

Digitalt lederskab i praksis

Af Astrid Marie Starck, Implement Consulting Group, ams@implement.dk

Det digitale påvirker og er en del af alle forretningsområder i dag. Det gælder både i den private og offentlige sektor. Digitale redskaber og processer bevæger sig ind på områder, hvor de aldrig tidligere har været i spil, fx i børnehaver og vuggestuer. Det kan skabe udvikling, men kan også skabe frustration, stagnation og fremmedgørelse. At styre dette kræver ledelse. I denne artikel ser vi på, hvad god digital ledelse kan være i en offentlig kontekst.

Brug af digitale redskaber vinder frem, og man taler i den forbindelse om lederens rolle som digital leder. Men hvad er digital ledelse? Er det ikke indeholdt i almindelig ledelse? Giver det mening at tale om ledelse af digitalisering og digitalt lederskab?

Det gør det. Grunden til, at vi skal interessere os for digital ledelse, er, at vi skal anerkende, at øget og god brug af digitale redskaber kræver en særlig ledelsesmæssig indsats. Især når digitalisering møder fagligheder, hvor man ikke normalt har anvendt digitale redskaber. Og som måske ligefrem ser digitale redskaber som noget, der kan fremmedgøre og skabe afstand. Det gælder fx det pædagogiske felt, som jeg vil bruge som eksempel på, hvordan digital ledelse kan

udøves. Ikke kun af ledere, men af alle, der ønsker at påvirke brugen af digitale redskaber og processer.

Et eksempel: Digitalt lederskab i dagtilbud

🕒 **EKSEMPEL:** *Hjalte ser i en bog, som han har lavet. Han har selv fundet på historien sammen med andre børn fra sin stue. Når han trykker på en knap, kan han høre sin egen stemme, der dramatisk fortæller om en drage og en regnorm, der er oppe og slås, men ender med at blive venner. Bogen vises på en tablet med lyd og animerede billeder lavet af tegninger, som børnene selv har lavet og scannet ind.*

I vuggestuer, børnehaver og hos dagplejere opstår flere og flere digitale muligheder. Det er fx små robotter, der kan programmeres af børnene. Det kan være brug af tablets og digitalkameraer til at tage billeder, optagelse og gengivelse af lyd og filmproduktion. Der eksperimenteres flittigt med de forskellige muligheder: Hvordan kan man bruge en projektor til at lege med ved at vise filmoptagelser med børnene? Hvordan kan man anvende sociale platforme som fx Facebook til at opbygge relationer til børn i andre daginstitutioner?

De nye digitale redskaber udfordrer det pædagogiske personale og skaber refleksion: Har vi de kompetencer, der skal til? Er det en del af den pædagogiske kerneopgave at anvende digitale dingener? Hvad gør det ved relationen mellem børnene, når digitale redskaber bringes ind i en leg?

I 2013 – 2014¹ kortlagde to konsulentbureau brugeren af digitale redskaber i dagtilbud i Danmark. En gennemgående pointe fra undersøgelsen er, at en succesfuld anvendelse af digitale redskaber i vuggestuer, børnehaver og hos dagplejere hænger tæt sammen med ledelsesindsatsen.

I forlængelse af arbejdet med kortlægning har jeg foretaget interviews med ledere og pædagoger i dagtilbud. Man kan sammenfatte god digital ledelse til at kunne udøves således:

1. Vær nysgerrig og afsøg det digitale mulighedsrum.
2. Kobl det digitale til fagligheden og sæt fagligheden først.
3. Støt op om digitale ildsjæle.
4. Giv medarbejdere kompetencer og rum til at blive fortrolige med digitale redskaber.
5. Priorité investering i og brug af digitale redskaber.
6. Kommunikér hvorfor.

Nedenfor uddyber jeg de seks punkter.

1. Vær nysgerrig og afsøg det digitale mulighedsrum

En forudsætning for at bruge digitale redskaber er, at man er nysgerrig. Det gælder især fagområder, som ikke normalt anvender digitale redskaber. På det pædagogiske felt er meget få medarbejdere og ledere trænet i, hvad man kan anvende digitale redskaber til, og hvordan man gør. Det kræver en særskilt indsats at bringe det digitale i spil. Da digitale redskaber er nye på daginstitutionsoverområdet, er der ikke en klar opskrift på, hvordan man gør.

2. Kobl det digitale til fagligheden og sæt fagligheden først

Nogle daginstitutioner har kastet sig ud i at afprøve og undersøge, hvad digitale redskaber kan bruges til. Kan de understøtte børns læring og udvikling? Kan de give børnene nye kompetencer? Undersøgelse og nysgerrighed er godt, men det er vigtigt, at man kobler de digitale redskaber til faglige mål. De er som sagt redskaber. Redskaber er ikke målet i sig selv, men et middel til

at opnå et pædagogisk mål. Dette bør være drivende i anvendelsen af digitale redskaber.

🕒 **EKSEMPEL:** *På stue to arbejder pædagogerne med aktionslæring. For at reflektere over deres pædagogiske praksis dokumenterer de, hvad der sker i rummet. De ønsker at bringe børnenes perspektiv i spil. To børn har derfor leget med et digitalkamera spændt om hovedet. Børn og pædagoger kan bagefter bruge filmen til at tale om de ting, der sker, set fra børnenes perspektiv.*

3. Støt op om digitale ildsjæle

I de dagtilbud, der har succes med at anvende digitale redskaber, er indsatsen ofte drevet af en ildsjæl. Ildsjælen har en særlig interesse for digitalisering og formår at bringe digitale redskaber i anvendelse og tænde andres interesse. Ildsjælen er typisk en pædagog, der er nysgerrig efter at vide noget om digitale dimser, men sjældent teknisk ekspert.

Det er vigtigt, at denne ildsjæl bliver bakket op af ledelsen. Fx ved at få tid til at undersøge nye muligheder, sparre med andre institutioner og prøve ting af.

4. Giv medarbejdere kompetencer og rum til at blive fortrolige med digitale redskaber

Det er meget få blandt det pædagogiske personale, der er klædt på til at betjene og anvende digitale redskaber. Mange pædagoger anvender heller ikke digitale redskaber privat, som fx tablet eller computer. Det er altså en helt ny verden, som nogen pædagoger skal træde ind i. Det kræver, at der skabes et trygt læringsrum, hvor man kan blive fortrolig med redskaberne.

I nogle daginstitutioner får medarbejderne tabletten med hjem i weekenden, så de kan prøve den sammen med fx en ægtefælle eller egne børn. I andre daginstitutioner skabes en tydelig fortælling om, at det er ok ikke at være ekspert, men at udvikle lege eller undersøge anvendelsen af fx en robot sammen med børnene. Børn, som tit er mere fortrolige med det digitale end personalet. Det kræver mod hos den mindre øvede pædagog.

¹ Kortlægningen blev udført af Implement Consulting Group og Rambøll Management for Digitaliseringsstyrelsen og en række andre offentlige parter. Den kan findes på internettet ved at søge på: *It og medier er kommet for at blive.*

De kompetencer, der er behov for, er ikke kun tekniske, men i lige så høj grad pædagogiske og alment dannende. For eksempel opmærksomhed på, hvordan redskaber kan påvirke værdier og faglighed, eller overvejelse om, hvor længe børn må sidde med en tablet, eller om de må være alene med den. Eller hvordan man kommunikerer hensigtsmæssigt med digitale medier – må man tage og dele billeder af andre, skal man spørge først og må billeder deles på sociale medier? Det arbejder mange dagtilbud allerede med i børnehøjde. Dette er ikke en egentlig kompetence, men en løbende refleksion, man bør gøre sig blandt det pædagogiske personale. Det kan lederen støtte op om ved at skabe rum til refleksion.

5. Priorité investering i og brug af digitale redskaber

Mange ledere af dagtilbud bliver spurgt, hvordan de har råd til alle de nye digitale ting. Lederne svarer, at de sådan set bare prioriterer brugen af digitale redskaber under samme rammevilkår, som andre dagtilbud prioriterer en ekstra cykel til legepladsen.

I nogle kommuner indkøbes redskaberne centralt eller i klynger. Men langt de fleste dagtilbud må selv stå for investeringen. Uanset hvad skal det prioriteres for at blive til virkelighed.

🕒 **EKSEMPEL:** *I et område med seks dagtilbud havde områdelederen valgt at investere i en "digital edskabskasse". Hvert dagtilbud fik en fysisk kasse med digitale redskaber. Den indeholdt tablets, digitale mikroskoper og digi-talkamera. Kassen gjorde det muligt for dagtilbuddene at eksperimentere med redskaberne og få erfaringer med deres fordele og ulemper. Pædagoger og ledere fortæller, at nem adgang til redskaberne er en vigtig forudsætning for at komme i gang.*

6. Kommunikér hvorfor

Ledere og områdeledere fortæller, at det er vigtigt at kunne fortælle historien om, hvorfor der skal være digitale redskaber i et dagtilbud. Lederne, der går foran med digitalisering, bliver mødt med en

god portion skepsis. Det kan være fra forældre eller fra kolleger.

Forældre kan synes, at deres barn har skærme nok i deres hverdag. De er bekymrede for, at de digitale redskaber skubber voksenkontakten og den fysiske leg til side. Kolleger til dem, der går foran, synes, at digitale dagtilbud fører sig frem med dyrt udstyr, hvor det ikke behøves.

Det er altså vigtigt, at man som leder – og pædagog – kan forklare, hvorfor man bruger tid og penge på digitale redskaber. Man skal kunne svare på mange ting: Hvad er det, de digitale redskaber kan? Er de farlige for børns udvikling? Hvorfor er det vigtigt?

Effekten af digitale redskaber er ikke systematisk og videnskabeligt dokumenteret. Men pædagoger og ledere formulerer følgende formål med anvendelse af digitale redskaber:

- Give børnene digitale kompetencer
- Gøre børnene digitalt dannede
- Understøtte børns forskellige behov

Lederskab på flere niveauer

Digitalt lederskab udøves ikke kun hos den pædagogiske leder i dagtilbuddet. Digitalt lederskab udøves også af de medarbejdere i dagtilbuddet, der går foran, og ledere og medarbejdere i den kommunale forvaltning. Ved at tale om digitalt lederskab og ikke kun digital ledelse, så anerkender vi i højere grad, at lederskab i denne sammenhæng ikke kun varetages i formelle lederroller.

Udover ildsjælen er de vigtigste udøvere af digitalt lederskab den pædagogiske leder og områdelederen. Deres vigtigste rolle er at prioritere arbejdet med det digitale. Det kan være gennem økonomiske prioriteringer og ved at skabe rum for pædagogernes læring om digitale redskaber ved at gøre det til et pædagogisk indsatsområde. Og ikke mindst bakke op om ildsjælenes indsats.

Ledelsen af den digitale indsats sker som en del af den løbende prioritering og udvikling af den pædagogiske indsats.

FIGUR 1: Eksempler på digitalt lederskab i den kommunale forvaltning.

Digitale ledere	Digitalt lederskab udøves gennem ...
Ildsæl, pædagog	Undersøger og holder sig ajour med, hvilke digitale redskaber og muligheder der findes. Inspirere kolleger og ledere.
Pædagogisk leder	Bakker op om digital ildsjæls indsats. Skaber dialog med personale om brug af digitale redskaber og understøtter deres nysgerrighed. Giver personalet digitale redskaber med hjem. Kommunikerer hvorfor digitale redskaber anvendes.
Områdeleder	Bakker op om indsatsen i dagtilbud overfor kolleger, forældre og forvaltning. Skaber gode rammer, fx gennem indkøb i området eller kompetenceudvikling.
Pædagogiske konsulenter i forvaltningen	Understøtter dagtilbud med viden om pædagogik med digitale redskaber.
Administrativ ledelse i kommunen	Skaber rammer for, at dagtilbud kan arbejde digitalt. Fx gennem en kommunal strategi og adgang til teknisk og pædagogisk støtte til dagtilbuddene.
Politisk ledelse	Insisterer på pædagogisk indhold, men skaber først og fremmest plads til, at dagtilbud kan eksperimentere. Tænker digitale redskaber ind i børns hverdag 0-18 år.

I figuren giver jeg eksempler på, hvordan de forskellige niveauer i den digitale forvaltning kan støtte op om og lede anvendelse af digitale redskaber i dagtilbud. Pointerne vil kunne overføres til andre områder i den kommunale forvaltning. Se figur 1.

Udvikling gennem med- og modspil

At skabe en ny praksis kræver en særlig indsats. Det gælder også, når man i højere grad vil gøre brug af digitale redskaber. At gøre digitalisering til en del af hverdagen kommer ikke af sig selv.

De dagtilbud, der lykkes, fremhæver, at deres mål var at komme derhen, hvor digitale redskaber anvendes helt naturligt i den pædagogiske praksis. Samtidig er der

opmærksomhed på, at for at komme derhen, så kræver indførelsen af en ny praksis en målrettet indsats.

Dette gør sig gældende i dagtilbud, men helt sikkert også på andre fagområder, der udfordres og kan udvikles gennem øget brug af digitale redskaber.

Brugen af digitale redskaber skal løbende have med- og modspil. Medspil for at bakke op, skabe rum for indsatsen og nysgerrighed hos det faglige personale. Modspil ved at insistere på, at det faglige fokus fastholdes midt i begejstringen for nye spændende digitale dingener. Og det kræver opmærksomhed og ledelse i mange led.



Astrid Marie Starck er seniorkonsulent i Implement Consulting Group, hvor hun løser opgaver for især offentlige organisationer, der vedrører implementering og eksekvering, bl.a. inden for digitalisering. Astrid har en fortid i KL, hvor hun gennem 8 år har arbejdet med at skabe forandring gennem digitalisering.