

**Ledelse i d-land:**  
Digitaliseringen raser i et hæsbæsende tempo og stiller nye krav til dig som leder. Men hvilke?

**Side 6**

# OFFENTLIG LEDELSE 03 17

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

## Strategisk zoom

Hvor er dit strategiske blik fæstnet: På medarbejderne og den daglige drift? Eller på udfordringerne i horisonten? Strategisk zoom handler om at kunne begge dele. Det stiller vi skarpt på i dette nummer.

**Side 12-18**

## OPLAG

5.400 eksemplarer

## DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

## HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

## UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i Dansk  
Socialrådgiverforening  
Ledersektionen i Socialpædagogerne

## ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Mette Marie Langelge,  
HK Kommunal  
Mail: mette.marie.langelge@hk.dk

## REDAKTIONEN

Koordinator og redaktør:  
Tina Juul Rasmussen  
Telefon: 28 76 56 54  
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mail: ch@socialraadgiverne.dk  
Janne Tynell,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mail: jt@socialraadgiverne.dk  
Telefon: 70 10 10 99  
Mette Marie Langelge, HK Kommunal  
Telefon: 33 30 43 40  
Mail: chefgruppen@hk.dk  
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne  
Mail: kss@sl.dk  
Telefon: 72 48 60 00

## Adresseændring og abonnement:

Telefon: 33 30 43 40  
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer mandag den  
11. december 2017. Deadline for indlæg og  
annoncer er mandag den 6. november 2017  
på tina@juul-kommunikation.com

## Forside: Christoffer Regild

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

**HK**  
KOMMUNAL



Det er en  
svanemærket tryksag.

# KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

## Lær systematisk ledelse af kompetenceudvikling

– Kompetenceudvikling er alle de læreprocesser, der udvikler medarbejdernes kompetencer, så arbejdspladsen bedre kan løse sin kerneopgave. Spørgsmål som: Hvad skal ændres, hvilke kompetencer skal vi udvikle for at ændre løsningen af opgaven, og ikke mindst, hvordan får vi forankret den nye læring i praksis, er centrale for en leder at forholde sig til. For skal det lykkes, så kræver det systematik og ikke mindst ledelse, siger Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef i KL og formand for Væksthusthus for Ledelse, der nu tilbyder lederne en hjælpende hånd: En ny metode, som består af fem felter, der fokuserer på de kritiske opmærksomhedspunkter i kompetenceudvikling og lederens rolle. Metoden er afprøvet på seks forskellige arbejdspladser og bliver præsenteret i den nye publikation *Ledelse af kompetenceudvikling. En systematisk vej til bedre opgaveløsning*.

Download den på [www.lederweb.dk/ledelseafkompetenceudvikling](http://www.lederweb.dk/ledelseafkompetenceudvikling)



## HK Kommunal Chef- konference marts 2018

Sæt allerede nu kryds i kalenderen: HK Kommunal afholder todages chefkonference den 15.-16. marts 2018 på Christiansminde i Svendborg. Hovedtemaerne bliver digitaliseringsbølgens krav til ledelse og de vilkår, der skal til for at lykkes godt som leder.

## Socialpædagogerne lederkonference 2017

Socialpædagogerne afholder konference for medlemmer af den landsdækkende ledersektion den 28.-29. september i Odense under overskriften "Styrke til at lede andre". Hovedtemaerne er udvikling af ny viden og forskning i best practice på det socialpædagogiske område samt krav og forventninger til fremtidens socialpædagogiske ledere. Der er endnu ledige pladser.

Læs mere og tilmeld dig på [www.sl.dk/leder](http://www.sl.dk/leder)

## Møde med Ledelses- kommissionens formand

Bestyrelserne for HK Kommunals Chefgruppe og Socialpædagogerne ledersektion mødes den 9. oktober med formanden for Ledelseskommisionen, Allan Søgaard Larsen, for bl.a. at drøfte Ledelseskommisionens 13 teser om offentlig ledelse. Mødet er kommet i stand efter ønske fra lederne i HK Kommunal og Socialpædagogerne, som ikke er direkte repræsenteret i Ledelseskommisionens følgegruppe.



Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden.

[offentligledelse.dk/nyhedsbrev/](http://offentligledelse.dk/nyhedsbrev/)



Annette Klausen Bengtsson underviser i 360graders ledelse på temadag for mellemledere.

Vi gentager succesen – nu i Odense:

## Lær at lede 360 grader

Rollen som mellemlider kræver en fin balance mellem de fire ledelsesretninger: op, ned, ind og på tværs. Og den kræver et veldefineret ledelsesrum, så du undgår at blive reduceret til et talerør for topledelsen. Som mellemlider er du nemlig et centralt bindeled mellem top og bund. Du skal kunne gå i dialog med toppen, orientere dem om problemer og sørge for at give dem overblik. Samtidig skal du medtænke medarbejdernes behov og kompetencer. Det kræver, at du har begge parter tillid og kan forholde dig neutralt og professionelt.

Og du skal kunne binde det sammen, som foregår i din egen afdeling med arbejdet i andre afdelinger. Du skal ikke kun bygge bro mellem kulturer, men også skabe en kultur, der er åben for samarbejde. Ved at balancere og orientere dig både op, ned, ind og på tværs placerer du dig tættere på de strategiske beslutninger og minimerer risikoen for at stå på sidelinjen uden indflydelse på de beslutninger, der træffes – og som du skal implementere.

På temadagen **360 graders ledelse – led op, ned, ind og på tværs** lærer du at lede opad i din organisation – og resten af vejen rundt. Underviser er Annette Klausen Bengtsson, konsulent med speciale i mellemlidere.

**Hvornår:** Onsdag den 23. november 2017 i Odense, kl. 9.30-15.00.

**Pris:** 500 kr. for medlemmer af DS, HK Kommunals og Socialpædagogernes ledersektioner/chefgruppe.

**Tilmelding:** Senest den 9. november til DS-medlemmer: ch@socialraadgiverne.dk  
HK-medlemmer: chefgruppen@hk.dk  
SL-medlemmer: kursusadministration@sl.dk



### Hvilken styring er nu den rigtige?

Styringsparadigmer er et sammenhængende sæt af forestillinger om, hvordan den offentlige sektor kan og skal organiseres, styres og ledes. Ofte er flere i spil på samme tid på forskellige områder – og endda i indbyrdes konkurrence om at levere legitimitet til fx reformtænkning og struktur. Bogen giver et overblik over styringsparadigmer for at kvalificere debatten om styringen af den offentlige sektor.

*Offentlige styringsparadigmer. Konkurrence og sameksistens.* Af Lotte Bøgh Andersen, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen & Jacob Torfing, Djøf Forlag, 156 sider, 220 kr.



### Vi kan lære af historien

Der er udbredt politikerlede. Politik formes af teknokrater frem for folkevalgte. PR-folk maske- rer og fordrejer realiteterne. Verden er generelt præget af forandringsmani og opskruet tempo. Ikke nye problemer, viser den amerikanske filosof John Deweys politiske hovedværk *Offentligheden og dens problemer* fra 1927. Deweys banebrydende analyse af offentligheden og dens problemer er mere aktuel end nogensinde.

*Offentligheden og dens problemer.* Af John Dewey, Hans Reitzels Forlag, 245 sider, 220 kr.



### Lær af og brug adfærdsøkonomi

Som leder træffer du hver dag mange beslutninger, men når det går hurtigt, kan alle træffe ubevidst irrationelle beslutninger – fordi vi i en kompleks hverdag er påvirket af de mentale biases, vi bruger til hurtigt at vurdere en situation og beslutte ud fra. Bogen handler om at lære strategier, der gør det lettere at træffe bedre beslutninger gennem systematisk arbejde med adfærdsøkonomi og beslutningsteknik. *Beslutningsstrategi. Adfærdsøkonomi som katalysator for vækst, 2. udg.* Af Sally Khashash, Djøf Forlag, 312 sider, 395 kr.



### Tillid er vejen frem

Der er meget at vinde ved at gøre tillid til et mere centralt anliggende for offentlig ledelse og styring. Det kræver viden om, hvordan tillid virker og kan være en ressource. Vi kan bl.a. lære af de praktiske erfaringer, offentlige ledere og medarbejdere har gjort sig, men samtidig er der brug for at forstå, at tillid ikke står i modsætning til, men kan virke sammen med, magten, kontrollen og den økonomiske styring.

Af Niels Thyge Thygesen & Steen Vallentin, Akademisk Forlag, 224 sider, 270 kr.

# Kend dit teams motivationstyper

Medarbejdere motiveres vidt forskelligt, viser Helle Hedegaard Heins nyeste motivationsforskning, som opdeler medarbejderne i fire arketyper. To af typerne har svært ved at holde dampen oppe på det moderne arbejdsmarked, og det er gavnlig viden for lederen, som risikerer kun at motivere dem, som ligner lederen selv.

Af journalist Thomas Davidsen // [thomas@oneopenspace.dk](mailto:thomas@oneopenspace.dk) • Illustration: Niels Poulsen

**MEDMINDRE ET TEAM** rider på en bølge af god energi – eller modsat – er ved at gå i opløsning på grund af konflikter eller sygemeldinger, vil der typisk være meget forskellige niveauer af motivation blandt medarbejderne.

”Gad vide hvorfor Anita bliver ved med at hænge med skuffen og underpræstere, når teamet i øvrigt fungerer fint? Er det en forbigående personlig krise? Eller er der noget på arbejdet, som demotiverer hende?”

Den slags spørgsmål kan være frustrerende for en leder at stille, fordi det ofte er svært at finde entydige svar på, hvor skoen egentlig trykker. Her kan være hjælp at hente fra motivationsforsker Helle Hedegaard Hein, som har identificeret en vigtig nøgle til at forstå medarbejdere, der viser tegn på ikke at kunne holde dampen oppe på arbejdet.

– Min forskning viser, at vi mennesker bli-

ver drevet af vidt forskellige ting. Vi har alle, fra et sted dybt i os selv, en primær drivkraft. En flamme, som kan brænde ud, hvis den ikke får næring, siger Helle Hedegaard Hein. Derfor, påpeger hun, er det et kæmpe problem, at de fremherskende incitamentsstrukturer på det moderne arbejdsmarked kun tilgodeser cirka to tredjedele af medarbejderne.

– De rammer helt forbi den sidste tredjedel med et enormt spild af talent og et dårligt psykisk arbejdsmiljø for de demotiverede til følge, som i den sidste ende bliver arbejdspladsens problem. For hvis et team skal gå op i en højere enhed, er der brug for, at alle fire motivationstyper bliver tilskyndet til at præstere godt.

## To arketyper har det svært

I sin seneste bog *Når talent forpligter*, som hun har skrevet sammen med Mads Davidsen, fremlægger Helle Hedegaard Hein sin nyeste forskning i, hvad der motiverer de fire arketyper:

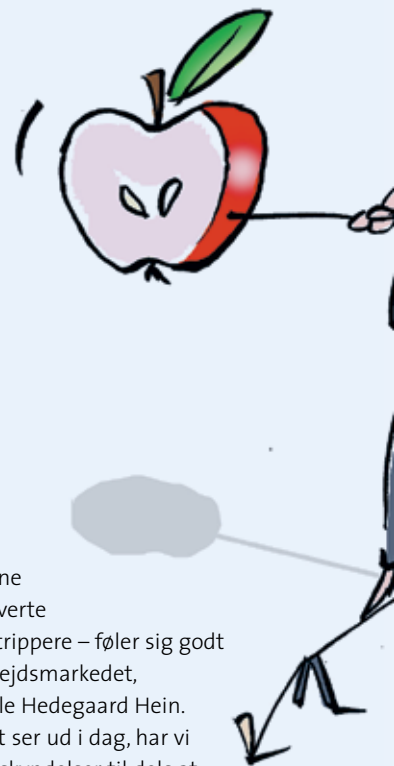
1. **Pragmatikeren** motiveres af at overholde aftaler og udføre arbejdsopgaver, som de nu er fastsat af andre.
2. **Den ekstroverte præstationstripper** går efter karrierestigning på den synlige måde.
3. **Den introverte præstationstripper** (nørd) går højt op i at knække den svære kode og vil helst gøre det uforstyrret.
4. **Primadonnaen** har en værdibaseret og passioneret tilgang til arbejdslivet og går højt op i 'sagen'.

De to første arketyper – pragmatikerne og de ekstroverte præstationstripper – føler sig godt tilpas på arbejdsmarkedet, vurderer Helle Hedegaard Hein.

– Som det ser ud i dag, har vi masser af tilskyndelser til dels at gøre det, der forventes, og i øvrigt indpasse os, og til dels at gå efter synlige målbare resultater.

De sidste to arketyper – de introverte præstationstripper og primadonnaerne – har det straks værre. For de motivationsredskaber, som er i spil i dag, taler ikke til disse to arketyper, forklarer Helle Hedegaard Hein og opfordrer enhver leder til at gennemgå sine medarbejdere én for én for at undersøge, om en inddeling i fire motivationstyper kan give nye indsigter i specielt den del af teamet, der viser tegn på demotivation. Desuden er det en rigtig god idé, at man som leder også interesserer sig for sin egen motivationstype, mener hun.

– Som leder skal man være opmærksom på, at man ubevidst kan have nemmest ved at forstå de medarbejdere, der er drevet af det samme som én selv. Hvis det er tilfældet, men det forbigår ens egen opmærksomhed, risikerer man at blive en bedre leder for nogle medarbejdere end for andre, siger Helle Hedegaard Hein. ■



## Ekspert i motivation

**Helle Hedegaard Hein**, cand.merc. og ph.d., selvstændig forsker, foredragsholder, konsulent og forfatter. Siden 2011 har hun gennemført forskningsprojekter med motivation og ledelse som fælles tema. Har tidligere udgivet *Motivation* (Hans Reitzels Forlag, 2009) og *Primadonnaledelse* (Gyldendal Business, 2013).



## Sådan leder du de fire motivationstyper

Helle Hedegaard Hein tegner her de vigtigste kendetegn op for de fire motivationsarketyper og giver gode råd om, hvordan du leder hver enkelt type med udgangspunkt i spørgsmålet: Hvilken motivationstype tilhører dine medarbejdere – og dig selv?

**PRAGMATIKERNE** udgør et flertal af befolkningen og er forholdsvis nemme at motivere. Så længe der er en skarp opdeling af arbejdsliv og privatliv, finder de det fuldt tilstrækkeligt at møde på arbejde til tiden og udføre arbejdet tilfredsstillende, som det nu er fastsat af andre. De er arbejdspladsens sociale indslag, og de bidrager mere til et godt socialt arbejdsmiljø end de øvrige arketyper.

Mange ledere er dygtige til at give dem feedback: "Har du klaret dig godt? Hvad er næste års mål?". Det er en fortrinlig ramme til pragmatikerne.

Pragmatikerne er ret feedback-krævende, og det kunne lyde, som om de har dårligt selvværd. Det er ikke tilfældet. De har blot brug for at vide, at dette var, hvad vi forventede af dig, så nu kan du gå hjem med god samvittighed. Kontrakten er overholdt.

**DE EKSTROVERTE PRÆSTATIONSTRIPPERE** henter deres energi udefra og er styret af at præstere i andres øjne. De går især højt op i at præstere i forhold til det, de bliver målt på, og derfor bliver den ydre verdens succeskriterier integreret med deres egne succeskriterier.

Det ultimative kick er, når andre anerkender deres præstationer. Skuffelsen, hvis reaktionen udebliver, er næsten ikke til at bære og dybt demotiverende for dem.

De får høj energi, hvis nogle presser dem eller ånder dem i nakken, og bliver ofte opfattet som værende selvpromoverende og 'for meget' på en arbejdsplads. I realiteten er der mange af dem, som mestrer kunsten at gå behårdt efter deres succeskriterium uden at være for meget. Det er blot det, der skal til, for at de kan nå i mål – uden energien fra omverdenen var resultaterne ikke blevet de samme. Alt, hvad vi ved om målorienteret feedback og klassiske motivationsteorier, fungerer her: belønning, belønning, belønning. Og helst, så det bliver bemærket.

**DE INTROVERTE PRÆSTATIONSTRIPPERE** får et kick af at løse svære opgaver og nyder processen på vej til resultatet. Egen faglighed sættes højt, og de går på med krum hals. De er ligeglade med at få personlig ros. De henter deres energi inde fra sig selv og konkurrerer med sig selv. Derfor passer præstationsmiljøet ikke til dem.

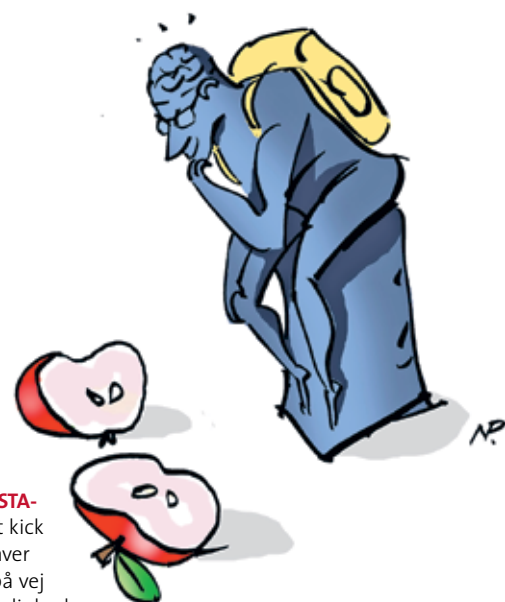
De har brug for at fordybe sig og får typisk deres bedste ideer, når de forlader arbejdspladsen. Vidensdeling er noget, der bedst foregår i de mere tilfældige møder med kollegerne, fx hvis der er kø ved kaffemaskinen. Man kan opnå meget ved at anerkende deres behov for at være lidt i fred. For de lider voldsomt under det stigende krav til at være mentalt og fysisk til stede.

Hvis du vil topmotivere en introvert præstationstripper, så siger du: "Jeg har en opgave, som ingen anden end netop du vil kunne løse. Vi skal have knækket en af de helt svære koder her, så gå du bare lidt i enrum".

**PRIMADONNAERNE** er dem, der bliver belastet hårdt psykisk, når de ikke kan finde motivationen inden for de udstukne rammer. Deres tilgang til arbejdet er baseret på værdier – vel at mærke deres egne værdier.

Det er vigtigt at forstå, at for en primadonna hænger deres faglige og personlige integritet fuldstændig sammen. Hvis de skal rette ind i noget, hvor de ikke længere kan se 'sagen', får de problemer. Ledere går ofte fejl af primadonnaerne i den bedste mening. Hvis de er oprørte over en opgave, de bliver forhindret i at udføre, som de havde set det for sig, kan lederen fx sige: "Bare rolig, jeg tager ansvaret". Men man kan ikke tage ansvaret for en primadonna. De tager selv ansvaret. De kan ligefrem føle sig talt ned til, hvis lederen tror, at nogle andre end dem selv kan påtage sig ansvaret for dem.

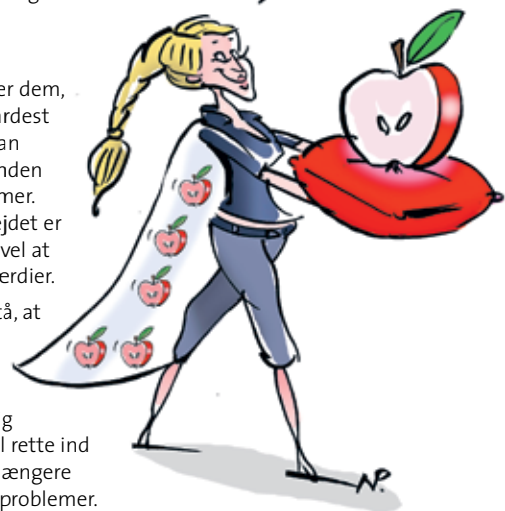
Mød primadonnaerne i deres passion i stedet for at være en talende lommeregner. Nævn ikke budgetter og mål, der er defineret af arbejdspladsen. Tal til gengæld gerne om visioner, men altid med hovedvægten på visioner, der handler om 'sagen'.



”

Min forskning viser, at vi mennesker bliver drevet af vidt forskellige ting. Vi har alle, fra et sted dybt i os selv, en primær drivkraft. En flamme, som kan brænde ud, hvis den ikke får næring.

Helle Hein, motivationsforsker



# Ledelse i det digitale Danmark

LEDIGE, DER SELV BOOKER møder online med konsulenterne på jobcentret. Hjemløse, der holder videomøder med sagsbehandlerne og kontakt over Facebook. Kontorrobotter, som afvikler ansøgninger om folkepension og boligstøtte.

Det er blot få eksempler på, at digitaliseringen breder sig med rasende fart over stort set alle offentlige velfærdsområder i disse år. Hvad efterlader det lederne med af nye udfordringer? Hvilke særlige kompetencer kræver ledelse af digitaliseringsprocesserne? Og er det overhovedet anderledes end at lede andre forandringsprocesser? Vi spurgte en kommunal it-chef, en konsulent og en it-erhvervsmand.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)  
Foto: PantherMedia



## ”Hastigheden er skræmmende – og er det, som adskiller digitaliseringsledelse fra anden forandringsledelse”

Henrik Brix, formand for de kommunale it-chefer, it- og digitaliseringschef i Favrskov Kommune:



– **Hvilke kompetencer kræver ledelse af digitaliseringsprocesser og -projekter?**

– De mest efterspurgte kompetencer er for mig at se forandringsnysgerrighed og -villighed, både når det gælder om at identificere, skabe og medvirke i processerne. Man skal kunne se mulighederne, ikke begrænsningerne. Og så kræver det en god digital forståelse og mindset – at man har øje for de muligheder, digitaliseringen giver, især inden for ens eget forretningsområde. At man kan bruge digitale redskaber, fx hjemmesider og apps. Og at man ikke siger: ”Det er jeg for gammel til”, eller ”det forstår jeg ikke”. Sidst, men ikke mindst, kræver det en stor forretningsforståelse – viden om det område, som skal digitaliseres.

– Lederen skal også være en god ambassadør for processen for at kunne få andre med på rejsen. Det kræver gode samarbejdsevner og relationelle kompetencer. Ofte betyder digitaliseringen en automatisering eller

optimering af eksisterende arbejdsgange og -opgaver. Og det vil gøre nogle medarbejdere bange for at miste deres job. Derfor er motivation afgørende. Det bliver meget vanskeligt, hvis medarbejderne ikke er motiverede.

– Hvis vi ser historisk på udviklingen, var der også en stor frygt for, at computerne ville tage vores jobs, da de vandt frem i 1990'erne. Det samme gjaldt industrirobotterne. Men det skete ikke – derimod skabte de nye funktioner. Og den omstilling går endnu hurtigere i dag – undersøgelser viser, at der kun er 50 % tilbage af de jobs, vi havde for 20 år siden, mens nye er kommet til.

**Hvor ligger medvinden – hvem og hvad kan lederen trække på for at komme godt i mål?**

– En stor risikovillighed – og at turde fejle, men uden at gå på kompromis med sikkerheden i systemerne. Det kan vi som kommuner ikke tillade os. Derfor skal lederne være skarpe til at definere deres krav og få skabt



gode rammer for den kommunale digitalisering, som alle kan bruge, så man ikke behøver at opfinde den dybe tallerken om og om igen. Det er e-post og NemID gode eksempler på – med anerkendt infrastruktur og gode rammer. Det skal vi have mere af. Selv om der var ramaskrig, da vi fik digital post, ville ingen jo i dag gå tilbage til papir for at redde PostNord.

– En måde at få medvind på er også at vise: What's in it for me for den enkelte medarbejder. Hvis det er tydeligt nok, kan ting sprede sig af sig selv. Det skete hos os med et nyt system til indberetning af befordringsgodtgørelse. Det har vandret rundt i organisationen, uden at vi har behøvet at holde kurser i det, fordi fordelene ved det var så indlysende for alle.

#### **Kommer man overhovedet 'i mål' som leder?**

– Nej, man kan ikke binde sløjfe. Inden vi er færdige med et system, er der kommet nye muligheder, der skal jages, som vi skal indrette os på. Og hastigheden er

skræmmende – og er det, som adskiller digitaliseringsledelse fra anden forandringsledelse, mener jeg. Vi kan ikke nå at byde ind på det hele. Selv jeg, som har været med fra starten, sakker bagud i viden på nogle områder. Derfor er ledere nødt til at prioritere, hægte sig på dele af udviklingen og lade resten passere.

#### **Hvor kan det 'gå galt' for lederen – og med hvilke konsekvenser?**

– Hvis man ikke har designet processen ordentligt, risikerer man, at forandringen ikke sker. Og hvis der ikke er tiltro til, at systemet er godt nok, vil det ikke blive brugt. Vi har store systemudfordringer at bokse med – fx er vi jo to-tre ministres reformer bagud på beskæftigelsesområdet. Det belaster os. Og så skorter det ikke på it-skandalesager – alle husker Amanda, vi har haft EFI og nu Sundhedsplatformen. Men nogle af tingene kommer jo faktisk til at virke, fx digital tinglysning, som i dag kun tager minutter at gennemføre, hvor det før tog måneder. ■

## Grundlæggende nødvendige egenskaber og kompetencer i d-land

I bogen *Ledelse i d-land* opstiller forfatterne fra foreningen DANSK IT fire grundlæggende egenskaber og seks kompetencer i ledelse af digitaliseringsprocesser:

### De fire grundlæggende ledelsesegenskaber

#### **Ansvar**

Succesfulde it-projekter er kendetegnet ved, at topledelsen tager et personligt ansvar for projektet – ikke for den daglige projektledelse, økonomi eller ressourcestyling, men for at projektet leverer en god løsning.

#### **Forretningsforståelse**

For at kunne vurdere løsningen er det afgørende, at lederen forstår processerne i sin egen forretning og de brugere, som skal anvende løsningerne.

#### **Opgave og effekt**

Lederen skal selv forstå opgaven, som skal løses, hvad løsningen skal bruges til, og hvilke målbare effekter den skal levere.

#### **Kommunikation**

Lederen skal formå at 'stå på ølkassen' gennem hele projektet og kommunikere og motivere.

### De 6 ledelsesmæssige kompetencer

#### **1. Mission**

Jeg forstår vores mission, organisationens eksistensberettigelse.

#### **2. Software**

Jeg har kun en forretning i morgen, hvis jeg forstår den underliggende teknologi.

#### **3. Tilgang**

Jeg er ansvarlig for at vælge en tilgang, som udnytter teknologien effektivt med henblik på at nå vores mission.

#### **4. Tilpasningsevne**

Jeg tilpasser mig løbende til nye omgivelser, både ændret mission og teknologiske forandringer.

#### **5. Organisation**

Jeg forstår min organisation. Jeg evner at udnytte og motivere organisationen til at implementere min tilgang og nå vores mission.

#### **6. Kommunikation**

Jeg evner at kommunikere vores mission og tilgang.

Kilde: *Ledelse i d-land – om ledelse på tærsklen til et digitalt samfund*, af Ejvind Jørgensen, Per Tejs Knudsen & Peter Pietras, DANSK IT, 2017.





## ”Frygten for at begå fejl kan ledere ikke styre sig ud af”

Ejvind Jørgensen, strategidirektør i virksomheden cBrain og formand for DANSK IT's Udvalg for IT i den Offentlige Sektor:



*I bogen Ledelse i d-land skriver du og dine medforfattere: ”Teknologien udvikler sig i en hastighed, hvor den reelle begrænsende faktor bliver vores evne til at lede udviklingen”. Kan du folde det ud?*

– Vi ved, at computerkraften samlet set fordobles hver 18. måned. Det er en ekspotentiell udvikling – og det går rigtig stærkt. Den begrænsende faktor i at kapere den udvikling er den menneskelige, mentale kraft – og dermed også den ledelsesmæssige, som kun udvikler sig lineært.

– Jeg siger ikke, at ledere skal forstå, hvad der sker inde i maskinen, men de skal vide, hvad konsekvenserne af udviklingen er, og hvad der så er adækvat at interessere sig for og vælge hjælpsomme og nyttige tilgange. For når du har en teknologi, der forandrer sig med den hastighed, er det, som bragte dig et sted hen i går, ikke det samme, som bringer dig et fornuftigt sted hen i morgen. Derfor risikerer vi at lave løsninger til fortiden, ikke fremtiden.

– Det er et vilkår. Vi kan ikke ændre ved, at der er rigtig meget, vi ikke ved, og sågar noget, vi ikke ved, at vi ikke ved. Og vi kan ikke specialisere os ud af det – men vi kan finde mere hensigtsmæssige måder at kapere og omfavne udviklingen, hastigheden og risikoen på. Det duer ikke længere at lave en specifikation til et nyt system med 458 krav og på mere end 100 sider, som tager et år at få udarbejdet, som jeg lige for nylig har oplevet i en statslig styrelse. Man er nødt til i stedet at lave små piloter, små prøveboringer, og lade være at overstyre, men agere inddragende, eksperimenterende og drive omgang med forskellige partnere for at blive

klogere og samtidig producere noget, som kan bruges og skabe værdi.

### **Hvad kan gå galt for lederne i processerne?**

– Der vil være en frygt for at begå fejl, men den kan ledere ikke styre sig ud af. Tilgangen med 3-5-års planer, udarbejde store specifikationer, ringe efter konsulenter, som gør det samme, eller sende opgaver i udbud og bruge år på processen er ikke farbar længere. Det er vigtigt, at lederne forstår det – de er nødt til at gå tættere på og bidrage til at tage svære beslutninger, hvor der er flere ubekendte. Det gælder om at omfavne risikoen og kunne ’mærke efter’.

### **Du tilskriver altså ledelse en stor betydning i disse digitaliseringsprocesser – hvorfor?**

– Fordi lederne skal sætte retning, vælge de rigtige tilgange og forstå implikationen af teknologien. De skal kunne definere, hvad det forretningsmæssige problem er – for ellers bliver alle løsninger lige gode. Jeg har mange gange i mine 32 år i Rambøll oplevet at komme ind i en ledergruppe og spørge: ”Hvad er egentlig problemet – hvad vil I opnå?”. Og så bliver der meget stille ... Al for-

## Fire elementer i ledelse af digitalisering

Hovedkonklusionerne i et endnu ikke offentliggjort forprojekt fra Væksthus for Ledelse sammenfatter, at ledelse af digitalisering handler om:

**1. Driftsledelse:** Den generelle og den almindelige ledelse, dvs. at ledelse af digitalisering er en ledelseskompetence på linje med ledelse af økonomi, budgetter, kendskab til offentlig lovgivning osv. I denne ledelsesdisciplin ligger også, at det bliver chefens opgave at optimere og reducere omkostninger med it, sørge for, at der foretages mindre forbedringer, samt vedligeholde og hele tiden have blik for, hvordan kerneopgaven forbedres.

**2. Forretningsudvikling:** Betydning for strategi, forretning og udvikling af nye muligheder, herunder udvikling af chefens faglige ansvarsområde, dvs. at chefen via digitalisering ser nye muligheder for at løse kerneopgaven og nye arbejdsgange ved at se sammenhæng mellem forskellige siloer og borgerforløb.

**3. Forandringsledelse og implementering:** At beskrive indførelse af noget nyt og de faser og den organisering, der er forbundet med det. Her kan digitalisering forstås parallelt med begreber som forandringsledelse eller implementeringsledelse.

**4. Kultur og organisation:** At skabe et digitalt mindset og være bærer af en digital kultur samt nye kompetencer.

## ”Vi er i gang med at transformere velfærdsproduktionen”

Kasper Jessen-Winge, chefkonsulent i KLK, Kommunernes Landsforenings Konsulentvirksomhed og tidligere digitaliseringschef i Københavns Kommunes socialforvaltning:

### **– Hvilke kompetencer kræver ledelse af digitaliseringsprocesser og -projekter?**

### **Hvad betyder den tsunami af digitaliseringsprocesser og -projekter, vi oplever, for lederne?**

– Vi er i gang med at transformere velfærdsproduktionen – i øjeblikket er bølgen bl.a. tabletten, mobilen og automatisering. Vi ser sagsbehandling on the go med trådløs velfærdsteknologi helt ude i borgerens hjem. Men lederne er den samme – at opretholde velfærdssamfundet og tage os af alle dem, som ’ikke kan selv’.

– Her ligger en væsentlig pointe, fordi perspektivet forandrer sig: Hidtil har vi insisteret på, at hjælpen skulle ske gennem menneskelig kontakt – det individuelle, faglige møde. Nu kommer digitaliseringen bragende med teknologier, som gør, at vi kan udtrække data og dokumentere viden om,

hvorvidt det, vi gør, virker over for borgerne, og så indrette indsatserne derefter, bl.a. erstatte det fysiske møde med teknologiske løsninger.

– I den proces kan ledere godt føle sig usikre på, hvad deres rolle er. For er det ikke digitaliserings- eller it-afdelingens opgave at levere og drive disse teknologier? Lederne er jo centreret om netop det velfærdsfaglige – omsorg, pleje, sagsbehandling osv. – ikke digitalisering. Og derfor kan de føle sig uforberedte på de teknologiske muligheder, som vælter ind over deres fagområder, og usikre på, hvilken ledelsesmæssig praksis de skal sætte ind med, og hvilken rolle de skal spille. Det hører jeg igen og igen, når vi er ude at hjælpe kommunerne med det her.

### **Stiller det særlige krav til lederne at lede disse processer?**

– Ikke entydigt, men jo, det stiller nye krav. Samtidig er det stadig forandringsledelse – at vi ændrer vores faglige praksis, fordi vi har systemer, der hjælper os. Så lederne skal



## Hvad er et digitalt mindset?

I artikler, interviews, debatter og konferencer om digitaliseringen optræder begrebet 'et digitalt mindset' som en forudsætning hos lederne for at kunne stå i spidsen for udviklingen. Men hvad er et digitalt mindset? Vi bad Ejvind Jørgensen, strategidirektør i virksomheden cBrain og formand for DANSK IT's Udvalg for IT i den Offentlige Sektor, definere det:

– 'Digitalt mindset' er blevet et buzzword ligesom 'digital ledelse'. Jeg bryder mig ikke om nogen af delene og har i de seneste år holdt mig til at bruge begrebet 'digitalt lederskab' som et samlebegreb. Fordi vi nu er ved at

andring starter med en erkendelse af, at her er noget, vi vil opnå eller skal have styr på og så formulere det skarpt. Derfor kan du godt forlange af lederne, at de reflekterer over, hvad de skal løse. Og dernæst, at de er bevidste om, at implementering af nye løsninger ikke handler om at 'rulle tingene ud' – men rulle medarbejderne ind, inddrage dem i processen. For hvem ønsker at blive rullet over?

### **Kræver det noget særligt at lede digitaliseringsprocesser frem for at lede andre forandringsprocesser?**

kunne kommunikere forandringerne, aflære gammel adfærd, skabe ny, kunne implementere osv.

– Der er ingen tvivl om, at digitaliseringen udfordrer den kendte praksis. I min tid i Københavns Kommune havde vi sagsbehandlere, som syntes, at it-systemerne, de skulle dokumentere i, ikke fungerede efter hensigten og tog fokus væk fra kerneydelsen. Og dogmerne om, at digitaliseringen tager magten fra os, at vi bruger 40 minutter ud af en time på dokumentation osv., lever mange steder i bedste velgående. Så vi skal selvfølgelig finde et rimeligt niveau, men lederne skal samtidig fortælle både medarbejdere og borgere, at der er en kvalitativ begrundelse for det, vi gør, fx retssikkerhed – at vi kan dokumentere, hvad vi har gjort osv.

– Her har lederne en afgørende opgave: Ikke at gøre ny teknologi til en fjende, men i højere grad til noget, der kan frigøre tid til særligt komplicerede, skønsbaserede borgersager, mens den kedelige samlebåndssagsbehandling overlades til automatiserede systemer.

### **Kommer man overhovedet 'i mål'?**

– Digitaliseringen er et blivende vilkår – man kan ikke vende ryggen til den. Hvis ledere ikke anerkender den præmis, får de det

være ved det punkt, hvor digitaliseringen er så omsiggribende, at vi må reflektere over, hvordan vi som ledere griber muligheden og agerer som ledere – deraf lederskab. Og det handler for mig om:

– at din mission og din mulighed for succes med missionen som leder er stærkt afhængig af at mestre teknologien. Ja, det bliver sågar et spørgsmål om din eksistens på lang sigt, om du er på *the winning team* eller bliver marginaliseret.

– at tempo og rækkevidde kræver konstant kommunikation.

– Jeg har aldrig brudt mig om begrebet 'digital ledelse'. Man skal påtage sig et personligt lederskab, vise tillid til medarbejderne, vise risikovillighed og turde gå nye veje. Den nye dimension er, at teknologien forandrer sig med en uhørt hastighed og derfor kan drive helt nye forretningsmodeller frem. Det gør organisationernes overlevelse afhængig af evnen til at agere digitalt på deres forretningsidé. Det er DMI et godt eksempel på – de skal nu til at gentænke sig selv, fordi de er blevet disrupted af teknologier og aktører udefra og derfor mister indtægter. Det at

– at for at få succes gennem digitalisering kræves nye tilgange. Man kan ikke forlænge verden med brædder. Der skal noget andet til.

– at betydningen af tempoet føder et behov for løbende tilpasning, emergent strategitænkning og organisatorisk fleksibilitet.

– at digitaliseringen gennemsyrrer alt: produkt, service, værdikæde-skabelse osv. Og at du skal tænke i digitale økosystemer og dermed i partnere, kunder, leverandører, andre *stakeholders*. Det kræver faktisk, at du gentænker organisationsbegrebet.

'regne vejret ud' kan andre også finde ud af, og vejret kender ikke til nationale grænser. Det sker altså også i den offentlige sektor.

### **Hvor kan ledere gå hen og få hjælp, hvis de føler sig usikre i processen?**

– De skal sørge for at have andre ledere at diskutere med i netværk, men ellers: læs bøger, fx vores *Ledelse i d-land*, deltag i konferencer, hvor ledelse, ikke digitalisering, er på dagsordenen. Og jeg kan godt forstå, hvis lederne ryster lidt på hænderne, for det er scary, så hurtigt tingene foregår lige nu. ■

meget svært. Og de skal kunne koble det stærkt til deres forretning og kerneydelse. Det er gennem disse ledelsesmæssige briller, de skal se digitaliseringen – om den kan være en gevinst eller ej for borgerne, for økonomien osv.

– Her har digitalisering jo en tendens til at være et forstyrrende barn, noget der støjer. Og ja, det gør det, men hvis man som leder kan kommunikere og facilitere det ind i kerneydelsen, vil det have sin plads. Og så bliver ledelsesopgaven i digitaliseringsprocessen tydelig og vedkommende.

### **Hvilke krav til 'teknisk' viden mener du, ledere skal opfylde?**

– Man kan ikke forlange af ledere for store områder, at de har en stor teknisk viden, men man kan godt kræve, at en moderne offentlig leder er interesseret i at forstå, hvordan data kan bruges til at udvikle velfærdsydelser. Samtidig er nogle af opgaverne meget tekniske, fx at håndtere monopolbruddet på det kommunale it-område. Her er nogle kommuner gået sammen på tværs i digitale samarbejder for at hjælpe hinanden.

### **Hvor kan lederne gå hen, hvis de vil lære det?**

– Det spørger mange kommunale organisationer om i disse år. Forandringsdelen kan

man lære ved at orientere sig i den formelle ledelseskompetenceudvikling, ligesom implementerings- og kommunikationsteori er noget, lederne kender i forvejen. Når det gælder digitaliseringsprocesser, har nogle kommuner fx kørt nogle masterclasses for hele lederkollektivet. Andre kommuner har lavet fælles ledertemadage og talt om fælles udfordringer osv. Jeg vil også anbefale, at man tager ud af huset – ser, hvordan man kan lade sig inspirere af robotter, fx på ældreområdet, lærer at bruge sociale medier, fx Facebook, til kontakt til de allermost udsatte borgere, osv. ■



# ”Hvis du som leder tror på dialog og medinddragelse, kan du også overvinde betænkeligheden ved nye projekter”

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) • Foto: Torben Nielsen



Leder i den varme stol: Helle Keblovszki, afdelingsleder i Dagpenge & Kontanthjælp, Jobcenter Aarhus, Beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus Kommune

## **Hvad fylder mest på dit skrivebord lige nu?**

– Faktisk flere interessante opgaver: En af dem er at tilrettelægge og implementere selvbooking for jobparate kontanthjælpsmodtagere, som går i luften om kort tid. Borgerne kan nu selv booke en samtale hos deres jobkonsulent på et tidspunkt, der passer dem – ligesom hos tandlægen og frisøren – i stedet for at få en indkaldelse fra os i deres digitale postkasse. Dermed får borgeren selv ansvaret for at få booket en tid mindst en gang hver tredje måned. Hvis de ikke gør det, kan det gå ud over deres ydelse.

– Som leder har jeg ansvaret for ledelse, styring og kommunikation i projektet – få det

organiseret ind i afdelingen: 'Det er det her, vi skal', drøfte det med og involvere medarbejderne i, hvordan vi gør det bedst, sørge for løbende opfølgning, løse udfordringer undervejs også af it-mæssig karakter osv. En vigtig del har været at finde en medarbejder, som skal have det fulde overblik over alle kalendere, så der altid er ledige tider til borgerne.

– Jeg har også skullet tackle vores betænkelighed ved projektet undervejs – tvivlen om, hvorvidt borgerne får booket samtaler, som de skal. Men hvis du som udgangspunkt synes, at dialog og medinddragelse er vigtig, og medarbejderne oplever, at du lytter til dem og tager deres input og erfaringer med i dine beslutninger, overvinder du også betænkeligheden.

## **Hvad fylder allermost i dit arbejdsliv som leder lige nu?**

– Det er et af de projekter, vi har gang i: Projekt Langtidsledige ta'r teten. Et interessant eksperiment og projekt, der netop via EU's URBACT-program er blevet udnævnt til at være europæisk best practice. Det er vi meget stolte af.

– Projektet er det første af sin art og afprøver, hvad der sker, når langtidsledige får større indflydelse på og ansvaret for de penge, de får bevilget til en indsats/aktivitet, der kan bringe dem tilbage til selvforsørgelse – bevillinger på op til 50.000 kr., som sættes ind på en 'borgerkonto', som borgeren selv har ansvaret for at styre.

– Jeg er projektleder og har stået for at implementere og involvere medarbejderne i det samt koordinere med vores eksterne samarbejdspartnere, Socialt Udviklingscenter og Velux Fonden, der støtter projektet. Der har været mange bump undervejs, fordi det er noget helt nyt, så jeg har skullet tænke meget

innovativt og kreativt inden for lovgivningens rammer. Her er mine mange års erfaring som leder i kommunen kommet mig til gode.

– Derudover har jeg fokus på en fælles og koordineret virksomhedsrettet indsats for de jobparate kontanthjælpsmodtagere. Formålet er at få flere i job, også i småjob på færre timer eller kortere varighed, fx vikariater.

## **Hvis nogen spurgte dig, hvordan du leder, hvad ville du så svare?**

– Jeg er en meget synlig, nærværende og tilgængelig leder. Jeg har altid en åben dør, og jeg går en runde i afdelingen hver morgen, hvor jeg får klaret mange små og store opgaver med medarbejderne – fra svar på konkrete, faglige spørgsmål til personaleledelse. Jeg lytter meget og er innovativ – opfanger ofte ting, som jeg tager med i mine overvejelser, før jeg træffer en beslutning. Jeg er også meget klar i min kommunikation og opfordrer altid til, at medarbejderne kommer og siger til mig, hvis de er utilfredse med noget. Det gør de så også!

## **Hvis vi spurgte nogle af dine medarbejdere, hvordan du leder, hvad tror du så, at de ville svare?**

– I min daglige dialog med dem og i MUS-samtalerne får jeg ofte at vide, at de synes, jeg er en god chef. De nævner bl.a. min synlighed og ordentlighed. Vi har også netop haft Social Kapital-måling, hvor jeg fik en høj score på at bidrage til at løse konkrete problemer i hverdagen, tage hensyn til deres behov og synspunkter, når der skal træffes beslutninger, udvise stor forståelse for det arbejde, de udfører, og for, at vores samarbejde er præget af gensidig respekt og anerkendelse. Det er jeg selvfølgelig rigtig glad for. ■



”

Jeg er meget klar i min kommunikation og opfordrer altid til, at medarbejderne kommer og siger til mig, hvis de er utilfredse med noget. Det gør de så også! I øvrigt sidder jeg aldrig ned på min kontorstol – jeg står altid op ved mit hæve-sænke-bord.

Tema:

# Strategisk zoom

Strategiske kompetencer er det vigtigste både nu og her og i fremtiden – og noget, ledere har brug for at blive bedre til. Det vurderer 657 ledere i kommuner og regioner i en rundspørge fra Væksthus for Ledelse:

**75 procent** peger på strategisk zoom som den vigtigste kompetence i deres ledelse.

**48 procent** ønsker at styrke deres evne til strategisk zoom.

**64 procent** mener, at strategisk zoom bliver den vigtigste kompetence de næste tre-fem år.

Derfor ser vi i dette tema nærmere på, hvad det vil sige at zoome strategisk ind og ud, og hvad det kræver af lederne at beherske denne kompetence i en travl hverdag.

# Strategisk zoom begynder med lederens nysgerrighed

Dygtige ledere mestrer strategisk zoom – på én gang at have blik for både de aktuelle opgaver og for fremtidens udfordringer. At zoome ind og ud kræver overblik, men mest af alt nysgerrighed efter medarbejdernes måde at arbejde på, forklarer erhvervspsykolog.

Af journalist Henrik Stanek // [hs@stickelberg.dk](mailto:hs@stickelberg.dk) • Foto: Christoffer Regild

**NOGLE LEDERE ER** så optaget af de daglige opgaver, at de aldrig giver sig tid til at se på, hvilke udfordringer der venter om hjørnet. Andre er dygtige strateger, men kender ikke de konkrete opgaver så godt, at de kan sige: "Hold da op, gør vi det her tre gange om dagen? Kan vi ikke løse det på en anden måde?".

Og så er der dem, som forår begge dele.

– Dygtige ledere bevæger sig mellem at zoome ind på de aktuelle opgaver og zoome ud på et mere langsigtet perspektiv. De forstår deres fag og ansvarsområde, og de ved, hvilke resultater de skal skabe, siger erhvervspsykolog Peter Klange.

## De er grundlæggende nysgerrige

Begrebet 'strategisk zoom' er ikke opfundet af teoretikere bag et skrivebord, men opstod en dag under arbejdet med undersøgelsen *Ledere der lykkes 2* fra Væksthus for Ledelse.

Den afdækker netop de kernekompetencer, kommunale ledere med succes besidder.

– Disse ledere har givet os billeder af en særlig evne til at zoome ud og ind. Som en leder siger: "Jeg zoomer ind og zoomer ud flere gange om dagen for at tjekke, om de små opgaver hænger sammen med det, vi siger, vi vil, og med, hvad der skal ske på langt sigt." Det citat rammer det godt ind, siger Peter Klange, som også var med til at interviewe ledere til den første udgave af *Ledere der lykkes* i 2007.

”

Mange gode intentioner går tabt, fordi ledere ikke magter at integrere organisationens overordnede strategi i medarbejdernes praksis.

Fælles for lederne er, at de besidder en grundlæggende nysgerrighed, fx efter om vagtplanen hænger sammen med organisationens mål.

– Det er banalt, men lederne fastholder i særlig grad fokus på, om indsatsen hænger sammen med det, man vil. Det lyder som en kliché, at man skal huske at se på sig selv udefra, men hvis man vil skabe mening med arbejdet, sætter man sig for, at man vil stille spørgsmål til den måde, man gør tingene på – og rykke på svarene: "Kan vi lave en mere hensigtsmæssig vagtplan? Findes der teknologi, som kan hjælpe os til at gøre arbejdet bedre til gavn for borgerne?". Den slags spørgsmål kan man drøfte med sine medarbejdere og lederkolleger, eller man kan sparre med sin egen leder eller en ekstern konsulent, siger Peter Klange.

Når han coacher ledere i det offentlige, handler det ofte om, hvordan de kan få overskud til at tænke strategisk. Hans svar er, at overskuddet netop kommer gennem dialogen med andre.

– Når man skal være kompetent til strategisk zoom, sker det gennem relationer. At zoome ind og ud kræver kompetencer, men vi skal heller ikke gøre det sværere, end det er. Det handler om at være nysgerrig efter, om man løser opgaverne i overensstemmelse med den overordnede strategi, så man ikke arbejder med hovedet under armen.





## Strategisk zoom kræver en klar strategi

Nysgerrighed gør det dog ikke alene. Det er en forudsætning, at lederen forstår den retning, organisationen skal udvikle sig i.

– Hvis der er et overordnet mål om, at flere unge tager en uddannelse, skal lederen se sit område ind i det. Man kan ikke zoom ind på en opgave uden at have blik for, om der er defineret et succeskriterium og dermed, om det overordnet set er en vigtig opgave at løse, understreger Peter Klange.

I sin coaching om strategisk zoom spørger han først ind til, hvilke økonomiske, normeringsmæssige og strategiske rammer lederne er underlagt, og hvilke resultater de skal skabe.

– Jeg oplever tit ledere, som har brug for at blive skarpe på forventningerne til dem. Forventes det fx, at de formulerer en it-strategi? Derefter er det godt at beskrive mængden af opgaver, der skal til for at opfylde succeskriteriet og få dem prioriteret, siger han.

Nogle ledere har problemer med at udøve strategisk zoom, fordi de ikke har et klart mål at sigte efter. Så begynder de selv at tolke, og tolkninger giver meget forskellige udfald, siger Peter Klange.

Eller måske er den overordnede strategi blevet overhalet inden om af besparelser eller ændringer i strukturen. Der er med andre ord ydre omstændigheder, som kan gøre det svært at zoom. Men det er der råd for.

– Strategisk zoom kan også være værdibaseret, hvor lederen selv formår at antage, hvad der er naturligt at gøre, og spørger ind til, om arbejdspladsen løser opgaverne på en hensigtsmæssig måde, eller om det kan gøres bedre. I undersøgelsen ser vi også ledere, som skærper den overordnede strategi med udfordrende spørgsmål til den overordnede ledelse.

### Ledere under pres vægter drift

Nogle ledere siger til Peter Klange, at driften tager så meget af deres tid, at de har svært ved at afsætte blot ti minutter om dagen til at tænke. De peger på et dilemma, mener han.

– Mange ledere bliver målt på driften, så når de kommer under pres, vægter de her og nu-opgaverne. Men de må udfordre rammerne og tale med deres chef om, hvordan de kan få tid til at reflektere: Kan de fx få lov at sidde et andet sted en dag om ugen til at danne sig overblik, eventuelt sammen med et par nøglemedarbejdere? Hvis man skal forstå og omsætte en strategi i praksis, er det nødvendigt med mindst en dag en gang imellem og ikke bare ti minutter her og der.



Det gælder om at få etableret et vidensgrundlag hos den enkelte leder, mener Peter Klange. Derfor spørger også han ind til, om ledere overfører det, de ser i medier og hører på konferencer, til deres arbejde, hvis det fx drejer sig om et særligt samarbejde mellem en privat og en offentlig virksomhed.

– Strategisk zoom er ikke reserveret til den årlige MUS-samtale. Det er en kompetence, som det er naturligt at integrere i det daglige virke, fordi den bygger på nysgerrighed kombineret med et behov for at skabe mening i arbejdet til gavn for borgerne. De ledere, der formår det, drives af, at det betyder noget for dem at gøre det godt.

Strategisk zoom handler ikke nødvendigvis om at se tre år frem, understreger Peter Klange.

– Det handler mere om at spørge ind til, hvordan afdelingen kan opfylde den strategi, som allerede er truffet. Det tvinger dygtige ledere sig selv til at reflektere over.

### Begynd med at stille spørgsmål

At stille overordnede spørgsmål til det konkrete arbejde behøver ikke at være svært, så der begynder man, anbefaler Peter Klange.

– Man kan øve sig i strategisk zoom ved at stille spørgsmål som: Er vores arbejde meningsfuldt? Hvor er vi usikre på fremtiden? Hvad er det mest oplagt at fokusere på? På den måde skaber man sig en basis, siger Peter Klange.

Han forstår godt, hvorfor 657 ledere i en aktuel undersøgelse fra Væksthus for Ledelse udpeger strategisk zoom som den vigtigste kompetence i ledelse.

– Mange gode intentioner går tabt, fordi ledere ikke magter at integrere organisationens overordnede strategi i medarbejdernes praksis. Der er meget at hente, hvis man kan det. Derfor peger lederne på, at strategisk zoom er en vigtig kompetence at udvikle, siger Peter Klange. ■

# ”Det er en gave at studere, hvordan organisationen fungerer”

En strategi behøver ikke at have afsæt i en tyk konsulentrapport. Årets leder i 2015, sygehusdirektør Dorthe Crüger, tager afsæt i de nære ting, som betyder noget for patienter og pårørende, når hun sætter kursen for Sygehus Lillebælt. Det har både ført til landets højeste patienttilfredshed og flere patienter.

Af journalist Henrik Stanek // [hs@stickelberg.dk](mailto:hs@stickelberg.dk)

**INDTIL FOR FÅ ÅR SIDEN** blev patienter og pårørende mødt af en skov af skilte med parkeringsregler på sygehuset i Vejle, bl.a. om tidsbegrænsning på pladserne ved hovedindgangen. Alligevel fik patienterne et hav af bøder, når de i skyndingen glemte at stille p-skiven, eller fordi hospitalsbesøget tog længere tid end beregnet.

– Skilteskoven var svær at forstå, så allerede der blev mange bekymrede. Det er ikke det bedste udgangspunkt, når man skal ind til en alvorlig samtale, så vi spurgte os selv, om vi ikke bare kunne droppe parkeringsreglerne, fortæller Dorthe Crüger, som blev lægelig direktør på Vejle Sygehus i 2010. I dag er hun administrerende direktør for Sygehus Lillebælt med hospitaler i Vejle, Kolding og Middelfart.

Sygehuset erstattede parkeringsselskabet med en uskreven regel om, at de attraktive p-pladser er til patienter og pårørende, mens medarbejderne holder længst væk, for de

kender vejen. Andre direktører ville måske ikke engang overveje at bruge tid på reglerne på parkeringspladsen. Men det er en gave at studere, hvordan ens virksomhed fungerer, mener Dorthe Crüger, der i 2015 blev kåret til årets leder af interesseorganisationen Lederne for sit arbejde med at gøre en indlæggelse til en positiv oplevelse.

– Det er min opgave at hjælpe medarbejderne til at give patienterne en god ople-

velse, så tre-fire gange om året går mine to direktørkolleger og jeg også med patienter til undersøgelse. Her får vi gode ideer til, hvordan vi kan gøre det bedre, for hvordan ville jeg opleve besøget, hvis det var min egen mor, jeg var med?

## Skal turde tale åbent med patienterne

Opgøret med skilteskoven var et led i en større strategi om at gøre sygehuset i Vejle mere venligt for patienterne.

– I 2011 besluttede vi, at Vejle Sygehus skulle være patienternes kræftafdeling. Hvad vil det sige? Det spurgte vi patienterne om, fortæller sygehusdirektøren.

Den strategi har smittet af på dagsordenen til sygehusets møder. For i stedet for økonomi begynder man nu med at tale om patienterne.

– Det er demotiverende kun at tale om økonomi. Det er vores opgaver, som er interessante, så først når vi har talt om, hvor vi står med dem, ser vi på, hvilke ressourcer vi har til at løse dem. Vi skal få pengene til at række ved at tænke ud af boksen, siger Dorthe Crüger.

Og hendes erfaring er, at langt de fleste borgere vil have noget, der er godt for dem, uden at det bliver hverken under- eller overgjort.

– Vi havde en ældre mand med en kræftsvulst, som var bange for, at han ville dø, hvis vi opererede ham. Derfor tilbød vi at stråle på svulsten. Vi kunne ikke garantere, at han ville blive helbredt, men han var på vej mod 90 år, og hans kone var død et år forinden, så for ham var det fint, hvis han kunne få et par år mere at



Dorthe Crüger er ikke bleg for at ændre parkeringsregler eller tale om patienter frem for økonomi. – Det er min opgave at hjælpe medarbejderne til at give patienterne gode oplevelser, siger sygehusdirektøren.

leve i. Vi skal turde tale med patienterne om, hvad der er godt for dem.

## Vi kigger på kompasset undervejs

Et andet eksempel er, at patienterne har peget på, at det er spild af deres tid, når de skal møde til tjek flere gange. Derfor fik afdelingerne besked på så vidt muligt at placere kontroller samme dag. Også selv om sygehuset bliver økonomisk belønnet af staten, hver gang en patient træder ind ad døren, og derfor ville have gavn af at placere kontrollerne på forskellige dage.

– Når patienter skal fortælle den samme historie syv gange, er der også medarbejdere, som skal lytte og skrive den ned syv gange. Det prøver vi nu at undgå og kan derfor klare os med færre medarbejdere. Alligevel behandler vi flere patienter end tidligere, og vi har også landets højeste samlede patienttilfredshed, siger Dorthe Crüger, som sammenligner strategi med en sejlads over Atlanten.

– Man sætter kursen, men man ser på kompasset undervejs. Hos os gør vi det ved løbende at se på kvaliteten af vores arbejde og ved at spørge til patienternes og medarbejdernes tilfredshed. ■



”Det er demotiverende kun at tale om økonomi. Det er vores opgaver, som er interessante, så først når vi har talt om, hvor vi står med dem, ser vi på, hvilke ressourcer vi har til at løse dem.”





# At tænke strategisk

Erhvervspsykolog Peter Klange har formuleret en ny rekrutteringsguide for Væksthus for Ledelse. Guiden indeholder spørgsmål, man kan stille under en jobsamtale for at klarlægge, om en ansøger tænker strategisk. Vi har brugt spørgsmålene som afsæt til at interviewe tre ledere om, hvordan de zoomer ind og ud.



## Udsyn giver mig et fingerpeg om fremtiden

Marianne Beck-Hansen, leder for 35 ansatte på Børne- og Ungecentret Østervang i Holstebro Kommune:

### *Når direktionen siger: "Vi skal vestover", hvordan omsætter du så det i praksis?*

– Når jeg fx får at vide, at vi skal arbejde ud fra KL's udspil om udsatte børn og unge, ser jeg det som direktionens forventning. Jeg har fokus på det felt, at vi som professionelle antager, at vi ved bedst, fordi vi ud fra vores teoretiske og faglige viden kender det gode børneliv, men det er helt centralt, at vi inddrager børnene og deres forældre, for som eksperter i deres eget liv ved de, hvad der bedst kan hjælpe dem. Det har ført til, at vi har ansat en psykolog og netværksmedarbejdere, som faciliterer, at børnene udvikler sig i familien.

### *Kan du give et eksempel på, at du som den første indså behovet for forandringer på dit område?*

– Jeg er optaget af at finde ud af, hvad der kan være med til at skabe forandring. Fx præsenterede jeg tænkningen om at inddrage forældrene i børnenes hverdag på institutionen og have netværksmedarbejdere, da jeg var i Herning Kommune. Jeg henter inspiration i undersøgelser og forskning og er optaget af den irske professor Robbie Gilligan, som siger, at vi skal hjælpe børnene og deres forældre med at skabe varige relationer i deres egne netværk.

### *Kan du give et eksempel på, hvordan du lykkes med den daglige ledelse og samtidig har overskud til at tænke strategisk?*

– Den daglige ledelse bidrager til strategisk tænkning og omvendt. Hvordan arbejder vi fx med sygefravær og faglig udvikling? Jeg overvejer nøje, hvordan vi skal udvikle os, og når jeg italesætter det, er det med til at forme medarbejdernes blik på, hvad vi skal kunne i fremtiden.

### *Har du været i en situation, hvor du ikke havde tid til at fokusere på fremtiden?*

– Ja, flere gange. Vi havde fx ikke mange anbringelser i 2016. Så går jeg i drifts-mode, fordi budgettet skal opdateres, der skal afrapporteres og laves prognoser, og jeg skal finde ud af, om jeg kan låne medarbejdere ud. Jeg står til regnskab for driften her og nu, mens strategisk tænkning først udmønter sig om et stykke tid.

### *Har du rutiner for, hvornår du tager dig tid til at tænke strategisk?*

– Jeg har opdaget, at de gode ideer kommer, når jeg er ude i naturen eller holder ferie. Jeg tænker ikke på lille Peter, men når jeg kommer på afstand af hverdagen og dermed driften, popper nye ideer til udvikling op og tager form. ■





# Strategisk zoom ligger hele tiden i mit bageved

Gitte Hundtofte, sekretariatsleder for 48 administrative medarbejdere i Psykiatrisk Afdeling Odense i Region Syddanmark:

**Når direktionen siger: "Vi skal vestover", hvordan omsætter du så det i praksis?**

– Så inddrager jeg medarbejderne i, hvordan vi implementerer strategien. Fx tog vi 'Patienten i centrum' op på en temadag for at definere, hvordan vi præcist udmønter kerneopgaven på det administrative område. Vi nåede frem til, at det er at sikre gode patientforløb med høj faglighed, kvalitet og empati. Det opnår vi ved at overholde tidsfrister for bl.a. indkaldelser, ved at tage godt imod patienterne og give dem en behagelig telefonbetjening.

**Kan du give et eksempel på, at du som den første indså behovet for forandringer på dit område?**

– Efter et par års ansættelse gik det op for mig, at medarbejderne ikke tænkte i kom-

petenceudvikling og fremtidsscenerier. Derfor satte jeg en proces i gang for at få dem til at se behovet for, at de efteruddanner sig. Det er min opgave at se, hvad de bør uddannes i, så de også har et job fremover.

**Kan du give et eksempel på, at du lykkes med den daglige ledelse og samtidig har overskud til at tænke strategisk?**

– Det gør jeg ved at uddelegere meget. For mig er strategisk zoom ikke noget, jeg sætter tid af til. Jeg tænker hele tiden ud i fremtiden. Den anden dag arbejdede jeg i vores lønsystem, da det slog mig, at medarbejderne vælger bløde uddannelser som psykologi og kommunikation. Vi har også brug for de mere hardcore som it og projektledelse.

**Har du været i en situation, hvor du ikke havde tid til at fokusere på fremtiden?**

– Jeg kan selvfølgelig blive præget af en travl hverdag med mange møder uge efter uge, men jeg kan ikke komme på et eksempel, hvor jeg har tænkt: "Der var jeg ikke klar, og nu er toget kørt".

**Har du rutiner for, hvornår du tager dig tid til at tænke strategisk?**

– Jeg får ikke nye tanker af at sætte mig to timer på kontoret for at tænke strategisk. Jeg har det hele tiden med i tankerækken. Jeg følger med i, hvad der rører sig i det offentlige rum, og sørger for at få input fra konferencer og undersøgelser. ■



## Jeg zoomer ud på havetraktoren

Holger Torp, centerleder for 120 faste og en række løst ansatte på Center for Længerevarende Botilbud i Fredericia Kommune:



**Når direktionen siger: "Vi skal vestover", hvordan omsætter du så det i praksis?**

– Jeg leder gennem ledere, og det kan være vanskeligt, fordi hver leder lægger sin fortolkning ind over. Derfor kan jeg finde på at lave en implementeringsplan med nedslag, som vi tager op på halve temadage for at sikre, at vi bevæger os i den rigtige retning.

**Kan du give et eksempel på, at du som den første indså behovet for forandringer på dit område?**

– I disse dage udvider vi med en afdelingsleder. Det går imod trenden om færre ledere, men hvis arbejdspresset bliver for højt, er vi ikke opmærksomme nok på alle områder.

**Kan du give et eksempel på, hvordan du lykkes med den daglige ledelse og samtidig har overskud til at tænke strategisk?**

– Det er indimellem svært. Hvis brandmændene er utilfredse med, at en beboer igen har trykket på brandalarmen, kan han se, at jeg er optaget, hvis jeg står med et stort regneark sammen med to fra forvaltning.

gen. Hvis jeg sidder med benene på bordet og tænker over, hvor vi skal være i 2022, er det svært at argumentere for, at jeg ikke har tid til at tale med ham. Man vil er nødt til at have mål at række ud efter, så jeg siger til mig selv, at jeg både skal og vil tænke strategisk.

**Har du været i en situation, hvor du ikke havde tid til at fokusere på fremtiden?**

– Når det i perioder har været en kende kaotisk, har jeg været nødt til at prioritere driften. Så går der længere tid, før alle ved, hvor vi skal hen. Det er et vilkår indimellem, for så snart der mangler en leder, er vi pressede.

**Har du rutiner for, hvornår du tager dig tid til at tænke strategisk?**

– Jeg har forsøgt at sætte halve og hele dage af til mig selv, men jeg er ikke god til at værne om dem, hvis der dukker noget presserende op. Derfor er det godt for mig at slå græs. Det er et nemt arbejde, og støjen fra havetraktoren gør, at jeg hverken hører kone, børn eller mobiltelefon. ■



## Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.



# Topledelsen skal klæde mellemlederne på

**Udfordring:** En dygtig mellemleder skal både være nærværende i den praktiske daglige ledelse og være bevidst om det strategiske perspektiv. Hvordan kan man mestre dette strategiske zoom mellem detalje, overblik og perspektiv?

Af journalist Lars Friis // [post@larsfriis.dk](mailto:post@larsfriis.dk)

**PÅ TOPLEDERNIVEAU** beskæftiger man sig hovedsageligt med de strategiske perspektiver, mens man på det operative niveau i driften i højere grad har med de daglige praktiske løsninger at gøre. Men ud over at hjælpe med konkrete daglige problemstillinger skal en mellemleder også kunne svare, når der fra medarbejderne kommer spørgsmål om perspektiver og strategi: "Hvor er vi på vej hen? Og kommer der en løsning på de problemer, vi står med lige i øjeblikket?". Dette skift i perspektiv skal mellemlederen være i stand til at foretage.

Et godt og fyldestgørende svar fra mellemlederen på medarbejdernes spørgsmål handler i høj grad om, at der er en rigtig god dialog og kommunikation om strategien mellem topledelsen og mellemlederne. Mellemlederen skal føle sig inddraget og opfatte sig selv som en del af ledelsen. Og det er afgørende, at man som mellemleder kan svare på den slags spørgs-

mål, for en medarbejder skal være tryk og føle sig informeret, hvis vedkommende skal yde en god indsats.

### Skal ikke kun være solidarisk med medarbejderne

Er der derimod mangler i kommunikationen, risikerer mellemlederen at komme i en situation, hvor hun er mere solidarisk med dem, hun er leder for i den daglige drift, end med den øvrige ledelse. I en direktion bør man opfatte det som et udtryk for, at man ikke har været god nok til at inddrage og kommunikere, hvis en mellemleder nærmest udelukkende forholder sig til medarbejdernes bekymringer og hele tiden taler medarbejdernes sag uden at vise, at hun har blik for strategi og perspektiver.

Nøglen til at sikre en loyal ledelsesforståelse hos mellemlederen ligger 100 % hos topledelsen, der via en god dialog skal sørge for, at mellemlederen føler sig inddraget

og opfatter sig selv som en del af ledelsen. Man taler om, at trapperne skal vaskes med ansvar oppefra og ned.

### Uld i mund udhuler autoriteten

Hvis der skulle komme spørgsmål fra medarbejderne, og mellemlederen ikke har et klart billede af retningen og fx ikke kan svare på, hvor man er om to år, kan vedkommende måske forsøge at gætte sig til det. Mellemlederen får uld i mund, og svarene bliver upræcise. Det udhuler den naturlige autoritet og kan ende med, at der ikke længere er tillid til vedkommende. Medarbejderne bliver usikre og mindre effektive.

En mellemleder skal ret nemt kunne gå i helikopterniveau og sætte de praktiske daglige beslutninger ind i et længere perspektiv. Nogle gange kan der være problemer, fx akut mangel på ressourcer, der ikke er nogen umiddelbar løsning på. Så er det topledelsens ansvar at formidle, at situationen er vanskelig og fremtiden usikker. Den udmelding viser, at man anerkender problemerne på det operative niveau. Dermed kan ledelsens autoritet bevares, indtil man forhåbentlig finder en løsning. ■



En mellemleder skal ret nemt kunne gå i helikopterniveau og sætte de praktiske daglige beslutninger ind i et længere perspektiv.

# What's hot

## – i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejnbæk // [tinesejbaek@gmail.com](mailto:tinesejbaek@gmail.com)

### Ny syntese til offentlig velfærdsledelse

## En ramme for bæredygtige løsninger

Det afgørende er ikke, om man er tilhænger af gammeldags embedsmandsdyder, elsker kravene om dokumentation eller har hang til samskabelse og Kommune 3.0. Bæredygtige løsninger kræver, at man har det hele med, viser en ny syntesemodel.

At skabe bæredygtige løsninger handler billedligt talt om at få både højre og venstre hånd op af lommen. Eller om, at det kun er muligt at sidde stabilt på en stol, hvis den har fire ben. To er ikke nok.

Det forklarer erhvervspsykolog Kristian Dahl, stifter af konsulentvirksomheden LEAD – Enter Next Level, som har været med til at overføre et internationalt forskningsprojekt til danske forhold. Resultatet kalder han for 'den nye syntese', som svarer på, hvordan færre ressourcer, øget kompleksitet og nye forventninger kan kombineres med at levere bedre, offentlig velfærd.

#### Fire fokusområder i syntesen

Den nye syntese har fire fokusområder: *compliance* (styr på butikken), *performance* (øget effektivitet og "mere for mindre"), *emergence* (samskabelse og samproduktion) og *resilience* (opbygning af kapacitet til at håndtere turbulens og modgang).

– Grundtanken er, at vi skal mestre de klassiske embedsmandsdyder. Hvis vi svinger dem, falder det hele sammen, som vi fx har set det i SKAT. Ovenpå kommer nyere begreber som performance: at forsøge at optimere og samtidig levere mere for mindre. Det er noget, alle offentlige ledere skal kunne, ellers holder de ikke længe, siger Kristian Dahl.

– Samtidig skal der også være fokus på at mestre de nye dyder – samskabelse og samproduktion, hvor borgerne er med til at

finde løsninger og bliver medproducenter af velfærden, fx i form af forældre, der indgår aktivt i skolen, eller frivillige vågekoner, der er sammen med ensomme døende på plejehjemmet. Ledere må se borgerne som medproducenter frem for bare kunder i butikken, som man gjorde det under New Public Management.

#### Vi skal lave løsninger, der holder

Samtidig er det ifølge Kristian Dahl ekstremt vigtigt også at tænke den fjerde faktor, resilience, ind: at opbygge kapacitet i samfundet såvel som i egen organisation til at kunne håndtere turbulens og stigende kompleksitet.

– Vi ved ikke, hvad der sker i morgen, men med stor sandsynlighed bliver det komplekst og ressourcekrævende. Så udfordringen er: Hvordan laver vi løsninger, der også holder på lang sigt? Samtidig med at vi tager os af problemerne her og nu. Den nye syntese for offentlig ledelse er en ramme med udvidet handlerum og flere tangenter at spille på for lederne, siger Kristian Dahl.

#### Hvorfor er den nye syntese nødvendig?

– Fordi debatten om offentlig ledelse er ekstremt polariseret. Vi presser hinanden op i nogle kroge, hvor den ene fløj mener, at den offentlige sektor er gået i stykker, fordi alt er overreguleret og skal måles og vejes. Og hvor løsningen er at vise medarbejderne tillid, give dem flere ressourcer og sætte

dem fri. Den anden position, som man ofte ser på direktionniveau og i ministerier, tror ikke på, der vil komme flere ressourcer til det offentlige, og kan ikke forestille sig et politisk klima med total afregulering. De to fløje er langt fra hinanden. Og her tilbyder den nye syntese en ny tænkning, der kombinerer nyt og gammelt og skaber en fælles vej i den offentlige sektor.

#### Hvordan bruger man som leder den nye syntese?

– Først og fremmest er den en ramme, som udvider handlingspaletten strategisk såvel som operationelt. Når man fx skal lave en strategi eller træffe en beslutning, kan man kigge på de fire områder og spørge: Hvad kræver problemet af os mht. compliance? Hvor er vi allerede stærke, og hvor er vi svage? Hvad fordrer det af os mht. performance? Hvordan bringer vi samskabelse ind i billedet? Hvad kræver situationen af os i forhold til resilience? Det er en simpel og ligetil måde at bruge den på. ■

Læs et uddrag af bogen Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede. Af Jocelyne Bourgon & Kristian Dahl (Dansk Psykologisk Forlag, 2017) her:

[http://ipaper.ipapercms.dk/DanskPsykologiskForlag/Organisation/Den\\_Nye\\_Syntese/](http://ipaper.ipapercms.dk/DanskPsykologiskForlag/Organisation/Den_Nye_Syntese/)

Af Karin Bruhn  
 Termansen,  
 kontorchef for Intern  
 Administration og  
 Service i Region  
 Nordjylland og  
 formand for  
 HK Kommunals  
 Chefgruppe



# Vi skal følge med – men også turde stoppe op og tænke os om

Digitaliseringen er fascinerende, men udfordrer også, fordi det kan være svært at følge med. Det er et vilkår, og som ledere skal vi holde fast i at lede udviklingen – samtidig med at vi finder den viden og de svar, vi mangler.

**DEN HASTIGHED**, digitaliseringen foregår med i disse år, kan tage pusten fra de fleste. Men det er, som du også kan læse i artiklen om ledelse af digitalisering her i bladet, et vilkår, hverken ledere eller medarbejdere kan vende ryggen til.

Det gør vi bestemt heller ikke. Men i al stilfærdighed tænker jeg nogle gange over, hvad vi ledere kan gøre, hvis vi føler, at vi har svært ved at følge med udviklingen? Altså har modet til at se på os selv og vores begrænsninger? Henrik Brix, formand for de kommunale it-chefer, siger i artiklen, at selv han, som har været med i den teknologiske udvikling i mange år, erkender, at han sakter bagud med viden på nogle områder. Den erkendelse er vi formentlig mange ledere, som kan spejle os i.

## Gå i gang med at finde svarene

Det efterlader os først og fremmest med et behov for kompetenceudvikling, som vi skal tage alvorligt. Men samtidig skal vi holde fast i fortsat at lede digitaliseringsprocesserne, motivere, overskue, være forandringsparate osv. Hvilken strategi kan vi bruge her?

Min er at lægge hånden på hjertet, erkende det og gå i gang med at finde svar. Det kan være hos kolleger, i litteraturen, i netværk eller andre steder.

En vigtig kompetence er også at tænke i helheder, når vi taler digitaliseringsprocesser og nye projekter. Det tror jeg også, mange af os gør, så længe helhederne ikke er for langt væk fra vores kerneopgave og brugergruppe. En øvelse er derfor også at lære at tænke i, hvad digitaliseringsprojekter og -tiltag betyder for vores omverden – og måske skal vi endda i højere grad turde at inddrage den i de forandringer, vi planlægger. Også for at få et blik udefra på, om vi nu udvikler de rigtige ting på den rigtige måde med den gevinst, vi forventer.

For godt nok er digitalisering i høj grad et spørgsmål om systemer og processer – i mange tilfælde meget konkrete systemer og processer. Men på niveauet over findes 'det digitale mindset', som mange også taler om i disse år. For mig betyder det at lære at tænke digitalt – uden at jeg bliver til en robot – i stedet for at tænke analogt. Formår jeg det, er digitaliseringen ikke en ekstra opgave eller

ben i min portefølje, men derimod en metode til at opnå et resultat. Den evne skal både vi ledere, men også medarbejdere og kommende HK'ere, have med som ballast. Både fordi den digitale virkelighed er ja, virkelig. Men også fordi det gør os alle til attraktive medspillere.

## Vi var ikke modne for fem år siden

Man kan spørge sig selv, hvad der er anderledes i dag end for fem eller ti år siden? Der er helt sikkert noget med den hastighed, tingene foregår i. Vi talte ikke meget om automatiseringsrobotter for bare fem år siden. Bevares, de fandtes da, men vi var ikke modne til dem endnu. Det, at forandringerne nu kommer med ubarmhjertig hast, kan nok tage pusten fra de fleste. Men det må vi lære at agere i, søge hjælp og inspiration alle de steder, hvor det er muligt – og så ikke glemme at råbe 'stop, her skal vi lige tænke os om en ekstra gang', hvis det bliver nødvendigt. Men vi skal og kan ikke stoppe udviklingen. Heldigvis – for hvor er mange af de nye løsninger da bare oplagte og geniale. ■