



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?

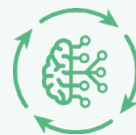
I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om dit arbejde med ledelse af digital omstilling i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om ledelse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



På organisatorisk niveau

At understøtte den digitale omstilling i hele organisationen handler i høj grad om, at I som organisation har overblik over, om de rette digitale kompetencer er til stede i jeres organisation, og at I har blik for hvem, der er centrale spillere i den digitale omstilling. Mange ledere ser måske ikke traditionelt den digitale dagsorden som deres, og derfor kræver det organisatorisk opmærksomhed at sikre, at lederne kan formidle den digitale omstilling til deres medarbejdere.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med ledelse af digital omstilling, kan I overveje:

- Hvordan påvirker den digitale omstilling jer som organisation? Er der områder, hvor I er udfordrede eller områder, hvor I står stærkt?
- Hvordan er lederne i hele jeres organisation klædt på til at understøtte den digitale omstilling? Er der forskelle på tværs af hierarkiske lag eller opgavetyper, som I bør være opmærksomme på?
- Hvordan ser organisationens digitale kompetencer generelt ud? Er der medarbejdergrupper, der har brug for at få løftet deres kompetencer?
- Kan I som organisation hjælpe jeres ledere til at motivere den digitale omstilling blandt medarbejderne? Hvornår opleves digitalisering som meningsfuld og mindre meningsfuld i jeres organisation?
- Understøtter jeres kultur løbende forandringer? Hvornår oplever I modstand mod at digitalisere relevante arbejdsgange?
- Er der rum til at afprøve nye teknologier lokalt i jeres organisation? Er I gode til at lære af hinanden på tværs? Er jeres organisation kendetegnet af nysgerrighed overfor nye teknologier? Og forholder I jer kritisk til, hvad der skal rulles ud på tværs af organisationen?

På næste side kan I til inspiration læse to eksempler på organisationer, der arbejder med ledelse af digital omstilling. I kan bruge dem som inspiration til, hvordan I vil arbejde med ledelse af digital omstilling fra organisatorisk niveau i jeres organisation.

Overblik over digitale kompetencer i organisationen

I en kommune ønsker direktionen at afdække niveauet af digitale kompetencer hos ledere og medarbejdere for på den baggrund at udarbejde en samlet plan for kompetenceudvikling på det digitale område i kommunen. Kommunens IT-afdeling får derfor til opgave at kortlægge brugen af digitale værktøjer i forskellige dele af organisationen. De afdækker herunder, hvilke værktøjer der bliver brugt og i hvilket omfang, samt hvad IT-afdelingen særligt får mange henvendelser om. Til sidst skal lederne tage stilling til, hvilke digitale kompetenceløft de har behov for i deres enheder. Organisationens lokale MED-udvalg inddrages også i kortlægningen. Tilsammen udvikler kommunens HR-funktion et overblik over digitale kompetencer i organisationen og kommer med forslag til indsatser på tværs af organisationen.

Digital omstilling på dagsordenen i lederteams

I en regional forvaltning oplever direktionen, at nogle af lederne ikke ser digital omstilling som en del af deres portefølje, men som noget, der hører hjemme i IT-afdelingen. For at understrege at den digitale omstilling er relevant for alle ledere, beder direktionen alle lederteams afholde et temamøde om digital omstilling og på den baggrund give direktionen input til, hvordan den digitale transformation af forvaltningens arbejde kan styrkes.