relevante og gangbare. F.eks. vækst og nationale styrkepositioner, behovet for en mere grundlæggende og fundamental nytænkning af det grundlag, vi bygger digitaliseringen på, samt kundeorientering af strategien.

Det, der stod os mere og mere klart - i takt med at erkendelsen om at vi som samfund er ved at blive et d-land, bredte sig - var, at det, som manglede var en ny ledelsesmæssig diskurs for, hvad der skal til.

I begyndelsen af sidste årti (2002) satte rapporten IT i praksis® fra Rambøll og Dansk IT som én af de første ord på begrebet ”Digital ledelse”, og det blev udviklet op igennem 00’erne og ses fortsat nogle

steder. Det handlede meget om at få fokus på mellemlidelsens roller i digitaliseringsprojekter.

I Danmark 3.0-regi begyndte vi 2014 i stigende grad at drøfte de ledelsesmæssige aspekter i relation til digitalisering. Det fik os til at stille spørgsmålet: Hvad betyder transformationen til et digitalt samfund for den strategiske ledelsesrolle? Vi havde en klar ide om, at den ændres, men til hvad og hvordan? Vi kiggede nærmere på den ledelsesmæssige DNA, der, hvor man har succes med digitalisering. Hvad var det, de gjorde?

Ræsonnementet var, at kunne vi bidrage med indsigt, udsyn og udvikling her, så ville vi kunne accelerere udviklingen mod d-land yderligere.

Det førte til dannelsen af tænketank II, hvor vi udvalgte en lang række ledere, eksperter og forskere med det til fælles, at de levende interesserede sig for den digitale udvikling og hvad denne udvikling betød for ledelse. Gennem faciliterede workshops diskuterede de ledelsesmæssige aspekter af danmarkshistoriens største nationale organisationsudviklingsprojekt – transformationen til det digitale samfund: Hvad betyder paradigmeskiftet for lederrollen, hvad betyder det for ledelse, hvordan skal jeg agere og tilgå opgaver for at kunne udnytte de digitale kræfter? Hvordan skal jeg organisere virksomheden og dens projekter? Hvilken kultur skal jeg udvikle? Hvilke kompetencer bliver afgørende?

Vi havde naturligvis ikke svarene, men vi troede på, at vi sammen kunne bidrage til at formulere en tænkning og en bevægelse gennem denne proces. Målene med workshopsrækken var, at deltagere gennem inspirerende og provokerende små sessioner blev i stand til at identificere og formulere en række af de trædesten og løftestænger, som skal gøre os i stand til bedre og mere skarpt at navigere i og orkestrere det digitale univers – d-land.

Resultatet af bestræbelser har du nu i hænderne, og vi håber det kan være til inspiration til udfordre og udvikle egen praksis.

Bidragyderne i de to Danmark 3.0-tænketaanke:

Tænketaanke 2 (2015-2016)

Anne Hasling Sørensen, Direktør, UCC

Betina Hagerup, Direktør, Erhvervstyrelsen

Bjarne Pedersen, Kommunaldirektør, Rudersdal kommune

Charlotte Hersdorf, CIO, TDC

David Cotterill, Director, cloud services, Cbrain, fhv. deputy director, Cabinet Office UK

Dorte Stigaard, Koncerndirektør, Region Nord

Ejvind Jørgensen, Strategidirektør, cBrain, fhv. direktør, Rambøll Henrik

Kolind, Kommunaldirektør, Roskilde Kommune

Ib Oustrup, Fhv adm. dir. for COK

Jens Andersen, Senior Adviser, Rud Pedersen Public Affairs, fhv. regionsdirektør Region Sjælland

Jesper Rønnow, Fhv direktør, SKAT

Lisa Herold, Formand, DJØF

Marianne Thyrring, Direktør, DMI

Merete Permin, Projektchef, Region Hovedstaden

Michael Ørnø, Direktør, Statens IT

Mikkel Brahm, Chef, Enterprise Architect funktion, Nordea

Per Tejs Knudsen, CEO, cBrain

Pernille Kræmmergaard, Professor, AUC/IT universitet

Peter Elkjær, Oberstløjtnant, Forsvaret/FKIT

Peter Frans Pietras, Chefkonsulent, Rambøll, fhv. Direktør i Odense kommune

Rasmus Kruse, Adm. chef, Statsforvaltningen

Sophus Garfiel, Departementschef, Social og Indenrigsministeriet

Stig Jacob Drejer, Group Information Manager, IKEA Thomas

Bonderup, Ledelseskonsulent, Lead, fhv konsulent i

Attractor/Rambøll

Thomas Jakobsen, Direktør, Kbh Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen

Thomas Juhl, Næstformand, Dansk IT

Deltagerne i Danmark 3.0 tænketanken 2 er opført med titel og virksomhed på det tidspunkt bogen "Hvornår springer Danmark ud som d-land?" blev udgivet

Tænk tank 1 (2010-2011)

Dainis Krastins, Selvstændig, fhv. CTO, PBS

Ejvind Jørgensen, Direktør, Rambøll

Helle Rootzen, Institutdirektør, DTU Informatik

Jasper Hedegaard Bojsen, Teknologidirektør, Microsoft DK

Jimmy Kevin Pedersen, Kontorchef, IT- og Telestyrelsen Kenneth E.

Schmidt, CIO, Carlsberg

Kim Normann Andersen, Professor, CBS

Klaus Kvorning Hansen, Direktør, PenSam

Lars Mathiesen, Direktør, Nykredit

Morten Wieth, Technology Manager, NNIT

Ole Bjørn, COO, TDC Hosting

Ole Mørk Lauridsen, CTO, Terma

Per Palmkvist Knudsen, IT-direktør, JP/Politikens Hus

Per Tejs Knudsen, Direktør, cBrain

Pernille Kræmmergaard, Professor, Aalborg Universitet Peter

Frans Pietras, Direktør, Odense Kommune

Peter Torstensen, CEO, Symbion

Richard Hanlov, Direktør for forretningsudvikling, SKAT

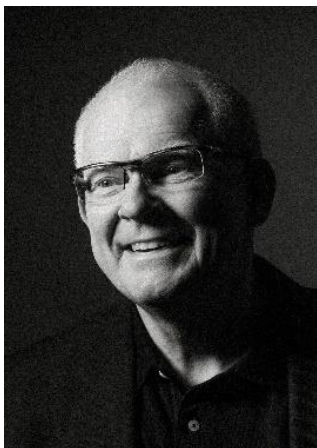
Stig Jacob Drejer, Senior Director, Maersk Line

Svend Erik Hansen, IT-direktør, Aller

Søren Duus Østergaard, Adm Direktør, Duus.Communications ApS

Deltagerne i Danmark 3.0 tænketanken 1 er opført med titel og virksomhed på det tidspunkt bogen "Hvornår springer Danmark ud som d-land?" blev udgivet

OM FORFATTERNE



EJVIND JØRGENSEN har mere end 40 års erfaring som konsulent og leder med særlig fokus på udvikling og digitalisering af den offentlige sektor samt 30 år med digitaliseringspolitik.

Gennem konsulentarbejde, udviklingsprojekter, virksomhedsudvikling, it-politisk arbejde og som debattør og foredragsholder er Ejvind en væsentlig bidragsyder til udvikling af det digitale Danmark.

Ejvind har stor erfaring med strategiprocesser og med koblingen mellem forretnings-, organisations- og it-udvikling. Endelig har han seneste år arbejdet med begrebet digitalt lederskab og dermed topledelsens rolle og adfærd i relation til digitalisering.

Ejvind er endvidere optaget af spillet mellem leverandør og køber, og arbejder med modenhedsudvikling, partnerskabskonstruktioner og nye kontraktformer. Ejvind bidrager til udviklingen af et kodeks for samarbejde mellem statens organisationer og it-leverandører og stod i 2020-21 bag en meget stor afdækning af, hvordan værdien af statens digitale investeringer kunne øges.

Ejvind har gennem to årtier været hovedkraften bag rapporten IT i praksis® – strategi, trends og erfaringer, og han har gennem mere end to årtier stået i spidsen for Rambøll it-rådgivningspraksis og indtog rollen som markedsdirektør i Rambøll Management indtil 2016, hvor man blev strategidirektør i softwarevirksomheden cBrain. I dag er Ejvind CFO og Head of Investor Relation i cBrain.

I Dansk IT har Ejvind indtaget en aktiv rolle siden midten af 80'erne spændende fra fagråd, bestyrelse, politisk udvalgsarbejde, tænketanke, udgivelser etc.



PETER PIETRAS har mere end 30 års erfaring som leder, konsulent og underviser med særlig fokus på ledelse, udvikling og digitalisering af den offentlige sektor. Peter har igennem en lang årrække været en ivrig deltager i diskussioner om den offentlige sektors digitaliseringspolitik.

Peter er til dagligt forsker og underviser i ledelse på Copenhagen Business Academy og har været embedsmand i flere dele af den offentlige sektor med erfaring fra blandt andet Finansministeriet, Erhvervsministeriet, Udenrigsministeriet og Skat. Han har også været universitetsdirektør og direktør i den kommunale sektor. Fra disse positioner har han i væsentlig grad ledt udviklingen af statens økonomiinfrastruktur: Navision Stat og Statens betalingssystem SKB. Han har også haft ansvar for: Virk.dk, Universiteternes administrationssystemer samt CBS-Learn og påvirket: Nem-ID, E-indkomst m.v. Peter er en væsentlig bidragsyder til udvikling af det digitale Danmark og en ofte benyttet oplægsholder. Peter har stor erfaring med strategiprocesser og har en tværfaglig indsigt i sammenhængen mellem forretnings-, organisations-, og teknologiudvikling.

Peter hjælper i dag virksomheder med at udvikle deres ledere med henblik på at gøre arbejdspladsen bæredygtig og til et bedre sted at være. Peter er med sin baggrund som Ph.d. og Master i Organisationspsykologi samt en executive MBA i strategi og ledelse en grundig analytiker, der sammen med virksomheder arbejder med udvikling af ledere der står overfor at løse nogle af velfærdssamfundets mange udfordringer. Peter har gennem ca. 15 år været medlem af Dansk IT's politiske udvalg for den offentlige sektor, hvor han også har bidraget fra posterne som formand og næstformand. Peter har været medlem af den tidligere IT task-force i Finansministeriet, men har også været næstformand i Uni-IT og formand for socialdirektørerne i Region Syddanmark.



PER TEJS KNUDSEN er civilingeniør fra DTU og har udviklet software i over 30 år. Først som grundlægger af PPU software, der senere blev til Maconomy A/S.

I 2000 børsnoterede han Maconomy på Københavns Fondsbørs. Per Tejs Knudsen forlod Maconomy og stiftede cBrain i 2002, som han børsnoterede i 2006.

Per Tejs Knudsen er derudover medlem af advisory board på Institut for Informatik og Matematisk Modellering på Danmarks Tekniske Universitet og har gennem en længere årrække været bestyrelsesmedlem i Dansk IT.

***Vi står i en samfundstransformation,
drevet af ny digital teknologi.
En transformation fra industrialiseret
til digitalt samfund,
som vil skabe en ny
og tredje periode af velstand.***

***Teknologien er her.
Men har vi ledelsen,
og hvad kræver det af ledelsen
at udnytte de digitale muligheder
og at lede i en digitaliseret verden?***

ISBN 978-87-88972-42-9

Dansk IT
Vermundsgade 38A, st.tv.
2100 København Ø

