

Håndbog i Digital Hverdagsledelse

*Digital ledelse
handler langt fra kun om it!*



INDHOLD

1.

Opmærksomhedspunkter
- ved "skal" - og "kan" digitalisering

2.

Redskaber #
- til at komme i gang

3.

Til slut
- åbenhed og inspiration

KÆRE LEDER

Den digitale ledelse er sat på dagsordenen.

Alle skal kunne tage del i den digitale udvikling, påvirke de digitale rammer for vores hverdag og gribe ud efter de digitale muligheder, når vi ser dem. Vi skal samtidig kunne se og forklare koblingerne mellem de digitale tiltag og dem, vi er her for – borgerne!

Det kræver et digitalt mindset og konkrete redskaber.

I denne håndbog får du input til, hvordan du kan forstå digital ledelse, hvordan du inddrager digital ledelse i din daglige ledelse, samt hvordan du og dine medarbejdere løbende kan arbejde med at håndtere de forandringer, som digitaliseringen byder på og bringer med sig.

God fornøjelse med den digitale hverdagsledelse!



Det digitale mindset

DIGITALISERINGEN SKAL LEDES

Digitaliseringen sætter i mange sammenhænge **rammerne** for, hvordan vi kan udføre vores **kerneopgaver**.

Digitaliseringen påvirker i nogle sammenhænge vores **faglighed** og skubber på en **udvikling** af den.

I andre sammenhænge skal digitaliseringen **effektivisere** vores arbejde eller dialogen med borgerne, som det fx sker med digital post.

Hvis du ikke leder den digitale udvikling, der påvirker dit område, bliver rammerne sat uden din **indflydelse**.

VÆRDIER AT LEDE EFTER

Husk, hvem vi er til for

Vi skal forstå og kunne forklare medarbejderne kæden fra et digitaliseringstiltag til den ønskede værdi for borgeren (også selvom den nye teknologi er intern – det skaber fx mere tid til kerneopgaven).

Uden kommunikation, ingen mening

Medarbejderne skal forstå meningen med og relevansen af digitaliseringstiltagene, og den skal du forklare.

Lederen som rollemodel

Din tilgang til digitaliseringen smitter af, så gå foran med brug af nuværende og kommende teknologi.

Skab sammenhæng

Skab hensigtsmæssig sammenhæng mellem ny teknologi, processer, kerneopgaver, kompetencer, ressourcer og ledelsesindsats.

REFLEKSION

Hvordan kan borgerne mærke forskel i forhold til de digitaliseringsprojekter, som du på den ene eller anden måde har berøring med?

Hvordan kommunikerer du behovet for anvendelse af ny teknologi?

Hvordan er du en god digital rollemodel? Hvordan sørger du for at gå foran?

Hvordan skaber du sammenhæng mellem teknologi og alt det rundt om?

Digitaliseringens startpunkt

”SKAL” ELLER ”KAN”

– HVOR KOMMER DEN FRA?

Digitalisering kan starte mange steder. I det følgende vil vi tage fat i **to startpunkter**:

Digitalisering, der kommer udefra, og som vi af den ene eller anden grund skal indføre, kalder vi ”**skal**”.

Digitalisering, vi selv finder på, kalder vi ”**kan**”.

”Skal” – Vi gør det sammen

Nogle vil mest opleve den ene slags, hvilket typisk vil være ”skal”-digitalisering.

Det vil være projekter, der styres centralt fra, og som skal implementeres over hele forvaltningen, kommunen eller i hele landet.

Det kan fx være, at borgerne skal betjene sig selv digitalt eller brug af digital post.

EKSEMPLER PÅ ”SKAL”

Nyt ESDH-system eller digital post er eksempler på skal-projekter – det vil sige projekter, der skal implementeres bredt på tværs af organisationen.

Nogle ”skal”-projekter vil være knyttet til en dato, hvor de skal være implementeret, fx ”Lov om digital post”.

”Kan” – Vi finder selv på

Andre vil opleve en mindre grad af skal-digitalisering og måske i højere grad selv efterspørge og finde på, hvordan digitalisering kan udvikle den kommunale service eller drift.

Kan-digitaliseringen kan også vokse ud af borgernes efterspørgsel eller deres konkrete idéer.



EKSEMPEL PÅ ”KAN”

For at afhjælpe den store efterspørgsel på førstehjælpskurser med hjertestarter i Københavns Kommune er Team Bade i Kultur- og Fritidsforvaltningen gået i gang med at udvikle e-læring med instruktioner til hjertestartere.

Dette vil betyde, at flere end hidtil kan få instruktion i, hvordan man bruger en hjertestarter, og det vil lette efterspørgslen på tilstedeværelseskurser hos Team Bade.

På de følgende sider gives der korte vejledninger til, hvad man særligt skal være opmærksom på, alt efter hvilket startpunkt digitaliseringen har.

Digitaliseringens startpunkt

OPMÆRKSOMHED VED ”SKAL”-DIGITALISERINGEN

Forud for skal-digitalisering laves der en business case for indførelse af et nyt system.

Den vedtages som en del af budgettet og ligger til grund for det, man forventer at kunne spare.

Oversættelse til lokale forhold

For at lykkes med implementeringen af skal-projekter er det nødvendigt, at projektet oversættes til lokale forhold, fx ved at tage stilling til følgende spørgsmål:

- Hvad står der i **business casen**?
- Hvad er vores **mål**, og hvilke **effekter** skal vi opnå?
- Hvem er **ansvarlig** for at nå målene hos os?
- Hvad **kræver** det, for at vi når målene?

FORDELE

- Det har fokus, og der er **central hjælp** at hente
- Pres på organisationen, der **driver forandringen** igennem
- Borgerne oplever en **ensartet service** på tværs

FALDGRUBER

- **Forandringer** af lokal adfærd og kultur **glemmes**
- Gevinstrealisering følges ikke til dørs
- **Ejerskab** lokalt mangler
- **Tillid** til projektet kan være lav, da det ikke tager udgangspunkt i **lokale udfordringer**

IMPLEMENTERING – SKER IKKE AF SIG SELV

Da ”skal”-projekter ofte dækker mange forskellige behov på **tværs** af afdelinger, vil det ofte ikke være alt ved systemet, der er **relevant** for hver **enkelt** afdeling.

Derfor er det vigtigt, at **medarbejderne** ved, hvad det **store mål** med digitaliseringen er, og ved, hvordan deres indsats **understøtter** det store mål.

Hav fokus på at skabe **motivation** hos medarbejderne. Brug **forandringsledelse** med fokus på **brugerne** – det vil sige, at både ledere, medarbejdere og borgere skal i **centrum**.

PÅVIRK PROJEKTERNE

Kan I **påvirke** projekterne, inden de implementeres?

Opsøg **mulighederne** for at deltage i projekterne fra **start**.

Det sikrer, at jeres **input** kommer med, og at I er **engagerede** fra start.

Digitaliseringens startpunkt

OPMÆRKSOMHED VED ”KAN”-DIGITALISERING

Kan-projekterne kan opstå på mange måder – oftest ved at en medarbejder eller leder får en god idé.

Det skaber stort engagement og lokalt ejerskab. Vær dog ekstra opmærksom på, om idéen kan holde, og på dens afhængighed af og sammenhæng med andre tiltag.

Kvalitetssikring af indhold

- 1) Bed den, der har fået idéen, om at **prøve** idéen af som koncept ved at **beskrive** og forklare den til kolleger – kan kollegerne se **meningen**?
- 2) Hvis det kan lade sig gøre, så bed medarbejderen om at lave en **test** af idéen i **virkeligheden**, fx ved at man ”rollespiller” eller taler om den digitale forandring, som om den allerede er gennemført:
 - Hvordan vil den **nye hverdag** se ud?
 - Hvad gør vi **anderledes**?

Lav en **business case**, hvis idéen stadig holder, og der er opbakning til den. Find **potential**et ved idéen. Start eventuelt med et **pilotprojekt**. Husk at undersøge, om andre i det offentlige eller private arbejder med idéen.



Kvæl ikke energien

”Kan”-projekter vil ofte være præget af stor energi.

Vær opmærksom på, at **kvalitetssikring og afprøvning** af idéen ikke dræber **energien**.

Få hjælp til afprøvning af idé

Opsøg andre afdelinger, forvaltninger, kommuner eller organisationer, der har taget lignende initiativ.

Stil fx følgende spørgsmål:

- Hvilke **erfaringer** gjorde I jer?
- Hvad skal vi være særligt **opmærksomme** på?
- Hvad gjorde, at I **lykkedes**?



FORDELE

- Stort lokalt **ejskab og engagement**
- Sammenhæng til lokale **arbejds gange**
- Tættere på **brugerne** – da projekterne opfindes tættere på **driften**

FALDGRUBER

- **Business case** regnes ikke igennem, da man ”tror” på projektet
- Manglende **sammenhæng** med øvrige digitale projekter i kommunen
- **Dobbeltarbejde** mellem enheder – man laver det samme

START DEN DIGITALE SAMTALE HOS JER!

Involvering skaber engagement

Den bedste måde at starte den digitale samtale hos jer er at involvere medarbejderne.

Hav en fælles dialog om, hvordan digitalisering påvirker jeres arbejde og kerneopgave, og om hvordan I vil arbejde med digitalisering fremadrettet.

Du kan fx afholde en **workshop** som beskrevet til højre.

I kan også få besøg af en intern konsulent, der kan skabe inspiration og fortælle om visionen om en mere digital arbejdsplads og kommune.

Målet er, at I tager stilling til, hvordan I vil arbejde med digitale forandringer, fx:

- *Skal I være mere opsøgende på de digitale muligheder?*
- *Skal der udpeges en tovholder?*
- *Vil I blive bedre til at implementere og hente gevinster?*

SPEJLING I ANDRE GIVER REFLEKSION OVER EGEN PRAKSIS

For at perspektivere jeres interesse for digitalisering kan I besøge en enhed som jeres, der allerede har gjort sig erfaringer.

3 TIMERS WORKSHOP

- SÅDAN GØR DU!

Tænk over, hvilke udfordringer I står over for lige nu? Kan det digitale bruges som en del af løsningen?

Udarbejd præsentation, og planlæg workshoppen.

Få evt. støtte og inspiration til workshoppen fra en intern konsulent.

Forslag til overordnede programpunkter:

- 1. Inspirationsoplæg:** Hvad kan vi i vores afdeling med digitaliseringen?
- 2. Brainstorm** på flip eller papkort: Hvornår og hvordan påvirker digitaliseringen jeres kerneopgaver? Nu og i fremtiden?
- 3. Drøftelse:** Hvordan vil I gerne arbejde med digitaliseringen?
- 4. Beslutning** om handlinger



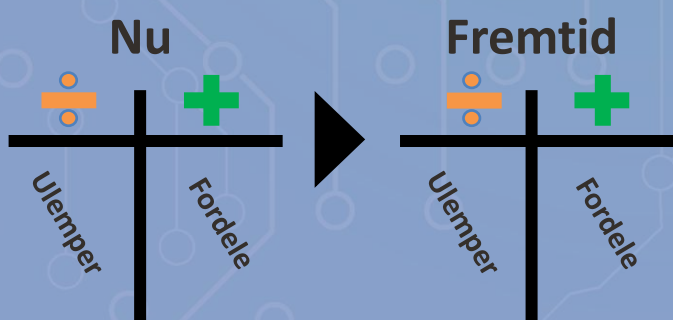
FORANDRINGENS FORDELE OG ULEMPER

Når vi gør brug af nye digitale redskaber, sker det som en del af en større forandring, hvor medarbejderes og borgers nuværende praksis ændres.

For at forstå, hvad der er på spil for en bestemt målgruppe, kan man undersøge, hvilke fordele og ulemper der er ved den nuværende og fremtidige situation.

Øvelsen skaber forståelse for medarbejderes eller borgers oplevelse af forandringen. Den giver ejerskab til forandringen.

Øvelsen gennemføres ud fra denne figur:



INSPIRATIONSSPØRGSMÅL

1. Hvilke **forandringer** afføder den nye teknologi?
2. Hvor **dybtgående** er forandringerne?
3. Hvad betyder det for **måden**, arbejdet kan eller skal udføres på?
4. Hvad betyder det for brugernes **relation** til borgerne?
5. Hvad betyder det for den enkeltes **faglige kompetencer** – og faglige identitet?
6. Betyder forandringen noget for **kulturen** i afdelingen?
7. Hvor stor mulighed er der for at **fortolke** systemerne?

Citat: Anja Svejgaard Pors, Institut for Ledelse og Forvaltning, Professionshøjskolen Metropol

NU- OG FREMTIDSØVELSE **- SÅDAN GØR DU!**

- 1. Tegn** figuren på en tavle eller en flip
- 2. Beskriv** nu-situationen og fremtidssituationen
- 3. Spørg** medarbejderne (eller borgerne), hvilke fordele/ulemper de oplever ved nu-situationen – skriv op
- 4. Spørg** medarbejderne (eller borgerne), hvilke fordele/ulemper de oplever ved fremtidssituationen – skriv op
- 5. Drøft**, hvordan fordele ved nu-situationen kan overføres til fremtidssituationen, og hvordan ulemper ved fremtidssituationen kan mindskes

Redskab #3

”EN GOD DIGITALISERING ER EN KOMMUNIKERET DIGITALISERING”

Professor Kim Normann Andersen

Digitalisering er oftest en del af en større forandring og er ikke **målet** i sig selv.

Målet med digitaliseringen, og hvorfor den anvendes i den konkrete **sammenhæng**, skal kommunikeres.

Hvis mål og mening kommunikeres klart, mindsker det **modstand** mod forandringen.

ILLUSTRATIONER SIGER MERE END TUSIND ORD

Illustrationer kommunikerer tydeligt, og man husker bedre det, der kommunikeres, når det er illustreret.

Illustrationer kan være tegninger på papir eller i PowerPoint.

Hold det enkelt, og beskriv det tegnede med et par ord.

REFLEKSION

Hvordan kommunikerer du digitale ændringer i dag?

Hvordan er din kommunikation om digitaliseringen handlingsorienteret, så medarbejderne forstår forandringen?

Kommunikerer du til de relevante? Fx medarbejdere, lederkolleger, chefer og borgere?

DEN GODE KOMMUNIKATION

- SÅDAN GØR DU!

- 1. Kommunikér hvorfor:** Hvad I vil opnå med forandringen, skal være tydeligt. Vær derfor parat til at svare på spørgsmålet: Hvorfor skal vi det? Hvad vil vi have ud af forandringen? Øv dig evt. sammen med dine medarbejdere på at svare på hvorfor.
- 2. Fortæl historien:** Hvordan ser fremtiden ud, hvor digitaliseringen bruges? Beskriv hverdagen, hvad gør man anderledes, hvilke fordele er der, og hvilken betydning får det for medarbejdere og brugere?
- 3. Beskriv den ønskede forandring:** Hvis man skal skabe tryghed i forandringen hos medarbejderne, er det en god idé at beskrive de konkrete forandringer, der skal ske. Beskriv forandringsprocessen i simple trin.



DET HANDLER OGSÅ OM MOD

Når digital ledelse nævnes, kan der være nogle ledere, der bliver usikre på, hvad de kan, og hvad de bør kunne.

De gode erfaringer med digital ledelse bygger på, at lederne er åbne om, hvad de kan og ved, og hvad de ikke kan og ved endnu, og på at de tør give de medarbejdere, der er ildsjæle inden for det digitale, ansvar.

Det er hensigtsmæssigt at tale med lederkolleger om tvivlsspørgsmål, eventuelle forbehold, muligheder og om meningen med de digitale tiltag.

Kun på denne måde kan vi støtte hinanden i nysgerrigt at undersøge og blive kloge på, hvor, hvornår og hvordan digitaliseringen kan understøtte kerneopgaverne til gavn for borgerne.

NØGLEORD

Åbenhed

Nysgerrighed

Mod

Spørgelyst

Muligheder

Handlekraft

Mening

Kerneopgave

Forandringer

REFLEKSION

Har du modet til at være nysgerrig på den digitale udvikling?

HJÆLP OG INSPIRATION

Du kan søge hjælp og inspiration mange steder;
internt i din organisation, hos kommuner eller andre myndigheder m.fl.:

- Interne konsulenter, fx proceskonsulenter og digitaliseringskonsulenter
- www.kl.dk
- www.digitaliser.dk
- Andre kommuners hjemmesider
- Søgmaskiner på internettet