

Fem HR-roller i Digital Transformation

Mandat, position og organisering af kompetenceudvikling

Af Pernille Kræmmergaard, Ph.d.

Grundlægger DI2X, pkj@di2x.com

Januar 2026

Digital transformation ændrer ikke kun teknologi, men også organisation, kompetencer og ledelse. HR spiller en central rolle i denne bevægelse, men rollen er langt fra entydig. I nogle organisationer driver HR transformationen; i andre understøtter, oversætter eller følger HR med. Denne artikel præsenterer fem HR-roller i digital transformation – ikke som modenhedsniveauer, men som forskellige organisatoriske valgmuligheder. Valg, der kan være mere eller mindre bevidste, og som har afgørende betydning for organisationens evne til at omsætte digitale ambitioner til praksis.

Denne artikel er udarbejdet som fagligt afsæt for arbejdet i Digital Workforce Board – et strategisk sparringsforum for ledere, der arbejder i krydsfeltet mellem mennesker, teknologi og organisationer i udvikling. Artiklen skal fungere som et fælles begrebsligt grundlag for dialog, refleksion og erfaringsudveksling blandt Boardets medlemmer.

Digital transformation ændrer ikke kun teknologi, men også organisation, kompetencer og ledelse. HR spiller en central rolle i denne bevægelse, men rollen er langt fra entydig. I nogle organisationer driver HR transformationen, i andre understøtter, oversætter eller følger HR med. Disse forskelle handler sjældent alene om kompetencer, men i høj grad om position, mandat og organisering.

Artiklen præsenterer fem HR-roller i digital transformation – ikke som modenhedsniveauer eller anbefalinger, men som analytiske positioner. Rollerne synliggør forskellige måder, hvorpå HR's bidrag strukturelt formes, og som hver især har konsekvenser

for organisationens evne til at omsætte digitale ambitioner til organisatorisk praksis.

For HR-ledere rejser det et grundlæggende spørgsmål: Hvilken rolle forventes HR at spille i digital transformation – og hvilken rolle har HR reelt mulighed for at spille?

Artiklen fokuserer på HR's rolle i organisations- og kompetenceudvikling som led i digital transformation. Fokus er dermed på HR's organisatoriske bidrag – ikke på digitalisering af HR-funktionens egne processer.

Et centralt tema er, hvordan forventninger til HR's rolle afklares i organisationer. Inddrages HR tidligt i strategiske drøftelser, eller forventes HR primært at understøtte beslutninger, der allerede er truffet? Og er der taget eksplicit stilling til, hvilken rolle HR er tiltænkt – og hvilke strukturelle konsekvenser dette har?

De fem roller præsenteres som et fælles sprog og et refleksionsværktøj, der kan anvendes både internt i HR og i dialog med direktion, forretning og øvrige ledelsesniveauer. I Board-kontekst er ambitionen ikke at placere organisationer i "rigtige" eller "forkerte" roller, men at skabe et kvalificeret grundlag for at drøfte, hvordan HR's rolle formes – og hvordan den eventuelt kan ændres.

1. De fem HR-roller

I det følgende præsenteres de fem HR-roller i arbejdet med organisations- og kompetenceudvikling i relation til digital transformation. Rollerne beskriver ikke konkrete jobfunktioner eller individuelle kompetenceprofiler, men måder, hvorpå HR som afdeling/funktion kan være *placeret og positioneret i*

organisationens arbejde med digital transformation – med forskellige grader af formelt mandat, forskellige primære bidrag og forskellige former for indflydelse.

Rollerne skal ikke forstås som modenhedsniveauer eller anbefalinger, men som analytiske positioner, der kan anvendes til at identificere HR's nuværende rolle og undersøge, hvordan HR er koblet til organisationens digitale transformation. Modellen gør det muligt at analysere, om der er sammenhæng mellem organisationens tilgang til digital transformation og HR's mulighed for at bidrage til organisations- og kompetenceudvikling – eller om en anden positionering af HR kan være mere hensigtsmæssig. Rollerne er idealtypiske, fordi de analytisk fremhæver forskellige måder, HR kan være positioneret på. I praksis kan flere roller eksistere samtidigt i samme organisation, og HR's rolle kan ændre sig over tid, fordi den formes af governance, beslutningsstrukturer og fordelingen af ansvar – snarere end af HR's kompetencer alene.

For at gøre rollerne konkrete illustreres de gennem et fælles scenarie: En organisation vedtager en koncernstrategi for 2026–2030, hvor digital transformation er ét af flere strategiske pejlemærker. Strategien fastslår, at digital transformation skal ændre både arbejdsformer, kompetencer og ledelse, men uden at specificere hvordan. I denne situation bliver det et centralt organisatorisk spørgsmål, *hvordan HR er placeret i den digitale transformation, hvilket mandat HR har, og hvordan HR's bidrag og indflydelse konkret kommer til udtryk*, når strategiens ambitioner skal omsættes til praksis.

De fem roller beskrives i det følgende enkeltvis. Efterfølgende samles rollerne i en overblikstabel, der systematiserer forskellene mellem dem på tværs af centrale dimensioner som placering, mandat, primært bidrag og indflydelsestype.

HR som Facilitator

Procesansvarlig for gennemførelse af andres digitale ambitioner

I denne rolle bidrager HR til digital transformation ved at facilitere og understøtte initiativer, der er defineret og styret af andre. Der er en klar styring af transformationen, men HR indgår ikke i den kreds, hvor retning og prioriteringer fastlægges.

HR har ansvar for processer omkring kompetenceudvikling, læring og implementering, men har begrænset indflydelse på de strategiske valg, der

ligger til grund for transformationen. Rollen er kendetegnet ved et tydeligt fokus på metode og gennemførelse og afhænger af klare bestillinger fra forretning, IT eller ledelse.

Indflydelsen er indirekte og knyttet til procesdesign, facilitering og leverance – snarere end til beslutninger om retning og prioritering.

Rollen kendetegnes ved:

- Fokus på proces, struktur og gennemførelse
- Klar, men afgrænset rolle i en styret transformation
- Begrænset indflydelse på strategisk retning og prioritering
- Høj leverancesikkerhed og metodisk styrke

Scenariet

Når strategien er vedtaget, bliver HR bedt om at understøtte pejlemærket om digital transformation. Forretning og IT definerer og styrer de konkrete initiativer, og HR designer læringsforløb, kompetenceudvikling og workshops, der understøtter de besluttede digitale projekter.

HR sikrer struktur, fremdrift og dokumentation i gennemførelsen, men udfordrer ikke, om initiativerne samlet set adresserer de bredere organisatoriske og ledelsesmæssige konsekvenser af strategien. HR bidrager dermed til realiseringen af en styret transformation – uden at være en del af den strategiske styring.

HR som Faglig ekspert

Vidensbærer med begrænset beslutningskraft

I denne rolle bidrager HR med høj faglighed og dyb indsigt i organisationsudvikling, kompetencer og ledelse i en digital kontekst, men har begrænset formelt mandat til at påvirke strategiske beslutninger.

HR leverer analyser, vurderinger og anbefalinger om de organisatoriske konsekvenser af digital transformation, men oplever ofte, at indsigterne kun delvist eller inkonsistent omsættes i praksis. Rollen er kendetegnet ved tidlig forståelse af konsekvenserne, men sen, fragmenteret eller ad hoc-præget inddragelse i beslutningsprocesserne.

Indflydelsen er primært person- og relationsbåret frem for strukturel og afhænger i høj grad af timing, ledelsesmæssig opmærksomhed og individuelle relationer.

Rollen kendetegnes ved:

- Høj faglighed og analytisk styrke
- Begrænset formel indflydelse på beslutninger
- Afhængighed af relationer, timing og personligt gennemslag
- Risiko for frustration og manglende organisatorisk effekt

Scenariet

HR udarbejder analyser og input til strategiprocesen, der peger på behov for nye kompetencer, ændrede lederroller og organisatoriske justeringer som følge af digital transformation. Efter strategiens vedtagelse har HR imidlertid begrænset indflydelse på de prioriteringer, der foretages.

HR inddrages primært ad hoc og oplever, at anbefalinger kun delvist omsættes. HR ser konsekvenserne tidligt, men mangler mandat til at påvirke tempo, prioritering og den samlede retning i realiseringen.

HR som Driver

Strategisk formgiver af digital organisations- og kompetenceudvikling

I denne rolle indtager HR en aktiv og styrende position i virksomhedens digitale transformation og har mandat til at påvirke de organisatoriske valg, der former, hvordan strategien realiseres. HR bidrager til at forme, hvordan strategiske digitale ambitioner omsættes til konkrete valg om organisationsdesign, ledelsesformer og kompetenceudvikling.

HR har et tydeligt mandat og arbejder tæt sammen med topledelse, forretning og IT. Rollen indebærer et medansvar for at skabe en samlet arkitektur, hvor digital strategi, organisation og kompetencer hænger sammen over tid – herunder valg om struktur, roller, styring og kompetenceudvikling. HR-funktionen udfordrer eksisterende strukturer og prioriteringer og har indflydelse på transformationens retning og tempo.

Indflydelsen er formel og strukturel. HR forventes ikke blot at understøtte transformationen, men at bidrage aktivt til de strategiske valg om, hvordan strategien realiseres organisatorisk.

Rollen kendetegnes ved:

- Klar strategisk position og tydeligt mandat
- Fokus på helhed, sammenhæng og langsigtet udvikling

- Tidlig involvering i strategiske beslutninger
- Medansvar for både retning og realisering

Scenariet

I denne rolle er HR placeret, så funktionen kan tage initiativ til at omsætte strategiens pejlemærke om digital transformation til konkrete organisatoriske valg. HR analyserer, hvilke jobroller der ændres, hvilke kompetencer der bliver kritiske, og hvordan lederrollen påvirkes. På den baggrund foreslår HR ændringer i organisationsdesign, prioriterer kompetenceindsatser og etablerer et flerårigt program, der kobler digital transformation med leder- og kompetenceudvikling.

HR deltager i de strategiske fora og har mandat til at påvirke prioriteringer og timing – og er dermed med til at forme, hvordan strategien realiseres organisatorisk.

HR som Oversætter

Sammenhængsskaber på tværs af digitale initiativer

I denne rolle fungerer HR som bindeled mellem strategiske ambitioner, digitale initiativer og organisatorisk praksis. Rollen opstår typisk i organisationer, hvor der ikke er én klar styring af den digitale transformation, og hvor ansvar, ejerskab og prioriteringer er fordelt på flere funktioner.

Digitale initiativer er ofte besluttet og drevet forskellige steder i organisationen, og der mangler en fælles ramme for sammenhæng. HR arbejder derfor med at oversætte digitale mål og teknologiske initiativer til konkrete implikationer for arbejde, kompetencer, ledelse og samarbejde.

Indflydelsen er overvejende uformel og relationel. HR har sjældent mandat til at fastlægge retning eller prioritering, men får betydning gennem evnen til at forbinde initiativer, integrere perspektiver og skabe fælles forståelse i praksis.

Rollen kendetegnes ved:

- Fokus på sammenhæng frem for styring
- Arbejde på tværs af funktioner, projekter og initiativer
- Stor betydning for implementering og organisatorisk forankring
- Optræder ofte som en overgangs- eller kompensationsrolle

Scenariet

HR arbejder aktivt med at oversætte strategiens pejlemærke om digital transformation til organisatorisk

praksis. HR faciliterer dialoger mellem ledere, medarbejdere, IT og digitaliseringsansvarlige og bidrager til at skabe fælles forståelse på tværs af parallelle initiativer.

HR kobler strategiens ambitioner med konkrete spørgsmål om arbejde, kompetencer og ledelse, men uden at have formelt ansvar for de strategiske initiativer. HR's rolle bliver at udfylde det tomrum, der opstår, når der ikke er én samlet styring af transformationen

HR som Administrator

Driftsorienteret understøttelse uden strategisk rolle

I denne rolle har HR en begrænset og primært reaktiv position i forhold til digital transformation. Fokus er på administrativ drift, systemunderstøttelse og compliance, mens digitale initiativer håndteres og styres af andre funktioner i organisationen.

HR inddrages typisk sent og i klart afgrænsede opgaver, såsom opdatering af stillingsbeskrivelser, registrering af kompetencer, lønadministration eller justering af HR-systemer. Rollen er kendetegnet ved tydelige grænser for ansvar og lave forventninger til HR's bidrag til strategisk eller organisatorisk udvikling.

Indflydelsen er minimal og knyttet til drift og formalia frem for udvikling, prioritering eller strategiske valg.

Rollen kendetegnes ved:

- Fokus på stabil drift, administration og compliance
- Sen, sporadisk eller opgavebaseret involvering
- Klar og snæver afgrænsning af ansvar
- Begrænset bidrag til organisatorisk transformation

Scenariet

HR deltager kun i begrænset omfang i arbejdet med strategiens pejlemærke om digital transformation. Strategien håndteres primært af direktion, forretning og IT, og HR inddrages først, når der opstår behov for administrative tilpasninger.

Det kan f.eks. være opdatering af stillingsbeskrivelser, registrering af gennemførte kurser eller justering af HR-systemer. HR er i denne rolle ikke positioneret til aktivt at forholde sig til de organisatoriske eller kompetencemæssige konsekvenser af strategien, men reagerer på konkrete behov, når de opstår.

På tværs af de fem roller rejser der sig et centralt analytisk spørgsmål: Selvom HR i praksis kan udfylde flere roller samtidigt i arbejdet med digital transformation, er rollerne ikke nødvendigvis ligeværdigt repræsenteret. I de fleste organisationer vil én rolle være strukturelt dominerende, i den forstand at den sætter rammerne for HR's mandat, prioriteringer og handlemuligheder. Den dominerende rolle er den, der definerer, hvor HR er placeret i organisationens beslutningsstrukturer, hvornår HR inddrages, og hvilken type bidrag der forventes og legitimeres i arbejdet med organisations- og kompetenceudvikling.

At tale om roller – og om en dominerende rolle – er derfor ikke et forsøg på at forenkle en kompleks organisatorisk virkelighed, men et analytisk greb til at synliggøre de strukturelle betingelser, der former HR's bidrag. Uden et sådant begrebsligt afsæt risikerer forskelle i HR's rolle ofte at blive forklaret med individuelle kompetencer eller personafhængige forhold, selvom variationen i praksis ofte kan spores tilbage til governance, beslutningsstrukturer og fordelingen af ansvar. I Board-sammenhæng kan begrebet om en dominerende rolle eventuelt bruges til at drøfte, hvilke strukturelle betingelser der i praksis former HR's handlerum på tværs af organisationer og sektorer.

Selv når HR samtidig optræder som f.eks. facilitator, faglig ekspert eller oversætter, vil den dominerende rolle præge, hvilke af disse bidrag der får gennemslag, og hvilke der forbliver perifere. Den dominerende rolle fungerer dermed som en rammesættende logik for HR's samlede involvering i digital transformation og har afgørende betydning for, hvordan – og i hvilket omfang – HR kan bidrage til langsigtet organisations- og kompetenceudvikling. Det er på denne baggrund, at de fem roller i det følgende samles i et overblik som tydeliggør forskellene mellem rollerne.

2. De fem roller på tværs af centrale dimensioner

De fem HR-roller kan forstås som forskellige måder, HR kan være positioneret i arbejdet med organisations- og kompetenceudvikling i relation til digital transformation. Tabel 1 giver et overblik over rollerne i forhold til fire analytiske dimensioner: HR's placering i den digitale transformation, formelt mandat, primært bidrag til organisations- og kompetenceudvikling samt indflydelsestype.

Dimensionerne belyser tilsammen, hvordan HR kommer i spil i arbejdet med digital transformation, og hvordan HR's indflydelse i relation til organisering og kompetenceudvikling typisk opstår. De skal ikke forstås som uafhængige, men som indbyrdes forbundne aspekter af HR's rolle.

Tabellen illustrerer, hvordan de fem roller adskiller sig på tværs af disse dimensioner, og synliggør, at forskellene mellem rollerne ikke alene handler om, hvad HR gør, men også om, hvordan HR er positioneret i organisationen, og hvilke former for indflydelse dette muliggør. Rollerne er ikke udtryk for rigtige eller forkerte tilgange, men for forskellige måder, hvorpå HR kan være koblet til organisationens digitale udvikling.

	Faglig ekspert	Facilitator	Driver	Oversætter	Administrator
HR's placering i den digitale transformation	Rådgiver tæt på beslutninger om teknologi, kompetencer og organisering	Understøtter implementering og forankring af digitale initiativer	Del af strategisk ledelse af den digitale transformation	Binder strategiske digitale ambitioner sammen med lokal praksis	Understøtter digitale løsninger gennem systemdrift
Primært bidrag til organisations- og kompetenceudvikling	Bidrager med specialiseret viden om kompetencebehov, læring og forandring	Skaber processer, der understøtter læring, tilpasning og implementering	Former rammer, retning og prioritering for kompetenceudvikling og organisering	Oversætter digitale krav til forståelige roller, kompetencer og arbejds gange	Sikrer stabil drift af HR-systemer og data
Hvordan HR skaber indflydelse i den digitale kontekst	Gennem faglig autoritet og tillid i konkrete beslutningssituationer	Gennem procesdesign, metoder og facilitering af udviklingsforløb	Gennem strategiske beslutninger, styringsprincipper og governance	Gennem koordination, dialog og menings skabelse på tværs	Gennem korrekt og rettidig administrativ understøttelse
Grad af formelt mandat	Begrænset	Afledt	Højt	Overvejende uformelt	Lavt

Table 1. HR-roller i organisations- og kompetenceudvikling ved digital transformation

3. Kompetencer og governance – forudsætninger, ikke dimensioner

Når HR's rolle i digital transformation diskuteres, flyttes samtalen ofte hurtigt i retning af kompetencer: Har HR tilstrækkelig teknologiforståelse? Forstår HR data, agile arbejdsformer og digitale forretningsmodeller? Disse spørgsmål er både relevante og nødvendige – men de er sjældent tilstrækkelige til at forklare, hvilken rolle HR faktisk indtager.

De fem roller i modellen viser, at HR kan have meget forskellige positioner i arbejdet med organisations- og kompetenceudvikling i relation til digital transformation, selv med sammenlignelige kompetenceprofiler. Det peger på en vigtig pointe: HR's rolle afgøres ikke alene af, hvad HR kan, men i høj grad af, hvad HR er sat i stand til at gøre.

Kompetencer bør derfor forstås som en forudsætning for at kunne udfylde en given rolle – ikke som det, der i sig selv definerer rollen. En HR-funktion kan være højt kvalificeret inden for organisationsudvikling, læring og digital forståelse, men stadig være placeret i en rolle med begrænset mandat og lav indflydelse. Omvendt kan en stærk strategisk position skabe rum for læring og kompetenceopbygning over tid.

Her spiller governance en afgørende – og ofte undervurderet – rolle. Governance former, hvordan ansvar og beslutningskraft er fordelt i organisationen, herunder hvordan ejerskab er placeret, og hvem der har mandat til at træffe beslutninger om investeringer i organisatorisk og kompetencemæssig udvikling i forbindelse med digital transformation.

Disse forhold er sjældent neutrale. De afgør, hvem der ejer den digitale transformation, hvem der prioriterer ressourcer, og hvem der har legitimitet til at definere

organisatoriske konsekvenser. I praksis er det ofte governance, der forklarer, hvorfor HR ender som facilitator eller oversætter – snarere end som driver.

Mange organisationer forsøger at styrke HR's rolle i digital transformation ved at investere i opkvalificering af HR. Færre undersøger, om governance-strukturen reelt understøtter den rolle, man ønsker, at HR skal spille. Resultatet kan blive et misforhold mellem forventninger og handlemuligheder – og dermed begrænset effekt.

Set i det lys er kompetencer og governance ikke yderligere dimensioner i modellen, men et refleksionslag oven på den. Modellen kan danne udgangspunkt for at overveje HR's aktuelle rolle og dens konsekvenser. Det efterfølgende spørgsmål bliver, hvilke forudsætninger der skal ændres, hvis en anden rolle er ønsket.

4. Fra model til refleksion

Digital transformation udfordrer ikke alene organisationers teknologiske kapacitet, men også deres måde at fordele ansvar, mandat og udviklingsopgaver på. HR's rolle i denne sammenhæng er derfor ikke entydig eller givet, men formes af organisatoriske valg, governance-strukturer og historiske positioneringer.

Artiklen har præsenteret fem HR-roller i arbejdet med organisations- og kompetenceudvikling i relation til digital transformation. Rollerne er ikke udviklet med henblik på at angive en ønskelig udviklingsretning, men som et fælles begrebsligt afsæt for at forstå og drøfte, hvordan HR kan være positioneret – og hvilke former for bidrag der dermed bliver mulige.

Et centralt bidrag i modellen er at synliggøre, at variationen i HR's rolle sjældent alene kan forklares med forskelle i kompetencer. I stedet peger modellen på betydningen af placering, mandat og indflydelsesformer som strukturelle betingelser for HR's handlerum.

I Digital Workforce Board kan modellen anvendes som udgangspunkt for fælles refleksion over spørgsmål som:

- Hvilken HR-rolle er strukturelt dominerende i vores organisationer i dag?
- Hvilke konsekvenser har denne rolle for kompetenceudvikling, ledelse og organisatorisk sammenhæng?
- Hvor opstår der spændinger mellem forventninger til HR og HR's faktiske mandat?
- Hvilke organisatoriske forudsætninger skal ændres, hvis en anden rolle ønskes?

Modellen foreskriver ikke bestemte løsninger, men giver et sprog og en struktur til at dele erfaringer, identificere mønstre på tværs og kvalificere dialogen om HR's rolle i digital transformation.

PERNILLE KRÆMMERGAARD er direktør og grundlægger af DIX – Digitaliseringsinstituttet og har i 30 år forsket i, hvordan virksomheder og organisationer leder og anvender ny teknologi, IT og data til at skabe værdi. Hun er uddannet cand.merc. og ph.d., er digital vismand, medlem af det faglige dataetiske råd, tidligere professor ved AAU, gæste professor ved ITU og ekstern evaluator for Rigsrevisionen. Hun har udviklet og afholdt et utal af workshops, kurser og foredrag i virksomheder og organisationer samt været initiativtager til og leder af en lang række uddannelser ved danske universiteter og i regi af egen virksomhed herhjemme og i Norge. Hun har skrevet og publiceret en lang række artikler og udgivet flere bøger herhjemme og i udlandet, blandt andet Digital Modenhed, Mind the Gap, digital modning – dit ledelsesansvar og sidste Naviger Digital Transformation.