

## Teknologi er et topplederansvar, på linje med strategi, budsjett og organisasjon.

*Espen Andersen og Silvija Seres, desember 2015 (i DN og [ledernytt.no](http://ledernytt.no))*

Fremtiden er digital – ikke bare for informasjonsbedrifter, men for alle. Selv den mest grunnleggende primærnæring konkurrerer i dag i det digitale rom – om ikke direkte med produkter eller tjenester, så i sin kundekontakt, sine finansierings- og betalingsrutiner, sin forsyningskjede og interne optimalisering.

Å ha orden på sine systemer, å ha en posisjon i den digitale delen av forretningsverden, og å forstå hvordan nye teknologier påvirker bedriftens fremtid er ikke lenger "kjekt å ha", men selve grunnlaget for stabil forretningsdrift og i mange sammenhenger et vesentlig konkurransefordelingsmoment.

Gitt denne utviklingen, blir vi stadig forundret over hvor mange administrerende direktører, styremedlemmer, politikere og – nesten utrolig – investorer som mener at teknologikunnskaper for dem personlig ikke er nødvendig, for det kan man jo delegere til spesialister. Noen mener til og med at manglende teknologiforståelse er til en leders fordel, et slags folkelighetsbevis som inngir tillit, bortsett fra hos IT-avdelingen.

Men teknologisvake ledere er farlige: De tror det vanskelige er lett (og omvendt), de blir kasteballer for moteord og tilfeldige konsulenter, og de blir gisler heller enn premissgivere i fremtidskritiske beslutningssituasjoner. De forstår ikke hvordan, eller hvor raskt, teknologien endrer deres verdikjede, deres forretningsmodell og deres kompetansebehov.

Teknologisvake ledere tror det lette er vanskelig. Ledere uten teknologiforståelse tror at fordi det er mange brukere av et system, må systemet bli større, dyrere, ta lengre tid og i alle fall bli mer komplisert. Dette ser vi i helsevesenet, der et land med en befolkning mindre enn feilmarginen i en indisk folketelling er nødt til å ha fire ulike helseforetak, hvilket gir fire store systemanbud, fire ledelsesstrukturer, fire årsrapporter og fire konkurrerende IT-systemer som ikke snakker sammen, delvis fordi de ikke tillates å snakke sammen. Ledere med teknologikunnskap – som Skattevesenets legendariske (ingeniørutdannede) Bjarne Hope – begynner med å automatisere det viktigste for de fleste, utvider etter hvert, og bruker minst like mye tid på å gjøre virkeligheten enkel som systemet komplisert.

Teknologisvake ledere tror det vanskelige er lett. Ledere uten teknologiforståelse søker teknologiske løsninger på organisatoriske problemer. De kjøper for eksempel systemer for digitalt samarbeid i den tro at de vil fremtvinge samarbeid der insentiver, kultur og ren forretningslogikk står i veien. Ledere med teknologiforståelse begynner i den andre enden – de spør hva de kan gjøre for å gjøre livet enklere, billigere, raskere eller mer underholdende for kunden, opparbeider en dyp forståelse for hva slags jobb kunden lar organisasjonen gjøre for seg, og tilpasser sin organisasjon etter hva som hjelper kunden – om nødvendig ved å gjøre sine interne systemer mer komplekse for å presentere en essensiell enkelthet utad, i stedet for å eksportere sitt byråkrati for å forenkle sin egen verden.

Teknologisvake ledere tar beslutninger altfor fort. Ledere som ikke skjønner teknologiutvikling blir ofre for moteretninger, hva MIT-forsker George Westerman kaller "digital fashionistas". Det er ikke nok kaste rundt seg begreper som total digitalisering, tingenes intranett, skyen og agilitet, robotikk og analyttikk og stor og stadig større data; man må også forstå hvordan de endrer forretningen og organisasjonen, og klare å anvende dem effektivt i sine systemer. Et av årets slagere, Big Data, er et godt eksempel der altfor mange ledere kaster seg på uten å tenke på hvordan de skal organisere data, hva de ønsker å få ut av det, eller at bedriften deres ikke har millioner av brukere og titalls ansatte med doktorgrad i statistikk. Problemet med Big Data er hverken data eller systemer – men at man ikke har gode modeller for hva man vil gjøre eller gode nok analytikere til å lage dem.

Teknologisvake ledere tar beslutninger altfor sent. Ledere uten intuisjon om den eksponentielle veksten som driver digitalteknologi, mangler respekt for hvor mye det haster med strategiske endringer som følger av denne. For teknologisvake ledere er intet virkelig før det treffer regnskapet eller operativ evne – og selv da nøler man med å treffe tøffe beslutninger fordi man ikke ennå vet nok om hvordan teknologien kommer til å utvikle seg. Fremdeles finnes det avishus som behandler Internett som en regnskur – hvis vi bare venter litt, så går det nok over. Et mediehus vi kjenner til, hadde en lovende digital markeds plass innenfor nisjeprodukter som kunne konkurrere med Finn.no. Den solgte de for å skuffe mer penger inn i sine papiraviser, med fallende opplag og krympende målgruppe.

Ingen leder i dag kan si "jeg forstår meg ikke på personale eller regnskap, så det får spesialister ta seg av". Når det gjelder hvordan systemene i bedriften virker og hvordan den digitale kundeflaten – der stadig flere av kundene finnes – ser ut og oppleves, er det tydeligvis helt greit å kokettere med sin uvitenhet.

Disse lederne må ansvarliggjøres for hvordan de leder teknologien. Toppledelsen må forstå hvilket potensiale teknologien har og ta ut det potensialet før deres konkurrenter gjør det.

Hvis ikke, er deres lederdager snart talte.

[Last ned som PDF](#)