

Fremfærd



Bedre implementering af ny teknologi

KOMMUNALE ERFARINGER

Bedre implementering af ny teknologi

Kommunale erfaringer

© Fremfærd – december 2024

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, IT-Arkitektur & Standarder, KL

Dorthe Storm Meier, OAO

Faglige konsulenter:

Søren Skaarup, ekstern lektor, IT-Universitetet

Jan Pries-Heje, professor, Roskilde Universitet

Tekst: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN 978-87-94514-48-4

ISBN 978-87-94514-49-1-pdf



Kilder

Indsigterne i publikationen bygger på en samlet analyse af interview med ledere, medarbejdere og eksperter hos:

- Fredensborg Kommune
 - om Kommunal Pro
- Høje-Taastrup Kommune
 - om genimplementering af softwarepakke
- Gladsaxe Kommune
 - om implementering generelt
- KOMBIT
 - om implementering generelt
- Kommunal Pro
 - et tværkommunalt samarbejde
- Næstved Kommune
 - om velfærdsteknologi
- Ringkøbing-Skjern Kommune
 - om RPA
- Silkeborg Kommune
 - om nyt ejendomssystem
- Sorø Kommune
 - om digitaliseringsprogram
- Svendborg Kommune
 - om Fællessprog 3
- Syddjurs Kommune
 - om nyt system til flådestyring
- Vejle Kommune
 - om AI-baseret intranetbot
- Aalborg Kommune
 - om Kommunal Pro.

Citaterne i publikationen stammer også fra disse interview og bringes i anonymiseret form.

Indhold

Forord	4
Kapitel 1: Implementering er aldrig rutine	6
Kapitel 2: Sæt fokus på både fordele og bivirkninger	10
Kapitel 3: Inddrag tidligt og grundigt	14
Kapitel 4: Start småt, og lær undervejs	18
Læs mere om god implementering af ny teknologi	22
<i>Andre publikationer fra Fremfærd</i>	23

Forord

I én kommune lykkes det til fulde at indfri potentialerne i en ny digital teknologi: Borgerne får en smartere service, kommunen sparer ressourcer, og medarbejderne finder deres arbejde mere meningsfuldt. I nabokommunen opleves *den samme teknologi* mere som et benspænd i hverdagen og kommer aldrig rigtig til at virke efter hensigten.

Forklaringen kan være, at der er vigtige forskelle på konteksten i de to kommuner, men ofte skal den også findes i *implementeringen*. Det vil sige, hvordan man, efter at have besluttet at indføre en lovende teknologi, får den godt indarbejdet i de daglige arbejdsgange. Det kunne lyde som en simpel praktisk opgave, men al erfaring viser, at det kan være komplekst og krævende at komme sikkert i mål.

Det er baggrunden for denne publikation, som er skrevet til alle, der har et strategisk eller udførende ansvar for god implementering af digital teknologi i kommunerne. Det vil især sige kommunale chefer og ledere, tillidsvalgte samt digitaliserings- og HR-konsulenter.

Publikationen bygger på både gode og mindre gode erfaringer fra 13 kommunale projekter og samarbejder. De er sammenfattet i fire overordnede anbefalinger til endnu bedre implementering af ny teknologi i kommunerne. Til hver anbefaling er der knyttet en række indsigter og faldgruber. Der er ikke tale om en systematisk tjekliste for alle typer af implementering, men

forhåbentlig kan I bruge de indsamlede erfaringer til at spejle jeres egen praksis og inspirere jeres næste implementering.

Anbefalingerne ligger i forlængelse af Fremfærds publikation Sammen om ny teknologi, hvor hovedvægten ligger på selve beslutningen om at indføre ny teknologi. *Se resumeet på næste side.*

Den grundlæggende tilgang til implementering af ny teknologi er også den samme i de to publikationer: Grudspørgsmålet er ikke, om vi skal bruge ny teknologi til at styrke velfærden, men *hvordan* vi gør det på den rigtige måde. Det kræver blandt andet et tæt samarbejde mellem de ledere og medarbejdere, der skal få teknologien til at indfri forventningerne i praksis.

En stor tak til de mange ledere, medarbejdere og eksperter, der har gjort os klogere ved at dele både gode og dårlige erfaringer med implementering af ny teknologi. Citater fra disse interview indgår i anonymiseret form i publikationen.

Kristian Heunicke

Formand for Fremfærds bestyrelse
Direktør i KL

Elisa Rimpler

Næstformand for Fremfærds bestyrelse
Formand i BUPL

Sammen om ny teknologi

Der er ingen tvivl om, at ny teknologi kommer til at præge udviklingen af fremtidens velfærd. På mange områder er kommunerne allerede nået langt med at udnytte mulighederne. Eksemplerne er mange, potentialerne er store, og udviklingen går hurtigt.

Såvel teknologier som implementeringsprocesser er meget forskellige – både i deres formål, skala, varighed, kompleksitet, aktører og styring. Men på trods og tværs af denne forskellighed er der fire grundspørgsmål, som de involverede parter altid med fordel kan overveje sammen:

Teknologier på vej

Hvert år opdaterer KL deres Teknologiradar, der viser, hvilke teknologier der allerede vurderes at være klar til brug, og hvilke der er på vej i horisonten. Der er udviklet en radar for hvert af de kommunale fagområder og én samlet.

Se mere på videncenter.kl.dk

1. *Hvad er formålet med og det forventede udbytte af teknologien?*

Ny teknologi er et middel til at gavnke kerneopgaven – ikke et mål i sig selv. Det er vigtigt at være klar over, hvilket problem teknologien skal løse, og hvilke sandsynlige gevinster der venter for enden af en vellykket implementering.

2. *Hvordan påvirker teknologien hverdagens arbejde?*

Ny teknologi kan understøtte og lette det daglige arbejde og kan også få betydning for medarbejdernes faglige identitet, de indbyrdes relationer og arbejdsmiljøet i bred forstand. Før teknologien indføres, er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan den forventes at påvirke hverdagens opgaveløsning.

3. *Hvordan ændrer teknologien vores behov for nye kompetencer?*

Ny teknologi kræver næsten altid nye kompetencer – både for at kunne anvende og udnytte selve teknologien, og fordi opgaver, faglighed og relationen til borgerne ofte ændrer sig.



4. *Hvordan skal vi samarbejde om god implementering?*

At indføre ny teknologi er en forandringsproces, der skal gennemføres efter alle kunstens regler, herunder også en grundig involvering af medarbejderne.

Læs mere om hele forløbet fra idé til implementering i publikationen *Sammen om ny teknologi*.



Implementering er aldrig rutine

Selv en enkel teknologi kan være krævende at indføre i praksis. Det er afgørende at forstå den sammenhæng, teknologien skal fungere i, fx andre systemer og arbejdsgange. Man kan lære af egne og andres erfaringer, men er hver gang nødt til at tage højde for den lokale kontekst.

TRE VIGTIGE INDSIGTER

- 1 Ingen implementeringer er helt ens, for der er altid forskelle i konteksten, der skal tages højde for. Man kan lære af andres og egne tidligere forløb, men ikke bare kopiere dem.
- 2 Det komplekse ved implementering ligger ofte andre steder end i selve teknologien – og tit i samspillet med andre teknologier, arbejdsgange og aktører.
- 3 Man skal aldrig undervurdere implementeringsopgaven – heller ikke når der er tale om velkendt og moden teknologi. Man kan ikke forudsætte samme succes et nyt sted og på andre vilkår.

At en teknologi – rent teknisk – er simpel at bruge, betyder ikke nødvendigvis, at den er let at indføre. Det afhænger i høj grad af den samlede kontekst, hvor teknologien skal virke.

En del af konteksten er de opgaver, som den nye teknologi berører. Måske er det kun en enkelt eller nogle få processer, der umiddelbart bliver direkte påvirket. Men ofte er disse processer filtret godt ind i et spind af andre arbejdsgange, værdikæder eller brugerrejser.

Det betyder, at implementeringen af det enkelte system ofte griber ind i mange andre menneskers opgaver og arbejdsrutiner – og måske også i eksisterende strukturer og teknologier. På den måde kan en omlægning af arbejdsgange, der ser simpel ud på papiret, i praksis være en mere krævende opgave,

Samtidig indgår ny teknologi som regel i et digitalt økosystem med andre teknologier, der bruges på samme felt og af de samme medarbejdere (eller borgere). Her er det vigtigt at have fokus på samspil og integration – samt at undgå for mange konkurrerende eller overlappende teknologier.

Alt i alt er det vigtigt at have en god forståelse for, hvad den teknologi, der skal implementeres, grænser op til og er forbundet med. Eksempelvis kan det være en god idé at involvere nogle af dem uden for (ens egen del af) organisationen, som bliver berørt af forandringerne og/eller er afgørende for implementeringens succes.

FIRE FALDGRUBER

Når man af og til undervurderer en implementeringsopgave, skyldes det tit, at man har følt sig på sikker grund. Det kan fx bunde i en af følgende fire vurderinger, som det derfor er vigtigt at have kritisk fokus på:

1. Andre har haft succes med at implementere denne teknologi

Baggrunden for at indføre en ny teknologi kan fx være, at andre har gjort det med et godt resultat. Der kan også være en hype om teknologiens store potentiale – og kommercielle interesser i at promovere optimismen. Men at implementeringen er lykkedes godt ét sted, er ingen garanti for, at succes-
en bare kan kopieres – selv om teknologien er den samme.

Det skyldes, at der næsten altid vil være betydende forskelle i den lokale kontekst, som man er nødt til at tage højde for. Det kan fx være forskelle, som angår:

- medarbejdergruppen og dens kompetencer
- de borgere, man skal hjælpe
- ledelse og organisering
- økonomiske ressourcer
- arbejdspladskultur
- de fysiske rammer
- den teknologisk infrastruktur
- tidligere oplevelser med at indføre ny teknologi.

Alt dette kan have betydning for, hvordan man skal tilrettelægge sin implementering, og hvor hurtigt man kan forvente de ønskede effekter, som andre måske har opnået. Jo mere ens egen kontekst afviger fra den, hvor implementeringen gik godt, jo mere er man i princippet nødt til "at begynde forfra" – selv om man selvfølgelig kan hente god inspiration i andres erfaringer. Det kræver under alle omstændigheder, at man er nysgerrig efter, præcis hvad de gode erfaringer består i, og hvordan de er opnået.



Nogle gange siger man, at en teknologi fungerer godt her, så vi prøver at udbrede det – uden at tænke på, at man måske er startet på et ret snævert område, som ikke bare kan generaliseres.

2. Vi har testet teknologien i et pilotprojekt

Ofte vil man i teknologiprojekter først gennemføre et mindre pilotprojekt, fx i en enkelt afdeling. Formålet er netop at blive klogere på både tekniske og organisatoriske udfordringer og muligheder, inden man breder teknologien ud i hele organisationen – eller vælger at lade være.

Faldgruben er, at man kan være blind for, at sådanne pilotprojekter typisk gennemføres på en måde, der ikke er "realistisk". De får ofte særlig bevågenhed, ekstra ressourcer og gennemføres måske steder, hvor kompetencer og/eller motivation er på et højt niveau.

Alt dette øger sandsynligheden for, at implementeringen bliver en succes. Men det betyder, at man ikke kan forvente samme resultater, når teknologien "skaleres" eller "rulles ud" nye steder, hvor der ikke er samme gode vilkår og høje bevågenhed.

Der er også en risiko for, at man udvikler en slags "pilotkultur" (pilotisme), hvor man løbende afprøver en masse teknologier i mindre, afgrænsede projekter, men aldrig får dem konsolideret og omsat til blivende

ændringer. Risikoen gælder dog i højere grad den søgende afprøvning af nye teknologier end de målrettede pilottest, der indgår i implementering af velkendte teknologier.

3. Teknologien er bare en opgradering af det, vi har i forvejen

Ikke al teknologi er helt ny og anderledes i forhold til den, man allerede kender og bruger. Måske er der "bare" tale om en ny version af et eksisterende system, og så kan man forledes til at tro, at det "implementerer sig selv".

Men der kan i opgraderingen være større ændringer – eller så mange små, at de samlet set berører mange arbejdsprocesser og stiller nye krav til medarbejderne. Måske tager man også i forbindelse med udrulningen funktionaliteter i brug, som man ikke har anvendt før. Når det sker, er der reelt tale om "ny teknologi", hvor man som udgangspunkt skal være lige så grundig som første gang, man implementerer noget helt nyt.



Vi oplever, at en del ny teknologi kommer dumpende ned fra himlen. Det er ofte noget, som en eller andet har set et eller andet sted, og som nogen så har syntes skulle bredes videre ud.

4. Det gik godt, sidst vi implementerede

Bare fordi det gik fantastisk med at implementere én type teknologi, er det ikke givet, at det går lige så godt med den næste.

For det første fordi teknologier er forskellige. Nogle er velafprøvede og fuldmodne, mens andre kan kaldes lovende og skal prøves af. Nogle er helt inde og røre ved opgaver, der vedrører kernen af medarbejdernes faglighed, mens andre mest er et praktisk værktøj til en afgrænset opgave. Endelig er nogle systemer så "låste", at de bliver styrende for arbejdsgangen, mens andre er fleksible og lettere kan tilpasses lokale behov.

For det andet udvikler organisationen sig hele tiden, så næste teknologi kan meget vel skulle implementeres i en anden kontekst end den foregående. Især to forhold kan være vigtige at være opmærksom på.

Dels vil en ny implementering ofte skulle bygge videre på medarbejdernes oplevelse af den forrige. Eksempelvis kan en vellykket implementering have skabt høje forventninger til, hvordan det skal foregå fremover.

Og hvis (dele af) implementeringen ikke gik godt, vil medarbejderne måske være mere skeptiske næste gang – især hvis man ikke har fået evalueret forløbet og lært af det.

Dels er mange organisationer under et højt forandringspres. Der er hele tiden noget nyt i gang eller på vej – som man selv eller andre har fundet på. Og måske er forandringerne ikke koordinerede eller lette af forene. Derfor er det vigtigt, når man implementerer ny teknologi, at den så vidt muligt kan indgå i en samlet fortælling om, hvor organisationen er på vej hen og hvorfor. Det vil også være en fordel at gennemføre implementeringen på et tidspunkt, hvor den bedst muligt understøtter andre aktuelle forandringer – eller i hvert fald ikke kolliderer med dem.



Ofte er det sådan, at ét team har prøvet teknologien af. Det er gået godt, og der er både et politisk og et økonomisk ønske om at rulle det ud. Så er det svært at være dem, der rækker hånden op og siger: 'Det fungerer ikke så godt her'. Det svære er, at det altid er en ny kontekst, nye medarbejdere og en anden ledelse, så man er nødt til at have lidt tid til det.





Sæt fokus på både fordele og bivirkninger

Implementering af ny teknologi afføder en række vigtige spørgsmål. Hvorfor er teknologien nødvendig? Hvad betyder den for fagligheden? Og hvordan påvirkes det daglige arbejde? At tage de dialoger i organisationen er afgørende for, at implementeringen giver mening og får medspil.

TRE VIGTIGE INDSIGTER

- 1 Det er afgørende for implementeringen, at medarbejderne helt fra starten kan se, at teknologien giver mening for dem. Det kræver, at den er relevant i forhold til deres kerneopgave og daglige arbejde.
- 2 Ny teknologi kan utilsigtet udfordre kvaliteter i arbejdet, som nogle medarbejdere føler som fagligt hjerteblod. Det kan skabe bekymringer, som det er vigtigt at forstå og tage alvorligt.
- 3 En grundig og fordomsfri dialog om en ny teknologis formål, mulige gevinster og konsekvenser kan være helt afgørende for, hvorvidt og hvor hurtigt medarbejderne tager den til sig.

At indføre ny teknologi vil på kort sigt næsten altid opleves som "en forstyrrelse". Man skal ikke bare lære at beherske teknologien, men måske også omstille sig til nye arbejdsgange, aflære indarbejdede vaner og opbygge nye rutiner.

Derfor er det vigtigt, at alle forstår, *hvorfor* det er værd at investere tid og kræfter i at implementere den ordentligt. Det vil sige kender og anerkender både det overordnede formål med teknologien, de forventede konkrete gevinster, og hvordan teknologien hænger sammen med andre indsatser, strategier eller værdier.

Der kan være mange relevante mål i spil på én gang, fx at:

- øge kvaliteten af den service, borgere eller virksomheder modtager
- styrke og understøtte fagligheden
- forbedre arbejdsmiljøet
- opnå økonomiske besparelser
- frigøre arbejdskraft til andre opgaver
- realisere politiske målsætninger.

Det nødvendiggør en åben dialog om prioriteringen og vægtningen af de

forskellige mål. Hvis der er tvivl om, hvilke gevinster man satser på, kan det skabe usikkerhed og skepsis blandt medarbejderne. Hvis fx økonomiske besparelser er teknologiens primære formål, er det vigtigt at få diskuteret, hvad det kan betyde for andre, sekundære mål. Det er under alle omstændigheder vigtigt at få hørt alle relevante parter, så man er klar over de forskellige interesser, der kan være på spil i implementeringen.

Implementering af en ny teknologi er typisk en god anledning til at genbesøge organisationens DNA. Det vil først og fremmest sige kerneopgaven, forstået som den forskel man gør for borgerne og for samfundet. Det er ikke sikkert, at teknologien berører borgerkontakten direkte, men den vil næsten altid have indirekte betydning for denne.

Også de grundlæggende værdier, organisationen bygger sit arbejde på, kan det være gavnligt at drøfte i forhold til den nye teknologi. Det kan være med til at afklare, hvordan teknologien understøtter såvel kerneopgave som værdier – eller om den risikerer at modarbejde disse.

Konsekvenser for faglighed og roller

Hvis teknologien medfører ændringer i medarbejdernes faglige opgaver, relationer og roller over for borgerne, er det også vigtigt at få talt om det. Den type ændringer kan komme meget tæt på medarbejdernes faglige identitet og stolthed – og dermed på deres trivsel i jobbet.

Det gælder ikke mindst, fordi det relationelle ofte er så tæt på den professionelle kerne og selvforståelse i mange velfærdsfag. Mange medarbejdere har netop valgt disse fag, fordi de kan lide at have med mennesker at gøre. Derfor er det vigtigt at få talt om, hvordan en ny teknologi kan påvirke vilkårene for det relationelle arbejde. Det behøver ikke at være en negativ påvirk-

ning, for teknologi kan også frigøre tid til den direkte borgerkontakt.

Tilsvarende er det på mange fagområder en central del af fagligheden at have et helhedsblik på de mennesker, man arbejder med. Digitalisering sætter ofte viden i system, og det kan medføre, at helheden bliver fragmenteret og opdelt i logisk adskilte "kasser", som gør det sværere at bevare en mere holistisk tilgang. Omvendt kan teknologi også være med til at skabe et samlet overblik over fx en borgers situation, som kan fremme helhedsorienterede løsninger.

Det er under alle omstændigheder nyttigt tidligt i processen at få snakket om, hvordan teknologien påvirker ovenstående kvaliteter i arbejdet. Det gælder ikke kun, hvis ændringerne faktisk er ønskede, men også hvis de er en utilsigtet og uønsket omkostning ved teknologiens måde at fungere på. I så fald kan der være ekstra brug for at forklare, hvordan implementeringen alligevel giver mening. Det er sjældent nok at henvise til, at "teknologien kræver, at ..." eller "systemet tillader ikke, at ..."



Det skal give mening for dem, der skal bruge det i hverdagen, og det skal man sikre sig, før man for alvor går i drift. Det skulle stå i neon over det – at det skal give mening.



Man skal også være opmærksom på, om tilsyneladende banale processer rummer en skjult værdi. Hvis et nyt system fx betyder, at bestemte data opsamles automatisk, slipper medarbejderne måske for et rutinepræget registreringsarbejde. Men samtidigt risikerer man, at der går vigtig læring tabt, som før var en del af registreringsarbejdet. I så fald kan det være vigtigt løbende at tale om de opsamlede data, og hvordan man skal tolke og handle på dem.



Det er vigtigt, at folk oplever at få noget ud af det fagligt; at det giver mening både for medarbejderne og borgerne. Hvis medarbejderne oplever, at de bare laver noget for systemets eller politikernes skyld, så rykker det ikke.

FIRE FALDGRUBER

1. Mening skal erfares, ikke (kun) forklares

De, der har ansvaret for at tilrettelægge implementeringen af en ny teknologi, vil som regel have en dybere viden om og et andet perspektiv på teknologien end resten af organisationen. Som projektejer er man naturligt nogle skridt foran. Man har måske set teknologien demonstreret og allerede tænkt dens formål og mulige effekter igennem.

Den proces har medarbejderne typisk endnu ikke været igennem. Derfor kan man ikke tage for givet, at teknologien umiddelbart giver mening for dem, første gang de bliver præsenteret for den. Meningen opstår sjældent af sig selv, eller fordi man får den forklaret i en præsentation. Den skal typisk bygges op gennem konkrete erfaringer – og her har nogle medarbejdere måske brug for en passende hjælp til at opnå de nødvendige erfaringer med en ny teknologi.

2. Forskellige rationaler støder sammen

En del indførelse af ny teknologi udspringer af et styringsrationale, hvor der er fokus på systematik, standardisering, datagørelse og effektivitet. Det er i visse tilfælde et legitimt rationale, men risikerer at komme i konflikt med andre faglige rationaler i de miljøer, hvor systemerne skal anvendes. Det kan eksempelvis være faglige rationaler i arbejdet med børn, socialt udsatte eller juridisk sagsbehandling.

Det er vigtigt at få talt om sådanne mulige sammenstød mellem "bureaukratiske" og faglige rationaler. Målet bør være at finde løsninger, hvor teknologien giver god mening i begge rationaler – eller hvor den som minimum ikke opleves at være i direkte konflikt med det faglige rationale. Hvis medarbejderne oplever, at teknologien "modarbejder" deres opgaveløsning og faglighed, kommer de næppe til at bruge den, som det var tænkt.

3. Der er for længe til, at teknologien giver mening

Perspektiverne i en ny teknologi kan godt være store på længere sigt, men det kan være svært at motivere organisationen med gevinster, der ligger flere år ude i fremtiden – og som måske tilmed er usikre, fordi de afhænger af faktorer uden for jeres egen kontrol.

Teknologien skal helst give mening fra dag 1. Det vil sige, at hvert trin i implementeringen gerne skal give mening i sig selv. Det kan man understøtte ved at tilrettelægge forløbet, så teknologien også har her-og-nu-fordele. Eksempelvis at medarbejderne selv oplever, at teknologien relativt hurtigt er en hjælp i den daglige opgaveløsning. Det er ofte vigtigere end løfter om de store fordele, der venter ude i fremtiden.



Man skal ind og have en samtale om, hvilken identitet den enkelte medarbejder har i forhold til sit job. Hvad er det for en rolle, de spiller? Hvad er det for en service, de yder over for borgerne? Hvad er der på spil, når vi – måske utilsigtet – går ind og ændrer ved noget af det?

4. Bekymringer tolkes som modstand mod teknologien

Medarbejderes indvendinger mod eller skepsis over for en ny teknologi bunder næsten altid i noget, der er fagligt eller personligt vigtigt for dem.

Det kan være, at nogle medarbejdere har svært ved at se sig selv eller deres rolle i den fremtid, som teknologien bringer. Eksempelvis kan digitalisering medføre en mere standardiseret måde at arbejde på, der kan betyde tab af en vigtig og værdsat faglig autonomi. Samtidig kan der selv i tilsyneladende "rutinearbejde" ligge en faglig stolthed hos den, der mestrer det. Det er vigtigt ikke at ignorere sådanne følelser, men at gå i dialog med medarbejderne og eventuelt hjælpe dem til at tillære sig nye kompetencer.

Der kan ligge en stor innovativ kraft gemt i denne "modstand". For den kan pege frem mod nye kreative løsninger, hvor man både kan høste teknologiens fordele og bevare eller udvikle kvaliteter i arbejdet, der er vigtige for medarbejderne og/eller for borgerne.

Man skal derfor ikke bare reagere på udtalte bekymringer, men gerne ligefrem opsøge dem for at sikre, at de kommer på bordet og bliver taget alvorligt. Det gælder ikke bare i relationen mellem ledelse og medarbejdere, men også indbyrdes blandt medarbejderne. Nogen synes måske, at deres kolleger er enten unødvendigt bekymrede eller overoptimistiske. Ingen af disse holdninger er som udgangspunkt "forkerte", og det kan være et godt afsæt for implementeringen, at de bliver drøftet åbent.

Inddrag tidligt og grundigt

En tidlig og bred involvering af medarbejdere og lokale ledere kan have stor betydning for implementeringens succes. Det kan dels skabe et bredere ejerskab til teknologien, dels sikre, at relevante bekymringer og alternative løsninger kommer frem i rette tid.

TRE VIGTIGE INDSIGTER

- 1 Tidlig involvering er alfa og omega for en vellykket implementering. Især i de første faser er det afgørende med et højt niveau af psykologisk tryghed, så medarbejderne tør være åbne om eventuel usikkerhed og bidrage med egne forslag.
- 2 Medarbejders og leders viden om hverdagen er afgørende for at få teknologien til at fungere i praksis. Den skal bruges til både at identificere behov, tilpasse og udvikle løsninger og få gevinsterne i hus.
- 3 Involveringen kan hverken klares ved blot at informere alle eller inddrage en lille udvalgt kreds grundigt. Der er brug for, at den brede medarbejdergruppe opnår erfaringer med og ejerskab til teknologien.

Implementeringen af ny teknologi begynder i princippet, så snart man begynder at tale om den i organisationen. For allerede da bliver der skabt håb, frygt og myter, som kan præge den måde, teknologien bliver modtaget på.

Derfor er det en fordel at introducere teknologien og tankerne bag den for medarbejdere så tidligt som muligt. Det kan fx være en fælles introduktion på et møde for alle medarbejdere. Her er det vigtigt, at der ikke kun fokuseres på teknik og funktionalitet, men også på, hvordan teknologien spiller ind i hverdagens opgaver og arbejdsgange.

Ofte involverer man leverandøren af teknologien, når den skal præsenteres i organisationen. Her er det vigtigt for den videre implementering, at også leverandøren viser interesse, ydmyghed og lydhørhed over for medarbejdernes arbejde og faglighed.

Hvis teknologien allerede er afprøvet et andet sted i organisationen, kan det være en stor fordel at få kolleger derfra til at præsentere teknologien for medarbejderne. Det kan i så fald ske i samarbejde med lederen (og leverandøren), der så kan spille en mere tilbagetrukket rolle i selve præsentationen. Bemærk dog, at andres erfaringer med teknologien ikke er en erstatning for, at medarbejderne gør deres egne.

Betydningen af hands-on-erfaring med en ny teknologi er svær at overvurdere. For kun på den måde bliver teknologiens muligheder, begrænsninger og betydning for hverdagens arbejde for alvor konkret. Et nok

så godt powerpointshow kan ikke træde i stedet for, at medarbejderne selv har mulighed for at lære teknologien at kende.

I den tidlige fase er det især vigtigt at gøre det nemt og trygt at stille og få svar på de spørgsmål, der knytter sig til teknologien og dens anvendelse. Det gælder også de "dumme", usikre eller bekymrede spørgsmål, der måske først melder sig undervejs i processen. Muligheden for at få afmystificeret teknologien og implementeringen kan være særlig vigtig, hvis der er lang tid til, at medarbejderne selv har mulighed for at tage teknologien i brug.

Teknologiudvikling nedefra

God inddragelse handler ikke kun om at informere og involvere medarbejderne i implementeringen af ny teknologi, som andre har taget initiativ til. Mange steder har man gode erfaringer med at lade medarbejderne selv være en drivende kraft i at identificere behovet for ny teknologi, beskrive nye arbejdsgange og opstille krav til de teknologiske løsninger. Det kan eventuelt foregå støttet og koordineret (men ikke styret) af centrale ressourcer, fx en digitaliseringsafdeling.

Derved kan man lade løsningerne vokse ud af fagligheden og de konkrete udfordringer i hverdagen. Det kan dels gøre det lettere for teknologien at slå rødder lokalt, dels skabe et stærkere match mellem teknologien og den drift eller udvikling, som den skal understøtte.

I det hele taget er det vigtigt at gøre det let, ufarligt og gerne sjovt at få erfaringer med nye teknologier. Det kan være ved at anspore medarbejderne til lokalt at eksperimentere med nye, interessante teknologier – og understøtte dette med inspiration, viden og ressourcer fra centralt hold. Dette skal selvfølgelig ikke gøres på områder og måder, hvor det kan have uønskede konsekvenser.



Hvis man skal have medløb på teknologien, kan det ikke nytte, at nogen er involveret, og andre ikke er. For så får man ikke rykket ved hele måden, man udfører opgaverne på. Alle skal med og have et rum for at meningsudveksle om, hvad der virker, og hvad der ikke virker.



Man taler sig måske i en lukket lederkreds eller en økonomiafdeling varm på en idé, som så ikke kan rokkes, når den rammer virkeligheden. Ude i organisationen vil man så sige: 'Vi har ikke været med i den proces – hvordan er vi nået hertil? Er der nogen, der har spurgt os, om det er en god idé?' Det er der, hvor alt bøvlet kommer.

Under alle omstændigheder bør sådanne eksperimenter evalueres grundigt, før man går videre med noget, der har større konsekvenser. Man bør aldrig implementere teknologi i større skala, hvis den ikke er moden og afprøvet under realistiske forhold.

Læs mere om god inddragelse i kapitel 4 i publikationen *Sammen om ny teknologi*.

FIRE FALDGRUBER

1. Information er ikke det samme som involvering

Der er typisk masser af faktuel information at formidle, når man skal implementere en ny teknologi. Hvordan virker teknologien? Hvordan er den anderledes end den, vi bruger nu? Hvordan er integrationen med andre systemer? Hvad skal man lære for at bruge den rigtigt? Osv. Alt det skal medarbejderne selvfølgelig orienteres om.

Men ofte vil medarbejderne være mindst lige så optaget af alt det, der handler om teknologiens konsekvenser for dem og deres arbejde. Det kan ikke blot forklares i en præsentation. Dels er der brug for en åben og grundig dialog om den slags emner. Dels har medarbejderne brug for at lære teknologien at kende og danne sig deres eget indtryk af dens muligheder og begrænsninger.

Der kan være brug for forskellige grader af involvering i forskellige faser af implementeringen – fra simpel information til egentlig samskabelse. Men især i begyndelsen, hvor usikkerheden typisk er størst, er det vigtigt, at medarbejderne føler sig aktivt inddraget og derigennem opnår fortrolighed med og ejerskab til teknologien.

2. Det er kun Tordenskjolds soldater, der involveres

Ofte er det de samme medarbejdere, man inddrager, når man skal i gang med ny teknologi. Måske fordi de var gode til det sidst, eller fordi de har en høj grad af viden, interesse og engagement på området. Men det kan betyde, at de ikke nødvendigvis er typiske repræsentanter for den medarbejdergruppe, der skal arbejde med teknologien til daglig. Og hvis flere fagligheder bliver berørt af teknologien, får man måske kun involveret en eller nogle af dem, fx dem, der lettest kan finde tid til at involvere sig.

Man risikerer også – navnlig i større projekter – at medarbejderrepræsentanterne med tiden mere bliver projektets repræsentanter i hverdagen end hverdagens repræsentanter i projektet. Det kan derfor være en fordel at rekruttere bredere og mere varieret til projekterne. Eksempelvis ved at have flere "almindelige" (og måske også forbeholdne) medarbejdere med ombord. Men også ved løbende at sørge for at holde dialogen med hele medarbejdergruppen i gang.



3. Svag inddragelse af førstelinjelederne i planer for gevinstrealisering

Det er i sidste ende førstelinjelederne og deres medarbejdere, der skal realisere de fordele, man gerne vil opnå med teknologien. Derfor bør de også have en tydelig stemme, når der i forbindelse med ny teknologi skal sættes mål, laves businesscases og udarbejdes planer for gevinstrealiseringen. De kan også med fordel spille en aktiv rolle, når der laves mere overordnede strategier for digitalisering.

Jo tættere førstelinjelederne er involveret, jo større er sandsynligheden for, at målene er realistiske og realiserbare, samt at lederne og deres medarbejdere føler et ejerskab til dem. Hvis den slags måldokumenter lander som en ufo i organisationens hverdag, risikerer man, at de ikke bliver opfattet og anvendt efter hensigten: som en fælles og forpligtende plan for at få implementeringen til at lykkes.

4. MED-udvalg bliver ikke brugt som en del af involveringen

Teknologiprojekter berører tit områder, der hører naturligt til i fælles fora som MED-udvalg eller arbejdsmiljøorganisation. Så uanset om det ifølge aftaler skal på dagsordenen her, kan det styrke medarbejdernes ejerskab til og medudvikling af projektet, at det er drøftet i de relevante formelle samarbejdsorganer.

Det erstatter selvsagt ikke den bredere og mere hverdagsnære involvering af medarbejderne, men kan supplere den. Eksempelvis ved, at man her opstiller nogle fælles principper og pejlemærker for, hvordan teknologien skal implementeres og anvendes.

Erfaringer fra kommunerne viser, at MED-udvalg ofte ikke spiller nogen særlig aktiv rolle i projekter om ny teknologi. Det kunne tyde på, at der her ligger et uudnyttet potentiale for at involvere medarbejdernes valgte repræsentanter.



Vi har en central afdeling, der arbejder med digitalisering, men vi vil ikke centralisere selve digitaliseringsopgaven, for den hænger tæt sammen med den faglige opgave. Så i stedet modner vi organisationen, får dem til at se meningen med teknologi, klæder dem på til at bruge teknologi i deres fagområder og hjælper dem undervejs, når der er brug for det.



Start småt, og lær undervejs

Selve ibrugtagningen af en ny teknologi kræver stor omhu. Der er især brug for klare roller, en tydelig proces og den nødvendige support. Ikke alt kan forudsiges, så det er vigtigt at tænke feedback, læring og tilpasning ind i processen.

TRE VIGTIGE INDSIGTER

- 1 Implementering er en kompleks proces, som skal designes, så der er gode muligheder for at diskutere, blive klogere og justere planer undervejs, blandt andet via grundige pilottest.
- 2 Vellykket implementering forudsætter, at alle er bevidste om de roller, de skal spille i processen, og er klædt godt på til det.
- 3 Medarbejdere er forskellige, og nogle har brug for mere støtte end andre for at blive venner med en ny teknologi. Der skal være relevante muligheder for support til alle.

Når teknologien skal tages i brug i hverdagen, er det vigtigt, at rollerne omkring den nye teknologi er klare for alle – og da ikke mindst for dem, der skal udfylde dem. Roller kan defineres på mange måder, fx ved at skelne mellem roller og opgaver som henholdsvis forandringsejer, forandringsleder og forandringsagent. Se også faktaboksen *Vigtige roller i forandringer*.

Medarbejdere, som får tildelt særlige roller i forløbet, skal gøres bevidste om, hvad rollen kræver af dem. Især hvis de er nye eller usikre i rollen, skal de måske klædes særligt på til at varetage den tilstrækkeligt og kompetent. Det er også vigtigt, at de har den nødvendige tid til at udfylde rollen ordentligt. Det kan i nogle tilfælde betyde, at de skal tages helt eller delvist ud af deres almindelige funktioner i en periode.

Samtidig er det vigtigt, at processen omkring ibrugtagningen bliver gjort tydelig og transparent. Det er lettere for medarbejderne at være i og bidrage til forandringen, når de kender og forstår deres egen rolle i den. Ideelt set skal hver enkelt medarbejder opleve implementeringsplanen som *deres* plan.

Der skal være adgang til teknisk support, når og så længe der er brug for den. Ofte virker det bedst, når supporten leveres af nogen, der ikke blot kender teknologien, Men også har faglig indsigt i de opgaver, teknologien løser. Hvis supporten leveres fra andre steder i organisationen (eller udefra), er det vigtigt at forpligte leverandøren til at sikre det ønskede supportniveau igennem hele forløbet.

Gør det muligt at blive klogere undervejs

En businesscase og en implementeringsplan overlever sjældent uændret deres møde med virkeligheden. Derfor er det godt at have mulighed for at revidere planerne, hvis man bliver klogere undervejs. Det bør være levende dokumenter, som løbende tilpasses den virkelighed, de møder.

Netop uforudsigelighed og kompleksitet gør pilottest og prøvehandling til vigtige redskaber i en god implementering. Hvis man bruger dem klogt, kan man opdage og fjerne alle teknologiens børnesygdomme, inden hele organisationen får dem at mærke.

Eksempelvis kan det være klogt at arbejde iterativt med pilottest, det vil sige, at man ikke tester alting på én gang, men tager det over flere runder – og gerne adskilt fra den faktiske opgaveløsning. Det kan også styrke implementering og ejerskab, hvis det er medarbejderne selv, der står for pilottesten. I nogle tilfælde kan det også være en fordel at pilotteste teknologi og nye arbejdsprocesser hver for sig. For hvis ikke selve teknologien virker (og spiller sammen med andre systemer), giver det ikke mening at teste den på nye arbejdsgange i større skala.

I det hele taget er det vigtigt, at det er let for medarbejderne at give feedback og komme med forslag – gerne på en måde, så de også kan se og forholde sig til andres feedback. Det kendetegner en god feedbackkultur, at der reageres hurtigt på feedback – enten gennem hurtig handling eller i form af nogenlunde hurtige svar på, hvordan og hvornår man går videre med sagen.

Vigtige roller i forandringer

Forandringsejeren er den person eller gruppe, der bestiller forandringen, godkender projektet og efterspørger resultaterne. Forandringsejeren skal kunne tilføre projektet ressourcer og er normalt den øverste ansvarlige for den del af organisationen, hvor forandringen gennemføres. Rollen har tre vigtige opgaver: at sikre de nødvendige ressourcer, at kunne begrunde forandringens meningsfuldhed og at efterspørge resultaterne.

Forandringslederen er normalt den væsentligste drivkraft i forandringsforløbet. Det er typisk en projektleder, der tager sig af den praktiske planlægning og implementering og refererer direkte til forandringsejeren. Rollens primære opgave er at sikre projektets faglige fundament og sikre fremdrift i implementeringen.

Forandringsagenter er de personer, der i praksis påvirker målgruppens adfærd og sikrer, at forandringen bliver gennemført. Det er typisk ledere, men kan også være ambassadører eller superbrugere. Rollens opgave er at sætte i gang, følge op og sikre, at forandringen bliver indarbejdet i målgruppens hverdag.

Målgruppen er de medarbejdere og brugere, der er direkte berørt af forandringen, fordi de skal tage noget nyt i brug og ændre adfærd for at få forandringen til at lykkes.

Læs mere i artiklen *Klare roller skaber en vellykket forandring* på vpt.dk

FIRE FALDGRUBER

1. Man glemmer, at medarbejderne er forskellige

Alle medarbejdere skal ikke nødvendigvis have samme vej ind i teknologien, og det er ikke sikkert, at alle skal kende eller mestre teknologien lige godt. Dels kan der være forskel på, hvordan forskellige medarbejdere faktisk skal anvende teknologien, dels har medarbejdere forskellige forudsætninger for at tilegne sig den.

Nogle gange kan der være underforståede og usagte forudsætninger for, at man kan få gavn af den nye teknologi. Det kan fx være det at læse, skrive og forstå dansk eller engelsk. Men det kan også være mere refleksive kompetencer, så man er i stand til at fortolke og handle på de indikationer, teknologien giver.

Derfor skal der være tid til, at medarbejderne kan lære teknologien at kende i deres eget tempo. Det kan kræve, at de har tid og ressourcer til, at der kan være nogen ved siden af til at hjælpe og støtte medarbejdere, der har behov for det. Vær her opmærksom på, at de særligt dygtige og motiverede medarbejdere ikke kommer til at tromle dem, der har lidt sværere ved det. Somme tider kan den bedste hjælper være en, der selv kan huske, at det var svært.

2. Alt skal implementeres på én gang

Nye digitale løsninger kan ofte mange ting. Det kan for medarbejderne være overvældende og svært at overskue, hvilke dele af teknologien der er afgørende, og hvilke der ikke er så vigtige.

Samtidig implementerer man ofte mange forskellige ting, når man implementerer en ny digital teknologi: nye processer, nye faglige metoder, nye løsninger, nye integrationer og nye loginprocedurer.

Derfor kan det være en fordel at implementere det eller de mest centrale elementer i løsningen først, det vil sige den minimale implementering, som giver mening. Så kan man lettere introducere resten senere og bygge mere avancerede elementer ovenpå, i takt med at medarbejderne får øvet og lært grundtrinnene.

3. Teknologien breder sig uplanlagt

Såkaldt "scope-creep" er en velkendt faldgrube, når man implementerer ny teknologi. Det beskriver den situation, hvor omfanget af et projekt gradvist udvides ud over det oprindeligt planlagte – uden at der sker en tilsvarende justering i ressourcer eller tidsplan.

Det kan fx opstå, hvis teknologien tilbyder funktioner, man i første omgang ikke havde tænkt sig at udnytte. I så fald skal man i princippet betragte og behandle det som en ny implementering, hvor man tager stilling til formål, gevinster, konsekvenser osv.

Men det kan også være fornuftigt "at hegne teknologien ind" og melde klart ud, hvad den ikke skal bruges til (lige nu). Så kan man måske aftale, hvordan man griber det an, hvis man på et tidspunkt får brug for at udvide anvendelsen. Det kan også være vigtigt at huske, at bare, fordi en teknologi kan en masse, er det ikke givet, at den skal bruges sådan i jeres kontekst.



4. Pilottest bliver ikke realistiske nok

Det er vigtigt at huske mangfoldigheden i et fagligt område, når man pilottester en ny teknologi. Der kan være store forskelle både på det teknologiske miljø og den faglige kontekst, en løsning skal fungere i rundt omkring i en større organisation. Det skal man tage højde for, når man designer sit testsetup.

Pilottest må heller ikke være for små. Der skal være tilstrækkelig variation og volumen i opgaverne til, at man kan få et realistisk billede af, hvordan teknologien virker. Det kan gøre det nødvendigt at gennemføre pilottest flere steder i organisationen.

Det er især vigtigt ikke kun at teste, der hvor forudsætningerne for succes er størst. Faktisk kan det somme tider være bedre at teste teknologien, der hvor man forventer, at det kan være sværere at få succes.



Start småt, og få arbejdsgangene på plads, og få dem arbejdet virkeligt godt igennem. For lige så snart den enkelte medarbejder sidder foran sin egen skærm eller med sin egen borger, så bliver man let i tvivl om det nye. Så hvis ikke det er godt beskrevet, bliver det bare fejlimplementeret, for så finder folk selv på noget.



Vi skal sørge for, at vi hele tiden er i dialog. Der skal være en åbenhed for, at man må sige de ting, man er bekymrede for, utryg ved eller ikke forstår. Man skal kunne tage de nødvendige faglige snakke og være uenige professionelt.



Det kræver mod at sige: 'Det kan godt være, at det så ud til at være en god løsning, og at businesscasen sagde, det kunne spare 300 timer. Men det virker bare overhovedet ikke. Så lad os stoppe det og finde de timer et andet sted.'

Læs mere om god implementering af ny teknologi

Der udgives et stort antal bøger, rapporter og værktøjer om digitalisering og implementering af ny teknologi. Nogle af publikationerne har teknisk karakter, andre fokuserer på bestemte aspekter af udviklingen, fx organisation, kompetencer, arbejdsmiljø eller ledelse.

Nedenfor er en række let tilgængelige materialer, som er målrettet ledere, tillidsvalgte og andre, der skal samarbejde om ny teknologi i kommunerne.

Fremfærd: **Sammen om ny teknologi**

En kort introduktion til, hvordan ledere og medarbejdere i kommunerne kan samarbejde om at indføre ny teknologi. Publikationen bygger på eksisterende viden samt interview med eksperter og praktikere.

VPT.dk: **Temasektion**

om ny teknologi i kommunerne

Artikler, cases og værktøjer, der supplerer publikationen Sammen om ny teknologi.

BFA Velfærd og Offentlig administration:

Digitalisering og det gode arbejde

Et arbejdsmiljøperspektiv på digitalisering – med fokus og kommunale eksempler på, hvordan medarbejderne kan involveres i udviklingen af nye digitale løsninger.

KL: **Kommunernes Teknologiradar**

KL's årlige undersøgelse af, hvilke teknologier eksperter, ledere og medarbejdere vurderer modne til anvendelse eller afprøvning.

HK Kommunal: **God ledelse i en digital hverdag**

En indføring i de vigtigste begreber og processer i offentlig digitalisering – set fra førstelinjeledernes perspektiv. Fokus på kerneopgave, teknologiforståelse og forandringsprocesser.

Væksthus for Ledelse:

Ledelse af digital innovation i hverdagen

En tværgående analyse af fem gode eksempler på offentlige arbejdspladser, der på egen hånd har arbejdet innovativt med digitalisering. I tilknytning til analysen er der udviklet 10 værktøjer til arbejdet med digital innovation.

Væksthus for Ledelse: **Få strategien til at leve**

Introduktion til en tilgang til implementering af strategi, der især lægger vægt på betydningen af inddragelse, oversættelse og dialog som afgørende for implementeringens succes.



Andre publikationer fra Fremfærd



Fremfærd har sammen med en række kommuner udviklet en ny tilgang til et af tidens store spørgsmål: Hvordan får vi mere tid til kerneopgaven og slipper af med overflødigt bureaukrati? Filosofien i Samskabt styring er at involvere dem, der har aktier i styring, i at stille diagnosen og finde kuren, når arbejdsgange, processer og rutiner spænder ben for at levere den bedste velfærd til borgeren.

Dette hæfte beskriver de vigtigste principper i samskabt styring og giver en række anvisninger på, hvordan man kan arbejde med tilgangen i praksis.



Begrebet kerneopgave er de senere år blevet en fast del af det kommunale ordforråd. Men hvad betyder begrebet egentlig? Og hvad kan man bruge det til i praksis på en kommunal arbejdsplads?

Dette hæfte fremhæver det nye i begrebet, udfordrer nogle typiske misforståelser af det og peger på, at det især er velegnet til:

- at konkretisere de fælles mål
- at indtænke borgernes behov og ressourcer
- at navigere i forandringer
- at understøtte og udfordre stærke professioner
- at koble trivsel tættere til opgaveløsningen.

Om Fremfærd

Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver. Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der til sammen dækker alle de kommunale kerneopgaver, og en tværgående bestyrelse.

Læs mere om Fremfærds arbejde på hjemmesiden **vpt.dk**. Her finder du som leder eller medarbejder masser af velformidlet viden, værktøjer og inspiration til dit daglige arbejde.

BEDRE IMPLEMENTERING AF NY TEKNOLOGI

Kommunale erfaringer

Alle kommuner arbejder med at bruge ny, digital teknologi til at løse deres opgaver bedre og/eller mere effektivt. En afgørende forudsætning for dette er, at det lykkes at indarbejde teknologien godt i de daglige arbejdsgange.

Det er baggrunden for denne publikation, som er skrevet til alle, der har ansvar for god implementering af digital teknologi, fx kommunale chefer og ledere, tillidsvalgte samt digitaliserings- og HR-konsulenter.

Publikationen bygger på både gode og mindre gode erfaringer fra 13 kommunale projekter og samarbejder. Den giver fire overordnede anbefalinger og kortlægger nogle af de typiske faldgruber i implementeringsprocessen.

Publikationen bygger videre på projektet Sammen om ny teknologi. Find begge publikationer og mere viden på vpt.dk.

