

Datalederes kultur

Desember 2022

KEYSTONE

keystone.ai

*Gaby Lichucki, Gwen Ou, Catherine Poirier, Cate Tompkins, Carina Cheng,
Ellora Sarkar, Henry Silva, Tom Kudrle*





Forskingens relevans

► **Digitale transformasjoner foregår i et mye raskere tempo enn noensinne**

Overgangen til eksternt arbeid og overgangen av kunder på nettet som følge av COVID-19-pandemien er en pådriver som tvang selskaper til å tilpasse seg raskt og fremskynde forbedringer i den digitale infrastrukturen. Flere selskaper står overfor lignende utfordringer på sin reise mot digital modenhet enn noen gang før.

► **Selskaper trenger «teknologiintensitet» for å forbedre forretningsresultatene**

Tidligere Keystone-forskning har knyttet økt «teknologiintensitet», det vil si digital modenhet, sammen med økte inntekter og bedre vekstresultater.¹ Når et selskap tar i bruk fundamental teknologi i hele organisasjonen og oppmuntrer til samarbeid og datadrevet beslutningstaking, oppnår de bedre forretningsresultater, uavhengig av bransje og selskapsstørrelse.

► **Utvikling av en «datakultur» muliggjør vellykket digital transformasjon**

Innføring av teknologi og dataverktøy i et selskap er ikke nok til å transformere en organisasjon digitalt. De ansatte må være motivert og ha insentiver til å ta i bruk nye arbeidsmåter og ta avgjørelser. Digitale ledere deler felles elementer av datakultur, noe som indikerer at innføring av viktige kulturelle kjennetegn er en essensiell del av transformasjonen.

Forskningen i korte trekk

Vi intervjuet teknologiledere i selskaper med ulik teknologiintensitet, fra digitalt innfødte, dvs. selskaper som ble dannet med data og teknologi i kjernen, selskaper som har gjennomgått digital transformasjon, og mer tradisjonelle selskaper som akkurat har begynt med digital transformasjon.

Vi fant ut at digitale ledere har en tendens til å gjøre følgende:



Prioriter læring og eksperimentering i stedet for optimalisering av eksisterende initiativer og resultater.



Fokuser på å gjøre data allment tilgjengelige, og etabler en delt organisatorisk kontekst for data, i stedet for å bare passivt oppbevare data.



Oppmuntre de ansatte til å følge med på fremdriften mot målbare mål, i stedet for å fokusere på å følge prosesser slavisk.



Bruk felles mål og målinger for å samle alle rundt organisasjonsstrategi, i stedet for å arbeide mot mål på høyt nivå der det er vanskelig å måle resultatene.

¹ Referanse [Democratizing Transformation](#) i Harvard Business Review

Digital transformasjon har vært i søkelyset de siste årene, og dette fokuset har blitt kraftigere etter hvert som organisasjoner går over til virtuelle arbeidsmetoder. Bedrifter er ivrige etter å ta i bruk den nyeste teknologien, bruke avansert analyse og utnytte data for å forbedre ytelsen og fremme forretningssuksess. Selv om de teknologiske elementene som er nødvendige for vellykket digital transformasjon er blitt utforsket dypt, har de kulturelle endringene som kreves for å drive denne utviklingen fått mye mindre oppmerksomhet. I praksis opplever mange organisasjoner at de kulturelle elementene i digital transformasjon er de vanskeligste å introdusere og håndheve.

Forskningen vår har vist en kraftig sammenheng mellom selskapets teknologiske modenhet, eller teknologiintensitet, og forretningsresultater.² I vårt tidligere arbeid utførte vi en undersøkelse blant over 150 bedrifter i store vertikaler, inkludert produksjon, finansielle tjenester, helsevesen, detaljhandel og programvare. Vi kategoriserte disse bedriftene på et spekter som spenner fra digitale «ledere» til «etternølere» ved å evaluere dem med over 100 egenskaper som karakteriserer bruken av teknologi (f.eks. dataplattformarkitektur) og kompetanse (f.eks. støtte fra selvlærte utviklere). Vi fant ut at teknologiintensitet påvirker både tre års inntekts-CAGR og tre års CAGR for total bedriftsverdi, der digitale ledere overpresterer digitale etterslep på disse tiltakene og andre.

Som potensielt forventet er mange ledende bedrifter digitale innfødte som startet fra en rent teknologisk side. Vi fant imidlertid ut at ledere også ofte var store tradisjonelle bedrifter som hadde lyktes med digital transformasjon. Etternølerbedrifter er derimot preget av eldre infrastruktur og praksiser, og de står overfor en rekke utfordringer når de skal tilpasse seg konkurransen.

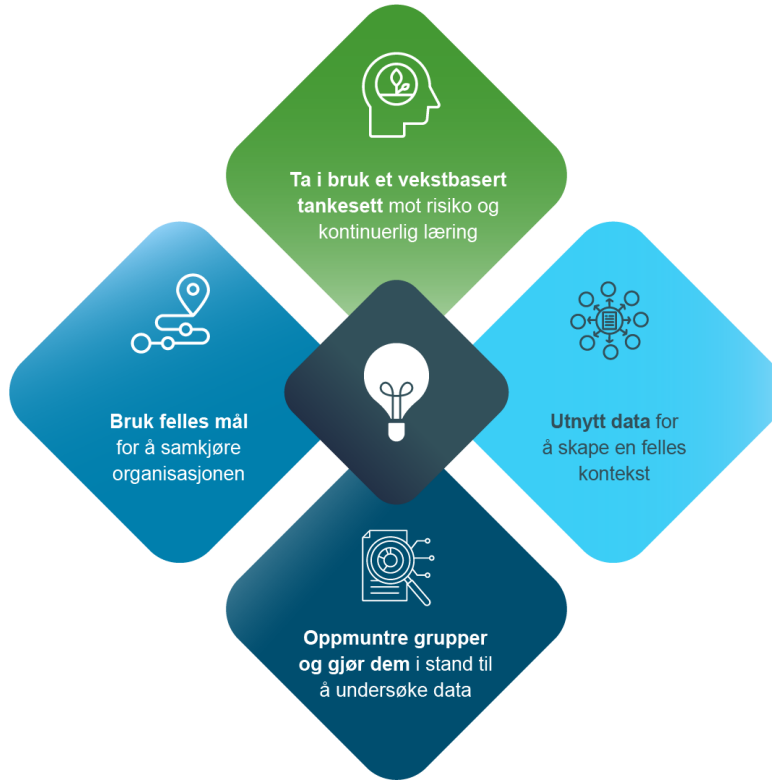
Denne artikkelen har som mål å forstå de kulturelle elementene hos digitalt modne organisasjoner.

Vi presenterer innsikt basert på samtaler med et delsett av digitale ledere og etternølere, og utforsker forholdet mellom disse bedriftenes datakulturer og deres teknologiske modenhet. Forskningen vår viser at visse atferder, verdier og overbevisninger spiller en betydelig rolle i å avgjøre hvor en virksomhet er i dag på det digitale transformasjonsspekteret.

Vi identifiserer nærmere bestemt fire viktige kulturelle temaer som skiller selskaper med datakulturer.

1. **De tar i bruk et veksttanksesett** mot risiko og kontinuerlig læring; de tror at mennesker og organisasjonen selv kan (og må) utvikle seg over tid og ser data som kritiske for å muliggjøre denne utviklingen.
2. **De utnytter data til å skape en delt kontekst** som forenkler samarbeid og beslutningstaking og fremmer åpenhet i hele organisasjonen.
3. **De oppmuntrer og styrker grupper til å undersøke data.** Fokus er på å sette realistiske mål og bruke data til å måle ytelse mot beregninger.
4. **De bruker felles mål og objektive målinger for å samkjøre organisasjonen**, noe som gjør det mulig med økt autonomi for grupper å forfølge mål på kreative måter.

² Referanse [Democratizing Transformation](#) i Harvard Business Review for diskusjon om forskning



Digitale lederselskaper tar i bruk et veksttankesett, utnytter data for å skape felles kontekst, oppmuntrer grupper til å undersøke data, og gir dem det de trenger til dette, og bruker felles mål for å samkjøre organisasjonen.

Generelt ser vi også at digitale ledere går utover den spesifikke individuelle praksisen som er nevnt ovenfor. Disse bedriftene innser hvor utrolig viktige disse kulturelle elementene er, og iverksetter aktive tiltak for å drive disse kulturelle læresettene inn i organisasjonens daglige drift.

Ta i bruk en læringsbasert tankegang

Digitale ledere oppmuntrer til risikotaking, eksperimentering og langsiktig utvikling

Digitale ledere følger nøye med på hvor raskt konkurransepregede landskap endrer seg. I denne sammenhengen er en «risikoaversjon»-strategi en ikke-starter- For disse bedriftene er fornuftige risikoer og bevisst eksperimentering ofte grunnleggende strategier for å konkurrere effektivt. De fleste digitale ledere vi snakket med, anser seg selv som «læringsorganisasjoner» og mener at de hele tiden må tilpasse seg for å unngå foreldelse. Dette tankesettet krever at bedrifter setter en høy verdi på data: Læring, forbedring og fornuftig risiko kan bare komme gjennom kontinuerlig tilbakemelding (og måling).

Digitale ledere understreker ofte viktigheten av verdien av læring fra eksperimentering. Ledere mener at selv om et mål ikke oppfylles etter fullføring av et eksperiment, har organisasjonen fått kunnskap om markedet, produktet eller prosessen som de kan bruke til forbedring. De er ikke dumdristige – ledere innser at enkelte risikoer er for kostbare. Derfor oppmuntrer de til gjennomtenkt utforming, planlegging og mulighetsvurdering for å maksimere både sjansene for suksess og læringsmulighetene.

I tillegg erkjenner ledere vanligvis at utviklingen til enkeltpersoner er avgjørende for langsiktig suksess. Investeringer i opplæring trenger ikke alltid resultere i umiddelbare gevinster (f.eks. samme kvartal), men kan føre til dyptgående langsiktige innvirkninger. Denne tilnærmingen til opplæring er spesielt sann ved undervisning i ferdigheter innen kritisk tenkning, for eksempel problemløsning, statistikk og designtenkning. Digitale ledere prioriterer disse ferdighetene i læringsprogrammene sine, i stedet for å fokusere smalt på ferdigheter direkte knyttet til prosjektarbeid.



Vi prøver å utvikle alle ansatte – vi har en dag, kanskje én gang i kvartalet, med fokus på utvikling. Vi organiserer det slik at det er 90–95 % sjanse for at ingen forstyrrer, og det er mulig å fokusere på å løse et kundeproblem eller bare fokusere på å lære generelle ferdigheter.



- *Digital leder*

Digitale etternølere har en tendens til å optimalisere komfortsonen sin

Selskaper vi karakteriserer som digitale etternølere, prioriterer heller kortsiktig innsats for å håndtere umiddelbare presserende saker, og de har ofte fokus på optimalisering av eksisterende initiativer. Opplæring på arbeidsplassen vektlegger et smalt spekter av emneområder som er utformet for «som det er»-arbeidskrav og kortsiktig gevinst. Disse organisasjonene har en tendens til å opprettholde en kultur der risikoer frarådes, og der opplæring er transaksjonsbasert. I samtalene noterte vi at denne risikoaversjon ofte ble ledsaget av mangel på tillit til organisasjonen: Både med de ansattes ferdigheter og ledelsen for å lykkes med å drive og opprettholde et autentisk læringsmiljø.

Dette impliserer ikke at utvikling av et læringsbasert tankegang er problemfritt, selv for digitale ledere. De som svarte i ledende bedrifter erkjente at det noen ganger er en kamp å balansere risikotaking med feil som kan oppstå. I andre tilfeller hørte vi at selv om organisatorisk ledelse helt og holdent tok i bruk en læringsbasert tankegang, tvang praktiske realiteter dem til å prioritere en mer kortsiktig tilnærming for å møte tidsfrister og kundenes forventninger. En læringsbasert tankegang er et kulturelt skifte som krever bevisst innsats og øving over tid, og for ingen av de digitale lederne vi snakket med, var det en «lysbryter»-endring.

Enkelte bransjer har betydelige regulatoriske begrensninger som gjør at risikotaking ikke er aktuelt, av hensyn til helse, sikkerhet og personvern. Som kundehistorien nedenfor viser, kan selskaper som er i stand til å skape lommer med trygg og ansvarlig eksperimentering og risikotaking innenfor de større rammene i selskapet, fremme målrettet innovasjon.

Kundehistorie: Et farmasøytisk selskap oppmuntrer til et læringstankesett i en regulert bransje gjennom å skape et lokalt eksperimenteringsmiljø

Kontekst	<ul style="list-style-type: none">▶ Legemiddelbransjen er sterkt regulert, noe som kan dyrke en fryktbasert kultur der folk har en unnvikende holdning til risikotaking. Teknologisk innovasjon prioriteres ofte ikke.▶ Derfor er dette selskapet ekstremt prosessorientert og fokuserer på internt samsvar.▶ De ansatte bruker mye tid på manuelle samsvarssjekker, men en endringsagent ønsket å automatisere samsvarskontrollprosessen for å tilrettelegge for dataanalysefunksjoner for utforskende kliniske forsøk.
Tilnærming	<ul style="list-style-type: none">▶ For å gjøre dette fremmet hun en lokal gruppekultur der eksperimentering og risikotaking ble oppmuntrert i et kontrollert miljø som ikke påvirket resten av virksomheten.▶ Hun snakket åpent om ubehaget som følger med ny teknologi, og tilpasset kommunikasjonsstilen til personlighetene til de individuelle gruppemedlemmene. Hun sørget for eksempel for at introverte medlemmer av gruppen fikk nok tid og plass til at deres bekymringer ble hørt.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">▶ Verktøyet automatiserer samsvarskontroller på en fjerdedel av tiden i forhold til den tidligere prosessen.▶ Gruppen agerte som en leder for implementering av det samme verktøyet i flere andre grupper etter den vellykkede første lanseringen.▶ Eksperimenteringsprosessen styrket gruppens moral og følelser av autonomi over arbeidet.

Opprett delt kontekst gjennom data

Digitale ledere har sterk tro på åpenhet når det gjelder data og beslutningstaking i organisasjonen.

I ledende organisasjoner muliggjør relevante og tydelig forståtte data smarte og innovative beslutninger, noe som plasserer fokuset på å gjøre data allment tilgjengelige og etablere en delt organisatorisk kontekst. Dette miljøet oppnås ikke bare via infrastruktur, men også via kulturelle normer. I samtalene med lederne var det en underliggende antakelse om at deling av data mellom avdelinger og avdelinger er nødvendig for samarbeid og problemløsning. Derfor begrenses ikke datarettigheter i seg selv av rolle eller ansvar, og dataoppbevaringsatferd frarådes sterkt.

Vi ser også en tro blant digitale ledere på at data gjør det mulig for gode ideer å komme fra hvor som helst i organisasjonen. For de mer digitalt modne bedriftene vi snakket med, krevde utvikling av denne tankegangen aktiv sponning fra ledelsen (og i flere selskaper rapporterte respondentene at det skjedde betydelige endringer først etter at ledelsen endret tankesettet sitt).

Samtidig erkjenner digitale lederfirmaer at data må håndteres med forsiktighet. Egnede kontroller må være på plass for å sikre at data styres og beskyttes på riktig måte (f.eks. av hensyn til kundens personvern eller etiske årsaker). Disse kontrollene etablerer tillit, og bruk og deling av data øker i stedet for bli hindret. Ansatte føler seg bemyndiget til å få tilgang til data, vel vitende om at restriksjoner vil forhindre utilsiktet misbruk.



Beslutninger tas ofte ikke av én person, snarere blir de tatt av hele gruppen. Finansavdelingen kunne for eksempel kjørt scenarioer, og administrerende direktør ville gitt tilbakemeldinger. Begge partene bringer noen data til bordet i beslutningsprosessen. Alle disse dataene blir sett på av alle. Alle har en sjanse til å snakke om bekymringer, eller å vise om det er noe negativt.



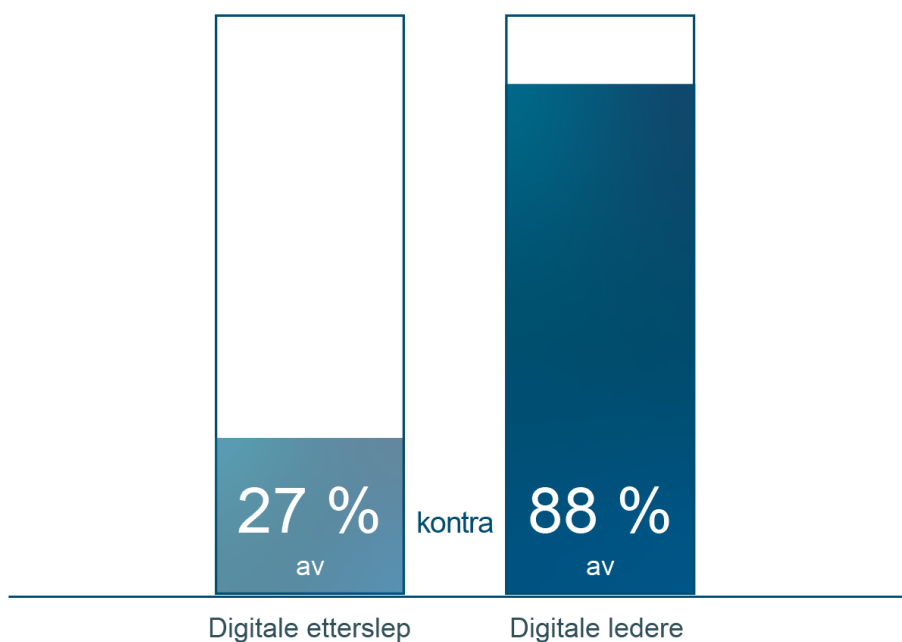
- *Digital leder*

Digitale etternølere har en tendens til å ha tett kontroll over datatilgang

Ansatte i digitale etternølerorganisasjoner pleier derimot vanligvis å holde data tett inn til kroppen, og data og begrunnelsen for beslutningstaking deles bare basert på hvem som må vite det. I disse organisasjonene blir data ofte «lagt i haug» som en kilde til makt: Hvis ingen kan bestride tallene, kan ingen argumentere mot beslutningene. I mange tilfeller lagres data i avdelingssiloer i stedet for et sentralisert datalager, slik at det kreves belastende forespørselsprosesser for å få tilgang til enhver datamengde.

Digitale etternølere favoriserer ofte forretningsvurdering og en «genikultur» over datadrevne beslutninger, der beslutninger godtas basert på kompetansen og anseelsen til enkeltpersoner. Data, når de brukes, rettferdiggjør ofte beslutninger som allerede er tatt av ledelsen, og det blir ikke undersøkt nærmere. Enkelte respondenter refererte til befestet lederskap som er vant til å ta beslutninger basert på forretningsmessig dømmekraft, som en årsak. Andre organisasjoner anerkjente viktigheten av data i beslutningstaking, men de var begrenset av mangel på ressurser for å muliggjøre slik beslutningstaking. Disse tendensene viderefører kulturer der maktdynamikk, i stedet for en felles forståelse av informasjon, er sentralt i beslutningsprosessen.

Selv hos digitale ledere fant vi bevis på inkonsekvente kulturelle holdninger overfor data i organisasjoner. Enkelte respondenter mente at enkelte funksjoner ikke krever samme grad av datakompetanse eller tilgang til data, noe som indikerer at en felles visjon om viktigheten av data fortsatt kan være ufullkomne, selv i ledende organisasjoner.



har standardiserte API-er som muliggjør enkel dataflyt mellom avdelinger

Forskningen vår om teknologiintensitet viser at 88 % av digitale ledere har standardiserte API-er som muliggjør enkel dataflyt mellom avdelinger, sammenlignet med 27 % av digitale etternølere.

Digitale ledere omfavner måling for å lære

Digitale ledere oppfordrer ansatte til å samle inn og undersøke så mye relevante data som mulig, både for å informere mål og måle fremgang. De viker ikke unna å bruke detaljerte beregninger for å definere suksess, og de tror at realistiske, men ambisiøse mål må være forankret i meningsfulle og målbare data.

Ansatte hos de fleste ledende organisasjoner forventes å kontinuerlig følge med på fremdriften mot prosjektmål samt individuelle ytelsesmål. Formelle evalueringsprosesser er vanligvis basert på datadrevne beregninger og suppleres med helhetlige gjennomganger. Resultatet er en kultur som oppmuntrer enkeltpersoner til å utvikle seg og tilpasse innsatsen basert på alt objektivt innspill som er relevant, i stedet for å fokusere smalt på evalueringer fra «ovenfra».

Dette fokuset på måling kan gi et bilde av en rigid arbeidsplass, der de ansatte er begrenset til å «følge dataene». For det meste, ser vi imidlertid det motsatte: Fokuset på måling gir grupper fleksibilitet og autonomi for å nå sine mål. Den økte strukturen gjennom klare datadrevne mål skaper et miljø der innovasjon, eksperimentering og risikotaking oppmuntrer, og der de ansatte kan nå mål på kreative måter. Interessant nok snakket vi med de digitale innfødte som vi snakket med, tok denne fleksible, risikofylte tilnærmingen for gitt. Det var i samtalen våre med mer tradisjonelle organisasjoner som transformerte seg til digitale ledere, der respondentene aktivt fremhevet dette som en merkbar endring fra tidligere.

Kundehistorie: Et detaljhandelsselskap som gjennomgår digital transformering, operasjonaliserer målet om maksimal fortjeneste gjennom salgsrapportering i sanntid

Kontekst	<ul style="list-style-type: none">▶ Som et resultat av et oppkjøp oppgraderte et detaljhandelsselskap sine systemer for dataarkitektur og teknologi for å tilpasse seg moderselskapets standarder.▶ Salgsledere tok utgangspunkt i moderselskapets oppmuntring til datadrevet beslutningstaking, og de ba om salgsrapportering i sanntid, slik at de kunne bli mer smidige.
Tilnærming	<ul style="list-style-type: none">▶ For å overføre den finansdrevne kvartalsvise rapporten til et dashbord i sanntid måtte gruppen snu opp-ned på dataregistreringen, interne kontroller og balanser samt rapporteringsprosesser og -systemer.▶ Siden moderselskapet og toppledelsen verdsatte datadrevet beslutningstaking, ble funksjonen for umiddelbar salgsrapportering prioritert og implementert raskt.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">▶ Selskapet sender nå automatisk forhandleres salgsdata til rapporten tre ganger daglig.▶ Som et resultat kan ledere på tvers av forretningsenheter (og til og med administrerende direktør) ta mer datadrevne beslutninger i sanntid angående beholdning, markedsføring, forsyningskjede og mer.

Digitale etternølere sliter med å forankre mål i data

Både ledere og etternølere uttrykte en interesse for måling. Utfordringen for digitale etternølere er å fastsette mål som er realistiske og godt forstått. I samtalene våre fant vi ut at digitale etternølere setter seg mål som er utilstrekkelig forankret i data, og som de ansatte mener er umulige å oppnå. Stilt overfor slike mål viker de ansatte ofte unna måling fordi de forventer at dette vil vise at de ikke innfrir forventningene. Dette fører til en «best innsats»-tilnærming, som ikke vises av tilbakemeldinger i sanntid fra data.

«

Alle sluttmaal er ambisiøse. Det er en del av en implisitt forståelse at du ikke vil oppnå en del av målene dine – eller til og med 20 %. Vi vet at du ikke vil oppnå det. Det er virkelig vanskelig for oss å skape målte mål, så vi går tilbake til standard til kvalitativ måling og ser på kortsiktig innsats og ting som gruppen faktisk fikk gjort.

»

- Digital etternøler

Manglende bruk av data og kvantitative beregninger fører til at digitale etternølere i stedet fokuserer primært på tilslutning til prosesser. Disse bedriftene utvikler ofte komplekse, men kvalitative fremgangsmåter som de bruker til å bevise innsats i stedet for objektive målinger av suksess. Avvik fra disse praksisene frarådes ettersom fordelene er vanskelige å måle eller rettferdiggjøre. Respondentene hos enkelte etternølerorganisasjoner reflekterte over hvordan denne tilnærmingen kveler innovasjon, da den hindrer de ansatte i å tilpasse sine tilnærminger til de aktuelle problemene.



Digitale ledere skaper strukturerte mål og beregninger og innlemmer likevel fleksibilitet i prosessen. Det finnes en avveining mellom «hva» og «hvordan».

Koble sammen data og målinger for å samkjøre organisasjonen

Digitale ledere bringer gruppen sammen rundt felles mål

Til slutt bruker mange digitale ledere datadrevne mål som koordinering av funksjoner på tvers av ulike nivåer i organisasjonen. Disse målene utvikles gjennom en metode som er transparent for alle, og de er tydelige i tråd med organisasjonens strategi. Grupper og ansatte kan formulere hvordan deres spesifikke målsettinger bidrar til selskapets overordnede mål. Dette gjør det mulig for grupper å operere med et felles formål, eller «Ledestjerne»-visjon. For digitale ledere skaper et godt innrettet sett med mål en felles visjon for hele organisasjonen, ved å kanalisere innovasjon og kreativitet på individuelt nivå mot endelig bedriftssuksess.

Implementering av mål på tvers av organisasjonen betyr ikke bare å pålegge OKR-er (mål og nøkkelresultater) fra ledelsen, da denne tilnærmingen raskt kan bli en organisatorisk byrde. Grupper og ansatte må støtte mål og forstå hvordan disse målene bygger seg mot selskapets mål, som ofte gjøres gjennom en kombinert ovenfra og ned-, nedenfra og opp-prosess, noe som skaper en følelse av enhet og samkjøring.

Selv hos digitale ledere hørte vi imidlertid eksempler på selskaper som sliter med å balansere mellom å utnytte data for å sette mål og hefte beslutninger i uttømmende analyse. Respondentene ble til tider frustrert over at enkle avgjørelser (f.eks. å fikse en dårlig plassert knapp på mobilappen) krevde betydelige kostnader og datainstrumentering. Når terskelen for kvantitativ analyse for å flytte enhver avgjørelse fremover er for høy, risikerer organisasjonen å miste menneskelig intuisjon og de logiske elementene i beslutningstaking.



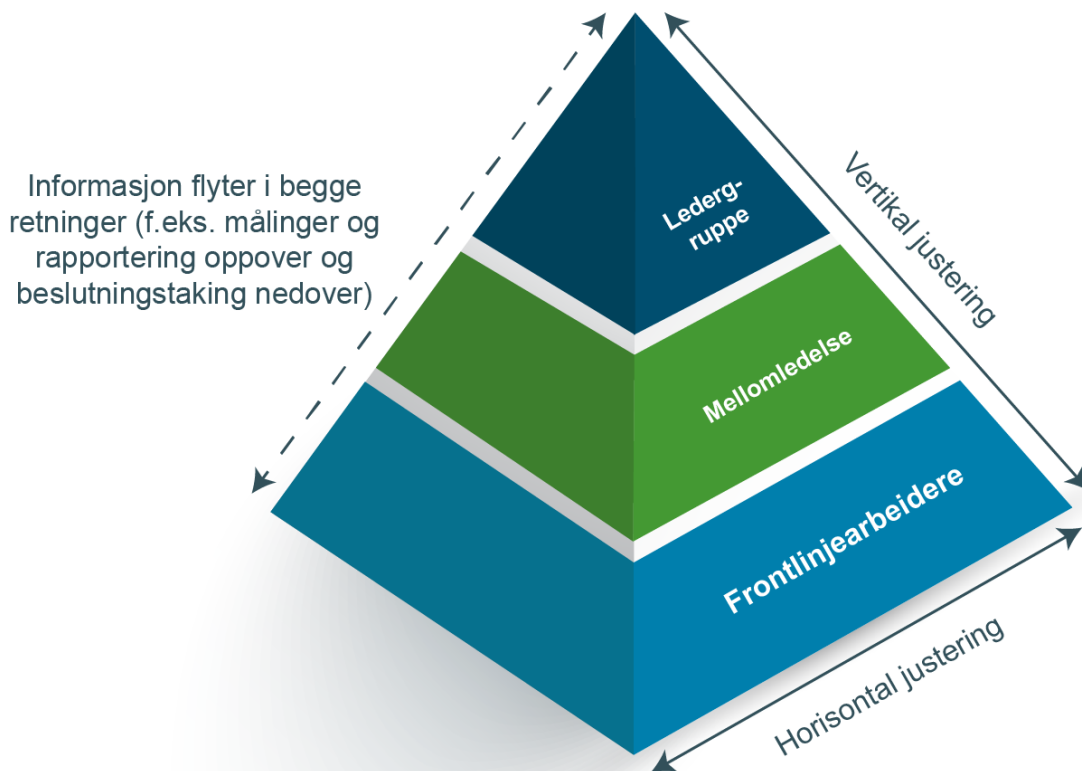
Selskapet setter i gang planen for året, og deretter sildrer den nedover i organisasjonen. Alt er tydelig organisert – alle kan se alle andres mål. Dette skaper en åpen kommunikasjonslinje på tvers av grupper.



- *Digital leder*

Digitale etternølere klarer ikke å knytte mål til strategi på en tydelig måte

Digitale etternølere sliter derimot ofte med de grunnleggende elementene i målsetting: Selskapets prioriteringer gjenspeiler vanligvis kun resultater på høyt nivå, med en ofte anstrengende forbindelse til en generell strategi eller forklaring av hvordan grupper bidrar til disse resultatene. Ansatte i disse bedriftene prioriterer følgelig bort dårlig forståtte mål, noe som forårsaker manglende samkjøring i hele bedriften når det gjelder retningen mot strategiske mål. Som beskrevet tidligere vil tendensen mot en «genikultur» hos disse organisasjonene forverre dette problemet. Enkelt personer tror de vet hva som er best for organisasjonen og fokuserer innsatsen sin der, selv om dette ikke passer inn i den bredere strategien.



Datakultur kan justere en organisasjon både horisontalt og vertikalt.

Innvirkningen av datakultur på bedriftens organisatoriske justering kan visualiseres som en pyramide, der toppen av pyramiden består av selskapets lederskap, og bunnen består av frontlinjearbeiderne (se ovenfor). Implementering av en datadrevet kultur samkjører et selskap både vertikalt og horisontalt. Bruken av datadrevne beregninger og mål gir en bedre forståelse av hvordan enkeltpersoner og grupper samsvarer med generelle bedriftsmål (vertikal justering). Felles datamodeller og transparent tilgang gjør det mulig for grupper å samarbeide effektivt og redusere byrden som ofte forhindrer interfunksjonell gruppering i større organisasjoner (horisontal justering).

Digitale ledere fremhever datakulturen som sentral

Samtalene våre med digitale ledere avslører vanlig praksis som er fremhevet ovenfor: Innføring av en læringsbasert tankegang, gi transparent tilgang til data, stole på tydelige målinger for å spore fremgang og bruke disse måledataene til å samkjøre organisasjonen. Med alle disse fremhever de fleste digitale ledere selve datakulturen som midtpunkt i virksomheten.

Denne fremhevingen gjør det mulig for kultur å spille en viktig koordineringsfunksjon for de ansattes innsats. For digitale lederfirmaer er kultur den mekanismen som brukes til å samkjøre meninger, understøttede verdier og daglige handlinger. For å lykkes må disse elementene i kulturen være konsekvente og forsterkende.

Hos de fleste digitale ledere reflekterer og forsterker atferden til de ansatte de oppgitte bedriftsverdiene, og disse er i sin tur drevet av kjernen i troen på lederskap. Vi observerte denne atferden både hos digitale innfødte og transformerte bedrifter med flere tiår med driftserfaring. Ansatte i disse organisasjonene forstår hvordan en organisasjon forventer at de skal handle, og hvorfor. Digitale etternølere pleier derimot å fremvise manglende samsvar mellom den formelt støttede atferden og atferden på gulvet. Til tross for en tydelig og konsekvent anerkjennelse i samtaler med digitale etternølere om at det er viktig med en datadrevet kultur, forhindrer innarbeidede vaner, mangel på individuelle ferdigheter og utilstrekkelig ovenfra og ned-fokus forsøkene på å innrette atferden etter ambisjonene.

I samtaler med teknologiledere hos organisasjoner som står midt i den digitale transformasjonen, hørte vi ofte at endring av inngrodd tankesett og atferd er den mest utfordrende delen av transformasjonen. Årsakene til endring må være overbevisende og godt forstått av ledere og de ansatte, slik at det å innføre en ny kultur prioriteres over eventuelle hindringer de kan støte på.

Dette betyr ikke at digitale etternølere er dømt til å stoppe opp i den digitale transformasjonsreisen

Som beskrevet tidligere fant vi flere eksempler på nåværende digitale ledere som hadde transformert (eller var i ferd med å transformere) sine kulturer. Digitale ledere selv refererte også til spenningsområder eller områder med potensiell forbedring i sine egne interne kulturer, og demonstrerte behovet for å fortsette å vokse kulturelt for modne organisasjoner.

Gjennom hele arbeidet fant vi ut at teknologisk modne bedrifter – enten digitale innfødte eller transformerte tradisjonelle bedrifter – ikke bare nyter en fordel i konkrete forretningsresultater, men også viser tydelige forskjeller i deres tilnærming til datakulturen. Etablering av tro rundt verdien av læring, risikotaking, åpenhet og måling, gjenspeiling av dem i bedriftens verdier og innlemming av dem i den daglige praksisen, er nøkkelen til en robust datakultur og vellykket digital transformasjon. Funnene våre indikerer at organisasjoner som er ivrige etter å utvikle seg, må finne en måte å ikke bare formulere og implementere disse prinsippene på, men også transformere deres kjerneoppfatninger om hvem de er og hva de er i stand til.

Hvordan gjør organisasjonen din det?

I samtalene våre med organisasjoner med ulik teknologiintensitet fant vi ut at mange organisasjoner er flinkere til å ta i bruk én eller noen av strategiene som drøftes i dette dokumentet, men ikke alle. Basert på bedriftens opprinnelige kultur og tekniske kompetanse har organisasjoner en tendens til å passe inn i ett av fire mønstre: datanybegynner, innsiktsklar, teknologiaktivert og dataavhengig.

«**Datanybegynnere**» pleier å anerkjenne behovet for datadrevet beslutningstaking, men har ennå ikke kunnet endre kulturen eller systemene sine for å muliggjøre en datakultur. «**Innsiktsklare**» organisasjoner har en kultur som godtar eller til og med oppmuntrer til risiko og feil, men arkitekturen og kompetansen tillater ikke avansert analyse enda. «**Teknologiaktiverte**» organisasjoner har dataene og teknologien de trenger, men de oppmuntrer ikke til en kultur for eksperimentering og risikotaking for å innovere utover den daglige driften. Til slutt merket vi oss at noen få organisasjoner med høy digital modenhet og et læringsbasert tankesett nå kan stole for mye på data for å ta avgjørelser, så mye at kritisk tenking kommer i bakgrunnen. Disse organisasjonene passer inn i kategorien «**Dataavhengig**». Organisasjoner i alle disse kategoriene kan bygge på sine nåværende fortrinn og fokusere på målrettede handlinger for å oppnå en sterk datakultur.

	Nåværende tilstand	Fokusområder for å fremme en datakultur
Datanybegynner	<ul style="list-style-type: none">De ansatte er fastlåst i metodene sine og fokusert på etablerte prosesser for beslutningstakingBedriften sliter både med begrenset datakompetanse og problemer med datakvaliteten	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Oppmuntre folk til å eksperimentere og avdekke utfordringer i stedet for å være feilfrie<input type="checkbox"/> Etabler systemer som muliggjør åpen og sikker datadeling
Innsiktsklar	<ul style="list-style-type: none">Risikoer og feil godtasTeknologi støtter ikke utvikling av datadrevet innsikt (de mangler f.eks. en eksperimenteringsplattform eller datakvalitet)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Oppmuntre grupper til å eksperimentere med data internt<input type="checkbox"/> Promoter sporing av relevante målinger i forhold til tilslutning til prosesser
Teknologiaktivert	<ul style="list-style-type: none">Bedriften har tatt i bruk kvantitative målinger og teknikker for dataanalyse i det daglige arbeidetFolk vegrer seg mot å ta risikoer og eksperimentere	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ta i bruk fornuftig risikotaking og bevisst eksperimentering<input type="checkbox"/> Invester i omfattende opplæring (f.eks. problemløsning) og opplæring i sosiale ferdigheter
Dataavhengig	<ul style="list-style-type: none">Datakompetanse og teknologisk bemyndigelse eksisterer i stor skala sammen med et læringsbasert tankesettBedriften kan stole for mye på data og undervurdere kritisk tenkning	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Juster analyser etter risikonivået og verdiskapingspotensialet<input type="checkbox"/> Invester i omfattende opplæring (f.eks. problemløsning) og opplæring i sosiale ferdigheter

S

Bedrifter har en tendens til å starte datatransformasjonsprosessene i et av disse fire mønstrene, og derfor kan de fortsette å målrette fokusområdene sine i henhold til dette.

Om Keystone Strategy

Keystone Strategy er et ledende innovativt konsulentfirma innen strategi og økonomi som leverer transformerende ideer og banebrytende løsninger til Fortune Global 500-selskaper, store advokatfirmaer og offentlige etater. Med vår unike ekspertise innen teknologistyrt strategi, digital transformasjon drevet av kunstig intelligens, produktutvikling, helsevesen, finans, antitrust og rettstvister kan vi skape solide strategier med vidtrekkende implikasjoner på bedrifter, forbrukere og offentlig politikk. Vi utnytter en unik kombinasjon av strategisk innsikt fra verdens ledende bransjeeksperter og akademiske eksperter med praktisk ekspertise fra våre dyktige fagfolk for å levere ekstraordinær innvirkning for kundene våre. Finn ut mer om Keystone Strategy på: www.keystonestrategy.ai.