



## **Topleddelse af digitale transformationer: "Det er dig, der er den" – 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere**

Højberg Christensen, Jesper; Due, Brian Lystgaard; Trærup, Johan

*Publication date:*  
2020

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Document license:*  
[Ikke-specificeret](#)

*Citation for published version (APA):*  
Højberg Christensen, J., Due, B. L., & Trærup, J. (2020). *Topleddelse af digitale transformationer: "Det er dig, der er den": – 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere*. Væksthus for ledelse.  
<https://www.lederweb.dk/digitaltransformation>



**Topleddelse af digitale transformationer: "Det er dig, der er den"  
– 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere**

Højberg Christensen, Jesper; Due, Brian Lystgaard; Trærup, Johan

*Publication date:*  
2020

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Højberg Christensen, J., Due, B. L., & Trærup, J. (2020). *Topleddelse af digitale transformationer: "Det er dig, der er den": – 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere*. Væksthus for ledelse.

# Topledelse af digitale transformationer: *"Det er dig, der er den"*

– 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere

**Topledelse af digitale transformationer:****”Det er dig, der er den”**

– 9 gode råd fra kommunale og regionale topledere

© Væksthus for Ledelse 2020

Deltagerne i de strategiske netværk, der danner baggrund for publikationen:

Christine Brochdorf, kommunaldirektør  
Egedal Kommune

Frank E. Andersen, kommunaldirektør  
Slagelse Kommune

Jens Peter Høgelund, kommunaldirektør  
Ringkøbing-Skjern Kommune

Jesper Hosbond, tidl. kommunaldirektør  
Syddjurs Kommune

Jesper Zwisler, kommunaldirektør  
Herlev Kommune

Lars Svenningsen, kommunaldirektør  
Nyborg Kommune

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør  
Hørsholm Kommune

Stine Johansen, kommunaldirektør  
Helsingør Kommune

Svend Særkjær, regionsdirektør  
Region Hovedstaden

Søren S. Kjær, kommunaldirektør  
Sorø Kommune

Projektet ”Topledelse af digital transformation” har været organiseret af Væksthus for Ledelse, 2020.

Projektledelse:

Rune Schack Ahlmann, KL

Jakob Sloth Petersen, Djøf

Danske Regioner har været med som partner.

Tilknyttet facilitator og konsulent:

Jesper Højberg Christensen, Brian Due og

Johan Trærup, Nextwork A/S.

Redigering: Tina Juul Rasmussen

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-93950-15-3

ISBN: 978-87-93950-16-0-pdf

Publikationen og modellerne kan downloades her

[lederweb.dk/digitaltransformation](http://lederweb.dk/digitaltransformation)



# INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Introduktion</b>	<b>4</b>
<b>Baggrund</b>	<b>6</b>
<b>Overblik og læsevejledning</b>	<b>7</b>
<b>1. Stil de dumme spørgsmål</b>	<b>8</b>
<b>2. Vurder din organisation</b>	<b>11</b>
<b>3. Læg din transformationsstrategi</b>	<b>12</b>
<b>4. Vær risikovillig</b>	<b>16</b>
<b>5. Skab ejerskab i din organisation</b>	<b>16</b>
<b>6. Skab en begejstrende fortælling</b>	<b>22</b>
<b>7. Vælg arbejdsformer efter formålet</b>	<b>25</b>
<b>8. Skab simple, værdifulde løsninger</b>	<b>28</b>
<b>9. Brug din politiske ledelse</b>	<b>31</b>
<b>Dine tre vigtigste tjeklister</b>	<b>33</b>

# FORORD

## **Topledere skal bedrive ledelse af det emergerende**

I Danmark er vi førende i offentlig digitalisering, og den næste bølge af digital transformation er allerede i fuld gang – men den er sværere. Og anderledes.

Nye teknologier, fx kunstig intelligens, Internet of Things (IoT) og blockchain, giver mulighed for at nytænke vores velfærdsløsninger. Samtidig stiger både borgeres, medarbejderes og virksomheders forventninger i takt med, at de teknologier og platforme, vi bruger i hverdagen, bliver stadig smartere, mere fleksible og kan tilpasses vores individuelle behov.

Derudover har coronakrisen testet samtlige danske kommuner og regioners digitale omstillingsevne. Og krisens fodaftryk på den digitale dagsorden stopper ikke her. Den har nemlig tvunget aktører til at springe ud i innovative, digitale løsninger. Efterspørgslen på digitale omstillinger i organisationen får en helt ny karakter. Og det er topledernes rolle at bestemme, om og hvordan, man skal ride på den bølge.

Baggrunden for dette Væksthusprojekt er, at den digitale transformation, accelereret af coronakrisen, stiller offentlige topledere over for nye udfordringer. Digitale transformationer indebærer, at toplederne må bevæge sig ind på områder med store muligheder, men som samtidig kan have mange ubekendte og indeholde risici for at fejle. De må bedrive ledelse af 'det emergerende'.

Formålet med projektet er derfor at afklare, hvad din særlige rolle som topleder i de digitale transformationsprocesser er. Og at inspirere dig med perspektiver på, idéer til og viden om, hvordan du kan håndtere udfordringen.

Det er gjort i to spor: Dels har intentionen været at skabe et udviklings- og sparringsrum for topledere gennem en række netværk. Og dels at indsamle information til at udforme ledelsesprincipper og -modeller, der kan understøtte de kommende års topledelse af digital transformation.

Publikationen henvender sig primært til kommunale og regionale topledere. Men også andre, der arbejder i den sfære, hvor den strategiske retning sættes, og organisationens tekniske og kulturelle kapacitet afstemmes.

Vi vil gerne takke de deltagende kommunal- og regionsdirektører for at træde sammen med os ind i udforsket land og meget åbent dele deres refleksioner, frustrationer og erfaringer.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL  
Formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet,  
Næstformand

# INTRODUKTION

## Da coronakrisen trådte sømmet i bund i den digitale transformation

En januardag i Kolding mødtes ni kommunaldirektører og en regionsdirektør til det første af en række netværksmøder. Målet var at finde svar på, hvordan offentlige topledere skal lede digitale transformationer.

Med i bagagen havde de en fælles ambition om at sætte skub i udviklingen. Men også en oplevelse af, at det er en vanskelig opgave – især på velfærdsområdet. Og mange gik også ind til mødet med en følelse af usikkerhed. For hvordan skal man som topleder navigere sin organisation igennem en digital transformation, når man ikke er fagekspert i digitalisering?

I takt med at toplederne åbent diskuterede de dilemmaer, de selv har stået overfor, og de erfaringer, de har gjort sig, begyndte de i fællesskab at finde svar og udvikle løsninger og modeller, der kunne bringe dem videre.

I marts ændrede præmissen sig imidlertid med ét, da coronakrisen ramte. Virkeligheden overhalede i den grad indenom. For i stedet for at lamme den digitale udvikling accelererede krisen den. Og på få dage omlagde landet et helt sundhedsvæsens arbejdsgange og procedurer, vaner og rutiner for at kunne håndtere patienter med COVID-19. Digitale besøg og konsultationer med patienterne blev på kort tid den nye normal i et sundhedsvæsen, som man ellers ofte har kritiseret for ikke at være omstillingsparat.

Hele undervisningssektoren blev også omlagt til digital fjernundervisning. Og mødeformerne blev ændret, så alle har fået en erfaring med, at transporttid og lange møder kan effektiviseres med mindre fysisk fremmøde og mere digital kommunikation.

Krisetiden skabte med andre ord et nyt mulighedsrum, hvor handlekraft og hastighed afløste træghed og forsigtighed. Fordelene ved at arbejde agilt blev tydelige. Og alle har set, at det faktisk er muligt at omstille sig hurtigt, når det er nødvendigt – og risikovilligheden er til stede.

”

**Coronakrisen har betydet, at kulturen nu er på plads til digital transformation. Vi har alle sammen fået ændret vores *mindset*. Normalt kører vi med lange og tunge udviklingsprocesser. Men krisen har vist, at vi faktisk godt kan omstille os og implementere fx videomøder langt hurtigere, hvis vi faktisk bare kaster os ud i det og gør det. Det er nok den vigtigste læring, som vi skal holde fast i fremover.**

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

## Det er dig, der er den!

Væksthus for Ledelse har formuleret ni konkrete råd til digital transformation, når den nye hverdag indfinder sig på den anden side af coronakrisen. Rådene, der er gengivet i denne publikation, opsummerer de vigtigste erfaringer og anbefalinger fra offentlige topledere.

Ledelse af digital transformation er vanskeligt og forbundet med mange ubekendte, men **det er stadig ledelse**, ikke primært en IT-teknisk disciplin. Toplederens vigtigste rolle er derfor som altid at sikre de bedst mulige løsninger for borgerne fra en effektivt drevet organisation. Det ændrer digitalisering og ny teknologi ikke i sig selv ved.

Rådene er suppleret med modeller og case-baserede erfaringer. Vi håber, at det sammen med erfaringerne fra coronakrisen kan hjælpe dig videre med din digitale transformation. For som topleder er ansvaret nemlig dit.

”

**Det kan godt være, du ikke ved så meget om de teknologiske muligheder. Men som topleder er det stadig dig, der er den. Det er dit ansvar at sikre en vellykket digital transformation. Tidligere gjorde det mig usikker, fordi jeg var på udebane i vokabularet. Men netværksforløbet har lært mig, at det skal man ikke være. For der er ikke så mange forskelle på at lede digitale transformationer og at lede alt muligt andet.**

Christine Brochdorf, kommunaldirektør, Egedal Kommune

# BAGGRUND

## Hvad forstår vi ved en digital transformation?

I denne publikation forstås digitale transformationer som forandringer i den måde, en organisation leverer værdi for sine slutbrugere på ved brug af digitale teknologier. Dvs. digital transformation handler om, hvordan din organisation kan skabe større kvalitet og værdi for borgerne på en omkostningseffektiv måde ved at udnytte digitaliseringen og de tilgængelige teknologiske muligheder.

Den digitale transformation kan være mere eller mindre radikal. Fra den teknologisk set simple omstilling fra fysiske til digitale møder til mere avancerede og gennemgribende teknologiske omstillinger, fx at indføre robotter, kunstig intelligens, IoT eller blockchain.

I alle tilfælde vil digitaliseringen medføre forandringer andre steder end kun i IT-systemerne: arbejdsformer, kompetencer, kultur osv. påvirkes – og transformeres – også.

Det betyder, at man kan tale om flere parallelle digitale transformationer i en enkelt organisation. Der kan sagtens finde en mere radikal transformation sted i én forvaltning, samtidig med at der finder en mere simpel effektivisering sted i en anden. Eller der kan finde flere transformationer sted i samme forvaltning på samme tid.

Derfor skal topledere have en overordnet strategi for den digitale transformation: En 'transformationsportefølje', som samler de forandringstiltag, der finder sted på tværs af vores organisationer.

Det er ikke en topleders ansvar at forstå teknologierne i dybden eller styre ud fra de teknologiske muligheder. Toplederes opgave er derimod at rammesætte og facilitere hver enkelt forandring og vurdere, *hvilke* transformationer der skal gennemføres, *hvorfor*, *hvordan* og *hvornår*.

”

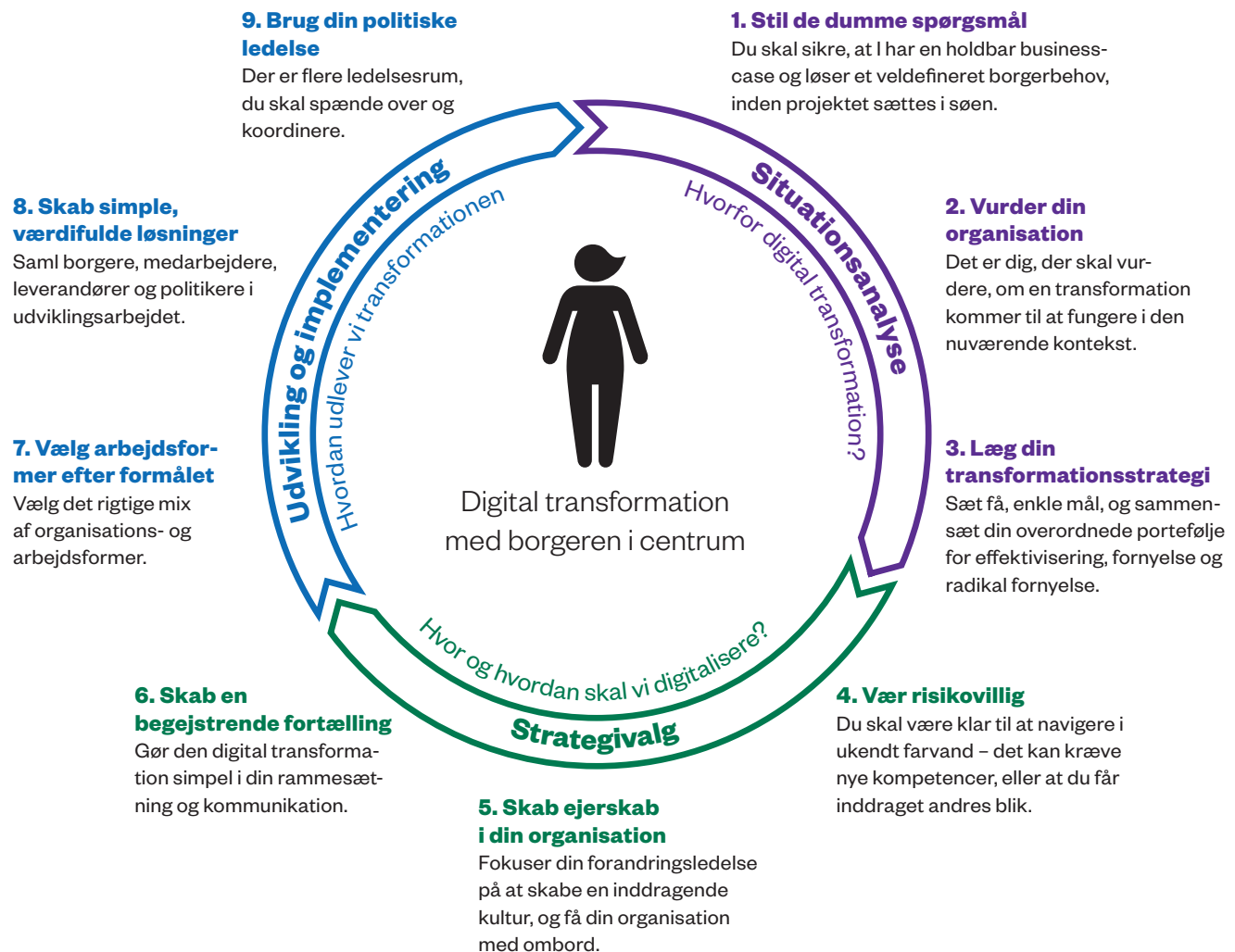
**Er digital ledelse en særlig disciplin? Nej, det er bare ledelse. I Nyborg Kommune har vi et digitaliseringsudvalg, hvor jeg er den eneste, der ikke har forstand på digitalisering og IT. Som formand for udvalget er min rolle derfor at stille alle de dumme spørgsmål og på den baggrund at give rødt eller grønt lys. Det må være topledelsens rolle.**

Lars Svenningsen, kommunaldirektør, Nyborg Kommune



# OVERBLIK

Toplederens ni gode råd til digitale transformationer



## LÆSEVEJLEDNING

Publikationen er bygget op om ni råd som er samlet i en grafisk model, der er bygget op om tre faser. Du skal ikke se rådene som en udtømmende liste med ni steps i kronologisk rækkefølge, som du nødvendigvis skal igennem i løbet af din transformation.

Hvert råd kan læses for sig, er underbygget med flere modeller og kan løbende suppleres af dine egne råd, erfaringer, tips, modeller eller cases. For vi lærer hele tiden mere, og materialet kan let udbygges og forandres over tid.

Digital transformation kan være et svært emne at få øverst på dagsordenen, hvor drift og mange andre vigtige ting naturligt fylder. Det kræver tydelig rammesætning, vision og strategiske ledelsesvalg.

Ambitionen og håbet er, at materialet vil kunne hjælpe i den proces – og at det også kan få et digitalt 'efterliv'. For behovene for sparring vil kun vokse i takt med, at alle bliver klogere på den digitale transformation.

# 1. STIL DE ”DUMME” SPØRGSMÅL

Du skal sikre, at I har en holdbar businesscase og løser et veldefineret borgerbehov, inden projektet sættes i søen

Topledelse af digitale transformationer er grundlæggende ikke så forskellig fra andre former for ledelse. Derfor behøver topledere ikke være fagekspert, ligesom han/hun heller ikke er det på andre forvaltningsområder.

Faktisk er det bedste råd, at topledelsen bruger deres manglende fagkundskab aktivt og metodisk ved at stille de ”dumme” – eller kritiske – spørgsmål, næste gang de selv får en fiks digitaliseringsidé eller bliver præsenteret for et forslag om at implementere en ny teknologi eller digital service. Allervigtigst skal topledelsen spørge: ”Hvorfor skal vi digitalisere? Hvilket problem løser det?”. Ogsvaret på spørgsmålet skal være forbedringer for borgeren eller for økonomien.

For selvom digitalisering og nye teknologier uomtvisteligt er en vigtig del af løsningen i fremtidens offentlige sektor, skal vi som topledere insistere på kun at give grønt lys til de digitale transformationer, der faktisk skaber værdi for borgeren og sikrer en effektivt drevet organisation. For der er alt for mange eksempler på for dårlige og for dyre løsninger og processer, der er kørt af sporet, eller implementeringer, hvor medarbejderne ikke har været med.

**Det er dig, der er den!**

”

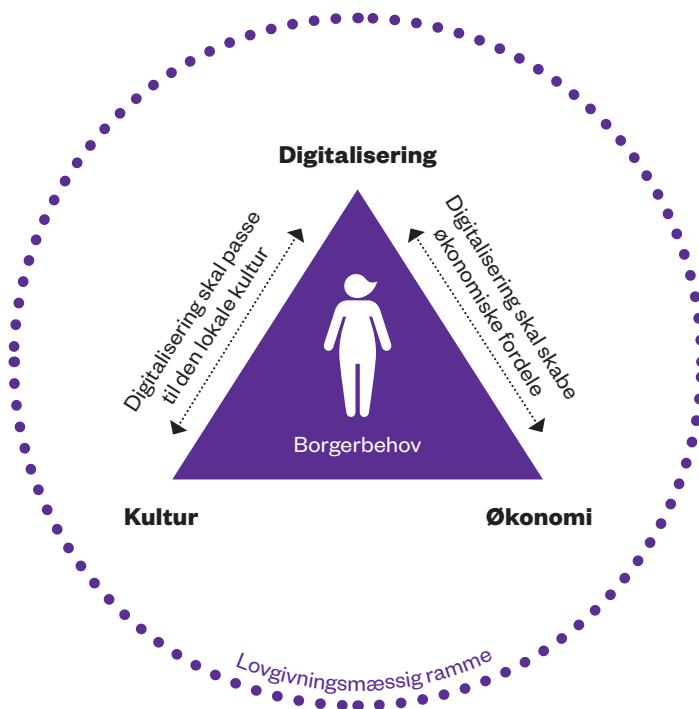
**Vi er i mange sammenhænge kommet til at reservere en speciel rolle til teknologien. Men vi skal huske på, at teknologi blot er et element og et middel til realiseringen af et mål på lige fod med elementer som fx medarbejdere og procedurer.**

Jesper Zwisler, kommunaldirektør, Herlev Kommune

”

**Vi skal altid starte med designprincippet: Hvilket problem er det, vi løser for borgeren? Ellers havner vi i havegrillsproblematikken, hvor direktøren har fået en fiks idé fredag aften med vennerne over havegrillen, som vi udsætter medarbejderne for om mandagen, uden at tage afsæt i borgerens behov.**

Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune



Som modellen illustrerer, skal de lovgivningsmæssige rammer, jeres kultur, viden og kompetencer i organisationen og i de forskellige afdelinger passe med de teknologiske muligheder for digitalisering. Og det hele skal ende med at skabe kvalitet for borgeren. Det er topledernes opgave at sikre.

Insister på at få fremvist den gode businesscase, der ikke kun taler med jeres egen kulturstemme, i lovord eller med digitaliseringsrøst, men tager udgangspunkt i samspillet mellem dem alle for at kunne nå ud til borgeren. Også fordi det ene påvirker det andet. Ændres der på forhold i lovgivningen, kan hele systemet ændre sig. Det blev tydeligt under coronakrisen. Lov forbød os at samles, og kulturen ændrede sig til større digitalisering af vores arbejdsformer.

Det er en topledelsesopgave at sikre, at I kritisk får tilvejebragt det rigtige, nuancerede beslutningsgrundlag at prioritere ud fra.

### CASE: Digital lægeklinik på Mors

Da jeg var regionsdirektør i Region Nordjylland, iværksatte vi projektet, der skulle sikre digital adgang til lægen på Mors. Der var lægemangel og derfor både ventetider og langt til lægen for mange borgere. Derudover havde vi et strategisk mål om 'respekt for patienternes tid'. Og det er jo besværligt for borgeren at skulle tage fri hver gang, man skal til lægen. Hvorfor kunne det ikke klares smartere, fx med en digital lægeklinik?

Den digitale lægeklinik betød også, at vi kunne tilbyde borgerne nogle andre arbejdsvilkår, fordi de ikke ville behøve at være fysisk til stede på klinikken hver dag. Og det gjorde, at

vi faktisk kunne tiltrække nye medarbejdere og dermed løse problemet med manglen på læger. Økonomisk var det også en gevinst, da lægemanglen havde betydet, at sygeplejerskerne kunne varetage en større del af opgaverne, fordi man som patient startede med at tale med sygeplejersken.

Inden projektet gik i gang, var der en del bekymringer internt, bl.a. for om de ældre ville kunne finde ud af at 'gå til lægen' digitalt. Så i stedet for at lægge store planer prøvede vi det af i nogle mindre testforløb. Og aldersbarrieren viste sig slet ikke at være til stede, så i løbet af et halvt år var det fuldt implementeret.

*Svend Særkjær, direktør, Region Hovedstaden*

”

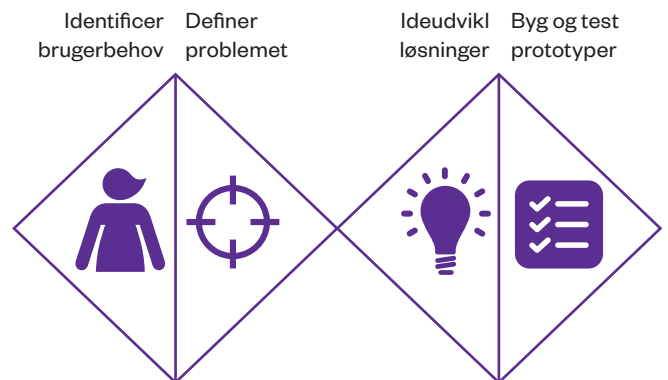
**At tage udgangspunkt i borgerens behov betyder, at vi skal vende bevisbyrden om, sammenlignet med hvad vi har været vant til. Medarbejderen skal fortælle mig, hvorfor vi fx ikke skal lave lægekontroller i borgerens eget hjem fremfor den anden vej rundt.**

Svend Særkjær, direktør, Region Hovedstaden

## Erfaring

Brug designtænkning til at hjælpe dine medarbejdere med at udvikle services ud fra borgerens fremfor systemets behov.

Designtænkning er en tankegang og metode, der handler om at se udfordringer og muligheder fra borgerens perspektiv og derfra samskabe løsninger. Dermed kan metoden være en praktisk hjælp til din organisation, så du sikrer, at borgeren bliver tænkt ind i alle led i processen.



**Den dobbelte diamantmodel illustrerer processen i designtænkning: Man arbejder sig fra venstre mod højre. Dvs. at man først overvejer løsninger – og teknologier – når man har et veldefineret borgerbehov og et problem, der skal løses.**

Centralt i designtænkning er samskabelsen med borgeren og at arbejde agilt ved at fokusere på at udvikle enkle prototyper sammen med slutbrugerne fremfor færdige løsninger fra start. På den måde kan man hurtigt teste en løsning på idéniveau uden at afsætte mange ressourcer til udvikling. Modellen og tankegangen bag designtænkning kan derfor været et godt redskab, der kan hjælpe din organisation med at sætte borgeren først.



## 2. VURDER DIN ORGANISATION

Det er dig, der skal vurdere, om en transformation kommer til at fungere i den nuværende kontekst

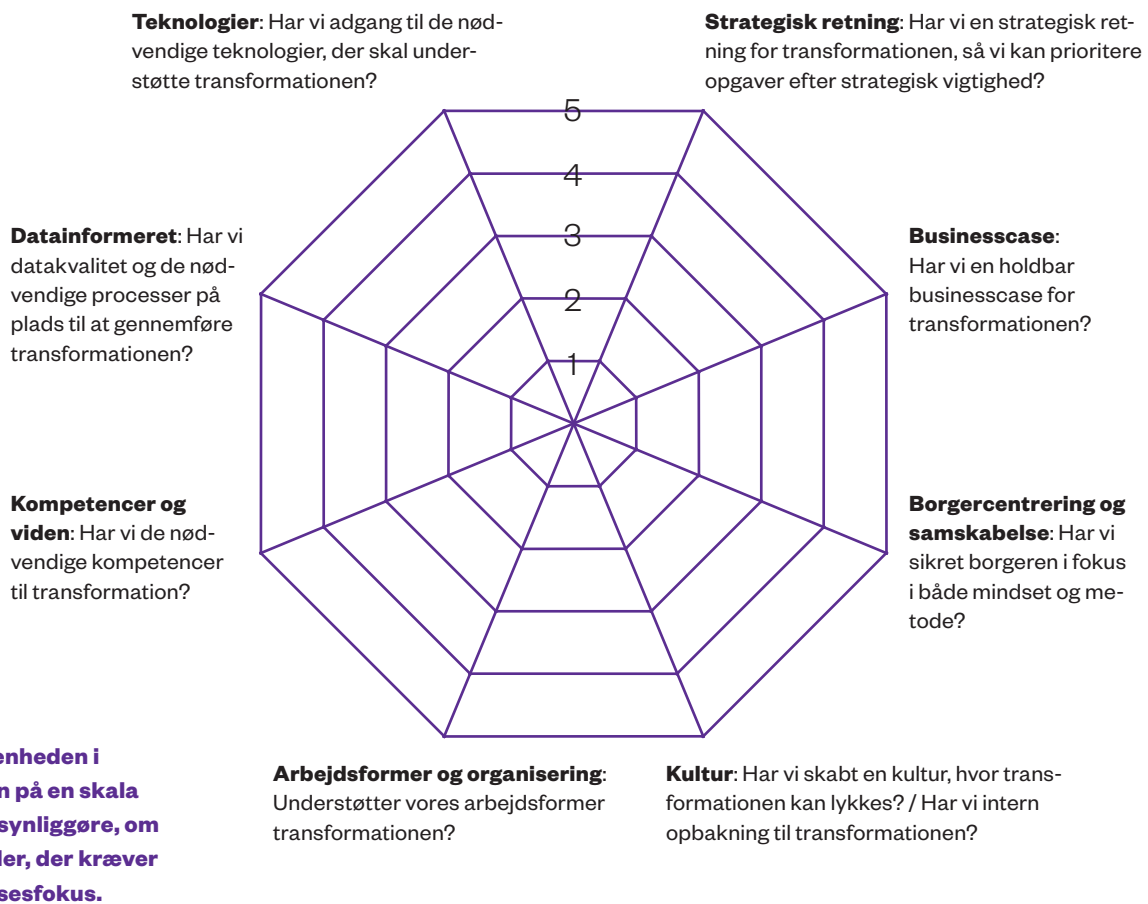
Du skal sikre, at du får skabt en kultur og nogle rammer, hvor transformationen kan lykkes. Derfor kan det være en god idé at foretage en modenhedsanalyse af den forvaltning, der skal eje transformationen.

Denne model kan hjælpe dig med at kortlægge modenhed og kompetencer blandt dine medarbejdere og det ansvarlige ledelseslag. Dermed får du synliggjort, hvor det er særligt vigtigt, at du understøtter din organisation, hvis transformationen skal lykkes.

Som topledelse er det et grundvilkår, at man ikke bare kan designe sin egen organisation, dens strukturer og dens medarbej-

deres kompetenceprofiler efter forhåndenværende behov og fra den ene dag til den anden. Topledere har altid en eksisterende organisation at arbejde ud fra.

Det er derfor også toplederens ansvar at vurdere styrker og svagheder på forskellige parametre for hver forvaltning, så man ikke bare kører igennem med en grønthøster. Toplederen skal gribe fat i udviklingsmulighederne dér, hvor der er mest energi, mest viden, flest kompetencer og mest at bygge videre på, så de kan ruste, opbygge og ledelsesmæssigt understøtte organisationen der, hvor behovet er størst.



# 3. LÆG DIN TRANSFORMATIONS-STRATEGI

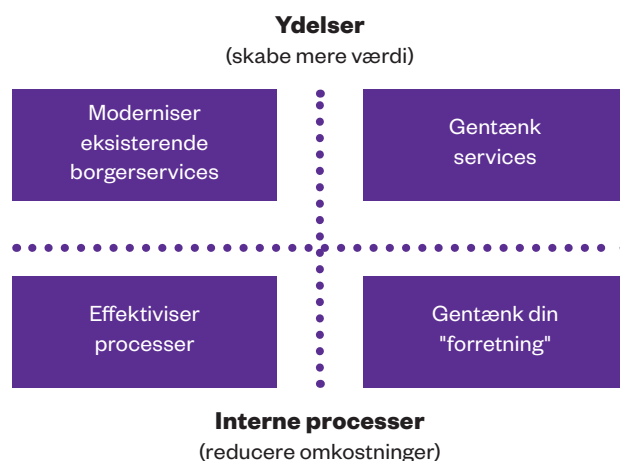
Sæt enkle mål, og skab klarhed over målsætningerne for innovationsgraden

Debatten om digital transformation kan hurtigt blive en snak om rene effektiviseringer og om at 'sætte strøm' til eksisterende processer på den ene side og den totale 'disrupt or die'-diskurs på den anden. Mange – ikke mindst medarbejderne – kan opfatte digital transformation som en eufemisme for spare- og effektiviseringskrav.

For at bringe sig foran er porteføljemodellen et nyttigt overbliksskema. Det giver overblik over fire former for innovations- og digitaliseringsindsatser. Det kan også kortlægge, hvordan fordelingen af jeres innovationsindsatser skal se ud både for hele kommunen/regionen og for de enkelte forvaltningsgrene ved at bryde dem ned i fire forskellige typer:

- 1. Effektiviser processer:** I høster interne gevinster ved at effektivisere de allerede eksisterende arbejdsgange. Det kan fx være at automatisere fakturering, der frigør tid for medarbejderne. Eller indkalde patienter via sms, som mindsker antallet af udeblivelser og forkorter ventetider på hospitalerne.
- 2. Moderniser eksisterende arbejdsgange:** I moderniserer services, der er rettet mod borgeren ved hjælp af intern digitalisering, der gør en given service lettere for borgeren, fx digitale selvbetjeningsløsninger i borgerservice eller muligheden for at bestille tid til at forny pas eller kørekort, så man undgår at skulle stå i kø, og kommunen ikke behøver at have åbent konstant.
- 3. Gentænk services:** I modsætning til moderniseringen, der er en inkrementel forbedring, gentænker I serviceydelsen og værdikæden mod borgeren. Det kan fx være ved at indføre telemedicinsk behandling i eget hjem ved hjælp af kemopumpe, KOL-kuffert eller fjernoperationer eller ved at indføre *blended learning* i uddannelser.
- 4. Gentænk din "forretning":** Minder om nr. 3, men med den forskel, at I tænker hele forretningsmodellen forfra og fx gør op med klasseundervisningen i skolerne, udliciterer handicapmiddelbetjeningen eller laver mad- og kulturtilbud selvorganiserede eller samskabte med borgerne.

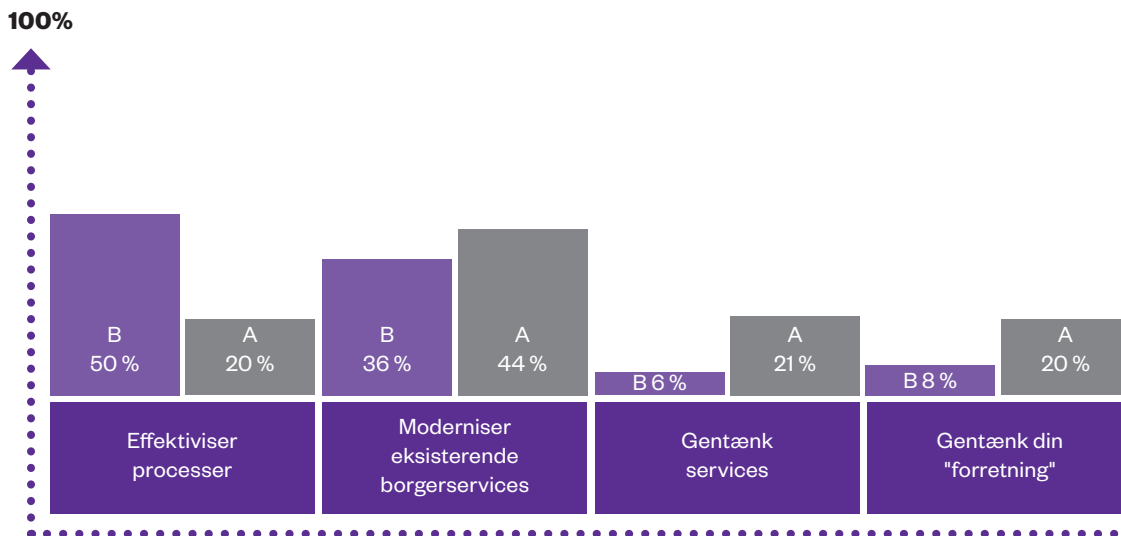
## Porteføljemodellen: Kategoriser dine innovationsindsatser, og skab overblik over din digitale transformation



**Modellen kan hjælpe dig med at skabe overblik over jeres konkrete innovations- og digitaliseringsindsatser både i hele organisationen og i den enkelte forvaltning og på den baggrund prioritere, hvordan fordelingen skal se ud. Hvilke services er I klar til helt eller delvis at gentænke, hvor skal I modernisere, og hvor skal I blot effektivisere? I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at gå hurtigere og mere radikalt frem end andre, alt efter om du vil igangsætte enkelte spydspidsprojekter eller sætte en hel forvaltning under pres.**



## Eksempel på innovationsportefølje



**Du kan også bruge porteføljemodellen til at sammenligne de samlede innovationstiltag i forskellige forvaltninger ved at vurdere deres innovationsparathed og største borgerbehov.**

I dette eksempel er forvaltning A klar til en større grad af gentænkning end forvaltning B, hvor der til gengæld er mere fokus på at gennemføre effektiviserings- og moderniseringsprocesser. Du kan sætte procentsatser på for din egen skyld, men det skal ikke opfattes som en eksakt videnskab.

Du må forsøge at basere vurderingen på den modenhedsanalyse, du foretager i punkt 2. Innovationsporteføljen er ikke bare en analyse, men *din* strategiske ledelsesbeslutning. I forvaltning B er det fx din vurdering ud fra modenhedsanalysen, at meget kan effektiviseres, og du sætter et strategisk mål om at effektivisere 50 pct.. Du må så forsøge at bryde ned i nogle delmål for at vurdere, om I når målet.

”

**Udviklingen går hurtigt og er i dag i højere grad organisk fremfor strategisk. Så hvordan undgår vi som topledelse, at det strategiske halter bagefter?**

Jesper Zwisler, kommunaldirektør, Herlev Kommune

”

**Som topleder sidder jeg med det dilemma, hvordan jeg bedst griber den digitale transformation af min organisation an – skal vi lave et overordnet program for hele kommunen eller regionen, starte med et forvaltningsområde eller med udvalgte spydspidser? Jeg mangler en transformationsstrategi.**

Pernille Halberg Salomon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

”

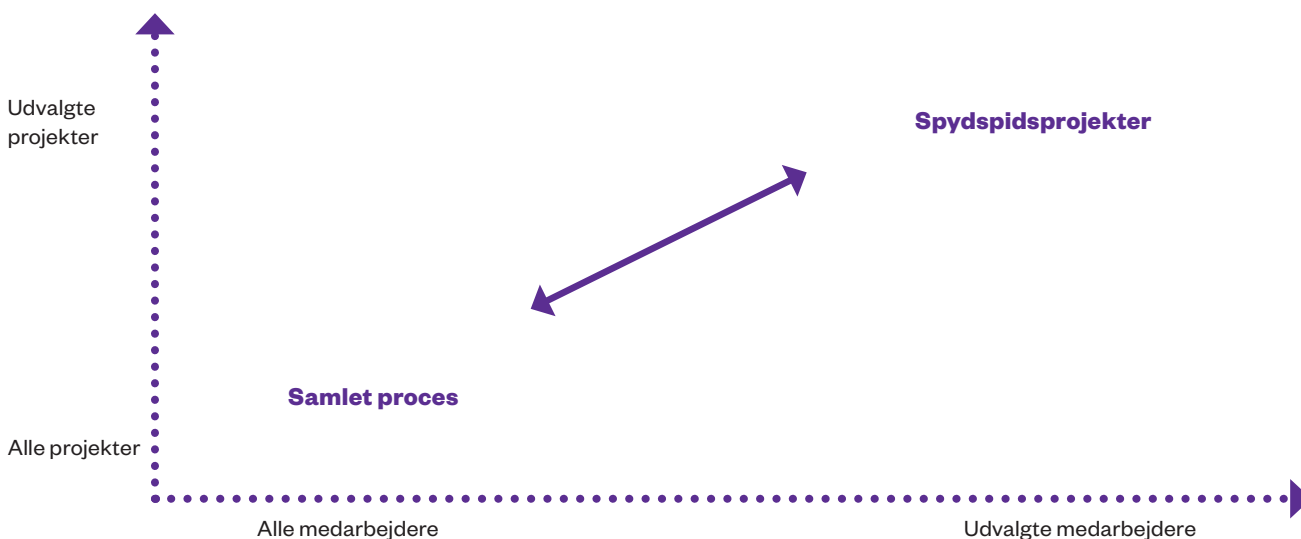
**Jeg har manglet et rammeværktøj, jeg kan bruge til at diskutere digitalisering og forandringstiltag, når jeg fx tager på rundtur til vores centre. Med afsæt i porteføljemodellen tænker jeg, at jeg kan tage nogle lidt andre dialoger, end jeg før har kunnet, så det ikke blot bliver et spørgsmål om effektivisering overfor total disruption.**

Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune

### Skal jeg strategisk satse på spydspidser eller på at få alle med på samme tid?

Topleddelsen står med valget om at udrulle et forandringstiltag i alle enheder på én gang eller udrulle den i faser, hvor I starter med spydspidser.

Begge dele har fordele og ulemper, som I må afveje i hvert tilfælde. Men det vil ofte give bedre resultater at starte med spydspidser og udrulle transformationen i forskellige tempi. Selvom det kan medføre større omkostninger og vil tage længere tid, inden hele organisationen er med, vil slutresultatet ofte være bedre.







### Starte med spydspidser

Du tilrettelægger en transformationsproces i forskellige tempi, hvor du starter med de udvalgte spydspidser, hvor potentialet er størst.

- Fordele: Mulighed for at prøve ting af i mindre skala. Og ved at starte med de positive får du skabt ambassadører, der er værdifulde, når resten af organisationen skal med.
- Ulemper: Øger kompleksiteten/økonomien. Og størstedelen af enhederne kommer senere i gang med transformationen.

### Alle på samme tid

Du udruller en fælles transformationsproces for alle enheder på samme tid.

- Fordele: Let at designe top-down og skaber mindre administrativ kompleksitet. Du får sat gang i transformationen i alle enheder.
- Ulemper: Kræver mere af din forandringsledelse at få alle med ombord i et succesfuldt forløb.

”

**Hvis vi har tre skoleledere eller plejecentre, der er super klar på noget, skal vi så ikke bare lade dem køre med det for at opnå forandringen – også selvom det jo sådan set øger kompleksiteten på øverste dæk, og det ville være nemmere, hvis alle var med? Men måske er kvaliteten bedre, hvis vi starter med dem, der er klar.**

Frank E. Andersen, kommunaldirektør, Slagelse Kommune

# 4. VÆR RISIKOVILLIG

Du skal være klar til at navigere i ukendt farvand. Det kræver risikovillighed, nye kompetencer, og at du inddrager andres blik

Jo højere innovationsgrad du går efter, jo mere risikovillig skal du være. Den digitale transformation betyder, at du som topleder skal kunne navigere i ukendt farvand, hvilket kan stille nye krav til dine egenskaber og kompetencer. Og til hvor risikovillig, du skal være.

Enhver innovation indebærer en grad af risiko. Men jo mere radikal innovation du ønsker, jo mere risikovillig bliver du også nødt til at være som topleder, som modellen nedenfor illustrerer – og i takt med, at innovationsgraden vokser, vokser kravene til forandringer i organisationen.

Rene effektiviseringsprojekter kræver sjældent stor risikovillighed – ingen medarbejdere savner noget, når administrative robotter overtager mødeindkaldelser eller automatisk fakturering. Men i takt med, at innovationsgraden og omfanget af ændringer stiger, kan der opstå større uenighed om retningen og dermed usikkerhed blandt medarbejderne. Usikkerheden om selve løsningen kan også blive større.

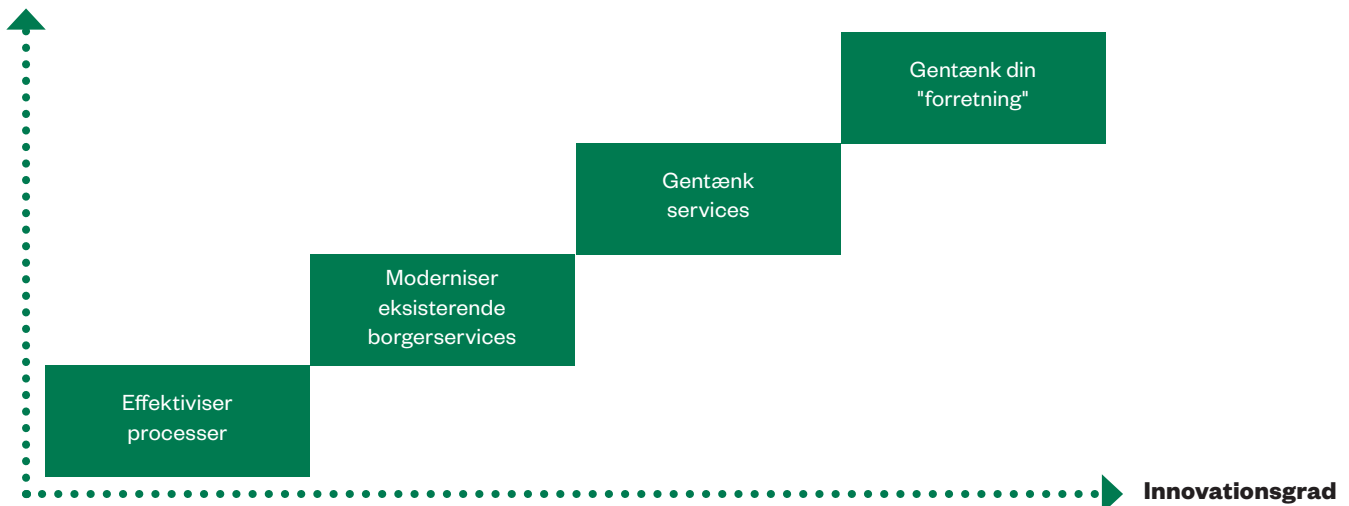
”

**Risikovillighed har bestemt ikke været kendetegnende for min embedsmandsopdragelse. Og det var bestemt heller ikke grunden til, at jeg i sin tid blev hyret ind som kommunaldirektør. Men hele coronakrisen har vist, hvordan vi kan lykkes med at implementere nye løsninger langt hurtigere end normalt, hvis vi tør være risikovillige.**

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune



## Risikovillighed



## Brug din organisation til at afgøre, hvornår du skal være risikovillig

I takt med, at innovationsgraden og risikovilligheden stiger, skal du være parat til at anvende ledelsesformer, der kan håndtere den uenighed og kompleksitet, usikkerheden kan skabe. En fordel kan derfor være at finde metoder, der hjælper dig med hurtigt at afprøve idéer og med at afgøre, hvornår du skal løbe en risiko og gennemtrumfe en beslutning, og hvornår du skal holde hesten. Det kan fx være ved at udvælge en gruppe af sparringspartnere i din organisation, som du kan prøve idéer af på.

Samtidig må du i visse sammenhænge acceptere, at det ikke til en start bliver 100 pct.-løsninger. Faktisk kan en tommelfingerregel om 80/20 være god at læne sig op ad: I mange sammenhænge stammer 80 pct. af effekten fra 20 pct. af årsagerne. Overvej derfor, om I kan få afprøvet en idé ved at lave den næsten (80 pct.) færdig ved at prioritere på de ca. 20 pct. af arbejdsopgaverne, der skaber størst værdi. På den måde dæmper du op for risikoen for stort tidsforbrug.

”

**Man har brug for teknikker i dagligdagen til at få afklaret, om man har ret i sin intuition. Jeg bruger en gruppe på ca. syv personer i min organisation til at afprøve og vurdere idéer. Hvis idéen bliver spillet tilbage igen, er der nok noget i det. Hvis ikke, er det måske en dårlig idé at gå videre med.**

Frank E. Andersen, kommunaldirektør,  
Slagelse Kommune

# 5. SKAB EJERSKAB I DIN ORGANISATION

Fokuser din forandringsledelse på at skabe en inddragende kultur, og få din organisation med ombord

Din topledelse handler om at få medarbejderne med. Her er involvering afgørende for succes. Top-down og bottom-up er derfor ikke et spørgsmål om enten-eller, men om både-og. Tiltag, der er sat i gang top-down, skal leves bottom-up for at lykkes.

Ofte opnås de bedste resultater ved at fokusere på målet og visionen, men give medarbejderne metodefrihed til selv at vælge digitale løsninger. Det skaber større ejerskab, end hvis direktiverne kommer oppefra. Samtidig giver en inddragende kultur med en kortere vej til forandring også mulighed for bedre løsninger.

Topledelse handler om at have overblik, rammesætte de problemer, der skal løses, og få det gjort i en vekselvirkning med medarbejderne, der ser problemer og potentialer i en konkret kontekst. Topledelsen skal undgå at trumfe noget igennem, der aldrig kommer til at leve, fordi det ikke passer med de reelle problemer og den lokale kultur.

”

**Vi skal have etableret en kortere vej til forandringer. Jeg var fx ude hos nogle hjemmehjælpere, hvor en af dem fortalte, at hun havde irriteret sig over en bestemt arbejdsgang i 22 år! Hvorfor i alverden har hun ikke haft mulighed for at gøre noget ved det? Det ville hun jo have gjort derhjemme. Hvorfor får det så lov til at stå på i 22 år på arbejdspladsen? Vi skal nå hen til, at man som medarbejder laver prøvehandlinger i stedet for at sende det opad i systemet.**

Frank E. Andersen, kommunaldirektør, Slagelse Kommune

## CASE: Administrative robotter i Ringkøbing-Skjern Kommune

I vores kommune er det nu robotter, der indkalder til alle mine møder og løser en lang række administrative opgaver. Det udsprang fra én medarbejder, der kom fra en privat virksomhed og tilfældigvis kunne det. Han har så oplært andre i at lave robotter, så vi nu har 72 mere i pipelinen.

Historien var i HK Kommunalbladet for nyligt, hvor medarbejderne udtaler sig positivt – ingen savner noget af det, der er forsvundet. Det har helt klart været en del af successen, at ønsket helt og aldeles er kommet nedefra. Og nu er blevet en del af strategien.

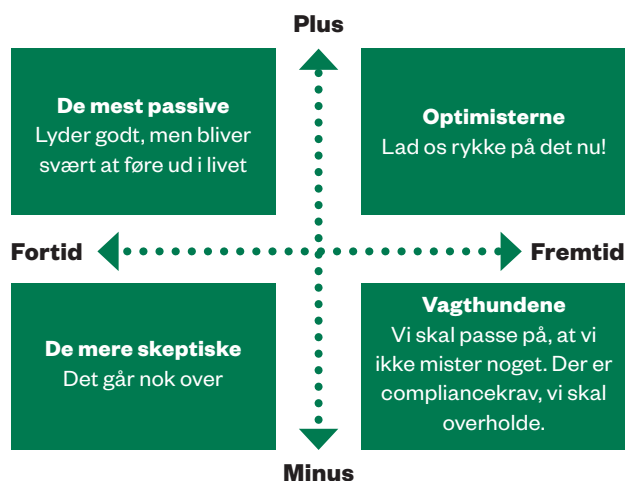
Som ledelse har vi givet det plads og været meget opmærksomme på at kalde det 'robotter' for at tale det op og samtidig tage noget af det farlige væk fra 'robotterne kommer'.

*Jens Peter Hegelund, kommunaldirektør, Ringkøbing-Skjern Kommune*



## Vurder mentaliteten i din organisation: Hvordan får du medarbejderne med på forandringen?

Du vil typisk kunne genkende dine medarbejdere som en af fire arketyper, der har brug for forskellige former for ledelse i transformation. Modellen kan skabe overblik over, hvordan dine medarbejdere fordeler sig, så du kan lægge din strategi for forandringsledelse.

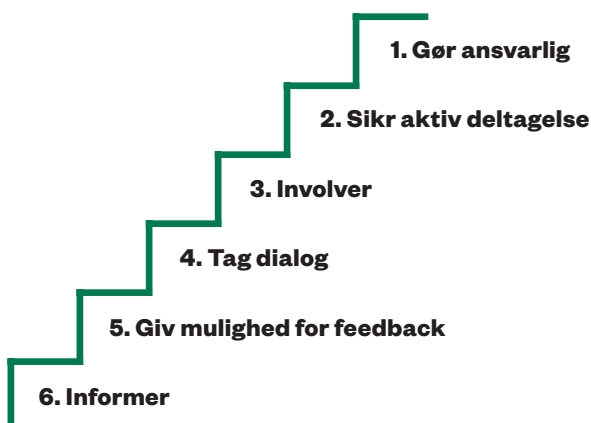


- **Optimisterne** har du straks med dig. Den digitale transformation kan kun gå for langsomt for dem. De er gode for dig som forandringsagenter.
- **De passive** er egentlig også positive. Men de er mest til vanen med de kendte, indarbejdede arbejdsgange. De følger med, men går ikke selv forrest.
- **De skeptiske** er umiddelbart skeptiske over for enhver forandring og tænker, at "det går over". Hvis du appellerer til deres fagprofessionelle værdier, kan du komme et stykke ift. deres accept.
- **Vagthundene** vil i din optik have et 'tunnelsyn' på deres fag/job. Nogle vil måske endda se sig selv som ofre for dit system og dine planer og arbejde aktivt imod dem. De ser kun den ene side af mønten, men kan i visse tilfælde vendes, fordi de jo også vil det bedste. Hvis du beder dem om at finde fejl i de nye systemer og processer, kan det være med til at vende deres kritik.

## Involveringsstigen: Hvem kan nøjes med information, og hvem skal involveres til hvilken grad af medejerskab?

Jo højere grad af ejerskab, du vil opnå, desto mere skal de pågældende aktører involveres. Medarbejdere tager ikke rigtigt ejerskab, hvis du kun informerer. Men der bliver ofte lagt for meget vægt på ledelsesinformation i kaskader nedad, når en beslutning om digital forandring er truffet, og for lidt vægt på tidlig involvering, inden beslutningerne træffes.

Involvering kan dog se forskellig ud, så du skal vurdere, hvem i dit team eller afdeling der blot skal have information, hvem i ledelseslaget der skal involveres, og hvordan den øvrige øverste ledelse sammen med dig reelt har ejerskab for transformationen. Og ikke mindst hvordan medarbejdertyperne fra modellen fordeler sig.



”

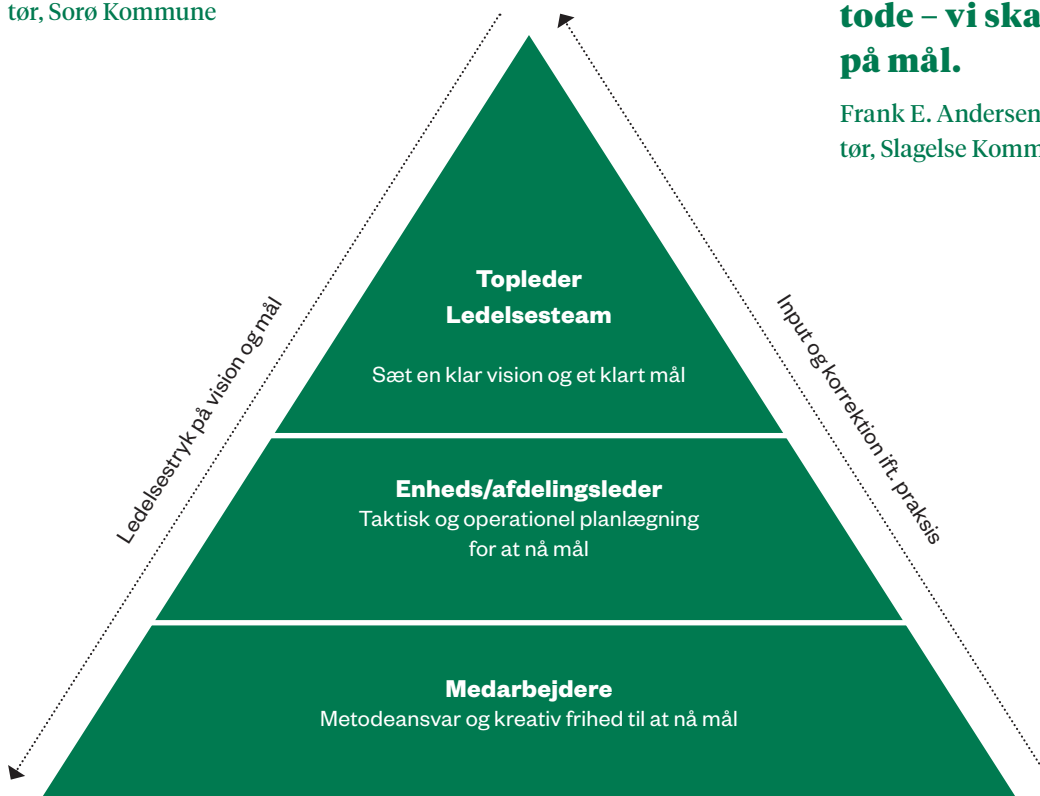
Det går mere og mere op for mig, at min vigtigste opgave er involvering. Når idéer er undfanget i involverende projekter, begrænser man virkelig modstanden.

Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune

”

Jeg tror, det vil være bedre at trykke på målet, ambitionen, visionen og opgaven og lade digitalisering være redskab fremfor at trykke direkte på digitalisering. Vi skal ikke eksekvere på metode – vi skal eksekvere på mål.

Frank E. Andersen, kommunaldirektør, Slagelse Kommune



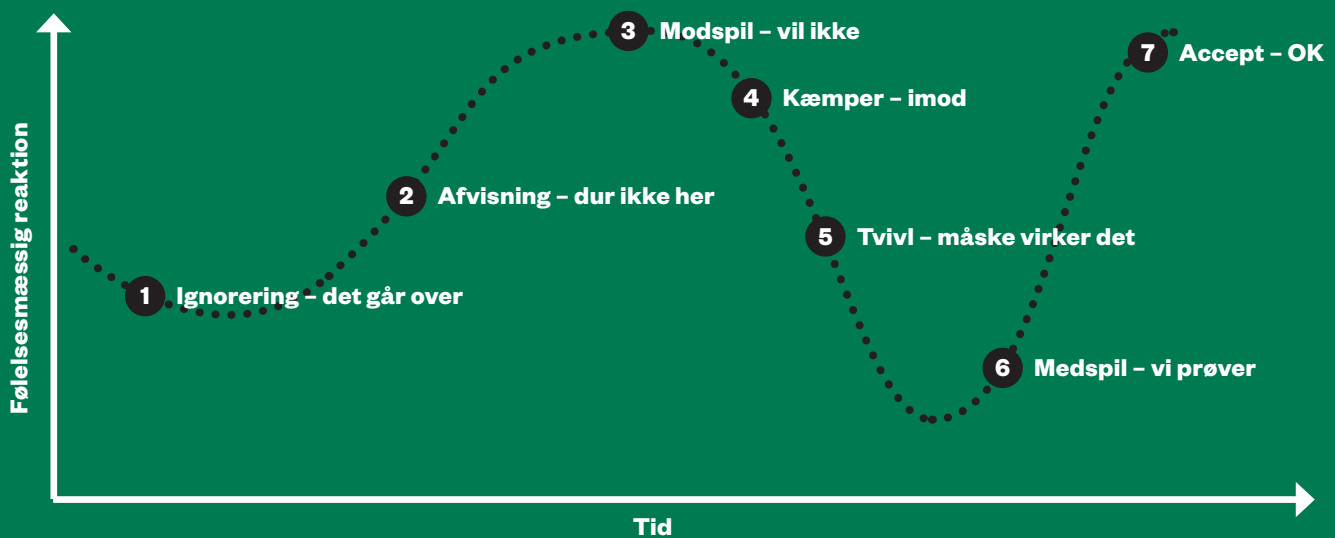
### Sæt ledelsestryk på visionen og målet – og skab ejerskab hos medarbejderne ved at give dem metodefrihed

Topleledelsen skal sætte en klar vision og et mål for, hvad der skal ske med den digitale transformation. Og det er vigtigt, at visionen og målet bliver fastholdt i din ledelse ned igennem organisationen, som trekantsmodellen illustrerer. Men der må samtidig være åbne muligheder for, at de medarbejdere, der står med opgaverne i dagligdagen, kan nå frem til de rigtige løsninger. Så vil de nemlig ofte selv vælge digitalisering som en mulighed.



### Erfaring:

Når du præsenterer et tiltag, der kommer oppefra, er du allerede ved slutningen af forandringskurven. Medarbejderne starter ved begyndelsen.



**Forandringskurven: Som topleder står du ofte ved punkt 7 og taler begejstret – og har glemt, at næsten alle andre nu er et andet sted på kurven.**

Topledere skal støtte medarbejderne i hele forløbet fremfor at forcere det. De skal hele tiden huske, at de også selv skulle igennem det, før de accepterede forandringen. Kronologisk går de og medarbejderne ofte samtidig ind i forandringen, men mentalt befinder de sig i forskellige faser.

1. Ignorering = Budskabet om den digitale omstilling og businesscasen skal gentages.
2. Afvisning = Visionen skal gøres stærkere.
3. Modspil = Anerkend indvendinger, og accepter, at tvivl er naturlig.
4. Kæmper imod = Lyt til modstanden, og tag den på dig.
5. Tvivl = Styrk modet, bl.a. ved at iagttage og benchmarke med de steder i eller uden for organisationen, hvor noget af det nye er ved at komme i gang.
6. Medspil = Bestyrk i det rigtige, giv ansvar, og konkretiser næste steps i realiseringen.
7. Accept = Fejr delsejrene, og hold gryden i kog, så organisationen får styrke til næste etape på rejsen.

# 6. SKAB EN BEGEJSTRENDE FORTÆLLING

Gør den digitale transformation simpel i din rammesætning og kommunikation

”

**En af de helt store udfordringer ved digitalisering er, at det ofte bliver talt ind i en effektiviserings- og besparelsesdagsorden. Det er i hvert fald sådan, medarbejderne hører det. Og der er ingen, der bliver begejstret af at skulle løbe hurtigere. Politisk er der heller ikke positiv energi i det. Derfor er vores opgave som topledere at genbesøge måden, vi tænker og taler om digitalisering på: Vi skal have talt det ind i et udviklingsrum, hvor vi hjælper medarbejderne med at udfolde deres faglighed og hjælpe borgeren.**

Jesper Hosbond, kommunaldirektør,  
Syddjurs Kommune

## Hold fokus på målet, og skab en begejstrende fortælling, hvor medarbejderen er helten

Mange digitaliseringsprojekter kommer galt fra start, fordi fokus er på digitaliseringen i sig selv fremfor på målet. Resultatet er, at det bliver opfattet som digitalisering for digitaliseringens egen skyld, som ren effektivisering eller som at en ny, unødigt rigiditet bliver føjet til.

Brug i stedet storytelling til at formidle projektet, og lad medarbejderne være heltene i rammefortællingen. Tag afsæt i deres målsætning om at bruge deres faglighed til at yde den bedste service over for borgeren, så digitaliseringen 'blot' bliver et hjælpemærktøj.



### Hoved

Skab motivation

### Krop

Skab forståelse

### Hale

Skab lyst til handling

**Fortællefisken er et simpelt klassisk redskab, I kan skele til, når I bygger rammefortællingen.**





## CASES

### Få digital transformation ned på jorden

#### Egedals dimsekontor

I Egedal Kommune har vi et S-60-selskab imellem fire kommuner, der står for IT-support. Så hvis man ikke kan klare et IT-problem selv, ringer man til dem. Men vi oplever tit problemer i, at det fysisk ligger langt væk og har begrænset åbningstid. Derfor har vi nu lanceret et nyt kontor: *Dimsekontoret*, hvor man kan få hjælp. Og der er gået et lettelsens suk gennem hele organisationen, fordi man nu ved, at der er en fysisk adgang til at få hjælp med sine IT-problemer. Det er en anerkendelse af, at det med IT bliver ved med at være svært for mange. Og det har helt klart bidraget til at tage noget af alt det farlige væk og få det ned på jorden ved at kalde det noget uformelt og sjovt, så det bliver mere tilgængeligt.

*Christine Brochdorf, kommunaldirektør, Egedal Kommune*

#### Digital tænketank i Sorø

Jeg er meget optaget af, at digitalisering og IT ikke må være noget okkult, der foregår nede i en kælder adskilt fra resten af organisationen. Derfor har vi etableret en digital tænketank med tre personer fra IT, en fra hver af de fire store områder og eksperter fra de lokale vidensorganisationer, Absalon og RUC. Første møde strittede i alle retninger. Men jeg tror på, at det vil give noget at samle kræfterne i ét rum.

*Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune*

”

**Jeg blev spurgt i et interview, hvad der har været min vigtigste beslutning under coronatiden. Mit svar var, at den traf jeg allerede for længe siden med de medarbejdere og ledere, jeg ansatte, og de systemer, jeg har implementeret. Jeg er dybt afhængig af, at min organisation kan selvlede og træffe de rigtige beslutninger. Specielt når det hele brænder på.**

*Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune*

”

**Ingen gider stå op til den brændende platform hver dag. Men alle kan blive grebet af den brændende begejstring.**

*Christine Brochdorf, kommunaldirektør, Egedal Kommune*

## Den gode, begejstrende fortælling kræver også en inddragende ledelsesstil



Hvis taget brænder, skal vi hurtigt kommunikere til folk, at de skal ud af huset. Her fungerer paradigme 1 godt. Når vi skal holde skuden sejlene i hverdagen, er paradigme 2 effektivt.

Men når vi taler om digital transformation med store forandringer for medarbejdere, må vi skabe begejstring. Her er paradigme 3 nyttigt.

”

**Vi snakker meget om de fagprofessionelle og deres syn på digitalisering. Hvis man som ledelse fastholder fokus på borgerens perspektiv og vender fortællingen, så digitaliseringen kommer til at hjælpe den fagprofessionelle med at hjælpe borgeren, kan man flytte både den fagprofessionelle og borgeren.**

Jens Peter Hegelund, kommunaldirektør, Ringkøbing-Skjern Kommune

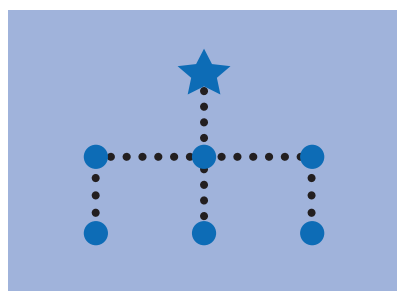


# 7. VÆLG ARBEJDSFORMER EFTER FORMÅLET

Vælg det rigtige mix af arbejds- og samarbejdsformer

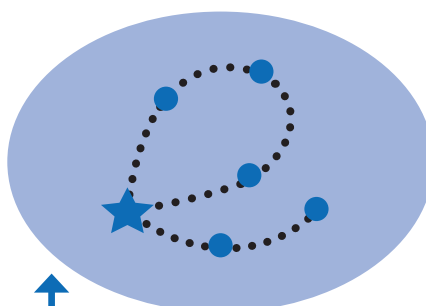
Topledelsen leder altid ind i og ud fra en eksisterende organisation. Men den kan godt selv påvirke, hvordan den organiserer arbejdet i og på tværs af forvaltningerne.

**Funktionel, hierarkisk**



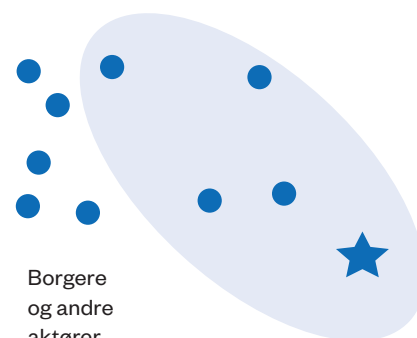
Borgere og andre aktører

**Matrix og centre**



Borgere og andre aktører

**Organisk, netværk**

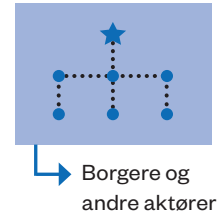


Der findes mindst tre arketyperiske modeller for organisering, hvor den hierarkiske og den mere åbne matrix-organisering giver kontrol og mulighed for at styre arbejdet.

Her fremhæves særligt den åbne netværksmodel, hvor der også arbejdes for bare at være et 'stempelkontor' for selvhjulpne borgere. Det er sjældent et enten-eller, men et mix, der vælges.

## Fordele og ulemper ved de tre arbejdsformer

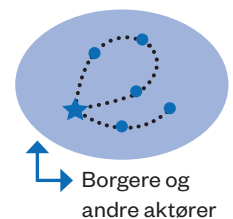
### Traditionel kæde: Sagsekspedition (Funktional, hierarkisk)



Fordel: Vi kan sikre kontrol og sikkerhed i egen sagsgang, og vi kan handle hurtigt, når der skal træffes kritiske beslutninger.

Ulempe: Det er svært at skabe inddragelse og udvikling.

### Forretningspræget kæde: Borgerservice (Matrix og centre)



Fordel: Vi kan etablere tværgående, vidensdelende teams med centerstruktur og sikre dialog med borgere.

Ulempe: Det er svært at høste borgeres helt egne initiativer.

### Videnskæde: Støtte til selvhjælp (Organisk, netværk)



Fordel: Vi kan understøtte og skabe rammer for borgeres egne organiseringer og initiativer, give dem hjælp til selvhjælp og direkte adgang til selvstændige medarbejdere/teams.

Ulempe: Det er svært at sikre ensartethed og kontrol.

”

**Det er vigtigt, at man 'blander blod' på tværs af fagligheder og forvaltninger. Derfor arbejder vi i Herlev Kommune i centerstruktur, hvor medarbejderne sidder på kryds og tværs. Jeg er overrasket over, hvordan det har skabt transformationer, jeg aldrig før havde set.**

Jesper Zwisler, kommunaldirektør, Herlev Kommune



”

**Vi taler meget med vores medarbejdere om, hvordan de tre organisationsformer kan eksistere sideløbende. Det er vigtigt, at det ikke er statisk. Når man skal implementere, kan et webersk bureaukrati være effektivt, mens det at arbejde i netværk fx er godt i arbejdet med borgerne.**

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

#### CASE: Tanker om en helt ny type borgerservice i Egedal

I Egedal Kommune har de leget med idéen om helt at vende borgerservicen på hovedet. For hvorfor skal borgerne tilpasse sig kommunens organisering og ikke omvendt? Forstil dig, at Camillas mor er 81 år gammel, har Alzheimers i et tidligt stadie og netop er blevet udskrevet fra sygehuset med en ny hofte efter et fald. Camilla er bekymret for sin mor og vil gerne have 'tjek på situationen' så hurtigt som muligt: Hvilken hjælp tilbyder kommunen? Hvilket omfang har hjælpen? Hvor hurtigt kan de starte? Hvad gør de nu?

Hun vil gerne snakke med en eller flere medarbejdere i Egedal Kommune, der har forstand på demens, genoptræning, praktisk hjemmehjælp og hjemmesygepleje. Og normalt ville Camilla skulle tage tid ud af kalenderen til flere møder med de respektive faglige medarbejdere. For i kommunen hører demens, genoptræning og hjemmepleje hjemme i hver sin kasse. Mens det for Camilla blot er forskellige aspekter af det samme problem.

Så hvorfor ikke designe systemet efter borgerens behov, så Camilla selv kan gå ind på hjemmesiden, krydse sine problemer af og booke ét møde, hvor alle de nødvendige fagkundskaber, der skal til for at løse problemet, er repræsenteret? Og ideelt set på et tidspunkt, der passer Camilla.

Med andre ord: Indret systemet, så borgeren kun skal forholde sig til ét kontaktpunkt. Det ville være en måde at forsøge at indrette sin organisation med borgeren i centrum på.

# 8. SKAB SIMPLE, VÆRDIFULDE LØSNINGER

Saml borgere, medarbejdere, leverandører og politikere i udviklingsarbejdet

”

**Jeg har på fornemmelsen, at når nogle IT-leverandører kommer ind til direktionen, kan de godt mærke, at vi ikke altid er på hjemmebane. Og så starter firmaet en omfattende høringsrunde og interviews med alle medarbejdere – og så ender man med en endeløs liste af ønsker, som skal ind i systemet ... Resultatet er, at systemet pludselig skal kunne alt for meget, bliver for dyrt og aldrig færdigt.**

Christine Brochdorf, kommunaldirektør,  
Egedal Kommune

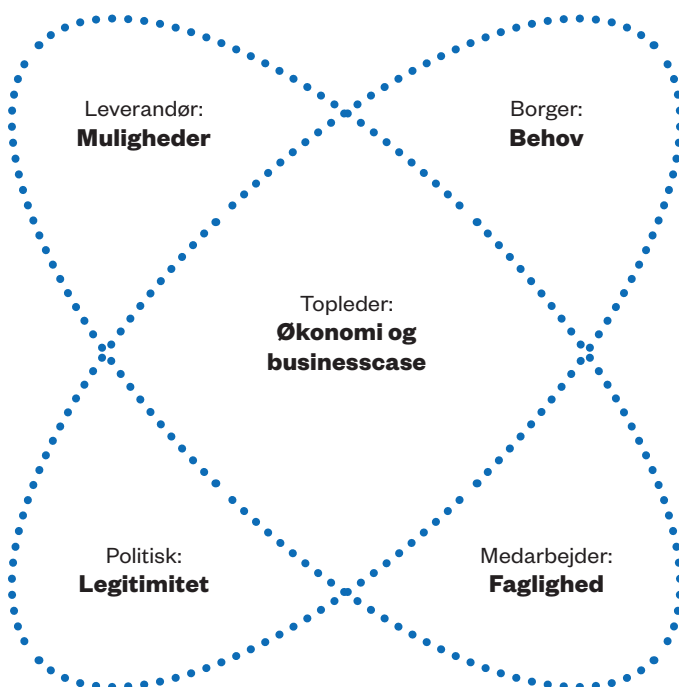
Digital transformation har det med – stik modsat hensigten – at skabe mere kompleksitet.

IT-løsninger, særligt af den mere radikale type, involverer mange typer data, teknologier, organiseringsformer og ikke mindst aktører. Udviklere og leverandører af IT kan let få en løsning og et projekt til at vokse uendeligt, hvilket gør det både dyrere og mere komplekst.

Kompleksiteten kan ikke altid undgås, men skal tackles gennem strategisk rammesætning, organisering og design af processen. Tit handler det om, at topledere skal kunne skære mere hårdt igennem, og fra begyndelsen sikre, at de tager udgangspunkt i borgerens behov, når de udvikler en løsning. Det sker bedst ved at sørge for, at de nødvendige perspektiver bliver inddraget. En af løsningerne er også at lave små prototypeprojekter fremfor udbud i millionklassen hver gang. Det har coronakrisen givet gode erfaringer med.



## Vælg det rette niveau af aktørinddragelse i din digitale transformation



Modellen illustrerer, hvordan digital transformation er en topledelsesopgave, der også handler om at rammesætte de enkelte IT-projekter, inden de vokser eksplosivt i kravspecifikation, individuelle behov og kompleksitet. Her er det ikke tilstrækkeligt alene at tage udgangspunkt i de ønsker og 'nødvendigheder', der bliver formuleret fra det politiske niveau, leverandørerne, borgerne eller medarbejderne. Det er nødvendigt fra projekt til projekt at tage højde for det hele og lave en afvejning ud fra de ressourcer, der er til rådighed.



**Vi skal have en model for, hvordan vi kan udvikle systemer sammen med borgere og medarbejdere. Normalt er det medarbejdere, der taler med borgerne, og kun ledelsen, der har dialogen med leverandøren. Men det er vigtigt, at vi også husker akserne medarbejdere-ledelse og borgere-leverandør, når vi udvikler. Det kunne fx være ved i højere grad at invitere leverandørerne med ind i organisationen og ved måske at koble dem på nogle borgere, så deres perspektiv bliver indarbejdet direkte i systemet.**

Christine Brochdorf, kommunaldirektør, Egedal Kommune

## CASE: Erfaringer fra Sundhedsplatformen

Sundhedsplatformen (SP) har erstattet en lang række forældede og usammenhængende IT-systemer i Region Hovedstaden og Region Sjælland og har medført gevinster i form af blandt andet bedre adgang til data og advisering af kommunen, når en patient udskrives. Men selvom denne type af system efter egen målestok er en forbedring, har implementeringen som bekendt langt fra været problemfri. SP har mødt hård kritik fra en række kanter – ikke mindst fra lægerne, hvor to ud af tre er utilfredse med platformen.

Noget af det, man kan lære af forløbet, er at huske på, at leverandøren altid er rigtig god i salgsprocessen. Der er ikke det problem, systemet ikke kan klare. Og når man så først er om bord, kommer løsningen med næste opdatering. Det bliver hele tiden bedre, det går bare for langsomt. Derfor skal man altid tænke sig godt om, inden man sætter et kæmpeprojekt i gang.

Her er tre vigtige anbefalinger:

- 1) Husk, at leverandøren er sælgeren af et produkt.
- 2) Sænk forventningerne, og vær mere beskedene i visionen om, hvad systemet vil kunne, og hvad brugerne kan forvente.
- 3) Pas på med at opstille for aggressive businesscases, som kan være svære at indfri, men som du vil blive holdt op på efterfølgende.

I min situation, hvor systemet allerede er blevet implementeret og var blevet valgt, inden jeg kom til, bruger jeg meget tid på at lytte til og følge de fagprofessionelle og på at tage rundt og tale med kritikerne. Det giver rigtigt meget at komme ud og lytte uden at forholde mig til, om de har ret eller uret. I udgangspunktet er ingen kritik forkert, mener jeg.

Kulturelt har vi arbejdet meget på, at vi ikke automatisk går i forklarings- eller forsvarsposition. Kritik skal forstås konstruktivt. Samtidig har vi ændret vores governance og styrket ledelseskæden, så det nu er hospitalerne, der lokalt er i spidsen for projektet. Sideløbende arbejder vi så med leverandøren om gradvist at forbedre platformen, så vi kan levere bedre og hurtigere til gavn for brugerne.

*Svend Særkjær, direktør, Region Hovedstaden*

”

**Det skulle gerne blive  
simplere, når vi digi-  
taliserer, men det er  
ofte gået den modsatte  
vej. Det eneste, der  
vokser, er IT-afdelin-  
gerne, og i de andre  
afdelinger leder vi sta-  
dig efter gevinsterne.  
Som ledere er vores  
rolle derfor at gøre det  
simpelt og reducere  
kompleksiteten!**

Svend Særkjær, direktør,  
Region Hovedstaden





# 9. BRUG DIN POLITISKE LEDELSE

Der er flere ledelsesrum, du skal spænde over og koordinere

Digital transformation har ofte ikke den højeste prioritet på politikernes dagsorden. Derfor kan du som topleder stå over for dilemmaet om, hvornår du skal involvere dem, hvornår det er en direktionsopgave, og hvornår du bare skal køre på selv og gennemføre en transformation.

Svaret på dit dilemma afhænger selvfølgelig af den konkrete, lokale kontekst, bl.a. din bestyrelses sammensætning, de politiske vinde, og hvilken transformation der er på tale. Men som en tommelfingerregel kan man sige, at jo højere innovationsgrad – hvor transformationen alt andet lige vil kunne mærkes mere hos borgeren – desto mere politisk legitimitet vil du typisk have brug for.

At implementere faktureringsrobotter er en intern effektivisering, der næppe kræver politisk drøftelse og legitimitet. Det gør derimod ønsket om at gentænke folkeskolen eller at indføre velfærdsrobotter.

Denne tommelfingerregel er afspejlet i denne model, der gengiver dit strategiske toplederdilemma:



”

**Jeg står med dilemmaet, om jeg skal forsøge at aktivere min politiske bestyrelse i spørgsmål om digital transformation, eller om jeg skal lade være, fordi det måske ikke interesserer dem. Og hvordan skal jeg i så fald inddrage dem? Kan man måske engagere dem ved at betone de etiske dilemmaer?**

Jens Peter Hegelund, Ringkøbing-Skjern Kommune

## Klæd politikerne på, og vær klar, når vinduet åbner sig

Som embedsmænd i en politisk styret organisation har du brug for politikernes opmærksomhed på strategisk vigtige emner. Forsøg at inddrage dem og klæde dem på til flere diskussioner om mulighederne i og behovet for digital transformation. Og som topleder skal du være klar, når emnet kommer på den politiske dagsorden.

Mange politikere er gået ind i politik, fordi de gerne vil være med til at skabe en bedre verden. Derfor kan det være godt at give det en gang 'digital patos' og sætte fokus på borgerens behov – også overfor kommunalbestyrelsen eller regionsrådet. Her kommer tre strategiske virkemidler, du kan benytte, afhængig af dit scenarie:



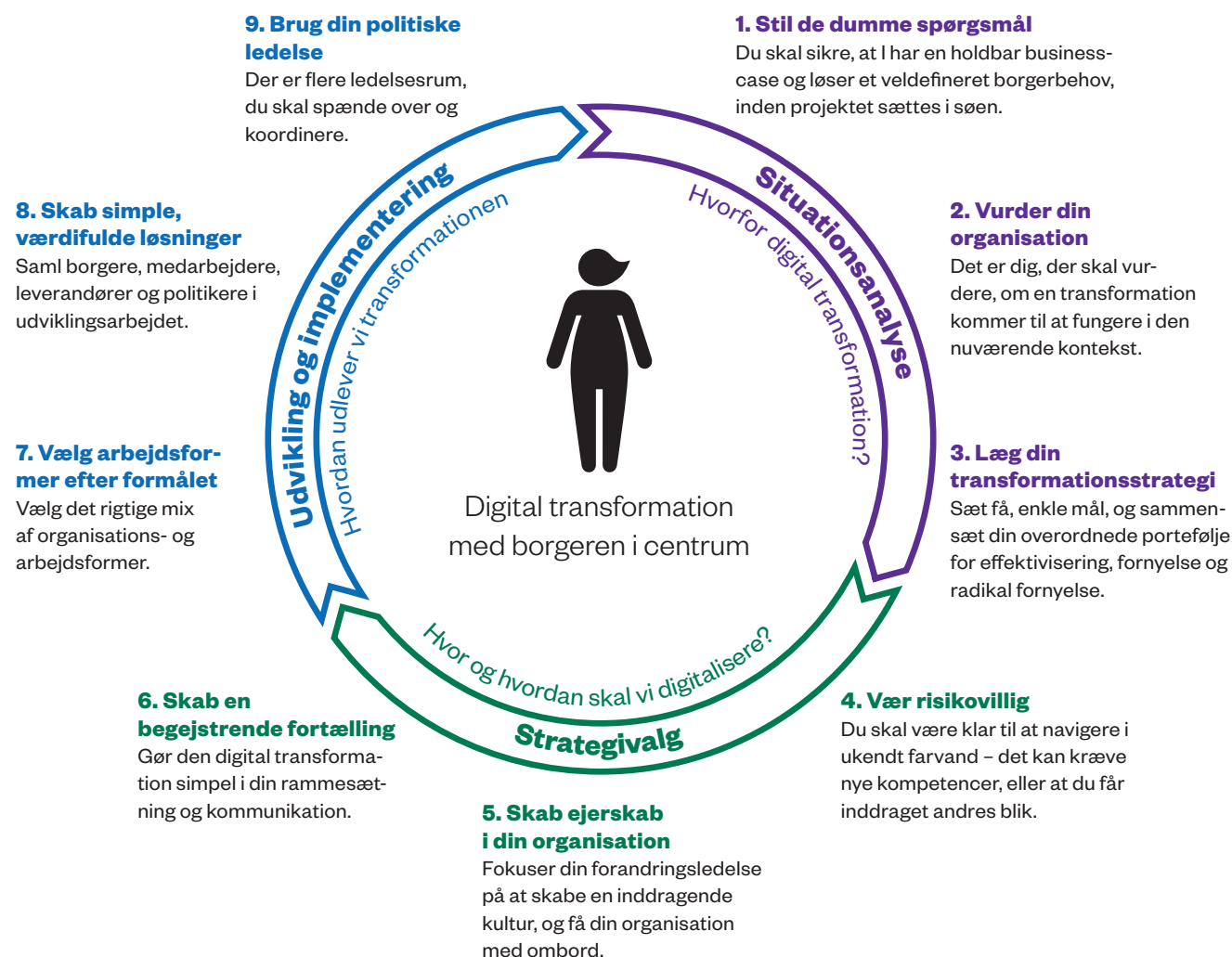
”

**I min bestyrelse sidder nogle politikere, der pludselig er blevet lydhøre, efter det politiske landskab har ændret sig. En i bestyrelsen spurgte, hvor meget vi har brug for til digitalisering af velfærdsområdet. Jeg troede først, jeg havde hørt forkert. For de har ikke interesseret sig for det i årevis. Som embedsmænd kan vi ikke få en udvikling igennem, hvis der ikke er politisk lydhørhed. Men vi kan gøre, hvad vi kan for at klæde vores politikere på til at forstå mulighederne og dilemmaerne i digitalisering. Og så skal man som embedsmand være klar til at rykke, når vinduet bliver åbnet.**

Søren S. Kjær, kommunaldirektør, Sorø Kommune

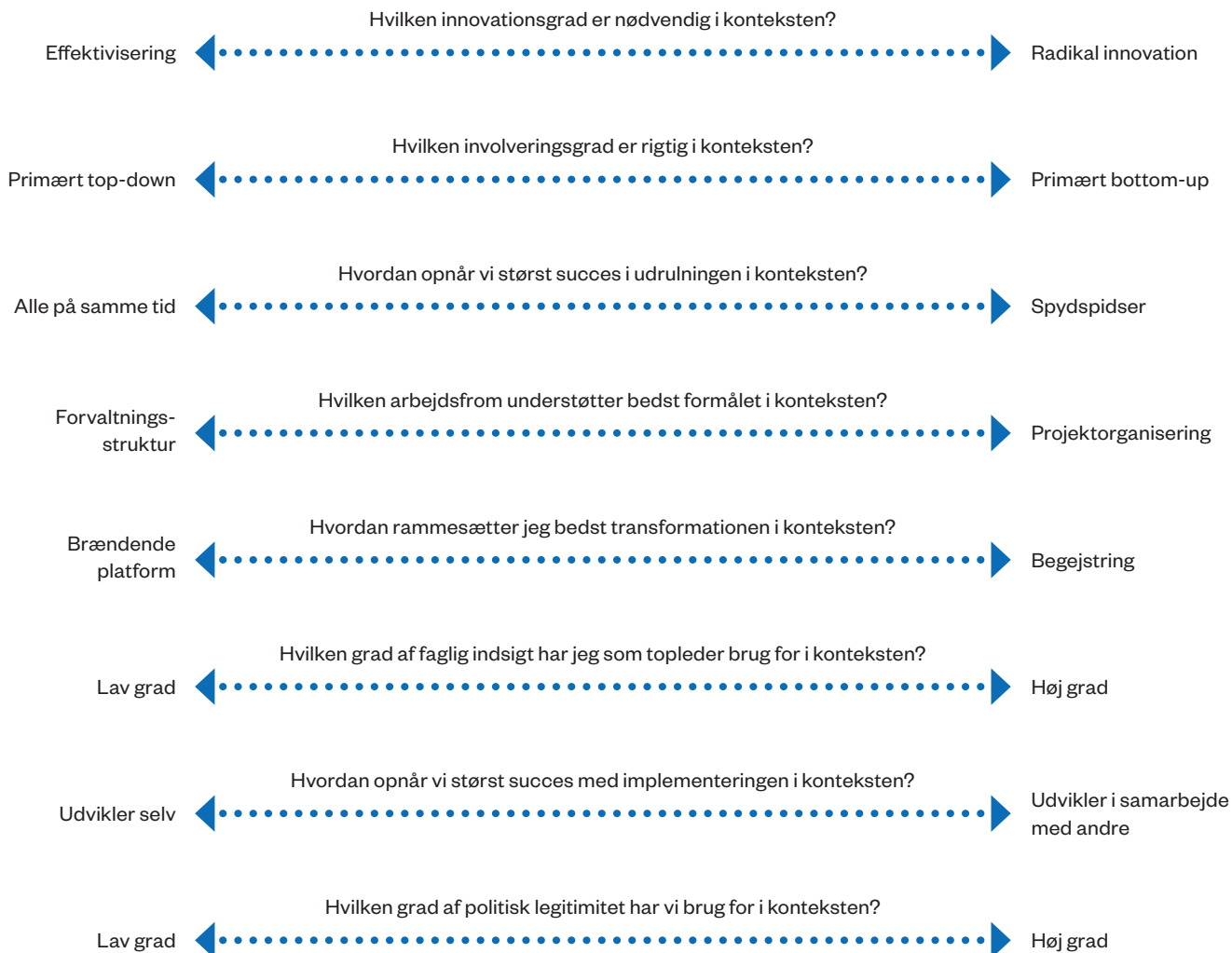
# DINE 3 VIGTIGSTE TJEKLISTER TIL DIGITAL TRANSFORMATION

## 1. Toplederens ni råd i digitale transformationer



## 2. Dilemmaer, du ofte vil møde som topleder af digitale transformationer: Hvor lægger du vægten?

### Dilemmaer du ofte vil møde som topleder af digitale transformationer. Hvor lægger du vægten?



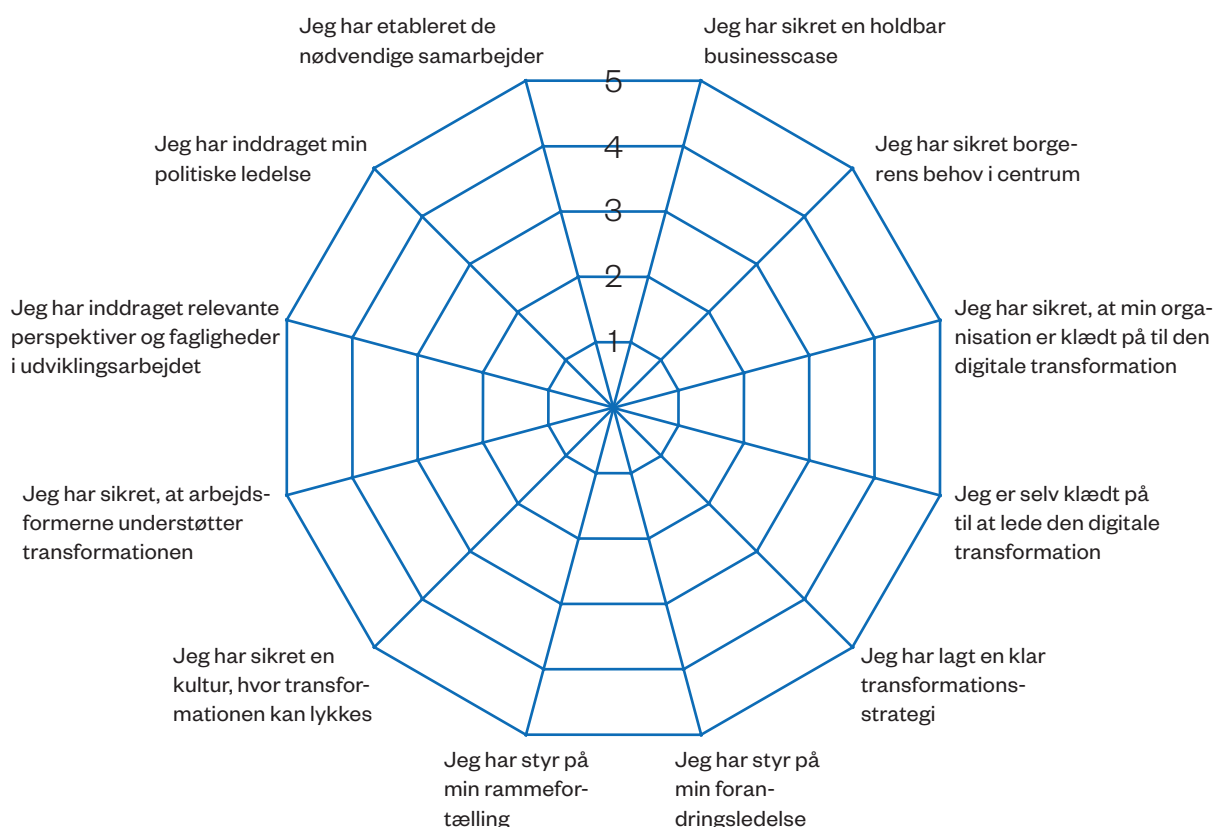
### 3. Vurder dig selv: Er du klar til at lede den digitale transformation?

#### Det er dig, der er den!

Selvom den digitale transformation måske involverer flere tekniske begreber og forståelser, end du er vant til, er det stadig dit job at lede organisationen og sørge for, at I træffer de rigtige strategiske beslutninger.

I den proces kan de ni råd kan være en hjælp. Men ligesom du kan vurdere din organisation (råd nr. 2), kan du også prøve at se dig

selv udefra og vurdere, hvor langt du er med de nødvendige initiativer i den digitale transformation. Og om kapaciteten overhovedet er til stede lige nu til en stor forandringsproces, der vil skabe en 'forstyrrelse' i en periode, eller om transformationen skal udskydes til timingen er bedre?. Denne model hjælper dig med at vurdere din egen modenhed på en skala fra 1-5 for at synliggøre områder, der måske kræver en særlig opmærksomhed hos dig.



Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- Jan Henriksen, chef, KLLK
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland

# Det er dig, der er den!

Den digitale transformation indebærer, at toplederne må bevæge sig ind på områder med store muligheder, men som samtidig kan have mange ubekendte og indeholde risici for at fejle. De må bedrive ledelse af 'det emergerende'.

Væksthus for Ledelse har formuleret ni konkrete råd til din digitale transformation som topleder, når den nye hverdag indfinder sig på den anden side af coronakrisen. De er formidlet i denne publikation og opsummerer de vigtigste erfaringer og anbefalinger, topledere undervejs har givet til hinanden.

Ledelse af digital transformation er vanskeligt og forbundet med mange ubekendte, men det er stadig ledelse, ikke primært en IT-teknisk disciplin. Din vigtigste rolle som topleder er derfor som altid at sikre de bedst mulige løsninger for borgerne i en effektivt drevet organisation. Det ændrer hverken digitalisering, ny teknologi eller coronakrise ved.

Rådene er suppleret med modeller og cases baseret på topledernes egne erfaringer.

*Publikationen og modellerne kan downloades på [lederweb.dk/digitaltransformation](https://lederweb.dk/digitaltransformation)*

”

**Det kan godt være, du ikke ved så meget om de teknologiske muligheder. Men som topleder er det stadig dig, der er den. Det er dit ansvar at sikre en vellykket digital transformation. Tidligere gjorde det mig usikker, fordi jeg var på udebane i vokabularet. Men netværksforløbet har lært mig, at det skal man ikke være. For der er ikke så mange forskelle på at lede digitale transformationer og at lede alt muligt andet.**

Christine Brochdorf, kommunaldirektør, Egedal Kommune