



Hageback

LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE

LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE: RENAISSANCE OF THE RENAISSANCE MAN

Niklas Hageback



Leadership In The Digital Age *Renaissance of The Renaissance Man*

av Niklas Hageback

Innehåll



- Digitala transformationer...nej, inte nu igen
- Agile metodik, det bidde en tumme...
- För den som bara har en hammare är allting spik
- En medeltida ledarskapsmodell i den digitala ekonomin?!?!
- Ty många äro kallade men få utvalda
- De vildaste fölen blir ALLTID de bästa hästarna



Digitala transformationer...nej, inte nu igen

- Digitala transformationer - en uttjatad konsultplattityd?
- Men affärsmodeller har blivit allt mer bräckliga och känsliga för teknologisk innovation.
- Det har lett till tre insikter;
 1. Hur man än väljer att mäta förändring, så går det allt snabbare,
 2. Varje företag är på sätt och vis nu ett teknologiskt företag, och;
 3. Kvalitet framför kvantitet vad gäller personal har blivit kommersiellt avgörande .
- T ex, en riktigt bra programmerare kan faktiskt vara mer produktiv än 100 medelmåttiga.
- Allt svårare att finna och rekrytera verkliga talanger. Hård konkurrens, internationellt attraktiva också för start-ups. Detta sätter karriär- och lönestrukturer på svåra prov.

Agile metodik, det bidde en tumme...



- Hur driver man innovation i den digitala ekonomin? Agile projektmetodik har varit standardsvaret.
- Dess övervägande goda resultat i applikation- & mjukvaruutveckling har lett till att en del förespråkat Agila perspektiv på hela organisationer, SAFe, etc.
- Det har gått så där, eller egentligen inte alls. De som har försökt insåg snart att;
 - Alla funktioner är ej lämpliga för agile metodik. Jmf. produkt & affärsutveckling versus förvaltning versus kontrollfunktioner.
 - Ett företag kan inte bara vara en porfölj av 'interna' startups.
 - Alla människor är inte agila, de flesta kommer faktiskt inte att fungera väl i en utpräglad agile miljö.
- Det gäller nu att finna, implementera och organisera sig kring ledarskaps- och styrmodeller som uppnår en gyllene balans mellan flexibilitet och stabilitet.
- Men hur och av vem skall en sådan komplex organisation ledas?

För den som bara har en hammare är allting spik



- Många studier påvisar att de flesta digitala transformationsprojekt inte lyckas att (i olika grad) leverera ursprungligt fastställda målsättningar.
- Misslyckandena skylls på rad olika faktorer men sällan (aldrig?) på en otillräcklig ledarskapsfilosofi för oftast har projektledaren tillräcklig teknisk bakgrund och erfarenheten att leda team för att säkerställa att systemen och applikationerna är på plats i tid.
- Men digitala transformationer är inte ensidigt tekniska projekt. De kommer nästan alltid att beröra ett företags existensiella syfte, dess *raison d'être*. Om det tekniska perspektivet dominerar, optimeras i regel bara tekniken, och de kommersiella, organisation, kulturella och legala perspektiven ges ej samma prioritering. Detta leder till att kundnytta inte kan optimeras och profiten inte maximeras, därav insikten att så många digitala transformationer anses misslyckade.
- Därför krävs ledare med kompetens och kapacitet att behärska samtliga perspektiv och efterfrågan på generalister kapabla till lateralt tänkande och en förmåga att hantera en komplex och mångfaceterad verklighet är således mycket stor.

En medeltida ledarskapsmodell i den digitala ekonomin?!?!



Technology alone is not enough. It's technology married with the liberal arts, married with the humanities, that yields us the results that make our hearts sing. - Steve Jobs, iconic digital leader (1955 - 2011)

- Renässansmänniskans återkomst, det är inte en *da Vinci* eller en *Michelangelo* som nödvändigtvis efterfrågas utan det utbildnings- och karriärsideal som rådde under deras tid.
- Nämligen, ambitionen att förstå världen och insikten att ingen enskild modell har den kapaciteten. Genom att behärska ett flertal modeller och inte minst viktigt förmågan att kombinera dessa genom att låna och synkronisera perspektiv, jargong och begreppsapparater kan man uppnå en holistisk överblick.
- Detta ger möjligheten att identifiera insikter och kunskap som annars faller utanför enskilda modellers definitioner och alltför snäva antaganden. Förmågan att tänka innanför och utanför ett flertal boxar samtidigt, identifiera minsta gemensamma nämnare mellan modeller samt amalgamera dem var vad som intellektuellt definierade renässansmänniskan.
- För den digitala ledaren krävs en i grunden djup förståelse av digital teknologi, ekonomi, juridik, det estetiska aspekterna av funktionell produkt design, marknadsföring och försäljning, organisationspsykologi, konsument- och samhällstrender men också en förmåga att insiktsfullt artikulera strategier som ligger bortom plattityder och slogans.

Ty många äro kallade, men få utvalda



- Kan då vem som helst bli en renässansmänniska, och i detta sammanhang en kapabel digital ledare?
- Det korta svaret är NEJ, det kommer endast vara förunnat en begränsad skara.
- De modeller och perspektiv man förväntas behärska är kognitivt krävande och förmåga till abstrakt och lateral tänkande är en viktig del.
- Krav ställs på att både vara en intellektuell auktoritet och en högt kvalificerad lagledare som är van att leda i stressfyllda och krävande arbetsmiljöer, d v s en individ med både hög IQ och EQ.
- Utöver detta krävs också en lämplig personlighet; hög energi, kreativ & innovativ, en stor intellektuell nyfikenhet på de digitala möjligheterna, att man är en risktagare snarare än riskaversiv, har en kommersiell ådra samt tenaciteten att slutföra påbörjade åtgärderna.

De vildaste fölen blir ALLTID de bästa hästarna



- Specialisering före generalisering är ledord inom utbildningssystemen. Det finns goda skäl till detta men det holistiska perspektivet har gått förlorat. Multidisciplinära utbildningar, detta trots att på många lärosäten vitt skilda akademiska ämnen existerar under samma tak, tillhör ovanligheterna. Och tro inte att allt var enklare på medeltiden, det fanns redan då en långt gången specialisering inom vissa ämnen.
- Dagens renässansmänniskor är därför oftast autodidakter, individer som drivs av intellektuell nyfikenhet och vågar ta egna initiativ och risker.
- Men renässansmänniskans CV kommer att omedelbart ratas av de flesta HR avdelningar som varandes för brokig, de störs och klarar ej att värdera diversiteten i de intellektuella- och arbetserfarenheter en sådan speglar.
- Rekryteringar styrs numera av 'key word searches', en statisk process i att räkna nyckelord, certifieringar, o s v. Och ambitionen att införa mångfald på arbetsplatser är lika livlös, en matematisk övning att blanda stereotyper och proxy attribut. Implicit, lever man i vanföreställningen att en individ endast klarar av att representera ett perspektiv.
- Personal- och ledarskapsfunktionerna i de flesta organisationer är i ett starkt behov av att reformeras, då de lever kvar i sedan länge obsoleta paradigmer som inte förmår optimera organisationen för den digitala ekonomin.