

# FREMTIDENS DIGITALE KOMPETENCER I KOMMUNERNE GODE KOMMUNALE CASES



# FREMTIDENS DIGITALE KOMPETENCER I KOMMUNERNE GODE KOMMUNALE CASES

Version **1.0**  
Dato **07-11-2017**

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>FÆLLES SPROG OG MINDSET FOR DIGITALISERING OG DIGITAL LEDELSE FOR ALLE LEDERE I TO KOMMUNER</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>BORGERDREVET UDVIKLING AF MEDARBEJDERNES DIGITALE KOMPETENCER</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>LEDERUDVIKLING MED FOKUS PÅ UDSYN OG NETVÆRKSdannelse</b>	<b>7</b>

## 1. INDLEDNING

Dette dokument indeholder tre eksempler på hvordan man i kommunerne har arbejdet strategisk med udviklingen af medarbejdernes og ledernes digitale kompetencer.

- Glostrup og Albertslund kommune der er gået sammen om at udvikle ledernes digitale kompetencer med fokus på at udvikle et fælles sprog og et fælles mindset omkring digitalisering.
- Socialforvaltningen i Københavns kommune der har arbejdet med udviklingen af de digitale kompetencerne hos medarbejderne på bosteder med afsæt i de teknologier borgerne selv bruger.
- Odense kommune der har arbejdet med udviklingen af ledernes digitale kompetencer, med særligt fokus på udsyn og netværksdannelse

## 2. FÆLLES SPROG OG MINDSET FOR DIGITALISERING OG DIGITAL LEDELSE FOR ALLE LEDERE I TO KOMMUNER

**Glostrup og Albertslund Kommuner har haft godt 200 personaleledere fra begge kommuner i et fælles forløb om digital ledelse. Det har givet et fælles sprog og et mindset om, hvad digitalisering og digital ledelse er og kan, og det har sat digitalisering på den strategiske dagsorden i de to kommuner.**

Artiklen er baseret på en samtale med Keld Frandsen, afdelingsleder Materialegården, Albertslund Kommune, Helle Ratz, souschef Glostrup Bibliotek, Anders Schiøler, digitaliseringskonsulent, Glostrup Kommune, Anne Mette Holme Bertelsen, HR-udviklingskonsulent, Albertslund Kommune og Berit Storm Mortensen, HR-udviklingskonsulent, Glostrup Kommune.

### **Hvad var målet med forløbet?**

Formålet med forløbet var ikke udelukkende at udvikle konkrete færdigheder, men også at skabe et fælles fundament. Målet var at definere en grundlæggende og fælles forståelse af, hvad digitalisering og digital ledelse er. Vi ønskede at udvikle et fælles sprog til at tale om digitalisering, at udvikle et digitalt mindset og sætte en digital dagsorden. Det skulle gerne efter forløbet stå krystalklart for alle ledere, at *'digitaliseringen kommer, den er her allerede, der er ikke nogen vej udenom, og det kræver sindssygt meget ledelse, hvis vi skal komme godt i mål'*.

### **Hvordan greb I det an?**

Forløbet varede i otte måneder og var forankret i en styregruppe bestående af direktionerne i de to kommuner.

Vi lagde ud med en fælles kick-off for alle lederne. Den blev efterfulgt af to workshops, hvor lederne var delt ind i tre grupper, så man var sammen med ledere inden for beslægtede fagområder fra begge kommuner.

Hver workshop indeholdt et eksternt oplæg med relevans for den gruppe, der var samlet. Der blev hver gang også arbejdet konkret med et værktøj - fx om gevinstrealisering eller medarbejderinddragelse. Dagene var derudover krydret med forskellige ting som fx et Twitter-spor, Kahoot, Padlet og Google Cardboards for at give inspiration, få prøvet nogle ting af og pirre nysgerrigheden. Hver workshop blev rundet af med refleksioner fra en direktør for hver kommune om, hvad de havde hørt, lært og tænkt over. Det bidrog til at sikre den strategiske forankring og til at signalere, hvor væsentlig digitaliseringsdagsordenen er.

Udover workshopsene blev der arbejdet individuelt og i ledergrupper. Mellem dagene så lederne e-læringsvideoer med viden og refleksionsspørgsmål. E-læringen og refleksionsspørgsmål, som pegede frem mod næste workshop, blev drøftet i den enkelte leders ledergruppe (fx alle lederne på ældreområdet, på et bibliotek, i et center etc. Ledergrupperne mødes allerede i forvejen, da de har et opgavefællesskab). Ledergrupperne var vigtige for at koble læringen til det, der i øvrigt foregår på de enkelte områder, og for at ingen skulle føle sig alene i forløbet.

Som start og slut på forløbet fik alle ledere en afklaring af deres digitale kompetencer. Sammenholdes resultaterne viser de, at midtergruppen har rykket sig mest og er gået fra det, man kan kalde digital håndværker til digital ingeniør i en digital taksonomi.

### **Hvad har effekterne været?**

Vi har fået etableret en brændende platform, og det er blevet klart for os, hvor hurtigt tingene sker. Det har vi formået at overføre til nogle af de medarbejdergrupper, der bliver hårdest ramt af den teknologiske udvikling, og hastigheden den sker med. Man kan også bedre understøtte de medarbej-

dere, der er langt fremme, gribe deres ideer, men også udfordre dem. Vi har fået et bedre fundament for at tale digitalisering med medarbejderen, fordi den samlede ledelse har prioriteret det og nu har et fælles udgangspunkt. Man er også begyndt at tænke digitalisering mere ind i en række områder som fx rekruttering og onboarding.

Lederne har fået en fælles erkendelse af, at man ikke kan være leder i en kommune, uden at tage digitaliseringen til og på sig. Digital ledelse er kommet på dagsordenen, også den strategiske dagsorden, hos alle. Det har givet lederne mod på at være mere nysgerrige, opsøgende og eksperimenterende. Særligt på centerchefniveau er der kommet et fælles sprog, alle taler om det samme og på samme måde, og der er en fælles erkendelse af, at det er en fælles problemstilling.

Lederne tænker sig nu grundigere om og stiller flere og bedre spørgsmål, før der bliver investeret i teknologi. De er blevet bedre til at stille krav til teknologien, til at udfordre den og til at se, hvornår man skal udnytte dens muligheder, og hvornår man ikke skal - eller i hvert fald skal vente. Vi tager nu udgangspunkt i et fælles billede af, at digitaliseringen skal drives af, hvilken forandring vi vil skabe, og hvilken teknologi vi så skal vælge i forhold til dette.

To kommuner giver nye perspektiver, ny refleksion og netværksskabelse på tværs og ud af kommunen. Samarbejdet med 'søsterafdelinger' i den anden kommune har givet lederne nye perspektiver på at arbejde med digitalisering. Man har kunnet lade sig inspirere og lære af hinanden. Og lederne bruger det netværk, de har fået internt og imellem kommunerne, til at spare med og som udgangspunkt for at samarbejde om digitalisering. Samtidig har forløbet skabt grundlag for en bedre dialog mellem forretningen og it.

### **Hvad har været særligt vigtigt for projektets succes, og hvilke udfordringer har I haft?**

Projektet var kun muligt, fordi vi i to mindre kommuner poolede vores ressourcer, både fra HR og digitalisering. Og det var helt centralt for succesen, at alle ledere var med - fra alle fagområder og fra top til bund - også direktionsniveauet. Navnlig var det vigtigt at få topledelsen til at købe ind på det, selvom de måske selv startede med at være usikre og derudover også skulle binde mange ressourcer i noget, hvor der ikke er et konkret produkt (fx konkrete kompetencer), men som handler om kultur og mindset.

Det var en udfordring at favne hele bredden af ledere, som har meget forskellige udgangspunkter. En anden gang ville vi nok starte med en kompetenceafklaring, så man kunne dele folk lidt mere op efter niveau. Det var også en udfordring at skabe lyst og motivation fra starten - at få det gjort konkret, meningsfuldt og nærværende hurtigt.

Det er vigtigt, at næste skridt - efter workshopperne - står helt klart, så det er tydeligt, at det er starten på noget, og at man formår at koble efterfølgende initiativer klart til udviklingsforløbet, så folk kan se, at det ikke var en engangsting. Man skal have nogle strukturer og processer klar bagefter, som deltagerne kan spille ind i, som kan skabe rammer for videre forløb, og som kan udfordre dem og stille krav og forventninger til dem.

Vores tanke er, at vi nu skal arbejde mere med kompetenceudviklingen inden for de enkelte områder og bygge ovenpå forløbet med noget mere målrettet. Men det er en udfordring at finde nogen, der udbyder noget, som står helt pivskarpt i forhold til behovet.

*Hvis man vil vide mere om forløbet, kan man kontakte Berit Storm Mortensen, HR-udviklingskonsulent, Glostrup Kommune. E-mail: Berit.Mortensen@glostrup.dk*

### 3. BORGERDRETVET UDVIKLING AF MEDARBEJDERNES DIGITALE KOMPETENCER

**På bosteder i Københavns Kommune har man ladet borgernes teknologianvendelse være en central drivkraft for udviklingen af medarbejdernes digitale kompetencer. Både borgere og medarbejderteams har fået velfærdsteknologiske CV'er.**

*Artiklen er baseret på en snak med Per Sundall Pedersen, der er projektleder i det Velfærdsteknologiske Team under Center for Selvstændig Bolig og Beskæftigelse (CSBB), og med Katrine Marie Hansen, der er faglig leder på botilbuddet Vinklen, og Sacco Nilsson, der er pædagog på bostedet Kuben.*

#### **Hvor kom ideen til velfærdsteknologiske CV'er fra, og hvad var målet?**

Det startede egentlig med, at vi ville finde ud af, hvordan vi kunne bruge de iPads, vi havde, bedst muligt. I stedet for at investere i en mængde apps, ville vi finde ud af, hvad borgerene egentlig havde brug for. På den måde fik vi også undersøgt, hvor borgerne overhovedet var henne ift. velfærdsteknologi. Var de overhovedet gearet til det?

Det viste sig, at de faktisk var bedre til det, end vi troede, og ofte bedre end pædagogerne. Den erkendelse fjernede også en del af den pædagogiske bekymring omkring brugen af teknologi, og det var så også naturligt, at når beboerne ville og kunne, så skulle personalet også kunne støtte dem. Der var flere mål med projektet. Dels ville vi gerne målrette brugen af velfærdsteknologi og sikre en god implementering, og dels ville vi støtte borgerne i et så selvhjulpent liv som muligt.

Vi ville også gerne skabe et mindset omkring brugen af velfærdsteknologi som værktøjer, der understøtter og bidrager positivt til den neuropædagogiske tilgang til borgerne. Derfor var det vigtigt at klæde medarbejderne på til at kunne støtte borgerne i deres brug af teknologien.

Vi brugte også processen til at reflektere over, hvad velfærdsteknologi egentlig er. Fx er "hverdags-teknologier" som en el-tandbørste eller en opvaskemaskine også velfærdsteknologi, der kan støtte den enkelte i et mere selvhjulpent liv. Vi har i mange år arbejdet ud fra en neuropædagogisk tilgang, som kort fortalt går ud på at guide borgerne til at finde strategier, der kan kompensere for deres hjerneskader eller manglende fysiske eller kognitive funktioner. Ved at finde frem til velfærdsteknologiske løsninger, der passede til den enkelte borgers behov, kunne borgerne komme til at føle sig mindre afhængig af personalet, og det medfører, for en del af dem, øget stolthed, selvtilid og selvstændighed i deres tilværelse.

Anskaffelse af et skylle-/tørre-toilet kan fx bidrage til en større oplevelse af fysisk og psykisk integritet, fordi man måske ikke lige så ofte er afhængig af at have personale klar på den anden side af toilet døren til at tørre sig bagi.

Eller anskaffelsen af en el-tandbørste kan gøre en fri af behovet for, at en medarbejder skal stå for hele tandbørstningen, hvis det, man er udfordret på, er børstebevægelser.

#### **Hvordan greb I det an?**

Vi begyndte med at udarbejde et velfærdsteknologisk CV (VTCV) til borgerne. I VTCV'et skriver borgerne i samarbejde med personalet, hvad de gerne vil blive bedre til, herunder også hvilke devices de i forvejen bruger eller har afprøvet. På den måde fungerer CV'et også som et screeningsdokument.

Næste skridt var så at lave velfærdsteknologiske CV'er for teamene, hvor teamet skriver, hvad de kan, og hvad de ønsker at blive bedre til. Det kan VT-teamet så efterfølgende undervise dem i. Team-CV'et gav også et hurtigt overblik over, hvilke borgerne der havde udfyldt deres eget VTCV.

### **VT-teamet:**

Projektet om implementering af velfærdsteknologiske løsninger og VTCV'er er understøttet af et velfærdsteknologisk team. Teamet er forankret i Center for Selvstændig Bolig og Beskæftigelse (CSBB.KK.DK), som har status af "spydspids" på det digitale område og derfor har fået ekstra midler, der blandt andet har gjort det muligt at etablere VT-teamet.

Dette team tager ud og bistår de enkelte bosteder i arbejdet med VT. De støtter op om udarbejdelse og vedligeholdelse af de team-CV'er, der er blevet lavet, får dem opdateret, finder ud af, om der er nogle teknologier på VTCV'et, der ikke er taget i brug endnu, og ser på nye teknologiske muligheder sammen med teamet og medarbejderne. Det velfærdsteknologiske team holder også medarbejdere på bostederne opdateret med nye muligheder via et nyhedsbrev, der udsendes hver tredje måned.

På sigt er målet, at de enkelte medarbejdere selv skal være proaktive ift. at identificere nye teknologier, der er anvendelige for borgerne, og selv stå for vedligeholdelse og ajourføring af VTCV'er.

I de enkelte teams er der udpeget en VT-ansvarlig, der fungerer som den lokale tovholder og kontaktperson til VT-teamet.

Udover de VT-ansvarlige medarbejdere er der også et hold borgere – it-agenter, der fungerer som teknologiambassadører. Det kan fx være borgere, som er dygtige til forskellige teknologier, og som kan hjælpe både medarbejdere og andre borgere til at lære nye teknologier at kende eller assistere ved forskellige teknologiske udfordringer.

De VT-ansvarlige og it-agenterne har været en vigtig del af baggrunden for projektets succes.

Team-VTCV'et betød, at de medarbejdere, som måske ikke havde så meget erfaring med VT, fik overblik over, hvor de kunne sætte ind for at blive bedre til de forskellige VT-remedier og dermed blive endnu mere kompetente til at arbejde med velfærdsteknologi.

Arbejdet med team-CV'et gav også medarbejderne et forum, hvor det var i orden at sige, at der var nogle devices og teknologier, man enten ikke var så gode til eller ikke kendte til. Det gjorde, at kollegerne kunne sidemandsoplære og dele viden om fx funktionerne på en iPhone med hinanden.

VT-teamet har lavet en basispakke for medarbejderne, hvor det fx er beskrevet, hvordan man betjener en iPhone, anvender talesyntese og opretter et Apple ID uden tilknytning af kreditkort etc. Teamet skal selv afgøre, hvorvidt de har brug for hjælp fra VT-teamet, eller om de selv finder ud af, hvordan den teknologi, de skal bruge, håndteres. Det, der er i basispakken ligger meget op af det, borgeren kan anvende fra den VT-værktøjskasse. Basispakken betyder også, at teamet bliver opkvalificeret til at støtte borgerne i de forskellige dagligdagsudfordringer, der kan være med tablets og smartphones:

For borgeren på bostedet har vi udarbejdet en anden pakke - en værktøjskasse, som indeholder det udstyr, de kan låne fra VT-teamet, for at teste, om det er noget, der giver mening for borgerne, og som de derefter selv vil anskaffe eller have hjælp til at anskaffe. Fx iPads, iPhones, aktivitets-armbånd, robotstøvsugere, indeklimatestere, kørende vækkeure og diverse apps. Nogle teams har det som mål, at alle borgere skal lære to nye færdigheder på baggrund af VT i løbet af det første år med VTCV'erne.

Som supplement har VT-teamet også udviklet et "tek-spil". Det er et brætspil, som personalet har brugt til at udvide deres horisont i forhold til, hvilke teknologier der kan bruges til at opfylde et specifikt pædagogisk plan-mål. Det bidrager til at forankre teknologianvendelsen i fagligheden.

### **Hvad har effekterne været?**

Blandt de effekter, vi kan se, er, at medarbejderne er blevet mere bevidste om at tænke velfærdsteknologi ind i de pædagogiske planer. De er også blevet bedre til at se teknologiens muligheder, ud over de pædagogiske planer og mål, bl.a. som redskaber til at skabe mere livskvalitet for borgerne.



Og velfærdsteknologi giver nu også i højere grad mening for medarbejderne som andet og mere end bare et politisk krav, man skal opfylde.

Der har været en del dialog ude på de enkelte bosteder, hvor medarbejdere og ledelse har talt om, hvad teknologien kan gøre for borgeren, og her er man blandt andet kommet frem til, at der er mange afledte effekter og synergieffekter, som er med til at myndiggøre borgeren, ligesom at velfærdsteknologi i mange tilfælde kan bistå aktivt til relationsarbejdet.

### **Hvad har været særligt vigtigt for projektets succes?**

De fleste medarbejdere har taget positivt imod projektet. Hos nogle var der nervøsitet omkring det i starten - særligt hos de medarbejdere, som var bekymrede for, om de ville kunne finde ud af teknologierne, og som var forbeholdne overfor, om velfærdsteknologi nu skulle erstatte den personlige kontakt med borgerne? Hvad ville det betyde for borgernes tryghed og mulighed for relationsdannelse og arbejdet med sociale kompetencer? Langt de fleste medarbejdere har nu opdaget, at VT kan være et rigtig godt supplement til pædagogisk praksis, og at VT kan frigive mere tid fx under botræningen til den 1:1-kontakt, nogle borgere efterspørger.

En borger har fx fået succes med sin robotstøvsuger: Den motiverer ham til at få ryddet op på gulvet og tiden, der før blev brugt på det praktiske i at få støvsuget på botræningen, kan nu bruges på fx jeg-støttende samtaler, gåture eller anden relationsarbejde, som også er vigtig for oplevelsen af livsglæde og trygheds- og tillidsdannelsen mellem borgere og medarbejdere – noget, der er et vigtigt fundament for al andet pædagogisk arbejde med borgerne.

For at sikre succes med implementering af VT er det vigtigt at sætte god tid af til implementeringsprocessen og gøre projektet "spiseligt". Det kan man gøre ved at implementere i etaper, så det ikke blev for bombastisk.

Det er vigtigt, at medarbejderne har god tid til at forholde sig til tingene og ikke skal begynde at implementere 14 dage efter, de har hørt om det for første gang, og det vigtigt, at medarbejderen også har indflydelse på projektet og ikke bare skal overtage et koncept. Endelig er det vigtigt, at skabe koblingen til det faglige så tidligt som muligt.

Det har også været helt centralt for projektets succes, at der har været stor opbakning fra ledelsen, lige fra centerchefniveau og nedefter.

*Hvis man vil vide mere om forløbet kan man kontakte Per Sundall Pedersen, Projektleder, Velfærdsteknologisk Team, Center For Selvstændig Bolig Og Beskæftigelse, Københavns kommune e-mail: c80d@sof.kk.dk*

## 4. LEDERUDVIKLING MED FOKUS PÅ UDSYN OG NETVÆRKS-DANNELSE

**Odense Kommune har gennemført to forløb i digital ledelse for ledere og medarbejdere på tværs af forvaltningerne. Fokus har været på at udfordre vanetænkning og give deltagerne nyt udsyn ved at tage afsæt i den nyeste forskning, koble den på deltagernes hverdagsudfordringer og skabe et fælles sprog og et netværk inden for og imellem forvaltningerne og mellem forvaltningerne og den centrale it- og digitaliseringsenhed.**

*Vi mødtes til en snak i Odense med Birgitte Hjelm Paulsen, chefkonsulent, Strategi og udvikling, programleder for 'Digital service', Else Jermiin Rasmussen, leder af Digitalisering i Ældre- og Handicapforvaltningen, og Anton Helms, leder af afdelingen for digital formidling, Odense Bibliotekerne.*

### **Hvad var afsættet for projektet, og hvilke mål havde I med det?**

Projektet er egentlig startet som et initiativ fra it og digitalisering for at styrke samarbejde og relationerne med fagforvaltningerne og fx skabe øget opmærksomhed på standarder, arkitektur, behovet for samarbejde og skabe sammenhæng på tværs. Derudover også på, hvad man skal rundt om, før man tager en beslutning om noget udvikling

Vi havde et ønske om at kvalificere ledere og centrale digitaliseringsmedarbejdere i forvaltningerne og understøtte dem i at tage medansvar og medejerskab for digitalisering. Vi ville gerne have, at digitaliseringsdagsordenen ikke bare skal være forankret i it- og digitaliseringsafdelingen, men bredt i kommunens forvaltninger, og vi har et mål om, at alle nye politikker og strategier er gennemsyret af digitalisering.

Vi ville gerne skabe et fælles begrebsapparat og en fælles referenceramme. Ved at øge videns- og kompetenceniveauet omkring digitalisering tror vi, at vi får større succes med digitalisering gennem en bedre gevinstrealisering, færre fejlkløb og fejlimplementeringer, en mindre "modvillig" kultur og en generel bedre optimering og videreudvikling.

Vi ønskede også at finde en metode til at samarbejde på tværs af forvaltninger og skabe mulighed for networking, så de faglige ansvarlige kunne arbejde tættere sammen og skabe et forum, hvor man kunne prøve at udfordre nogle af de forretningsgange, der er – uden for de begrænsninger, som en bureaukratiske organisation lægger.

Endelig ville vi gerne give deltagerne et indblik i den nyeste forskning i, hvad man gør, når man laver gode digitale projekter.

### **Hvordan greb I det an?**

Indtil videre har vi haft to forløb. Det første blev gennemført i efteråret 2016, det andet i foråret 2017. I det første forløb (med 25 deltagere) deltog ledere fra den centrale it- og digitaliseringsenhed og den it-ansvarlige fra hver forvaltning sammen med et lille antal digitale nøglepersoner, it-arkitekter osv. Det andet forløb med 35 deltagere var for udvalgte 'fag-faglige' nøglemedarbejdere fra de forskellige forvaltningsområder i kommunen. Der var både tale om ledere/med-

### **Eksempel på konkret udfordring, forløbet skulle bidrage til at imødekomme**

Vi stod fx med nogle generelle udfordringer omkring gevinstrealisering: Hvad er det egentlig, vi vil opnå med teknologien – og hvordan vil vi opnå de gevinster? Gevinster hentes ofte før, man har opnået dem, og det kræver noget af hele bureaukratiet (at flytte rundt på ressourcerne). Og der ligger en stor udfordring i at få organisationen med, når de nye teknologier kommer (for de kommer), så man får gevinsterne og får trimmet organisationen til at tilpasse sig de nye systemer og de muligheder, de nye teknologier giver.

### **Modulerne**

- Digital transformation og teknologiforståelse
- It-organisationens og ledelsens ændrede rolle
- Samarbejdsrelationer mellem forvaltningerne og den centrale it-organisation
- It-implementering og gevinstrealisering

arbejdere, der har it og digitalisering som deres primære opgave, og ledere/medarbejdere, for hvem it og digitalisering fylder en begrænset del af deres opgaveportefølje - det er jo i høj grad dem, der skal være bærere af digitaliseringsdagsordenen.

Uddannelsesforløbet bestod af 4-5 hele dage fordelt på fire moduler. Modulerne lå med 2-3 ugers mellemrum, så deltagerne havde tid til at gå hjem og afprøve det, de havde lært, i praksis mellem modulerne, og så drøfte erfaringerne herfra på det efterfølgende modul.

Det har i højere grad været ambitionen at give deltagerne et teoretisk og overordnet fundament for arbejdet med digitalisering i et ledelsesperspektiv snarere end at tage udgangspunkt i meget konkrete problemstillinger. Derfor har der også været relativt meget teori, som dog altid er blevet forankret i deltagernes praksiserfaringer.

Temaerne har været udvikling og trends inden for digitalisering (og hvordan man får det ind i sin organisation), ledelsesrollen og governance samt implementering og forandringsledelse. Forud for hvert modul har deltagerne skulle forberede sig ved at læse udvalgte artikler og teori. På modulerne har vi gennemgået centrale konklusioner fra teksterne, oplæg (interne og eksterne oplægsholdere) og gruppedrøftelser.

### **Hvad har effekterne været?**

Vi har fået et fælles begrebsapparat til at tale digitalisering. Når vi sidder sammen med kolleger fra andre forvaltninger, har vi en fælles forståelsesramme at tale ind i og et fælles begrebsapparat til at tænke fremtidige løsninger. Da der både var ledere og medarbejdere med fra de forskellige forvaltninger, har det også givet et fælles internt begrebsapparat.

Foruden at løfte den it-faglige viden bredt i organisationen har forløbet også bidraget med at samle folk på tværs af afdelingerne. Det har givet utrolig meget, og det har klart forbedret samarbejdet på tværs af kommunen, bl.a. gennem etableringen af en bedre forståelse for de andre områder/afdelinger og et større ønske om at samarbejde fremadrettet.

Vi har også fået en bedre sammenbindingen mellem digitaliseringsafdelingen og forvaltningerne - bedre kommunikation, bedre forståelse for hinandens områder og for samspillet mellem digitalisering og forretning og fælles rammer at arbejde sammen indenfor. Når man arbejder inden for samme rammer og samme mål, er risikoen mindre for, at man ender med systemer, der er svære eller dyre at holde liv i, og sandsynligheden for, at de rigtige kompetencer er i spil på de rigtige tidspunkter, er større.

Nogle af os har oplevet, at vi er blevet bedre til at sige fra over for ledere, som ikke tager (med-)ansvar for deres egne arbejdsprocesser. Vi har fået mere styrke til at sige til vores chefkolleger, at de nok skal få støtte til den tekniske og konfigureringsdelen, men processerne ejer de. Værdikæden ejer de. Alt det med arbejdsgangene skal de kunne selv - der skal de ikke kigge på it-folkene.

Det er ikke altid kun dem, der har digitalt flair, der lykkede med digitalisering. Det handler om at kunne løfte fortælling, at man vil det er motiveret og kan motivere - den historie, man er bærer af.

### **Hvad har været særligt vigtigt for projektet succes, og hvilke udfordringer har I haft?**

Det har været en stor styrke ved projektet, at man mødes i fora/plenum - får et oplæg og tid til refleksion, så nyt oplæg og refleksion og så lidt pingpong igen. Og så har dem, der haft lyst/mulighed, kunne forberede sig og sætte sig lidt dybere ind tingene. Det har også været godt at få et teoriapparat, så det ikke bare er noget, vi "mener" - der er forskning bag. Det har stor værdi at komme op i helikopterperspektivet, få viden, vi ikke allerede har, komme ud af komfortzonen og så tage teorien med i rygsækken og ind i sin daglige praksis.

Netværksdannelsen har også været noget deltagerne virkelig har sat pris på og haft gavn af. Både det, at ledere og medarbejdere var afsted sammen, og det, at man mødes med folk fra andre forvaltninger, som bøvler med det samme som en selv.

Og så har forløbet været gratis for dem, der mødte op, men kostet penge for dem, der ikke gjorde. Det har nok bidraget til et særdeles solidt fremmøde.

Det sværeste ved forløbet har nok været at forberede sig godt nok, for man kan bruge meget tid på at læse teorien, og enkelte deltagere har nok følt sig overudfordret. Men det var dog heller ikke en

forventning, at man havde læst det hele. Der var også en vis grad af indforståethed i forhold til digitalisering, og det var lidt svært for dem for dem, der ikke havde digitalisering som deres primære opgave. En ting vi, har lært, er i hvert fald, at linjelederne har brug for et andet og enklere begrebsapparat og noget mere tilgængelig teori. Men samtidigt skal de stadig også udfordres.

Dem, der har været med, har nu brug for, at der bliver fyldt på deres lederkolleger, så de også kan følge med og deltage i digitaliseringsarbejdet med den samme forståelsesramme.

### **Hvad er jeres videre planer?**

Det ville være en god ide at lave, måske noget mere komprimerede, forløb bredt for alle ledere i en forvaltning. For alle er nødt til at forholde sig til den digitale dagsorden. Men det skal så være et forløb særligt tilpasset den enkelte forvaltning, og man skal tage nogle flere ikke-digitaliseringsfolk (ledere) med, så man var fælles om at bære det tilbage i butikken. Fx vil den bedste måde at nå niveau 4-ledere på nok være, at de ledere, der har været afsted, selv formidler det til dem og oversætter de tungere teorier ind i deres praksis.

Vi vil desuden forsøge at følge op på forløbene ved at invitere dem, der har deltaget, til nogle arrangementer, hvor vi vil prøve at 'dryppe noget mere viden på' og holde fast i samværet på tværs. Her kan vi også hyre nogen ind udefra til at give inspiration. Og vi kan både dykke tilbage til noget af den teori og de refleksioner, de havde forløbet, og tage helt nye temaer op.

I et lidt længere perspektiv vil vi gerne nå dertil, hvor det at lede digitaliseringsinitiativer bliver en almindelig del af det at være leder - og derfor også en almindelig del af kommunens lederudviklingsforløb på linje med og lige så vigtigt som personalejura, økonomi og personaleledelse. Vi arbejder på at få uddannelsesforløbet integreret som en del af den generelle lederuddannelse i Odense Kommune.

*Hvis man vil vide mere om forløbet, kan man kontakte Birgitte Hjelm Paulsen, chefkonsulent Strategi og udvikling, Odense Kommune. E-mail: bihp@odense.dk*