

**DIGITAL**  
**LEDELSE**

**Kickoff...**

# Program

Velkomst

Et perspektiv på digital ledelse v. Anne Skare Nielsen

Brændende platforme, succeser og ting i støbeskeen  
v. Kommunaldirektører Morten Winge og Jette Runchel

Digital ledelse – et uddannelsesforløb  
v. Anne Mette Holme Bertelsen og Berit Storm Mortensen

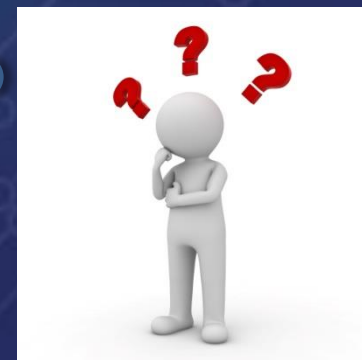
Ledelse og digitalisering på tærsklen til d-land  
v. direktør Ejvind Jørgensen fra Rambøll

Jeres digitale vaner. v. Center for Digital Dannelse

Digitale kompetencer v. Center for Digital Dannelse

Opsamling og fremtid v. direktører Carsten Bluhme og Ole Toftegaard

## Hvorfor digital ledelse



## Hvilken kommune vil vi have?

- ønsket organisatorisk effekt

Høster frugterne af digitaliseringen

→ gennem styrket ledelsesmæssig  
forankring



Udvikler gennem digitalisering

## Vores forventninger til jer ledere

- *ønskede tilgange og færdigheder for at sikre effekten*

Lyst og  
motivation

Fælles sprog

Rollemodel

Digitale initiativer

Tænker  
digitalisering  
på tværs

Efterspørger  
digitale kompetencer

## Hvad får borgerne? *- ønsket effekt for borgerne*

Øget  
tilgængelighed

Smartere tilbud

Bedre service

Effektiv brug  
af skattekrone



Vi skal videre – og det kan kun gå for  
langsomt...

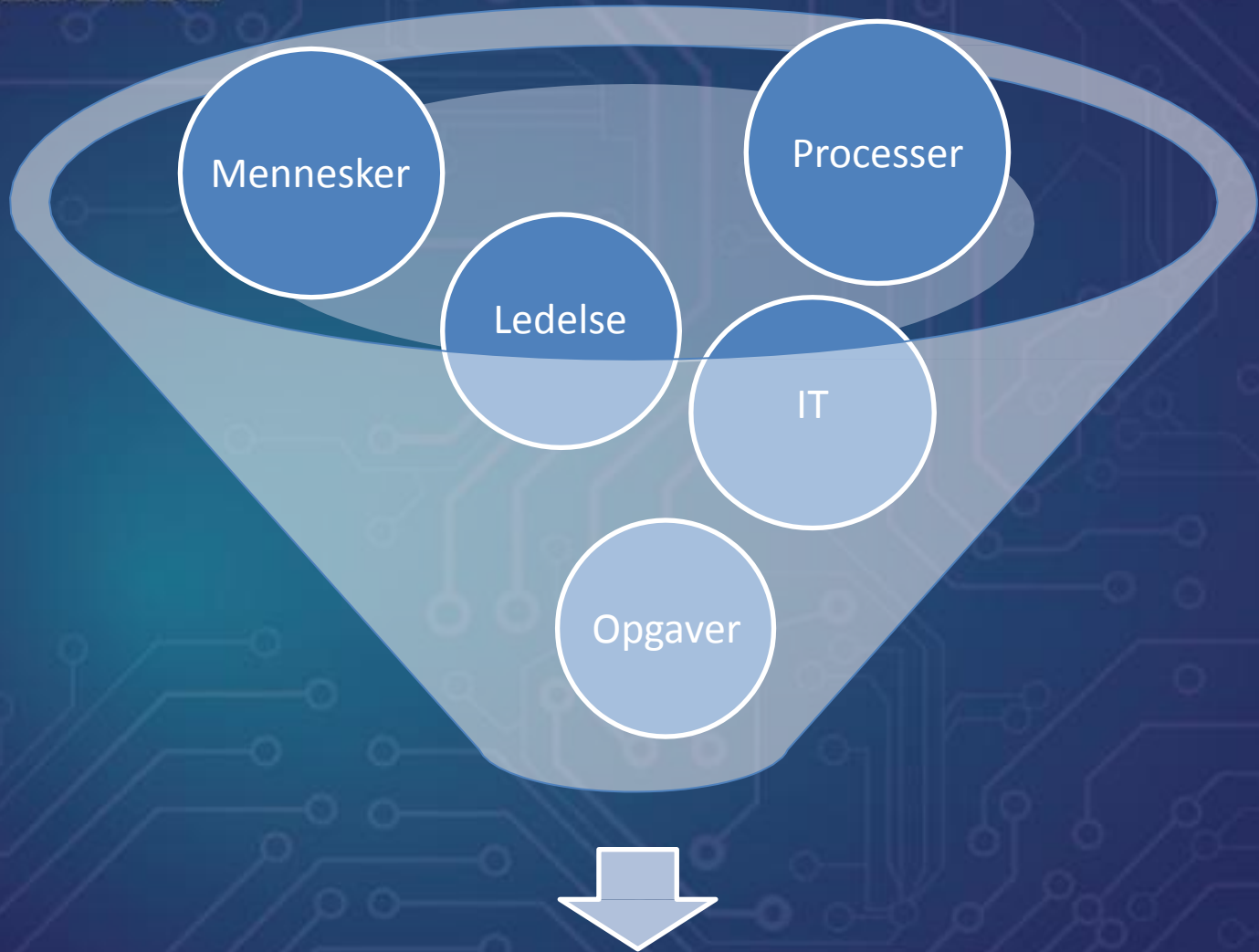
**DIGITAL**  
**LEDELSE**

**Kickoff...**



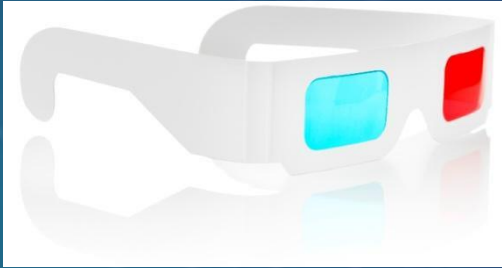
Hvad er det, vi skal  
igennem sammen

# DIGITAL LEDELSE



Digital ledelse

# DIGITAL LEDELSE



**DIGITAL**  
LEDELSE

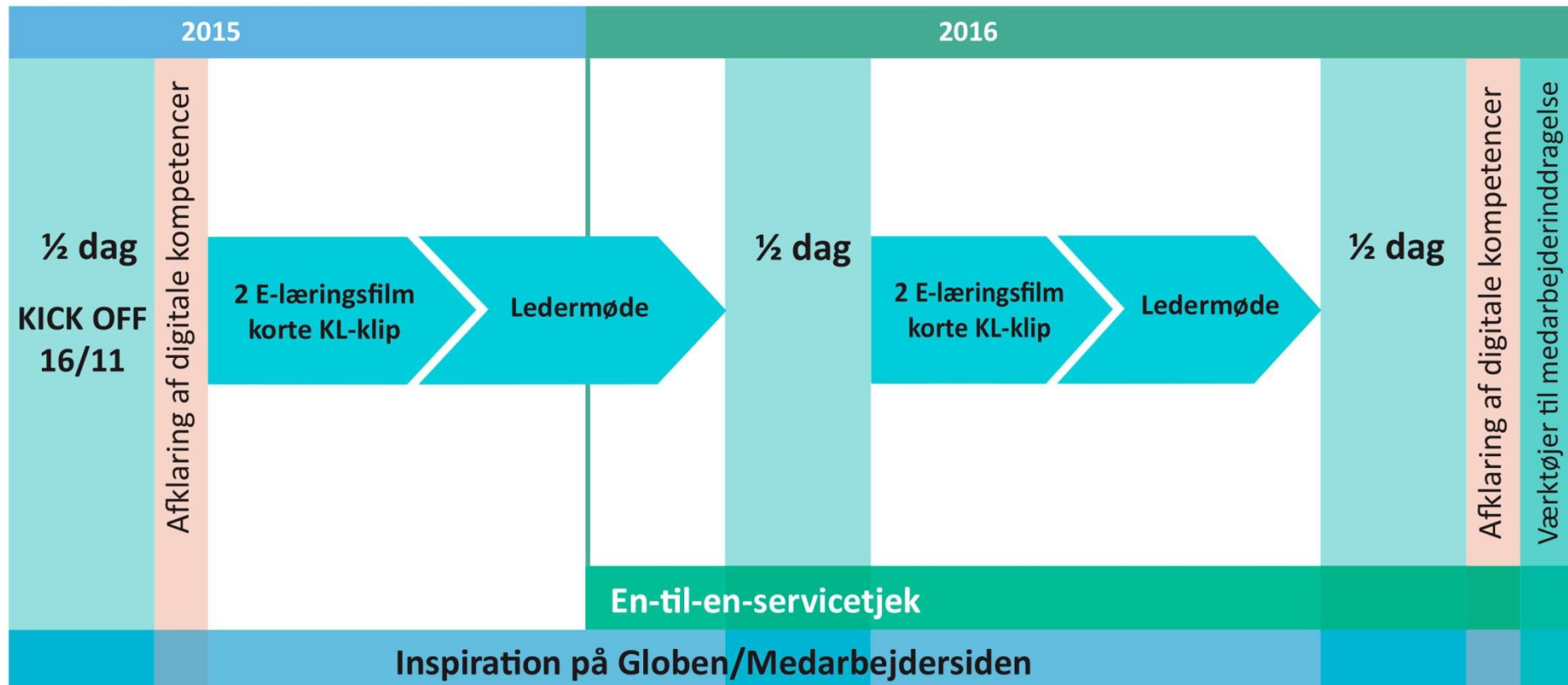
# Udvid mulighedshorisonten



## Overblik over forløbet

November 2015

Juni 2016





## Flipped learning - en læringsmetode

- de input, der er envejskommunikation, får I, inden I mødes
  - se, lytte og lære, når I har tid
- når I mødes bearbejdes inputtene,
  - mere plads til sparring, fælles refleksion og samarbejde



## E-læringsmoduler inkl. refleksionsspørgsmål Mini-e-læringsfilm

#### Menu

- ▶ Indledning
- ▼ Digital Ledelse
  - Hvad er digital ledelse
  - Enighed på tværs
  - Eksempel fra styrelse
  - Eksempel fra kommune
    - Refleksionsspørgsmål --
  - Forandringsledelse
  - Digitale ledertyper
    - Refleksionsspørgsmål --
- ▶ Digital Era Governance
- ▶ Digital Ledelse i praksis
- ▶ Afslutning

### Forskellige bud på, hvad digital ledelse er



- Ledelsesstil, der gør (meget) brug af digital teknologi?
- Forandringsledelse med strøm til?
- Kulturforandring eller kompetenceudvikling?
- Kompetence til gevinstrealisering?
  - Inddragelse af medarbejdere og slutbrugere i beslutningsgrundlag?
  - Kontekstafhængig i forhold til ledelsens niveau/rolle i forvaltningen?



#### Menu

- ▶ Indledning
- ▼ Digital Ledelse
  - Hvad er digital ledelse
  - Enighed på tværs
  - Eksempel fra styrelse
  - Eksempel fra kommune
    - Refleksionsspørgsmål --
  - Forandringsledelse
  - Digitale ledertyper
    - Refleksionsspørgsmål --
- ▶ Digital Era Governance
- ▶ Digital Ledelse i praksis
- ▶ Afslutning

### Refleksionsspørgsmål

I kommentarboksene nedenfor skal du besvare spørgsmålene ud fra din egen rolle, egne ansvarsområder og egne arbejdsopgaver.

1. Hvordan ændrer teknologien arbejdsopgaver, relationer og sammenhænge i din afdeling/institution?

Indtast dine kommentarer her

2. I hvilke sammenhænge er du digital frontløber, der kaster sig over nye teknologier og tænker det digitale ind fra starten af en opgave?

Indtast dine kommentarer her

3. I hvilke sammenhænge ser du det digitale som et element, der står ved siden af kerneopgaverne i organisationen og i dit lederskab?

Indtast dine kommentarer her

-> Efter modulets afslutning kan du downloade alle dine svar i et samlet pdf-dokument.



## Hvad er det næste, der kommer til at ske

- link til den første e-læringsfilm
- link til afklaringen af digitale kompetencer

**DIGITAL**  
**LEDELSE**

**Kickoff...**



# OM LEDELSE OG DIGITALISERING

## PÅ TÆRSKLEN TIL DET DIGITALE SAMFUND – D-LAND

MANDAG DEN 16. NOVEMBER 2015

**RAMBOLL**

**EJVIND JØRGENSEN**  
DIREKTØR  
MEDSTIFTER OG FORMAND FOR  
DANSK IT'S TÆNKETANK

“DANMARK 3.0”  
[EJJ@RAMBOLL.COM](mailto:EJJ@RAMBOLL.COM)

+45 5161 7871







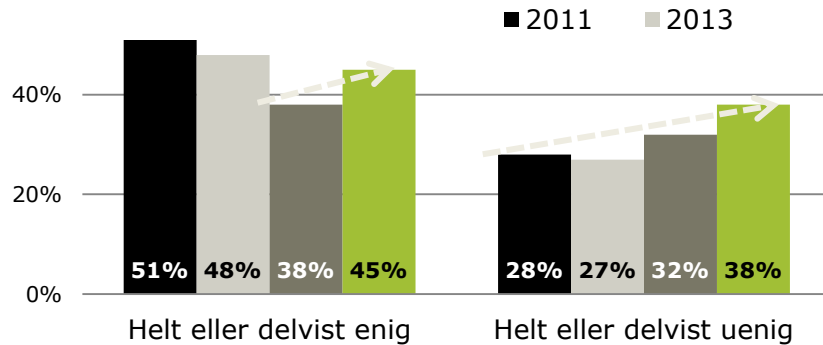
## TEMAER

- Det digitale afsæt – vi er langt, men det er *nu* vi skal være kloge. Meget er på spil
- Den strategiske ledelsesudfordring
- Digital ledelse i praksis
- Gevinster fordrer klare mål og forandringskapacitet
- Paradigmeskiftet – d-land
- Vi må tænke anderledes – vi må :
  - tænke i helheder
  - slippe kræfterne løs
  - tænke i nye måder at organisere os på
  - sikre digital tillid

# UDFORDRINGSBILLEDET SET UDEFRA

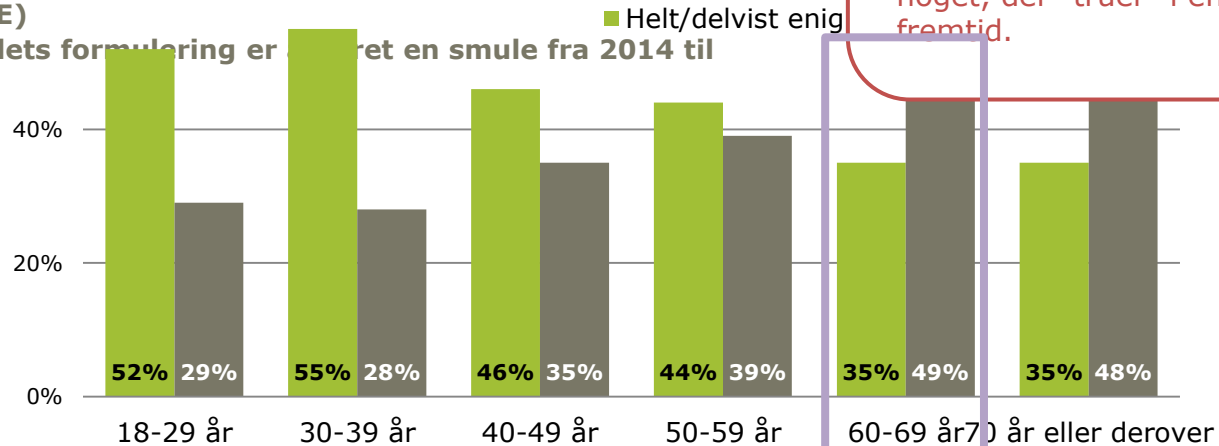


# Borgerne er delte, hvad angår velfærdsteknologi, men konkrete erfaringer med teknologien gør en forskel



**BORGERNES HOLDNING TIL, HVORVIDT DET ER ACCEPTABELT AT ANVENDE VELFÆRDSTEKNOLOGI TIL PERSONLIG PLEJE OG OMSORG, TILKENDEGIVET I 2011, 2013, 2014 OG 2015 (SAMME SPØRGSMÅL IKKE STILLET I 2012) (BORGERE)**

Note: Spørgsmålets formulering er ændret en smule fra 2014 til 2015



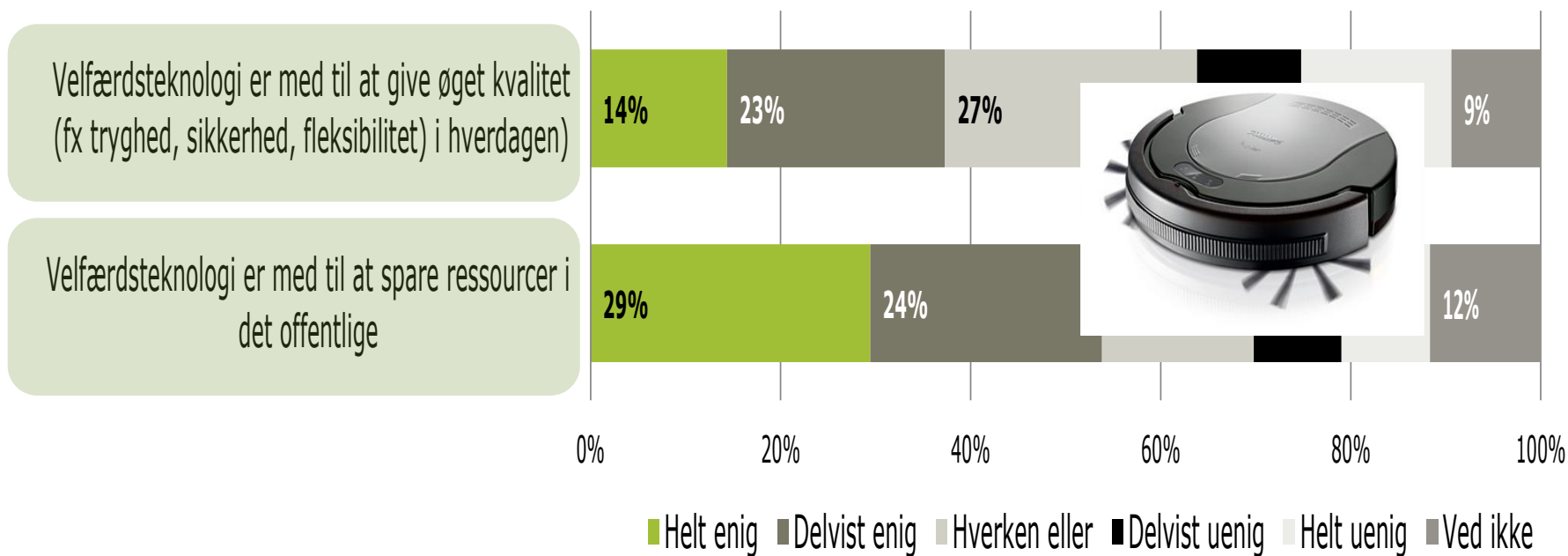
**BORGERNES HOLDNING TIL, HVORVIDT DET ER ACCEPTABELT AT ANVENDE VELFÆRDSTEKNOLOGI TIL PERSONLIG PLEJE OG OMSORG, FORDELT PÅ ALDERSGRUPPER (BORGERE)**

Note: Spørgsmålets formulering er ændret en smule fra 2014 til 2015

Modstanden er vokset mest blandt borgere omkring de 60 år. Stigningen i modstanden er mindre blandt de yngre og de ældste.

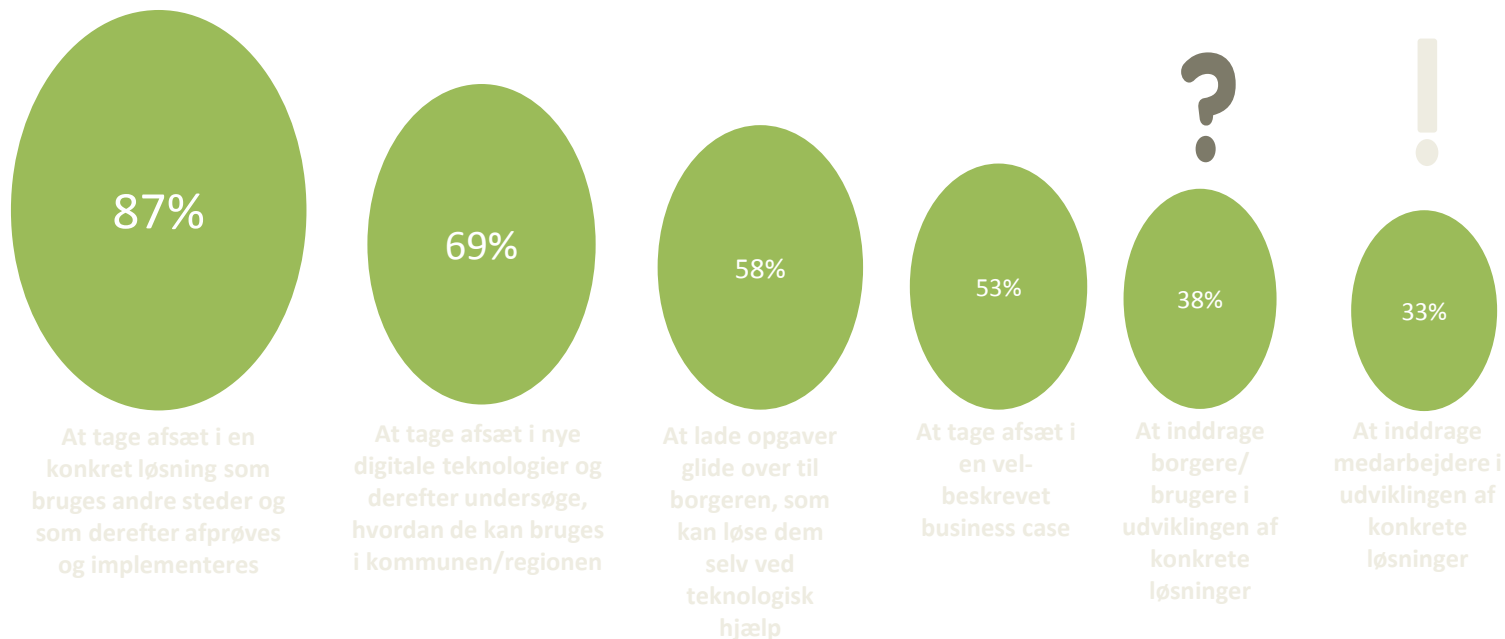
Velfærdsteknologi er for de yngre stadig noget, der ligger uden for deres erfaringer og horisont. Den ældste gruppe af borgere oplever i høj grad velfærdsteknologien i deres egen dagligdag og har derfor konkrete erfaringer, mens det for borgere omkring de 60 år mere er noget, der "truer" i en ikke så fjern fremtid.

## Borgerne tror på, at velfærdsteknologi sparer ressourcer – men ikke nødvendigvis øger kvaliteten



### BORGERNES VURDERING AF GEVINSTERNE VED VELFÆRDSTEKNOLOGI (BORGERE)

## Digitalisering af velfærdsområderne kan med succes tage afsæt i andres erfaringer – men hvornår inddrages borgerne?



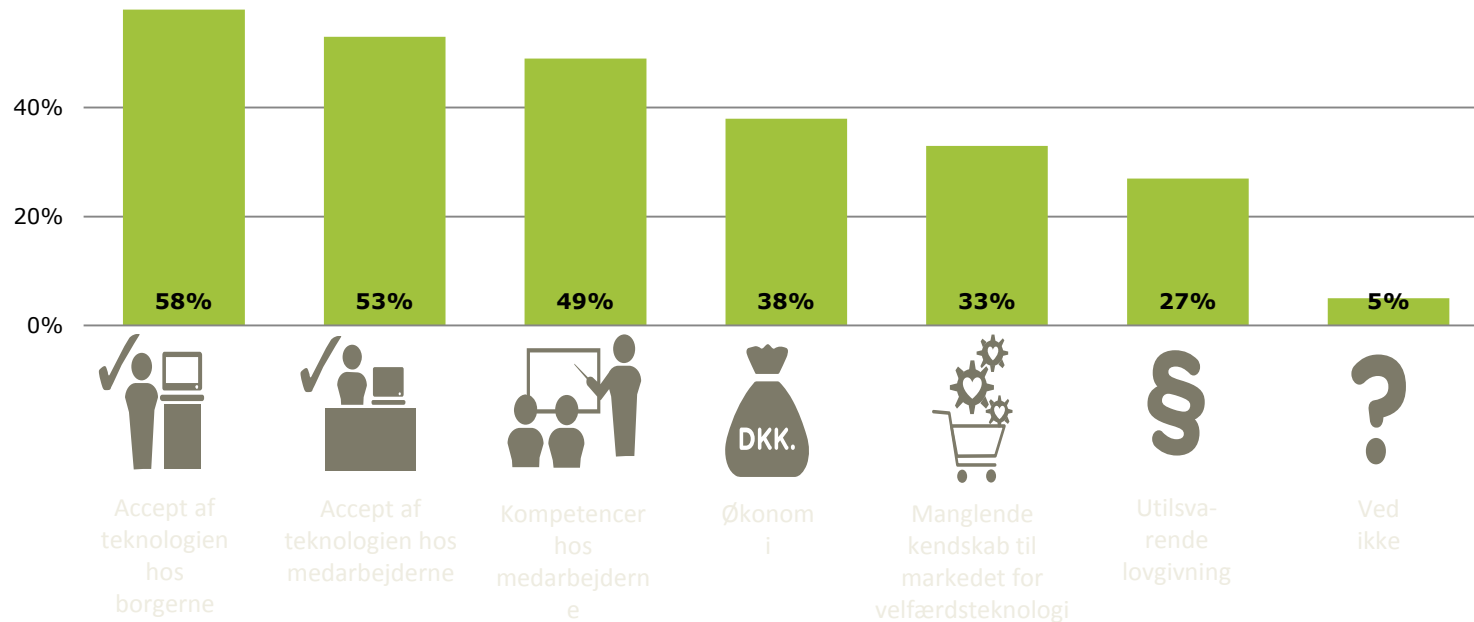
I digitalisering af velfærdsområderne er det centralt, at tænkningen vendes til udefra og ind – netop fordi velfærd i mange tilfælde er langt mere følsomt for borgerne end mange af de ansøgnings- og indberetningsprocesser, der hidtil har udgjort hovedparten af det digitale møde med borgerne.

Det paradoksalt, at inddragelse af medarbejderne ligger helt i bunden, når det er medarbejderne, der har de helt borgernære erfaringer.

**FAKTORER DER HAR BIDRAGET TIL SUCCES MED DIGITALISERING PÅ VELFÆRDSOMRÅDERNE (KOMMUNER, IT-ANSVARLIGE)**

Note: Procenttal er udtryk for kommuner, der har svaret i høj grad og i nogen grad

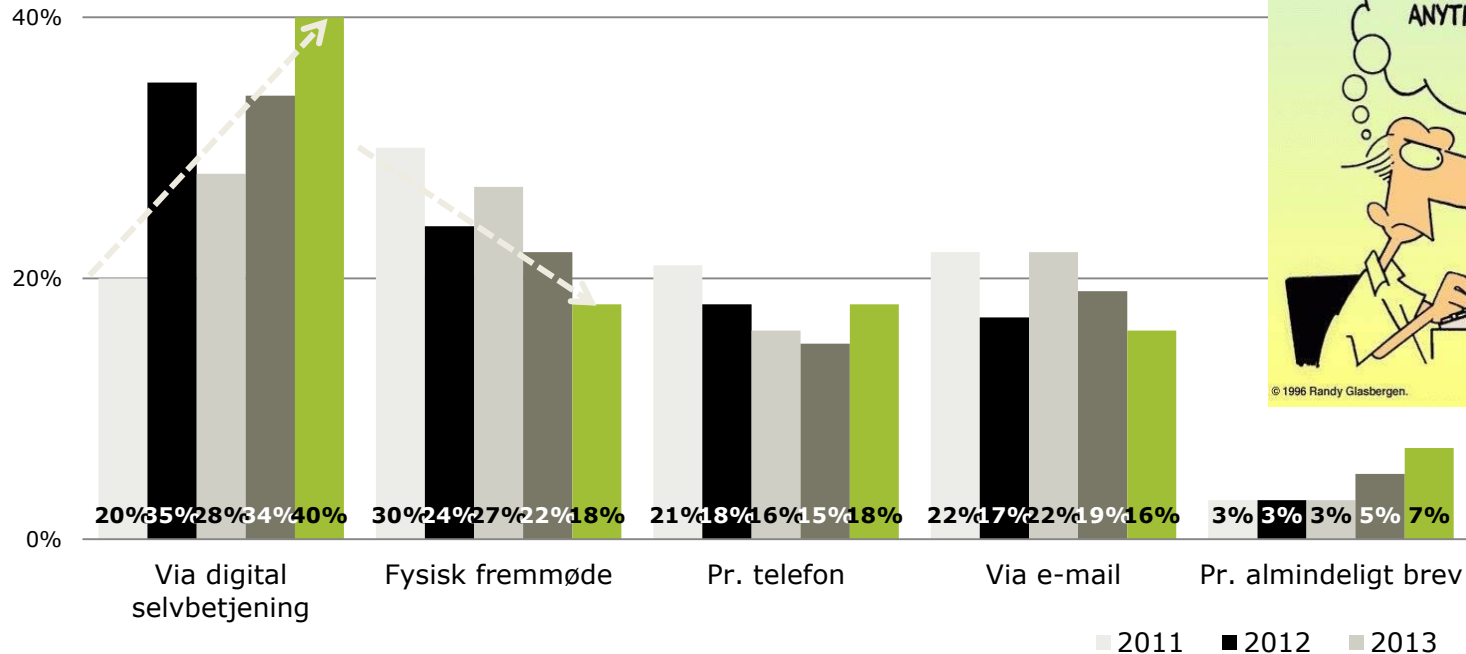
# Borgere og medarbejderes accept af velfærdsteknologi ses som de største barrierer for at realisere potentialet



## BARRIERER FOR AT REALISERE POTENTIALERNE VED VELFÆRDSTEKNOLOGI (KOMMUNER, IT-ANSVARLIGE)

! Hvis de største barrierer er borgernes og medarbejdernes accept af velfærdsteknologien, hvorfor tror man i kommunerne så ikke mere på, at netop involvering af disse grupper er nøglen til succesfuld implementering af nye løsninger?

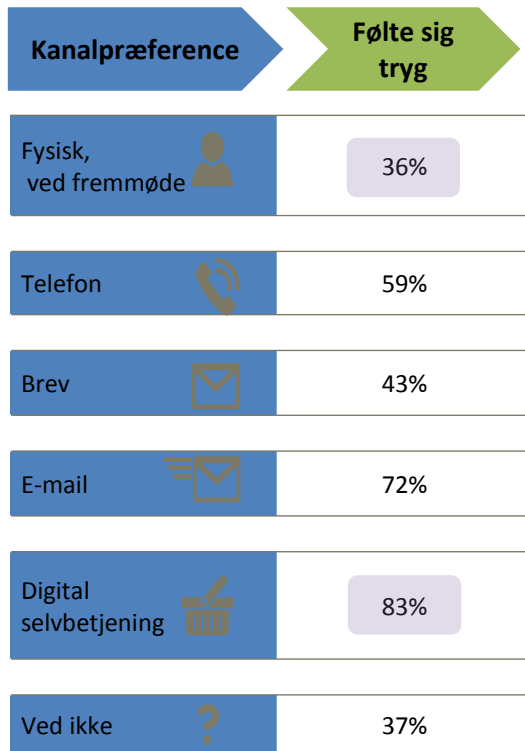
Flere borgere foretrækker selvbetjening, men 43 % er stadig til analog kontakt. alle kanaler er vigtige for en effektiv serviceleverance



**BORGERNES FORETRUKNE MÅDE AT KOMMUNIKERE MED DET OFFENTLIGE PÅ (BORGERE)**

! Det rigtige kanalvalg er det, der giver den optimale kvalitet med anvendelse af færrest mulige ressourcer – for både virksomheden og for borgeren, set over hele opgavens forløb.

# Tryghed er vigtig for borgerne, og det stiller krav til selvbetjeningsløsningerne



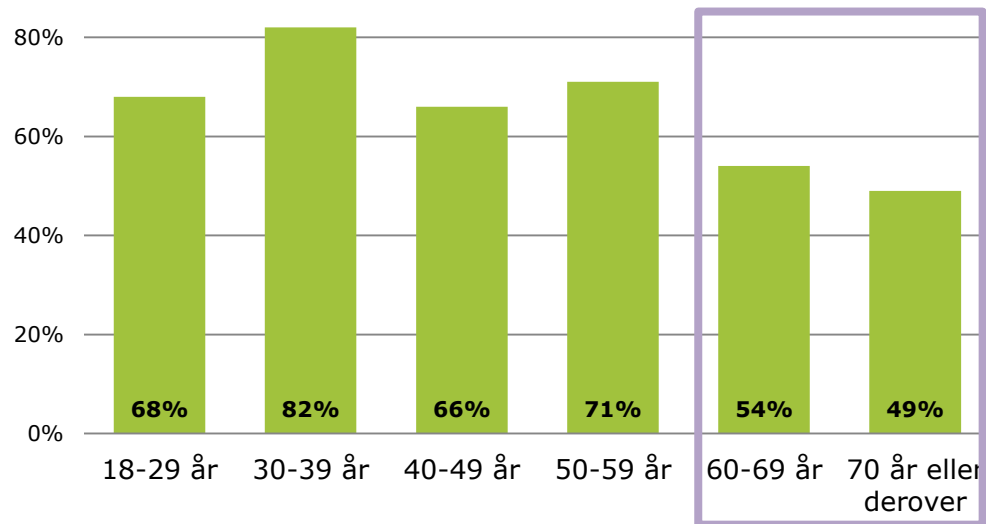
## BORGERNES OPFATTELSE AF TRYGHED VED DEN SENESTE ANVENDELSE AF DIGITAL SELVBETJENING, SAMMENHOLDT MED DERES KANALPRÆFERENCE (BORGERE)

Note: Procenttal for effekter er udtryk for i høj grad og i nogen grad

**%**

96 pct. af borgerne mener, at det er vigtigt for dem at føle sig **trygge og sikre** i deres kontakt med det offentlige.

65 pct. af borgerne angiver, at de ved deres seneste anvendelse af en digital selvbetjeningsløsning **følte sig trygge** ved processen.

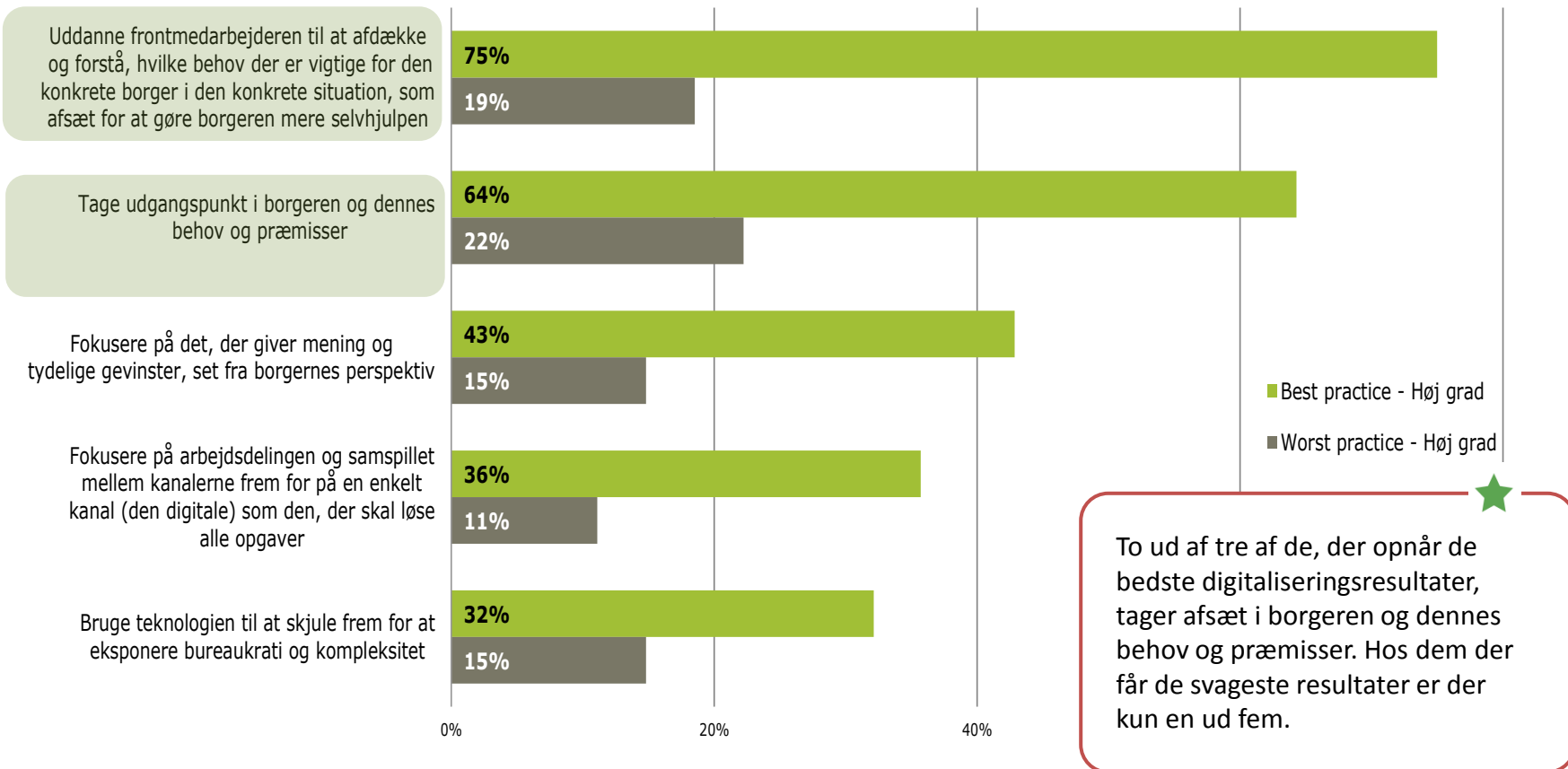


## BORGERNES OPFATTELSE AF TRYGHED VED DEN SENESTE ANVENDELSE AF DIGITAL SELVBETJENING, FORDELT PÅ ALDERSGRUPPE (BORGERE)

Note: Procenttal for effekter er udtryk for i høj grad og i nogen grad



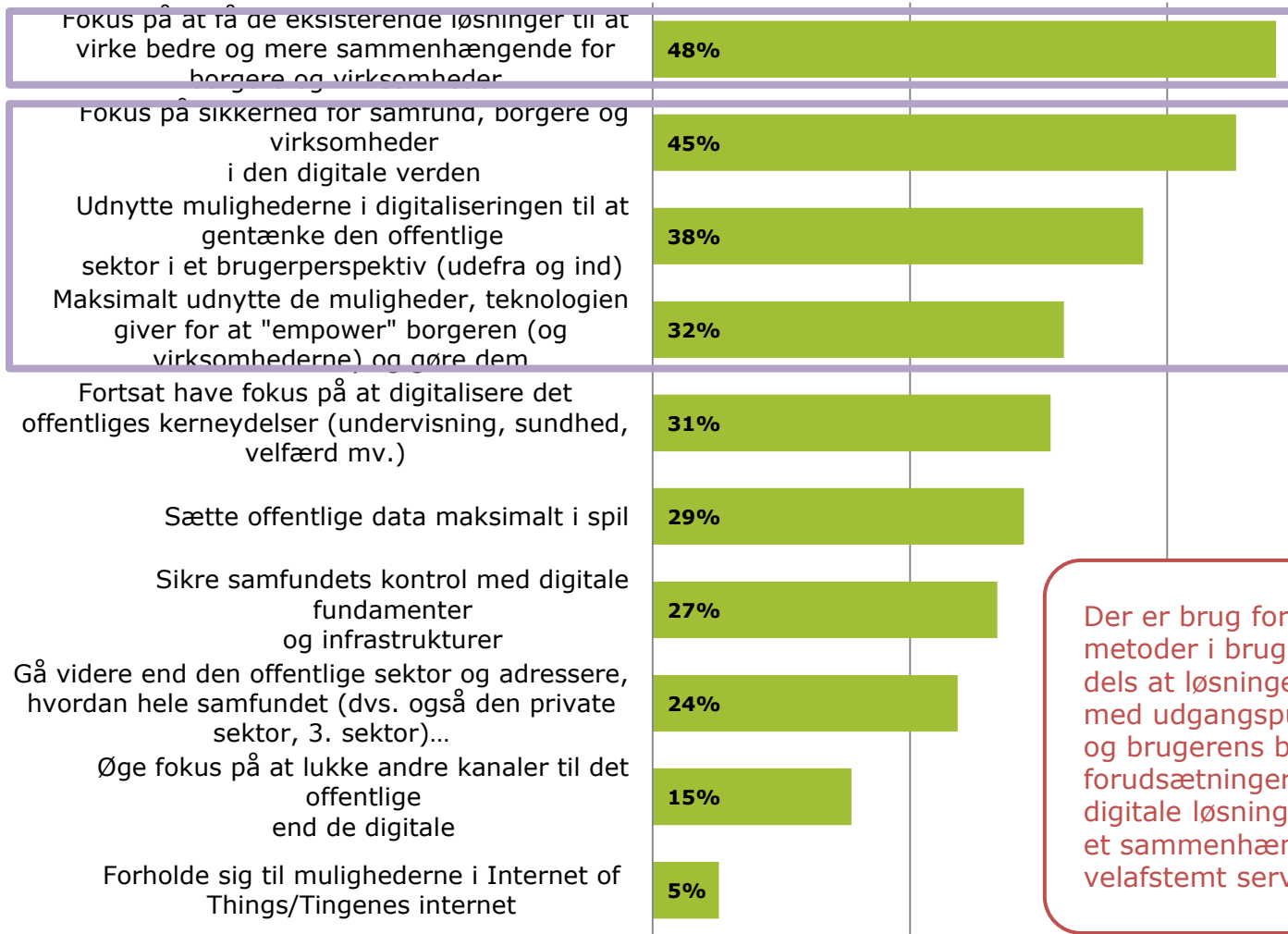
# Veluddannede frontmedarbejdere er nøglen til at få borgerne hjulpet over på den digitale vogn kombineret med at fokusere på deres præmisser og behov



# DEN STRATEGISKE LEDELSESUDFORDRING



## Bedre løsninger er stadig det vigtigste fokusområde for en ny strategi – selv nu med obligatorisk selvbetjening

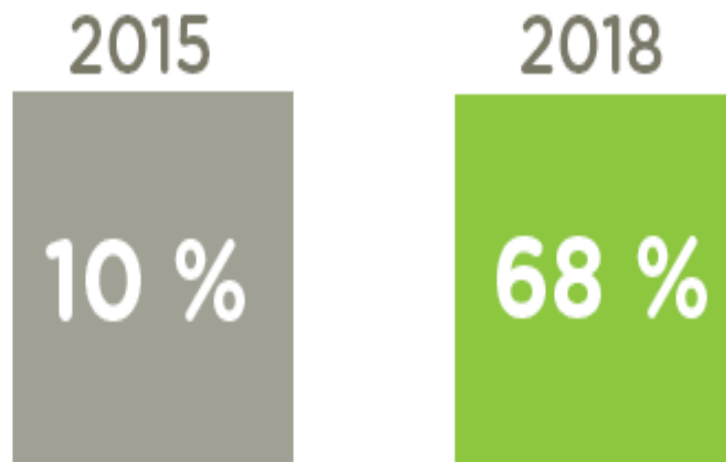


Det er tankevækkende, at man nu, hvor det i vidt omfang er blevet obligatorisk for borgere og virksomheder at bruge selvbetjening, fortsat ser et så stort behov for at

Der er brug for at tage nye metoder i brug for at sikre, dels at løsningerne udvikles med udgangspunkt i borgerens og brugerens behov og forudsætninger, dels at de digitale løsninger er en del af et sammenhængende velafstemt servicedesign.

# DET ER TID TIL AT GENTÆNKE, HVORDAN DIN ORGANISATION HÅNDTERER IT

“Ja, it muliggør forretningsstrategierne og  
kan ses som et strategisk våben”



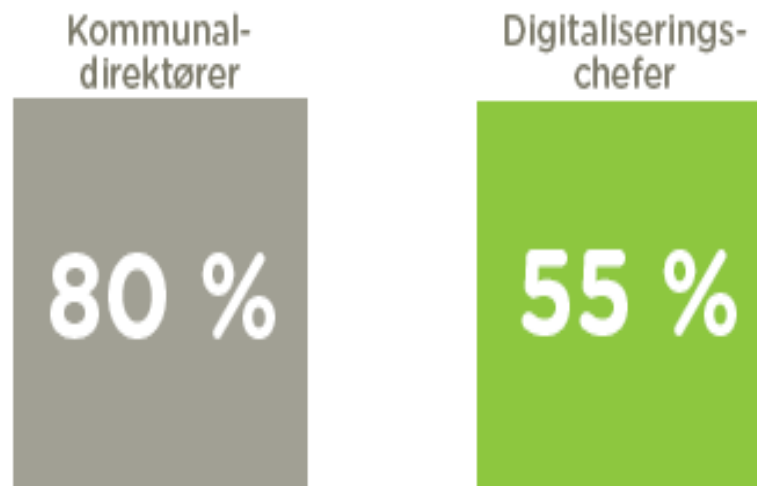
**RAMBOLL**

ANDEL AF OFFENTLIGE VIRKSOMHEDER HVOR TOPLEDEREN (KOMMUNAL-DIREKTØR, REGIONSDIREKTØR, STYRELSESDIREKTØR, DEP.CHEF) OG DEN IT-ANSVARLIGE (IT-DIREKTØREN, DIGITALISERINGSCHEFEN, IT-CHEFEN) ER ENIGE OM AT "IT PÅVIRKER OG DIREKTE MULIGGØR FORRETNINGS-STRATEGIER ELLER SES SOM ET STRATEGISK VÅBEN")

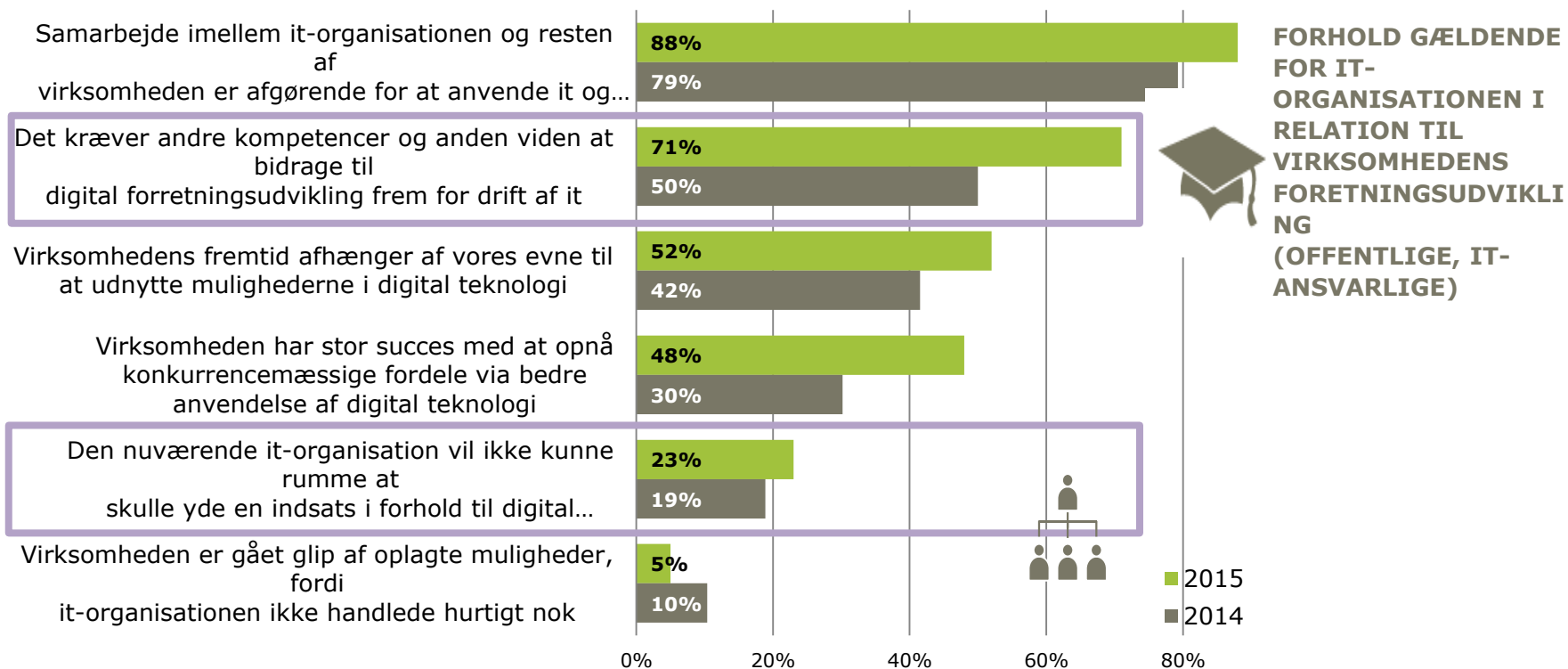


# VELFÆRDSTEKNOLOGI ER EN GAMECHANGER. HVORDAN SER DIN ”SPILLEPLADE” UD?

“Ja, velfærdsteknologi griber ind i måden vi organiserer it på i kommunen”



## Når de rette digitaliseringskompetencer er på plads, smitter det af på hele virksomheden

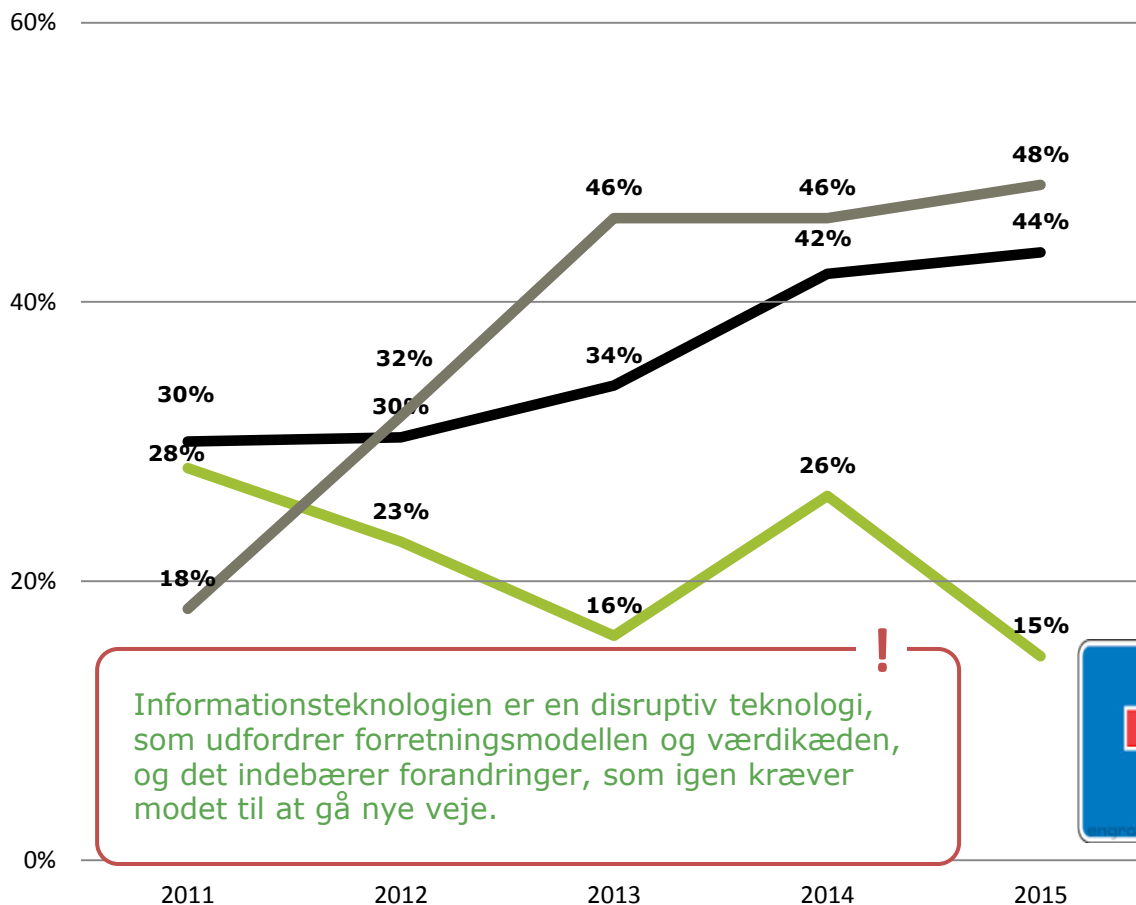


**%**

Blandt best practice-virksomhederne er det blot 9 pct., hvor den nuværende it-organisation ikke vil kunne rumme at yde den nødvendige indsats i forhold til digital forretningsudvikling. Hos worst practice-virksomhederne mangler 44 pct. stadig kompetencerne.



## Offentlige topledere deler sig i to: de som har fokus på kundeservice og værdi, og de der retter blikket mod de indre linjer og omkostninger



— Strategisk prioritering: kundeservice vægtes over ressourceomkostninger



— Økonomisk fokus: værdiskabelse vægtes over omkostninger



— Risiko: organisationen er præget af risikovillighed

Informationsteknologien er en disruptiv teknologi, som udfordrer forretningsmodellen og værdikæden, og det indebærer forandringer, som igen kræver modet til at gå nye veje.



Virksomheder, som sætter værdi og kundefokus højt, får større forretningsværdi ud af deres digitale investeringer.

# Der er brug for et stærkt digitalt lederskab i organisationerne for at vi kan udnytte de teknologiske muligheder

**7** Er jævnligt i dialog med de program- og projektansvarlige for virksomhedens digitale initiativer og danner sig herigennem en god fornemmelse af udfordringer, muligheder og konsekvenser

**1** Har i højere grad dialog med eksterne og søger dermed at udvide digitaliseringen til at omfatte hele værdikæden

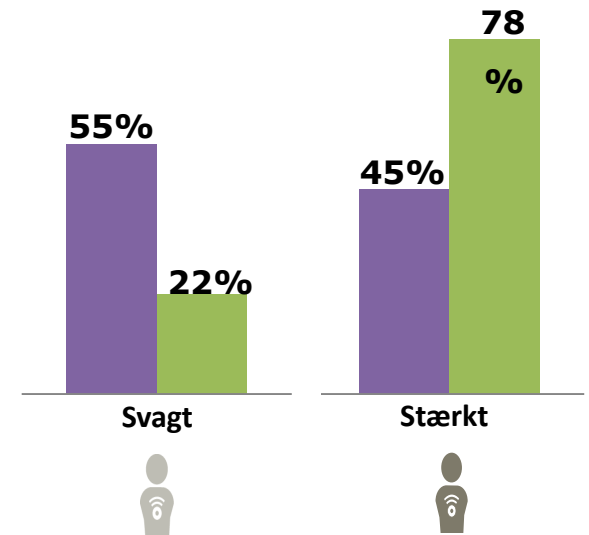
**2** Påvirker gennem valg af digitaliseringsaktiviteter aktivt virksomhedens forretningsmodel

**6** Sætter mål for og iværksætter initiativer mhp. at udvikle medarbejdernes kompetencer såvel som deres digitale mindset

**3** Kender og påvirker aktivt porteføljen af digitaliseringsinitiativer

**5** Spiller en aktiv rolle ift. den organisatoriske implementeringsproces

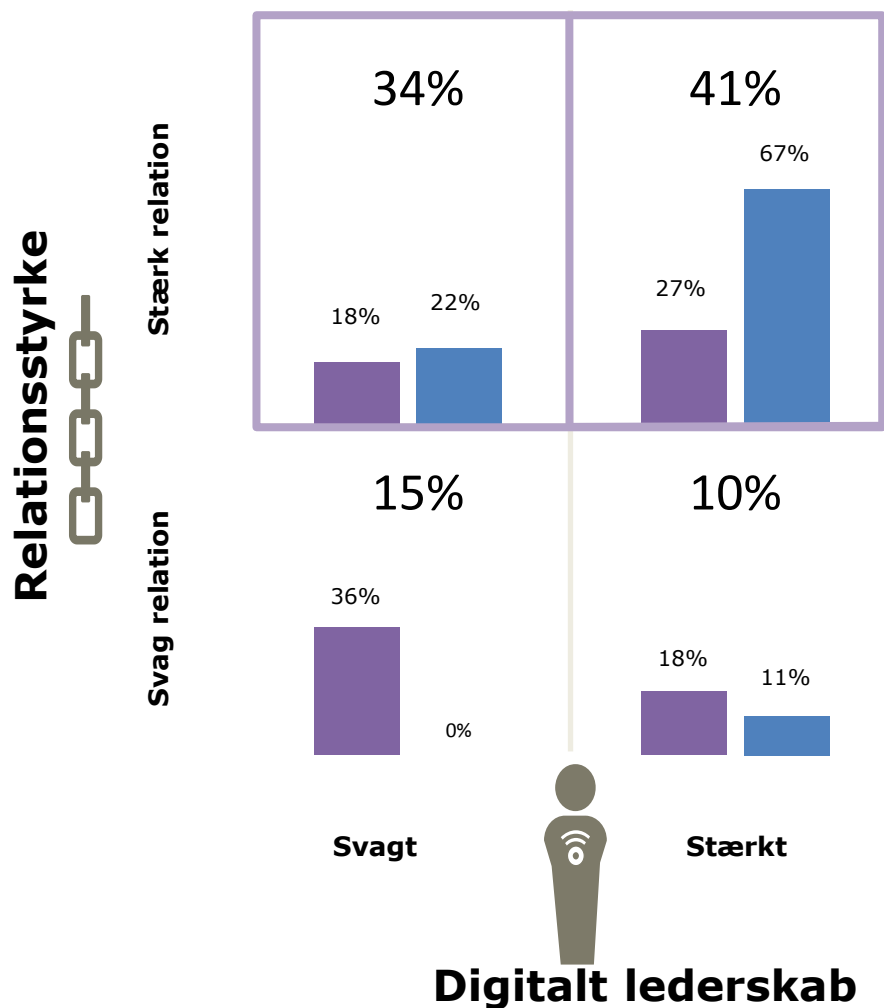
**4** Stiller krav om og følger op på gevinster som følge af digitalisering



**TILSTEDEVÆRELSEN AF DIGITALT LEDERSKAB FORDELT PÅ BEST PRACTICE OG WORST PRACTICE (OFFENTLIGE, FORRETNINGSANSVARLIGE)**

● Best practice  
● Worst practice

IT-lederens relationer til de øvrige ledere er helt afgørende.  
Kombineret med digitalt lederskab hos topledelsen spiller det for alvor



**VIRKSOMHEDENS DIGITALE LEDERSKAB I FORHOLD TIL RELATIONEN MELLEM DEN IT-ANSVARLIGE OG ANDRE INTERESSETER I VIRKSOMHEDEN (OFFENTLIGE, IT-ANSVARLIGE, FORRETNINGSANSVARLIGE)**

Farverne indikerer:

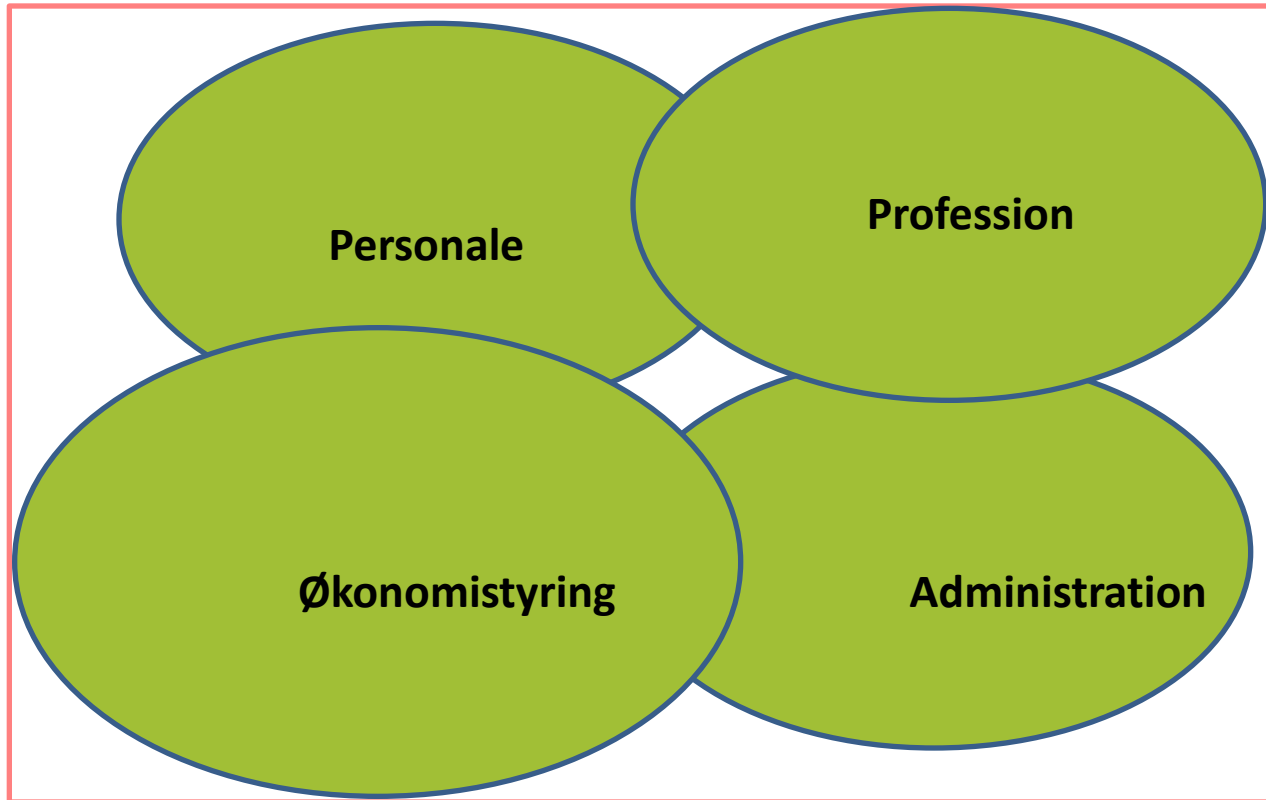
● ... Best practice

● ... Worst practice

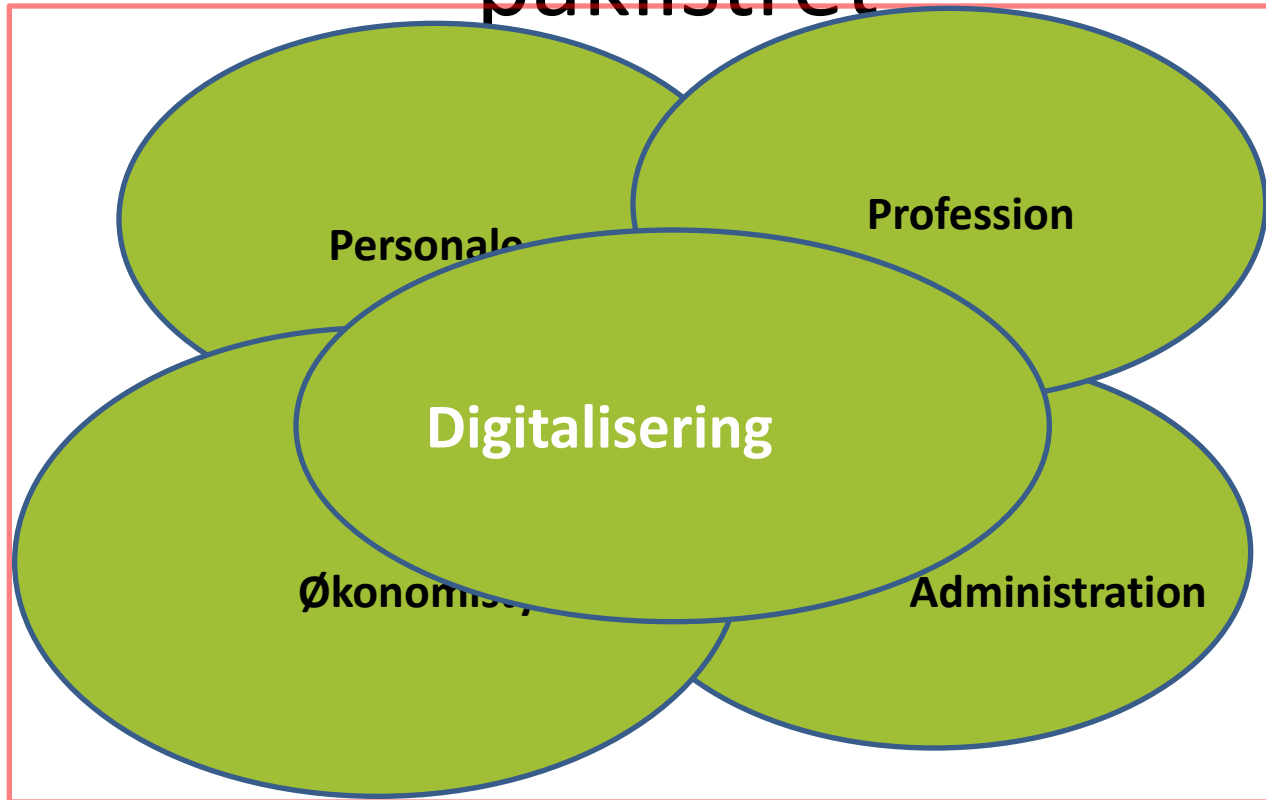
! I takt med at udviklings-hastigheden stiger, strategiproceser baseres på en emergent tankegang, og det organisatoriske mindset anerkender betydningen af kompleksiteten – og dermed også vigtigheden af de lokale interaktioner mellem mennesker – så øges betydning af relationship management blot tilsvarende og bliver helt afgørende.

# DET DIGITALE LEDERSKAB I HVERDAGEN

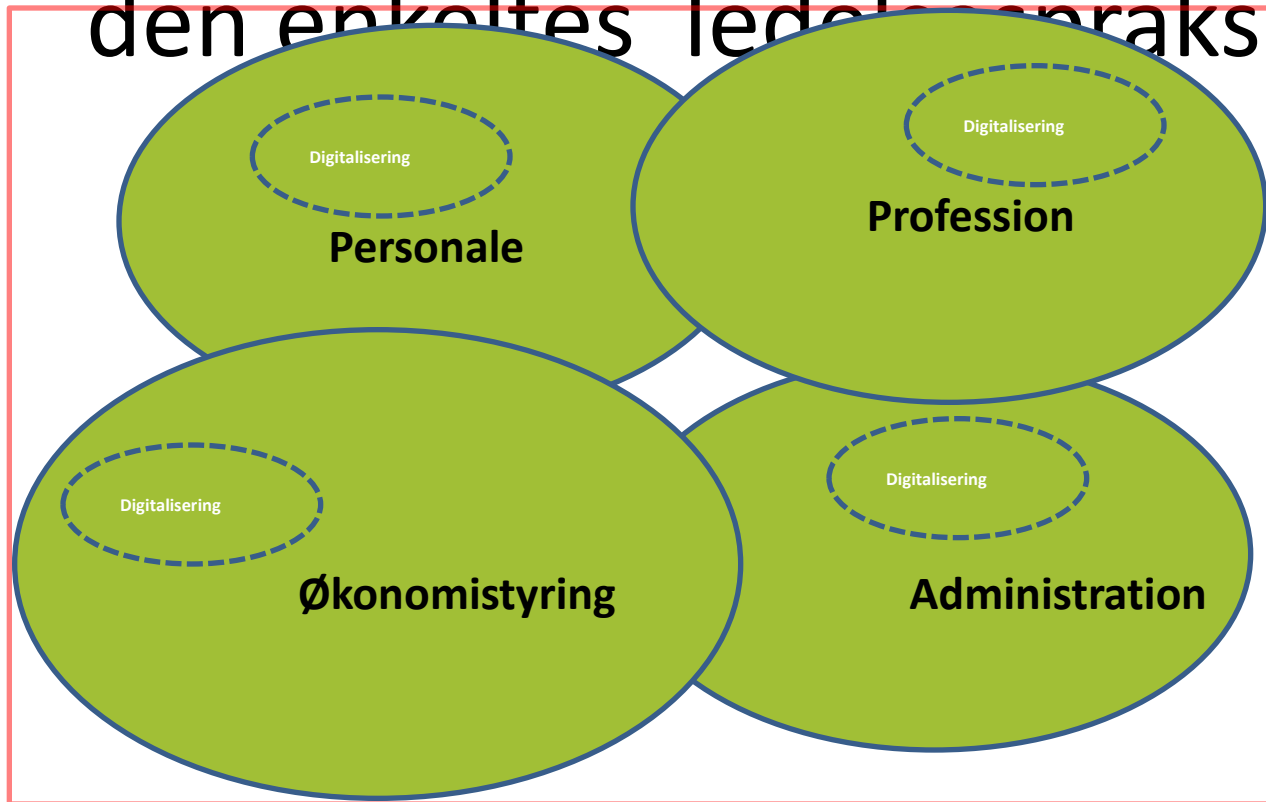
# ledelsesrum



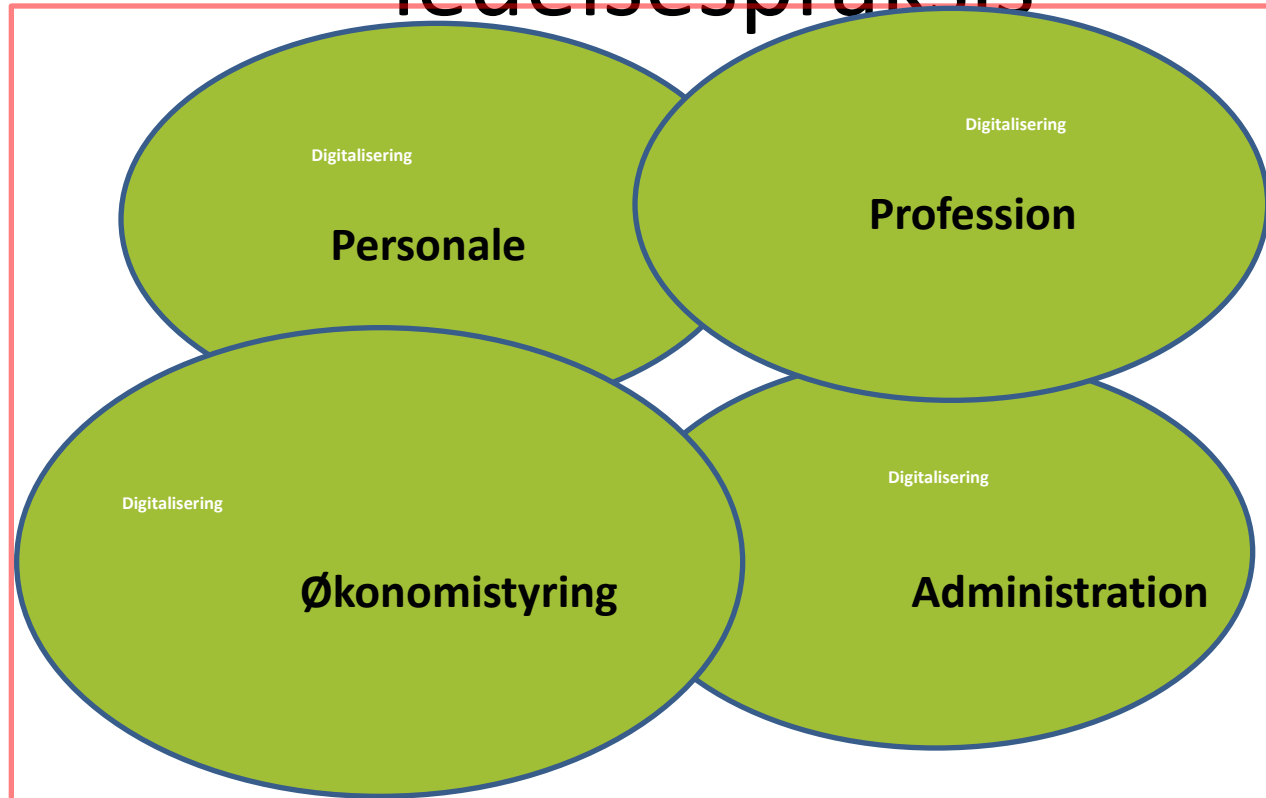
# ledelsesrum – digitalisering ”påklisset”



# ledelsesrum – digitalisering etableres i den enkeltes ledelsespraksis

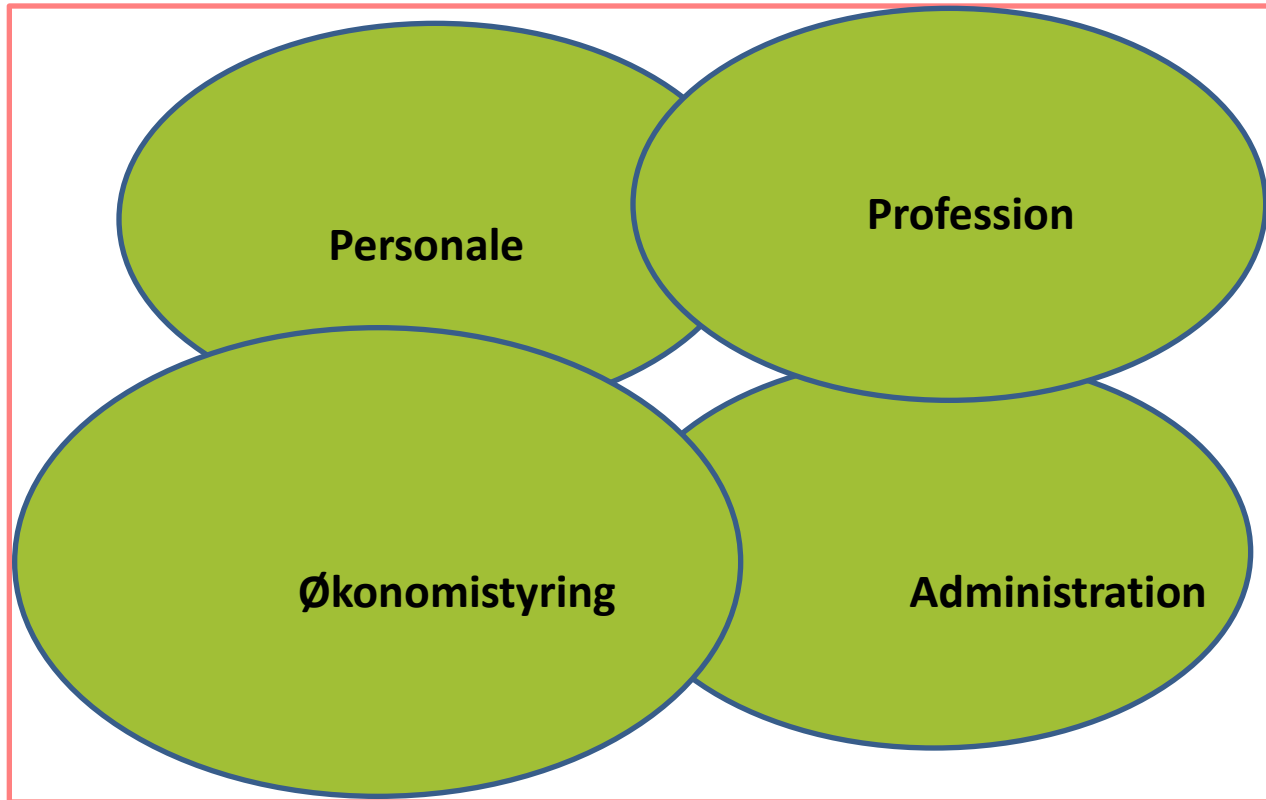


# ledelsesrum – digitalisering er nu integreret i den enkeltes ledelsespraksis






# ledelsesrum – digitalisering er bare noget fuldstændig normalt



# Den digitale leder .....



A man in a dark suit, white shirt, and patterned tie, wearing glasses, is pointing with a pen at a large sheet of paper. The paper appears to be a calendar or a planning sheet with columns and rows. The background is a plain wall.

**Hvor mange vicedirektører  
og afdelingschefer tror du  
brugte de digitale  
redskaber aktivt i deres  
dagligdag?**

Foto: BO SVANE

**PÅ JOBBET:** Jeg bruger ikke computer, men styrer min tid og mine opgaver på papir. Alt bliver planlagt og struktureret på den måde. Det giver tryghed ...

# Hvad er det?



**Lederen som rollemodel:** Man skal som leder være rollemodel for sine medarbejdere og omgivelser i relation til anvendelse af Informationsteknologien. Det er derfor et krav, at man som leder skal være personlig bruger af teknologien og dermed fremstå som et godt eksempel for sine medarbejdere!



**Lederen som udfordrer:** Man har som leder en udfordringspligt, hvor man løbende skal udfordre fremgangsmåder og vanetænkning blandt sine medarbejdere, ledelseskollegaer, samarbejdspartnere og "kunder"/borgere. Forstå rækkevidden af informationsteknologien.



**Lederen som skaber af dynamik og udsyn:** Man skal som leder gennem egen adfærd og via medarbejderudvikling og bevidst rekruttering tilføre organisationen og dens medarbejdere større risikovillighed, innovationskraft og dynamik



# INGEN GEVINSTER UDEN KLARE MÅL OG OPBYGNING AF ORGANISATORISK KAPACITET

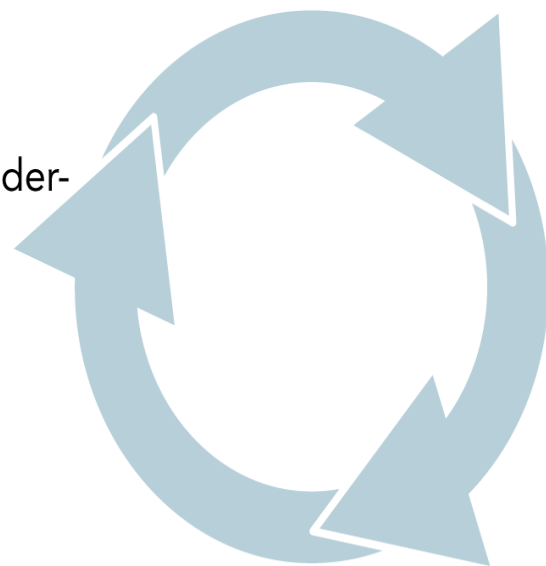
# Den gode forandringscirkel

3

Større udbytte af it –  
bl.a. større medarbejder-  
tilfredshed og øget  
kompetence blandt  
medarbejderne

1

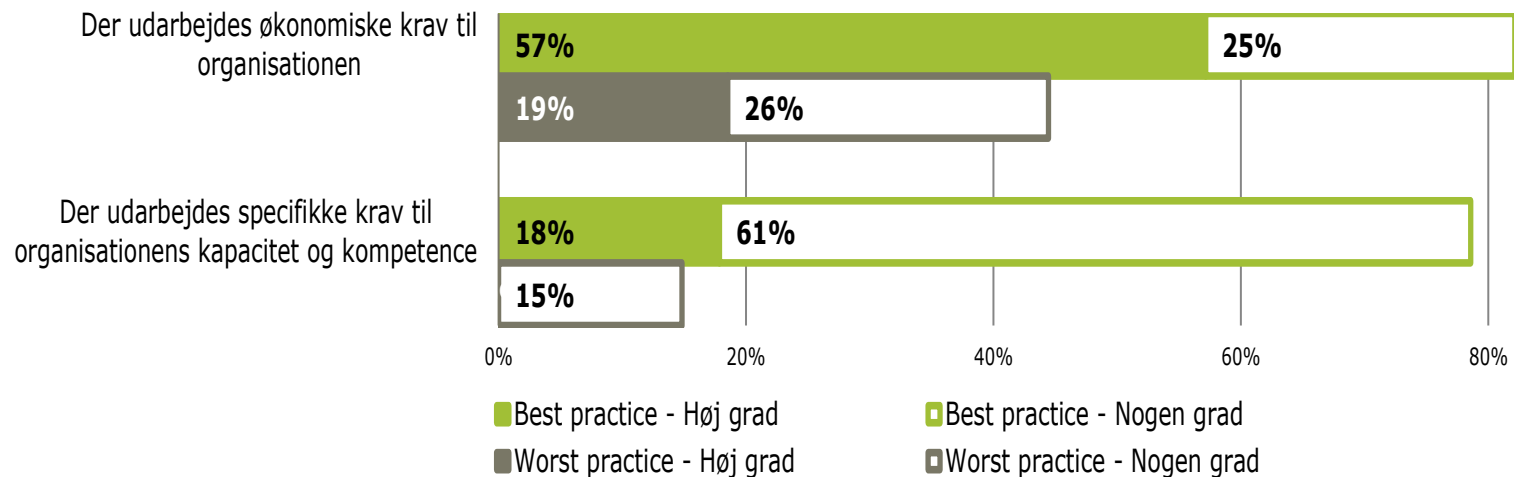
Øget fokus på it og  
forandringskapacitet  
i kompetenceudvikling



2

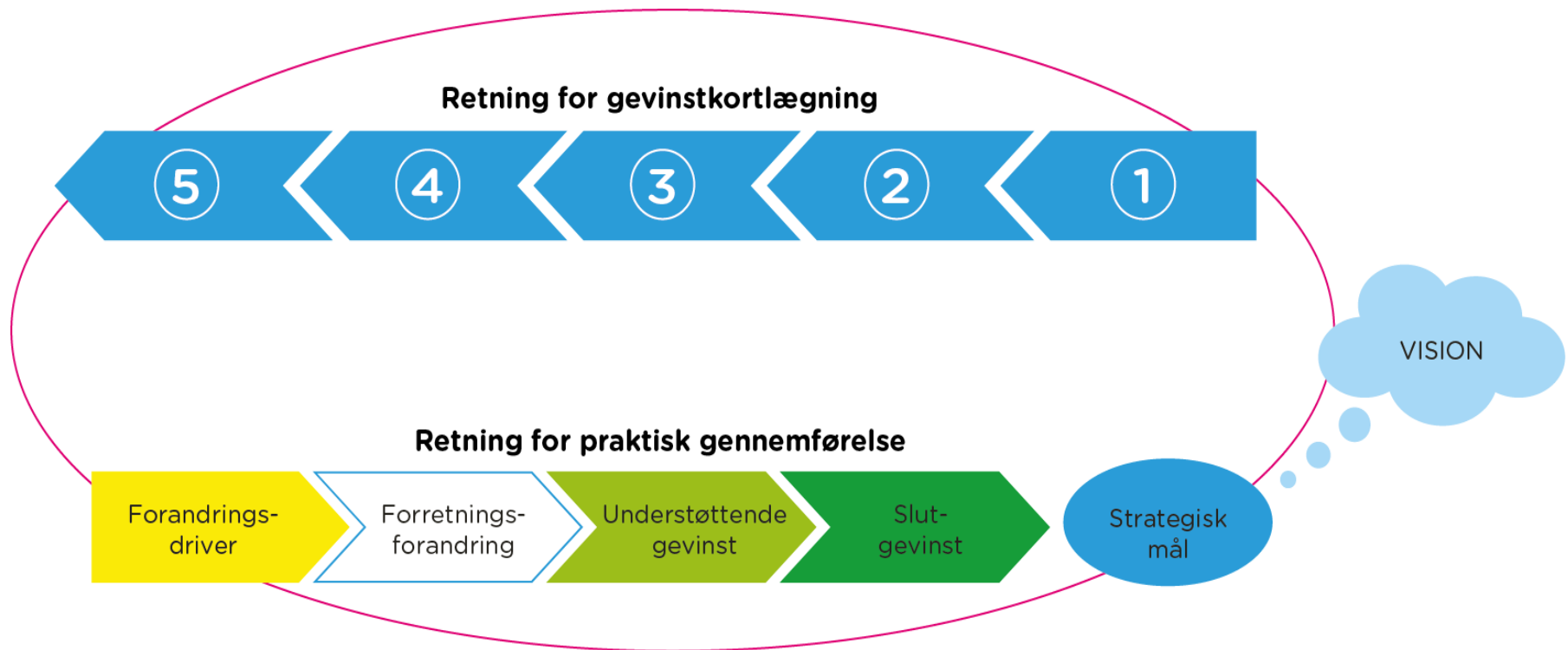
Forøget evne til at gennemføre  
organisatoriske forandringer i  
forbindelse med it-implementeringer

# Brug kræfter på at beskrive og forstå forandringen – og bliv i stand til at stille langt mere veldefinerede krav til ledere og medarbejdere



UDARBEJDELSE AF KRAV TIL DE DELE AF ORGANISATIONEN, SOM SKAL EVNE AT OMSÆTTE DEN NYE TEKNOLOGI (OFFENTLIGE)

# forandringer bør baseres på gevinstkortlægning. Den starter med visionen!





# PARADIGMESKIFTET

## – FRA I-LAND TIL D-LAND

## Om betydningen af digitalisering

”Vi er ikke ved afslutningen af en krise, men ved begyndelsen af en **voldsom omstrukturering** af vores økonomi. Den er drevet frem af en **teknologisk udvikling** i et tempo, hvis omfang og konsekvenser får betydning af **ufattelige dimensioner**. I mine øjne kan vi ikke forstå udviklingen fuldt ud, hvis vi ikke også forstår **digitaliseringens betydning**”



***Erik Brynjolfsson,**  
Professor i økonomi  
Massachusetts Institute of Technology (MIT)*



## Mere Om betydningen af digitalisering

”Den teknologiske udvikling forløber efter en **eksponentiel** kurve, og det gør udviklingen af vore kompetencer, organisering og hele vores tankesæt ikke”



Drukker han eller dør han af sult?

Han drukker i det 43. minut.

Men det går først op for ham i det 38.

## Tid og sted ophæves i d-land! digitaliseringen påvirker ....



- Hvordan vi arbejder
- Hvordan vi uddanner
- Kultur og sociale relationer
- Demokratiets vilkår og former
- Lovgivning
- Borgernes rettigheder
- Forholdet mellem borger og stat
- Samfundets og virksomhedernes værdikæder
- Samfundets sårbarhed



**Hvad betyder det for  
vores samfund?**

**Hvilke konsekvenser  
får det?**

**Og ikke mindst – hvilke  
konsekvenser vil I  
drage i jeres**

Digitalisering flytter nu også ind på den politiske og scene og de begynder at forholde sig til, at der er ved at komme en ny dagsorden, som fordrer politisk stillingtagen .....





Digitaliseringens betydning for borger og samfund  
I dag og i morgen

Ved Margrethe Vestager (B)  
Økonomi- og indenrigsminister

Mulighed for spørgsmål til ministeren.

BIBLIOTEKSFORENINGEN

LÆRING  
DANNELSE  
DEBAT  
DEMOKRATI  
KOMPETENCE  
STYRE

“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”

# Hvornår springer Danmark ud som d-land?

Danmark 3.0 - en idédebat

**For vi kan ikke blive ved med at  
forlænge verdenen med brædder....**





# VI KAN IKKE LØSE D-LANDETS UDFORDRINGER MED I-LANDETS METC TILGANGE ....

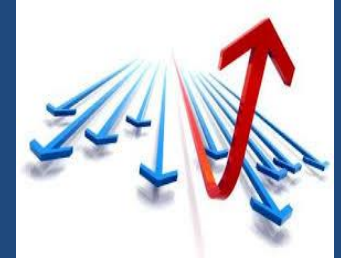


**1 2 3 4 4 5 6 7 8 9 10 11 12 ..... 99 100**

**Hvad er summen?**

**5.050**

$$1+100 + 2+99 + 3+98 ..... = 50 * 101$$



# TÆNK I HELHEDER, SAMSKABELSE, EMPOWERMENT OG DIGITAL TILLID

# Der er kort og godt brug for en ny ledelsesdiskurs

## Ledere skal tage ansvar for digital udvikling

Samfundets hurtige tempo kræver aktive ledere, som er for udviklingen, siger ophavsmand til tænketank

Samtidig skal tænketanken i kraft af den store og spredte på forskellig vis - styrke udvekslingen af budskabet om, at digitalisering er kommet for at blive, og at den er en udfordring for mange andre end de, der har ansvar for virksomheders og myndigheders datacentre. "Vi skriver bøger om det, og vi holder foredrag om udviklingen. Men der mangler lederskab - både på det politiske og på det strategiske plan. Der er kort og godt brug for en ny ledelsesdiskurs," siger Ejvind Jørgensen, direktør i konsulentvirksomheden Tandbøll og medlem af Dansk 5.0-styrelsen under den interesseorganisationen Dansk IT.

Han understreger, at målet for tænketankens arbejde netop ikke er digital ledelse, men ledelse i et digitalt samfund. Ejvind Jørgensen mækket i styregruppen, Per Tejs Knudsen, peger på værdien af en kollektiv intelligens, når flere tænker tanker sammen.

"Der sker jo det, at hvis man sammen knytter sig i et problematik, så begynder tingene at krystallere sig, og nogle gange kan man risikere, at 2 plus 2 bliver 5, eller måske 7, fordi man inspirerer hinanden," siger Per Tejs Knudsen, adm. direktør i it-virksomheden Chron.



*"Der er kort og godt brug for en ny ledelsesdiskurs"*

Ejvind Jørgensen, direktør i Tandbøll

Han tilføjer, at ledelsesudviklingen sker i et digitaliseret samfund, stiller særlige krav til en ledelse.

**Krav til agilitet**

"Der er en række parametre, der er fuldstændig forandrede, og med, at digitaliseringen sætter et tempo og et krav til agilitet, der er helt anderledes end tidligere," siger Ejvind Jørgensen.

For at forebygge, at udviklingen helt glider den enkelte leder af hænde, nævner Per Tejs Knudsen begrebet "mønstreknækelse" som et redskab til at bevare kontrollen.

"Hvis vi Leks. tager bilindsatsen og sammenligner Henry Ford med en topleder i bilindustrien i dag, er det nogle andre kompetencer, der er behov for. Henry Ford har hjul

et særligt kompetent agilitet en ledelse. Et eksempel på, at kompetencer i den industrielle virksomhed og den digitale virksomhed er forskellige.

Per Tejs Knudsen peger i øvrigt på, at kompetencer af typen "håndarbejde" er vigtige i den digitale virksomhed, og at kompetencer af typen "håndarbejde" er vigtige i den digitale virksomhed.

## • Chefkonsulent søger til livsstilssegmenter

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

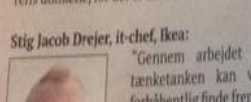
Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

Der er et stort udfordring i den økonomiske og teknologiske udvikling, og det kræver, at ledere har kompetencer til at styre virksomhederne gennem denne udvikling.

## For at præge det digitale samfund

Desuden savner jeg i debatten, at der bliver sat mere fokus på årsagerne til det, der beskrives som it-skandaler. Det bliver i manges øjne oversat til, at det er it-afdelingerne, der har fejlet. For mig at se er der ikke tale om it-skandaler, men derimod om ledelsesskandaler. Og så skal man i virksomhederne i øvrigt holde op med at italesætte, at it er it-direktørens domæne, for det er det ikke."

Stig Jacob Drejer, it-chef, Ikea: "Gennem arbejdet i tænketanken kan vi faktisk finde frem



også acceptere risikoen for at fejle ind imellem - og så kunne lære af det og hurtigt komme videre.

Måske kan vi netop være med til at ændre på den agenda, der tilskrives, at man ikke må fejle, og i den forbindelse gøre projekter mindre og kortere, i stedet for at holde sig til de store projekter, som slår fejl efter en årrække, og hvor det måske er for sent at reagere.

Samtidig er det vigtigt at få brudt nogle af de siloer ned, som eksisterer i mange virksomheder og organisationer, og i stedet tænke end-to-end og inddrage kundeoplevelsen fra starten - hvor kunden også kan være den

Marianne Thyrring, adm. direktør, DMI:



le vitale processer og sætte rammer for medarbejderne. Ledelse handler om modet til at vende sig ud mod verden og kunderne og spørge til,

og hvis ikke man griber de nye udfordringer på den gode måde, kan det i et ledelsesmæssigt perspektiv nemt opfattes som en tragedie.

Eller min opfattelse af digitaliseringen og - ikke mindst - udviklingen af den offentlige sektor i forbindelse med digitaliseringen, og hvad digitaliseringen som arbejdsrelateret, rigtig spændende, og vi skal som ledere gribe det og lære at arbejde med det på en god og konstruktiv måde.

Det betyder, at vi skal lære at se på vores ledelsesrolle på en helt anden måde end det at sidde og overvåge, at hierarkier fungerer efter alle konstanter regler, fordi det - så vidt jeg kan se - ikke vil være vores opgave i fremtiden.

Man kan sætte det lidt på spidsen ved at sige, at det er vores opgave at være med til at præge det digitale samfund.

Kilde: Børsen, onsdag den 30. september 2015

## Om strategisk ejerskab til digitalisering



Nobody ever built a statue to a committee.

Roger Stone

**DIGITAL**  
**LEDELSE**

Kickoff...