



# Ledelse af digital omstilling

## Hvad er det?

Ledelse af digital omstilling er en ledelsesadfærd, hvor man som leder tager ansvar for og understøtter den digitale omstilling af den offentlige sektor. For at kunne gøre det skal man navigere nysgerrigt og kompetent i en digital tidsalder, der både indeholder muligheder og udfordringer for offentlige organisationer. For at lede denne omstilling skal lederne have en vis forståelse for, hvad de digitale teknologier kan, og lederen skal understøtte en nysgerrig og konstruktiv tilgang til, hvordan de bruges bedst for at forbedre den service, borgerne modtager. Samtidig er den digitale omstilling en forandrings- og implementeringsproces, der kræver, at de offentlige ledere kan skabe mening og understøtte større forandringer i deres organisationer i forbindelse med digital omstilling.

## Hvorfor er det vigtigt?

Den digitale omstilling er i fuld gang i den offentlige sektor, og den bringer muligheder for bedre opgaveløsning, mere effektive processer og større gennemsigtighed for borgerne med sig. Men der følger også en række udfordringer, der kræver en kritisk og reflekteret tilgang til digitaliseringsprocesserne. Forskning viser, at ledelse spiller en væsentlig rolle, hvis de digitale teknologier skal indfri de ambitioner, vi som samfund har med dem.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

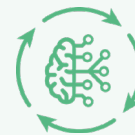
I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om dit arbejde med ledelse af digital omstilling i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om ledelse af digital omstilling i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder arbejder med ledelse af digital omstilling. Med digital omstilling mener vi både at tage nye teknologier i brug, og at bruge eksisterende digitale teknologier på nye måder. Digitale teknologier kunne fx være kommunikationsteknologier, velfærdsteknologier, algoritmer og dokumentations- eller sagsbehandlingssystemer.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder sikrer, at vores kompetencer er opdaterede med hensyn til den digitale udvikling.*
- *Min leder kan forklare, hvorfor vi skal tage nye digitale teknologier i brug.*
- *Min leder sikrer, at den digitale omstilling skaber værdi for borgerne/brugerne.*
- *Min leder skaber en kultur, hvor vi går nysgerrigt og systematisk til nye digitale teknologier.*
- *Min leder sikrer, at vi har styr på IT-sikkerheden i vores enhed.*

# Hvordan kan du arbejde med ledelse af digital omstilling?



## I dit eget lederskab

Hvis du gerne vil arbejde med ledelse af digital omstilling, skal du have blik for, hvilke nye digitale teknologier der løbende udvikles på jeres område, og en forståelse for, hvordan I kan bruge disse teknologier på en hensigtsmæssig måde. Du skal som leder også have blik for, hvilke kompetencer I allerede har, og hvilke I har brug for at tilføje i jeres enhed. Derudover er det vigtigt, at du kan forklare dine medarbejdere, hvorfor I tager ny teknologi i brug, og hvordan det positivt kan ændre jeres rutiner. I den samtale er det vigtigt både at være kritisk og nysgerrig. Digital omstilling kræver – ligesom andre forandringsprocesser – at du som leder er vedholdende og løbende følger op.

## Hvis du vil arbejde med ledelse af digital omstilling, kan du overveje:

- Hvilke digitale teknologier er centrale for jeres opgaveløsning nu? Hvilke, forventer I, vil være det i de næste fem år?
- Har I tilstrækkelig viden om de relevante digitale teknologier i jeres enhed? Har du de nødvendige digitale kompetencer selv? Har dine medarbejdere?
- Er der brug for flere superbrugere i jeres enhed? Eller er der mere brug for, at alle kan "lidt" mere end i dag? Er I nysgerrige og har mod på at prøve nye teknologier?
- Hvilke større digitale projekter står I overfor på den korte bane? Ved dine medarbejdere, hvorfor I har gang i dem? Hvilken forskel gør de for jeres opgaveløsning?
- Hvorfor er digital omstilling vigtig for arbejdet hos jer? Kender dine medarbejdere grunden til det? Kan du formidle det?
- Kan I bruge digitale teknologier på en mere hensigtsmæssig måde i relation til jeres brugere eller interessenter, end I allerede gør i dag? Hvordan kan den digitale omstilling bidrage til at skabe værdi for borgerne?
- Hvornår bliver digitalisering svært hos jer? Er I i stand til at holde fokus på den digitale omstilling? Hvilke rutiner og traditioner bliver udfordret af digitalisering? Og hvilke er de vigtigste at ændre?

På næste side kan du som inspiration til dit arbejde se to eksempler på ledere, der arbejder med ledelse af digital omstilling.

## Bedre udnyttelse af eksisterende teknologi

I en statslig styrelse skal en større del af medarbejderne i fremtiden kunne arbejde hjemme. Lederne i organisationen vil gerne tilbyde medarbejderne en mere fleksibel arbejdsplads, men det må ikke gå ud over opgaveløsningen. En del af udfordringen er, at enheden har meget varierende erfaringer med digitale møder. Særligt oplever en del medarbejdere, at det software, som styrelsen tilbyder, ikke er optimalt, og at de ikke er gode nok til at bruge det til at skabe effektive møder. For at forbedre de digitale møder bruger en leder et kontormøde på at få en medarbejder fra Statens IT til at vise, hvilke funktioner mødesoftwaret har, så alle ansatte – både medarbejdere og ledere – i kontoret lærer disse funktioner at kende. Det sikrer, at møderne efterfølgende opleves som mere effektive.

## Meningen med algoritmer

En socialchef i en kommune har i en periode været interesseret i andre kommuners forsøg med at bruge algoritmer til at understøtte beslutninger. Hun oplever, at medarbejderne ser på forsøgene med en vis modstand, da de er bekymrede for, at algoritmerne vil "overtage" deres professionelle råderum og svække deres evne til at udøve professionelt skøn. For at vise medarbejderne at det langt fra er intentionen, arrangerer lederen et besøg i en anden kommune, der har gode erfaringer med brugen af algoritmerne. Medarbejderne få derved lov til at møde andre medarbejdere, der har konkrete erfaringer med, hvordan algoritmerne kan hjælpe dem til at skabe overblik over komplekse sagsforløb. Da lederen et par måneder senere introducerer brugen af algoritmer i organisationen, er medarbejderne væsentligt mindre bekymrede, fordi de har set, hvordan det bruges hensigtsmæssigt andre steder.