

# Sådan involverer du dine medarbejdere i digitaliseringen

Involvering er afgørende for at lykkes med forandringer. Men med digitalisering følger tit krav til standarder, som ikke er til diskussion, hvilket betyder at involvering ikke giver mening. Læs, hvordan du bliver opmærksom på de steder, hvor involvering er mulig, så du kan involvere på den rigtige måde.

## Skribentinfo



[Morten Jack](#)

Partner og erhvervpsykolog  
Organisation



[Morten Ejlskov](#)

Partner og erhvervpsykolog  
Organisation

Du har netop afsluttet det tredje briefingmøde om jeres kommende digitale sagsbehandlingssystem, og du forlader mødet med en lidt ulden fornemmelse. Var dine medarbejdere ikke påfaldende tavse? Forstod de mon, hvilke enorme faglige og ressourcemæssige gevinster, som systemet vil skabe hos jer? Og hvorfor handlede deres påfaldende få spørgsmål om tekniske petitesseer?

Her får du råd om, hvordan du kan arbejde med involvering af dine medarbejdere i digitaliseringsprocesser.

Læs også: [Værktøj: 7 sigt punkter når du leder i forandring](#)

## 3 kendetegn ved digitaliseringsprocesser

1. **Digitalisering medfører standardisering.** Digitalisering medfører ofte en øget standardisering og ensretning af arbejdsgange. For medarbejderen betyder den øgede standardisering, at råderummet til at "gøre ting på sin egen måde" reduceres. I mange tilfælde kan standardiseringen være selve formålet med digitaliseringen, fx for at øge effektivitet, sikre ensartet høj kvalitet eller sikre overholdelse af myndighedskrav. For nogle medarbejdere kan standardiseringen opleves som et tab af fleksibilitet, tab af

faglighed, tab af mening eller tab af tillid fra organisationen. Andre medarbejdere vil opleve den øgede standardisering, som en væsentlig *anerkendelse* af en bestemt (rigtig) måde at udføre arbejdsopgaverne på.

2. **Digitalisering kræver altid nye kompetencer.** Når digitaliseringen ruller hen over din organisation, bliver nogle af dine medarbejders kompetencer ubrugelige. Fx viden om tekniske spidsfindigheder ved det gamle system. Når medarbejderne mærker, at nogle af deres kompetencer bliver ubrugelige, kan de blive utrygge. "Hvad dur jeg egentligt til?" er en tanke, der godt kan melde sig hos nogen. Omvendt kan det medføre øget selvtillid hos mange, at de faktisk kan tilegne sig nye kompetencer.
3. **Digitalisering skaber tit nye forbindelser til borgerne.** Digitalisering medfører nye krav og forventninger fra borgere. For borgerne er tilgængelighed og brugervenlighed væsentligt, ligesom gennemsigtighed ("hvad ved de om mig, og hvordan deles informationer?") er vigtigt for mange. De nye krav forandrer samarbejdet mellem borgerne og medarbejderne. Medarbejderen skal kunne svare på andre typer af spørgsmål, og nogle vil måske opleve at blive flyttet fra en "back-office funktion" til en "front-office funktion". Men hvem siger, at medarbejderen bryder sig om det?

De tre kendetegn skaber et "forandringsklima", der kan se forskelligt ud fra proces til proces. Nogle gange er der fx stor medarbejderglæde over, at der er kompetenceudvikling på vej. Andre gange kan det være den tættere borgerkontakt, der skaber lys i øjnene på medarbejderne. Og atter andre gange kan øget standardisering opleves som en forringelse af fagligheden - med matte og triste medarbejdere til følge.

Den øgede standardisering er hyppigt et systemkrav, du som leder intet kan gøre ved, og netop derfor er det vigtigt, at du fokuserer på det, som du kan gøre noget ved, nemlig hvordan du involverer dine medarbejdere i digitaliseringsprocessen.

**Læs også:** [Ledelse af digitalisering i et narrativt perspektiv](#)

### **Sådan involverer du i digitaliseringsprocesser**

Der er et mønster i, hvordan ledere der lykkes med involvering, faktisk gør det. De benytter sig blandt andet af disse tre "involveringsprincipper":

#### **Princip 1. Hav de faglige argumenter klar, når arbejdsgange standardiseres**

De fleste medarbejdere kan godt leve med standardisering, så længe den er meningsfuld, fagligt begrundet og kan påvirkes i takt med, at alle bliver klogere. Hvis der findes en *best practice* for at udføre en specifik arbejdsgang, kan de fleste se logikken i, at alle bruger den.

Du skal derfor kunne tale til medarbejdernes faglighed og give digitaliseringen mening. Mening kan i den sammenhæng forstås på to måder: Hvordan giver det *overordnet* mening, at arbejdsgangen standardiseres? Hvad kan vi spare i tid og effektivitet? Hvad kan vi sikre eller overholde ift. kvalitet? Og – for det andet - hvordan skaber *den enkeltes bidrag til helheden* mening? Hvordan kan jeg som medarbejder forbedre eller påvirke standarden? Kan jeg komme med forbedringsforslag eller tilpasninger – og hvem vil lytte til de forslag?

De faglige argumenter for standardiseringen gælder både i udviklingsfasen og i den efterfølgende implementering.

Involvering i udviklingsfasen er væsentlig for senere opbakning, og jo mindre involvering, der har været, jo vanskeligere vil det typisk blive at få faglig opbakning til implementeringen.

**Læs også:** [5 grunde til at din forandringsledelse fejler](#)

## Princip 2. Gå aldrig ned på kompetenceudvikling

Du skal have en plan for, hvem der skal have hvad lært og hvornår. Du kan dele medarbejderne ind i grupper efter, om de skal *kende*, *kunne* eller *mestre* det nye system.

Overvej hvordan du kan matche interesse, talent og eksisterende kompetencer med behovet for kompetenceudvikling. Hvem vil for dig at se være de oplagte nye superbrugere? Hvem kan allerede noget? Og hvem kunne måske have en særlig interesse i at udvikle dybere kompetencer ift. det nye system? Brug gerne lejligheden til at give medarbejderne indflydelse på, hvilket niveau de skal kompetenceudvikles til. Måske er det den type af dialog, der kan få hver enkelt medarbejder med på ideen om den digitale fremtid.

Overvej også hvilke *metoder*, I skal benytte jer af, når de nye kompetencer skal udvikles. Kunne I gå andre veje end traditionelle kurser og skriftlige vejledninger?

**Læs også:** [Sådan skaber du tryghed under forandringer](#)

## Princip 3. Undgå pseudo-involvering

Når du skærer din digitaliseringsproces ned i mindre sekvenser, bliver det tit tydeligt, at det er forskelligt, hvor mange frihedsgrader der er i de enkelte faser. Måske er der masser af mulighed for at få ideer på banen i udviklingsfasen? Måske er der brug for, at alle opfører sig fuldstændigt ens i nogle af implementeringsfaserne? Derfor er det vigtigt, at du er skarp på de tre involveringsniveauer (*information*, *medindflydelse* og *medbestemmelse*), når du involverer.

Skal dine medarbejdere fx blot *informeres* om, at det nye sagshåndteringssystem bliver implementeret hos jer i uge 17? Vil du spørge dem om, hvilken uge de vil foretrække, for derefter selv at træffe en beslutning (*medindflydelse*)? Eller vil du måske give dem fuld *medbestemmelse* ved at lade dem vælge, hvornår systemet skal implementeres? Uanset hvad du gør, er det allervigtigste, at du er transparent. At du for eksempel ikke spørger dem om ting, som der reelt er truffet en beslutning om. Det er pseudo-involvering, og er noget af det værste dine medarbejdere ved.

## Hård på indhold – blød på proces

Digitaliseringsprocesser har nogle fundamentale “hårde” elementer, som ikke er til diskussion, og din opgave som leder er at sørge for, at det står klart. Uanset hvor upopulær du måtte blive, når du gør det.

Omvendt er det også afgørende, at du interesserer dig for, hvordan medarbejderne oplever tingene. At du er “blød” i betydningen “lyttende, nysgerrig og spørgende”, når du designer din forandringsledelsesproces. Når du finder denne balance, kan du bedst guide dine medarbejdere gennem digitaliseringsprocessens spændende veje og vildveje.

