

# ERHVERVSLIVETS BEHOV FOR DIGITALE LEDELSESKOMPETENCER

ANDREA CARUGATI  
CAMILLA KØLSEN PETERSEN  
AARHUS BSS, AARHUS UNIVERSITET



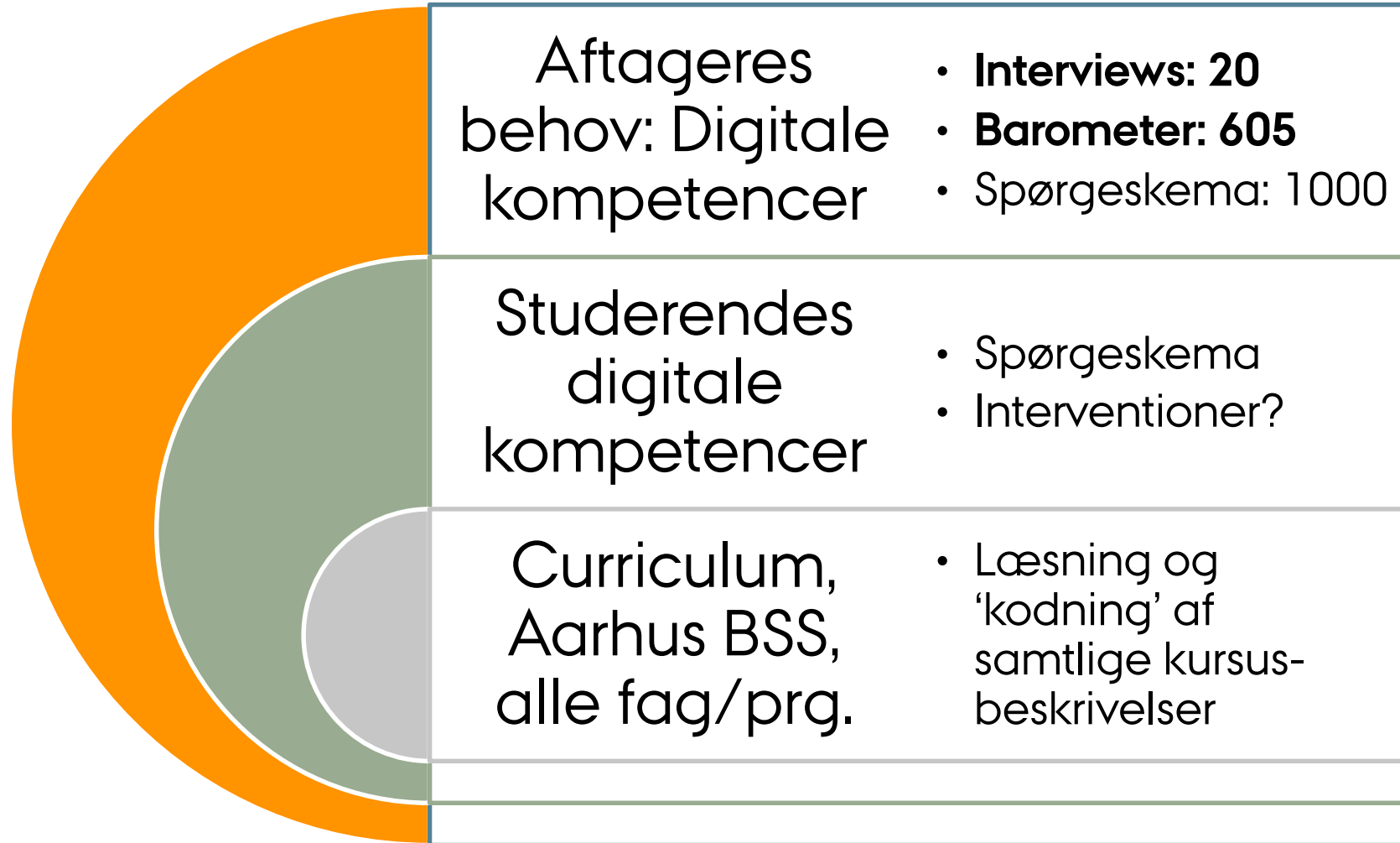
SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
AARHUS UNIVERSITET

29. APRIL 2020

CAMILLA KØLSEN  
LEKTOR, PHD



# OVERORDNET STUDIEDESIGN

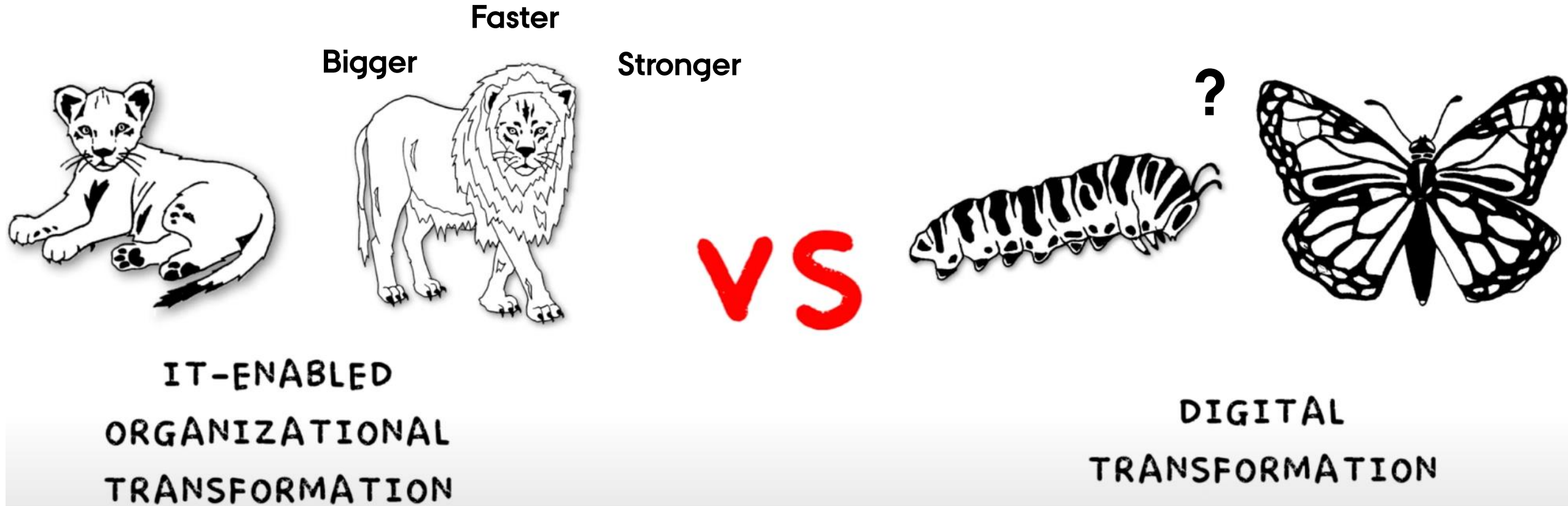


# THE PROBLEM

---

- Digitalization is everywhere
- Everybody talks about it
- Everybody wants to get there
- But it is difficult to define it in details
  - *It is the same as before, we just need to run faster*
  - *It is computer science*
  - *We have always used IT in our projects*
  - *Det der med EDB ...*

# DIGITALIZATION IS NOT ABOUT GROWING, IT IS ABOUT MORPHING



# DIGITALIZATION IS NOT ABOUT GROWING, IT IS ABOUT MORPHING



**Value proposition remains the same**

**Reinforced Organizational Identity**

**Different value proposition**

**New Organizational Identity**

# CAPABILITIES OF DIGITAL MATURITY

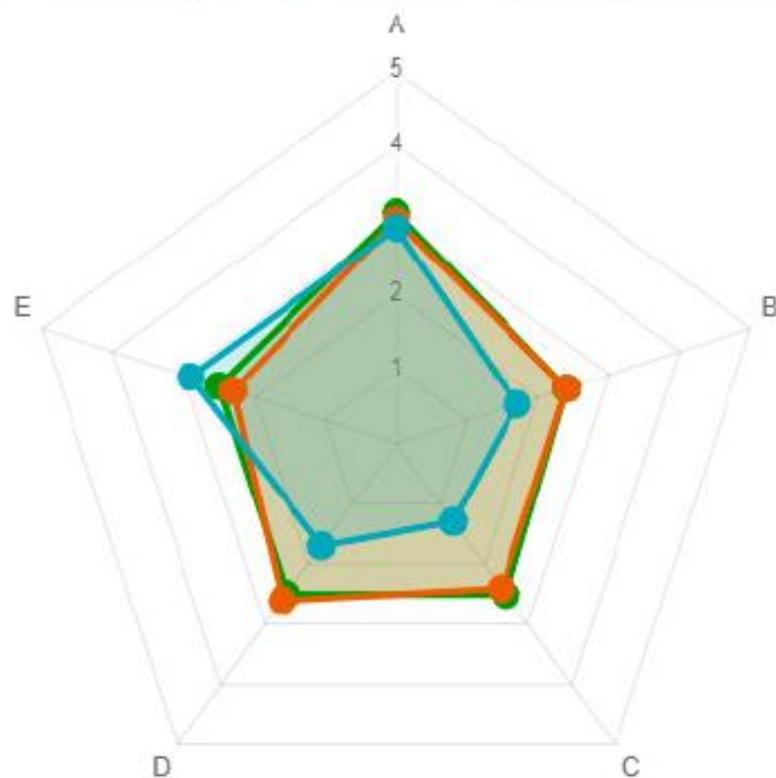
---

Test yourself at: <https://digitalmodenhed.au.dk/>

- Ability to see new opportunities
  - Technical knowledge
  - Data culture and leadership
  - Focus on digitalization
  - Attitude towards change
- 
- **Digital Capability:** the ability to integrate digital technologies in business processes
  - **Digital Leadership:** the ability to integrate digital technologies in vision, strategy, and business model across the organization

# FROM OUR BAROMETER

■ Din virksomhed ■ Gennemsnit (alle) ■ Gennemsnit (branche)



A: Evne til at se nye muligheder (2.9)  
B: Teknologisk viden (1.7)  
C: Kultur and Ledelse (1.3)  
D: Fokus på digitalisering (1.7)  
E: Holdning til forandring (2.9)

● Din virksomhed  
● Gennemsnit (alle)  
● Gennemsnit (branche)

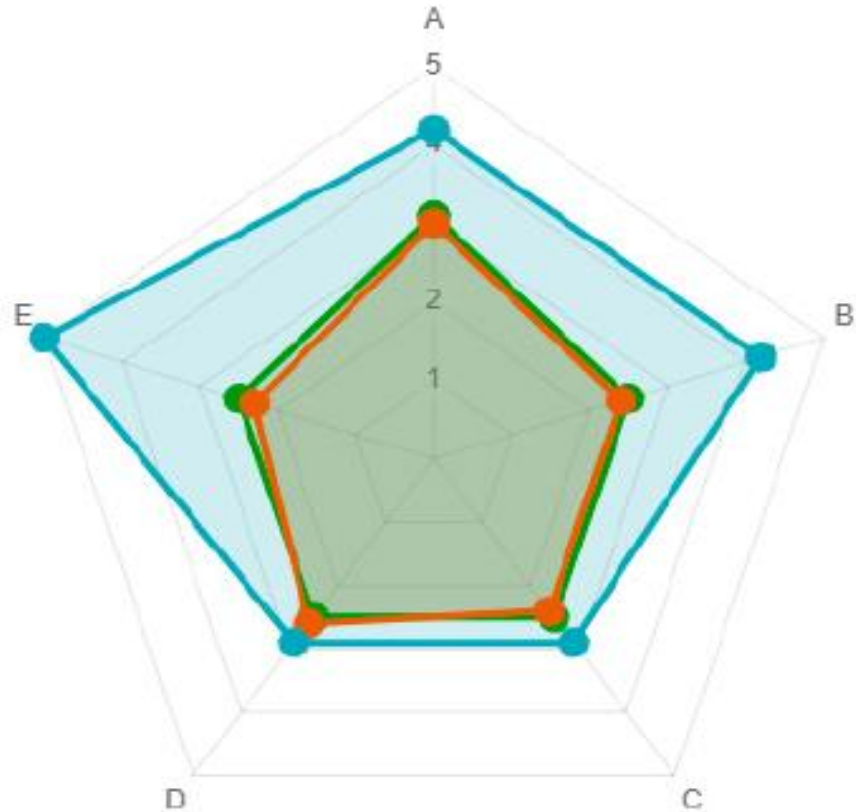


# THERE IS ALWAYS A BIGGER FISH

Based on 605 responses

—  
Din virksomhed Gennemsnit (alle) Gennemsnit (bran)

● Din virksomhed  
● Gennemsnit (alle)  
● Gennemsnit (branche)



A: Evne til at se nye muligheder (4.2)

B: Teknologisk viden (4.2)

C: Kultur and Ledelse (2.9)

D: Fokus på digitalisering (2.9)

E: Holdning til forandring (5.0)



# 452 VIRKSOMHEDS RESPONDENTER



## TO BUDSKABER:

- 1) Fire ledelsestyper
  - Hver **ledelsestype** har visse kompetencer – og mangler andre
  
- 2) Digital ledelsespraksis
  - Baseret på hver types **ledelsespraksis**, ses den næste kompetenceudvikling i praksis

## Digitalt passive: 20%

- usikker på, hvad digitalisering betyder både for virksomheden og i virksomhedens branche

## Digitale fan: 24%

- solid forståelse for udfordringerne, potentialer og muligheder *i virksomheden* ved digitalisering,
- orienterer sig ikke så meget mod, hvad andre i branchen gør inden for digitalisering, og er mere internt rettet

## Digitale skeptiker: 30%

- har ikke fuld forståelse for udfordring og potentialer i virksomheden ved digitalisering
- kendskab til udviklingen i branchen som følge af digitalisering

## Digitale sprinter: 26%

- har dyb forståelse for digitalisering og løsninger i både virksomheden i den omgivende branche, eksternt rettet

Træk af digitale forudsætninger og kompetencer i ledelsen	Passiv	Fan	Sprinter	Skeptiker
Ledelsen har: <ul style="list-style-type: none"><li>• grundlæggende <b>forståelse</b> for hvilke udfordringer digitaliseringen stiller virksomheden</li><li>• grundlæggende <b>forståelse</b> for hvilke muligheder og potentialer digitalisering medfører</li><li>• <b>kendskab</b> til konkrete digitale løsninger, som er/kunne være relevante for virksomheden</li><li>• <b>kendskab</b> til, hvad konkurrenter og andre i branchen gør i <b>ftt</b> digitalisering</li><li>• <b>sørger for løbende</b>, at indhente viden om og holde sig opdateret om nye digitale trends og tendenser med relevans for virksomhedens branche</li></ul>	Ledelsen er ofte usikker på, hvad digitalisering betyder for virksomheden, både mht. potentialer og udfordringer, såvel som kendskabet til konkrete løsninger.  Ledelsen har typisk begrænset udsyn mht. til, hvad konkurrenterne gør med digitalisering, og hvad der findes af relevante teknologiske løsninger i branchen.	Ledelsen har en veludviklet og solid digital forståelse for både udfordringer, potentialer og muligheder i digitalisering. Dette er koblet med et godt kendskab til digitale løsninger, der kunne være relevante for virksomheden.  Ledelsen har ofte noget kendskab til, hvad de andre i branchen gør, og indhenter til dels viden herom.	Ledelsen har en særdeles nuanceret og dyb forståelse for udfordringer, muligheder og potentialer i forbindelse med digitalisering. Ledelsen har i meget høj grad kendskab til konkrete løsninger, der er relevante for virksomheden.  Ledelsen er stærk orienteret mod branchens digitalisering og holder sig konstant orienteret med ny viden.	Ledelsen har ikke den fulde forståelse for, hvad digitalisering betyder af udfordringer, og forstår bedre muligheder og begrænsninger som digitalisering medfører.  Ledelsen har solidt kendskab til relevante løsninger, som andre i branchen bruger, og de følger også i nogen grad med i branchens digitale udvikling.

# FIRE EMPIRISKE LEDELSESTYPER

# DIGITALT LEDERSKAB

Hvad er ledelsestypernes digitale lederskab?

Hvad er udviklingsfokus i typernes digitale lederskab?

## Fokus på forretningspotentialer i økosystemet

- afdække netværk/økosystem
- sæt kunden i centrum og tilpasning af produkter og services (sømløse oplevelser)
- nye forretningsmodeller
- prioritering af indsatser
- systematisk tilgang til it-sikkerhed

Fan

## Fokus på vedvarende forretningsudvikling og kompetencegab

- vedvarende analyse af kompetencegab
- vedvarende investering i kompetencegab for ledere og medarbejdere
- inddragelse af medarbejdere i investeringer
- vedvarende feedback fra kunder og brugere
- it-sikkerhed i nye løsninger

Sprinter

## Fokus på at komme i gang med at mobilisere kompetencer

- strategisk fundament om digitalisering til alle
- øge ledelsens udviklingsorientering - ledelsen går forrest
- afdække/ øge medarbejdernes digitale kompetencer
- bruge netværk til inspiration
- systematisk it-sikkerhed

Passiv

Skeptiker

## Fokus på værdien i digitalisering

- lav små forsøg med digitalisering om virksomhedens *konkrete* udfordringer
- kæd forsøg sammen med eksisterende forretning
- lær af og følg med i forsøgene
- spred læring til medarbejdere om forsøgene, fokus på deres mindset

Kilde: [Virksomhedernes digitale lederskab](#) (2020): Petersen & Søndergaard  
<https://digitalledelseskultur.dk>

# BEHOVET FOR **DIGITALE KOMPETENCER** – 20 VIRKSOMHEDS INTERVIEWS

*Work in progress – vi er først ved at tage hul på analyserne*

1. **Dataforståelse, åbenhed** for at lære
2. **Kombinere** det kommercielle og teknologi-forståelsen
3. Sociale og personlige kompetencer, tale sammen **på tværs**
4. **It-sikkerhed**, evaluering af data
5. **Læring** som forretningsproces
6. Omstilling og læring
7. **Datavisualisering, mind-set** om læring, forståelse for samspil
8. Ledelsens konsekvensanalyser af **krav til IT, governance**
9. Forståelse for **omstilling**, personlige kompetencer, **data i kontekst**, værdi af data
10. Arbejde agilt og **tale med mennesker**
11. Brobygger, MVP-tænkning, data governance, **datadrevne beslutninger**
12. Mind-set og **motivation for digitalisering**, platforme
13. **Teknisk viden** og transformation, data!
14. At kunne **eksekvere det digitale**, kende virkeligheden
15. Læringsegenskab, **work flow** management, eksekvere ud fra data



**SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES**  
AARHUS UNIVERSITET

# INTERVIEW: HVAD HAR VI SPURGT OM?

Vi spørger til, hvad virksomheden laver, hvad de selv arbejder med, hvordan de arbejder med digitale kompetencer, og hvilket niveau der har brug for digitale kompetencer på

Vi beder om en **prioritering og mundtlig** vurdering af listen af digitale kompetencer baseret på nedenstående europæiske rammer: **NU og om 5 år baseret på deres forretning**

1. **ESCO 2018** (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations)
2. **DigComp 2.0**: The Digital Competence Framework for Citizens; The conceptual Reference Model, 2016 (EUR 27948 EN)
3. **European e-Competence Framework, 3.0** (A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors, CWA 16234:2014, CEN)

Vi slutter af med, hvilke BSS-kandidater de har ansat, hvad der mangler af digitale kompetencer i BSS-uddannelserne, hvad der er universiteternes ”ansvar”