

Denne bog taler direkte ind i, hvad der rør sig i virksomheder i dag. Det er ikke nok at have et smart IT-system for at være forrest i feltet. Der skal digitale transformationer til.

Forfatter Pernille Kræmmergaard er direktør og grundlægger af Digitaliseringsinstituttet, og deler i bogen ud af rige erfaringer og mere end 20 års forskning på området. Hun slår hovedet på sømmet på side 20:

”Det afgørende er den værdi, vi kan skabe for vores kunder og borgere på kort og langt sigt. Teknologierne er en måde at gøre det bedre på, men de er ikke målet i sig selv, de er midler”.

Bogen tager afsæt i kunden, borgeren, patienten, og anskuer en værdifuld og konkurrencedygtig vækst ud fra at møde dennes behov. Her er det afgørende at forstå den vigtige skelnen mellem IT, digitalisering og digital transformation. IT er værktøj. Det er programmer og udstyr, som indkøbes til virksomheden. Digitalisering er at sætte strøm til arbejdsgangene og de processer, der løber i virksomheden. Så langt kan en hel del virksomheder i dag være med. Men digital transformation er meget mere end dét. Den digitale transformation er helt inde i kernen af virksomheden, hvor den stiller krav til strategier, teknologiske platforme, samarbejdsrelationer, faglighed og mere til. For at beskrive og operationalisere den rejse, en organisation må på, har Kræmmergaard beskrevet en fem-generationers-model, der viser denne digitale transformation.

Som hjælp til rejsen udfolder hun i bogen ti organisatoriske og tre personlige evner, man gerne skal besidde for at komme godt igennem transformationen. Hver evne har sit eget kapitel, hvor denne udfoldes, eksemplificeres og kobles til flere relevante cases, man som læser typisk vil kunne nikke genkendende til. Kræmmergaard berører alt fra Internet of things, AI, AR/VR, chatbotter og 3D print til det at kunne identificere en kundes behov på et tidspunkt, hvor kunden ikke selv er bevidst om det endnu – herunder en dagligvarebutikens evne til at forudse en fødsel! Der er en fintunet bevægelse frem og tilbage mellem fakta og tankeeksperimenter, på en måde hvor man som læser føler sig reelt beriget. Det bliver indlysende tydeligt, hvorfor man står stærkere ved at tænke i økosystemer frem for værdikæder, og den relationelle dataarkitektur for ikke at sige den modulære arkitektur bliver en selvfølge at stræbe mod. Bogen tydeliggør balancen mellem eksplorativ og eksploativ og belyser behovet for det efterhånden lidt gamle sort på CEO-gangene, nemlig at være ”agil”. Kræmmergaard beskriver et utroligt vigtigt element for virksomheden, nemlig bevidsthed omkring at kunne tiltrække, fastholde og udvikle de rette kompetencer, når man skal være i digital transformation. De rette medarbejdere hænger ikke på træerne, så det er helt afgørende at virksomheden evner at give de faste medarbejdere en dyb forståelse for virksomheden, kundernes behov, at de har et digitalt mindset og er teknologivante. Det er vigtigt, at der kontinuerligt udvikles på dem, og at de evner det relationelle arbejde i udtalt grad. Og hvilken ledelse kalder det så på – ud over en multiplicitetsledelse af det komplekse og multifacetterede? Det er velbeskrevet flere steder i bogen, blandt andet på side 175-176, hvor der står: ”Ledere kommer til at give medarbejderne større indflydelse og slippe kontrollen. Det gør de, fordi de digitale teknologier hele tiden erobrer flere jobfunktioner... Medarbejderne skal kunne træffe selvstændige beslutninger indenfor nogle definerede grænser, og de skal gøre det med bevidstheden om kundens behov og et nøje kendskab til, hvad virksomhedens værdier er”. Tænk du nu, at det lyder frygteligt indviklet det hele, så skriver Kræmmergaard, at du ikke behøver have en lang uddannelse indenfor digital transformation.

Det afgørende er, at man formår at sætte sig ind i den digitale arkitektur for sin virksomhed, forstå den og træffe beslutninger på baggrund af denne. Det kan tage tid og nye tankemåder, men hvis man vil frem i verden med sin virksomhed, så er det en ufravigelig nødvendighed! I samme åndedrag skal virksomheden gennemgås af transformationsledelse for at komme til femte generation i modellen, og dette indebærer et stærkt fokus på meningskabelse i virksomhedens rammer, relationer og resultater. Hvert kapitel er bygget op med en kort introduktion i kursiv, en grundig gennemgang, en kort opsummering, spørgsmål til at arbejde videre med for at udvikle IT-mindsettet i læserens virksomhed, samt litteraturhenvisninger. Det fungerer rigtig godt. Bogen afsluttes af et efterskrift, som giver et indledende bud på en mulig sjette generation, samt en perspektivering. Den efterlader læseren med mod på mere.

En meget velskrevet, velformuleret, velkomponeret bog, som varmt kan anbefales til organisationskonsulenter, ledere og bestyrelsesmedlemmer.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut specialist i arbejds- og organisationspsykologi*