

Ledelse i Digitalisering

Hvorfor digital transformation fordrer
nye formater i kompetenceudvikling
– og hvad har vi lært af at gøre det

*Sidsel Villumsen
Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland
www.digitalisering.rm.dk*



"When change is greater than learning,
we are in trouble!"

- Den digitale dagsorden **forandrer** sig hastigt
- Så stærkt, at målet og ambitionerne for ledelse i digitalisering og digitale kompetencer **flytter** sig konstant
- Så hvordan arbejder vi med at ramme et **“moving target”**?



Erfaringer & indsigter

- **Ledelsesforståelser** er i **bevægelse** i det offentlige
- **Hierarkiske** organisationer **udfordres** af teknologien og de processer, der får den til at leve i driften
- Klinikere og stabe **kan** og **vil** teknologien
- Kultur og forandringsarbejde er **nøglen**
- Digitalisering er de **processer**, hvori teknologien indarbejdes, tilføres og implementeres i vores daglige drift - på ny, for første gang, igen.
- Vi har lært, at vi kan **kompetenceløfte** ift. digitalisering - i et godt samarbejde mellem stabsfunktioner og driften - agilt og hurtigt



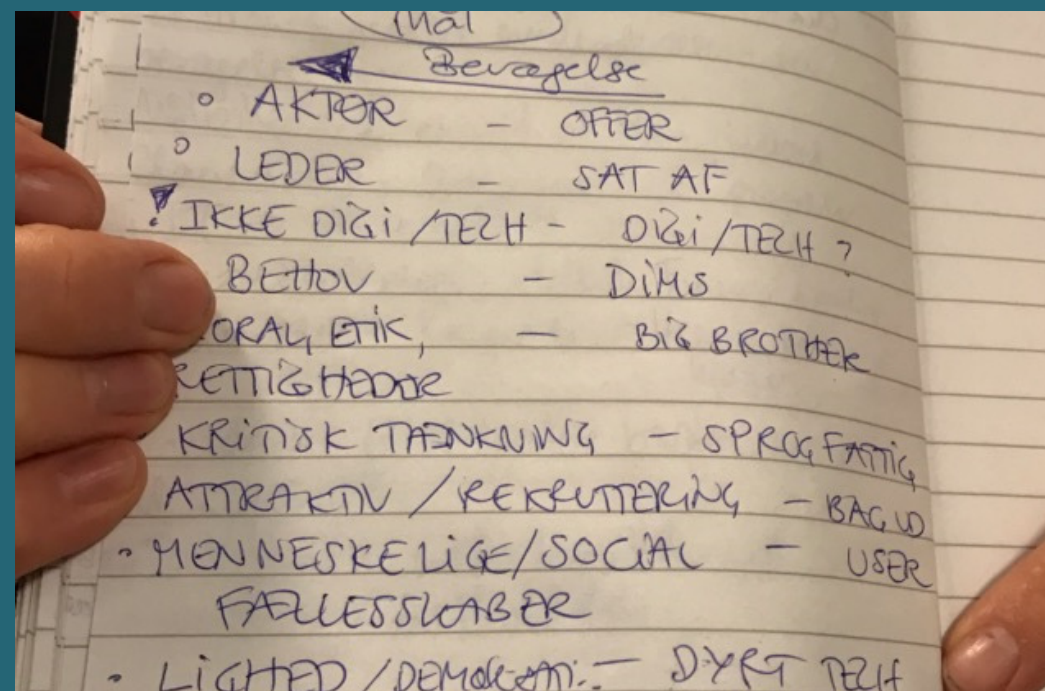
Digitalisering medfører forandringer i kompetencer, processer, kultur og styring

- Fra** Digitalisering kræver, at vi anvender it og teknologi til det, vi allerede gør – "vi sætter strøm til papir"
- Til** Digitalisering kræver noget fundamentalt anderledes af vores ledelse, strukturer, organisering, strategier, platforme og kulturer – "New ways of working"



Formålet med kompetenceudvikling i Region Midtjylland

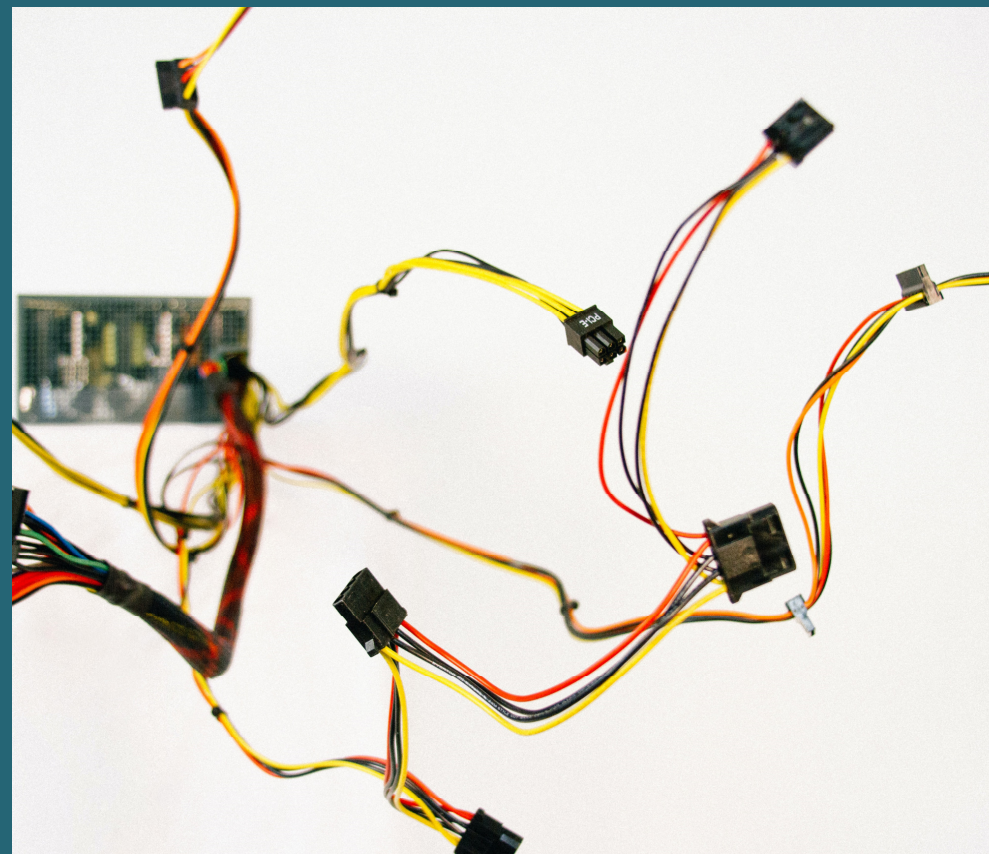
at sikre et **fundament** for at **implementere, eksekvere, omsætte** og **handle** på meningsfuld digitalisering



Mål

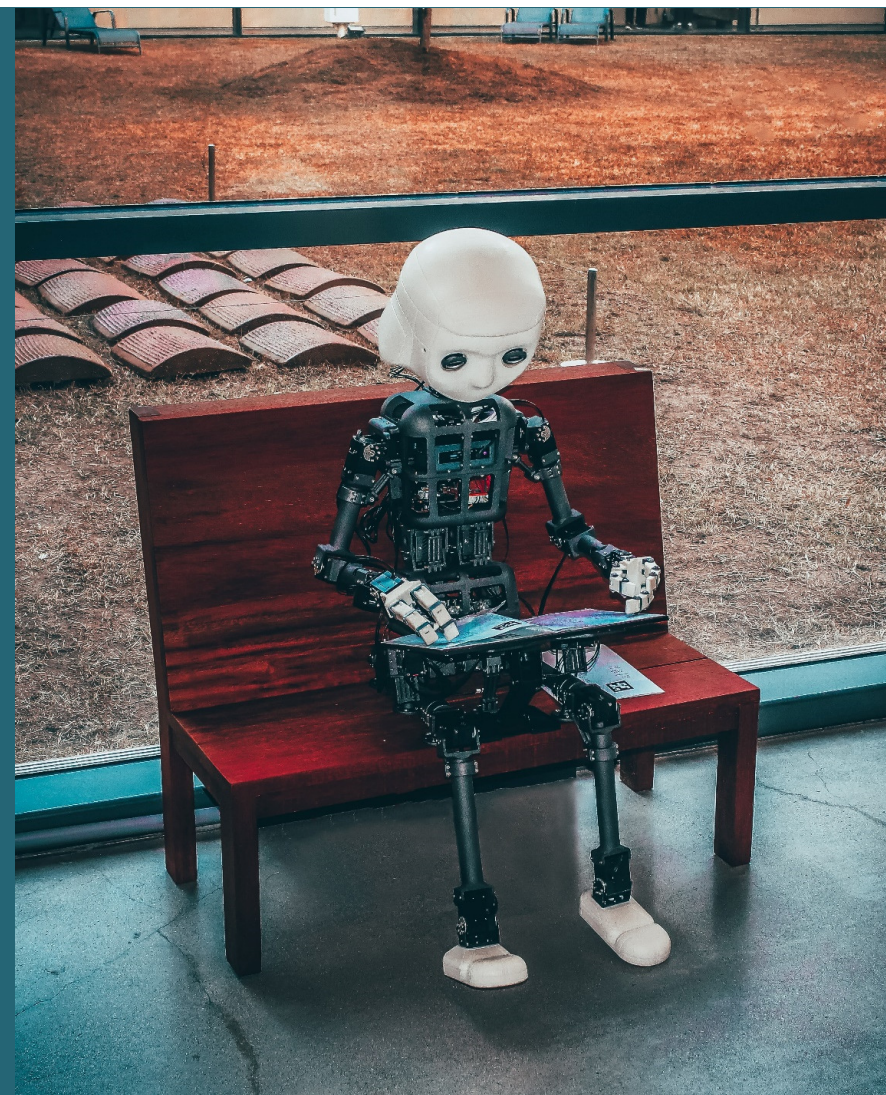
At understøtte, at ledere og medarbejdere

- **Forstår** digitalisering i og af praksis
- **Reflekterer**, forholder sig **kritisk** og **etisk** til digitaliseringen (hvad skal IKKE digitaliseres)
- Er **nysgerrige** og **åbne** - "Growth mindset"
- Indgår i **udvikling** og **implementering** af digitalisering
- Kan **formidle** og **kommunikere** i digitalisering

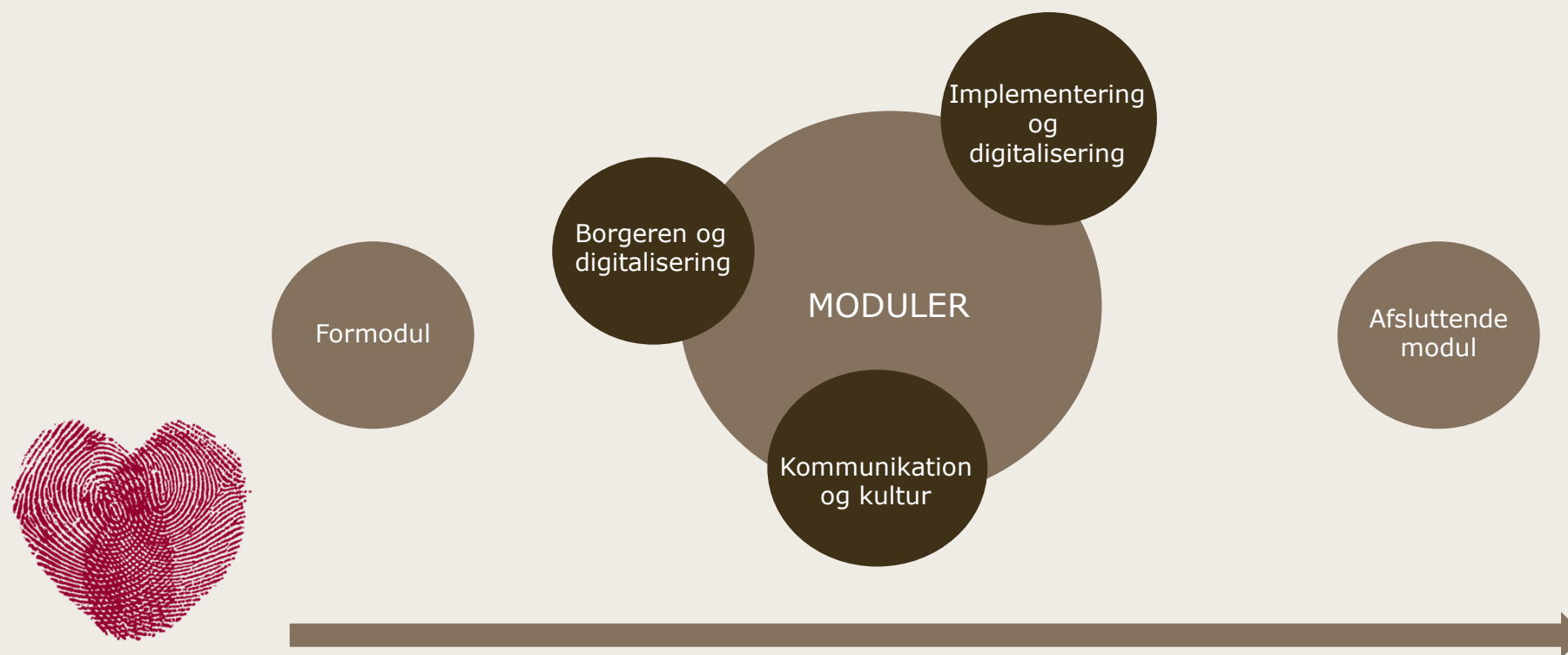


Hvordan? New ways of working

- Ved at træne, HVORDAN vi lærer af og arbejder med teknologi og digitalisering – altså hvordan vores digitale **mind-set har indflydelse på, om vi kan, vil og skal digitalisere**
- Dermed arbejder vi også med, hvordan den systematiske kompetenceudvikling komplementeres ift. **gentænkning af formater** og forståelse af udvikling af digitale kompetencer
- Målgruppen er ledere og medarbejdere, der kan og vil tage **ansvar og ledelse for implementering**, afsøgning og undersøgelse af teknologiske potentialer i den daglige drift i Region Midtjylland

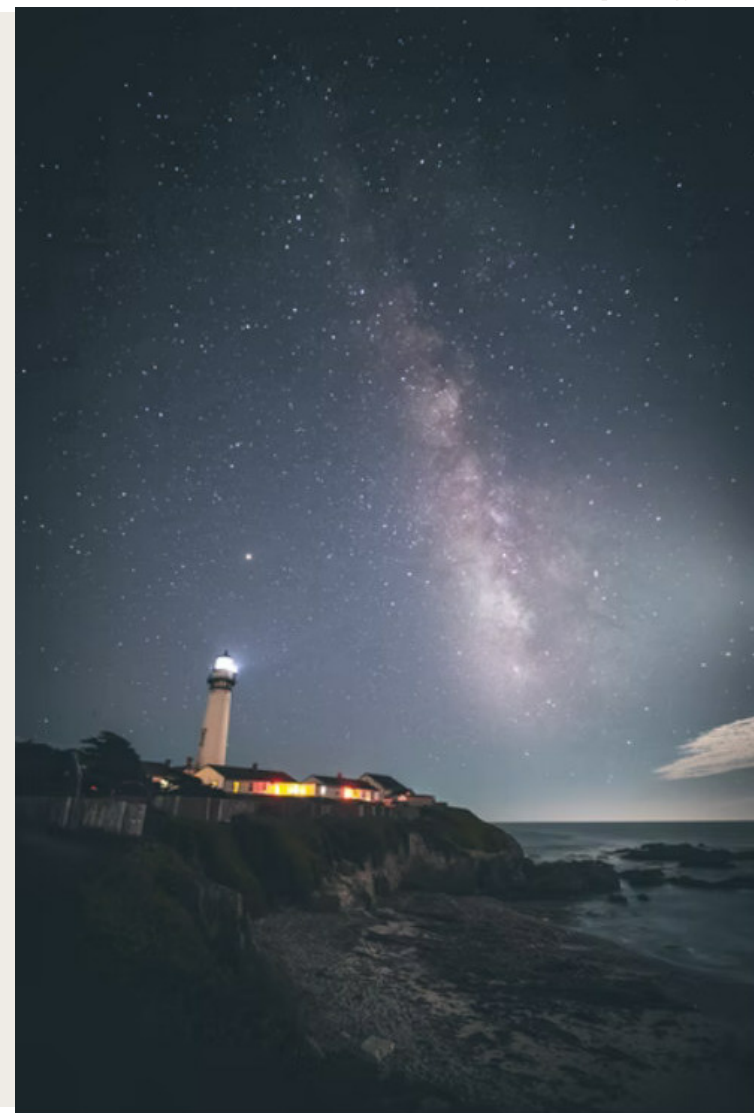


Forløbets opbygning



Pejlemærker for projekterne

- Fastlægge en **klar** og **fængende titel** på projektet
- Projektfokus ift. hvor de interne **udfordringer** er
- Opstille ønskede **mål** med projektet
- Sikre **patient/borgerinddragelse**
- Foretage **tydelig kommunikation** af projektet
- **Inddragelse** af mindst to afdelinger med samme kompetenceområde fra andre enheder i regionen
- Lokalt forankrede **facilitatorer**
- Organisatorisk forankring i **ledelseskæden**
- Anvende nye **organiseringsformer**
- Sammenhæng med **Digitaliseringsstrategien**



Sætte holdet

- Ledelseskraft
- Specialister
- Facilitator
- Interesse
- 4-7 personer er optimalt



Følgegrupper

Hvorfor

- Konkret forankring i praksis.
- Sikrer støtte og viden ind i forløbet - på projektets præmisser, kultur, ledelsesstil og med udgangspunkt i forløbets behov.

Hvad

- Et tværdisciplinært team
- Følgegruppen er en 360 graders funktion, der understøtter både kommunikation, navigation og indbyrdes forbindelse.

Hvem

- "Bruttoliste" af forskellige fagligheder og kompetenceprofiler, der sikrer, at det enkelte projekt kan tilgås med præcis de behov, det måtte have og som kunne opstå.
- Følgegrupperne består af et tværdisciplinært team fra Koncern HR, Udvikling, It, Sundhed-IT, eksterne videnspersoner, medlemmer fra Ledelse i Digitaliserings Advisory Board, leverandører i Region Midtjylland, praksisnære personer og eksempelvis borgere og studerende.



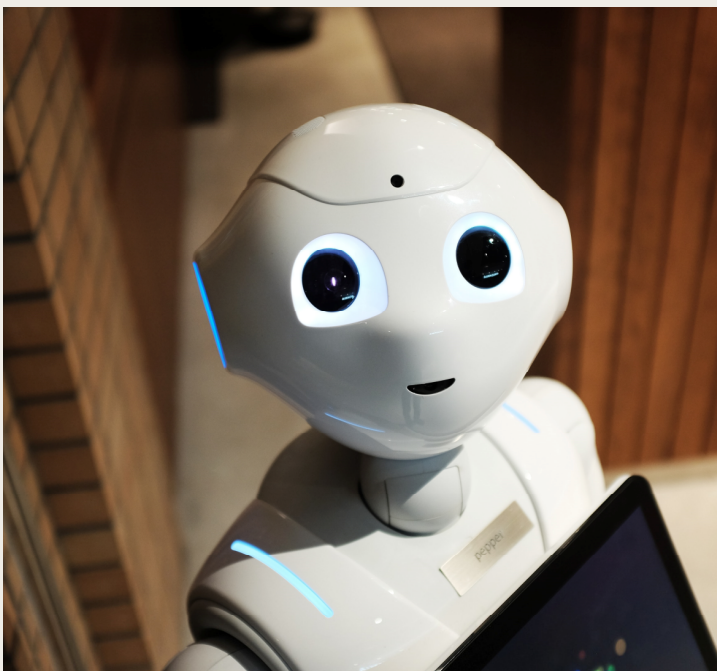
Advisory board

Inspiration, viden, vinkler – vi er ikke alene

- Interne
- Eksterne
- Klinikere
- Stabsfolk
- Tech-savvy & Tech-numbs
- Komplementaritet



Opmærksomheder



- IT-budget ligger hos **den enkelte afdeling** - sygeplejersker bruger egne telefoner jævnligt
- Implementeringskompetencer og prioritering er væsentlig af fokusere på – **ressourceprioritering** og **ledelsesmæssig opbakning**
- Klinikerne bliver "**blæksprutter**" og kanal mellem andre aktører – oven i deres kliniske virke!
- Vi kan ikke lave digital transformation, uden at **bryde organisatoriske rammer** og **normer**

LÆRINGER P.T.

- Mange (forskellige) **behov** hos klinikere og stabsmedarbejdere
- Kompetenceforløbet skal bruges til at **inspirere**, **vække** og **åbne** ift. digitalisering
- Klinikere og stabe **kan** og **vil** digitalisering
- Kultur og forandringsarbejde i vores organisation er **gensidigt afhængige**
- **Relationer** kommer stadig før opgaven!



LÆRINGER P.T.

- Ledelsesforståelser er i **bevægelse** i det offentlige
- Hierarkiske organisationer **udfordres** af teknologien og de processer, der får den til at leve i driften
- Regionerne kan kompetenceløfte ift. digitale strategier - i et godt **samarbejde** mellem stabsfunktioner og driften - agilt og hurtigt
- **Ledelseskæder** er godt! For læring, kultur, strukturarbejde og organiseringen
- Digitaliseringen er et mindset, der fordrer **kritisk tænkning**, iterativ processering, "hands on", facilitering, **formidling**, konkrete behov (opgaver), bottom up/down/sides og meget stærke og **livsduelige relationer/netværk**
- Processen er i gang!



3 vigtigste pointer



1. Det er **dialog, interaktionen** og **mind-set**, mere end specifikke og håndgribelige kompetencer, der er behov for.
2. Ledelse i digitalisering udøves i samarbejdet mellem **formel** og **uformel** ledelse.
3. Moving targets kræver **agile processer** – og ikke statiske koncepter.

