

# 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*