

Til inspiration og drøftelse


Digitalisering kræver *dit og jeres* lederskab

18 klummer i krydsfeltet mellem forskning og praksis



Af Kenneth Kristensen

Reel Udvikling



Digitalisering kræver dit og jeres lederskab
- 18 klummer i krydsfeltet mellem forskning og praksis

Forfatter: Kenneth Kristensen

Udgivet af Reel Udvikling, december 2025 med tilladelse fra Kommunen.dk,
hvor klummerne i tidligere versioner alle har været publiceret.

ISBN: 978-87-976812-0-6

Illustrationer:

Side 1: Mikal Schlosser

Side 3: Mikal Schlosser

Side 4: Kenneth Kristensen

Side 7: Kenneth Kristensen / Microsoft PPT.

Side 8: Microsoft Stock

Side 10: Dansk IT

Side 13: Kenneth Kristensen / ChatGPT AI

Side 14: Kenneth Kristensen

Side 16: Mikal Schlosser

Side 18: Kenneth Kristensen / ChatGPT AI

Side 21: Microsoft Stock

Side 22: Kenneth Kristensen / ChatGPT AI

Side 25: Borg Mattison / Pixabay

Side 26: Pixabay

Side 29: Elf-Moondance / Pixabay

Side 31: Graphic Mama-team / Pixabay

Side 32: Microsoft Stock

Side 34: Alexandra Koch / Pixabay

Side 36: Pixabay

Side 38: Christian Adolph Barfod Lønborg

Side 39: Pixabay

Side 40: Microsoft Stock

Side 43: Mikal Schlosser

Om Kenneth Kristensen



Jeg har været direktør i Halsnæs, København og Hørsholm Kommuner samt kommunaldirektør i Dragør Kommune.

Jeg er PhD i topledelse af digitalisering fra Statskundskab på Syddansk Universitet med afhandlingen "Towards Digital Era Leadership" (2023).

Siden 2020 har jeg drevet rådgivningsvirksomheden Reel Udvikling, hvor jeg kombinerer indsigter fra forskning med mine praktiske ledelseserfaringer.

Klummerne i denne samling har alle været publiceret i nyhedsmediet kommunen.dk. De er orienteret mod den kommunale ledelsespraksis men bygger på min og andres forskning.

Er du interesseret i at læse dybere har jeg publiceret følgende forskningsartikler:

"Why Digitalization is NOT on the Local Political Agenda - Findings from Danish Local Governments", Scandinavian Journal of Public Administration, Vol. 27. No. 4 (2023).

"Etske perspektiver på topledelse af digitalisering", tidsskriftet politica, 55. årg., nr. 3 2023, 242-251.

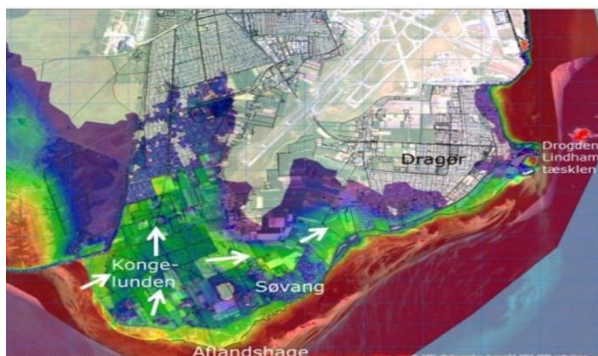
"Towards Digital Era Leadership", PhD-afhandling, Syddansk Universitet, Maj 2023. Indeholder også forskningsartiklen: "Executive Leadership of Digitalization – Transition or Transformation?" samt rapporten "Veje til politisk deltagelse i digitalisering".

"C-suite Leadership of Digital Government", med Kim Normann Andersen, professor CBS, Digital Government: Research and Practice, January 2023. [C-suite Leadership of Digital Government | Digital Government: Research and Practice \(acm.org\)](#).

"Hvorfor Gladsaxmodellen fejlede - om anvendelse af algoritmer på socialt udsatte børn". Samfundslederskab i Skandinavien. Årg. 37, nr. 1, 2022, s. 27-49.

Forord

4. januar 2017 var der stormflod i Dragør med risiko for digebrud og oversvømmelse. Som kommunaldirektør var jeg en del af beredskabet. Det var helt afgørende, at vi havde live-adgang til data-simuleringer, der viste havets indtrængen ved forskellige vindretninger- og styrker. Simuleringerne gjorde det muligt at dirigere mandskab og sandsække til de mest udsatte steder. Digerne holdt lige akkurat, og vi undgik at skulle evakuere en masse borgere fra Søvang (se kort).



For mig konkretiserede denne oplevelse ansvaret og betydningen af de valg, som ledelsen træffer (eller ikke træffer) om digitalisering i en kommune. Fx om indkøb af live-adgang til data-simulering af stormflod.

Digitalisering kræver ledelse – også i din kommune! Der er hårdt brug for, at hele ledelseskæden fra kommunalbestyrelsen til teamlederen træffer aktive og bevidste valg om digitalisering. Digitaliseringstemaet kan være svært sådan rigtigt at få skovlen under. Denne samling af klummer er et sted at hente inspiration til jeres drøftelse.

Mit ærinde er at bidrage til overvejelserne. Jeg har derfor fundet det meningsfuldt at

udbrede viden fra min PhD om ledelse af digitalisering gennem min faste klumme i nyhedsmediet Kommunen.dk.

Undervejs har jeg haft medforfattere på en række af klummerne. En kæmpe tak for jeres bidrag til Louise Palludan Kampmann, nextpuzzle, Andreas Fricke-Møller, Lead – Enter Next Level, Lisbet Bogh Sønderby og Louise Fejerskov, Svendborg Kommune, Britt Vonger, juridisk chefkonsulent og forfatter. Også en stor tak til kommunen.dk for at lade klummerne genoptrykke.

Fra 2023-2025 er der udkommet 18 klummer, der her er samlet i seks temaer. Næsten alle klummer fokuserer på det *fælles* lederskab i organisationen. Den allersidste klumme handler dog om det *personlige* lederskab af digitalisering og foreslår en konkret tilgang til at finde sit eget ståsted i "Min digitale ambition".

Jeg håber, at klummerne kan vække både positiv nysgerrighed og kritisk stillingtagen til digitalisering. Dermed har jeg markeret, at min egen position hverken er teknologi-begejstret eller teknologi-skeptisk. Jeg mener, at ledelsen bør afveje muligheder og faldgruber ved digitalisering i den konkrete kontekst.

Jeg håber, at du vil finde det relevant for din og jeres fælles lederskab at læse klummerne. Derfor er du også meget velkommen til at dele klummesamlingen med dine kollegaer.

God læselyst

Kenneth Kristensen

Farum, december 2025.

Indhold

Forord	4
Ansvar og opgaven	
1. Skal IT-chefen træffe valget om kunstig intelligens ?	6
2. Tre centrale opgaver for topledelsen i digitalisering	8
3. Topledelse af digitalisering – mere end teknik, mindre end raketvidenskab	10
Politikerne og borgerne	
4. Lokalpolitikere skal med ombord i digitaliseringen	12
5. Opgaveudvalg – en vej til at politikere og borgere kan mødes om digitalisering	14
6. Vi har brug for borgernes perspektiv på digitalisering	16
7. Digitalisering uden inklusion fører til hvide elefanter	18
Lederne og medarbejderne	
8. Adoption af digitalisering afhænger af teamlederne	20
9. MED skal tage stilling til AI – før teknologien gør det for jer	22
10. Var din AI-kollega med til julefrokosten?	24
Organisationen	
11. Digitalisering er som håndbold – det kræver arbejdsdeling og samarbejde	26
12. Digitalisering bør trækkes af fagområderne	28
13. Svendborgs digitale navigatører skaber værdi	30
14. Hold digitalisering simpel	32
Juraen og etikken	
15. Den juridiske digitaliseringsjungle – en mulig vej ud?	34
16. Kunstig intelligens i byggesager – har I overvejet etikken?	36
Det personlige lederskab af digitalisering	
17. Topledelsens digitale dannelse	38
18. Min digitale ambition	40
Kontakt til Reel Udvikling	43

Ansvar og opgaven

1. Skal IT-chefen træffe valget om brug af kunstig intelligens?

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør.

Digitalisering er kommet for at blive. En typisk kommune har allerede i dag ca. 400 IT-systemer i drift, og flere kommer til. "Nogen" skal derfor sikre, at organisationen får truffet valg om alt fra eksisterende IT-systemer til nye muligheder som brug af kunstig intelligens. Direktionen har serveretten og -forpligtelsen til at vælge, hvem som skal holde tøjlerne til digitaliseringen.

En god digitaliseringschef har IT-faglig indsigt, men hun har hverken en position, der giver det strategiske overblik over politiske og andre ikke-IT-faglige hensyn, eller den nødvendige magt til at realisere beslutninger i praksis.

Fem løsninger der ikke duer.

Fem af de oftest anvendte løsninger i kommunerne giver dog problemer i deres rene form.

Første løsning er, at direktionen *undlader at tage stilling*, hvilket indebærer at alle i organisationen kan træffe deres egne valg om digitalisering. Det lader digitaliseringen knopskyde i alle tænkelige retninger,

herunder tiltag der kan overtræde GDPR og IT-sikkerhed. Samtidig visner andre (og måske vitale) dele af digitaliseringen i fraværet af beslutninger. At undlade ledelse duer naturligvis ikke.

Anden løsning er i praksis at *udlicitere* ledelsen af digitalisering til eksterne IT-konsulenter og -leverandører. De har stor teknisk indsigt i digitalisering, men de har sjældent indsigt i organisationens kerneopgaver, skiftende behov og prioriteringer. Desuden kan det være svært for eksterne at skabe sammenhæng mellem de faglige enheders (fx jobcenter og skoler) løsning af deres kerneopgaver og IT-understøttelsen heraf, fordi de eksterne IT-folk i sagens natur altid har et IT-perspektiv. Derfor er udlicitering heller ikke en god løsning.

Tredje løsning er at *samarbejde* med andre kommuner. Det samler de IT-faglige kompetencer og giver god skala på de prioriterede systemer. Til gengæld kan der også her være udfordringer med at skabe sammenhæng mellem en "fjern" digitaliseringsenhed og kerneopgaverne tæt på borgerne. Ydermere er det både vanskeligt og tidskrævende at enes om prioriteringer på tværs af flere kommuner, der politisk, økonomisk, organisatorisk og borgermæssigt er forskellige. Et eksempel er, hvor langt vi skal gå i brugen af chatbots i dialogen med borgerne? Derfor er heller ikke samarbejde et enkelt valg.

Fjerde løsning er *deleger og håb*, hvor organisationens digitale budget og skæbne lægges i hænderne på f.eks. en digitaliseringsenhed. En god digitaliseringschef har IT-faglig indsigt, men hun har hverken en position, der giver det strategiske overblik over politiske og andre ikke-IT-faglige hensyn, eller den

nødvendige magt til at realisere beslutninger i praksis. Således er "al magt til IT-chefen" en konstruktion, der risikerer at have blinde vinkler. Desuden er det demokratisk og styringsmæssig betænkeligt, da det vel ikke er IT-chefen, som skal beslutte, om der skal anvendes kunstig intelligens som beslutningsstøtte i socialsager?

Femte løsning er at udpege en *ansvarlig direktør*. Dette giver en tydelig placering af ansvaret hos en person med den fornødne politiske relation, strategiske udkigspost og magt. Til gengæld slipper de øvrige direktører for at forholde sig aktivt til digitaliseringen. Konsekvensen kan let blive, at kun dele af organisationen "tager digitalisering alvorligt". Samtidigt er det sårbart at lade en enkelt person stå med det fulde ansvar for så kompleks en opgave. Derfor er også denne løsning problematisk.

Hvad er løsningen så?

Der er således ingen vej uden om, at direktionen i *fællesskab* må tage ansvar for digitaliseringen – helt på linje med økonomi, personaleledelse og politisk betjening. Dette sikrer en bred forankring, der dog kan medføre at ingen i praksis tager ansvar. Derfor må direktionen dels tilegne sig digital dannelse som grundlag for at træffe valg om digitalisering, og dels finde veje til at fastholde digitalisering på direktionens dagsorden.

Eksempelvis kan direktionen indgå i styregrupper på kritiske digitale projekter, introducere faste porteføljestyringsmøder (som ved budgetopfølgninger) og hyppigt invitere faglige ledere og frontmedarbejdere til møde om anvendelsen af digitalisering i deres kerneopgaver.



Topledelse af digitalisering....

- Kan ikke ignoreres
- Kan ikke outsources
- Kan ikke delegeres
- Kan ikke isoleres
- men er hele topledelsens ansvar

2. Tre centrale opgaver for topledelsen i digitalisering

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør.

Offentlige topledere ved godt, at digitalisering indeholder både muligheder og faldgruber. Tænk bare på potentialet i en app, der kan hjælpe borgere med svær psykisk sygdom til at strukturere deres hverdag i forhold til søvn, måltider, medicin mv, og risikoen for overvågning i samme forbindelse. Alligevel er det af nyere dato, at kommunale topledere er begyndt at forholde sig til digitalisering – sådan for alvor.

Ledelse af digitalisering har meget til fælles med forandringsledelse, men der er også forskelle. Fx er processerne i Chat GPT svære at forstå, teknologien udvikler sig løbende, og den anvendes vidt forskelligt af forskellige medarbejdere. Derfor er det særligt vanskeligt at beskrive og forudsige konsekvenserne af digitale teknologier som kunstig intelligens. Ledelse af digitalisering er derfor også at lede det uforståelige og det uforudsigelige.

Ledelse af digitalisering er derfor også at lede det uforståelige og det uforudsigelige.

Digital entreprenør

En del kommuner er lidt tøvende for at sætte digitalisering på dagsordenen, især fordi temaet opleves svært og risikofyldt. Derfor er første opgave for topledelsen at agere *digital entreprenør* ved at sætte temaet på både den politiske og

administrative dagsorden. Formålet er at drøfte, om digitale teknologier kan bidrage til at løfte kommunens konkrete kerneopgaver på en bedre måde for borgere, medarbejdere og kommunens økonomi. Vurderingen af fordele og ulemper ved fx skærmbesøg i hjemmeplejen vil samtidig styrke organisationens forståelse af digitalisering.



Balancere transition og transformation

Næste opgave er at balancere to hovedtilgange til ledelse af digitalisering. *Transition* handler om at udvikle en opgave fra A til B med velkendte lineære værktøjer som projektgrupper, planlægning, koordinering og opfølgning – fx at indføre et nyt IT-system til byggesagsbehandling i kommunen. Ledelsesopgaven er ganske simpelt at lave en god plan og at få opgaven gennemført.



Transformation er derimod at udvikle en opgave fra A til en ukendt fremtid – fx at afprøve om VR-briller med optagelser af gudstjenester eller rejser til Mallorca kan være en mulighed for at give livskvalitet til ældre borgere med nedsat fysisk eller kognitiv funktion. Tilgangen er cirkulær, eksperimenterende, involverende og sigter mod en radikal ændring af den bestående opgaveløsning. Ledelsesopgaven er derfor ikke at planlægge, men at sætte en overordnet retning, at slippe løs og at motivere medarbejdere, borgere, foreninger og virksomheder til at afprøve nye teknologier, der kan støtte kerneopgaven.

Lidt forenklet er transition velegnet til den løbende vedligeholdelse og driftsudvikling, mens transformation er nyttig til den mere langsigtede innovation af kerneopgaven. For meget vægt på transition giver stilstand, og for meget vægt på transformation udfordrer den stabile drift. Det er derfor en vigtig opgave for topledelsen konstant at tage pulsen på organisationens behov for og parathed til digital omstilling, så transition og transformation balanceres i forhold til de lokale vilkår og politiske prioriteter.

Garant for etikken

Kommunens topledelse har en forpligtelse til at bruge de (digitale eller analoge) metoder, der mest effektivt leverer den bedst mulige service til borgerne. Samtidig er der risici ved digitalisering, fx afhumanisering, reduceret privatliv og manipulation af borgere. Bør kommunen fx indføre skraldespande med sensorer, der selv signalerer, når de skal tømmes? Det er effektivt, især i sommerhusområder, men kan opleves som overvågning, og data kan misbruges til at opspore socialt snyd. De

etiske dilemmaer er vanskelige at overskue i deres helhed for politikere, der har brug for rådgivning fra topledelsen. Desuden foregår en del prioriteringer i administrationen. Topleledelsen må derfor finde sit eget etiske ståsted og være garant for etikken i kommunens digitalisering.

*Topleledelsen må derfor
finde sit eget etiske ståsted
og være garant for etikken
i kommunens
digitalisering.*

3. Topleddelse af digitalisering - mere end teknik, mindre end raketvidenskab

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Ok, topledelsen har fattet, at digitalisering ikke kun er en teknisk opgave – det er i høj grad også et strategisk tema. Alligevel oplever flere, at det er svært at flytte fokus fra simpel porteføljestyling til et *strategisk indhold* af topledelsens drøftelser om digitalisering. Og så glider digitalisering ud af den strategiske dagsorden – som sand mellem fingrene.

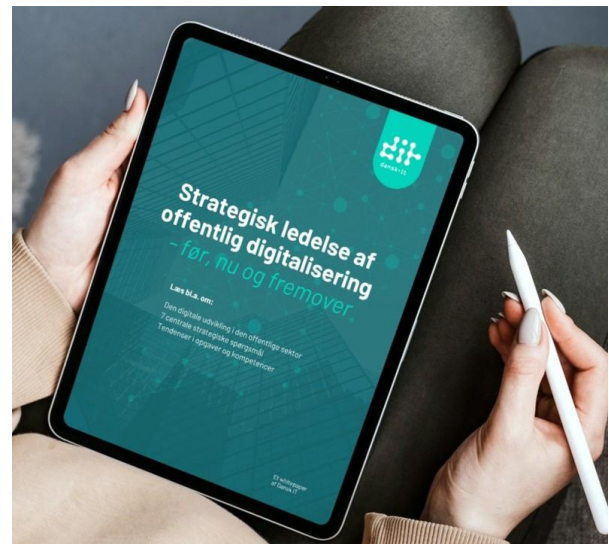
På baggrund af rundbordssamtaler med 19 offentlige topchefer har Dansk IT udgivet et [white paper](#), der peger på syv strategiske spørgsmål, som topledelsen bør forholde sig til:

Hvordan integreres digitalisering i kerneopgaverne?

De faglige kerneopgaver som vedligeholdelse af kommunens ejendomme kan ofte gøres mere effektivt med digital understøttelse. I andre tilfælde er ikke-digitale løsninger at foretrække, eller hybride løsninger, hvor f.eks. indsamling af data i en socialsag gøres ved hjælp af kunstig intelligens, mens selve sagsbehandlingen og vurderingen foretages af en faglig medarbejder. Fagledere må vurdere om konkrete teknologier kan understøtte kerneopgaven, men topledelsen har en opgave i at sætte en digital ambition og rammerne for denne.

Hvordan undgår man kompleksitet og fremmer simple løsninger?

De fleste kommuner har ca. 400 IT-systemer, hvoraf mange er afhængige af hinanden. Det er komplekst at overskue, anvende og vedligeholde i praksis. Topleddelsen har derfor en væsentlig opgave i at forlange enkelthed og brugervenlige løsninger – fx når det foreslås at indkøbe et nyt mødebookingsystem, og der allerede eksisterer flere af disse på tværs af kommunen.



Hvordan tilpasses digitalisering skiftende behov?

Effektivisering kræver standardisering og skalering af digitale løsninger, fx ved samarbejde med andre kommuner om chatbots. Samtidig ændres lovgivning, de teknologiske muligheder og borgernes behov sig hurtigt. Derfor må topledelsen finde den strategiske balance mellem standardisering og tilpasning til forskellige og skiftende behov, mens faglederne forholder sig til de konkrete løsninger.

Hvordan bliver digitalisering relevant for organisationens borgere og virksomheder?

Investeringer i teknologi skal opleves som værdifulde af dem, der bruger dem. Topledelsen bør derfor insistere på brugerinddragelse og at stille spørgsmål som: "Hvad får borgerne egentlig ud af det her?"

Hvordan skabes plads til digital udvikling i en organisation med tung drift?

Kommuner er tunge driftsorganisationer, hvor f.eks. borgernes genoptræning af rygskader ikke lige kan aflyses pga. udviklingsprojekter. Derfor er det en vigtig opgave for topledelsen at finde balancen mellem hensynet til driften i hverdagen og at prioritere nysgerrighed og ressourcer til fortsat digital fornyelse, der sikrer relevante tilbud også om tre år.

Hvordan skabes digitalt mindset hos ledelse og medarbejdere?

Topledelsen må skabe en digital forståelse i organisationen, der gør den digitale løsning til en mulighed. Det enkleste vil ofte være at afprøve teknologier i praksis, så ledere og medarbejdere kan vurdere, om det fx giver mening at lade Copilot bidrage til at skrive mere forståelige borgerbreve.

Hvordan fastholdes digitalisering på organisationens strategiske dagsorden?

Digitalisering er de færreste topledere kernekompetence. Derfor er det ofte nødvendigt at finde rutiner, der sikrer digitaliseringsperspektivet en plads på organisationens strategiske dagsorden.

Digitalisering er en ressource på linje med økonomi, og derfor kan man lade sig inspirere af, hvordan økonomi er en dimension i de fleste sager.

Det kræver, at topledelsen ikke blot reagerer på det digitale pres, men proaktivt former det digitale potentiale og organisationens kapacitet til at tage imod digitaliseringen.

Meget mere end teknologi

Digitalisering er ikke bare teknologi – det er en ny måde at tænke løsning af kerneopgaver, organisering og ledelse på. Det kræver, at topledelsen ikke blot reagerer på det digitale pres, men proaktivt former det digitale potentiale og organisationens kapacitet til at tage imod digitaliseringen. Det er en stor udfordring, men ikke raketvidenskab.

Politikerne og borgerne

4. Lokalpolitikere skal med ombord i digitaliseringen

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Et demokratisk problem

Det kan være risikabelt for borgerne og kommunens økonomi at digitalisere – og det kan være risikabelt at lade være.

På den ene side hævder fortalere, at digitalisering kan løse samfundsproblemer som mangel på arbejdskraft, aflastning af et presset sundhedsvæsen, Danmarks fremtidige erhvervsudvikling og selv klimakrisen. På den anden side hævder skeptikerne, at digitalisering medfører eksklusion af digitalt resourcesvage borgere, risiko for datamisbrug, flere unge med sociale problemer og afhumanisering af offentlige serviceydelser.

Netop derfor har vi brug for demokratisk valgte politikere til at beslutte ansvarlige anvendelser af digitalisering i kommunerne.

Begge sider af historien har fat i noget vigtigt. Netop derfor har vi brug for demokratisk valgte politikere til at beslutte ansvarlige anvendelser af digitalisering i kommunerne. Alligevel viser min forskning, at kommunerne fortsat ikke for alvor har digitalisering på den lokalpolitiske dagsorden – hverken som selvstændigt tema eller som et perspektiv på andre

temaer. Det er et demokratisk problem, som har især fire årsager.

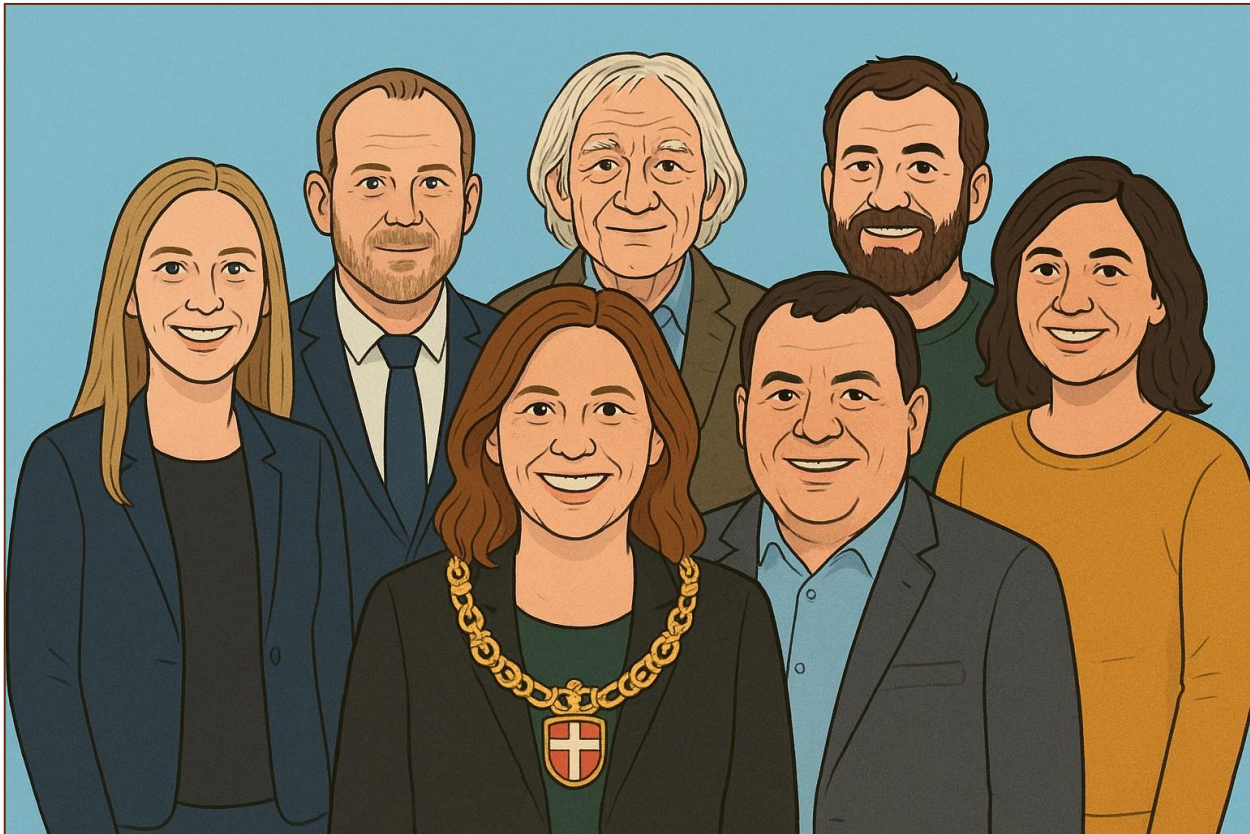
Barrierer for politisk engagement

Rolleforståelse. Mange politikere ser sig selv i rollen som bestyrelsesmedlemmer, der sætter retning og rammer, men ikke skal vurdere ”tekniske” valg eller anvendelser af digitalisering. Dette indebærer at mange valg bliver overladt til ikke-demokratisk valgte medarbejdere, fx at vurdere om spiseroboter er et relevant tilbud for handicappede eller om algoritmer kan anvendes i prioritering af socialsager.

Interesse. De fleste politikere er valgt på dagsordener, fx sikre skoleveje eller bedre normering i børnehaverne. Ingen er valgt på mere digitalisering af velfærdsopgaver. Dette hænger bl.a. sammen med, at de fleste borgere efterspørger velfærd, og ikke digitalisering. Derfor er kun få politikere optaget af digitalisering. Samtidig er digitalisering først de senere år blevet en prioritet for topledelse, som i praksis udarbejder den politiske dagsorden.

Indsigt. Hovedparten af politikere har kun brugererfaring med teknologi. Selv om disse erfaringer udvikler sig hurtigt, så beskriver mange politikere digitalisering som ”en sort boks”, hvor de ikke kan gennemskue, hvad der foregår, og hvad konsekvenserne er. Dette forstærker ønsket om at delegere opgaven til embedsværket, der dog også har svært ved at forstå teknologierne.

Risiko: Stribevis af IT-skandaler har vist os, at digitalisering er risikofyldt. Som en borgmester udtrykker det: ”Det bedste jeg kan håbe på er, at ingen hører om vores IT-projekter, for så er det gået godt. Hvis det



går galt, så er der til gengæld både en ny skandale og spild af skatteborgernes penge”. Ubalancen mellem den politiske upside og downside gør det meget lidt attraktivt for politikere at gå ind i digitale projekter.

Mulige løsninger

Heldigvis har mange kommuner i stigende grad også fundet gode løsninger på at komme rundt om barriererne og engagere det politiske liv. De tre vigtigste løsninger er:

Tag afsæt i velfærdsopgaverne.

Politikere, borgere og fagmedarbejdere er mere interesserede i velfærdsopgaver som gode folkeskoler end teknologi. Derfor bør afsættet for digitaliseringsdebatten være velfærdsopgaverne og ikke teknologierne. Dvs. undersøg fx om digitalisering kan hjælpe børn med social angst tilbage til

skolegang, og brug analoge løsninger, hvis disse vurderes bedst.

Gør det konkret. Demonstrér ved fysiske besøg eller video, hvordan fx skærmt teknologier kan bruges i ældreplejen. Husk at vise både fordele og ulemper. Det giver indsigt, så man ikke havner i en uoplyst skyttegravskrig i kommunalbestyrelsen om teknologi versus varme hænder.

Involvér borgere og medarbejdere. Det fordeler og reducerer risikoen, hvis de berørte medarbejdere og borgere, brugerråd, lokale foreninger, virksomheder mv. involveres i vurderingen af teknologier. Det giver også politikerne mulighed for at starte i en lytteposition, og det giver ejerskab hos de berørte interessenter, når digitalisering er noget ”vi gør sammen”.

5. Opgaveudvalg – en vej til at politikere og borgere kan mødes om digitalisering

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Digitalisering har flyttet sig fra primært at være et internt redskab i kommunerne til også at være dybt integreret i helt borgernære services, fx chatbots i borgerservice eller virtual reality til træning af borgere med angst. Derfor er det også blevet afgørende, at borgerne involveres i prioriteringer om digitalisering, så digitaliseringens formål, fokus og konkrete teknologivalg opleves relevant i et borgerperspektiv.

”Det skal række hele vejen ud til borgerne, og det skal også række i lang tid, så der er nogle ret store beslutninger, som skal tages om det digitale. Jeg er optaget af, hvordan vi tager gode beslutninger om digitalisering og fører dem ud i livet på en måde, hvor det ikke koster hele budgettet” (borger 1 i Rødovre).

Mod til prioritering

Rødovre Kommune har lagt stor vægt på netop borgerperspektivet i et nyligt afsluttet opgaveudvalg om digitalisering med deltagelse af ti borgere/virksomheder, fem kommunalbestyrelsesmedlemmer samt forvaltningen i en understøttende funktion og undertegnede som moderator.


Undervejs blev bl.a. Seniorråd, Handicapråd, Udsatterråd og eksterne oplægsholdere også inviteret til udvalgte møder. Opgaveudvalgets formål var at drøfte og formulere anbefalinger til kommunalbestyrelsen om forskellige dele af digitaliseringens dilemmaer som digital inklusion, dataetik, kunstig intelligens, velfærdsteknologier mv.



Opgaveudvalgets anbefalinger viste, at borgerne er klar til, at langt større dele af den kommunale service og kommunikation kan foregå digitalt, så længe der på anden vis bliver taget hånd om mindretallet af ikke-digitale borgere.

”Hvis de fleste er digitale, skaber vi plads til dem, der ikke er digitale” (borger 2 i Rødovre).

Borgerne i Opgaveudvalget efterspurgt også mod hos kommunalpolitikere til at prioritere digitale løsninger på områder, hvor gevinsterne for borgerne, medarbejderne eller kommunens økonomi er særligt store. Borgernes opbakning er et meget vigtigt rygstød, når politikere og



forvaltningen skal prioritere mellem digitale, analoge og hybride løsninger på konkrete velfærdsopgaver som genoptræning af knæ eller vedligeholdelse af veje. I den situation kan kommunen nemt blive "for forsigtig" i misforstået hensyn til borgerne.

Borgerne skal med

Formatet med at samle politikere, borgere/virksomheder og forvaltning om digitale dilemmaer i et opgaveudvalg har haft flere positive effekter. Dels har det skabt en god fortrolighed at mødes flere gange i varierede mødeformer- og steder, og dels er alle parter blevet løsnet lidt fra deres formelle positioner som politikere, borgere, virksomheder og forvaltning ved i fællesskab at udforske digitaliseringens muligheder og faldgruber. Som politiker kan det endda være en befrielse ikke altid at skulle beslutte noget, men blot sammen blive klogere på et lidt svært, men vigtigt, emne som digitalisering.

Opgaveudvalget om Digitalisering har således for Rødovre Kommune været en praktisk måde at overkomme barrierer for digitalisering på den lokalpolitiske dagsorden som rolleforståelse, interesse, indsigt og risiko.

Naturligvis er der mange andre og mindre ressourcekrævende måder at få digitalisering på den lokalpolitiske dagsorden og at skabe større træfsikkerhed i valget mellem analoge, digitale og hybride services. Uanset tilgang synes nøglen dog at være at få borgerne med ombord, i stedet for at gøre sig antagelser om, hvad borgerne tænker og prioriterer om digitalisering og konkrete digitale løsninger. Det gode er, at borgerne faktisk gerne vil bidrage, hvis de bliver inviteret og deres input taget alvorligt.

"Det var en god anledning til både selv at blive klogere og kunne byde konstruktivt ind med input. Jeg håber det kan være med til at skabe noget fremdrift og at hjælpe beslutningstagere og forvaltning på vej i digitaliseringen" (borger 3 Rødovre).

6. Vi har brug for borgernes perspektiv på digitalisering

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

QR-koder (til at vise instruktionsvideoer af fx tandbørstning), VR-briller (til oplevelser og træning), sensorgulve (til at registrere fald), hologrammer (til at aflede opmærksomhed hos borgere med demens) og intelligente bleer (til at sende signal ved behov for skift) er nogle få af de mange velfærdsteknologier, som kommunerne har eksperimenteret med i ældre- og sundhedsplejen.

Kommunerne har lært vigtigheden af et tydeligt formål, medarbejdernes opbakning, brugervenlig teknologi og teknisk support - ellers ender teknologierne hurtigt i et lagerlokale. Én faktor har dog længe været for langt nede på listen, og det er måske den allervigtigste - nemlig borgernes perspektiv!

Uden borgernes aktive interesse og tilvalg, bliver det meget vanskeligt at opnå tilstrækkelig skala og effekt til, at det giver mening at indkøbe ny teknologi samt at etablere en organisation og at uddanne medarbejdere til opgaven fx at vejlede i digital træning.



I Guldborgsund Kommune er man kommet et godt stykke vej med både digitale skærmbesøg og digital træning, men Center for Sundhed og Omsorg oplever det vanskeligt at få udbredt teknologierne til flere end de mest oplagte målgrupper af borgere.

"Vi er kommet til et punkt, hvor det er helt afgørende at få borgerne med, hvis vi skal videre med velfærdsteknologi",
(Marianne Søgaard, chef for Center for Sundhed og Omsorg, Guldborgsund Kommune).

Derfor har ledelsen taget initiativ til at samle op på erfaringerne med "at få borgerne med ombord" og at udforske borgernes perspektiv på, hvad der skal til for at få flere borgere med på de nye teknologier.

Indsigter fra "felten"

Udgangspunktet er, at borgerne skal opleve værdi ved velfærdsteknologier – fx færre hjælpere i eget hjem eller frihed til selv at kunne komme i tøjet. Teknologier, borgere og medarbejdere er ikke éns, og derfor gives naturligvis ikke en facitliste, men opsamlingen af erfaringer i Guldborgsund Kommune giver alligevel nogle rettesnore i forhold til at få borgerne interesseret i velfærdsteknologier:

- Engagerede medarbejdere, der forstår velfærdsteknologierne og kan matche den enkelte borger med relevante teknologier.

- Gradvis introduktion og gentagne praktiske demonstrationer af teknologier.
- Fællesskaber om anvendelse af teknologi. Fx digitale træningshold.
- Involvere pårørende, især til kognitivt svækkede borgere.

Desuden har der i Guldborgsund været en selvstændig værdi i, at lederne på området har været på "feltstudie" og interviewet eller observeret borgere, der anvender eller netop *ikke* anvender velfærdsteknologier. Det giver indsigter i borgernes muligheder og begrænsninger.

"Det virker bestemt ikke for alle, så differentiering er vigtigt. Men der er også nogle overraskende rehabiliterende sidegevinster ved det her. Fx har en borger fundet ud af selv at kunne klæde sig på, fordi hun gerne vil være i tøjet, når hun får skærmBesøg". (Leder, Guldborgsund Kommune).

Vi prøver det...

På baggrund af indsigterne er Guldborgsund Kommune nu gået i gang med en række nye prøvehandlinger for at få flere borgere med i digitaliseringen. Fx afprøves det:

Om der også i plejeboliger kan være nogle borgere, der kan have glæde af digital vedligeholdelsestræning.

Om frustrationer hos en svært hørehæmmet borger kan nedskaleres med

simpel kommunikation på en ipad, hvor skriftstørrelsen er stor for at lette læsningen.

Om en oversættelsesapp kan bruges til en bedre hverdagsdialog med en fremmedsproget borger.

Og om en alarm på en mobiltelefon kan minde en hjerneskadet borger om, at det er tid til træning.

Det behøver ikke at være hverken raketvidenskab eller store projekter. Slet ikke. Faktisk er det ofte bedst, når det bliver helt små mikrohandlinger, der tager afsæt i borgernes situation og kan realiseres med det samme. Og allervigtigst er det, at ledere og medarbejdere fastholder nysgerrigheden på, om teknologierne giver mening i borgernes perspektiv.

7. Digitalisering uden inklusion fører til hvide elefanter.

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør. Louise Palludan Kampmann, manager i nextpuzzle, og tidligere kontorchef med ansvar for digital inklusion i Digitaliseringsstyrelsen

Hvis vi ignorerer de borgere og medarbejdere, der ikke er med på digitaliseringsbølgen, risikerer vi, at digitaliseringen fejler – ikke teknisk, men økonomisk og menneskeligt.

Digital teknologi er ikke løsningen, hvis den ikke bliver brugt

Kommunerne digitaliserer i stor stil – med god grund. Vi ser flere chatbots, digitale træningsforløb og medicindispensere. Potentialet er tydeligt for alle – men gevinsterne udebliver alt for ofte. Ikke fordi selve teknologien fejler, men fordi [ca. 20 % af borgerne](#) – og mange af medarbejderne – er digitalt udfordrede eller skeptiske.

Hvis de digitale løsninger kun anvendes af de mest ivrige brugere, så ender digitaliseringsprojektet som en "hvid elefant". Dvs. en fejlslagen investering, som giver ingen eller negativ værdi for organisationen. Ofte overlever projektet kun så længe ildsjæle promoverer det, og til sidst havner teknologien – fx en spiserobot – i et kælderdepot.




Hvis de digitale løsninger kun anvendes af de mest ivrige brugere, så ender digitaliseringsprojektet som en "hvid elefant".

Resultatet er frustration og tab af tillid til digitale løsninger fra politikere, borgere, medier og medarbejdere. Og det er faktisk rigtigt ærgerligt, fordi digitalisering oplagt indeholder potentialer til at skabe værdi for samfundet og for den enkelte borger. Tænk på den ordblinde pige, der kan tage en gymnasieuddannelse netop ved hjælp af digitale løsninger eller den socialt udsatte, som får styr på sin hverdag med hjælp fra påmindelser fra en app.

Inklusion kræver mere end wifi og vejledninger

Adgang til teknologi, netforbindelse og en pdf-guide er ikke nok. Digital inklusion skabes gennem processer, der forbinder strategiske intentioner med praktiske handlinger, og involverer de berørte borgere og medarbejdere.



Det kræver, at vi starter med at **kortlægge** udfordringsbilledet: Hvilke udfordringer oplever borgerne? Hvilke grupper af digitalt udfordrede er der i vores kommune? Møder vi de forskellige målgrupper med tilbud, som de finder relevante? Hvilke erfaringer har medarbejderne allerede gjort sig?

Dernæst skal vi **inspirere** os selv og hinanden: Hvilke principper og strategier er sat på nationalt niveau? Hvad siger lovgivningen? Hvad virker ifølge forskningen? Og hvilke praktiske eksempler kan vi hente fra andre kommuner – eller fra borgerne selv?

Når vi har et fælles overblik, kan vi **udvikle** kriterier og processer, som guider, hvornår digitale løsninger giver mening, hvordan vi skal indrette dem så de kan inkludere flest muligt, og hvornår analoge eller hybride alternativer skal fastholdes. Først derefter giver det mening at **handle** – fx gennem prøvehandlinger, tilpasninger, handleplaner eller justering af arbejdsgange.

Ofte ser vi en tendens til, at digitale løsninger implementeres “fra oven”. Men erfaringerne viser, at det ofte giver langt mere værdi at eksperimentere i mindre skala og lære undervejs for at sikre tilpasning til den lokale kontekst – fx hvordan skærmløsninger i hjemmeplejen bruges af tosprogede borgere og medarbejdere.

Inklusion er ikke sentimental – det er strategisk.

Digitalisering kan føre til ulighed, reduktion af tillid til det offentlige system og økonomisk merforbrug – eller præcist det modsatte. Hvis vi vil høste gevinsterne af digitalisering, skal vi have øje for de borgere og medarbejdere, som ikke er med

på digitaliseringsbølgen – endnu. Inklusion er ikke en ekstraopgave. Det er fundamentet for, at digitalisering kan lykkes.

Det næste skridt er ikke nødvendigvis smartere teknologi. Det er at sikre, at de digitale løsninger vi allerede har investeret i bliver udbredt, tilpasset og anvendt af mange flere. Først da giver digitalisering en relevant økonomisk skala for organisationen og mening for den enkelte borger.

Inklusion er ikke en ekstraopgave. Det er fundamentet for, at digitalisering kan lykkes.

Ledere og medarbejdere

8. Adoption af digitalisering afhænger af teamlederne

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Ledelse af digitalisering handler i høj grad om forandringsledelse, men det foregår ofte på et teknisk sprog, som teamlederne taler dårligt. Det svarer til at arbejde med forandringsledelse på tysk eller engelsk.

Teamlederne i en nøglerolle

Nogle steder i verden anvender medarbejdere digital teknologi, når det fremgår af organisationens procedurer. I en antihierarkisk dansk arbejdskultur skal der mere til. Vi adopterer først helhjertet nye digitale løsninger, når det enkelte team i fx sundhedsplejen selv vurderer, at det giver mening i forhold til den faglige kerneopgave og teknologien kan lette arbejdet.

Vi adopterer først helhjertet nye digitale løsninger, når det enkelte team i fx sundhedsplejen selv vurderer, at det giver mening i forhold til den faglige kerneopgave og teknologien kan lette arbejdet.

Teamlederen er typisk den person, som har størst indflydelse på, om teamet adopterer de nye digitale løsninger. Teamlederen har naturligvis en formel ledelsesopgave. Vigtigere er dog, at teamlederen ofte har en

høj faglig anciennitet og derfor er "først blandt ligemænd", når det skal vurderes om nye digitale løsninger bidrager fagligt til opgaverne og letter arbejdet. Fx når en teamleder i hjemmeplejen vurderer hvordan skærmbesøg hos hjemmeboende ældre skal implementeres.

Det er derfor afgørende om teamlederen er en ildsjæl der går forrest, eller om hun går bagerst og finder faglige og andre årsager til ikke at anvende besluttede digitale løsninger i fuldt omfang.

Ildsjælene og skeptikerne

Det har bestemt stor værdi for organisationen, at der både er ildsjæle og skeptikere blandt teamlederne. Ildsjælene bidrager til, at man får afprøvet og udnyttet nye digitale løsninger, og omvendt sikrer skeptikerne, at man undgår at løbe afsted på et vildspor i blind digital begejstring.

Det skulle dog gerne være sådan, at hvis man efter en faglig og involverende vurdering i organisationen bliver enige om at indkøbe en digital løsning, så anvendes den også af alle i praksis. Hvis ikke dagvagten kan stole på aftenvagtens notater i et journalsystem, så forsvinder både værdien og overblikket.

Hvis ikke dagvagten kan stole på aftenvagtens notater i et journalsystem, så forsvinder både værdien og overblikket.



Hvordan får man "alle" teamledere med ombord?

Når der er citationstegn om "alle", så er det fordi der oftest vil være ledere som af den ene eller anden årsag ikke kan eller vil bruge den digitale løsning. Der kan være både gode og mindre gode årsager, men fælles er, at man må vurdere disse ledere enkeltvist og ikke bruge alle ressourcerne på at få de sidste med.

Ildsjælene er selvantændelige i forhold til at kaste sig ud i eksperimenter.

Nysgerrigheden på "det nye" er stor, og innovationen er godt på vej, hvis ildsjælene får lov at løbe i forvejen. Til gengæld har ildsjælene behov for rammer og især retning, fx for anvendelse af sprogmodeller som Copilot. Ellers risikerer de at bruge mange ressourcer på digitale projekter, som aldrig flyver eller bevæger sig væk fra teamets kerneopgave.

Skeptikerne kan være vanskelige at få med. Ofte forudsætter det, at man er nysgerrig på, hvorfor de er skeptiske. Er de fx usikre på egne digitale kompetencer, at tabe indflydelse på opgaven eller at overlade deres faglige identitet som fx teamleder af familieafdelingen til et IT-system?

Ofte efterspørger skeptikerne først og fremmest tryghed og derfor også rammer og procedurer, hvor de kan føle sig sikre og få afgrænset faglighed og digitalisering. Samtidig er det ikke tilstrækkeligt at andre teamledere vurderer de digitale løsninger, men at de selv er med til afprøvningerne. Det kan derfor være en fordel at have nogle af skeptikerne med i en pilotfase, hvis det samtidig gøres tydeligt, at der ikke kan nedlægges veto på forhånd.

Forandringsledelse med benspænd

Lyder det ikke "bare" som klassisk forandringsledelse? Jo, så absolut! Og så er der alligevel det væsentlige benspænd, at når vi taler om digitalisering, så foregår det typisk på et teknisk sprog, fx om API'er og cloud. Selv om den digitale forståelse er løftet meget de seneste år, så er digitalisering alligevel et sprog, som de fleste teamledere er lidt usikre på, fordi det ikke er deres primære faglighed. Det svarer til at arbejde med forandringsledelse på tysk eller engelsk. Hvis man vil have alle teamledere med, så må ethvert digitalt projekt derfor starte med, at man insisterer på at tale det "lokale fagsprog", som det udfolder sig fx i en hjemmepleje.

9. MED skal tage stilling til AI – før teknologien gør det for jer

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Kunstig intelligens (AI) er ikke kun et eksperiment i IT-afdelingen. AI er allerede en del af den kommunale hverdag. Fx skriver AI forståelige borgerbreve for jobcentret, spotter for store varmekorbruger i idrætshaller og analyserer sygefraværdata. Det forandrer både opgaver, roller og arbejdsmiljø. Spørgsmålet er ikke, *om* vi skal bruge AI – men *hvordan*. Og det valg må ikke overlades til teknologien, leverandørerne eller tilfældighederne. Det skal træffes efter grundig drøftelse i MED-systemet.

Fra hype til ledelsesansvar

AI bliver ofte omtalt som løsningen på alt fra mangel på arbejdskraft til mødereferater. Men uden en klar retning risikerer vi at lade os rive med af teknologien i stedet for at bruge den strategisk. Udfordringen er at balancere nysgerrighed med kritisk sans: Hvor giver AI mening i forhold til kerneopgaven? Hvad betyder det for fagligheden – og for de mennesker, der skal bruge AI i praksis?

AI kan være et stærkt redskab, hvis det understøtter medarbejdernes faglighed og frigør tid til det, der kræver menneskelig dømmekraft. Fx kan AI hjælpe med at tjekke data i rutineansøgninger om en ny carport, så byggesagsbehandlere får tid til de mere komplekse sager som renovering af bevaringsværdige bygninger.

Men det kræver, at ledelse og medarbejdere tør sætte spørgsmålene om AI til debat – også de ubehagelige.

AI ændrer relationer – ikke bare processer

Hvis AI skriver automatiske journalnotater eller lægger vagtplanen i hjemmeplejen, så ændrer det måden, vi arbejder, og ikke mindst samarbejdet, på. Fx tager en AI-genereret vagtplan ikke højde for data, som den ikke kender - fx at Sosu-medarbejderen "Hanne" lige har fået et nyt knæ og i en periode ikke kan løfte, at "Emilie" som nyansat medarbejder har brug for at følge en rutineret kollega, eller at "René" og "Jasmin" ofte har en konflikt, hvis de skal arbejde sammen.

For nogle bliver AI en kærkommen aflastning fra rutineopgaver som bogføring af fakturaer; for andre opleves AI som overvågning eller usynlig styring af arbejdstempo og faglighed. Begge oplevelser er reelle. Derfor skal vi ikke bare *informere* om AI, men *drøfte* dens påvirkning på arbejdsmiljøet – med udgangspunkt i medarbejdernes hverdag.

MED er det forum, hvor de samtaler kan og skal tages. Her mødes faglighed, arbejdsmiljø og strategi. Her kan vi tale om, hvad der skaber kvalitet i arbejdet – og hvor grænsen går mellem velkommen effektivisering og "maskinledelse", der ikke levner plads til fleksibilitet for medarbejdere og borgere.

Udfordringen er at balancere nysgerrighed med kritisk sans

Fremtiden er hybrid

En FN-rapport fastslår, at fremtiden hverken er analog eller digital, men hybrid. Det gælder også for kommunal ledelse. Vi skal ikke vælge mellem mennesker og teknologi, men skabe et samspil, hvor begge parter bringer deres styrker i spil. AI kan styrke kvalitet, trivsel og effektivitet – men kun hvis vi bruger den bevidst og etisk forsvarligt.

Sæt AI på dagsordenen i MED

Det er nemt og bekvemt at tænke, at AI er noget, andre tager sig af. Men det vil være en fejl. Hvis ikke både ledere og medarbejdere tager initiativet, vil teknologien gradvist forme organisationen, arbejdsopgaverne for medarbejderne og den service borgerne møder. Derfor er opfordringen enkel: Sæt AI på dagsordenen i MED – ikke for at finde ét rigtigt svar, men for at tage fælles ansvar for, hvordan jeres arbejdsplads bliver en del af den hybride fremtid.

Sådan kan det gøres

Drøftelsen i MED giver bedst mening, når den hviler på fælles viden og praktiske erfaringer, så alle er på omgangshøjde. Programmet for et to-timers møde i MED kan fx se sådan ud:

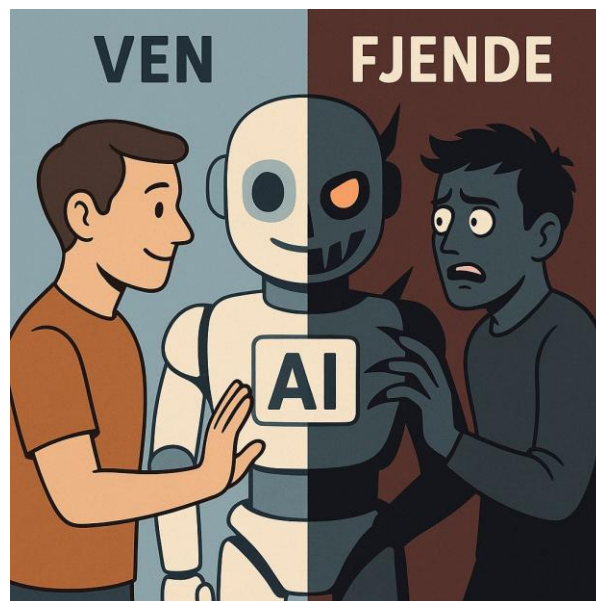
10.00 Fælles viden om AI (Hvad er AI?

Hvad gør vi og andre allerede?)

10.45 Muligheder og udfordringer hos os (drøfte i makkerpar) + opsamling

11.30 Valg af pilotforsøg blandt forslag fra organisationen + nedsættelse af følgegruppe

11.45 Kommunikation fra MED til organisationen om AI i kommunen.



10. Var din AI-kollega med til julefrokosten?

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

De fleste kommuner er ved at afprøve Copilot eller andre typer af kunstig intelligens (AI), der af forskerne Madan/Ashok defineres som "en klynge af teknologier, der sætter maskiner i stand til autonomt at lære og at løse kognitive problemer uden menneskelig intervention". I kølvandet følger en stribe spørgsmål til ledelsen.

Menneske, AI eller hybrid?

FN's E-government Survey 2022 rejser spørgsmålet om fremtidens offentlige opgaver skal løses analogt af mennesker eller digitalt af AI. Rapporten konkluderer, at fremtiden hverken er analog eller digital - men hybrid. Selv om der helt sikkert vil være kommunale opgaver, som forbliver helt analoge (fx daginstitutioner) eller helt overlades til AI (fx korrekturlæsning), så må vi altså forberede os på en hybrid fremtid. Dvs. at man som leder må erkende, at man både leder en gruppe mennesker og en gruppe AI-teknologier, der skal kunne samarbejde.

Rapporten konkluderer, at fremtiden hverken er analog eller digital - men hybrid.

Ledelsen må etablere en arbejdsdeling, der sikrer en god og effektiv, men også lovlig og etisk opgaveløsning. AI er særligt god til at identificere mønstre og finde optimale løsninger i store datasæt - fx kørelister i

hjemmeplejen. Dertil kommer, at AI arbejder døgnet rundt uden at blive træt. Til gengæld er det fortsat vanskeligt at forestille sig AI overgå mennesker i kritisk tænkning, empati, sociale relationer og etiske vurderinger.

Og selv på de områder hvor AI overgår mennesker ved vi fra forskningen, at begrebet "algoritme-aversion" er udbredt. Algoritme-aversion betyder, at vi har større tillid til en vurdering foretaget af mennesker end maskiner, selv når vi ved, at maskinen har en højere træfsikkerhed - fx i diagnosticering af modermærkekræft. Det handler altså om borgernes tillid til kommunen, hvor de fleste ønsker, at det er en jobkonsulent, som hedder Karen eller Patrick, der har matchet en ledig borger med et job, selv om Karen og Patrick kan have lige så mange bias som AI.

Derfor er det oplagt at dele opgaverne op i mindre bidder, hvor AI bruges til det, som den er bedst til - fx at fremfinde alle relevante data i en byggesag, men hvor det er et menneske, der vurderer sagen, træffer beslutningen og har dialogen med borgeren.

Det gode samarbejde

Måske kan man tro, at det kun er mennesker, der skal ledes, kompetenceudvikles og have fulgt op på deres resultater. AI-kollegaen har i vidt omfang samme behov. Fx havde Google i starten af 2024 haft så stort fokus på at undgå etnisk bias i deres Gemini AI-model, at Gemini producerede billeder af sorte paver i Rom, hvad der jo aldrig har været.

Eksemplet viser også, hvorfor det er vigtigt at ledelsen træner sine (menneskelige)



ansatte i kritisk stillingtagen til data eller svar fra AI. En travl eller ny medarbejder kan hurtigt komme til at stole for meget på AI-kollegaen, så det formelt er mennesket, men reelt er AI, som træffer beslutningen.

Omvendt må medarbejderne heller ikke være så kritiske i forhold til AI, at de slet ikke anvender AI, fordi de er usikre på teknologien, den faglige præcision eller bekymrede for deres job. Klassisk forandringsledelse er vigtig for at skabe den fornødne tryghed hos medarbejderne til deres nye AI-kollega. Som ved en ansættelsessamtale bør medarbejderne involveres i valget af deres nye AI-kollega, og det vil i den første tid være relevant at afsætte tid til, at mennesker lærer AI-kollegaens styrker og begrænsninger godt at kende.

Lederens dilemmaer

AI-kollegaen skal næppe med til julefrokosten eller have en MUS-samtale. Det er trods alt bare en maskine. Det er dog

altid lederens ansvar at forholde sig til de etiske og øvrige dilemmaer omkring AI-kollegaen. Fx er AI effektiv som mødereferent, men har svært ved at afkode en social kontekst og at skelne mellem sjov og alvor. Det kan betyde, at ingen har lyst til at stille dumme spørgsmål eller fortælle en dårlig vittighed på mødet, fordi alt risikerer at komme på skrift.

Organisationen

11. Digitalisering er som håndbold

– det kræver arbejdsdeling og samarbejde

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør
Andreas Fricke Møller, Chefkonsulent, Lead – Enter Next Level.



Digitalisering foregår ikke længere alene som en teknisk disciplin på indersiden af rådhuset, men i høj grad også på fagområder i direkte kontakt med borgerne. Det er derfor tid til at ledelse af digitalisering betragtes som en opgave på linje med ledelse af økonomi, personale og faglighed. Ledelse af digitalisering er ikke alene digitaliseringsenhedens ansvar, men bør, som fx økonomi, forankres i hele ledelseskæden fra lokalpolitikere til direktion, chefer, øvrige ledere og medarbejdere.

Ledelse af digitalisering er stadig en relativt ny disciplin, og det giver derfor rigtig god mening at få afstemt hvem-som-gør-hvad i en "leaderhip pipeline", dvs. en afstemt arbejdsdeling mellem niveauerne. Det har Viborg Kommune gjort gennem en

involverende proces med bistand fra Lead – Enter Next Level. Viborg Kommune og Lead har skrevet en e-bog om forløbet, som kan findes [her](#).

Ledelse af digitalisering er stadig en relativt ny disciplin, og det giver derfor rigtig god mening at få afstemt hvem-som-gør-hvad i en "leaderhip pipeline",


I hovedtræk er arbejdsdelingen i Viborg Kommune, at direktionen sætter strategisk retning for digitalisering, afsætter ressourcer inden for eget direktørområde og prioriterer tværorganisatoriske tiltag. Cheferne iværksætter digitale tiltag og tilfører digital inspiration samt understøtter en digital kultur. Lederne kobler organisationens faglige viden med digitalisering, sikrer fremdrift og understøtter digitale kompetencer. Alle opgaver i ledelseskæden understøttes af fagområdernes digitaliseringskonsulenter og digitaliseringsenheden.

Man bør notere sig, at ledelseskæden i håndboldbyen Viborg både har en klar arbejdsdeling og et samarbejde om digitalisering – akkurat som på håndboldbanen.

To yderligere overvejelser

Den beskrevne arbejdsdeling i Viborg kan være til inspiration for andre kommuner. Arbejdsdelingen må dog tilpasses de lokale vilkår, og der må gøres to yderligere overvejelser:

For det første bør arbejdsdelingen mellem det politiske og det administrative niveau



afstemmes. Hvis et digitalt projekt kræver store investeringer, påvirker servicen til borgerne eller kan opfattes som kontroversielt, så vil det være oplagt, at politikerne har en tydeligere rolle. Fx ved beslutning om anvendelse af kunstig intelligens til optimering af skoledistrikter.

For det andet så er der forskellige ledelsesopgaver i digitalisering. Ledelse af digitalisering kan opdeles i ledelse af gradvis digitalisering fra A til B med en lineær tilgang (*transition*) og ledelse af radikal digitalisering fra A til ukendt med en cirkulær tilgang (*transformation*), der begge er i spil i Viborg Kommune. Hovedparten af digitalisering i danske kommuner er ”klassisk” transitionsledelse, fx indkøb af et nyt vagtplansystem, hvilket typisk håndteres i ledelseskæden. Ledelse af digital transformation forudsætter derimod en mere fleksibel arbejdsdeling undervejs. Dvs. at både aktører og opgaver mixes på nye måder, der afviger fra ledelseskæden i forskellige dele af forløbet.

Et eksempel kunne være et projekt om anvendelse af telemedicin til borgere med rygerlunger. Her kan det være relevant tidligt at involvere berørte medarbejdere, borgere, Lungeforeningen samt lokalpolitikere i overvejelser om målgrupper, grad af frivillighed, evaluering af prøvehandling mv. I denne tidlige fase kan en direktør typisk have en faciliterende rolle og chefniveauet en faglig rolle. Senere i forløbet kan opgaven for en direktør fx mere klassisk være at afsætte ressourcer, og for en chef at realisere gevinster.

Skiftende opgaver

Arbejdsdelingen mellem ledelsesniveauer beskrevet i en ”leadership pipeline” kan som vist skifte afhængigt af, om de enkelte faser i projektet har karakter af digital

transition eller transformation. En udfordring for topledelsen er derfor at vurdere i hvilke faser, der er behov for en fast arbejdsdeling til rutineopgaver og en fleksibel arbejdsdeling til mere innovative tiltag. Det svarer til, at en håndboldtræner må forlange klare aftaler i forsvaret, men samtidig tillade kreativitet i angrebet.

En udfordring for topledelsen er derfor at vurdere i hvilke faser, der er behov for en fast arbejdsdeling til rutineopgaver og en fleksibel arbejdsdeling til mere innovative tiltag.

12. Digitalisering bør trækkes af fagområderne

Af Kenneth Kristensen, PhD, Direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Kunstig intelligens er langt fra nyt. Det for alvor nye i Co-pilot, Chat GPT og Gemini er, at de *demokratiserer* brugen af kunstig intelligens, så fagmedarbejdere uden kendskab til kodning og IT-sprog kan udnytte generativ kunstig intelligens til fx at skrive mere forståelige borgerbreve.

Det er en meget positiv tendens, at offentlig digitalisering de seneste år har rykket sig i retning af *mindre* udbudsstyring og *mere* efterspørgselsstyring, hvor fagområderne i højere grad selv tager tøjlerne og anvender digitalisering til at understøtte kerneopgaverne.

Udbudsstyring

I karikeret form er mange nye digitale ideer opstået ved, at en IT-leverandør har banket på i kommunen med et godt tilbud eller at Carsten fra digitaliseringsafdelingen har været på en konference og dér set noget smart teknologi. Det kan vi kalde "udbudsstyring", fordi det er udbudssiden, der (i bedste mening) promoverer og "skubber" digitale løsninger ud til fx kultur- og fritidsområdet.

Fordelen ved udbudsstyring er især, at digitaliseringsafdelingen fra start kan indtænke GDPR, sikkerhed, og integration til andre digitale løsninger. Problemet er dog typisk manglende dybde i forståelsen af de faglige kerneopgaver eller/og fravær af ejerskab hos de faglige frontmedarbejdere. Fx viser en [forskningsundersøgelse](#), hvordan fagmedarbejdere i et jobcenter ofte var

fagligt uenige med et algoritmebaseret IT-system, der blev afprøvet som en hjælp til at vurdere nylediges risiko for langtidsledighed og fokusere indsatserne derefter.

Efterspørgselsstyring

Fagområderne efterspørger i stigende grad selv digitale løsninger til de faglige kerneopgaver. Fx når byggesagsbehandlere ønsker digital hjælp til at finde lignende sager i andre kommuner. Det er positivt, fordi relevansen for kerneopgaverne og fagmedarbejdernes ejerskab automatisk følger med og gør implementeringen meget enklere, når det er fagfolk, som "trækker" digitaliseringen. Problemet er til gengæld, at få fagfolk har et sprog for at efterspørge og kompetencer til at vurdere forskellige digitale løsninger på markedet. Det kan også knibe med overblikket over bl.a. lovgivning, IT-arkitektur og kompetencer til indkøb og leverandørstyring mv.

*Fagområderne
efterspørger i stigende
grad selv digitale løsninger
til de faglige kerneopgaver*

Vejen frem

På længere sigt er de fleste enige om, at "digitalisering skal integreres i fagområderne" på linje med økonomi-opgaven. Dvs. at fagområderne selv skal identificere behov for digital understøttelse af deres opgaver, screene markedet, indkøbe og styre løsningerne med øje for integration, sikkerhed og drift. Dér er vi ikke endnu, og vi kommer det næppe foreløbigt.

I stedet må der etableres samarbejder mellem digitaliseringsafdelingen og fagområderne, hvor digitaliseringsafdelingen er mindre styrende og mere støttende. Det kan være i projektform, eller det kan som i fx Ringkøbing-Skjern Kommune være ved etableringen af "digitale agenter", der er delvist ansat i digitaliseringsafdelingen og delvist i fagområdet – fx sundhedsafdelingen. Hovedopgaven for de digitale agenter er at fungere som brobyggere mellem det digitale univers og de faglige kerneopgaver. Samtidig kan de også fungere som "digitale coaches" for fagområdets ledere.

Investerer i fagområdets digitale kompetencer

På bare lidt længere sigt er det dog helt afgørende, at der over en bred kam opbygges digitale kompetencer og kapacitet i fagområderne i takt med, at digitalisering integreres stadig mere i kerneopgaverne. Derfor bør kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere på det digitale område stå meget højt på prioriteringslisten, når næste års budgetforslag i den kommende tid skal færdiggøres.

Derfor bør kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere på det digitale område stå meget højt på prioriteringslisten, når næste års budgetforslag i den kommende tid skal færdiggøres.



Vel at mærke behøver kompetenceudviklingen ikke at være i form af traditionelle kurser. Det kan også være fx studieture i egen eller andre kommuner, målrettede prøvehandlinger eller simpelthen tid/frikøb i kalenderen til at udforske digitale muligheder på udvalgte faglige problemstillinger. Fx virtuel genoptræning eller forebyggelse af fald hos ældre borgere.

13. Svendborgs digitale navigatører skaber værdi

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling, tidligere kommunaldirektør
Lisbet Bøgh Sønderby, afdelingsleder, IT, Data og Digitalisering, Svendborg Kommune
Louise Fejerskov, chefkonsulent, IT, Data og Digitalisering, Svendborg Kommune

For ikke så mange år siden var medarbejderne i kommunernes digitaliseringsteams karikeret som sådan nogle håndværkertyper, der havde en skruestrækker i baglommen og talte et uforståeligt IT-sprog. Med lidt held (og torsdagskage) kunne man få dem til at fikse login-problemer eller opsætning af skole PC'er (det sidste kræver meget torsdagskage). Desuden var digitaliseringsafdelingen overdommer på IT-indkøb mv.

Med lidt held (og torsdagskage) kunne man få dem til at fikse login-problemer eller opsætning af skole PC'er (det sidste kræver meget torsdagskage).

Tag ikke fejl. Digitaliseringsteamet har stadig tekniske driftsopgaver samt overordnet ansvar for koordinering af fx cybersikkerhed. Men i takt med at digitalisering er blevet en integreret del af alle kommunale kerneopgaver fra sundhedspleje til biblioteker, så har fagområderne taget større ansvar for at drifte, afprøve og implementere både modne teknologier og nyere tiltag som fx apps til genoptræning eller sensorer til

regulering af indeklimate.

Digitaliseringsteamets opgaver har derfor flyttet sig i retning fra at styre og fikse til i højere grad at hjælpe fagområderne med at navigere i den digitale verden.

Nye opgaver, nye kompetencer

Digitaliseringsteamets nye opgaver kræver nye kompetencer og især et helt andet mindset. Kierkegaard skriver om hjælpekunsten, at man *"først og fremmest må passe på at finde ham dér, hvor han er, og begynde dér"*.

Det betyder i praksis, at digitaliseringsteamet først må forstå de faglige kerneopgaver, dernæst tage bestik af fagområdernes kompetencer og med afsæt heri støtte dem i at træffe de bedste beslutninger om, hvordan digitalisering kan understøtte de faglige kerneopgaver i fx socialsager eller ældrepleje. Den digitale faglighed er stadig essentiel for digitaliseringsteamet, men den må suppleres af nysgerrighed, empati, helhedstænkning og en forståelse af, hvad der skal til for at fagmedarbejderne kan lykkes med at levere god service til borgerne.

Hvordan løses de nye opgaver i praksis?

Lad os se, hvordan de nye opgaver løses i søfartsbyen Svendborg. Her er digitaliseringen i høj grad decentraliseret til fagområderne, med støtte fra digitaliseringsteamet, der servicerer 209 ledere, 5.500 brugere og 400 it-systemer.

Digitaliseringsteamet har stadig ansvaret for, at de "digitale hovedveje" fungerer og anvendes. Det drejer sig om nationale og tværgående IT-systemer, som Digital Post eller det fælles sags- og dokumentssystem

(ESDH). Ved siden af det tekniske håndteres det bl.a. ved at skære fagområdernes opgaver ud i forståelige og meget små opgaver, der varsles i god tid. Samtidig har digitaliseringsteamets medarbejdere udviklet "rigtigt store ører", så problemer hurtigt opsnappes.

Relationskompetencer

En stor del af digitaliseringsteamets arbejde handler dog om de "digitale biveje", hvor fagområderne ser muligheder i at prøve kræfter med fx software-robotter (RPA) i socialområdet eller digital opskrivning til bådepladser i havnen. Her sættes de relationelle kompetencer for alvor i spil, fordi det handler om at spørge grundigt ind til, hvad det er for et problem, der skal løses og finde den bedste måde at gøre det på.

Digitaliseringsteamet kommer gerne fysisk ud til institutionerne og møder de kollegaer, som har problemet eller idéerne. Nogle gange kan problemet forebygges helt uden digitale løsninger, og andre gange er der allerede eksisterende teknologi eller værdifulde erfaringer fra andre dele af organisationen som kan anvendes. Rollen er derfor at være konsulent, brobygger og ikke mindst navigatør i det svært overskuelige IT-farvand.

Rollen er derfor at være konsulent, brobygger og ikke mindst navigatør i det svært overskuelige IT-farvand.



Én vigtig årsag til, at digitaliseringsteamet i Svendborg Kommune er kommet langt med at opbygge tillid og følgeskab fra organisationen er, at digitaliseringskonsulenterne i mindre grad rekrutteres på deres tekniske færdigheder end deres relationelle og procesfaglige kompetencer. Således har *ingen* af digitaliseringskonsulenterne oprindeligt en teknisk uddannelse men baggrunde som bl.a. kommunom eller kandidat i folkesundhedsvidenskab, erhvervsøkonomi eller fransk.

14. Hold digitalisering simpel

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Danmark er for fjerde gang i træk blevet udpeget af [FN](#) som det land i verden med den bedste digitale, offentlige sektor. Alligevel viser [Flyvbjerg](#), at mange offentlige IT-systemer bliver dyrere, forsinkede eller ikke kan levere de forventede resultater. Lad mig bare nævne systemet til ejendomsvurderinger og Sundhedsplatformen blandt de nyere og mere prominente eksempler.

Der er naturligvis mange årsager og hvert af de problematiske projekter har sin egen historik, men én årsag går igen og igen. Det handler om kompleksitet. Derfor er her fire grunde til at ledelsen i kommunen bør tilstræbe at reducere kompleksiteten i projekter med teknologi.

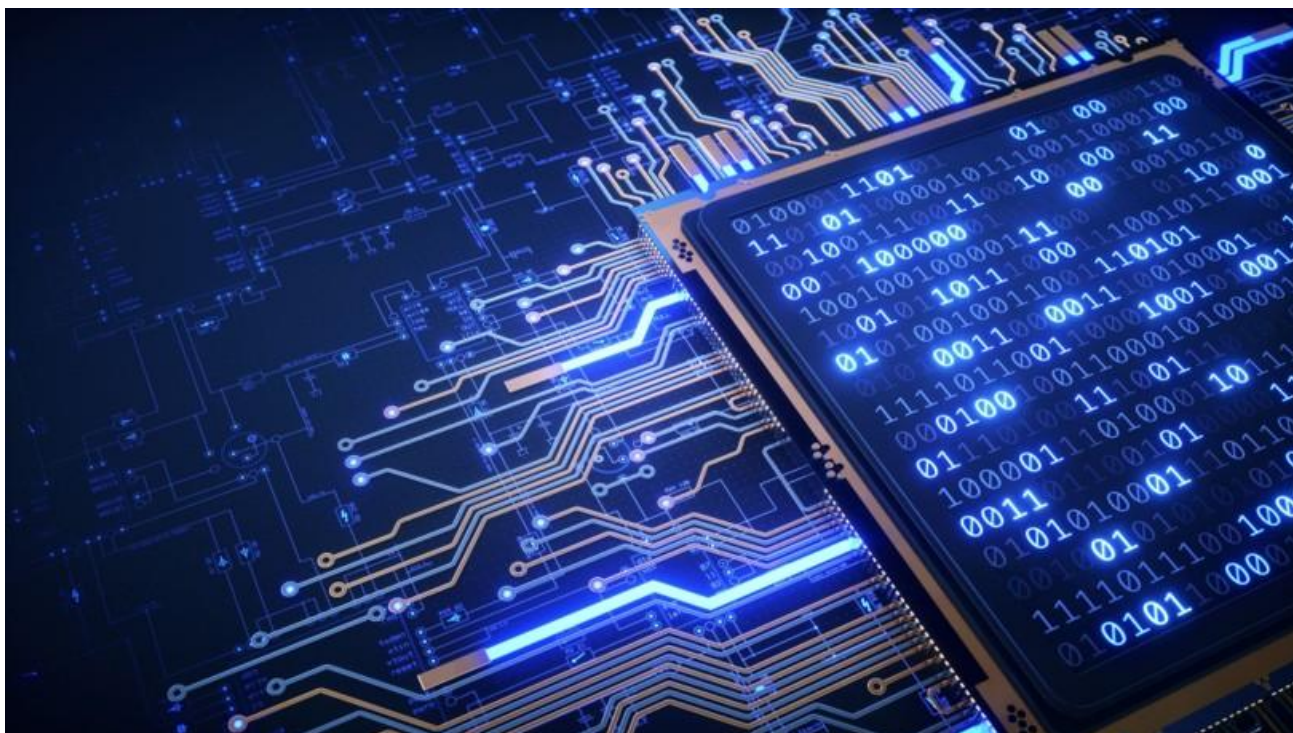
Fire grunde til at reducere kompleksiteten

1. Kompleksitet skaber uforudsigelige udfald

[Orlikowski og Scott](#) argumenterer for, at i organisationer er teknologi og mennesker uløseligt forbundne. Teknologierne (fx internettet) påvirker menneskelig adfærd, og mennesker påvirker teknologierne og deres udvikling – på godt og ondt.

Samtidig peger [Orlikowski](#) på, at mennesker anvender teknologi forskelligt baseret på deres baggrund, erfaring, værdier mv. – fx Chat GPT. Den samme medarbejder vil endda anvende teknologien forskelligt i takt med, at hun får erfaring med teknologien. Jo mere komplekse systemer, jo flere forskellige anvendelsesmuligheder.

Resultatet er varierende og uforudsigelige resultater af teknologianvendelsen. Ved at reducere kompleksiteten i IT-systemerne



kan kommunerne reducere udfaldsrummet, så resultatet i mindre grad afhænger af, om det er Per eller Pia, der som medarbejdere betjener teknologien – fx IT-systemer til indsamling af data i byggesager.

2. Komplexitet skaber kaos

Når mange teknologiske og menneskelige faktorer påvirker hinanden samtidig kommer systemerne og organisationerne "på kanten af kaos" ifølge [Uhl-Bien og Marion](#). I en idé-fase kan det være nyttigt med "kreativt kaos", men en kommune er først og fremmest en stor driftsorganisation, hvor kompleksitet kan true driften – fx når IT-systemer til sundhed tilføjes nye applikationer.

Når kompleksiteten stiger, mister selv systemudviklerne overblikket, og systemet bliver umuligt at vedligeholde. Ved at insistere på enkle systemer kan man undgå, at de udvikler sig til uoverskuelige kolosser.

3. Små standardprojekter har større træfsikkerhed

[Flyvbjergs forskning](#) viser, at små projekter, der implementeres hurtigt og i standard-moduler, har langt større træfsikkerhed end store og langvarige projekter, der kan blive slået ud af kurs af mange faktorer. Store "elefant-projekter" må derfor opdeles i små og overskuelige bidder. I kommunal digitalisering indebærer dette at opgive tanken om "det store og samlede IT-system". Fokus bør i stedet være på at skalere små og velfungerende teknologier, der har vist deres værd – fx en app til oversættelse af dansk til fremmedsprog.

Store "elefant-projekter" må derfor opdeles i små og overskuelige bidder.

4. Simple og brugervenlige teknologier øger anvendelsen – markant.

Mange kommuner har en kælder på et plejecenter, hvor velfærdsteknologi samler støv. I en del tilfælde skyldes det, at man ved introduktionen ikke fik taget tilstrækkelig højde for at medarbejdere og borgere enkelt og ubesværet skal kunne anvende teknologien. Måske er ildsjælen og superbrugeren bag teknologien skiftet til en anden kommune, og nu står resten af personalet og ved ikke helt, hvordan "rumskibet" bruges. Derfor må brugervenlighed altid være et krav.

Ledelsestilgangen

Man kunne måske tænke, at det var nemmere helt at undvære teknologi i den kommunale opgaveløsning i fx jobcentre, men det går naturligvis ikke. Dertil er teknologigevinsterne for store, arbejdskraften for begrænset og lovgivningskravene for omfattende. Fx er det en del af sundhedsreformen, at man som borger skal have ret til et digitalt sundhedstilbud – fx videokonsultation.

Der er naturligvis ingen facitliste for at lykkes med teknologi i kommunerne, men hvis man som leder insisterer på enkle IT-systemer, indkøber små standardsystemer og forlanger brugervenlighed, så er man et godt stykke tættere på at ramme skiven.

Juraen og etikken

15. Den juridiske digitaliseringsjungle – en mulig vej ud?

Af Kenneth Kristensen, PhD, Direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør. Britt Vonger, juridisk chefkonsulent og forfatter til en række bøger blandt andet "Jura for offentlige ledere".

Mange kommuner har slået sig på de juridiske rammer for brug af nyere teknologier som fx kunstig intelligens. Fx var jura ifølge [Digitaliseringsstyrelsens evaluering](#) en af de primære årsager til, at indtil videre kun 6 af de 40 AI-signaturprojekter i kommuner og regioner er sat i drift.

Én af årsagerne har været tvivl om den juridiske hjemmel til udvikling og drift af løsningerne. Fx har Datatilsynet udtalt, at der var hjemmel i serviceloven til at Københavns Kommune kunne udvikle et AI-system til at identificere borgere med behov for vedligeholdelsestræning, men ikke til at sætte systemet i drift.

En anden årsag er en regulering i rivende udvikling. EU's AI-forordning træder i kraft trinvis, men vil ramme de højrisikosystemer i det offentlige, der købes i dag, og Den Digitale Taskforce skal håndtere juridiske barrierer for udbredelsen af kunstig intelligens i den offentlige sektor, og om nødvendigt foreslå tilpasninger af dansk lovgivning.

Det kan derfor være svært både at vurdere hvad der gælder i dag, men også hvad der kommer til at gælde i morgen.

Det er i høj grad en ledelsesmæssig opgave at sikre, at kommunen hverken påtager sig ukendte risici ved at starte projekter med ny teknologi uden en juridisk vurdering, eller igangsætter langvarige juridiske analyser, der risikerer at være forældede, når de er klar.

En mulig tilgang

For at undgå en "alt eller intet"-tilgang i forhold til juraen, må juristerne på banen meget tidligt. Væk fra en lineær projektmodel, der starter med teknologien, bruger mange ressourcer på projektet, dernæst søger juridisk rygdækning, for til sidst at "udrulle" løsningen til medarbejdere og borgere. I stedet foreslår vi en mere cirkulær projektmodel, der veksler mellem ide, feedback, tilpasning af ideen og hurtige beslutninger om at tage næste skridt eller stoppe projektet.

Konkret foreslår vi, at der umiddelbart efter at en ide er klækket, inviteres til en screeningsworkshop. Her skal både ledelse, tekniske eksperter, jurister og fagpersoner (fx socialrådgivere) være med. Målet er at screene ideen hele vejen rundt, tidligt, med en lille indsats, og før investeringerne i tid og penge er foretaget. På workshoppen screenes for juridiske, tekniske og faglige hensyn.

Konkret foreslår vi, at der umiddelbart efter at en ide er klækket, inviteres til en screeningsworkshop.

Juristens fokus er at screene for juridiske opmærksomhedspunkter, fx om der er tale om personoplysninger og hvilken type personoplysninger, der er tale om. Er der

hjemmel til udvikling og drift af løsningen?
Er der en vej fremad? – og hvad skal undersøges nærmere i en foranalyse?

Juristen beskriver herefter i en foranalyse, hvad der skal afklares nærmere, og hvordan og hvornår det skal ske, fx inden køb, inden test eller inden idriftsættelse. Juristen kan også foreslå ændringer til projektet, som kan betyde, at juridiske problemstillinger kan fjernes.

Ledelsen bør sætte en kort tidsmæssig ramme for foranalysen, fx 1-2 uger, da foranalysen netop kun er et grundlag for, at ledelsen kan vurdere, om det giver mening at gå videre med projektet. Hvis det viser sig, at der er juridiske problemstillinger som kræver lovændringer eller tager længere tid at afklare, kan ledelsen tage stilling til, om det er bedre at afvente juridisk afklaring eller at tilpasse projektet, så det kan gennemføres hurtigere.

Agilitet i ledelsen

Ledelsens opgave er dels at lede processen og dels at træffe de nødvendige beslutninger undervejs. Det kræver en forståelse af brugernes behov, fagligheden og teknologierne, men også de juridiske rammer og hvordan de løbende udvikler sig. Fx er det lige nu uafklaret, om og hvordan kunstig intelligens kan bruges til udarbejdelse af udkast til referater af møder i forvaltningen, hvilket indeholder store potentialer.

Ledelse af nye teknologier handler derfor både om fleksibilitet og tempo, men også om rettidig omtanke. Vi foreslår at starte med en screenings workshop og derefter en hurtig foranalyse, der udpeger de juridiske og andre opmærksomhedspunkter, så det tidligt afklares om idéen kan flyve.



16. Kunstig intelligens i byggesager – har I overvejet etikken?

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Teknologi er aldrig neutral. Kunstig intelligens i behandling af byggesager, chatbots i borgerservice eller Virtual Reality briller til at træne socialt samvær for borgere med social angst *gør noget* ved kommunens service til borgerne og medarbejdernes opgaver. Samtidig opstår etiske spørgsmål om, hvordan disse konkrete teknologier forholder sig til offentlige værdier som retfærdighed, åbenhed, gennemsigtighed, effektivitet, lighed, privatliv og værdighed.

Teknologi er aldrig neutral.

Etik handler om ”den gode” handling, hvilket har mange vinkler og kræver principielle overvejelser såsom: Skal teknologien vurderes ud fra individet eller organisationens perspektiv? – Og er det borgerens, medarbejdernes, organisationens eller hele lokalsamfundets perspektiv, der er vigtigst?

Kommunens service til borgerne er et politisk spørgsmål, og derfor er det også et politisk anliggende at beslutte, hvilke teknologier som skal anvendes og hvordan. Politikerne bliver dog rådgivet af forvaltningen, der i praksis også overlades de fleste metodevalg til administrationen. Topledelsen har derfor ansvaret, magten og mulighederne til at formulere organisationens etiske ståsted i digitaliseringen.




Tre etiske ståsteder

I *nytteetikken* bedømmes handlinger ud fra deres konsekvenser. Dette indebærer tanken om at kunne regne sig frem til den handling, der giver flest positive og færrest negative effekter for den enkelte borger og samfundet. I dette perspektiv afvejes altså om fx en app til ”digitalt tilsyn” af søvnen hos demente på plejehjem har flere positive end negative effekter (økonomi, frigøre arbejdskraft, tryghed mv.) i sammenligning med andre løsninger.

I *pligtetikken* bedømmes handlinger ud fra deres formål i forhold til den enkelte borger. Dvs. ikke bare kommunens juridiske men også etiske forpligtelse, til at gå langt for at hjælpe fx misbrugere. I dette perspektiv kan det altså være et etisk brud, hvis kommunen *ikke* anvender teknologi til fx at følge og strukturere en misbrugers hverdag, selv om dette kan opfattes som overvågning.

I den *kommunikative etik* bedømmes en handling af alle berørte parter. Det forudsætter naturligvis en tæt dialog med borgere, pårørende, medarbejdere mv., hvor det handler om på solidarisk vis at finde frem til de mest etiske løsninger for alle parter. Dette kan fx være i forbindelse med hjemmeplejens bistand til personlig pleje som toiletbesøg, hvor automatiske ”skylle-toiletter” og ”intelligente sensor-



bleer” kan være blandt de teknologiske muligheder. I dette perspektiv er der altså kun få faste regler, men et stort individuelt ”forhandlingsrum” delegeret til hjemmeplejen og den enkelte medarbejder. Dette skærper kravene til medarbejdernes faglige kompetencer, egne etiske vurderinger og evner til at overskue organisationens samlede forbrug af ressourcer ved forskellige løsninger.

Etiske valg kræver indsigt og ledelse

Det enkleste valg for topledelsen er ikke at forholde sig til de etiske dilemmaer i digitaliseringen, fx brugen af chat GPT. Fravær af retning og rammer skaber dog usikkerhed i organisationen, risiko for alvorlige overtrædelser af hvad lokalpolitikkerne vil opfatte som etisk acceptable løsninger og tab af borgernes tillid. Der er således heller ikke en neutral position for topledelsen, der må træde i karakter og stå i spidsen for en proces, hvor organisationen får formuleret sit etiske ståsted i digitaliseringen.

Der er således heller ikke en neutral position for topledelsen, der må træde i karakter og stå i spidsen for en proces, hvor organisationen får formuleret sit etiske ståsted i digitaliseringen.

Dette kræver en dyb forståelse af organisationens kerneopgaver og processer kombineret med en nysgerrighed på teknologiernes mulige anvendelser og konsekvenser. Samtidig må topledelsen gennem dialogen med politikere, borgere,

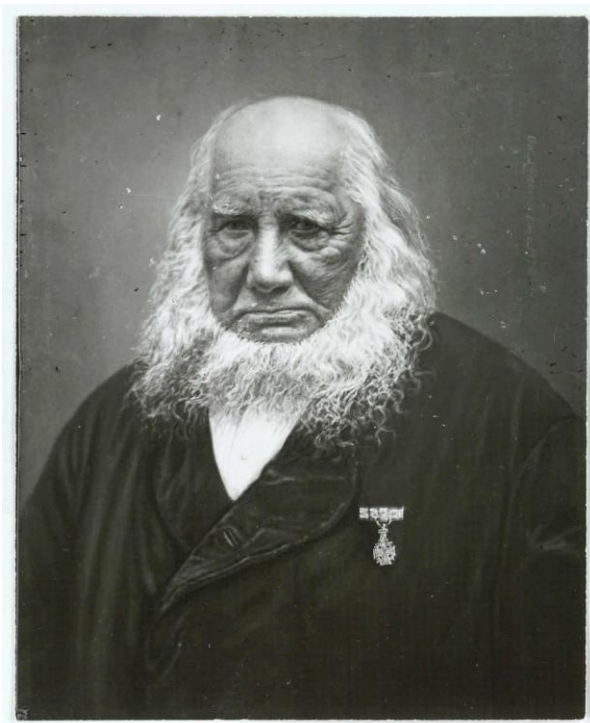
medarbejdere og hele lokalsamfundet opnå en god fornemmelse af, hvordan de forskellige parter vurderer de etiske dilemmaer i digitaliseringen. Ikke en enkel opgave, men til gengæld vigtig og meningsfuld.

Det personlige lederskab af digitalisering

17. Topledelsens digitale dannelse

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Da Barack Obama i 2014 sammen med high school-elever deltog i et kodekursus lød kritikken, at det var for fotografernes skyld. Det var det ganske givet også, men han fik sat fokus på, at både topledelsen, den øvrige organisation og samfundet må interessere sig mere for digitalisering. Men hvad er det så lige offentlige topledere skal kunne, for det er vel ikke at programmere?



Lad os starte ved Grundtvig, der argumenterede for, at et menneske må have både teoretisk viden og praktisk erfaring, eksempelvis med at dyrke jorden, for at være dannet. Således stod Grundtvig fadder til folkehøjskolerne som et mødested for

teori og praksis. Tilsvarende må offentlige topledere tilegne sig både teoretisk viden og praktisk erfaring med digitale teknologier, for at opnå den nødvendige digitale dannelse til at lede digitalisering.

De mere præcise kompetencer hertil må afhænge af opgaven. I [sidste måneds klumme](#) argumenterede jeg for, at tre centrale opgaver for topledelsen er: 1) at sætte digitalisering på den politiske og strategiske dagsorden, 2) at balancere gradvis digital udvikling med radikal digital forandring, og 3) at være garant for etikken i digitaliseringen af den offentlige sektor.

Fem nødvendige kompetencer

I min PhD-afhandling har jeg identificeret fem kompetencer, som er særligt nødvendige for, at topledelsen kan udfylde sin ledelsesopgave i digitalisering.

For det første må topledelsen beherske klassiske styringsværktøjer for at lede den gradvise udvikling (transition), fx at indføre et nyt IT-system til byggesagsbehandling. Det kræver ledelseskompetencer inden for bl.a. at strukturere, planlægge, styre, implementere, følge op mv., men er ingen garanti for gode resultater.

For det andet skal topledelsen kunne lede en radikal nytænkning af opgaveløsningen med anvendelse af digitale teknologier (transformation). Eksempelvis anvender Udbetaling Danmark i stort omfang tekst- og talegenkendelse til at behandle og journalisere borgerhenvendelser. En så omfattende forandring kræver kompetencer hos ledelsen til at sætte en tydelig retning, at mobilisere viden og ressourcer, at facilitere en eksperimenterende og smidig proces samt at integrere resultaterne i driften.

For det tredje må topledelsen have viden om organisationens kerneopgave, sådan rigtigt grundigt. En dyb domæneviden og forståelse af fx folkeskolens formål, opgaver, vilkår og praksis er nødvendig for at vurdere, hvornår digitale teknologier kan bidrage positivt til kerneopgaven, og hvornår teknologi ikke er svaret.

For det fjerde skal topledelsen have et vist niveau af digitale kompetencer. Meget kan delegeres til tekniske specialister, men topledelsen må også selv have en vis teknisk indsigt for at kunne kommunikere med specialisterne og for at bygge bro mellem teknik og strategi. Dvs. have et sprog, der ikke stopper brat ved dørtrinnet til den tekniske verden. Desuden er en vis teknisk forståelse nødvendig for, at topledelsen kan vurdere teknologiernes muligheder og risici, eksempelvis selvkørende busser. Samtidig understøtter teknisk forståelse hos topledelsen en troværdig transitions- og transformationsledelse.

For det femte må topledelsen finde og stå ved sine egne værdier og etik i forbindelse med digitalisering. Selv om nogle etiske dilemmaer bør og skal besluttes af politikerne, så vil meget af gennemførelsen i praksis blive overladt til forvaltningen, og det er vel ikke IT-chefen, der skal beslutte om ChatGPT kan bruges i forvaltningen?

En god og en dårlig nyhed

Den gode nyhed er, at topledelsen i forvejen har de fleste kompetencer til at lede digitalisering, der på mange punkter ligner forandringsledelse.

Den gode nyhed er, at topledelsen i forvejen har de fleste kompetencer til at lede digitalisering,

Den dårlige nyhed er, at der ikke er et fast pensum eller et sæt af digitale færdigheder, som kan "læres" én gang for alle. Digitalisering er altid i hastig udvikling, og topledelsen må løbende vedligeholde sine kompetencer. Det forudsætter netop den nysgerrighed, og det mod til at fremstå teknisk inkompetent, som Obama udviste.



18. Min digitale ambition

Af Kenneth Kristensen, PhD, direktør i Reel Udvikling og tidligere kommunaldirektør

Digitalisering er kommet for at blive. Det er en del af nutidens ledergerning på linje med økonomistyring. Men, helt forståeligt, er en del offentlige ledere fortsat usikre på opgaven og har ikke gjort deres digitale ambitioner klart. Fordi digitalisering er dybt integreret i kerneopgaverne i fx sundhedsafdelingen, så er det kritisk, at lederen gør sig sin digitale ambition klart og formidler den til medarbejderne. Ellers bliver medarbejderne usikre på, hvad deres leder "vil med digitalisering" og må træffe deres egne valg.

Digitalt lederskab

Digitalt lederskab indebærer *organisatoriske* spørgsmål som: Hvad er det vigtigste formål med digitalisering hos os? Hvilke mål for digitalisering skal nås? Hvordan træffer vi beslutninger om digitalisering? Svar på denne type organisatoriske spørgsmål sætter organisationens retning og rammer for digitalisering, der typisk samles i en digitaliseringsstrategi.

Fordi digitalisering er dybt integreret i kerneopgaverne i fx sundhedsafdelingen, så er det kritisk, at lederen gør sig sin digitale ambition klart og formidler den til medarbejderne.

Der er dog også en *personlig* dimension af det digitale lederskab. Det handler om, hvad jeg som leder vil med digitalisering indenfor den organisatoriske ramme og mit ansvarsområde. Dvs. hvordan *jeg* som fx skolechef ønsker at præge anvendelsen af digitalisering på skoleområdet i min kommune, og hvordan mit digitale lederskab skal kunne ses og mærkes.

Især i snitfladen mellem borgernær service og digitalisering opstår desuden en række etiske spørgsmål, som lederen må tage stilling til, fordi det både kan være uetisk at benytte og *ikke* at benytte digitale teknologier som kunstig intelligens i fx jobcentrets sagsbehandling eller kameraer på kommunens biler. Er dette teknologiske muligheder, som lederen vil anvende, hvis muligheden byder sig?



Det er derfor ikke alene vigtigt, at der sættes organisatorisk retning og rammer, men også at hver enkelt leder inden for disse rammer formulerer eget ståsted i ledelse af digitalisering. Det kan med fordel skrives ned under overskriften "min digitale ambition" og deles med nærmeste medarbejdere. Hensigten er hverken at fremme eller at bremse digitalisering, men at formulere bevidste valg om digitalisering på eget ansvarsområde og at skabe tydelighed for medarbejderne.

Sådan kan det gøres

Til formulering af "min digitale ambition" er der god inspiration at hente i erfaringerne med at formulere et personligt ledelsesgrundlag, som mange offentlige ledere gjorde i kølvandet på Ledelseskommisionens forslag i 2018.

Formatet kan fx være statements på ½-1 side. Centrale spørgsmål og eksempler på svar kan være:

1. Hvordan bidrager jeg til sammenhæng i digitalisering på tværs af kommunen?

- Jeg sikrer at min enhed fuldt ud anvender de fælles besluttede digitale værktøjer – fx journalsystemet.

2. Hvordan sætter jeg digitalisering på dagsordenen i min enhed?

- Jeg vil hvert kvartal have et punkt på personalemødet om udfordringer og muligheder i digitalisering.

3. Hvilke mål har jeg (og min enhed) opnået med digitalisering om 2 år?

- 1) xx % af borgerne anvender og er positive i forhold til online-møder. 2) Vi har afprøvet og afklaret hvad vi vil bruge AI til i forhold til at understøtte vores faglige kerneopgave?

4. Hvilke praktiske tilgange har jeg brugt for at opnå disse mål?

- Jeg vil primært fokusere på at "implementere eksisterende teknologier i bund" ved løbende at følge op og fjerne barrierer for anvendelse af teknologierne. Sekundært vil jeg lade medarbejdere og borgere afprøve nye teknologier for at få viden om, hvad der virker hos os?

5. Hvilke forventninger har jeg til mine medarbejders anvendelse af digitalisering? – og hvad kan de forvente af mig?

- Jeg forventer at mine medarbejdere er både nysgerrige og kritiske i forhold til digitalisering. De kan forvente det samme af mig.

6. Hvad er mine etiske overvejelser og værdier i forhold til digitalisering?

- Jeg vil involvere medarbejderne og borgerne i vurderingen af etikken i teknologierne.

Processen for formulering af "min digitale ambition" kan være at veksle mellem ekstern inspiration, individuel refleksion og sparring fra ledelseskolleger ad flere omgange fx på workshops.

Som leder kan det være utrygt at formidle sin digitale ambition til medarbejderne, hvis man føler sig lidt på udebane i digitalisering. Det er dog vigtigt at lederen tager mod til sig og viser vejen. Og som en leder foreslår:

"Jeg kan jo bare sige, at det er et udkast".



Kontakt

Reel Udvikling

Kenneth Kristensen

kk@reeludvikling.dk

Tlf: 51 97 00 22

www.reeludvikling.dk



Oplæg, sparring, analyse og rådgivning om udvikling af den offentlige sektor.

Fx.:

1. Samspil mellem politik og administration
2. Ledelse af digitalisering
3. Organisationsudvikling og ledelse af forandringer
4. Budgetanalyser
5. Implementering af reformer
6. Samarbejde med borgere, virksomheder og foreninger.

Denne klummesamling handler om det fælles og det personlige lederskab af digitalisering i danske kommuner. 18 klummer er samlet i seks temaer:

- Ansvar og opgaven
- Politikerne og borgerne
- Lederne og medarbejderne
- Organisationen
- Juraen og etikken
- Det personlige lederskab

Alle klummer er skrevet af Kenneth Kristensen, Reel Udvikling, og tidligere publiceret i Kommunen.dk.

Klummerne formidler indsigter fra Kenneths PhD om ledelse af digitalisering, erfaringer fra praksis som direktør i fire kommuner og som direktør i rådgivningsvirksomheden Reel Udvikling.

Ambitionen er at vække nysgerrighed og kritisk stillingtagen til digitalisering, så læseren er bedre rustet til at træffe aktive og bevidste valg.