

# INDLEJR DIGITALE KOMPETENCER OPTIMALT I ORGANISATIONEN

Erfaringen viser, at virksomheder indretter deres arbejde, roller og opgavefordeling i forbindelse med digitalisering og de tilhørende teknologier på et utal af måder. Hvert eneste år skaber den hurtige udvikling i teknologier og ydelser i markedet udfordringer for strukturen i de traditionelle it-virksomheder, og nyligt etablerede CxO-domæner er nødt til at være organisatorisk forankrede.

Når alle niveauer i en virksomhed er optaget af at fastlægge deres egen holdning til digitaliseringsdagsordenen, skal topledelsen bevare fokus på at sikre den overordnede balance mellem byggestenene i virksomheden, når det kommer til digitalisering og digital transformation. Nye stillingsbetegnelser som digitaliseringschef og innovationschef eller ansvarlig for sociale medier popper op i organisationsdiagrammerne, undertiden på CxO-niveau.

Den øverste ledelse må besidde og udnytte en omfattende viden om de potentialer i virksomheden, der skal til for at få processen til at lykkes, og sørge for, at der findes hjemmeadresser internt for den stadigt

voksende liste over digitale kompetencer og beslutningsområder. Disse områder skal forankres intelligent i organisationsstrukturen på måder, der sikrer travlhed og performance samt medvirker til at indkode et maksimum af tværfagligt samarbejde i det organisatoriske design.

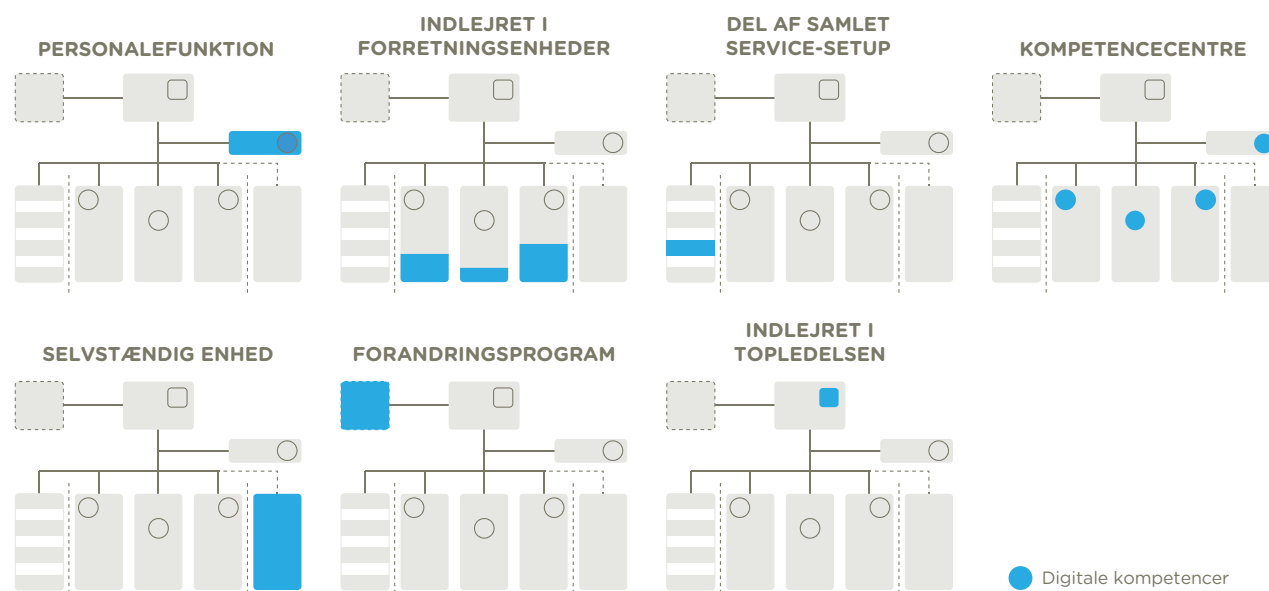
I dag har både forretningsenheder og stabsfunktioner adgang til et rigt udvalg af muligheder fra markedet. Skyen leverer fuldstændig sømløst digitale løsninger og tjenester, der ser ud, som var de skræddersyet til præcist at opfylde kundens behov med meget lidt brug for tekniske kompetencer fra virksomhedens side og dermed et meget beskedent behov for at involvere en traditionel

it-organisation – som resten af virksomheden rent faktisk kunne anse for at være en forhindring snarere end en bidragsyder. Realiteten er imidlertid, at listen over forældede it-kompetencer er ret kort, mens nye muligheder, der tegner sig med en teknisk og kommerciel integrering af markedets tilbud, fortsætter med at vokse.

*IT i praksis®* har tidligere fastslået, at den mest udbredte organisatoriske digitaliseringsstruktur i danske virksomheder stadig er den klassiske, selvstændige full service it-funktion. Denne organisatoriske model er stadig effektiv til at sikre en ensartet tilgang til digitaliseringsindsatsen, baseret på en understøttende struktur, relationsledelse, it-styring

## SYV TYPISKE MODELLER FOR EN DIGITALISERINGSSTRUKTUR

Ledelsen må omhyggeligt gennemgå den organisatoriske struktur for virksomhedens samlede kompetencer og ansvarsområder, knyttet til digitalisering og digital transformation.



og fora for projektportefølje, der sikrer koordinering og tilpasning til interessenter andre steder i virksomheden. Imidlertid kan denne opsætning føre til en centralisering af potentialet og beslutningerne til et niveau, der sinker den digitale transformation og udvikling i andre dele af virksomheden.

En reaktion på et muligt pres fra forretningsenhederne for at få mere selvstændighed i den digitale transformation og forretningsudvikling kan være at flytte udvalgte digitaliseringskompetencer til forretningsenhederne (eller til andre stabsfunktioner). Afhængig af virksomhedens kultur, kan medarbejdere med stærke kompetencer inden for funktionsspecifik digitalisering (fx domænedigitalisering og forretningsrelationer) formentlig tilføre mere værdi, hvis de er organiseret på forretningsiden af virksomheden frem for i en traditionel it-funktion. En sådan omstilling vil ofte have yderligere en fordel ved, at den væsentligt forøger forretningsenhedernes overordnede digitale kompetencer.

En organisering af disse områder af digitaliseringsindsatsen sammen med shared services eller tilsvarende funktioner er en udbredt metode til at få indført en "as-a-business"-tilgang til standardiserede digitale ydelser, der bruges internt eller eksternt. Shared service-strukturen burde fremme transparens i forhold til markedets udbud og over tid præstere på sammenligneligt niveau med disse.

I nogle virksomheder er oprettelsen af excellence-centre, der forankres intelligent på tværs af forretningsenheder og stabsfunktioner, en god metode til at få fordelt digitaliseringskompetencerne på tværs og mindske opbygningen af siloer. Excellence-centre kan placeres i forskellige heterogene forretningsenheder og effektivt fyre op under det tværfunktionelle samarbejde ved at gøre det til en forudsætning for succes i de enkelte centre.

Etablerede virksomheder er ofte på udkig efter metoder til at genskabe den stærke innovationskultur og præstationsorientering, der bl.a. præger nystartede digitale virksomheder. Et sådant potentiale er i stigende grad en vigtig konkurrenceparameter i mange brancher. En måde, hvorpå man kan implementere opstartstankegangen, er ved at etablere virtuelle eller måske endda fysiske nicher, der er udskilt fra enhederne i den overordnede organisation og derefter give dedikerede medarbejdergrupper en digital innovationsdagsorden uden nogen bindinger fra den gamle organisation. Erfaringen viser, at denne tilgang kan styrke projektgruppernes resultater væsentligt og tilføre et kulturislæt, der ofte mangler i større virksomheder.

Til større strategiske transformationsprojekter med en mellemlang eller langsigtet horisont kan det være en mulighed at definere

et forandringsprogram som en organisationsenhed med sin egen dedikerede leder ved roret. Denne løsning er transparent, samtidig med at den også klart demonstrerer ambition og retning. Man skal imidlertid være omhyggelig med at undgå, at overlappende roller, opgaver og ansvarsområder skaber forvirring.

I etablerede, velfungerende virksomheder, eller hvor tidspunktet måske ikke er det rigtige til en gennemgribende reorganisering, kan topledelsen vælge at tilføre en stærk, digital rådgivningskapacitet til sit eget ledelsesfelt i virksomheden. Med denne fremgangsmåde undgår man at oprette endnu en enhed i organisationen og kan i stedet tilføre et kapacitetsløft til ledelsesgruppen, som dermed får mulighed for at påvirke og drive den digitale transformation fremad.

Selvom man med en smart udformet organisationsstruktur, baseret på kompetencekortlægning og en intelligent blanding og udnyttelse af forskellige strukturer samt de fordele, det indebærer, kan føre virksomheden et langt stykke ad vejen henimod stærkere resultater og understøtte et værdifokuseret tværgående samarbejde, kan denne organisation ikke stå alene. Den understøttende og samarbejdsorienterede struktur eller governance må ligeledes gennemgås kritisk og udformes til at arbejde med og ikke imod principperne i det organisatoriske design.

## ACTION ITEMS

- ✓ **Vurder og forstå, hvilke kompetencer der skal være til stede for at opnå virksomhedens visioner og mål for digitalisering, digital transformation og informationsteknologi**
- ✓ **Brug den organisatoriske opbygning aktivt som løftestang for realisering af virksomhedens strategi, med en blanding af de mest typiske organisationsstrukturer med hver deres stærke sider**
- ✓ **Anvend understøttende strukturer og governance til at styrke og løfte en velopbygget organisation. Undlad at kompensere for manglerne ved en dårlig organisationsstruktur**