



Hvad der synes at være endnu mere nedslående og alarmerende er, at lederne bevæger sig baglæns, og dermed kommer de alt for sent ind i arbejdet med at gribe den digitale dagsorden.



TEKST /
JEANET HARDIS

Chefkonsulent,
COK

COK OPFORDRER:

BLIV SKARP

på rollen som digital leder

Hvis kommunerne skal lykkes med at skabe sammenhængende, tilgængelig og effektiv **kommunal velfærd** ved hjælp af it-løsninger, er der brug for et langt mere strategisk blik på digitalisering. Ledere skal forstå, at digitalisering er helt inde i hjertekulen af den kommunale kerneopgave.

COKs undersøgelse i efteråret 2015 viste, at det stod alarmerende dårligt til med at få de kommunale ledere til at trække i arbejdstøjet og komme ud over stepperne med den fælleskommunale digitale dagsorden. Ledelse af ny teknologi og digitalisering indtog en suveræn bundplacering som den mindst vigtige ud af i alt ni ledelsestemaer.

Men hvordan står det så til i dag – år ét inde i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2016-2020, som bygger videre på erfaringer og ambitioner fra den første strategi?

Nedslående, må være konklusionen.

SVÆRT AT LEDE DIGITALISERING

I en netop gennemført undersøgelse blandt medarbejdere og ledere på Teknik og Miljø-området svarer

næsten hver anden leder (46 pct.), at én af de helt store udfordringer i ledelsesopgaven er at opnå gevinster som følge af digitalisering.

Hvad der synes at være endnu mere nedslående og alarmerende er, at lederne bevæger sig baglæns, og dermed kommer de alt for sent ind i arbejdet med at gribe den digitale dagsorden.

I Teknik og Miljø (20. august 2016) siger KTC Faggruppen for Ledelse, at adfærden blandt kommunale tekniske chefer og afdelingsledere er reaktiv, og at de mangler både sprog og ledelses-

mæssige 'håndtag', når det kommer til at arbejde i praksis med "digital ledelse".

DIGITALISERING LANGT FREMME

Med dette opråb er der måske også behov for at stoppe op og se på, hvor digitalt modne de kommunale tekniske afdelinger er. Og her ser det ikke så ringe ud endda. Digitalisering på det tekniske område er nemlig langt fremme.

Teknik og Miljø-området har været involveret i flere nationale projekter, som Byg og Miljø-

portalen og Fælleskommunalt Geodata-samarbejde.

Centrale organisationer som KOMBIT, KL og KTC Faggrupper er med til at italesætte og drive initiativerne. I den forbindelse skyder flere og flere tværkommunale samarbejder op omkring digitaliserings- og geodata-opgaver. Det er der både god økonomi i, kvaliteten bliver bedre og ressourceforbruget falder.

100 PCT. DIGITALE ARBEJDSGANGE

Digital selvbetjening på byggesagsområdet og den digitale anmeldeordning for mindre miljøbelastende virksomheder er hverdag og på hastig fremmarch i kommunerne. Det muliggør 100 pct. digitale arbejds gange. Effekten er, at byggesagsbehandleren og miljømedarbejderen bruger mindre tid på den enkelte sag, får et hurtigere overblik, og kan styre sagerne mere effektivt. Derudover kan borgere og samarbejdspartnere - ejendomsmæglere, byggesagkyndige og håndværksmestre - nemt finde gamle byggesager fra hele kommunen, hvilket igen sikrer gennemsigtighed og åben dialog.

Endelig ses digitalisering på det tekniske område i stigende omfang anvendt til at skabe involverende byudvikling. "Smart city" er en digital, teknologidrevet og involverende tilgang til byudvikling. Men hvis potentialet i "Smart city" skal udnyttes fuldt ud, forudsætter det tydelig ledelsesmæssig afklaring i forbindelse med, hvilke værdier og arbejdstilgange der skal præge byudviklingen. Hvilken rolle skal borgerne have? Hvordan sikres en tværkommunal vidensdeling? Og hvilke kompetencer er nødvendige for at drage Smart city-projekter på tværs af forvaltnings- og serviceområder.

ILDSJÆLE GØR DET IKKE ALENE

Potentialet er mange, og det tekniske område i landets kommuner har gode forudsætninger for

at komme i mål med den nødvendige digitale udvikling.

En del af råstoffet ligger i den innovative ildsjæle blandt medarbejderne, som tænker ud af boksen og uærbødigt "popper op" med lokale, rentable løsninger, som samtænker digitalisering og it med andre fagområder.

Men ildsjæle brænder nogle gange ud. Ildsjæle har brug for struktur og retning for at lykkes på sigt. Og ildsjæle har brug for at blive udfordret på, hvordan den digitale løsning understøtter og forbedrer en mere effektiv opgaveløsning. Ildsjæle mangler med andre ord ledelse.

Under overskriften Hvor er ledelsen henne? efterspørger Eva Kanstrup, teknisk direktør i Herning Kommune, i marts 2016 således her i bladet et større tyledelsesfokus på digitaliseringen og dens potentiale.

OPGØR MED NØRDERIET

Hvis kommunerne skal lykkes med den kommunale fælles ambition om at skabe sammenhængende, tilgængelig og effektiv kommunal velfærd ved hjælp af it-løsninger, er der brug for et langt mere strategisk blik på digitalisering. Ikke kun i den administrative direktion, men også på chef-, afdelings- og teamlederniveau. Det taler for en digital ledelsesopgave, som med afsæt i borgerens behov sætter retning for digitaliseringsarbejdet, og som tør tage opgøret med opfattelsen af, at ledere af digitalisering er lig med verdensmestre i "nørderi".

COK oplever mange institutions- og afdelingsledere, som stiller krav til sig selv om at være den fremmeste digitaliserings-nørd blandt ligemænd. Det er at misforstå den digitale ledelsesopgave.

Den digitale leder skal give plads til og gøde digital nytænkning, men ikke stå i vejen for medarbejdere, der er digitalt dygtigere end lederen selv. Den digitale ledelsesopgave handler grundlæggende om at evne at kommunikere, hvordan den kommunale kerneop-

gave omkalfatres til at blive noget andet som følge af digitalisering, og hvad dette "andet" gør ved den måde medarbejderne bruger deres faglige indsigt og viden på.

Derudover er ledelsesopgaven også at komme med bud på og vise vejen for den mest hensigtsmæssige organisering i arbejdet med digitalisering.

DEL AF DEN KOMMUNALE KERNEOPGAVE

Den digitale tidsalder er i sin vorden. Helt forventeligt er "digital ledelse" som begreb, sprog og praksis en umoden disciplin, som først nu er ved at finde sig selv. Det nye sprog er potentielt fremmedgørende både over for personalet og lederen: gevinstrealisering, business case, rammearkitektur.....

Endnu en udbredt misforståelse hos mange kommunale ledere er derfor, at "digital ledelse" er en særskilt disciplin og endnu en opgave, som den travle kommunale institutions- og afdelingsleder skal "fikse" - på linje med sin funktion som personale- og faglig leder. Den indstilling er simpelt hen forkert og uholdbar, hvis kommunerne skal lykkes med digitalisering som én af de vigtigste drivkræfter for fortsat effektiv og nytænkt velfærdsudvikling.

I stedet skal lederen grundlæggende opfatte og efterfølgende kommunikere og organisere, hvordan digitalisering er helt inde i hjertekulen af den kommunale kerneopgave og derfor ikke skal og kan adskilles fra den øvrige ledelsesopgave.

Når først driftslederen har set, at indkøb og anvendelse af iPad ikke er et mål i sig selv, men skal samtænkes med Vej og Parks samlede løsning af kerneopgaven og give merværdi for både borgere og medarbejdere, er han godt på vej til at blive skarpere på sin opgave som digital leder. ●