Digitalisering og AI er et ledelsesprojekt

– teknologien strander sjældent på teknikken, men på ibrugtagningen

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Lige nu taler alle om AI. Værktøjerne er tilgængelige for alle, de bliver bedre måned for måned, og mange ledere føler, at de skal nå at komme med. Men spørgsmålet er sjældent, om teknologien virker. Spørgsmålet er, om organisationen tager den i brug.

Jeg har bygget it-løsninger, siden jeg som dreng fik min Commodore 64 til at spille trommer i takt med min synthesizer. Men i alle de år har teknologien aldrig været det, der afgjorde, om et projekt skabte værdi. Det har ledelsen.

Denne artikel handler om, hvorfor digitalisering og AI først og fremmest er et ledelsesprojekt – og hvad ledere kan gøre for at lykkes med det.

Musikken opstår mellem noderne

Som ung stødte jeg på en sætning i Peter Bastians bog "Ind i musikken": "Det er i stilheden mellem noderne, at musikken opstår." Dér sad jeg og programmerede alt muligt præcist, og så påstod han, at det i virkeligheden var det, vi selv fyldte ind af følelser og tolkninger i de tavse mellemrum, der skabte oplevelsen. Senere i livet skulle jeg opdage, at han havde fuldstændig ret.

Det gælder også digitalisering. Værdien opstår ikke i systemet, men i mellemrummene: Når mennesker ændrer måden, de arbejder på, når processer bliver skåret til, og når lederne gør det nye til en del af hverdagen. Teknologien er den nemme del. Ibrugtagningen er den svære.

Start med bøvlet – ikke med værktøjet

Mit første møde med en it-udfordring i ledelse var midt i 90'erne under krigen i Bosnien. Som logistikchef hos Læger uden Grænser skulle jeg holde styr på udløbsdatoer på medicin, så vi ikke spildte donorkroner og nødhjælp. En intern underviser fra Holland lærte os noget, der hed Excel – på hollandsk naturligvis. Et par dage senere havde vi en løsning, der kunne regne med datoer og give alarm. Den var ikke avanceret, men den løste et rigtigt problem.

Da jeg i 2007 blev HR-direktør i Eltel Networks, mødte jeg et andet slags bøvl: To arbejdsgiverforeninger, 11 overenskomster og 23 lokalaftaler. At lave en ansættelseskontrakt var et mareridt med utallige kombinationer, og der var 16 mennesker involveret, før den nye kollega var landet. Sammen med en

it-partner udviklede vi på to måneder og for under 75.000 kr. et automatiseret forløb, som vi kaldte ECOL: Employee Circle Of Life. Processen kom ned på under halvdelen af tiden, med nul fejl, og tre fjerdedele af de involverede fik frigjort tid til værdiskabende arbejde. Besparelsen var omkring 1 mio. euro.

Det afgørende var ikke systemet. Det var, at vi samtidig "pressede" HR ud i frontlinjen, hvor det hører hjemme, så det blev et dagligt håndgreb for lederne. Det krævede, at lederne ændrede arbejdsgange – og det er altid sværere end at skrive kode.

> *Teknologien er den nemme del. Det svære er at få mennesker til at arbejde anderledes.*

Byg det sammen med dem, der skal bruge det

I Christiansen & Essenbæk var problemet intern kommunikation: "Vi får aldrig en skid af vide." Virksomheden havde et bugnende skattekammer af information på et fælles drev, men de timelønnede havde ikke nøglen. Flere havde aldrig haft en pc eller en e-mail, og en del var ordblinde.

Så vi startede med dansk- og basal it-undervisning på arbejdspladsen. Vi byggede et intranet uden om firewallen, så det kunne nås hjemmefra om aftenen. Brugernavnet blev lønnummeret og kodeordet det samme som til den elektroniske lønseddel – det kendte alle i forvejen. Systemarkitekturen tegnede vi på et whiteboard sammen med en halv snes medarbejdere, der tilfældigvis kom forbi på gangen. Vores it-partner gjorde det til et brugbart produkt.

En lille SMS-gateway til 3.000 kr. lokkede folk ind, når der var nyt. Konkurrencen "Find intra-nissen" skabte aktivitet i julen. Og da Poul fra arbejdsmiljøudvalget spurgte, hvorfor man ikke selv kunne skrive på intranettet, virkede et forum 14 dage senere. Intranettet blev siden brugt i danskundervisningen. Det er digitalisering med mennesket i centrum.

Siden byggede vi tre sammenhængende systemer til nye medarbejdere. En kompetenceafklaring direkte i jobsamtalen dannede automatisk en individuel introduktionsplan for den første uge – en drag & drop-plan i Outlook, der kunne laves på ét minut. Samtidig fik den nye kollega en e-mail med link til interaktiv e-learning om virksomhedens kerneydelser, sikkerhed og værdier. Dermed havde man lært en masse allerede inden første arbejdsdag – til 0 kr.

Det hele indgik i et stort projekt om sundhed, trivsel, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og ledertræning. Sygefraværet og risikofaktorerne faldt markant, og trivslen steg syv procentpoint. Projektet "Trivsel – 360 grader" vandt først ArbejdsmiljøPrisen og dernæst Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog "Lederens inspirationsguide".

Teknologi, der flytter mennesker

Da jeg kom hjem fra Bosnien, startede jeg min civile karriere i ISS. Efter et års tid fik jeg ansvaret for et lille projekt med ledige, som havde det svært med livet i almindelighed. Cv'er var ikke lige noget, der blev brugt. Så jeg opfandt IKA2: Et slags kompetencekørekort i samme format som de gamle EU-kørekort, lamineret og det hele. Det var projektlederens stempel på, at vi stod inde for personen, og at han eller hun var trænet til et vist niveau. Kortet blev brugt som jobansøgning hos cykelsmeden eller nede i Brugsen – og det virkede, fordi det var en indsats fra virksomhed til virksomhed i samme sprog. Det hele styrede vi i en Access-database, som vi selv byggede.

IKA2 satte ISS' sociale ansvar i system og lagde grundstenen til hele virksomhedens CSR-område, som udviklede sig til en meget succesfuld forretning. Noget, som ingen troede kunne lade sig gøre, da vi startede.

Kort efter fik jeg et webcam og ideen til verdens første video-cv til nydanskere, som jeg udviklede for mere end 25 år siden i min egen virksomhed. Systemet kunne automatisk danne et skriftligt cv og samle det i en e-mail med et link til en video på 100 sekunder, som virksomhedslederen kunne se med det samme. Projektet fik ½ mio. kr. i støtte fra Integrationsministeriet. Resultatet: Samtlige, der kunne og ville, fik job.

Teknologien var ikke det imponerende. Det imponerende var, at den åbnede en dør, der før var lukket – fordi den tog udgangspunkt i det konkrete problem for de mennesker, der skulle bruge den.

AI ændrer ikke ledelsesopgaven – den skærper den

Jeg bruger selv AI hver dag. Til min hjemmeside, til research i forbindelse med kundeoplæg og til video- og "radiodebat"-funktioner, der gør tunge analyser levende og lettere at forstå for kunderne. Det sparer tid og åbner nye muligheder. Min it-samarbejdspartner bruger AI til procesoptimering hos mine kunder.

Men AI ændrer ikke ledelsesopgaven. Den skærper den. Når analyser, udkast og beslutningsgrundlag kan laves på minutter, bliver det endnu vigtigere, at lederne stiller de rigtige spørgsmål: Hvad skaber værdi for kunden? Hvilke processer skal vi helt holde op med? Og hvad betyder det for de mennesker, der skal arbejde anderledes i morgen?

Jeg tør næsten ikke tænke på, hvor hurtigt og effektivt vi kunne have bygget ECOL med AI. Men det havde stadig krævet, at lederne ændrede arbejdsgange, og at nogen holdt fast, længe nok til at forandringen satte sig. Det kan ingen algoritme gøre for dem.

Kunden hyrer jer til at løse et problem

Mange af de "nye" ledelsesbegreber handler i virkeligheden om det samme. For over 20 år siden stødte jeg på disruption i Clayton M. Christensens "The Innovator's Solution". Begrebet er siden blevet udvandet af mange, men pointen er skarp: Nye kundegrupper vurderer et produkt eller en service på en helt ny værdiskala – til at løse et bestemt problem under bestemte omstændigheder, til en lavere pris og i en kvalitet, der er god nok. Produktet behøver ikke engang at være nyskabende. Det handler om at forstå, hvornår kunden hyrer det til at løse et problem.

Design thinking og ideation peger samme vej. Da designvirksomheden IDEO fik fem dage til at skabe en ny indkøbsvogn, var det ikke produktet, men teamets måde at arbejde på, der var interessant: Afprøv tidlige prototyper, og lås jer ikke fast på den første og bedste løsning. Lev blandt de "indfødte" for at forstå, hvornår kunden køber – eller lader være. På vores lederudviklingsforløb inddrager vi derfor ofte kunderne som medundervisere. Det kan du læse mere om i "Kundeværdi som ledelsens kompas".

Det gælder også for AI. Spørgsmålet er ikke, hvad værktøjet kan, men hvilket problem det løser for kunden og medarbejderen.

Teknologi, mennesker og marked smelter sammen

Kunderne bliver meddesignere af produkterne, og teknologien bringer os tættere sammen. Eller gør den? I projektet "Fremtidens lederberedskab" trænede vi unge på ekspeditioner i den svenske vildmark, i Alperne om vinteren, på white water rafting i Bosnien og i tavshed i ørkenen på Anholt. Mere end 600

træningsdage, hvor al elektronik var forbudt. Ingen – som i ingen – savnede på noget tidspunkt deres mobiltelefon eller iPad.

Menneskeligt nærvær betyder stadig rigtig meget. Teknologien er et godt supplement, når afstanden er stor, men den erstatter ikke relationen. Det er en vigtig pointe, når AI flytter ind i både kundedialogen og samarbejdet.

Ledelseskapacitet er konkurrencekraft

Gennem årene har vi arbejdet med virksomheder som Visma, e-conomic, Ageras, Sybo Games, Jobindex, Umbraco og Minuba – i langt de fleste tilfælde hardcore digitaliseringsforretninger, der har formået at vokse og udvide deres produktportefølje. Men grundlaget for deres succes er ikke kun teknologien. Det er en systematisk tilgang til at opbygge ledelseskapacitet.

Det er tanken bag min LeaderShop-model, som bunder i det enkelte menneskes indre beredskab: Den iboende kraft, der gør os i stand til at møde og overkomme udfordringer. For hvem vil stole på en leder, der ikke stoler på sig selv? Når man har lært at lytte ærligt til sig selv, kan man lytte til sine kolleger og opbygge tillid. Når man kan det, er der en reel chance for, at man også kan lytte til kunderne og deres behov, frustrationer, drømme og ønsker. Og først da kan man designe og levere værdipakker, der skaber overskud.

Det kalder vi strategieksekvering – men i den rækkefølge, ikke omvendt. Først da tør man stikke en finger i såret, slippe frygten og handlingslammelsen og gøre noget, der virker – også selv om det er uafprøvet. Agilt, i sprints eller med scrum.

Nøglen er overskudsmentalitet

Nøglen til det hele er en dyb forståelse af, at finansielt overskud udspringer af den samme mentale indstilling: Overskudsmentalitet. At vi gør noget godt for andre, som vi egentlig ikke behøver at gøre. Tor Nørretranders kalder det handicapprincippet i "Det generøse menneske", og Stephen Covey gjorde op med nulsumstænkningen i "7 gode vaner".

Det er her, AI for alvor bliver et ledelsesspørgsmål. Hvis teknologien frigør tid – som ECOL frigjorde tre fjerdedele af de involverede – hvad bruger vi så overskuddet til? Til flere af de samme opgaver? Eller til at komme tættere på kunderne, udvikle medarbejderne og skabe det nye?

Lederen skal selv bruge det – og tåle fejlene

En leder, der ikke selv har prøvet værktøjerne, kan ikke lede ibrugtagningen af dem. Det gælder intranet, dokumentstyring og e-learning – og det gælder i endnu højere grad AI, hvor mulighederne ændrer sig hurtigere, end noget kursuskatalog kan følge med.

Derfor læres AI bedst gennem learning by doing: Prøv det på en rigtig opgave, del erfaringerne og justér. Det kræver en kultur, hvor det er legalt at fejle undervejs. Som jeg skrev i "Lederens inspirationsguide": Lad være med at gemme det, som går galt – frem i lyset med det, fix det og kom videre. Det skaber loyalitet.

Det kræver også, at ledelsen tør stille sig ydmygt over for de medarbejdere, der udfører arbejdet, og spørge dem, hvordan det skal se ud. De ved ofte bedst, hvor bøvlet sidder. Læs mere om tilgangen i "Action learning i praksis".

Fem greb til ledelsen

Sådan gør I digitalisering og AI til et ledelsesprojekt:

- **Start med bøvlet:** Find de processer, der dræner tid og energi – før I vælger værktøjet.
- **Inddrag brugerne tidligt:** Tegn løsningen sammen med dem, der skal bruge den. Det er dem, der ved, hvor det gør ondt.
- **Gør det let at komme i gang:** Brug det, folk kender i forvejen, og fjern unødige barrierer.
- **Gå selv forrest:** Brug værktøjerne, del egne erfaringer – også dem, der ikke lykkedes.
- **Hold fast længe nok:** Forandringen skal leve i hverdagen, ikke kun på lanceringsdagen. Fortæl de gode historier undervejs.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilke af vores digitale løsninger bliver reelt brugt, som det var tænkt – og hvorfor ikke de andre?
- Hvem i ledergruppen bruger selv AI i sit daglige arbejde, og hvad har vi lært af det?
- Hvilket konkret bøvl i vores processer ville vi fjerne først, hvis vi startede i morgen?

Konklusion – teknologi er et middel, ledelse er vejen

Digitalisering og AI kan skabe store gevinster. Men gevinsten opstår ikke i systemet. Den opstår i mellemrummene, når mennesker arbejder anderledes, og ledere gør det nye til en del af hverdagen.

Derfor er digitalisering og AI et ledelsesprojekt: Start med bøvlet, byg sammen med brugerne, gå selv forrest – og hold fast, til forandringen har sat sig. Så bliver teknologien ikke bare en investering, men en forbedring.

Artiklen bygger videre på min artikel "Digitalisering og ledelse" (2018) og min bog "Lederens inspirationsguide" (2012).

Skal jeres digitale tiltag også lykkes i hverdagen?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser og ledergrupper med organisations- og forretningsudvikling, hvor teknologi, mennesker og processer skal spille sammen. Læs mere her: Organisationsudvikling · Forretningsudvikling · Strategi og eksekvering