

ER LEDELSE AF DIGITALISERING ANDERLEDES?

Topledelse af digital omstilling kan minde om at "lede en bevægelse", hvor *det er vigtigt at sætte en retning, inspirere, lytte og fjerne sten på vejen*, men ellers lade fagfolkene køre projekterne i praksis.



TEKST /
KENNETH
KRISTENSEN

PhD-studerende,
Syddansk
Universitet,
tidligere
kommunal-
direktør.

Ledelse af digitalisering er vel ikke så meget anderledes end alt muligt andet? Ja og nej. Ja, fordi der er væsentlige fællestræk med "almindelig forandringsledelse" - f.eks. en opmærksomhed på proces - og nej, fordi digitalisering også rummer andre udfordringer.

UDFORDRINGER VED LEDELSE AF DIGITALISERING

For det første, så er digitalisering for mange ledere en "sort boks". De fleste nuværende ledere er uddannet og startet på arbejdsmarkedet i en tid, hvor digitalisering fyldte væsentligt mindre. Derfor er der også en del ledere, som mangler den nødvendige grundforståelse af digitaliseringens muligheder og begrænsninger. I modsætning til de digitalt indfødte er digitalisering en tillært kompetence for mange af nutidens ledere.

For det andet er hastigheden i den digitale omstilling meget høj. Der er naturligvis også en udvikling i eksempelvis oprensning af åer eller etablering af kystbeskyttelse, men i den digitale omstilling skifter faglighed og metoder så hurtigt, at man kan opleve hele tiden at være på vej til det næste.

For det tredje er sigtbarheden i digitalisering ganske lav. I andre sager er vi vant til at lave en business case og en projektplan. I digitaliseringsprojekter kan man også arbejde med sådanne redskaber, men sandsynligheden for, at der sker noget andet end planlagt, er høj.

Lav forståelse, høj hastighed og lav sigtbarhed indebærer en kompleksitet, der kan opleves lidt som at træde på speederen i tåget vejr - utrygt og risikofyldt.

GÅ DIGITALISERINGEN I MØDE

Med ovenstående vilkår kan det synes svært, næsten umuligt, at lede digitalisering.

Et rigtigt godt sted at starte er dog fagligheden og ledelsesværdierne. Digitalisering må tage udgangspunkt i den faglige kerneopgave - ikke omvendt. Derfor er fagligheden som eksempelvis ingeniør eller biolog rigtig velegnet til at vurdere, hvornår og hvordan digitalisering kan bidrage til løsningen af kerneopgaven.

Et andet redskab er de ledelsesværdier, som mange har arbejdet med i kølvandet på ledelseskommis-



onen. Nogle ledere har endda nedskrevet deres personlige ledelsesgrundlag. Disse overvejelser om eget ståsted kan være nyttige i vurderingen af digitaliseringsprojekter, fordi man hurtigt møder etiske eller demokratiske spørgsmål som: Er borgerne trygge ved, at vi bruger kameraer eller teledata til at overvåge trafikmønstre? Hvad betyder det for medarbejderen at have en maskine som nærmeste kollega? Hvad betyder det for borgeren at blive mødt af en chatbot, som kender alle svar i en database, men ikke forstår ordet "charterferie" - i stedet for en rådgiver, der hedder Kirsten, og som kan tale med om at være på charterferie?

Med faglighed og personlige ledelsesværdier i rygsækken er man bedre rustet til at gå digitaliseringen i møde, hvilket er en mere holdbar strategi end at "dukke sig" for digitaliseringen og tælle dagene til pensionen. Man behøver ikke at have det sorte bælte



Som topleder kan en udfordring ved at lede digitalisering være at give slip på styringen. Selv om det kan være utrygt, så er det nødvendigt at slippe kontrollen, da man sjældent har den nødvendige forståelse af fagligheden eller teknologierne. Til gengæld er det vigtigt, at toplederen sætter retningen og rammerne.

i IoT og kunstig intelligens. Til gengæld behøver man at mobilisere en nysgerrighed for at udforske nye teknologier og muligheder, hvis man selv vil have fat i tøjlerne på digitaliseringen. Det er et valg, man aktivt kan gøre som leder.

LEDELSESOPGAVEN I DIGITALISERING

Som topleder kan en udfordring ved at lede digitalisering være at give slip på styringen. Selv om det kan være utrygt, så er det nødvendigt at slippe kontrollen, da man sjældent har den nødvendige forståelse af fagligheden eller tekno-

logierne. Til gengæld er det vigtigt, at toplederen sætter retningen og rammerne. Det er også en topledesopgave at følge op og vurdere, om pilotprojekter skal skaleres eller lukkes ned - ellers kan der hurtigt opstå en masse tidsrøvende projekter, som ikke bidrager til at opfylde strategien.

Mange fagmedarbejdere er selvmotiverende, når det handler om faglige opgaver som en arkitekturpolitik eller plejeplan for de grønne områder. Sådan er det ikke nødvendigvis, faktisk sjældent, med digital omstilling. Derfor er det også en topledesopgave at ska-

be begejstring og tro på, at de prioriterede digitaliseringsprojekter kan give gevinster. Det må rigtig gerne være sjovt, så det sociale element må ikke undervurderes, og topledelsen må naturligvis selv gå forrest og prøve mulighederne af - og begå fejl.

Topledeelse af digital omstilling kan derfor minde om at "lede en bevægelse", hvor det er vigtigt at sætte en retning, inspirere, lytte og fjerne sten på vejen, men ellers lade fagfolkene køre projekterne i praksis.

På chefniveauet er det til gengæld en central opgave at sætte både fagligheden i spil og struktur på digitaliseringsprojekter og den samlede digitale omstilling. Det kræver både systematik og en stor fleksibilitet til at arbejde sammen på tværs af fagligheder. Det er nemlig chefniveauet, som må agere oversætter mellem de meget forskellige sprog, som indgår, når eksempelvis miljø- og digitaliseringsmedarbejdere skal arbejde sammen om klimaindsatser. Behovet for oversættelse er dog ikke bare horisontalt på tværs af organisationen, men også vertikalt i organisationen mellem strategi og praktisk udførelse af f.eks. smart city-projekter.

Som team- eller frontlinjeleder er den digitale ledelsesopgave især at realisere projekter og skabe resultater. Derfor er der behov for en stor handlekraft, men samtidig at finde den anvendelse af teknologierne, som passer til driften og medarbejdernes faktiske kompetencer. Tilsvarende er det også vigtigt at få meldt tilbage, hvis den indkøbte teknologi ikke virker efter hensigten, eller der opstår andre udfordringer, herunder ikke mindst i mødet med borgerne. F.eks. kan det vise sig effektivt at starte en byggesagsbehandling med et fysisk møde, så man undgår misforståelser og ansøgninger med mangelfulde oplysninger.

PRØV DET AF

Digitalisering kan utrolige ting, men kan også være rigtig bøvlet. Som regel ved vi det ikke fra starten. En tidligere teknisk chef-kollega havde for vane at sige: "Skal vi ikke prøve det?" ■