

Lederskab på vej mod en digital forvaltning - om ledelse af silobrydere, forandringsagenter og digitale forvaltere

Af Mai Buch, adm. dir. i CompetenceHouse om medlem af DANSK IT's bestyrelse

Digitalt lederskab er kommet på dagsordenen. Vi har brug for digitalt lederskab i omstillingen mod digital forvaltning, siges det igen og igen. Men er det overhovedet rigtigt? Handler ledelse af omstillingen af den offentlige forvaltning ikke snarere om almindelig forandringsledelse, og risikerer vi ikke ved at fokusere på det digitale element at stirre os blinde på de teknologiske problemstillinger?

At omstille den offentlige forvaltning til en digital forvaltning handler basalt set om, at få ledere og medarbejdere i offentlige institutioner til foretage radikale ændringer i den måde de arbejder på, og det er svært, meget svært! Når man forsøger at ændre menneskers måde at arbejde på, hvad enten det er i en privat virksomhed eller i en offentlig institution - viser utallige undersøgelser - at det ikke engang lykkes i halvdelen af alle forandringsprojekter. Jeg tror, at årsagen bl.a. skal søges i, at der ikke er tilstrækkeligt fokus på, at forandringsledelse først og fremmest kræver et ganske særligt miks af kompetencer for at blive en succes og en proces, der handler om at engagere og medinddrage både ledere og medarbejdere i at nå fælles mål.

For at starte med målene er det vigtigt at formulere og formidle klare visioner om en digital offentlig sektor, der er organiseret omkring slutbrugernes behov, og hvor digitaliseringen er tænkt grundlæggende ind i måden at tilrettelægge opgaveløsningen på. Lige så let det er at skrive, lige så svært er det imidlertid at omsætte sådanne visioner til *konkrete* mål. Svært fordi det kræver, at topledelsen får udpeget medarbejdere med en evne til at kunne tænke på tværs af eget opgaveområde og på tværs af den eksisterende silostruktur og se de muligheder, som anvendelse af digitaliseringsteknologierne giver for at designe nye arbejdsgange, der tager udgang i borgerens eller virksomhedens behov. Kun få medarbejdere har de unikke kompetencer, der skal til for at tænke uden for siloens hårdt optrukne grænser og skabe kreative ideer til, hvordan det også kunne være. Men kreative silobrydere er ikke desto mindre en nødvendig betingelse i ethvert offentligt digitaliseringsprojekt for overhovedet at få formuleret en forretningscase og dermed konkretiseret visionerne.

Silobrydere gør det ikke alene. Det er også nødvendigt, at have forandringsagenter som med ildsjælens energi kan kommunikere visionen og de forretningscases som silobryderne er ophavsmænd til og som kan drive processen og udfordre organisationskulturen. Det er i den sammenhæng vigtigt, at topledelsen selv melder mål og deres forventninger til medarbejdere og mellemledere klart ud og samtidigt sørger for, at processen tilrettelægges således, at forandringsagenterne inddrager de kommende digitale forvaltere. Det er vigtigt både for at kvalitetssikre de ændringer, der skal gennemføres og for at sikre de forandringsberørtes medejerskab og dermed også berede grunden for nødvendige ændringer af holdninger og værdier.

De forandringsberørte er fremtidens digitale forvaltere, og deres konstruktive medvirken er derfor en forudsætning for en succesfuld implementering. Det er vigtigt at topledelsen erkender, at forandringsprocessen, når først mål og forretningscases er lagt fast, handler om at igangsætte læreprocesser, at ændre holdninger og værdier, at implementere nye arbejdsgange og nye teknologier - i den rækkefølge.

Konsekvent gentænkning af den offentlige forvaltning på digitale præmisser kræver selvfølgelig også, at topledelsen sikrer, at forvaltningen på ledelsesniveau besidder viden og kompetence om it og digital forvaltning og at der bygges bro mellem den forvaltningsfaglige og den it-faglige tilgang.

Brobygning mellem forskellige perspektiver er igen en politisk-administrativ ledelsesudfordring. Men også en udfordring det vil være oplagt for DANSK IT at tage op. Topleddens fokus på visioner og strategi, silobrydernes fokus på den kreative nytænkning, forandringsagenternes fokus på den engagerede og medindragende implementeringsproces, it-medarbejdernes fokus på de tekniske løsninger, forvalterens fokus på sin faglige kompetence og borgerens fokus på sin egen situation er i forening potentielle ressourcer – hver for sig potentielle barrierer.

Broerne mellem de forskellige perspektiver kan samtidig blive en nøgle til at forankre den grundlæggende omkalfatring af måden at tænke offentlig organisering på.

Her kunne en indledende opmuntring være, hvis DANSK IT og andre it-kompetente f.eks. meldte ud, at udfordringerne på vej mod en digital forvaltning dybest set ikke handler om it.