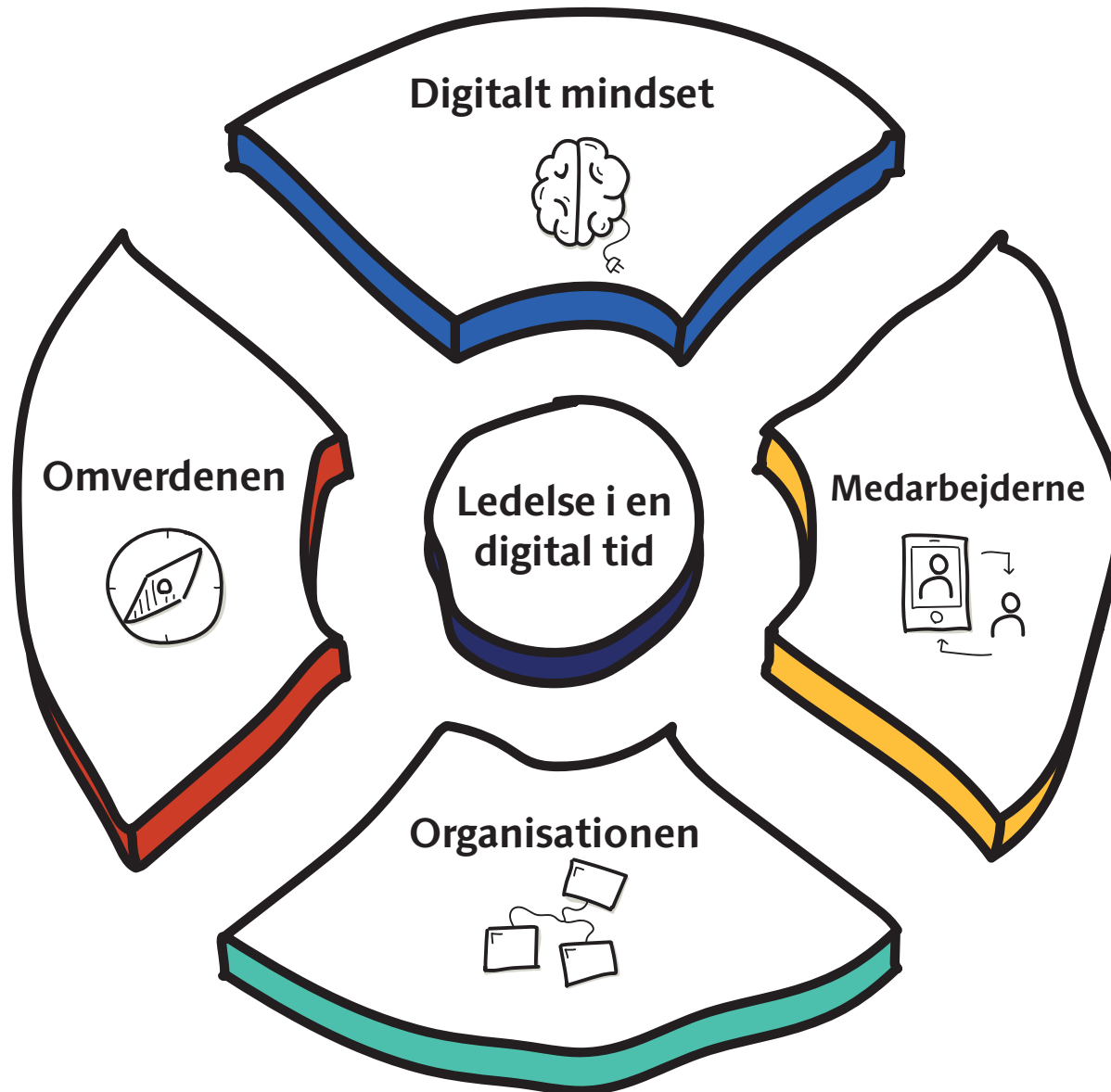


Ledelse i en digital tid



Forord

Digitaliseringen forandrer samfundet, hverdagen, velfærden og din ledelsesopgave

Digitale løsninger og ny teknologi forandrer vores samfund og vores hverdag. Der er et digitalt element i næsten alt, hvad vi gør: Måden vi kommunikerer og danner relationer på og måden, vi arbejder og organiserer os på. I kommunerne rykker digitaliseringen også ved, hvad velfærd egentlig er, og det forandrer, hvordan kommunerne leverer velfærd og service til borgere og virksomheder.

Digitaliseringen giver os mange nye muligheder, men det digitale skal ikke diktere, hvilke forandringer, der skal ske. Digitaliseringen skal ledes. Flere undersøgelser peger netop på, at den nærmeste leder er afgørende for om der sker digital omstilling, og det lykkes at udvikle kvaliteten med digitale velfærdsløsninger.

Det kræver ledelse, at få det digitale tænkt ind på måder, der giver mening i hverdagen og værdi for borgerne. Derfor er det vigtigt, at du - hvad enten du er leder i forvaltningen eller faglig leder tæt på kerneopgaven - forholder dig til, hvad det digitale betyder for dit område og din ledelsesopgave.

Du er ikke alene på rejsen. Hele ledelseskæden er i spil. Politikere og topledelser skal give rammer og sætte retning for den digitale udvikling i kommunen. Digitaliseringsafdelingen skal levere fundamentet, understøtte, og inspirere, og dine medarbejdere skal have rum og kompetencer til at føre opgaven ud i livet.

”Det er vigtigt, at du forholder dig til, hvad det digitale betyder for dit område og din ledelsesopgave.”

Til refleksion og dialog

KL giver med denne publikation vores bud på vigtige opmærksomhedspunkter og opgaver for ledere i en digital tid. Vi håber, at publikationen kan give et overblik og en ramme for dialog og refleksion. Vi vil gerne inspirere dig og dine lederkollegaer til at drøfte, hvad ledelse i en digital tid betyder for jer. Spørgsmålene undervejs kan du bruge individuelt eller på møder og workshops sammen med dine lederkollegaer.

Bagerst i publikationen er der links til nogle af KL's dialogredskaber (Kommunernes Teknologiradar og KL's model for digital modenhed) og links til vores videntcenter, hvor I kan finde cases og inspiration til næste skridt. Læs fx hvordan digitaliseringsafdelinger i forskellige kommuner helt konkret understøtter faglige ledere i at sætte fokus på digitalisering og ny teknologi på fagområderne.

Indholdsfortegnelse:

- Tre digitale bølger

Ledelse i en digital tid:

1. Digitalt mindset

Ledelse i en digital tid:

2. Omverdenen

Ledelse i en digital tid:

3. Organisationen

Ledelse i en digital tid:

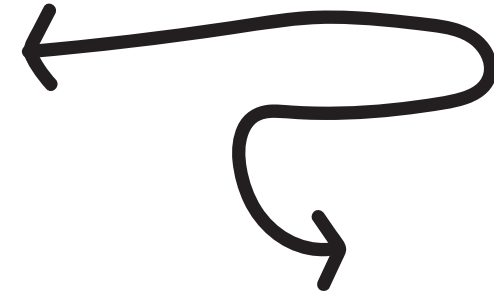
4. Medarbejderne

- Hvad er næste skridt?

Ledelsesdilemmaer i en digital tid



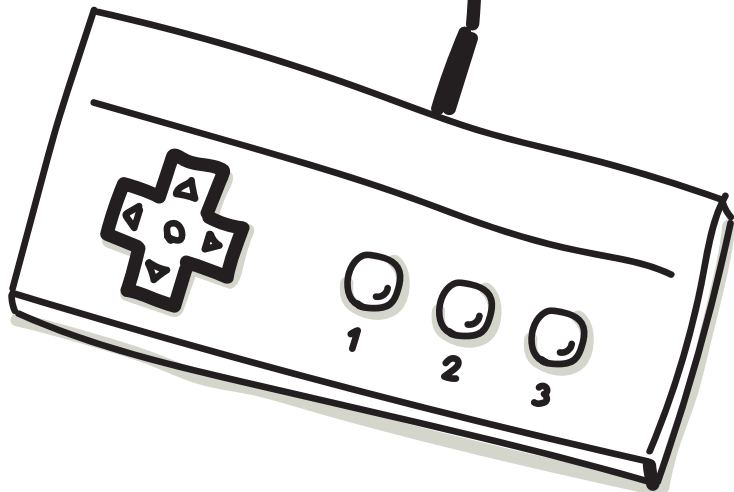
... du skal arbejde målrettet mod et mål, der hele tiden flytter sig.



... du skal på samme tid rykke tættere på både kerneopgave og det digitale.



... du skal navigere i et digitalt landskab der, konstant forandrer sig.



TRE DIGITALE BØLGER



Tre digitale bølger

Formålet med det digitale har flyttet sig over tid

Digitalisering handlede i starten om at sætte strøm til det, vi kender. Om at digitalisere og effektivisere arbejdsgange og gøre ting smartere. Fra at vi begyndte at arbejde papirløst i it-systemer til, at vi kommunikerer med det offentlige via Digital Post og selvbetjening og logger ind med NemID. Dette digitale fundament er opbygget gennem de seneste årtier, og Danmark er langt fremme bl.a. er Danmark i flere år kåret af FN som verdensmestre i offentlig digitalisering.

Det digitale bliver en integreret del af den velfærd, borgerne møder i hverdagen

Da Danmark lukkede ned under Corona-krisen stod den offentlige sektor på det digitale fundament, der var bygget op i bølge 1 og 2. Og med hjælp fra teknologier som apps, skærmbesøg og virtuelle møde- og undervisningsplatforme, kunne kommunalt ansatte fortsat levere kernevelfærd, behandle sager og holde møder.

Med flere data og mere avancerede teknologier som fx virtual reality, robotter, sensorer, big data og kunstig intelligens, bliver det digitale endnu mere integreret i den måde, kommunen arbejder på og den velfærd, borgerne møder i hverdagen. Det digitale transformerer vores samfund, hverdag, relationer, og hvad velfærd er og hvordan velfærd leveres. Og det kræver ledelse, at få det digitale tænkt ind i kerneopgaverne på måder, der giver mening i hverdagen og værdi for borgerne.

Bølge 1:

Vi sætter strøm til det, vi kender – og går fra papirarbejde til it-udstyr og it-systemer.

Bølge 2:

Vi digitaliserer adm. og borgerservice, gør ting smartere og mere effektive fx NemId, Digital Post, digital borgerservice og selvbetjening.

Bølge 3:

Vi integrerer det digitale i stort set alle kommunens opgaver: Det digitale forandrer relationer, kommunikation, og måden vi leverer velfærd på.

Eksempler på fagområder: Teknologi i mødet med borgerne

Dagtilbud og skole: Der er teknologi i mødet mellem lærere, pædagoger og børn og unge. Det gælder fx ved brug af apps og læringsplatforme, virtuel (fjern-)undervisning, brug af droner og sensorer i natur og teknik eller matematik. Børn arbejder med teknologi og teknologiforståelse fx som er en del af de pædagogiske læreplaner i dagtilbud og forsøgsfaget teknologiforståelse i folkeskolen. Kommunikationen mellem lærere, pædagoger og forældre er i høj grad digital via AULA, apps, surveys og evt. virtuelle forældremøder.

Social – og sundhed: Der er teknologi i mødet mellem sosu-medarbejdere og den ældre borger og dennes pårørende fx skærmbesøg, touchskærme, virtual reality, velfærdsteknologi i form af fx løfteroboter, faldsensorer, digitale assistenter (smart home technology). Der er også projekter i gang, hvor avancerede dataanalyser kan understøtte, at borgeren får de rette hjælpemidler eller den rette indsats i tide. Mange af de samme teknologier er i brug i mødet mellem socialpædagogen og den udsatte borger og dennes netværk.

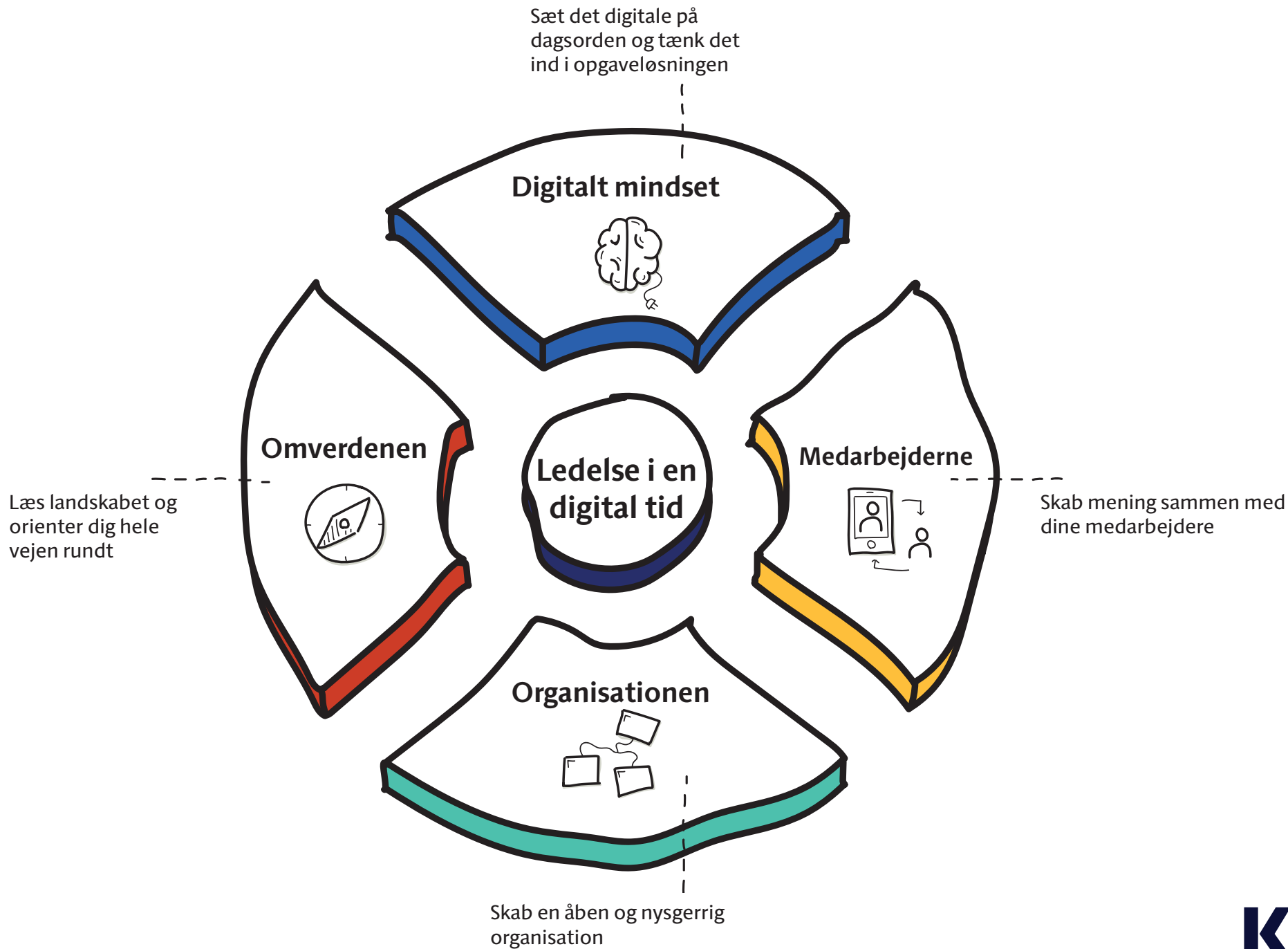
Beskæftigelse: På jobcentre benyttede man under corona-nedlukningen virtuelle møder med ledige, og der er eksempler på, at borgere kan afprøve mulige job eller uddannelser via virtual reality. På beskæftigelsesområdet kan sagsbehandlere vælge at inddrage algoritmer, som kan forudsige, om en ledig er i risiko for at blive langtidsledig. Der er desuden projekter i gang, hvor man undersøger, med brug af kunstig intelligens, hvilke beskæftigelsesindsatser, der har størst effekt på forskellige borgere.

Teknik og miljøområdet: Data fra fx droner og sensorer anvendes til at optimere planlægning af indsatser og forebygge fx til brug for grøn omstilling. Mange kommuner bruger også teknologi ifm. byudvikling og inddragelse af borgers adfærd, viden og synspunkter. En del kommuner har fx en app, hvor borgere, der opdager fejl og mangler som fx huller i vejene, kan tage et billede og sende direkte til kommunen. På sigt kan desuden udvikles kunstigt intelligente løsninger, som kan lette sagsbehandlingen og gøre procedurer smartere for borgerne fx når der ansøges om byggetilladelse.

Teknologi kan mange ting

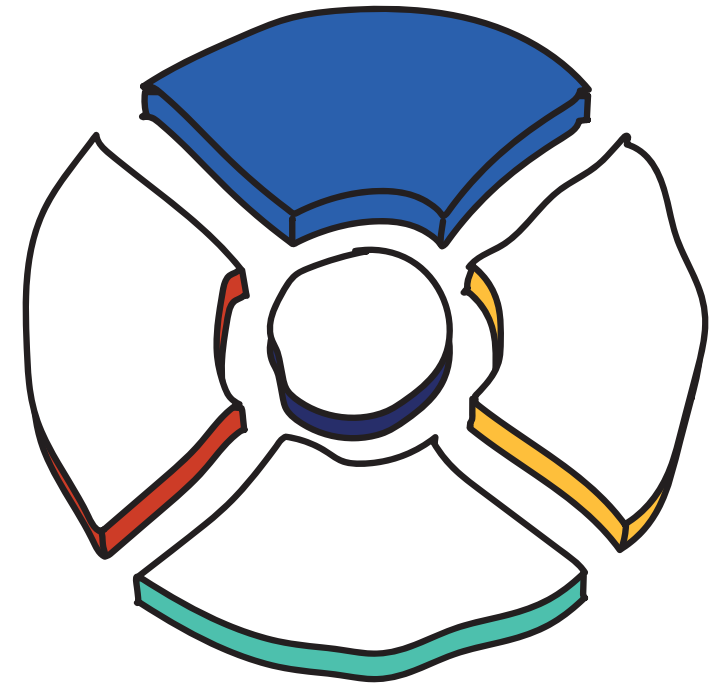
Velfærds- og læringsteknologier kan afhjælpe, assistere eller støtte læreren, (social-) pædagogen eller sosu-medarbejderen i nogle af deres opgaver overfor den ældre, den udsatte borger eller barnet.

Sensorer, kunstig intelligens, big data etc., er teknologier, der indsamler, behandler og analyserer store datamængder. Disse teknologier kan assistere eller rådgive medarbejderen eller borgeren og fx bistå medarbejderen med at vurdere, hvad problemet er, om der skal igangsættes indsatser, om en igangsat indsats virker eller hvilke indsatser, der tidligere har virket i lignende sager.

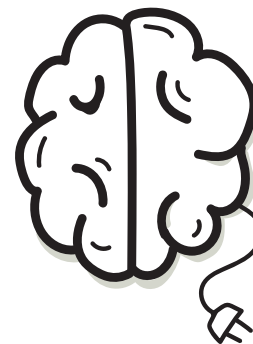


LEDELSE I EN DIGITAL TID:

1. DIGITALT MINDSET



DIGITALT MINDSET



Sæt det digitale på dagsorden og tænk det ind i opgaveløsningen.

Det er en ledelsesopgave at få det digitale tænkt ind på måder, der giver mening i hverdagen og værdi for borgerne. Derfor er det vigtigt hvilken tilgang og mindset du har i forhold til det digitale. Og det er vigtigt at du forholder dig til, hvad det digitale betyder for dit område og din ledelsesopgave.

Den nærmeste leder er afgørende for om der sker digital omstilling og det lykkes at udvikle kvaliteten med digitale velfærdsløsninger

Digital omstilling



Dit mindset – er du nysgerrig og opmuntrer du til at tænke det digitale ind?



Din ledelsesadfærd - skaber du følgeskab, tryghed og mening?



Dit fokus - sikrer du forankring og fokus på værdi for borgerne?



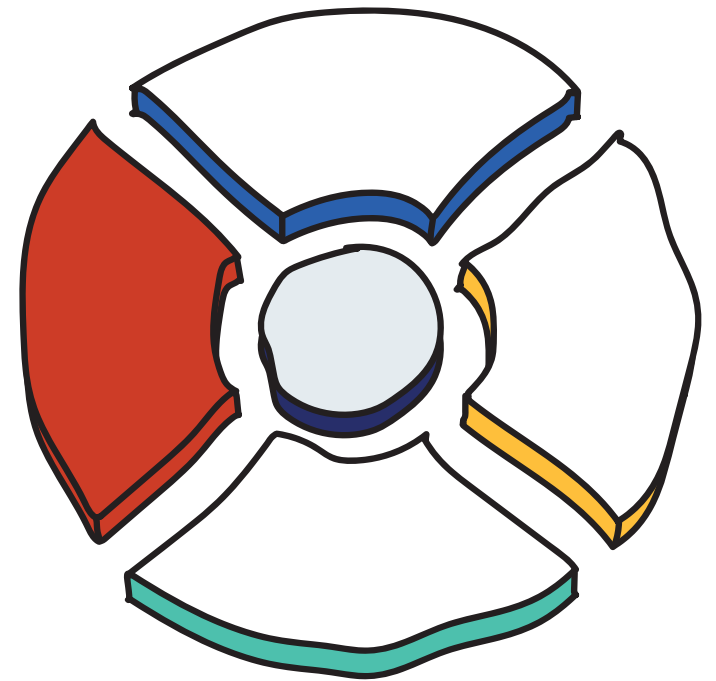
Din viden, kompetencer, netværk - opbygger du viden om det digitale og deler du indsigter med andre?

Dit digitale mindset

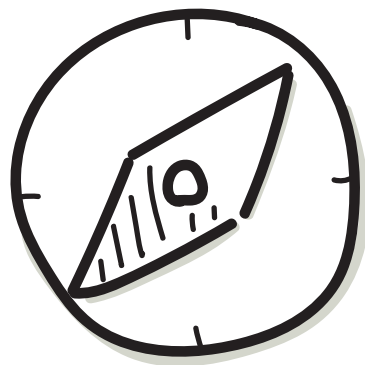
Ledelse i en digital tid handler meget om, hvilken tilgang du har og ikke så meget om hvad du ved og kan lige nu og her. Ledelse af digitale transformationer indebærer netop, at du som leder kan navigere i et landskab under konstant forandring og lede mod mål der hele tiden flytter sig. Derfor er dit mindset - din tilgang til ledelsesopgaven i en digital tid vigtig. Vi giver her et bud på nogle af de ting, der kendetegner en leder med et digitalt mindset.

- Du er nysgerrig på de digitale muligheder indenfor dit område
- Du udfordrer og tilskynder dine medarbejdere til at tænke det digitale ind i opgaveløsningen
- Du kan skabe mening og følgeskab ved koble den store fortælling om hvordan digitaliseringen forandrer samfundet, hverdagen og velfærden, sammen med dine medarbejders konkrete hverdag og relationer
- Du skaber et åbent rum, hvor du og dine medarbejdere kan drøfte resultater, etiske spørgsmål og jeres faglige normer i tilknytning til de digitale omstillinger
- Du er opdateret på det digitale indenfor dit fagområde og udvikler din teknologiforståelse og forståelse af ledelsesopgaven i en digital tid
- Du sætter, sammen med andre ledere, digitaliseringen på dagsordenen

LEDELSE I EN DIGITAL TID:
2. OMVERDENEN



OMVERDENEN



Læs landskabet og orienter dig hele vejen rundt

Ledelse af digitalisering er at navigere i ukendte farvande. Fordi udviklingen går stærkt og digitaliseringen forandrer vores samfund, hverdag og velfærd, kan man som leder ikke altid kende målet på forhånd. Man kan opleve, at målet flytter sig konstant i takt med, at kommunen udvikler sig, borgernes forventninger ændrer sig, etiske spørgsmål opstår og man i kommunen løbende bliver klogere på, hvad vi vil og hvordan vi er kommu-
ne i en digital tid.

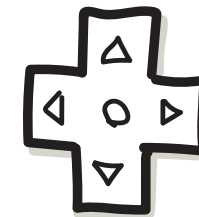
At læse det digitale landskab

Digitalisering kalder på en anden form for ledelse, end de fleste ledere er vant til. Ledelse af digital transformation handler blandt andet om at forstå, hvordan digitalisering påvirker samfundet. Man kan sige, at du sammen med dine medarbejdere og andre skal kunne læse det digitale landskab: Hvilke forandringer medfører digitaliseringen på dit område? Hvilke teknologiske muligheder findes og hvilke er på vej? Er der andre kommuner eller andre aktører, der kan bruges som rollemodel. Er der teknologiske muligheder på andre fagområder, som kan overføres til dit område? Forstår du borgernes behov og deres forventninger til, hvordan kommunen møder dem digitalt? Ved du hvem i din organisation, du kan gå til for at få sparring på det digitale, og hvordan det digitale landskab forandrer sig?



Ledelse hele vejen rundt

Ledelse af digital omstilling handler også om at kunne se på sit eget område med "digitale øjne". Du skal sammen med dine medarbejdere finde ud af, hvordan du navigerer i landskabet - og hvad der skal til for at komme ud over stepperne: Fx kan du lave analysen hele vejen rundt om digitalisering på dit område sammen med lederkollegerne og de medarbejdere, som er optagede af digitaliseringen: Hvor fører nye digitale og teknologiske løsninger hen - fagligt, økonomisk og i relationen til borgerne? Hvad betyder det for politikerne, hvis din kommune går en bestemt vej? Hvilke etiske overvejelser medfører nye digitale løsninger? Og hvordan harmonerer de med henholdsvis de løsninger I har i forvejen, og den tilgang og vision I har i kommunen og de politiske og faglige mål for området. Det er ikke altid, svaret peger på, at digitalisering er den rigtige vej at gå, så overvej også, hvilke konsekvenser I ser på sigt ved ikke at digitalisere.



I en digital tid er det ekstra vigtigt at lede opad, at få skubbet din viden og vurdering af muligheder og konsekvenser ved at bruge digitale løsninger og ny teknologi, op til topledelse og politikere. Hele tankegangen omkring digitalisering er i udvikling i den offentlige sektor, og derfor skal der ekstra fokus på sammenhæng i ledelseskæden. Det handler også om at lede til siden, så der bliver skabt de rette faglige og organisatoriske fællesskaber, og om at lede nedad - og kunne omsætte og oversætte den digitale fortælling ind i din del af organisationen, så de digitale forandringer giver mening for både medarbejdere, lederkolleger og borgere.

Lederens viden om og ansvar for digitalisering

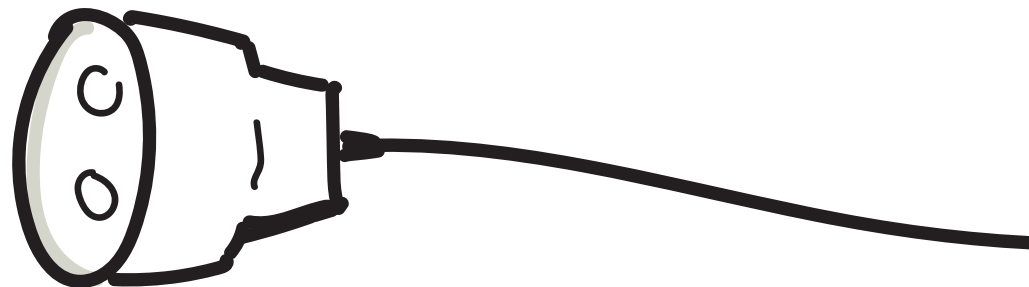
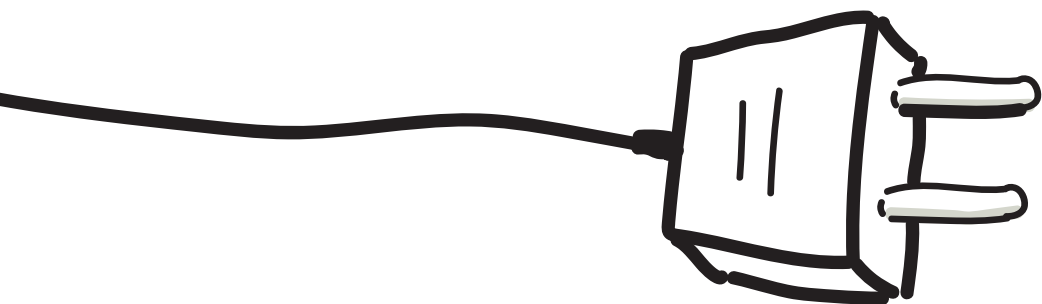
Som leder skal man ikke være ekspert ud i det digitale. Omvendt er man nødt til at vide nok om digitale løsninger, og hvad brug af data og teknologi kan, til at kunne lede dialogen med medarbejdere, digitaliseringsfolk og teknologikyndige leverandører. Opgaven er at oversætte de faglige behov den ene vej og de teknologiske muligheder den anden vej.

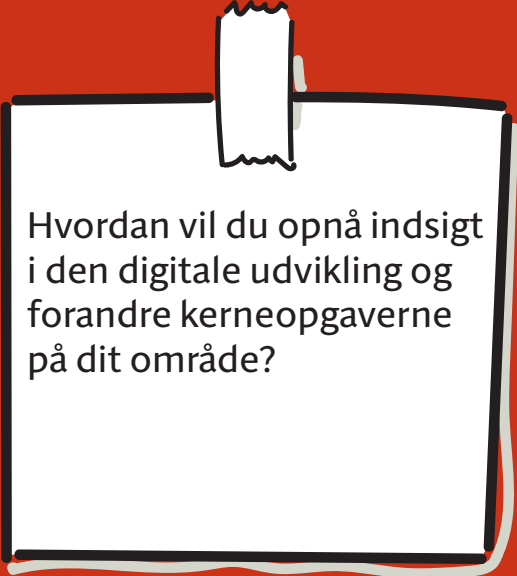
Digitale løsninger på velfærdsområder har sjældent i sig selv en værdi. Det får de først, når de oversættes ind i en konkret faglig kontekst og omsættes fra indsigt til handling. Ledelse af digitale transformationer begynder med ledelse - ikke med en digital løsning. Du skal bruge din viden om kerneopgaven og kunne identificere de processer og resultater, der kan udvikle jeres måde at løse opgaverne på.

Det er vigtigt, at det digitale ikke er noget "ved siden af", men at det bliver en del af den administrative og faglige kultur, når I udvikler opgaveløsningen. Det betyder, at du skal være tæt nok på det du leder, til at have en fornemmelse af, hvilke dilemmaer, medarbejderne står i til daglig, og hvad der møder borgerne, når de er i kontakt med kommunen. Det er ikke nyt. Det nye er, at mulighederne og mange borgers ønsker og forventninger til kommunens brug af digitale løsninger, konstant forandrer sig. Så selvom du som leder ikke skal være ekspert, så er det en god ide at være på omgangshøjde med det digitale og gerne et skridt foran.

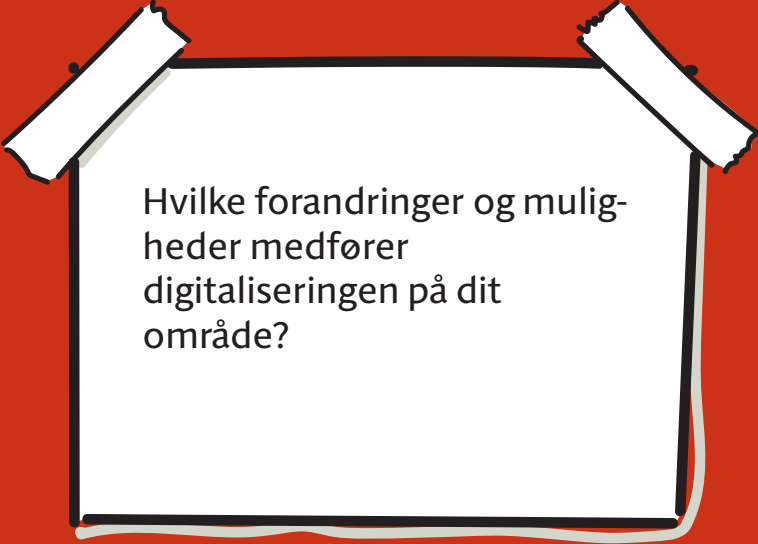
At have viden om digitalisering handler også om, at tage ansvar for, at I følger de principper og aftaler, der er besluttet fællesoffentligt og fælleskommunalt og sørge for, at nogen ved, om de indkøb, I foretager, har sammenhæng til kommunens øvrige systemer mv. Ellers vil du opleve at skulle rydde op i usammenhængende indkøb og løsninger.

”Hvad er konsekvensen af ikke at digitalisere?”





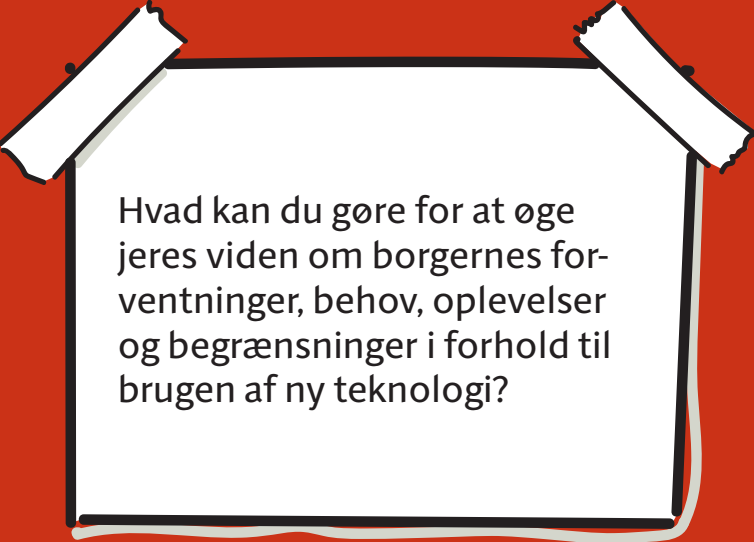
Hvordan vil du opnå indsigt i den digitale udvikling og forandre kerneopgaverne på dit område?



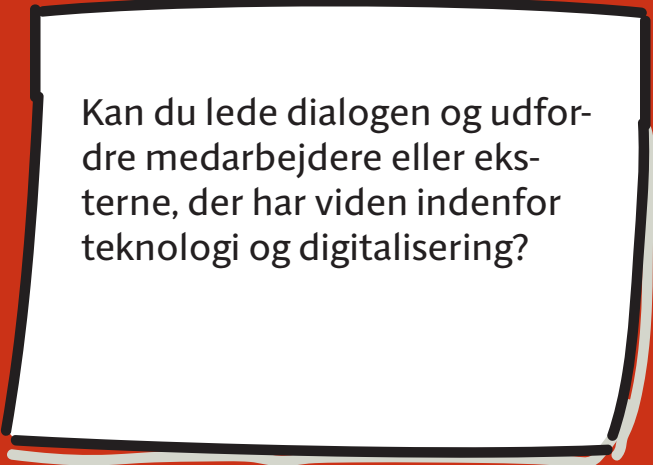
Hvilke forandringer og muligheder medfører digitaliseringen på dit område?

Dialogspørgsmål

Ledelse i en digital tid: Omverdenen

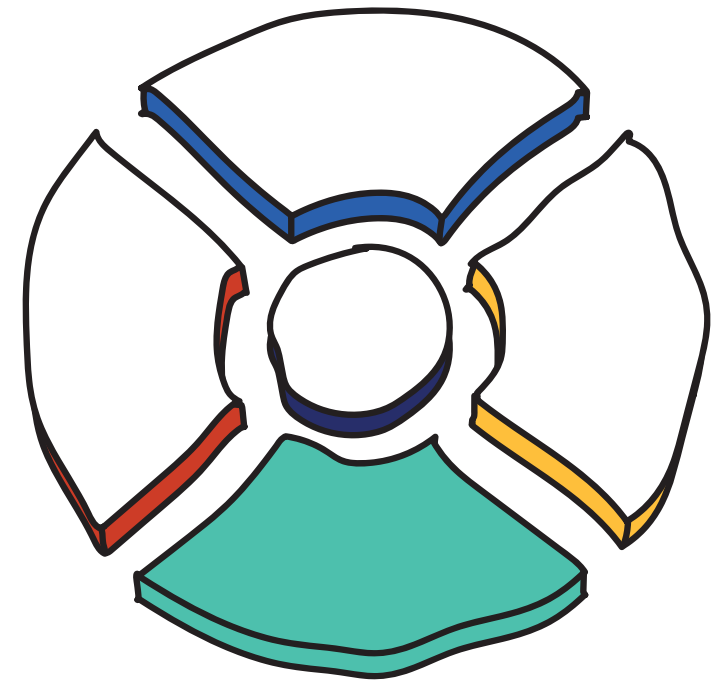


Hvad kan du gøre for at øge jeres viden om borgernes forventninger, behov, oplevelser og begrænsninger i forhold til brugen af ny teknologi?

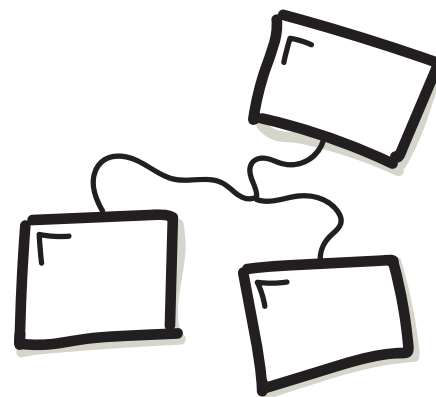


Kan du lede dialogen og udfordre medarbejdere eller eksterne, der har viden indenfor teknologi og digitalisering?

LEDELSE I EN DIGITAL TID:
3. ORGANISATIONEN



ORGANISATIONEN

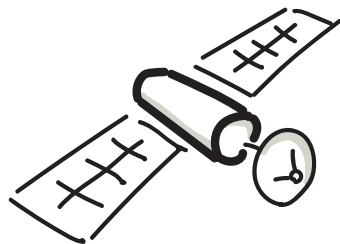


Skab en åben og nysgerrig organisation

Digitaliseringen af samfundet forandrer mulighederne for opgaveløsning og borgernes behov og forventninger i et tempo, der nogle gange kan udfordre selv de mest forandringsparate ledere og medarbejdere. Det betyder, at man som leder i en digital tid må indrette organisationen, så den passer til, at der løbende sker forandringer. Derfor er det vigtigt, at du arbejder med:

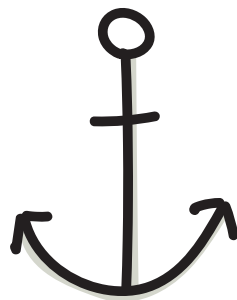
At give rum til innovation

Som leder i en digital tid skal du være dygtig til at sætte retning og skabe plads til innovation. Digital innovation og meningskabelse nedefra trives ikke med en ledelsesstil præget af styring og kontrol. Du skal inddrage og give albuenum til de digitale ildsjæle og du skal lede og understøtte ildsjælene i at bygge bro til de medarbejdere, der ikke er så digitalt mindede, men som måske har en dybere faglig viden eller har flere erfaringer med mødet med borgerne. Det er nødvendigt, hvis man skal skabe forandringer, der giver mening for medarbejderne og skaber værdi for borgerne. Som leder skal du være nysgerrig og modig for at lykkes med en ledelsesstil, der understøtter innovation.



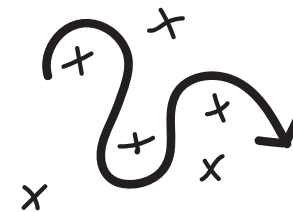
At sikre sig, at løsninger forankres og bruges

Løsninger skal forankres og bruges og gamle løsninger skal smides væk, så der ikke er 'lommer' rundt omkring i organisationen, som får lov at arbejde videre i gamle vaner og løsninger. Ledelse af organisationen er også at sørge for, at alle er med, også de digitalt udfordrede medarbejdere og borgere – og ikke mindst dem, der er skeptiske overfor digitale løsninger. Det må ikke være op til den enkelte, om man bruger løsningerne eller ej, for det skaber et virvar af metoder og kommunikationskanaler for borgerne, det kan give rod i databehandling, og det kan blive kontraproduktivt i forhold til de beslutninger, der er taget om opgaveløsningen. Samtidig er det vigtigt at have et stærkt fokus på sikkerhed og på at formidle og forankre både løbende sikkerhedsforanstaltninger og akut sikkerhedsvaretagelse. Fx betyder en kommunes øgede digitale tilstedeværelse ikke, at kommunen pludselig kan sagsbehandle på Facebook, selvom nogle borgere måske vil foretrække det.



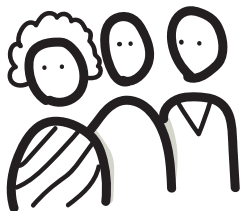
En mere fleksibel organisering

Arbejdet skal organiseres mere fleksibelt - både i forhold til bemanning og tid. Det kan fx være en anden måde at organisere udvikling og projekter på, så organisationen kan reagere og agere hurtigt, når der opstår muligheder eller behov, der ikke kan vente. Det kan også være ved at sætte teams sammen på kryds og tværs af organisationen og hierarkierne, så medarbejdere og ledere får mulighed for at sparre med hinanden og få ideer på tværs af opgaveløsningen. Det kan være ved at prøve ikke færdigudviklede løsninger af i mindre skala, og det kan være ved at blive ved med at udvikle på løsningerne, selvom de er i drift. Det kan være ved at inddrage borgere meget tidligere og i flere faser af udviklingen af en løsning, end man måske er vant til. Flere kommuner har gjort sig gode erfaringer med brug af servicedesign metoden, hvor man arbejder udefra og ind og tager afsæt i slutbrugernes/borgernes viden og erfaringer.



At sætte det rigtige hold

Det er ikke medarbejdernes kompetencer, der skal sætte retningen eller tempoet for digitaliseringen. Ledelse i en digital tid skal derfor have fokus på, om medarbejderne har de kompetencer, der skal til, for at kunne arbejde med digitale løsninger og være med til at udvikle opgaveløsningen i en digital tid. Måske er der brug for at rekruttere medarbejdere med en stærkere digital profil eller måske er der brug for, at du giver medarbejdere, som er nysgerrige på eller kompetente udi det digitale mere opmærksomhed og hjælper dem i samarbejdet med de medarbejdere, der besidder anden relevant viden og erfaring. Når I skal udvikle og afprøve nye måder at løse jeres opgaver på, kan det rigtige hold være det, der har en blanding af digitale kompetencer, faglig viden, og erfaringer med at arbejde tæt på borgerne. Det betyder, at du som leder skal være endnu mere opmærksom på at søge samarbejdet og måske låne ressourcer fra andre afdelinger og låne dine ressourcer ud til andre så andre kan lære af jeres digitale viden og erfaringer.



Dialogspørgsmål

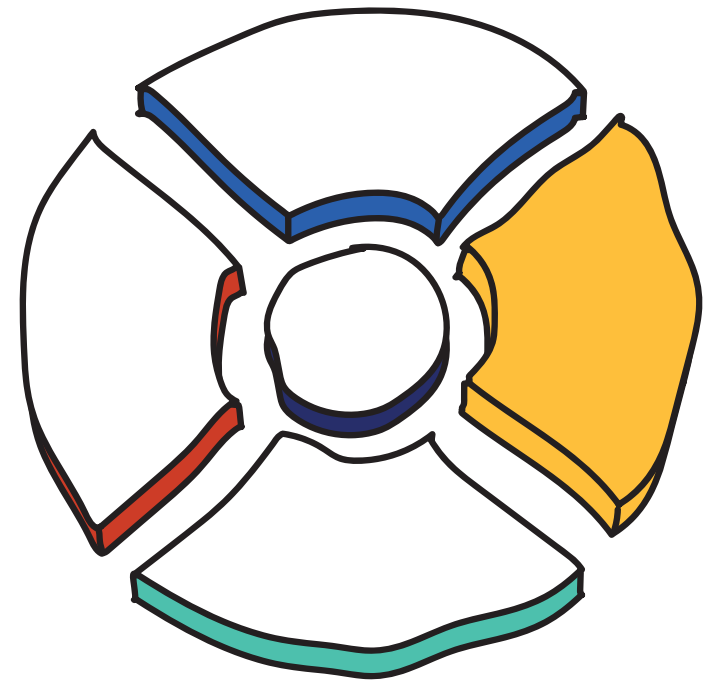
Ledelse i en digital tid: Organisationen

Hvordan kan vi få digitaliseringen til at være en driver for vores udvikling og giver vi tilstrækkelig plads og albuerum til nysgerrighed, innovation og nye ideer i vores organisation?

Hvordan arbejder vi strategisk med at sikre os de rette kompetencer i forhold til den digitale udvikling af vores fagområder?

Hvordan sikrer vi, at vi som ledere er gode nok til at formidle den overordnede fortælling om kommunen i en digital tid og gøre meningen med digitaliseringen klart?

LEDELSE I EN DIGITAL TID:
4. MEDARBEJDERNE



MEDARBEJDERNE



Skab mening sammen med dine medarbejdere

Digitaliseringen og de nye teknologier forandrer ikke bare vores måde at kommunikere med hinanden og måden vi arbejder på. Den rykker også ved vores forståelse af, hvad velfærd egentlig er og hvordan vi leverer velfærd til borgerne. Det forandrer og stiller nye krav til den faglige ledelsesopgave.

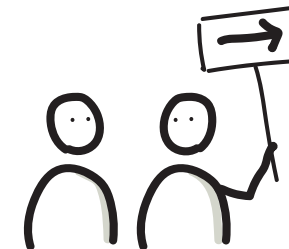
Ledelse med en stærk fortælling

Når digitaliseringen rykker tættere på kerneopgaven og fx bliver en integreret del af den måde, vi kommunikerer med borgerne på, er det vigtigt at sætte retning og tempo med en stærk fortælling, som medarbejderne forstår og kan bruge som pejlemærke for deres opgaveløsning. Du skal som leder formidle den overordnede fortælling om kommunen i en digital tid, og gøre meningen med digitaliseringen og dens værdi for borgerne, klar. Det kan helt lavpraktisk indebære, at du skal kommunikere hyppigere i nogle perioder, end du er vant til, og hele tiden sikre dig, at din fortælling giver mening for medarbejderne og er i tråd med organisationens overordnede strategi og fortælling om digitalisering. Til forskel fra almindelig forandringsledelse er der ikke noget sluttidspunkt på digitaliseringen. Digitalisering skal indarbejdes i fortællingen om mål og metoder. Hvis der ikke i din kommune er en sådan fælles vision eller fortælling om, hvordan vi er kommune i en digital tid, er det dit ansvar at hjælpe den på vej og efterspørge den opad i den ledelseskæde, du er en del af.



Skab følgeskab og tryghed

Det er din opgave som leder - på en meningsfuld, motiverende og tillidsskabende måde at understøtte at ny teknologi og øget brug af data, bliver en del af den faglige identitet og opgaveløsning. Det betyder blandt andet, at du skal turde udfordre den faglige identitet, der er på dit område, og at du skal hjælpe dine medarbejdere med at forholde sig til, hvordan øget brug af data og de nye teknologier forandrer kerneopgaven og supplerer og ændrer medarbejdernes relation og kommunikation med borgerne. Derfor er det vigtigt, at du som leder har en fornemmelse af, hvilke konsekvenser, reaktioner og dilemmaer dine medarbejdere kan stå i til daglig, når de bruger teknologierne i deres faglige opgaveløsning og i deres møde med borgerne.



Nogle medarbejdere ser teknologierne som en støtte og er nysgerrige på de nye muligheder, der opstår, når ny teknologi og data kan støtte eller rådgive dem i deres faglige opgaveløsning. Andre oplever måske, at deres faglighed bliver underkendt og udfordret, når skærme, robotter eller dataanalyser bringes i spil. Nogle er begejstrede og måske for ukritiske, andre er utrygge og måske for kritiske. Det stiller krav til dig som leder om at udfordre traditionelle faglige idealer og samtidig opbygge tillid og tryghed omkring udviklingen af en ny faglighed, som har teknologi som en del af repertoire. Som leder skal du involvere dig i, hvordan I kan arbejde mere dataunderstøttet og bruge teknologi som en slags assistent eller kollega i den faglige opgaveløsning. Ofte vil brug af data være udgangspunkt for analyse og refleksion over sammenhænge og handlemuligheder og ikke en simpel facitliste.

Drøft og afklar dilemmaer og etiske spørgsmål

Potentialerne for at forandre og forbedre opgaveløsningen med ny teknologi er store. Løsninger, der lever op til de teknologivante borgeres forventninger, løsninger, som er mere skræddersyede, og vidensbaserede indsatser og løsninger, som giver bedre mulighed for at sætte ind forebyggende og følge effektivt op. Men brugen af teknologi har også et etisk perspektiv. Får vi med digitale løsninger skubbet kerneopgaven i en forkert retning? Hvor går grænsen for at bruge skærmteknologi til ældre og udsatte eller bruge Virtual Reality til demente, børn med diagnoser osv.? Hvordan skaber vi tillid, forståelse og gennemsigtighed i dialogen med borgerne, hvis de råd vi giver, og de beslutninger vi træffer, er baseret på intelligente robotter? Som leder har du til opgave at bidrage til, at de etiske spørgsmål og dilemmaer, der er i brugen af teknologi, bliver drøftet og afklaret. Som leder har du et medansvar for at afklare, hvordan de etiske spørgsmål bliver drøftet – er det med medarbejdere, med ledelseskolleger og direktion, med borgere, med politikere? Du har også et medansvar for, at dilemmaerne bliver håndteret, så debatten ikke går i ring, men bidrager til afklaring og til, at håndteringen af dilemmaerne – for en tid – finder en balance og rettesnor.

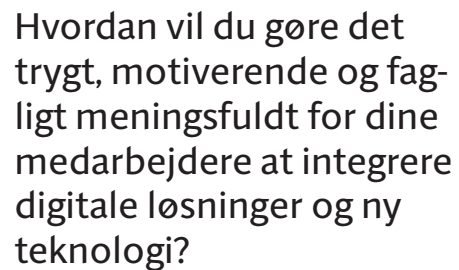
Brug teknologi og data på en sikker og ansvarlig måde

Når vi arbejder med nye teknologier, indgår der ofte indsamling, behandling og analyse af data. Det er vigtigt, at du har fokus på datakvalitet – at data er valide, opdaterede og relevante, og at du sørger for, at I bringer data i spil når I udvikler nye og bedre løsninger for borgerne eller vil effektivere.



Indsamling og brug af data er tæt juridisk reguleret, og det øger kompleksiteten og kravene til dig som leder. EU's databeskyttelsesforordning (GDPR) skærper kravene til dit lederskab af digitaliseringen både, hvad angår system- og dataansvar og selve opgaveløsningen. Samtidig er truslen fra cyberangreb, hacking, phishing og andre former for ulovlig indtrængen forøget. EU's databeskyttelsesforordning (GDPR) understreger, at der ligger et ledelsesansvar i at være system- og dataejer. Selve det at udføre en opgave digitalt skal beskrives i en databehandleraftale - den opgave kan uddelegeres, men ansvaret kan ikke. Det er dit ansvar som leder at sikre, at datasikkerhedsansvaret er optimalt organiseret og efterlevet. Derfor skal du og dine medarbejdere kende regler og procedurer, så I ikke uforvarende kommer til at gøre fortrolige data tilgængelige eller kommer til at give uvedkommende adgang til data og systemer.

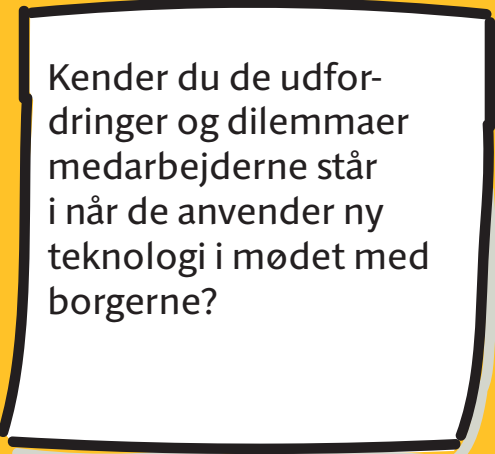
Som leder er det vigtigt, at du understøtter, at GDPR bliver implementeret i din organisation, og at du sikrer, at du og dine medarbejdere har en sikker digital informationskultur og -adfærd, og at der er opmærksomhed på lovgivningen og (cyber)trusselsbilledet.



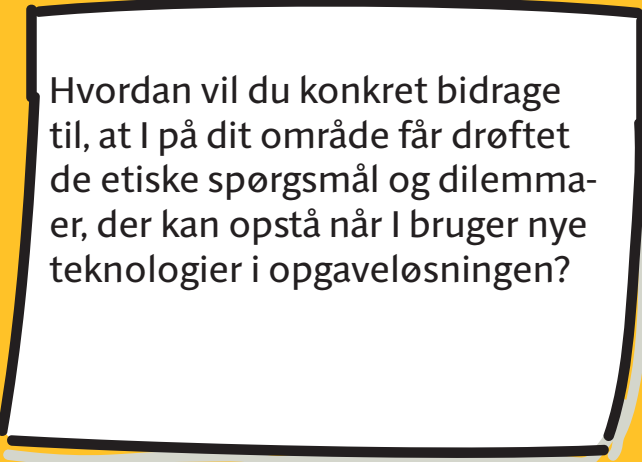
Hvordan vil du gøre det trygt, motiverende og fagligt meningsfuldt for dine medarbejdere at integrere digitale løsninger og ny teknologi?

Dialogspørgsmål

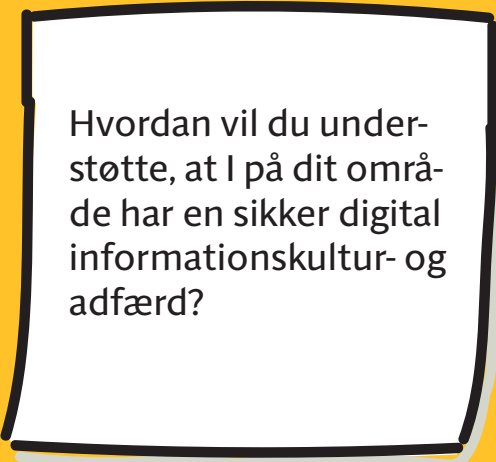
Ledelse i en digital tid: Medarbejderne



Kender du de udfordringer og dilemmaer medarbejderne står i når de anvender ny teknologi i mødet med borgerne?



Hvordan vil du konkret bidrage til, at I på dit område får drøftet de etiske spørgsmål og dilemmaer, der kan opstå når I bruger nye teknologier i opgaveløsningen?



Hvordan vil du understøtte, at I på dit område har en sikker digital informationskultur- og adfærd?

HVAD ER NÆSTE SKRIDT?



Hvis du vil vide mere....

KL-udgivelser om kompetencer og lederskab i en digital tid:

- Kompetencehjulet 2018 (videncenter.kl.dk/kompetencehjulet)
- Ledelse i en digital tid 2020
- Kommunal topledelse – når digitaliseringen forandrer samfundet 2020
- Digitalisering er kommunalpolitik (undervejs)

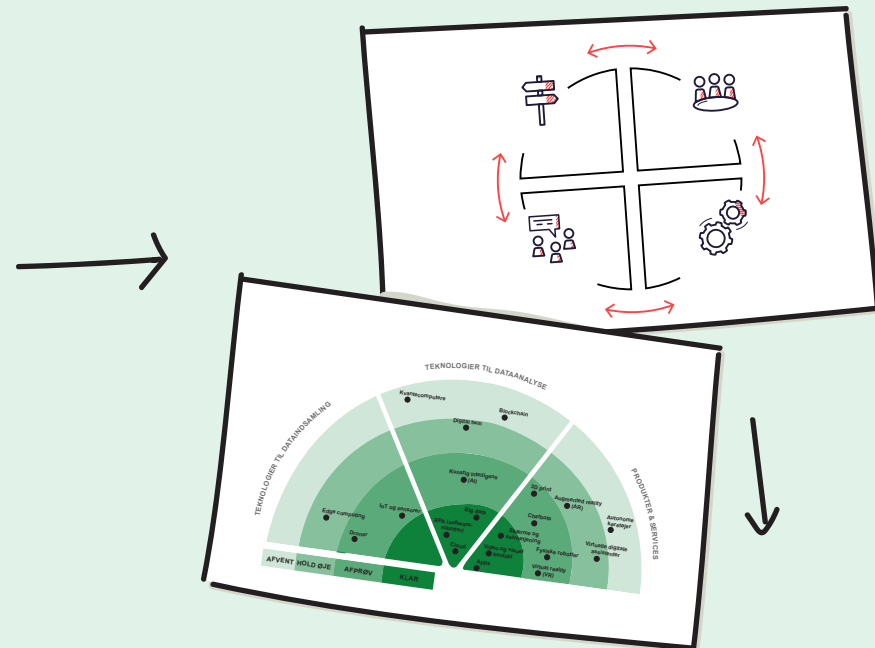
Få inspiration til konkrete indsatser

På videncenter.kl.dk finder du viden, værktøjer og cases om digital transformation, ledelse og kompetenceudvikling.

Tag fx udgangspunkt i disse to centrale dialogværktøjer:

- KL's model for digital omstilling (inkl. test af din organisations digitale modenhed)
- Kommunernes Teknologiradar (få overblik over teknologiers relevans og modenhed på dit område og lav jeres egen radar)

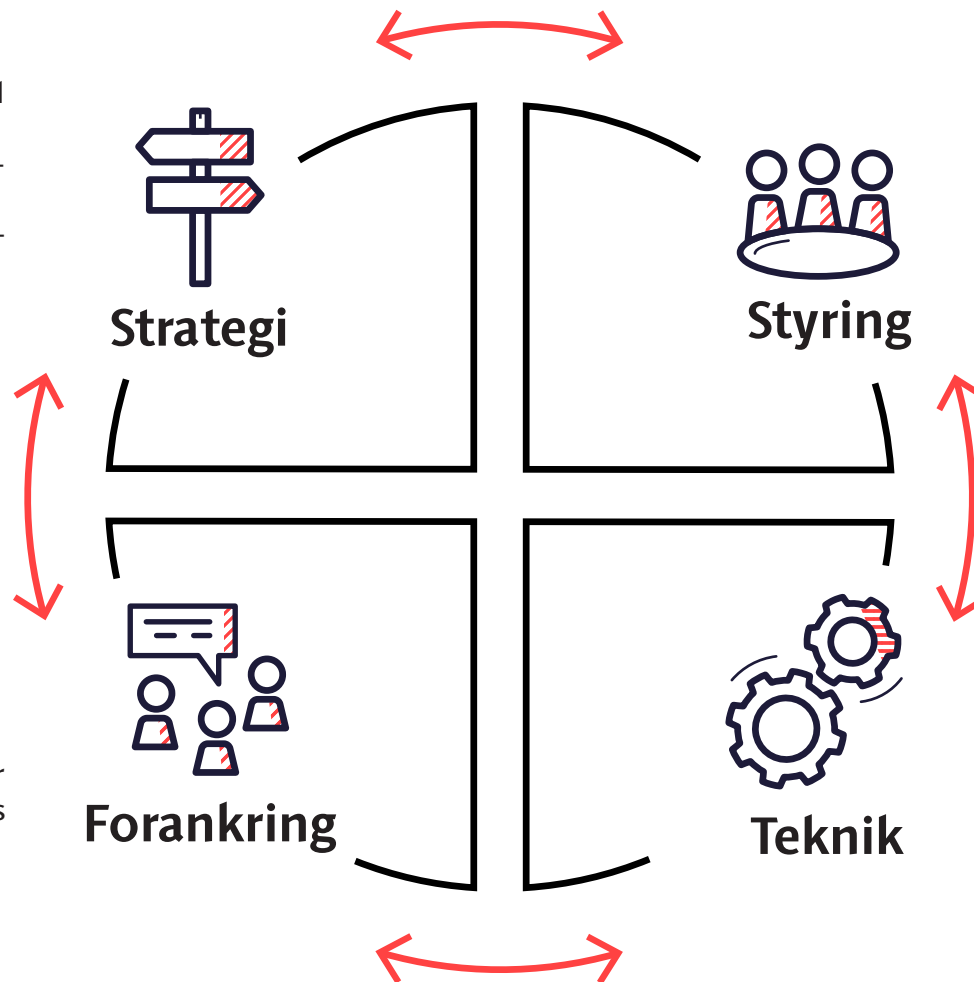
Lad dig inspirere af en masse cases og materiale, som andre kommuner har delt og deltag i den løbende videndeling, der foregår via Videncenter Meetups.



Vil du teste hvor digitalt moden kommunens organisation er?

Hvordan er vi kommune i en digital tid – hvad er vores fortælling om hvorfor vi bruger digitalisering, teknologi og data? Hvem vil vi skabe værdi for? Hvem er vi som kommune: digital frontrunner eller fast/slow follower?

Er vi digitalt modne? Er organisationen parat til at gribe digitaliseringen? Har vi kompetencerne, skaber vi følgeskab og har vi ledelsesfokus på forankring og værdi for borgerne?



Hvordan styrer vi, hvem har mandat til at sætte digitale initiativer i gang, hvordan finansieres initiativer og hvem får gevinsten? Hvem og hvordan følges op på effekter og resultater?

Er vores it-landskab, datakvalitet og infrastruktur i stand til at understøtte digitale og teknologiske løsninger?

Har vi styr på it-sikkerhed og GDPR?

På videncenter.kl.dk finder du dialogværktøjet "KL's model for digital modenhed". Det er et evalueringsskema som du kan besvare og få en modenhedsscore – som afsæt for dialog og refleksion.

Kommunernes Teknologiradar

Teknologiradaren giver overblik over forskellige teknologiers modenhed og relevans for kommunerne. Den baserer sig på input fra alle 98 kommuner samt en række eksperter.

Der findes én samlet kommunal radar samt en radar for hvert af de kommunale områder: Dagtilbud og skole, social og sundhed, arbejdsmarked og erhverv, teknik og miljø samt økonomi og administration.

Klik på billedet og læs mere fx om teknologiernes anvendelsesmuligheder, kommunale cases eller interview med kommuner, der bruger radaren som dialogværktøj.

