

TALARFORUM



Jonas Hammarberg

Jonas Hammarberg är digital rådgivare, föreläsare och medförfattare till boken Get Digital or die trying. Jonas arbetar aktivt som rådgivare och coach i nordiska börsbolag, större koncerner och ägarledda tillväxtbolag.

Digitalisering – men vad innebär det mer konkret?

Alla talar om det, långt från alla vet vad det innebär och få har verkligen gjort det.

Den digitala transformationen. Och med grundprincipen först förstå, därefter göra sig förstådd, bör varje ledare nu söka en bredare och djupare kunskap om digitaliseringen - för att därefter leda den framåt. Och här och kommer det att handla om ledarskapet, som kommer genomgå en fundamental förändring de kommande åren.

Den digitala transformationen genomförs med fördel i tre faser:

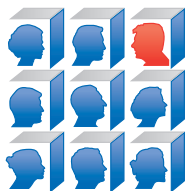
- Planera och förbered
- Få det att hända
- Få det att stanna och utvecklas

Faktum är att de flesta modeller i förändringsledarskap just stipulerar tre faser vilket kan te sig naturligt, då vi människor har en förkärlek till detta heliga tal. Det tycks vila en märklig mystik över talet tre, samtidigt som det empiriskt visar sig allt som oftast enklare att hålla just tre saker i vårt sinne. Vi har en historia, ett nuläge och en framtid och redan filosofen Aristoteles konstaterade att varje helhet har tre delar - en början, en mitt och ett slut. I många kulturer är tretalet heligt och det återkommer ständigt i sagor, myter och legender. De tre vise männen, treenigheten eller de tre ödesgudinnorna i den grekisk-romerska tron. Låt oss vila i denna filosofiska reflektion och gå vidare med vad som är viktigare - vad som faktiskt måste ske i den digitala transformationen.

Planera och förbered

Vi inser allt som ofta våra misstag för sent och allt för många lever ett liv i mer eller mindre lycklig omedvetenhet. Vissa kramar sin gamla nöjdhet i ren censur, medveten eller omedveten, och passar på att njuta av stundens lycka. Det krävs både insikt och mod för att utmana ett "vinnande recept".

Vi kallar det första steget Sense of Urgency helt enkelt för att vi alla måste känna att vi behöver agera och för det krävs ett medvetet och taktiskt ledarskap. Ägare, styrelse, ledningsgrupp, ledare och medarbetare måste alla bearbetas i detta steg - med mål att få alla att känna samma brinnande behov av handling. Drömscenariot är att skapa den där känslan av skräckblandad förtjusning, där vi känner att vi både vill och måste agera - på samma gång. Och för det behöver framtiden målas upp och historien berättas på ett sakligt, logiskt och trovärdigt sätt - men med känsla som skapar känslor, vilket är en förmåga som långt från alla ledare behärskar naturligt.



TALARFORUM



Jonas Hammarberg

Jonas Hammarberg är digital rådgivare, föreläsare och medförfattare till boken Get Digital or die trying. Jonas arbetar aktivt som rådgivare och coach i nordiska börsbolag, större koncerner och ägarledda tillväxtbolag.

Därefter formar vi vår Digitala Vision, den drömbild av framtiden som vi vill skapa. Varje människa behöver en riktning, varje organisation detsamma. Vi behöver välja vårt framtida läge och forma visionen som riktmärke. Till det behöver vi kunskap om vad kunderna söker, vad marknaden saknar och en saklig bild av vårt nuläge. Och vi behöver förstå att kompetens finns överallt, i organisationen liksom utanför verksamheten, på platser som vi kanske inte alltid känner till.

Frågan vad är det vi inte vet att vi inte vet? är ibland förlösande för den som skall finna vägen framåt. För när vi gräver i det okända upptäcker vi ofta perspektiv som vi aldrig reflekterat över.

Med fördel plockar vi här fram de fyra pusselbitarna i den digitala kapaciteten - den inre och yttre digitaliseringen, affärsmodellerna och kulturen. I vilken ände börjar vi?

Svaret är att det beror på nuläget och hur mycket ni vill utmana gamla sanningar. Det kan vara vinst att med en affärsmodellering finna kompletterande eller nya vägar till intäkter och ifrån detta se hur kundrelation och interaktion (yttre digitalisering) respektive inre processer och system (inre digitalisering) behöver förändras. Därefter ser man till vilka resurser som behövs och hur kulturen behöver uppgraderas.

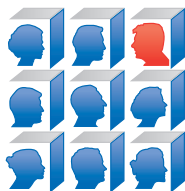
För att beskriva helheten behöver vi en story, i en attraktiv bild av framtiden. Vi vet att människor tar in budskap på olika sätt. Visuella vill se, auditiva vill höra och kinestetiska personer lär när de själva är delaktiga och med hjälp av praktiska exempel.



Mitt tips till varje ledare är därför att forma visionen till ett budskap som talar till varje sinne, med text, bild (alternativt rörlig video) och alltid med ett inslag av aktiv medverkan istället för klassiskt åhörande. Och samtidigt som vi attraherar människors känslor behöver vi adressera de som behöver logiska argument - på en och samma gång, helt enkelt för att nu kan vi inte lämna någon därhän. Alla behöver få en rimlig chans att förstå och köpa in på resan. De som sedan väljer att inte vilja, tvingas vi dock lämna i land medan vi rör ut på det digitala havet - men det är en senare fråga.

Den digitala strategin utvecklas till att beskriva resan mot målet, mot visionen. I strategin deklarerar den struktur (digital och analog) som behöver tillföras och den kultur som behövs formas. Och i centrum för detta hamnar ledarskapet där vi fastställer vad som behövs tillföras eller förändras.





TALARFORUM



Jonas Hammarberg

Jonas Hammarberg är digital rådgivare, föreläsare och medförfattare till boken Get Digital or die trying. Jonas arbetar aktivt som rådgivare och coach i nordiska börsbolag, större koncerner och ägarledda tillväxtbolag.

Få det att hända

Paradoxen är uppenbar, digitaliseringen är en Top-Down fråga, som behöver ett Bottom-Up engagemang. Och för att lösa detta krävs en ny form av organisation, en ny form av ledarskap och en uppgraderad kultur.

Klockan tickar och varje bolag på varje marknad går med stadiga steg mot det digitala crescendo. Just nu behöver vi ledare som går till handling. Och första insikten för varje ledare är att digitaliseringen faktiskt involverar alla i verksamheten. De som tidigare genomfört ett IT-projekt vet att risken att man inte når önskad affärsnytta över tid varit relativt hög, med traditionella implementationsmetoder, för högt IT-fokus, för dålig förankring runt syftet med projektet och en inte sällan total avsaknad av förändrings-ledarskap.

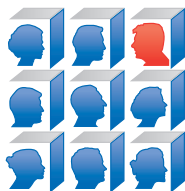
Det viktiga är att nu krasst konstatera att insatserna är högre när fler system och plattformar ska implementeras, med ännu fler människor (alla), i ett högre tempo. Det kommer helt enkelt inte att fungera att göra som man alltid har gjort. Digitaliseringen är inget IT-projekt. Det är en paradox i sig att digitaliseringen med tillförande av allt fler system, plattformar och lösningar faktiskt kommer att handla mindre om IT och mer om människor. Och det är inte ett projekt, eftersom ett projekt per definition har ett definierat omfång, en budget och ett givet slutdatum. Digitaliseringen är, tillsammans med förändring i sig, en ständigt pågående process som måste leva i organisationen.

Det är en lång resa, som bygger på en gedigen förberedelse. Det handlar om att bygga ambassadörskap genom att kommunicera och bygga lojalitet, engagera, bekräfta och bekräfta organisationen och att ta de enkla vinsterna först - Go with the flow.

Inte längre antingen eller utan både och

Ledarskapet behöver släppa tyglarna till en agil process som fortgår parallellt med den befintliga verksamheten. Just bi-modaliteten är central, där det inte heller är antingen eller, utan både och. Vi behöver både befintliga IT-system och strukturer, det gamla kassaflödet och den äldre generationens kompetens - samtidigt som vi går mot agil utveckling, moderna molnplattformar, utvecklar nya affärer och tillför ny och yngre digital kompetens. Rent organisatoriskt får detta konsekvenser, när varje företag behöver hantera det befintliga arvet vid sidan av den nya utvecklingen.

Samtidigt behöver många bygga nya strukturer för att kunna bli spetsiga inom sina respektive gebit och utveckla nya ekosystem med samarbetspartner som är bäst på olika saker - i en tid där ensam inte är stark, utan riskerar att dö. Det är här vi ser helt nya, och för några år sedan omöjliga, konstellationer där tidigare konkurrenter nu bildar en gemensam styrka. När företag accepterar en ny världsordning där man kan vara både konkurrenter och bundsförvanter - beroende på situationen, ser vi ytterligare en paradox brytas sönder till följd av digitaliseringen.



TALARFORUM



Jonas Hammarberg

Jonas Hammarberg är digital rådgivare, föreläsare och medförfattare till boken Get Digital or die trying. Jonas arbetar aktivt som rådgivare och coach i nordiska börsbolag, större koncerner och ägarledda tillväxtbolag.

Få det att stanna kvar och utvecklas

Och när vi väl är färdiga, är vi inte färdiga. Det gäller att få förändringstempot att stanna kvar, att utveckla, förstärka och förbättra och att forma en emergent organisation. Emergent, detta vackra ord som betyder självledande, självlärande, självläkande. En organisation som av sin egen vilja leder sig själv och där de gamla hierarkierna blir obsolet. Vi behöver människor som tar hand om varandra, för gruppens bästa och det är nu Janne Carlzons pyramider behöver rivas på riktigt. Men för detta krävs ledare med (tåla)mod.

Vägen till hjärtat går genom ledarskapet

Vi kommer aldrig att lyckas och visionen kommer aldrig bli verklighet om inte människor i organisationen vill utvecklas och göra resan tillsammans.

Vi lever i en tid av paradoxer. Vi har aldrig tidigare haft det så bra och samtidigt mått så dåligt. Den psykiska ohälsan stiger och människors behov av att vara sedda och bekräftade blir allt svårare att tillfredsställa. Vi ser människor som är kreativa och lösningsorienterade på sin fritid och där en absolut majoritet söker kunskap och svar på Google. Samtidigt tenderar en stor del av dessa att ta av sig "Google-glasögonen" när de passerar dörren till jobbet och förvandlas till problemfokuserade individer som förbannar intranätets dåliga sökfunktion.

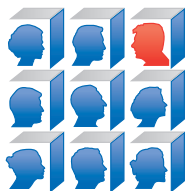
I Sverige är 16 procent av populationen emotionellt engagerade i sitt arbete, 73 procent oengagerade eller passiva och 11 procent är direkt frånkopplade och arbetar mot organisationens intresse och mål, allt enligt Gallups senaste globala studie State of the Global Workplace.

Detta är ett problem i sig, men annat problem är att många ledare fortfarande tror att detta beror på individen. Sanningen är att motståndet snarare kommer sig av ett ledarskap som leder med inaktuella verktyg och metoder - på ett sätt som inte sällan direkt motverkar kreativitet, vilja och ambition.

Deloitte släppte nyligen sin Human Capital Trend Report 2016, i vilken man undersökt 7000 företag i 130 länder. Rapporten visar att bolag över hela världen just nu ställer om sina organisationer till att hantera den moderna tidens utmaningar. Och just nu ligger fokus på;

- Nya organisationsformer i vad som kallas "The rise of teams" (92%)
- Ledarskap (89%)
- Kultur (86%)
- Engagemang (85%)
- Kunskap (84%)

Således har världen vaknat. Frågan är om du och din organisation är lika på tå. Om inte, så ta hjälp där rätt hjälp finns att få.



TALARFORUM



Jonas Hammarberg

Jonas Hammarberg är digital rådgivare, föreläsare och medförfattare till boken Get Digital or die trying. Jonas arbetar aktivt som rådgivare och coach i nordiska börsbolag, större koncerner och ägarledda tillväxtbolag.

Nycklarna heter Mod, Vilja och Samarbete

Det sägs att vilja trumfar kunskap varje dag i veckan, eftersom viljan skaffar sig den kunskap som viljan behöver för uppgiften. Och mer därtill, viljan tar sig tid och energi att omvandla kunskap till kompetens genom enträget arbete.

Men i varje form av förändring blir motståndsrörelsen en mer eller mindre stark motkraft. Vi kan krasst konstatera att också oviljan gör det oviljan behöver för att få sin ovilja igenom - oavsett om det gäller Brexit, ett amerikanskt val eller förändringen i din organisation

Varje ledare behöver därför fatta mod, blotta sin egen okunskap och vända sig till hela sin organisation med en fråga; På vilket sätt vill och kan Du hjälpa oss på den digitala resan med din kompetens?

Vi behöver bygga bryggor mellan människor på arbetsplatsen. Låt oss acceptera att vi alla är olika, med olika kompetens och förmågor, som i sin olikhet kan berika resan framåt. Låt oss acceptera att sannolikheten för att någon annan kan någonting som jag ännu inte kan, är relativt hög.

Vi behöver alla skaffa oss vår digitala mentor eller någon som ser på världen med helt andra ögon. Kunskap kan anskaffas i enrum, på nätet eller i en akademisk utbildning. Kompetens förvärvar vi bäst tillsammans. Och vi behöver med kraft och energi utveckla en kultur där människor faktiskt vill lära sig av och med varandra.

Tiden är nu, men valet är ditt. På vilket sätt skall du göra annorlunda i morgon, för att gå den nya digitala världen till mötes? För den som väntar på att någon annan ska lösa problemet, kan få vänta för länge. Som mannen vid elden som säger; ge mig värme så ska jag ge dig ved.