



🕒 0 min. 👁️ 📌 06-05-2019

# Digital transformation kræver forandringsledelse i et tæt samarbejde med medarbejderne

Nøglen til at lykkes med de konstante digitale forandringer er kompetente ledere og medarbejdere som sammen tænker og agerer i den nye opgaveløsning. Det fordrer et digitalt mindset hos både ledere og medarbejdere. En forståelse af, hvad den nye teknologi kan bibringe organisationen og hvordan den er – og fremadrettet vil være en naturlig del af alle arbejdsprocesser, uanset hvilket fagområde det berører.

## Skribentinfo



[Luisa Gorgone](#)

Skribent, oplægsholder og tidligere HR-chef

Digitalisering rummer forandringer i arbejdsprocesser med understøttelse af faglig indsigt, it-sikkerhed, etik og data. Uanset hvad digitaliseringsstrategien indeholder, vil den typisk medføre ændringer i samarbejdsformer, i arbejdsprocedurer – og i organisationskulturen, og det er derfor ledelsens opgave, at forberede organisationen på kommende forandringer med inddragelse af medarbejderne for at sikre en succesfuld implementering. Ved at relevante medarbejderes faglighed bringes i spil så tidligt som muligt, sikres en højere kvalitet i de digitale løsninger.

En succesfuld transformation involverer nemlig hele organisationen og er ikke blot et afgrænset IT-projekt, men i høj grad et organisationsprojekt. For at øge den hastighed hvormed digitaliseringen kan ske, er der dels behov for et fælles sprog for den digitale udvikling og at kompetenceudvikling tilknyttes på alle niveauer i organisationen. Digitale kompetencer handler om at kunne digitalisere forretningsgang, skabe

god base for digitalisering, realisere gevinster og være rollemodel. Som leder handler det derfor om at turde bevæge sig ud af vanetænkning og stille spørgsmål ved, om tingene kan gøres anderledes.

### Gevinster ved digitalisering:



- Mere effektiv administration
- Forbedret datagrundlag (til fx beslutninger af strategisk karakter)
- Øget transparens i arbejdsgange og processer i organisationen
- Øget værdiskabelse for borger, kunde, medlem samt frivillige og politisk valgte
- Nye samarbejdsformer (nedbrydning af siloer)
- Giver mere plads til den enkeltes faglighed og udførelse af kerneopgaven
- Styrke videndeling og samarbejde

## **Arbejdsglæde, motivation og godt arbejdsmiljø**

Alle forandringsprocesser har i en eller anden form indvirkning på den enkelte og dermed også på dennes motivation, arbejdsglæde og ikke mindst arbejdsmiljø. Derfor har det stor betydning, at der fra ledelses side skabes mening for den enkelte i forståelsen af, hvorfor og hvordan arbejdsgangene bliver ændret med digitalisering. Sørg for, at nøglemedarbejdere inddrages så tidligt som muligt i transformationsprocessen for at sikre en god forankring og ejerskab. De digitale forandringer kan udover at påvirke udførelsen af kerneopgaven og ændre på relationerne i den daglige opgaveløsning og påvirke det psykiske arbejdsmiljø hvis f.eks. teknologien er dårligt implementeret og det opleves som en belastning i stedet for en afhjælpning.

## **Samspil mellem faglighed og digitalisering**

I undersøgelsen IT i praksis, som Rambøll og Dansk IT stod bag, er danske topledere blevet bedt om at pege på de største barrierer for at indfri digitale ambitioner. Her peger lederne på, at den største hindring er mangel på nødvendige kompetencer og færdigheder. Det gælder for både ledere og medarbejdere. Derfor bør den digitale transformation ansues som et organisatorisk projekt hvilket kan betyde, at opgaven fremadrettet skal løses af en anden faglighed/medarbejder end det tidligere har være tilfældet. I stedet for at fokusere på hvem der løser en opgave i dag (eller hvilken afdeling) – bør vi se på, hvad er det for en opgave, som skal løses.

### Der er flere forskellige måder, virksomheder kan organisere sig på i forbindelse med en ny strategi, så som ledelse bør I stille følgende spørgsmål:



- Skal I ændre samarbejdsstrukturerne mellem de forskellige fagområder?
- Har I den mest hensigtsmæssige organisationsstruktur for at potentialet af digitalisering kan realiseres?
- Kan nogle afdelinger potentielt frygte 'kannibalisering' pga. nye digitale prioriteringer?
- Hvor i organisationen skal ansvaret for den digitale forretningsstrategi placeres?

## **Inddragelse af SU/MED som strategisk samarbejdspartner**

Inddragelse af MED eller samarbejdsudvalg skaber rammerne for at medarbejderne kan bidrage både positivt og konstruktivt til implementeringen af ny teknologi samt sikre oversættelse af nødvendigheden af anvendelsen og formålet med den nye teknologi. Et tæt samarbejde med ledelse og medarbejdere kan mindske den usikkerhed som kan opstå som følge af den digitale transformation. Derudover vil det tætte samarbejde sikre, at medarbejderne er klædt på til at løfte de nye opgaver.

### **Den digitale strategi:**

I forbindelse med udarbejdelse af den digitale strategi bør I kontinuerligt drøfte transformationen på jeres faste ledelsesmøder. Listen med spørgsmål er bestemt ikke udtømmende så når I kommer igennem de forskellige faser af den digitale transformation vil der opstå nye spørgsmål som skal afklares.

### **Den første afklaring:**

- Er alle ledere i organisationen klædt på til at håndtere implementering af den digitale transformation? Hvis ikke, hvordan kan de så få støtte?
- Hvilke medarbejdere bliver involveret i den digitale strategi og efter hvilke kriterier bliver de udvalgt?
- Hvordan kommer den digitale strategi til at påvirke de enkelte medarbejders arbejdsopgaver og trivsel?
- Har medarbejderne de rette kompetencer til opgaven?
- Har medarbejderne forstået, hvorfor disse forandringer er en fordel for virksomheden og dem selv?
- Har medarbejderne de rette mål, der skal være med til at understøtte den nye strategi, så der er et incitament til at realisere den?

Det er også vigtigt at overveje, hvilke gamle arbejdsprocedurer, der skal nedprioriteres eller helt fjernes.

Her er det væsentlig at forsøge at svare på disse spørgsmål:

- Hvilke konkrete opgaver skal nedlægges?
- Hvilke nye arbejdsprocedurer skal prioriteres?
- Hvem er de rette til at udføre opgaverne?
- Skal vi uddanne eller ansætte nye profiler? (og er der afsat tid?)
- Er der afsat nødvendigt budget til indkøb af nye digitale systemer?

### **Kilder:**

Kræmmergaard, P (2018): Digitaltransformation, 10 evner din organisations skal mestre, Djøf Forlag

Hoffstede, G.G. (2011): Kulturer i organisationer, Djøf forlag

Groupcare, (2018) Rapport om Den Digitale Medlemsorganisation

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (Marts 2019): Digitalisering af uddannelsessektoren – Sæt det psykiske arbejdsmiljø på dagsorden

Gribskov Kommune: Digitaliseringsstrategi 2016-2019 OAO, (2018)

OA.O.dk, Digitalisering – hvordan håndterer vi det i SU?

Viden På Tværs (Den 3. april 2018): Kulturskifte i Ballerup Kommune: Vi øver os hver dag i at inddrage medarbejderne

FTF.dk (Den 21. februar 2018): Medarbejdere inddrages tidligt i Ballerup,

HK Kommunal/KL (2017): Kommunernes IT- og digitaliseringsfunktion, Opgaver, brugere og kompetencer,