

# Digitalt ledarskap eller ledarskap i en digital era?

Ewa Braf  
Adj. Universitetslektor

Ulf Melin  
Professor

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling  
Avdelningen för informationssystem och digitalisering



**Digitalisering**



**Ledarskap**

**=**

**Digitalt ledarskap?**



## Digitalisering i Sverige

{ Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. }

*(Handlingsplan för digitaliseringskommissionen [Dnr. N2012:04/2012/3], 2012, s. 4)*

## Digitalisering och ledarskap

- Det digitala är en del av mångas vardag... Vi
  - pratar om digitalisering
  - investerar i digitalisering
  - förändrar beteenden genom digitalisering
- Möjligheter, förhoppningar, förväntningar, förvirring, oro...

*Vad driver och vem leder digitalisering?*

# Digitalisering

## Digitalisering – vad är det vi talar om?

- En kort inledande definition
    - *”[...] den förändring av samhälle, arbetsliv, verksamheter, teknikanvändning och de nya affärsmässiga förutsättningarna som uppkommer genom de möjligheter som tekniken ger.”*
- (Sandblad et al., 2018, s. 19)
- *Möjligheter och utmaningar!*
  - *Sammanflätning* mellan teknik, organisering och beteenden!

## Digitalisering – vad är det vi talar om?

- Digitization (eng.)
  - Det mera tekniska perspektivet
  - Omvandling från det analoga till det digitala
- Digitalization (eng.)
  - Det mera organisatoriska perspektivet
  - Förändring av – (nya) affärsmodeller, verksamhetslogik, processer, metoder, rutiner, mindset – verksamhet och teknik

## En (längre) definition – digitalisering

- En sammanflätad och transformerande (förändrande och utvecklande) process innehållande digital teknik i användning, data, information, kommunikation, infrastruktur och tjänster
- Utgör ett komplex av dimensioner i olika sammanhang; kan vara samhällen, branscher, organisationer, grupper eller individer

**Digitalisering**  
  
**Ledarskap**  
**=**  
**Digitalt ledarskap?**

**Utmaningen**

## Digitalt ledarskap?

- Medför digitalisering att det krävs ett (**nytt**) digitalt ledarskap?
  - *”Digitaliseringen växlar upp till en ny nivå. Många branscher står inför radikala skiften de kommande åren. Dramatiska förändringar som förändrar i grunden. Disruptiv förändring. Leda nytt och annorlunda.”*

## forts Digitalt ledarskap?

- ...eller...
- Digitalisering gör **ingen större skillnad**, det handlar fortfarande om människor, förändring och utvecklingsprocesser
  - *”Digitala verktyg är just bara verktyg. Vår digitala tid gör att traditionellt ledarskap är ännu viktigare. Digitalisering handlar inte om teknik, det handlar om människor, organisering och beteenden. Det rör sig inte så snabbt. Vi behöver stabilitet.”*

# Ledarskap

## Ledarskap – vad är det vi talar om?

- *Ledarskap* handlar om att *styra verksamheter och leda människor!*
- Förändring i organisering...
  - Från en tydlig hierarkisk struktur till mer nätverkslogik och självorganisering
- Fokusförskjutning...
  - Från egenskaper, beteenden, situationsanpassning till relation och process

Dimensioner	Transaktionellt ledarskap	Transformativt ledarskap
Princip	Kontroll och sanktioner	Empowerment
Utbyte	Villkorat	Socialt och relationellt
Utövändet	Management by exception	Inkluderande och gemensam utvecklingsprocess
Karaktär	Autoritär, hierarkisk	Karismatisk, visionär, inspirerande, motiverande
Plattform	Situationell och positionell	Etik, moral och tillit
Fokus	Uppgift	Resultat
Makt	Auktoritärt	Värdebaserat
Kontext	Stabil	Dynamisk och flexibel
Arbetsmetoder	Individuell och konkurrerande	Samverkande
Riktning	Kortsiktiga mål	Vision och syfte

# Vår tes



## Ledarskap i en digital era

- Allt är inte nytt...
  - det handlar fortfarande om att *styra* och *leda*!
- Men ledarskapet utövas i en förändrad kontext...
  - Ökad volatilitet, komplexitet och svåröversäglighet
- Olika perspektiv på ledarskapet...
  - Utifrån digitalisering som process eller resultat

## ... och om att förhålla sig till paradoxer...

- Stabilitet *och* flexibilitet
- Snabbhet *och* närvaro
- Decentralisering *och* centralisering
- Top-down *och* bottom-up
- Människor *och* teknik
- Infrastruktur *och* processer
- Lokalt *och* globalt
- Kortsiktigt *och* långsiktigt
- ...

# Avslutning

## Sammanfattning – pågående studie

- Ledarskap i en digital era
  - Digitalt ledarskap – skippa prefixen!
  - Transformativt och transaktionellt, men en dragning mot det senare
- Att leda i en digital era är att hantera paradoxer
  - Något av både och!
  - Omfamna det nya, men negligera inte det gamla!
- Förändring tar tid...
- Digitalisering ersätter inte sunt förnuft!

Ewa Braf och Ulf Melin

## Läsa och lyssna mera?

- Braf (2019): *Digitalt ledarskap – ett modeord? samt Digitalisering som process och resultat*
  - Artiklar: <https://www.motivation.se>
- Melin (2018) *Utredning om ett nationellt centrum för digitalisering*
  - DiVA: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-152543>
- *Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services* (Lindgren et al., 2019 i GIQ)
- Melin (2019) *Det finns inte en digitalisering med stort D*
  - Podd: <https://digitalsamtal.se/172-det-finns-inte-en-digitalisering-med-stort-d>

---

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET

**Tack för  
uppmärksamheten!**

www.liu.se  
@liu\_indig

ewa.braf@liu.se

ulf.melin@liu.se

---

**li.u** LINKÖPING  
UNIVERSITY