

Ledelse i en digital hverdag – hvem, hvad og hvordan?

Har du hørt om onlineledelse, hybrid ledelse eller regenerativ ledelse? Eller måske personlig ledelse, livsledelse, medledelse eller autentisk ledelse?

Både internet og lederuddannelser oversvømmes i disse år med nye ledelsesbegreber. Og det kan give selv den bedste leder sved på panden. Men hvad er det, der er vigtigt at bide mærke i? Hvad er vigtigt for dig?

Et af tidens ledelsesbegreber er *Digital Ledelse*.

I denne artikel peger jeg på, hvad der ligger i begrebet, og hvordan det bidrager til samtalen om ledelse.

I forlængelse heraf sætter jeg også spot på, hvad lederen kan gøre for skærpe sin kompetence til at lede i en digital hverdag.



OM forfatteren

Lise Dahl Arvedsen, ph.d. i ledelse og organisation, er ledelsesrådgiver, coach, forfatter og foredragsholder med fokus på ledelse i fleksible og komplekse kontekster, det bæredygtige arbejdsliv og nye organisationsformer. Hun er forfatter til den helt nye bog 'Snart griner vi af 8-16 jobbet' (2022), dobbeltcertificeret businesscoach og akkrediteret på Senior Practitioner Level hos EMCC. Lise Dahl Arvedsen er ekstern lektor på Copenhagen Business School, hvor hun bl.a. underviser i og arbejder med ledelsesudvikling og forandringsledelse på Executive MBA og afholder kurser om den digitale organisation.

Lise Dahl Arvedsen //

Den digitale organisation

I dag er der nærmest ikke nogen stillinger, der ikke i et eller andet omfang er påvirket af teknologi. Om det er pædagogen, der kommunikerer med forældre på intranettet, SOSU'en, der håndterer borgerens oplysninger på sin tablet, kokken, der bestiller varer online, konsulenten, der holder online møder med sine klienter, eller det administrative personale, der sidder bag sin skærm det meste af dagen.

Alle organisationer i dag er digitale. Lønsystemer kører (næsten) automatisk, organisationens dokumenter ligger i skyen, og kommunikation foregår i høj grad via digitaliserede løsninger. Anvendelse af teknologien i det daglige arbejde er ikke ny, og generelt set spiller teknologien en stor rolle i hverdagen. Alligevel får teknologien ofte kun en overraskende lille birolle i dialoger og udviklingsinitiativer i alt for mange organisationer. Over det sidste år har jeg spurgt mere end 100 HR-ansvarlige, der arbejder med udvikling af deres organisationers ansatte, hvorvidt de har konkrete initiativer til at udvikle digitale kompetencer.

Alle steder var svaret nej.

Digital ledelse – ledelse i en digital kontekst

Digital ledelse handler ikke om, at lederen skal være 100-metermester i al organisationens teknologi. Det handler om at være dygtig til at lede i en digital kontekst, dygtig til at sætte fokus på, hvad teknologien kan gøre for det daglige samarbejde. Digital ledelse er altså ikke en ny ledelsesdisciplin. Det handler om at tilpasse ens ledelsespraksis, så den matcher den kontekst, man leder i.

Og teknologien er bare ikke altid samarbejdsvillig. I en travl hverdag, så er det en enorm sten i skoen, når man møder ind mandag morgen, og der over weekenden har været en opdatering i ens samarbejdsplatform (fx Microsoft Teams). Pludselig sidder opkaldsknappen ikke der, hvor den plejer, ens chat-tråde er flyttet et andet sted hen, og da online-mødet først er gået i gang, finder man ud af, at man ikke længere har rettigheder til at dele sin skærm.

Der bliver straks sendt et SOS-signal afsted til IT-afdelingen, som bliver bedt om at fikse det, så det hele ser ud, "som det plejer". Og fordi man har så travlt, så er det ikke en anledning til at stoppe op overveje muligheden for at gentænke sin egen arbejdspraksis. Andre må rette ind. Teknologien må rette ind. Men hvis man stoppede op, var det måske en mulighed for at lære, at opkaldsknappen blev rykket, fordi det gav plads til noget nyt og spændende.

Ledelse i en digital hverdag handler om at understøtte nysgerrighed ift. teknologien. Det handler om at skabe en eksperimenterende kultur, hvor der er tid og lyst til at trykke på nye knapper, teste nye værktøjer, lege med ens samarbejdspraksisser – om ikke andet, fordi man sammen kan grine over det besværlige i at skulle lære nyt.

Udfordringen med digital ledelse

Stærk digital ledelse er desværre ikke bare lige til. Faktisk oplever rigtig mange ledere at være udfordret på at lede i en digital hverdag. Og det er der flere årsager til. For det første handler det om fortællingen om, hvad den digitale leder skal kunne. Der skabes (høje) forventninger til lederens digitale kompetencer, altså at denne skal være 100-metermester i al organisationens teknologi. Og det er der jo ikke nogen grund til. Så længe lederen evner at gøre plads i afdelingen og teamet til dem, der er 100-metermestre, så de kan inspirere og gå forrest i eksperimenterne med ny teknologi. For det andet; selvom lederen ikke skal være 100-metermester, så skal denne heller ikke være nummer sjok. Man er nødt til at have et vist bundniveau for også at forstå mulighederne i teknologien. Lederen skal altså kompetencemæssigt klædes på til at kunne håndtere teknologien, så lederen gerne ligger over gennemsnittet. Derudover skal lederen mønstre grundlæggende nysgerrighed ift., hvad teknologien kan gøre for en.

Sidst men ikke mindst, så ligger en del af udfordringen med digital ledelse også i, at der i mange organisationer er visionære kræfter enten i topledelsen eller i en digitaliseringsafdeling, der kontinuerligt presser på for at indføre nye teknologiske fremskridt i organisationen. Og det er ikke nødvendigvis en dårlig ting. Men når organisationen som helhed ikke har en grundlæggende nysgerrighed på teknologiens muligheder og ej heller har tiden til at eksperimenter med det nye, så mødes de visionære med så meget modstand, at man i organisationen til sidst ender med at tilpasse ny teknologi til eksisterende arbejdsprocesser frem for at gentænke og tilpasse gamle arbejdsprocesser til en ny og smartere teknologi.

At skabe god ledelse i en digital hverdag

Løsningen er at arbejde med en kultur i organisationen, der i højere grad giver tid og mod til at eksperimenter med nye helt lavpraktiske tiltag – hvilket også kan understøtte andre steder end blot teknologi (fx innovation, fleksible arbejdsrammer, psykologisk tryghed, øget arbejds glæde osv.). Det vigtige er ikke at skabe endnu en opgave, der skal sættes "tjek" ved, men at man opfordrer til at arbejde med hverdagseksperimenter, der involverer eksisterende arbejdsprocesser, der gentænkes ved hjælp af teknologien.

Et konkret eksempel: Jeg arbejdede med et team, som eksperimenterede med onlinemødenoter. Før udarbejdede og behandlede de mødereferatet efter mødet, som så cirkulerede rundt per mail til deltagerne. Efterbehandlingen kunne godt løbe op i 5-7 mandetimer om måneden. I eksperimentet gentænkte de deres referatformat, for derpå at

kunne producere noterne online i mødet, et sted, hvor alle havde adgang til noterne. Inden mødet sluttede, gennemgik de noter og aftaler. På den måde var der ikke noget, der skulle cirkulere efter mødet. Det var ikke, fordi arbejdsprocessen ikke virkede før eksperimentet, men gennem eksperimentet har de skabt bedre forventningsafstemninger og sparet næsten to ugers mandetimer om året – ved hjælp af teknologien.

Som **organisation** er det selvfølgelig ikke nok at sige, at man skal eksperimenter med teknologien. Man er nødt til at *demonstrere*, at det er den kultur, man ønsker. Det kan være gennem videndelings-sessioner, online eller fysisk for hele organisationen. Det kan være support af online-grupper, der intensivt arbejder med "bedre online-mødekultur", "struktur af asynkront dokument-samarbejde", "digitalisering af relationspleje" m.m.

Som **leder** har man ikke løsningen på alt – heller ikke den teknologiske udvikling i organisationen. Men lederen er rollemodel og skal *facilitere* vigtige refleksioner, der skal understøtte stærkt digitalt samarbejde fremadrettet. Derfor skal lederen klædes på til at have en tidssvarende forståelse af anvendelsen af teknologi og organisationens ambitioner samt nysgerrighed på, hvordan man kan gentænke arbejdet – fremfor at gentænke teknologien. Der skal skabes tid til refleksion og faciliteres gode dialoger, der undersøger, hvad teamet, afdelingen eller samarbejdsrelationerne kan eksperimenter med. Gennem disse dialoger kan det være, at der ytres ønske om at prøve digitaliserede agendaer, en fælles online opgavelog, samarbejde over onlinewhiteboards, træning i god onlinekommunikation mv.

En del af denne proces kan også være selv at indgå eller uddelegere en rolle som techpioner og videndele på tværs af organisationen for at skabe inspiration til de mange initiativer, der allerede lever i jeres organisation. Generelt kan det være en fordel at understøtte lederen i denne proces gennem en coach eller sparringspartner, der kan fastholde fokus på at udvikle det ledelsesmæssige mindset og værdier til den strategiske anvendelse af digitale teknologier.

»» Ledelse i en digital hverdag handler om at understøtte nysgerrighed ift. teknologien. Det handler om at skabe en eksperimenterende kultur, hvor der er tid og lyst til at trykke på nye knapper, teste nye værktøjer, lege med ens samarbejdspraksisser – om ikke andet, fordi man sammen kan grine over det besværlige i at skulle lære nyt.

Skab den eksperimenterende kultur, og fejre nysgerrigheden

Når digital ledelse fejler, handler det sjældent om, at teknologien ikke er tilstrækkeligt udviklet, eller om, at løsningerne mangler. Oftest findes der allerede masser af små teknologiske hverdagshacks gemt rundt om i organisationen. Det, der forhindrer de fleste ledere og medarbejdere i at lykkes med at vinde på teknologien, er *tid og kultur*.

Normer som fx "det virker jo, så hvorfor ændre det?" er de største begrænsninger. Digital ledelse er en måde at stille skarpt på vigtigheden af det digitale mindset. Frem for at fastholde det, man altid har gjort, handler det om at eksperimenter med det nye og om at fejre nysgerrigheden.