

# Ledelse af *digital innovation*

Erfaringer fra fem frontløbere

# Indhold

Forord	3
Sådan er projektet gennemført	4
<b>FEM KENDETEGN VED SUCCESFULD LEDELSE AF DIGITAL INNOVATION</b>	
1. Lederne fokuserer på digital innovations betydning for kerneopgaven	6
2. Lederne opmuntrer medarbejdernes idéudvikling	8
3. Lederne skaber kultur og rammer for digital innovation	10
4. Lederne fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer	12
5. Lederne er også dygtige forandringsledere	14
<b>FEM INNOVATIVE ARBEJDSPLADSER</b>	
<i>Dagtilbuddet:</i> En legende tilgang til digitale medier	16
<i>Autismecenteret:</i> Alle skal være nysgerrige på det digitale	18
<i>Borgerservice:</i> Fuld fart mod en ukendt fremtid	20
<i>Præhospitalt center:</i> De gode idéer kommer fra medarbejderne	22
<i>Trafikafdelingen:</i> Nysgerrighed er den vigtigste kompetence	24
Andre projekter fra Væksthus for Ledelse	26

## Ledelse af digital innovation

*Erfaringer fra fem frontløbere*

© Væksthus for Ledelse 2019

(2. oplag)

### Projektgruppe:

Jan Struwe Poulsen, KL

Clemens Ørnstrup Etzerodt, Danske Regioner

Dorthe Storm Meier, OAO

Majken Præstbro, COI

### Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

### Grafisk design:

Karen Krarup

### Tryk:

KLS PurePrint

### ISBN:

978-87-93668-72-0

978-87-93668-73-7-pdf



# Forord

I dag har alle ledere i kommuner og regioner brug for at forstå de muligheder, digital teknologi giver for at understøtte opgaveløsningen.

Ofte forbindes "digitalisering" med centralt styrede processer, hvor fælles løsninger udrulles på et helt område. Men digitalisering findes også i en mere decentral variant, hvor den enkelte arbejdsplads tager ny digital teknologi til sig på eget initiativ og egne præmisser – og måske selv er med til at udvikle nye løsninger og anvendelsesmuligheder.

Det er ledelsen af denne *digitale innovation i hverdagen*, vi har undersøgt i dette projekt. Målet er at finde svar på, hvad man som leder kan gøre for at skabe en arbejdsplads, der er i stand til at udnytte nye digitale muligheder for en bedre opgaveløsning.

Det har projektet undersøgt ved at besøge fem udvalgte arbejdspladser, der har gode erfaringer med digital innovation i hverdagen, og her følge og interviewe ledere og medarbejdere. Deres fortællinger kan forhåbentlig inspirere andre, og essensen af deres erfaringer kan vise vigtige forudsætninger for at lykkes med denne ledelsesopgave.

Publikationen er tænkt som en inspiration og hjælp til refleksion for førstelinjeledere, men den kan også bringes i spil i dialogen i ledergrupper, MED-udvalg og andre fora, hvor digitalisering og innovation er på dagsordenen. Ledere kan også bruge publikationen i deres dialog med resten af ledelsessystemet om rammer og vilkår for lokal digitalisering.

Projektet har særligt fokus på lokal digital innovation, men hvis man arbejder med andre former for innovations-, digitaliserings- eller forandringsprojekter, vil man også kunne finde nyttig viden i publikationen.

Væksthus for Ledelse vil gerne takke ledere og medarbejdere på de fem arbejdspladser, der villigt har stillet deres viden og erfaringer til rådighed for projektet.

Projektet er gennemført i samarbejde med Center for Offentlig Innovation, COI. Centeret er etableret af parterne på det offentlige arbejdsmarked og understøtter øget kvalitet og effektivitet i hele den offentlige sektor gennem innovation.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz Jakobsen, KL  
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet  
Næstformand

# Sådan er projektet gennemført

Projektet har undersøgt ledelse af digital innovation i hverdagen på kommunale og regionale arbejdspladser.

Digital innovation i hverdagen er defineret som **brug af digital teknologi i den daglige opgaveløsning, hvor initiativet kommer fra arbejdspladsen selv og rummer et vist element af nytænkning**. Der kan være tale om alt fra nyudvikling af programmer og apps til kreativ tilpasning og anvendelse af eksisterende teknologi. Det handler derimod ikke om digitalisering forstået som en veldefineret implementering af givne løsninger.

Projektet har fokus på førstelinjeledernes ledelsesopgave. Det vil sige, hvad ledere med direkte medarbejderkontakt konkret gør for at fremme digital innovation i hverdagen.

## Udvælgelse

Problemstillingen er undersøgt ved casestudier på fem arbejdspladser. Vi har udvalgt arbejdspladser, som har haft succes med digital innovation i hverdagen – uden på forhånd at vide, hvilken ledelsespraksis der måtte ligge til grund for dette. Det metodiske princip er således nysgerrigt og åbent at undersøge, hvad disse ledere øjensynligt gør godt.

De fem arbejdspladser er:

- Dagtilbuddet Paddehatten, Vejle Kommune
- Autismecenter Storstrøm, Vordingborg Kommune
- Borgerservice, Ballerup Kommune
- Præhospitalt Center, Region Sjælland
- Lys- og Trafikledelse, Aarhus Kommune.

Arbejdspladserne er valgt, så de dækker forskellige velfærdsopgaver, men fem cases kan selvsagt ikke repræsentere hele den offentlige sektor eller alle former for digital innovation.

På baggrund af den indsamlede viden har vi på tværs af arbejdspladser ledt efter fællestræk i, hvordan ledelse af digital innovation praktiseres, og fundet fem kendetegn.

## Præsentation af resultaterne

Hvert af de fem kendetegn ved god ledelse af digital innovation præsenteres på følgende måde:

- Hvad dækker kendetegnet mere præcis over?
- Hvordan kommer det konkret til udtryk på tre af arbejdspladserne?
- Hvad siger ledere og medarbejdere om kendetegnet?
- Tre åbne spørgsmål, man som leder kan overveje?

I anden del af publikationen beskrives hver af de fem arbejdspladseres erfaringer – med udgangspunkt i ét eksempel på digital innovation, de har arbejdet med. Hver arbejdsplads' erfaringer er opsummeret i tre gode råd om ledelse af digital innovation i hverdagen.

# Fem kendetegn ved succesfuld ledelse af digital innovation

- 1** Lederne fokuserer på digital innovations betydning for kerneopgaven
- 2** Lederne opmuntrer medarbejdernes idéudvikling
- 3** Lederne skaber kultur og rammer for digital innovation
- 4** Lederne fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer
- 5** Lederne er også dygtige forandringsledere



# 1. Lederne fokuserer på digital innovations betydning for kerneopgaven

**Lederne har fokus på digitaliseringens betydning og værdi for kerneopgaven – og anser ikke digitalisering som et mål i sig selv. De er på én gang nysgerrigt begejstrede og sundt skeptiske over for teknologiens muligheder.**

Lederne er stærkt optaget af den digitale teknologis potentiale for at understøtte og udvikle arbejdspladsens kerneopgave, fx at den kan være et godt redskab til at styrke fagligheden, give borgerne et bedre tilbud eller lette hverdagens rutiner.

De understreger, at teknologien skal vejes på netop denne vægt: Gavner den kerneopgaven – forstået som arbejdets fælles formål? For de er meget opmærksomme på risikoen for, at digitaliseringen går hen og bliver sit eget formål. Enten fordi den opleves som en forventning, der bliver presset ned over arbejdspladsen oppefra. Eller fordi fascinationen af det nye og smarte kan komme til at overtrumfe lederes og ildsjæles kritiske sans og sunde skepsis.

At kunne pege på et tydeligt formål og konkrete gevinster for borgerne og kerneopgaven er ifølge lederne den vigtigste måde at

motivere medarbejderne til at bidrage til den digitale innovation i hverdagen på.

## Kerneopgaven i bevægelse

Det er kun få af arbejdspladserne, hvor den digitale innovation for alvor *forandrer* kerneopgaven. Selv om det er arbejdspladser, der er kendt for deres anvendelse af digital teknologi, definerer ingen af dem sig selv som primært “en digital arbejdsplads”. Det er fagligheden og borgerne, der er i centrum, og det digitale er et meget vigtigt redskab til at nå dette mål.

Men næsten alle steder har den digitale innovation betydning for, hvordan opgaverne løses og forstås – og de ændringer sørger lederne for at italesætte, så alle er så klar over og trykke ved udviklingen, at de har lyst til at bidrage eksperimenterende til den.

## Sagt om digitaliseringens betydning for kerneopgaven

”

Der er altid en risiko for, at teknologien tager styringen. Det er vigtigt at holde fokus på kerneopgaven – både pædagogisk og økonomisk. Den digitale teknologi skal give mening i hverdagens opgaveløsning; den må ikke blive et monster, der kommer udefra, eller noget vi gør for dens egen skyld.

*Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud*

”

Det handler om at opbygge en fælles forståelse af, hvorfor vi gør det, og hvorfor det bliver fedt. Mine medarbejdere er drevet af fagligt ansvar og af stoltheden over at hjælpe borgerne. Det skal jeg som leder appellere til – også i forhold til teknologien.

*Mette Brinch, sekretariatschef i Politik og Borgerservice*

---

## Værd at overveje

- Har I en klar fælles opfattelse af jeres kerneopgave, som I kan bruge til at drøfte og vurdere værdien af digital innovation ud fra?
  - Hvor konkret kan du som leder beskrive, hvilken værdi en ny digital teknologi vil skabe, og hvordan det i sidste ende kommer borgerne til gode?
  - Hvordan kan I udnytte input fra borgere og brugere til at vurdere, hvordan digital innovation kunne gavne dem bedst?
- 

I *dagtilbuddet Paddehatten* har brugen af digitale medier som fx iPads været med til at understøtte en kulturændring fra at give børnene oplevelser til at involvere dem mere aktivt i læring. I den proces er den fælles faglige bevidsthed blandt medarbejderne blevet højnet, så man nu i højere grad samarbejder om en fælles kerneopgave.

På *Autismecenter Storstrøm* er kerneopgaven at styrke borgernes selvhjulpenhed, og mange forskellige former for digital velfærdsteknologi har vist sig at have et helt særligt potentiale over for personer med autisme. Det kan fx være at visualisere dagligdags processer som kaffebrygning på en iPad eller at flyve med droner for at træne koncentrationen. Netop derfor insisterer ledelsen på den digitale innovation. Hverdagen er stadig meget andet end digital, men stadig flere socialpædagogiske opgaver får en digital dimension.

I *Ballerup Kommunes Borgerservice* er digitaliseringen af en række gentagne arbejdsgange en del af en samlet fornyelse af borgerservice. Visse rutineopgaver automatiseres, og der bliver større vægt på at hjælpe borgerne med at betjene sig selv. Det udfordrer nogle medarbejders faglighed og følelse af tryk i jobbet, så ledelsen gør sig umage med at forklare omstillingens værdi og mening for både borgere og medarbejdere.



**Vi bruger meget tid på at tale om, hvordan en ny teknologi matcher og understøtter vores kerneopgave: at transportere syge og tilskadekomne til hospitalet og hjem igen samt at behandle dem ude på stedet. Det er ud fra det, vi træffer beslutninger om digital innovation.**

*Brian Lindeskilde Hansen, sektionsleder, ambulancetjeneste*



**Det handler om at få skabt en forståelig fortælling om, hvor og hvordan teknologien skaber værdi – selv om den måske giver nogle medarbejdere en ekstra arbejdsgang her og nu. Det er vigtigt for at motivere medarbejderne til at engagere sig i udviklingen.**

*Peter Ryberg Neess, afdelingsleder, lys- og trafikledelse*



## 2. Lederne opmuntrer medarbejdernes idéudvikling

**Lederne lægger vægt på, at digital innovation engagerer medarbejderne og giver plads til, at idéerne kan komme fra dem, der kender hverdagens virkelighed og behov. De viser ægte nysgerrighed, anerkender idéer i den tidlige fase og hjælper med at kvalificere gode forslag.**

Fælles for lederne på de fem arbejdspladser er en høj bevidsthed om, at da medarbejderne er tættest på opgaveløsningen, er det ofte dem, der kan komme med de bedste idéer til at løse hverdagens opgaver smartere – også digitalt.

Med den erkendelse følger flere vigtige ledelsesopgaver.

Det handler først om fremmest om at skabe en stemning omkring digital innovation, hvor medarbejderne er trygge ved at bidrage med deres viden og idéer. Eksempelvis ved at rammesætte processen, så medarbejderne forstår, at deres bidrag virkelig er værdsatte – også selv om de ikke er tænkt færdige. Ellers risikerer man, at de holder nyttige observationer og forslag tilbage.

Som leder kan man selvfølgelig opmuntre idérigdommen ved at sige, at alle idéer er velkomne. Men ofte er den måde, ledelsen tager imod medarbejdernes idéer på, mindst lige så afgørende for deres oplevelse af at blive taget alvorligt.

Lederne fortæller, at de blandt andet gør meget ud af at hjælpe medarbejderne med at modne og kvalificere en god idé; de lader ofte "tvivlen komme idéen til gode" i stedet for at stille sig skeptisk an fra starten. Den måske vigtigste motivation for at levere gode idéer er, at medarbejderne kan se, at deres idéer bliver undersøgt ordentligt og måske ført ud i livet.

### Sagt om at opmuntre medarbejdernes idéudvikling

”

Vi er nødt til at skabe en tillid hos medarbejderne til, at de godt kan smække en idé på bordet, uden at de tænker, at den nok alligevel bliver fejtet af banen. Der sker noget, når man begynder at gribe deres idéer – også selv om nogle af dem falder til jorden. Når det gælder innovation, er der ikke nogen, der på forhånd har de rigtige svar.

*Malene Skjærris, souschef i dagtilbud*

”

Jeg forsøger at være meget anerkendende over for nye idéer. Selv om jeg måske spontant tænker, at den her tror jeg ikke rigtig på, så lader jeg dem alligevel ofte løbe med idéen og prøve at beskrive den nærmere, så vi kan kigge på den sammen senere. Og så sker det ret ofte, at jeg pludselig kan se potentialet i den, selv om jeg måske ikke kunne i starten.

*Brian Lindekilde Hansen, sektionsleder, ambulancetjeneste*



---

## Værd at overveje

- Hvad gør du for at sikre, at medarbejderne har lyst til og mulighed for at bidrage til den digitale udvikling?
  - I hvor høj grad hjælper du medarbejderne med at modne og kvalificere deres idéer til digitale forbedringer?
  - Hvordan vurderer I, hvilke idéer det er værd at arbejde videre med?
- 

### At få medarbejderne frem på banen

De fem udvalgte arbejdspladser arbejder på hver deres måde med at afkorte vejen fra medarbejdernes oplevelse af et uløst problem eller et uudnyttet potentiale til en brugbar digital løsning. De bruger forskellige ledelsesmæssige greb til at give medarbejderne en aktiv rolle i idéudviklingen.

I *Akutberedskabet i Region Sjælland* er idéudvikling en integreret del af hverdagen. De har etableret et elektronisk indmeldings-skema, hvor alle kan indberette fejl, uhensigtsmæssigheder i driften og ønsker til forbedringer, og det bliver brugt næsten dagligt. Og når medarbejdere kommer med en ufærdig idé, der virker lovende, beder lederen dem typisk om at arbejde videre og i nogle tilfælde beskrive idéen grundigere i en businesscase.

Selv når en idé ikke udspringer direkte fra medarbejderne, spiller de en vigtig rolle i udviklingen af en god løsning. Det er filosofien i *Borgerservice i Ballerup Kommune*, hvor medarbejdere indgår på lige fod med tekniske eksperter i workshops og arbejdsgrupper, når fx en arbejdsgang skal automatiseres. Den direkte kontakt mellem digitale specialister og medarbejdere gør, at begge parter let kan tale sammen om, hvad der kan lade sig gøre i praksis.

I *dagtilbuddet Paddehatten* har det været en vigtig forudsætning for medarbejdernes aktive medspil, at der blev holdt et fælles personalearrangement, hvor teknologien blev ordentligt introduceret, og alle fik mulighed for at prøve den af. Her blev tilgangen til den digitale innovation slået fast: "I skal ikke mestre teknologien for at være med. Det handler om at eksperimentere og blive kloge undervejs – allerhelst sammen med børnene."

”

Mange har måske den holdning, at de lige så godt kan lade være med at komme med en idé, fordi den alligevel ikke bliver til noget. For mig har øvelsen virkelig været at få medarbejderne til at tro på, at idéerne kan blive til løsninger, så det er umagen værd at få en idé og bære den frem. Det gælder om at være åben og turde prøve; en idé kan måske ikke gennemføres i sin første form, men skal bare bearbejdes og videreudvikles.

Mette Brinch, sekretariatschef i Politik og Borgerservice

# 3. Lederne skaber kultur og rammer for digital innovation

**Lederne fremmer en eksperimenterende tilgang til teknologi, hvor alt ikke handler om sikker drift, og hvor der er plads til at prøve sig frem og tage fejl. De sætter en vis struktur på idéudviklingen og skaber tydelige rammer om processen fra idé til implementering.**

At være åben for medarbejdernes idéer er en vigtig forudsætning for at skabe et innovativt digitalt miljø, men der skal ifølge lederne mere til. Det er ikke nok bare at være lydhør og se, hvad der kommer, for så sker der ifølge flere ofte ingenting.

De fremhæver her især to ledelsesopgaver, der angår henholdsvis kultur og struktur.

At forme *kulturen* handler om tydeligt at signalere, at man tager den digitale innovation alvorligt – som en integreret del af opgaveløsningen. Det er ikke bare noget, man kan arbejde med, når og hvis der bliver tid til det. Som leder kan man være nødt til at insistere, stille krav, skubbe på og holde fast – også i de faser, hvor processen er op ad bakke.

I kulturobygningen gælder det også om at skabe den rette "ånd" i arbejdet med digital udvikling. Når man er vant til at levere sikker drift, kan det kræve en mental omstilling at skulle gå ind i åbne processer, hvor man ikke kender løsningerne, og hvor der er risiko for at begå fejl – eller have spildt tiden.

Kulturen skal gerne understøttes af en vis *struktur*, som giver trykke og tydelige rammer om den digitale innovation i hverdagen. Det sikrer ledelsen blandt andet ved at have styr på de politiske, etiske, juridiske og økonomiske forudsætninger for den digitale udvikling: Hvad skal vi? Hvad må vi? Hvad har vi råd til? Og hvad er gevinsterne?

Men det strukturelle handler også om, at der bliver fulgt systematisk op på idéer, at forhindringer bliver ryddet af vejen, og at der sikres den nødvendige fremdrift i processerne, så ting bliver afsluttet, og beslutninger truffet.

## Sagt om at skabe kultur og rammer

”

Det gælder om at finde en måde at prioritere udvikling på i hverdagen. Som ledelse skal vi skabe rammer og legitimitet omkring det, så der kommer en vis struktur på udviklingsarbejdet. Bare at sige 'min dør står altid åben' giver ingen resultater.

Luise Hansen, afdelingsleder, autismecenter

”

Der er mange steder, hvor det digitale nu bare kører. Men der er også områder, hvor vi som ledelse må blive ved med at drive det fremad. Enten fordi vi selv har en idé og tror på, at det er den vej, vi skal. Eller fordi der er noget, der er lidt sværere at trække igennem. Vedholdenhed er helt afgørende.

Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud

---

## Værd at overveje

- Hvilke tiltag kan gøre det tydeligt, at du ønsker en kultur, hvor I nysgerrigt undersøger digitale teknologiers muligheder?
  - Hvordan vil du gøre medarbejderne trygge ved at eksperimentere – og måske forlade deres faglige komfortzone?
  - Hvilken form for struktur og styring er nødvendig hos jer for at nye idéer bliver fremført, vurderet, modnet og eventuelt realiseret?
- 

### De nødvendige rammer

Der er forskel på, hvordan de fem udvalgte arbejdspladser arbejder med kultur og rammer, men lederne er alle opmærksomme på, at de her spiller en afgørende rolle.

I *dagtilbuddet Paddehatten* arbejder man bevidst med, at der skal være kort fra den gode idé, til den bliver prøvet af. Medarbejderne bliver opfordret til at eksperimentere med teknologien i hverdagen – og gerne sammen med børnene. Det er en del af den innovative kultur, at man leger sig frem til gode løsninger, og at det ikke er alle forsøg, der lykkes.

Da *Borgerservice i Ballerup Kommune* stod foran en omfattende automatisering af en række arbejdsgange, gik lederen ind og hjalp medarbejderne med at strukturere processen og lægge en strategi for arbejdet, få kategoriseret sagstyperne og indføre tavlestyring til at skabe det nødvendige, fælles overblik.

I *Lys- og Trafikledelse i Aarhus Kommune* har ledelsen italesat, hvor vigtigt det er for innovationen, at man aktivt interesserer sig for de fagligheder, der ligger uden for ens eget område. Derfor har man blandt andet fysisk placeret medarbejderne på en måde, som fremmer videndeling på tværs, og valgt at begrænse hjemmearbejde, så der er gode muligheder for at få og udvikle de nye idéer, der kan udspringe af hverdagens uformelle dialog.

”

**Det handler meget om at skabe en kultur, hvor man tør prøve at gå uden at vide, hvor man ender. Det kræver, at innovationen gøres lavpraktisk, virkelighedsnær og til at føle på. Sådan en kultur kan man ikke bare tale frem; man er nødt til at opbygge den ved at prøve at arbejde med det digitale i praksis.**

*Mette Brinch, sekretariatschef i Politik og Borgerservice*

# 4. Lederne fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer

**Lederne forventer af alle medarbejdere en nysgerrig tilgang til digital innovation og et vist niveau af digitale kompetencer. De gør sig umage med at styrke både mindset og kompetencer hos "den digitale bagtrop" – og opmuntrer frontløberne til at dele deres viden, opsøge ny inspiration og prøve ting af.**

En vigtig ingrediens i en innovativ kultur er medarbejdere, der *kan* og *vil* bruge de digitale teknologier til at finde nye veje til at forbedre opgaveløsningen. Ifølge lederne handler det nemlig langt fra kun om digitale kompetencer, men i mindst lige så høj grad om det mindset, medarbejderne har i forhold til digital innovation.

Mange af lederne siger, at de eksempelvis i rekrutteringen af nye medarbejdere kigger meget efter en basal nysgerrighed og en lyst til at lære og eksperimentere med det digitale. Flere siger direkte, at hvis en kandidat har det rette mindset, er det ofte let at supplere med de digitale kompetencer, vedkommende måtte mangle.

Men digitale kompetencer er vigtige på en arbejdsplads, der vil udnytte teknologien på nye måder. Flere ledere forventer et vist

minimumsniveau hos deres nye medarbejdere – og arbejder med at løfte niveauet hos eksisterende medarbejdere, der måske blev ansat på andre vigtige kvalifikationer. Ikke alle skal være "digitale nørder", men ingen kan melde sig helt ud af udviklingen på en arbejdsplads, der gerne vil følge med tiden. Signalet er, at alle skal bidrage med det, de kan.

Lederne er ikke kun optaget af "den digitale bagtrop". Flere af dem er meget opmærksomme på, hvordan de på en god måde kan støtte og udfordre de frontløbere, der ofte er motoren i den digitale innovation. Og lige så vigtigt: tage sig af den store mellemgruppe, der rigtig gerne vil bidrage, men ikke er dem, der selv driver udviklingen.

## Sagt om at fremme mindset og kompetencer

”

Hvis en person siger til en ansættelsessamtale, at hun slet ikke kan se meningen med digitalisering, så passer hun ikke ind her. Men hvis hun siger, at hun ikke er så skarp til det, men er super interesseret, så er det noget andet. Det er i virkeligheden lysten og modet til at kaste sig ud i det, som er det vigtige.

*Luise Hansen, afdelingsleder, autismecenter*

”

Jeg forventer, at medarbejderne bidrager til det digitale – ligesom de bidrager til et møde. At den enkelte bidrager med sin faglighed, så den kan komme i spil i digitaliseringen. Ingen kan længere sætte sig med armene over kors eller frasige sig at være med på den digitale, innovative udvikling. Det digitale er blevet en kernekompetence.

*Mette Brinch, sekretariatschef, Politik og Borgerservice*

---

## Værd at overveje

- Hvad forventer du af medarbejderes indstilling og kompetencer, når det gælder digital innovation?
  - Hvordan kan du hjælpe digitalt usikre medarbejdere til at kunne bidrage mere aktivt til jeres digitale udvikling?
  - Hvordan kan du gøre noget særligt for de medarbejdere, der har vigtige roller som digitale frontløbere eller ambassadører?
- 

### Alle skal med på vognen

På alle de fem udvalgte arbejdspladser har lederne fokus på at fremme både et innovativt mindset og de digitale kompetencer hos hver enkelt medarbejder.

På *Autismecenter Storstrøm* er det digitale en naturlig del af udviklingssamtaler med medarbejdere. Lederen udtrykker her sin forventning om, at alle uanset niveau skal have en indre motivation for at blive dygtigere og være interesseret i at bruge det digitale i hverdagen. Og hvis der er nogen, der hænger i bremsen, gør lederen en ekstra indsats for at ændre deres mindset – fx ved selv at tage dem med på en spændende conference på feltet.

I *Akutberedskabet i Region Sjælland* er der ret stor forskel på, hvor vant de forskellige personalegrupper er til at arbejde kreativt med den nye teknologi. Derfor forsøger ledelsen på forskellig vis at få flere med på vognen. Det handler blandt andet om at give plads til at "rode og lege" lidt med teknologien. Det kan være på et morgen- eller personalemøde, hvor der bliver lagt tid ind til lidt uformel undervisning i fx udkaldssystemet eller mere fri afprøvning af en ny app.

Betydningen af de værdifulde digitale frontløbere er man meget opmærksom på hos *Lys- og Trafikledelse i Aarhus Kommune*. Her arbejder en række specialister, der er blandt de førende i landet på deres felt. Derfor ønsker lederen, at de løbende kommer ud og fortæller om deres speciale og indgår i fx faglige netværk, hvor de kan dele deres erfaringer og suge ny viden til sig, som kan komme kommunen til gavn.

”

Selvfølgelig er der nogle faglige kompetencer, som skal være på plads – også i forhold til det digitale. Men det er i mine øjne det mindste, for det kan de fleste lære. Når jeg rekrutterer, kigger jeg virkelig meget efter mindset, for hvis folk ikke har viljen til at lære og nysgerrigheden efter at opsøge noget nyt, kan man heller ikke få bygget evnerne på.

*Peter Ryberg Neess, afdelingsleder, lys- og trafikledelse*

”

Mine forventninger handler ikke kun om det digitale mindset. At være åben og tænke over, hvordan vi kan gøre tingene bedre, er en del af et samlet mindset på vores arbejdsplads. Vi kan ikke have ét mindset til det digitale, og et til alt det andet.

*Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud*

# 5. Lederne er også dygtige forandringsledere

**Lederne sørger for i et digitaliseringsforløb at kommunikere mening, inddrage alle, lytte til bekymringer, involvere relevante interessenter, lede opad og tilrettelægge en god implementeringsproces, så digitale projekter kommer godt i mål, og nye arbejdsgange erstatter gamle.**

At lede arbejdet med digital innovation har mange lighedspunkter med almindelig god forandringsledelse. Begge dele handler i princippet om at flytte arbejdspladsen fra A til B – og håndtere den usikkerhed og turbulens, der måtte følge med. Alligevel vurderer næsten alle lederne, at det digitale føjer et ekstra lag til gængs forandringsledelse – på især følgende to punkter:

*For det første* er endemålet ofte ukendt. I modsætning til ved fx en organisationsændring skal man lede en proces fra A til X. Det stiller ekstra høje krav til lederen, der skal overbevise medarbejderne om, at der er en attraktiv fremtid forude – uden at kunne beskrive den præcist.

Der er to hovedkilder til denne uvished om fremtiden. Dels handler innovation om at (op)finde nye løsninger – ofte i samarbejde med slutbrugerne – og resultatet af den proces kan nærmest per definition ikke forudsiges. Dels går teknologiudviklingen så hurtigt, at man måske nok kender udviklingens aktuelle frontlinje, men har svært ved at vide, hvad der vil være den dominerende teknologi på et område bare nogle få år ud i fremtiden.

*For det andet* spiller det rent tekniske en vigtig rolle i forandringsprocesserne. Flere ledere peger på, hvor vigtigt det er, at teknikken fungerer ordentligt, når den skal tages i brug. Det kan svække medarbejdernes engagement betydeligt, hvis de oplever, at teknikken driller eller på anden vis ikke holder, hvad den lover. Derfor har digital innovation ved siden af den almindelige forandringsledelse ofte også et element af teknisk projektledelse.

Blandt lighedspunkterne med forandringsledelse er behovet for tydeligt at italesætte formålet med den digitale innovation, informere og inddrage medarbejderne tidligt og grundigt samt at være vedholdende og sætte ledelseskraft bag processerne, så de ikke sander til i hverdagens mange konkurrerende opgaver.

## Sagt om at lede forandringer sikkert

”

Min opgave som leder har ikke været at gennemskue de tekniske løsninger eller de faglige processer ned i detaljen. Det har været at motivere, tegne det store billede og få dialogen med medarbejderne, så de kan se sig selv i det og tager ejerskab og løber med stafetten. Det handler om at tænde gnisten hos medarbejderne, så de bliver inspireret til selv at komme med idéer til løsningerne.

*Mette Brinch, sekretariatschef, Politik og Borgerservice*

”

Vedholdenhed er helt afgørende for at lykkes. Man skal som leder bevise, at vi virkelig vil det her. Det kan godt være, at det er svært, og at vi er ude at gynte lige nu. Men vi skal blive ved. Sådan er det med alt nyt, der skal implementeres.

*Hanne Pjengaard, leder af dagtilbud*

---

## Værd at overveje

- Hvordan kan du bedst inspirere medarbejderne til at bidrage til et forløb, hvor de måske ikke kender endemålet?
  - Hvilke potentielle tekniske udfordringer er det vigtigt, at du som leder har styr på, så de ikke bliver en barriere for processen?
  - Hvilke aspekter af god forandringsledelse har du brug for at være særlig opmærksom på?
- 

### Forandringsledelse med en ekstra dimension

På alle fem arbejdspladser har ledelse af den digitale innovation tydelige fællestræk med god forandringsledelse.

I *Akutberedskabet i Region Sjælland* forbereder ledelsen resten af arbejdspladsen til mulige digitale udviklinger ved løbende at sende prøveballoner op. Hvis der eksempelvis dukker en ny relevant teknologi op i horisonten, tager ledelsen initiativ til en åben, uformel dialog om, hvad folk synes om den, og hvorvidt og hvordan den kunne udnyttes her. Det kan fx være ved at beskrive det i et nyhedsbrev, dele en artikel eller bare tage det op i den daglige samtale.

I *Ballerup Kommunes Borgerservice* har en af hovedopgaverne været at tegne et attraktivt og troværdigt billede af en digital fremtid. Medarbejderne, der godt kan se, at deres nuværende

opgaver nok ikke findes om fem-ti år, skal tro på, at det alligevel giver mening at gå engageret ind i den digitale omstilling. Ledelsen har derfor været meget omhyggelig med dels at forklare digitaliseringens gevinster – også for medarbejderne – dels at gå i ærlig og åben dialog med den enkelte om bekymringerne for fremtiden.

I *Aarhus Kommunes Lys- og Trafikledelse* har man lært af tidligere erfaringer med projekter, der involverer digital teknologi: Det er aldrig gnidningsløst at få teknologien til at indfri forventningerne, der opstår flaskehalse, og ofte skrider budgetter og/eller tidsplaner. Derfor er man nødt til at have en vis elastik i sine målsætninger, så man ikke laver implementeringsplaner, der er dømt til at skuffe, men samtidig sørge for at holde fart i processen, så folk ikke bare falder tilbage til deres vante arbejdsgange.

”

Jeg har meget fokus på, at vi hurtigt får høstet erfaringer med de digitale værktøjer, prøvet dem af i mindre skala, tilpasset dem, rettet fejl mv. Hvis der er for langt fra idé, til teknologien skaber værdi, mister folk hurtigt interessen og falder let tilbage til det gamle spor. Det digitale skal gøre ens hverdag lettere, og den enkelte medarbejder skal kunne se, at der er en værdi ved at gøre noget på en anden måde.

*Peter Ryberg Neess, afdelingsleder, lys- og trafikledelse*



DAGTILBUDET:

# En legende tilgang til digitale medier

**Den integrerede institution Paddehatten i Vejle Kommune bruger digital teknologi, især iPads, kreativt i hverdagen. Leder og souschef har arbejdet målrettet med at fremme en legende, eksperimenterende tilgang til de nye muligheder, teknologien giver, og fokuseret på, hvordan den kan understøtte børns leg, læring og bevægelse.**

## Tre ledelsesråd fra Paddehatten

### SØRG FOR, AT DIGITALISERINGEN GIVER MENING

Sæt fokus på, hvordan teknologien kan understøtte kerneopgaven og "fremkalde" medarbejdernes faglighed på en ny måde.

### FÅ MEDARBEJDERNES IDÉER FREM

Giv alle god mulighed for at lære teknologien at kende, og gør det trygt at komme med ufærdige idéer.

### VÆR VEDHOLDENDE

At tage digital teknologi til sig er ikke en hurtig implementering, men en lang proces, hvor der ofte er både mentale og teknologiske barrierer at overvinde.

LARVERNE står der på det store billede af en larve, der er projiceret op på væggen i det store lyse fælleslokale, hvor 34 vuggestuebørn og otte voksne er i gang med morgensamling og sanglege. Hver af de fire stuer bydes velkommen med et vers i en sang og et billede, der passer til.

Bagefter synger de allesammen om en bondemand, som kører rundt i en traktor og giver dyrene mad. Teksten kan de udenad – og på væggen kan de følge med på billeder af bondemand, traktor og de forskellige dyr, der synges om. En pædagog sidder og klikker videre i billederne fra en app på en iPad, mens børnene synger og lægger dyrelyde til.

Appen er bare ét af mange eksempler på, hvordan det digitale indgår kreativt i den daglige pædagogiske praksis i Paddehatten. Når børnene leger bus, kan de fx køre med udsigt til den afrikanske savanne. De kan lave perleplader ud fra egne tegninger og spille vendespil med billeder, de selv har taget. Og når der laves temaprojekter med de større børn – fx om Kina eller fremtidens transportmidler – gør de digitale medier det muligt reelt at tage udgangspunkt i børnenes nysgerrighed, ikke bare i prædefinerede forløb.

## En lang, spændende rejse

Men sådan har det ikke altid været, fortæller souschef Malene Skjærris, der har spillet en meget aktiv rolle i den digitale udvikling:

– Der var allerede iPads i huset, da jeg begyndte for mange år siden, men dengang brugte vi dem mest, når børnene havde brug for at få et break en gang imellem. Når det regnede, kunne børnene se film, og indimellem fik de lov at spille på dem. På mange



”  
Hvis vi vil have  
nysgerrige og  
videbegærlige børn,  
må vi selv være  
rollemodeller.

måder blev de digitale medier brugt præcis ligesom hjemme i familien.

Hun fortæller, at institutionen i tæt dialog med kommunen besluttede at gøre teknologien til et mere bevidst redskab i det pædagogiske arbejde.

– Hele processen startede “med at lukke stuerne op” og gøre det pædagogiske arbejde mere synligt og fælles. Det er så vigtigt, at vi sammen får reflekteret over, hvorfor vi bruger de digitale medier, hvad vi vil opnå med dem, og hvordan det digitale bliver et godt redskab i hverdagen og ikke den digitale barnepige, som er det typiske skræmmebillede, siger Malene Skjærris.

At overvinde den indledende, naturlige skepsis hos både medarbejdere og forældre har været en vigtig ledelsesopgave. Derfor er det styrende princip, at teknologien skal understøtte kerneopgaven, dvs. gavne pædagogikken. Det må aldrig være noget, man gør, bare fordi det er nyt og spændende, fortæller Paddehattens leder, Hanne Pjengaard:

– Det er jo ikke vores kerneopgave at arbejde med digitale medier; kerneopgaven er børnene. Derfor skal vi kun bruge de digitale redskaber, hvis de kvalificerer pædagogikken eller fx frigiver tid til det pædagogiske arbejde. Vi bliver nogle gange fremhævet som “en digital institution”, men sådan ser jeg det slet ikke. iPad'en er ikke noget særligt – den er bare ét af vores gode redskaber.

### **Nu leger både børn og voksne**

Der er mange ingredienser i opskriften på at udnytte de digitale medier kreativt i hverdagen. En af de vigtigste er at give medarbejderne mulighed for at få de gode idéer, så teknologien ikke

“kommer udefra som et monster”, forklarer Hanne Pjengaard og uddyber:

– Det er vigtigt, at man som ledelse ikke serverer det som en færdig pakke. De gode idéer kommer ofte nedefra, og medarbejderne skal opmuntres til at byde ind med gode idéer. Det sker ikke altid af sig selv, for det kræver mod at lægge ufærdige og måske skæve idéer på bordet.

Derfor har ledelsen arbejdet bevidst med en legende tilgang til idéudviklingen. Medarbejderne har fået teknologien i hænderne og mulighed for at eksperimentere sig frem til, hvad den kan – blandt andet på en fælles personale dag med fuldt fokus på de digitale muligheder.

– Hvis vi vil have nysgerrige og videbegærlige børn, må vi selv være rollemodeller. Og et af resultaterne af vores digitale rejse er en kulturændring, hvor vi voksne selv er blevet mere legende, fortæller Malene Skjærris.

Et andet resultat er en større faglig stolthed:

– Vi har bevæget os fra nærmest at være “knapforskrækkede” til en stolthed over vores pædagogiske arbejde, herunder den måde de digitale medier indgår i det på. Som ledelse har vi skubbet på den udvikling, men i dag er den godt på vej til at være medarbejderdrevet. Og det er først der, det virkelig batter: Når idéerne kommer indefra. Når det bliver meget praksisnært. Og når alle kan se sig selv i det, slutter Hanne Pjengaard.

AUTISMECENTERET:

# Alle skal være nysgerrige på det digitale

**Autismecenter Storstrøm bruger en bred vifte af velfærdsteknologi som en integreret del af hverdagen. Der er stort ledelsesfokus på de digitale muligheder for at hjælpe borgerne og på at udfordre både de teknologibegeistrede og de lidt mere tøvende medarbejdere.**

## Tre ledelsesråd fra Autismecenter Storstrøm

### FÅ DYBE ERFARINGER MED DEN DIGITALE TEKNOLOGI

Det er ikke nok bare at anskaffe den. Man skal udforske mulighederne og kritisk vurdere, om den gavner kerneopgaven. For meget ny teknologi står og samler støv.

### TAG DEN DIGITALE INNOVATION ALVORLIGT

Man skal aktivt invitere og udfordre medarbejderne til at få gode idéer. Det er ikke nok at sige, at ens dør altid står åben. Det skal være mere struktureret og forpligtende.

### SATS PÅ KOMPETENCEUDVIKLING PÅ ALLE NIVEAUER

Insister på, at alle kan og skal blive dygtigere på det digitale område, men tag højde for, at medarbejderne starter på forskellige niveauer og har forskellige ønsker og behov.

Alle i Danmark har i udgangspunktet lov til at få børn, uanset om de har en funktionsnedsættelse. Men nogle unge kvinder med en autismspektrumforstyrrelse vil i praksis have meget svært ved at tage ordentligt vare på et spædbarn – selv om de har stor lyst til at blive mødre og måske selv vurderer, at de godt kan klare det. Så hvordan griber man som socialpædagog den svære dialog om forældreevne an?

På Autismecenter Storstrøm er en robot ved at blive en del af svaret. En livagtig dukke i babystørrelse kan give kvinden en mere konkret fornemmelse af, hvad det vil sige at have et spædbarn, der kræver opmærksomhed og omsorg døgnet rundt. Indbyggede sensorer registrerer og lagrer data om, hvordan det er gået i en periode, fx hvor meget kvinden har haft barnet oppe hos sig, om hun har støttet dets hoved, haft øjenkontakt, skiftet ble mv.

– De data kan vi bruge i samtalen med borgeren. Før blev det let en løsere snak om vores subjektive vurderinger, som hun måske ikke rigtig troede på. Nu har vi en bedre mulighed for at give de unge et realistisk billede af, hvad der venter dem, så flere selv kan nå frem til en erkendelse af, hvorvidt de skal have børn, forklarer afdelingsleder Luise Hansen.

Babyrobotten er bare ét af mange eksempler på, hvordan man på centeret gennem flere år har arbejdet målrettet med at inddrage digitale teknologier kreativt i indsatsen for borgere med autisme. Det er en målgruppe, der kan have stor glæde af teknologi, som fx kan skabe overblik over dagens gøremål, understøtte konkrete opgaver, fremme læring, hjælpe dem med at kommunikere og træffe beslutninger; alt sammen noget, der understøtter centerets kerneopgave: at gøre borgerne mere selvhjulpne.



Centeret udvikler ikke selv ny teknologi, men gør meget for at udvælge og tilpasse løsninger til den enkelte borgers behov – om nødvendigt i dialog med de virksomheder, der udvikler teknologierne.

### Det vigtige er lysten til at lære

Luise Hansen forklarer, at det er blevet en del af institutionens selvforståelse at være et sted, der er på forkant med den digitale udvikling. Men det betyder ikke, at de blindt anskaffer sig den nyeste teknologi, eller at alt på institutionen absolut skal være digitalt:

– Teknologien skal give mening for den enkelte og bidrage til at hjælpe borgerne til størst mulig selvhjulpethed og fx gøre flere parate til arbejdsmarkedet. Vores investeringer i ny teknologi skal tjene et skarpt formål i forhold til kerneopgaven, og derfor er jeg som leder nødt til at stå solidt på både udviklings- og skøp-tikerbenet; det er ikke altid, en digital løsning er god for alle eller alting.

Til gengæld insisterer hun på, at alle medarbejdere skal være i stand til at arbejde med teknologien og være med til at udforske mulighederne i den:

– I dag skal alle medarbejdere have en basal interesse i it, for det er en integreret del af hverdagen her. De behøver ikke være nørder, men de skal være interesserede i at bruge det i praksis, og det spørger jeg også ind til, når folk fx er til job- eller udviklings-samtale. De skal have lyst til at blive dygtigere og klogere på det digitale og flytte sig selv op på det næste niveau, uanset hvilket de starter på. Vi skal nok skabe rammerne for, at de kan udvikle sig, men for mig er det et absolut krav, at de selv har motivationen for det.

Hun har haft medarbejdere, der var svære at få med på toget. I de tilfælde bruger hun hele registeret – fra motiverende samtaler til direkte besked om, at det digitale er en "skal-opgave". I et tilfælde "tvang" hun en medarbejder med på inspirationskonference, og det virkede. Hun er også bevidst om at bruge nogle af de digitale entusiaster til at smitte deres kolleger.

### Pas godt på frontløberne

Selv om der ofte fokuseres på "den digitale bagtrop", kræver også frontløberne ifølge Luise Hansen ledelsesmæssig opmærksomhed. Det handler blandt andet om at holde deres særlige motivation og nysgerrighed ved lige.

– Jeg sørger eksempelvis for, at de har gode muligheder for at tanke ny viden og inspiration på kurser og konferencer og giver dem udstrakt frihed til at prøve det nye af. Og så giver det dem selvfølgelig også en vis stolthed, at der er så mange, der er interesserede i, hvordan vi bruger teknologien i vores hverdag, fortæller hun.

”  
I dag skal alle medarbejdere have en basal interesse i it, for det er en integreret del af hverdagen her.



Foto: Kasper Jørgen Lorenzen

Derfor arbejder Luise Hansen med kompetenceudvikling på mange forskellige niveauer. Den skal lige som teknologien i høj grad tilpasses den enkeltes behov.

– Som leder er min opgave at støtte medarbejderne i at finde det, som udvikler dem og bringer deres kompetencer bedst muligt i spil, forklarer Luise Hansen.

BORGERSERVICE:

# Fuld fart mod en ukendt fremtid

**Borgerservice i Ballerup Kommune har med stor succes digitaliseret en række rutineopgaver, fx i forhold til kørekort. Det har været en særlig ledelsesopgave at få medarbejderne til at bidrage til at effektivisere deres egne opgaver – uden at kunne pege på, præcis hvad de skal lave i fremtiden.**

## Tre ledelsesråd fra Borgerservice i Ballerup Kommune

### VÆR TYDELIG OG ÆRLIG OM DIGITALISERINGENS FORMÅL OG GEVINSTER

Bekymringer og spekulationer risikerer at spænde ben for nogle medarbejders engagement og medspil. Få afklaret og måske afdramatiseret fremtiden så tidligt og tydeligt som muligt.

### GÅ I TÆT OG TIDLIG DIALOG MED DEN ENKELTE

Fælles information er godt, men hver enkelt medarbejder skal kunne se sig selv i forandringerne. Det kræver, at du som leder tager dig tid til at lytte til og tale med hver enkelt medarbejder – især de bekymrede eller kritiske.

### BESKYT FRONTLØBERNE

Særligt entusiastiske medarbejdere er vigtige hjælpere i en digitaliseringsproces, men de kan også havne i en sårbar position over for kollegerne som "lederens forlængede arm". Vær opmærksom på ikke at lade dem stå på mål og for skud.

For nogle år siden var der ofte pres på i Borgerservice i Ballerup Kommune – både for borgerne og medarbejderne. Der var pres på skranken, og frontmedarbejderne havde travlt. Når en borger kom for fx at få fornyet sit kørekort, tog medarbejderen imod papirerne og lagde dem i stakken under skranken, før de senere blev sendt ud til sagsbehandling i baglandet. Her hobede sager, dokumenter og kørekort sig op overalt på skrivebordene, og medarbejderne var hele tiden nødt til at grave ned i bunkerne for at finde det, de skulle bruge.

– Skranken og baglandet var nærmest to forskellige afdelinger og arbejdssituationer. Papirbaseret, ineffektivt og utilfredsstillende for både medarbejdere, der rendte frem og tilbage, og borgere, der ventede længe i kø, forklarer Mette Brinch, der som dengang nyansat leder af Borgerservice fik ansvaret for en omfattende modernisering af hele måden at arbejde på. Hun blev senere sekretariatschef i Politik og Borgerservice i kommunen.

Arbejdsgange er siden blevet kortlagt og kategoriseret. Næsten alle dokumenter er digitaliseret. Mulighederne for digital selvbetjening er forbedret, og den fysiske indretning af lokalerne er lavet helt om, så borgerne hurtigt kan få ordnet deres ærinde, fx søgt om fornyelse af kørekortet.

I arbejdet med netop kørekort spiller en såkaldt "softwarerobot" en vigtig rolle. I et program på alle frontmedarbejders computere er samtlige trin i arbejdsprocessen lagt ind, så medarbejderne systematisk bliver guidet igennem dem. Og takket være en lille scanner ved hver skranke kan en sag nu ekspederes færdig på fem minutter, fordi alle borgerens relevante dokumenter kan scannes direkte ind – i stedet for som før at skulle printes og lægges ved sagen.



Selv de medarbejdere, der i begyndelsen var skeptiske, er nu begejstrede for "robotten". Og Borgerservice i Ballerup er blevet et sted, hvor alt fra ministre til fagfæller i andre kommuner lægger vejen forbi for at se, hvordan en ambitiøs strategi for offentlig digitalisering folder sig ud i praksis.

### Forandringsledelse med et tvist

I kulissen har den ellers succesfulde omstilling dog langt fra været gnidningsfri. Samtaler med ledere og medarbejdere fortæller om et forløb, hvor mange bekymringer og barrierer har skullet overvindes.

Sådan kan det ofte være, når man laver om på noget, men denne forandring har alligevel været noget særligt, vurderer Mette Brinch og peger især på to forhold.

For det første er den digitale innovation foregået parallelt med flere runder af besparelser på borgerservice. Det har ikke været formålet, at automatiseringen af kørekortområdet skulle føre til besparelser. Men som den nuværende chef for Borgerservice, Maria Mankov, siger:

– Det er uundgåeligt, at nogle medarbejdere får den tanke, at de saver den gren over, de selv sidder på, når de bidrager til at digitalisere deres egne arbejdsprocesser. Og hvis man har det i baghovedet, kommer man måske ikke med de gode idéer til at effektivisere arbejdsprocesserne.

Derfor har ledelsen været meget omhyggelig med, hvordan de har begrundet projektet. Det har handlet om større ensartethed og færre fejl, mindre spildtid og en bedre oplevelse for borgerne.

– Frygten for, at det kunne være en skjult spareøvelse, var så tydelig, at jeg ikke engang kunne afvise det, uden at det bestyrkede nogle medarbejders mistanke og bekymring, fortæller Mette Brinch.

### At lede ud i en uvis fremtid

Ifølge hende kunne medarbejdernes selvfølgelig godt se, at robotten var smart og ville spare tid. Så hendes opgave var i høj grad at betrygge dem i, at der ville komme nye og måske endda mere spændende opgaver, når de mere rutineprægede blev automatiseret.

Og det er det andet særlige ved den slags digitale omstillinger: At man som leder ikke kan beskrive forandringernes endemål – og derfor heller ikke medarbejdernes fremtidige arbejdsopgaver.

– Jeg er nødt til at lede ud i en ukendt og uforudsigelig verden. Jeg skal have medarbejderne til at springe ud i det, uden at jeg kan sige præcis, hvad der venter dem. For jeg ved jo ikke, hvad den næste teknologiske mulighed bliver om to år, for den er ikke opfundet endnu. På den måde er det meget anderledes end almindelig forandringsledelse fra A til B, siger Mette Brinch.

Når hun skulle begrunde omstillingens nødvendighed, har hun flere gange spejlet fremtidens kompetencebehov med henvisning til forrige generation af kontorteknologi:

– Alle vil jo trække på smilebåndet, hvis der sad en kollega i dag og kun ville skrive på skrivemaskine. Medarbejderne er nødt til at forstå, at om bare fem-syv år vil de, der arbejder, som vi gør i dag, være bagud. På den måde er det også i medarbejdernes egen interesse at hoppe med på den digitale vogn. Kogt helt ned er min udfordring at få forklaret, at de job, de har nu, nok ikke er der om fem-ti år – uden at tage modet fra dem.

”

Jeg er nødt til at lede ud i en ukendt og uforudsigelig verden.



PRÆHOSPITALT CENTER:

# De gode idéer kommer fra medarbejderne

**Digital innovation kræver ledere, der lytter, og medarbejdere, der selv tager ansvar for deres gode idéer. Det er erfaringen hos ambulancetjenesten i Region Sjælland, der blandt andet har digitaliseret sin kørselsvejledning og derigennem reduceret stress og sparet 7.000 årlige interne opkald.**

## Tre ledelsesråd fra Præhospitalt Center, Region Sjælland

### VÆR ÅBEN FOR MEDARBEJDERNES IDÉER

Det er meget ofte dem, der har problemerne tæt inde på kroppen til hverdag, der har lettest ved at finde de logiske, realiserbare løsninger.

### BESKRIV IDÉERNE GRUNDIGT, OG VURDÉR DEM SYSTEMATISK

Man kan ikke vurdere en idées potentiale ordenligt, uden at den er undersøgt og beskrevet ordentligt, fx i en businesscase, og det skal medarbejderne selv bidrage med.

### HAV DET LANGE LYS PÅ

Hvis man holder øje med de teknologier, der nærmer sig i horisonten, kan man i god tid forberede sin organisation på, at der bliver brug for innovation og kompetenceudvikling, så det ikke lander pludseligt og virker skræmmende.

For nogle få år siden lå der er i hver ambulance i Region Sjælland en kørselsvejledning på 17 tætskrevne sider. Vejledningen beskrev, hvilket af regionens fire akutsygehuse en patient skulle køres til. I nogle tilfælde er det bare nærmeste akutmodtagelse, mens den rette destination andre gange kan afhænge af blandt andet patientens sygdom, tilstand, tiden på døgnet samt speciale på modtagesygehuset.

Papirvejledningen var bøvlet at lede rundt i, når man var på farten. Det blev en redder så irriteret over, at han begyndte at spekulere på, om det ikke kunne gøres smartere digitalt:

– Det var frustrerende ikke at vide, hvor jeg skulle køre hen, når jeg var i områder, hvor jeg ikke kører normalt. Og så kom jeg i tanke om den tablet, vi allerede havde liggende i bilen med vores instrukser og vejledninger. Og da tabletten har indbygget GPS, tænkte jeg, at der måtte kunne laves en simpel app, så man ud fra sin aktuelle position og nogle få oplysninger kunne få besked om, hvor man skulle køre hen, fortæller Anders Bruun Rasmussen, der er ansat som redder i Falck, der kører ambulancetjeneste for Region Sjælland.

At appen blev til virkelighed og siden vandt Arbejdsmiljøprisen og indbragte ham Falcks hæderspris, skyldes både tilfældigheder og den særlige tilgang til digital innovation, der præger Akutberedskabet i Region Sjælland, der hører under Præhospitalt Center.

Han fik ved et sammentræf mulighed for kort at forklare sin idé for de ansvarlige i regionen, som så bad ham komme og præsen-



# AMBULANCE

”  
**Det starter ofte med, at der kommer én og spørger, om jeg lige har to minutter til at høre på en løs ide.**

tere projektet. Og derfra gik det stærkt med idéudvikling, behovsafklaring, valg af leverandør og test af prototype – en proces, Anders selv var med i hele vejen, selv om han egentlig ikke var ansat i regionen, men hos Falck.

– Mit perspektiv i forløbet har i høj grad været arbejdsmiljøet, for det er stressende ikke at have gode redskaber, når man står i en presset situation. Før rumsterede tvivlen hele tiden i baghovedet. Nu kan jeg fokusere på patienten. Før var vi også tit nødt til at ringe ind på vagtcentralen og spørge dem til råds, men nu har vi fået reduceret den slags opkald med 7.000 om året eller cirka 10 pct., forklarer han.

## Vigtigt at kvalificere de gode idéer

AMK-vagtcentralen, der er Region Sjællands døgndækkende vagtcentral, er spækket med digital teknologi, og det er en del af kulturen hele tiden at finde nye, smarte digitale måder at løse opgaverne på. Bortset fra såkaldte actioncards, der bruges ved store beredskaber, er alt papir afskaffet.

Ifølge sektionsleder ved Præhospitalet Center i Region Sjælland, Brian Lindekilde Hansen, er der på stedet en på én gang åben og struktureret tilgang til digital innovation:

– Det starter ofte med, at der kommer én og spørger, om jeg lige har to minutter til at høre på en løs idé. Der gør jeg mig umage med at være anerkendende og lytte til, hvad de kommer med – selv om jeg måske i første omgang ikke er helt overbevist. For hvis

de kan se på mig, at jeg tænker ”arh”, så hører jeg sjældent mere fra dem, og så dør idéen.

Næste fase i idéprocessen er at hjælpe medarbejderne med at finde ud af, hvad de mangler at få afdækket og beskrevet, så man kan se, om idéen er bæredygtig.

– Jeg beder dem om at skrive lidt mere systematisk ned, hvad de har tænkt sig. Her bruger vi en skabelon til en businesscase, så de bliver tvunget til at overveje og forklare idéens kerne, potentielle, økonomi, og hvordan vi kan realisere den. Og så sker det ret ofte, at jeg pludselig kan se muligheder i den, som jeg måske ikke kunne i starten.

Ud fra udkastet til en businesscase bliver det drøftet, hvordan den enkelte idé understøtter kerneopgaven, herunder om den er investeringen værd, inden der nedsættes en egentlig projektgruppe til at arbejde videre med den. Hvert år bliver tre-fire digitale idéer beskrevet i businesscases, og af dem bliver typisk en eller to realiseret.

Ifølge Brian Lindekilde Hansen er det ikke nok, at selve idéen kommer fra medarbejderne. De skal være med i hele processen:

– Vi sætter en ret stor ære i, at når medarbejderne – eller en samarbejdspartner – kommer med en idé, så får de også lov at løbe med den, til de ikke kan mere – og allerhelst hele vejen i mål. Noget af det værste, jeg kunne gøre som leder, ville være, at jeg tog æren for en god idé, en af mine medarbejdere har fået og udviklet. Det ville ikke være fair; det er vi enige om her i huset.

TRAFIKAFDELINGEN:

# Nysgerrighed er den vigtigste kompetence

**Udviklingen af intelligente transportsystemer (ITS) kræver masser af teknologi og digital kreativitet. At insistere på et innovativt mindset, stimulere specialisterne og få dem til at arbejde sammen på tværs er nogle af de vigtigste ledelsesudfordringer i afdelingen for Lys- og Trafikledelse i Aarhus Kommune.**

## Tre ledelsesråd fra Lys- og Trafikledelse, Aarhus Kommune

### VÆR ÆRLIG OM USIKKERHED OG RISIKO

I en periode, hvor man eksperimenterer, kan det hjælpe som leder at tale åbent om, at man også selv er med på en vigtig, men usikker rejse og forklare, hvordan det er vigtigt at turde prøve det nye af – og måske fejle.

### TÆNK I NETVÆRK PÅ TVÆRS

I en stor offentlig organisation er der ofte viden, inspiration og medarbejdere andre steder, man kan trække på. Der kan ligge værdi i at opbygge personlige relationer – også til miljøer, der ikke er selvskrevne partnere.

### VURDÉR TEKNOLOGIENS VÆRDI KRITISK

Når man er i et teknologisk felt med mange udbydere, bliver man bombarderet med tilbud om smarte løsninger. Man er nødt til at kombinere sin nysgerrighed med en sund kritisk sans for at vurdere, om en teknologi er investeringen af tid og penge værd.

En trafik skal flyde effektivt og sikkert – også når der fx skal graves kørebane op, er sket et trafikuheld på Ringgaden, eller vintervejret spiller med musklerne. Det er en vigtig del af målsætningen for afdelingen for Lys- og Trafikledelse i Teknik og Miljøforvaltningen i Aarhus Kommune. Og midlerne til det mål er i stigende grad digitale.

Afdelingen har det digitale overblik over de hundredevis af lys-signaler i byen og kan blandt andet styre gadebelysning og de elektroniske informationstavler til bilisterne. Desuden indsamles via sensorer data om den aktuelle trafik, temperaturer i vejbanen, luftkvalitet mv. De mange data bruges både i trafikplanlægningen og til at optimere den daglige drift af byens trafik- og lysanlæg.

Et eksempel er, at det er politisk vedtaget at slukke hver anden gadelampe mellem kl. 22 og kl. 07. Det giver nogle "sorte huller" på vejen og dermed en lavere trafikikkerhed. Her arbejder afdelingen med, om man ud fra realtidsdata om trafikken kan styre lyset ud fra, hvor mange biler der rent faktisk kører på den enkelte vej her og nu.

Et af de næste skridt i udviklingen mod den smarte, digitale by er ifølge afdelingsleder Peter Ryberg Neess at etablere en egentlig trafikcentral – en slags "kontrolltårn", hvor man ikke bare kan overvåge trafiksignalerne, men også fjernstyre dem fra en computer i trafikcentralen og dermed få langt bedre muligheder for at dirigere trafikken ud fra den aktuelle situation. De første signalanlæg, der kan fjernstyres, er netop taget i brug.

### Det rette mindset

Det digitale er integreret i næsten alt, hvad afdelingen beskæftiger sig med, og det er en verden, der udvikler sig hurtigt. Det

afspejler sig på flere måder i den måde, ledere og medarbejdere går til den nye teknologi på:

– Man er nødt til at være på forkant med nye muligheder og ikke bare tænke og sige: 'Det plejer vi at gøre, og det virker, så det bliver vi ved med'. Hvis man bliver ved med at hænge i det mindset, sker der ingen udvikling. Man er nødt til at turde løbe en risiko, afsøge markedet og teste noget af det, der kan blive fremtidens løsninger, siger Peter Ryberg Neess.

Netop mindsettet er ifølge ham det måske mest afgørende, hvis man vil skabe en arbejdsplads, hvor den digitale innovation kan trives i hverdagen. Derfor lægger han meget vægt på mindsettet, når han rekrutterer nye medarbejdere:

– Selvfølgelig er der nogle faglige kompetencer, som skal være på plads – også i forhold til det digitale. Men det er i mine øjne det mindste, for det kan de fleste lære. Når jeg rekrutterer, kigger jeg virkelig meget efter mindset, for hvis folk ikke har viljen til at lære og nysgerrigheden efter at opsøge noget nyt, kan man heller ikke få bygget evnerne på.

### De allerdygtigste specialister

Det er en meget blandet medarbejdarskare, der arbejder i afdelingen, og der er også forskel på, hvor entusiastisk de går til den digitale teknologi. Men der er en gruppe af frontløbere, der ifølge Peter Ryberg Neess er nogle af de allerdygtigste i landet på deres felt, og som han gør sig umage med at give gode betingelser:

– For dem handler kompetenceudvikling ikke primært om at deltage på kurser og konferencer, men om at få mulighed for at for-

midle deres viden, indgå i netværk nationalt og internationalt og udveksle erfaringer med den lille kreds af andre specialister, der ligger forrest i feltet.

Det bekræfter en af afdelingens specialister, Michael Bloksgaard, fagkoordinator for ITS (intelligente transportsystemer):

– Noget af det gode ved arbejdspladsen er, at der bliver sat tid af til, at man kan dyrke sit netværk og sparre med andre eksperter. Det er rigtig vigtigt. Jeg har værdifulde relationer til blandt andet Københavns Kommune og Vejdirektoratet og sidder også med i en nordisk ekspertgruppe for trafiksignaler.

### Det tværfaglige samspil

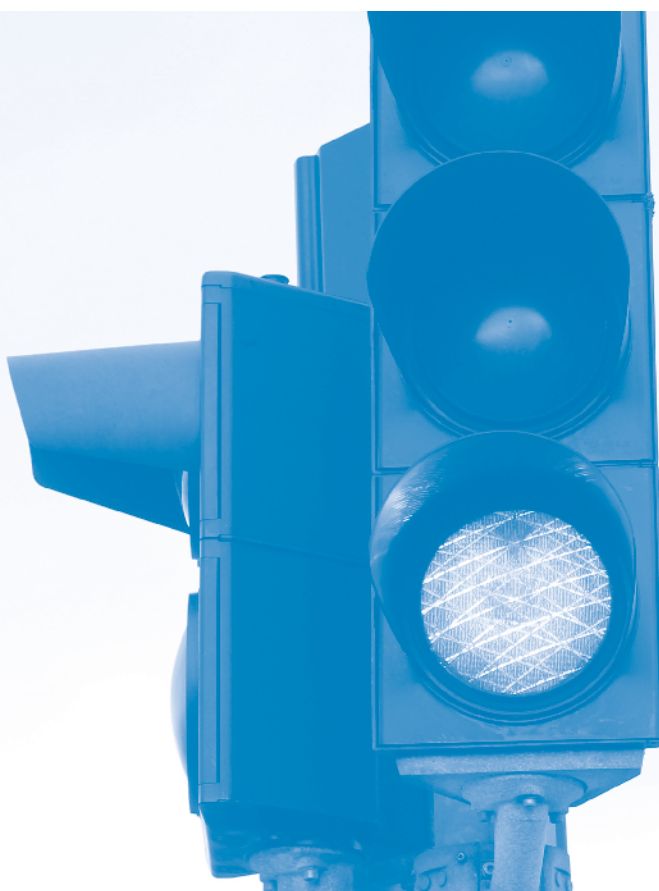
En anden vigtig ledelsesudfordring er at få specialisterne til at arbejde godt sammen på tværs, for det er ofte i krydset mellem forskellige fagligheder, at de innovative løsninger skal findes.

– Det er en vigtig del af min rolle som leder at bringe faglighederne sammen og gøre dem nysgerrige på hinandens fagområder, så de ikke er for låst til eget fag. Hvis man ikke slår dørene op, mister man måske vigtige synergier og viden, der kunne berige ens eget arbejde, siger Peter Ryberg Neess.

Med samme blik betragter han sin relation til andre ledere.

– Jeg skal være opmærksom på, hvad der rører sig på deres områder for at kunne se, om det måske kan kobles med noget af det, vi sidder med. Digital innovation handler meget om inspiration: Kan man kæde mennesker sammen med andre, der tænker anderledes, eller som er endnu længere fremme?

”  
**Man er nødt til at være på forkant med nye muligheder og ikke bare tænke og sige: 'Det plejer vi at gøre'.**





# Andre projekter fra Væksthus for Ledelse



## Forandring fryder – og forstyrrer

Selv om forandringer ofte fryder, oplever ledere og medarbejdere dem også nogle gange forstyrrende eller ligefrem frustrerende. Publikationen bygger på interviews og en spørgeskemaundersøgelse med ledere fra fem forskellige velfærdsområder om deres erfaringer med at stå i spidsen for forandringer.



## Ledere og hverdagsinnovation

Væksthus for Ledelse har sammen med forskere fulgt syv ledere og deres arbejdspladser i godt et år for at undersøge, hvordan ledere skaber rum for medarbejdernes innovation i hverdagen. Undersøgelsen identificerer tre fællestreks hos de ledere, som formår at skabe rum for innovation.



## Ledelse af kompetenceudvikling

De fleste ledere er opmærksomme på, at kompetenceudvikling er vigtig, men i praksis er der mange forhindringer og faldgruber på vejen mod en effektiv læring. I denne publikation præsenteres en enkel metode til at gennemtænke arbejdet med kompetenceudvikling og gribe det systematisk an.



## Ledere der lykkes 2

Hvilke kompetencer er særligt afgørende for at være en ekstraordinært dygtig leder på kommunale og regionale arbejdspladser? Svarene fra en grundig interviewundersøgelse præsenteres i denne publikation, hvis formål er at bidrage til offentlige leders refleksion over og indbyrdes dialog om, hvad der kendetegner virkelig god ledelse.



## Med kerneopgaven som ledestjerne

Som leder skal du kunne hæve dig op over hverdagens kompleksitet og anviser en tydelig fælles retning, som dine medarbejdere kan forstå og motiveres af. I publikationen belyser fire eksperter udfordringer og muligheder i at lede ud fra kerneopgaven.



## Innovation i hverdagen

Landets offentlige ledere er under pres for at kunne levere bedre og billigere velfærdsydelser endnu mere effektivt. Det kræver en evne til at inspirere og udvikle sin organisation og tænke nyt. Få her ti enkle veje til at skabe mere innovation i hverdagen.

**Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via [lederweb.dk](http://lederweb.dk).**

## Digitale tilbud

Væksthus for Ledelse er meget andet end nyttige publikationer. Vi udvikler podcasts, digitale universer, e-kurser og har opbygget en base med over 1.600 værktøjer og artikler om ledelse. Det hele er samlet på Lederweb.dk og organiseret, så det er let tilgængeligt. Prøv for eksempel:

### Podcast om ledelse

Lyt med på Væksthus for Ledelses Podcast-serie "Ørerne i Maskinen", hvor Kurt Strand inviterer offentlige ledere og konsulenter till en snak om forskellige ledelsesudfordringer.

### Karriereuniverset

Der kan være stor forskel på ledelsesopgaven på forskellige ledelsesniveauer: leder, chef, strategisk chef og direktør. Læs artikler, se videoer med fire offentlige ledere, og prøv en quiz, der matcher dit (kommende) niveau.

### E-kursus: Nærvær på afstand

Mange ledere skal lede medarbejdere, som de ikke deler fysisk arbejdsplads med til daglig. Dette e-kursus giver hjælp, tips og inspiration til den opgave – seks lektioner leveret til din indbakke.

### Ugentligt nyhedsbrev

Mere end 28.000 ledere modtager Lederwebs gratis ugentlige nyhedsbrev med artikler, inspiration og værktøjer.

## Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

*I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:*

- *Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)*
- *Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)*
- *Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner*
- *Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet*
- *Grete Tarpgaard, afdelingschef, FH*
- *Britta Borch Egevang, direktør, Djøf*
- *Jan Henriksen, konsulentchef, KL*
- *Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland*
- *Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune*
- *Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune*

# Ledelse af digital innovation

## Erfaringer fra fem frontløbere

Alle ledere i kommuner og regioner har brug for at forstå de muligheder, digital teknologi giver for at understøtte og udvikle opgaveløsningen.

At skabe en arbejdsplads, der er god til at arbejde med digital innovation i hverdagen, stiller krav til den enkelte leder.

I denne publikation fremlægges resultaterne af et projekt, der har undersøgt erfaringerne fra fem meget forskellige arbejdspladser, der alle har gode erfaringer på området.

Publikationen er tænkt som en inspiration og hjælp til refleksion for førstelinjeledere, men den kan også bringes i spil i dialogen i ledergrupper, MED-udvalg og andre fora, hvor digitalisering og innovation er på dagsordenen. Ledere kan også bruge publikationen i deres dialog med resten af ledelsessystemet om rammer og vilkår for lokal digitalisering.

Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse i samarbejde med Center for Offentlig Innovation, COI.