

SØREN SCHULTZ HANSEN
OG JAN HORSAGER

Digitaliseringens paradokser

12 virksomheders erfaringer
med hastig forandring

Digitaliseringens paradokser

12 virksomheders erfaringer
med hastig forandring

Søren Schultz Hansen og Jan Horsager

Digitaliseringens paradokser

12 virksomheders erfaringer
med hastig forandring



Jurist- og Økonomforbundets Forlag
2017

Søren Schultz Hansen og Jan Horsager
Digitaliseringens paradokser
12 virksomheders erfaringer med hastig forandring

1. udgave, 1. oplag

© 2017 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Stine Trampe Broch, Tramperiet

Tryk: Toptryk Grafisk, Gråsten

Printed in Denmark 2017

ISBN 978-87-574-3714-0

ebog ISBN 978-87-7198-149-0

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Gothersgade 137

1123 København K

Telefon: 39 13 55 00

e-mail: forlag@djoeef.dk

www.djoeef-forlag.dk

Indhold

Velkommen til virkeligheden!	7
12 casehistorier	
B&O PLAY	
Fra højeste kvalitet til større kvantitet	25
MobilePay	
Da lettest og først blev vigtigere end bedst og størst	34
McDonald's	
Her er der altid planer, som ikke bliver fulgt	48
EY	
Boomerangeffekten: Forlad organisationen og vend tilbage	59
Galecto Biotech	
En model for åben innovation i netværket	69
Kanda	
Iværksætter, passion og prototyper	80
Thürmer Tools	
iTunes for værktøj	87
VOLA	
Rejse mod den agile produktion	95
Region Hovedstaden	
Sundhedsplatformen: Et bud på fremtidssikring	107

Kolding Kommune	
Designtænkning som forandringsmotor	115
Aalborg Kommune	
Fra konkret virkelighed til vision – og tilbage igen?	122
Statsforvaltningen	
Fra amtmand med sabel og sovsekande til digital firstmover	134
Hvad kan vi lære af virksomhederne?	145
Det paradoksale manifest	197
Litteratur	205

Velkommen til virkeligheden!

Forandring fryder

Sådan lyder et ældgammelt ordsprog. Og hvis det er rigtigt, lever vi sandelig i en frydefuld tid. Aldrig nogensinde har udviklingen været så hurtig som den, der er sket de seneste bare 25 år med fremkomsten af det digitaliserede netværk. Hvor konsekvenserne er slået så hurtigt igennem og allerede kan ses så tydeligt i løbet af blot én eneste generations levetid. Og som har haft så bred en påvirkning på den måde, vi indretter vores liv, vores samvær og vores forretninger på.

Man kan sikkert finde eksempler på perioder i menneskets historie, hvor forandringerne har været lige så store, og begivenheder, som har været lige så skelsættende. Der er naturligvis også andre ting end digitaliseringen, som er med til at skabe og styre forandringerne. Den digitale transformation forklarer ikke alt og er ikke den eneste forklaring. Men det er svært at komme uden om, at vores praktiske virkelighed er mere og hurtigere påvirket af den digitale udvikling end af noget andet, og at forståelsen af digitaliseringens principper og logikker er en af de vigtigste forudsætninger for at kunne gribe det store potentiale og begribe de store udfordringer.

Digitaliseringen er ikke længere et abstrakt fremtidsscenario, men den vigtigste strategiske udfordring. Det er i hvert fald, hvad lederne i de fleste virksomheder peger på.¹ Samtidig med at de ofte erkender, at de nok ikke er ordentlig forberedt. Digitaliseringen er allerede på en række områder den nutid, som virksomheder, ledere og medarbejdere har erfaringer med, er nødt til at tage stilling til og drage konsekvenserne af. Der er masser af krav og vilkår i hverdagen, som påvirker de individuelle kompetencer, ændrer rammerne for organisationen og udfordrer virksomhedernes strategi og forretningsmodel:

Vi skal tiltrække og fastholde en ny generation af unge, attraktive medarbejdere, der skal ledes og motiveres på en anden måde. Og hvis du bruger de traditionelle ledelsesredskaber og ikke sætter dig ind i dine un-

ge medarbejders fornuft og følelse, gør du det besværligt både for dem og for dig selv.

Vi mødes af forventninger om hele tiden at videreudvikle og forny vores kompetencer, for uden forandringsparathed og digitale færdigheder kan vi ikke længere udføre vores arbejde. Så hvis du er bekymret og i tvivl om, hvilke kompetencer du har brug for, er det ikke så underligt.

Vores virksomheders måde at indrette sig på er udfordret. Er den kendte og etablerede organisation overhovedet i stand til at tilpasse sig, så den kan agere agilt og hurtigt? Eller er der nogen indbyggede selvmodsigelser i at forsøge, så du hellere skal vælge at indgå løsere partnerskaber med små, innovative virksomheder og købe dig til innovationen?

Vi laver businesscases og sætter mål i strategien som et led i proaktivt at planlægge og sætte forståelige og operationelle rammer for vores forretning. Men i den digitale verdens eksponentielle forandring og netværkets evige ustabilitet er det ikke blot sværere at arbejde målstyret, men måske også direkte kontraproduktivt. Så hvis du har problemer med at skrue en fornuftig strategi sammen, og hvis du bruger tid på at forsøge at forudse forskellige strategiske scenarier og lægge brugbare budgetter, som ikke holder, er det ikke så mærkeligt.

Det er blandt andet disse udfordringer, bogen handler om, og som den med udgangspunkt i fortællinger fra tolv virksomheder tilbyder dig en større forståelse af. Og giver dig brugbare redskaber og konkrete råd til at håndtere. Muligvis er du allerede stødt på betegnelser som disruption, permanent innovation, agilitet, co-creation og minimal viable product, når du har søgt forklaringer på den digitale transformation og dens konsekvenser. Men hvis begreberne blot forbliver ord og abstraktioner, nytter de ikke meget.

Digitaliseringens paradokser

Derfor er bogen baseret på lange interview med en bred gruppe af ledere i 12 forskellige virksomheder, som har relevante erfaringer og interessante historier fra deres hverdag i den digitale virkelighed.² Og som har nogle refleksioner og konkrete bud på ledelsesudfordringer og løsninger, andre virksomheder kan lære af og spejle sig i. Der er både private og offentlige virksomheder, store og små virksomheder, videns- og produktionsvirksomheder, etablerede virksomheder og startup-virksomheder,