



🕒 3 min. 👁️ 📌 28-05-2020

3 råd til chefer om ledelse i digitalisering

"Hvis jeg ikke kan overbevise organisationen om, at det er god løsning, kan de næste led heller ikke se det. Derfor er jeg også nødt til at have lidt viden om, hvad digitaliseringen består af – ikke mindst hvilke gevinster, den bringer med sig". Sådan siger en chef i et nyt projekt fra Væksthus for Ledelse. Få i denne artikel tre overordnede bud på, hvad ledelse af digitalisering også kræver af dig.

Skribentinfo

[Laura Kirstine Thors Calaña](#)

Konsulent
Lederweb

[Ida Andréa Stoltze Rasmussen](#)

Chefkonsulent
KL's Konsulentvirksomhed

[Jannick Stærmose Mortensen](#)

Konsulent
Skolelederforeningen

I et nyt projekt har Væksthus for Ledelse spurgt 14 chefer i syv kommuner og to regioner om hvad digitaliseringen betyder for de roller og opgaver, cheferne skal løse. På baggrund af de gennemførte interviews følger her en række udsagn og råd om, hvordan du leder digitaliseringen.

1. Hav blik for hvad digitaliseringen kan bidrage med

Uanset om du er kommunaldirektør, skolechef eller afdelingsleder på skadestuen, så vil ingen stille spørgsmålstejn ved, at du skal have et godt blik for økonomien. Sådan er det nu også blevet i forhold til digitalisering. Du er nødt til at have et godt blik for, hvad digitaliseringen kan bidrage med, og hvad andre gør på området. Læg dertil at udviklingen her går meget hurtigt og derfor også kræver en effektiv implementering.

Du skal se digitalisering som en ressource, som du kan udnytte i opgaveløsningen på dit område til gavn for

kerneopgaven. Du er nødt til at gå foran og bane vejen. Du behøver ikke kende softwaren og være den teknisk skarpeste, men du skal give plads til dem, der skal være det og hjælpe dem med også at kunne tænke i helheder og på tværs.

”Fagcheferne skal holde sig ajour og have antennerne ude. De skal vide, hvad der sker, og hvad der virker – også i andre kommuner”.

Direktør i en kommune

”Man skal kunne forstå, at teknikken gør noget muligt – fx at hente data fra forskellige systemer. Hvordan de så gør det, behøver jeg ikke at vide. Det har vi teknikere til”.

Direktør i en kommune

2. Mestre forandringsledelse – med et twist

At lede digitalisering minder på mange måder om klassisk forandringsledelse. Men det adskiller sig også.

Ved klassiske forandringer er endemålet ofte kendt. Men når der skal foretages ændringer som følge af digitalisering er endemålet oftest ukendt. Det er ikke som at lede en proces fra A til B. Det er mere som at lede en proces fra A til et ukendt bogstav i alfabetet. Det stiller ekstra høje krav til ledelsen, der skal overbevise medarbejderne om, at der er en attraktiv fremtid forude – uden at kunne beskrive den mere præcist.

For det andet spiller det tekniske en vigtig rolle i forandringsprocesserne. Teknikken skal bare fungere. Hvis den driller, går det typisk ud over medarbejdernes engagement.

At udvikle og implementere et digitaliseringstiltag kan ifølge flere af de interviewede også hurtigt blive meget procestungt, fordi det ofte skal udvikles i samspil med forskellige fagområder, der alle skal have ejerskab til det.

”Vi har hele tiden nogle iterative udviklingsprocesser kørende. Vi er nødt til at prøve nogle ting af, hvor vi ikke ved, hvordan det udvikler sig. Det er ligesom kernen i det hele. Og så er vi meget bevidste om, at det skal

hænge sammen, så derfor har vi et tæt samarbejde med de andre afdelinger”.

Afdelingschef i en region.

Det er nødvendigt, at ledelsen skaber mening med digitaliseringen. Og er både vedholdende og insisterende på at skabe den mening.

”Det er kunsten for os at gøre digitale værktøjer til noget, der giver mening og giver værdi for patienterne, men jo også for behandlere. For hvis ikke behandlerne og cheferne kan se pointen i det, så bliver der ikke afsat tid til det, så bliver det ikke prioriteret”.

Chef i en region.

”Det er super svært. Det stiller store krav til ens kompetencer som forandringsleder. Alle vil udvikling, men ingen vil forandring. Der her handler om at skubbe til vores vaner og praksisser. Vi skal hele tiden reflektere over, om vi gør det rigtige”.

Chef i en kommune.

3. Luk det ned der ikke virker

Ledelsen skal følge systematisk op på ideer, rydde forhindringerne af vejen og sikre, at der er fremdrift i processerne. Og sidst men ikke mindst, så skal de også lukke det ned, der ikke virker. Det er nødvendigt at turde erkende, når noget slår fejl. Men det kræver mod.

På den anden side af Øresund har de et udtryk, som vi kan lære noget af: Fail or scale. Hvis det virker, så skaler det og ellers luk det ned.

”Vi har eksempler på noget, der ikke virkede – og som vi var nødt til at

lukke. Fx gik digitaliseringen af muligheden for at søge kontanthjælp skævt. Borgerne kunne ikke finde ud af at vedhæfte dokumentationen. Så vi måtte hver gang skrive til borgerne og træffe afgørelse på foregående materiale. Og så mødte borgerne op, fordi de var utilfredse med vores afgørelse. Det betød ekstra arbejde, som kunne være undgået, hvis vi havde lavet et system, hvor det var meget lettere for borgerne at vedhæfte dokumentation”.

Chef i en kommune.

”Vi er gode til at sætte nye ting i gang, men knap så gode til at følge op. Derfor er der mange digitaliseringsprojekter, der går i vasken undervejs”.

Chef i en kommune.