

FORORD

LEDELSE OG STYRING AF DIGITAL FORANDRING

VOL#3 Vinter 2022

Publiceret: 2. december 2022

Af: Anja Svejgaard Pors, Matilde Høybye-Mortensen, Niels Borch Rasmussen, Jan Rosenmeier og Søren B. Hornskov

Digital forandring udfordrer ledelse og styring i alle professionsfelter. Senest har COVID-19-nedlukninger sat turbo på brugen af digitale platforme i fx skole og beskæftigelsesindsatsen, ligesom forhåbningerne til AI og automatisering sætter nye præmisser for både offentlige ledere og fagprofessionelles arbejde (Hundebøl, Pors og Sørensen 2020; Håkanson Lindqvist og Petterson 2019). Digitalisering udfordrer beslutningsprocesser og den professionelle dømmekraft, ligesom det kræver en gentænkning eller tilpasning af kerneydelserne i både den offentlige og den private sektor

Det er i sig selv en udfordring at tale om ledelsesopgaven fordi forskellige miljøer bruger forskellige begreber og forskellige modeller. Ét af disse begreber er teknologiforståelse, som vi kan forvente kravler højere og højere op på dagsordenen for både grund- og videreuddannelse i de kommende år. Teknologiforståelse er én tilgang til den omfattende opgave med kompetenceudvikling og videndeling, som organisationerne sætter i værk for tusinder af fagprofessionelle. Det betyder, at uddannelserne skal udvikle nye aktiviteter, som kan løfte de digitale kompetencer hos ledere, lærere, pædagoger, forvaltere og mange flere.

Forskningen har de senere år haft fokus på de fagprofessionelle, som har kontakt til borgerne – fx lærere, der bruger digitale undervisningsmidler, og socialrådgivere, der anvender algoritmebaserede risikovurderinger – men der mangler forskning i de ledelsesopgaver, som er forbundet med disse praksisser. Hvad er de vigtigste opgaver for ledere, der søger at fremme brug af digitale redskaber? Hvordan skaber ledere balance mellem organisationen behov og medarbejdernes kompetencer? Hvad er medarbejdernes rolle og meningsfuldhed ind i teknologianvendelse og hvordan påvirker det lederens opgave?

TEMANUMMERETS FIRE ARTIKLER

Temareaktionen har den fornøjelse af præsentere fire artikler, som præsenterer hver deres bud på ledelsesopgaver, tilgange og udfordringer, som følger med digitalisering i professionsfelterne. Det er et felt i rivende udvikling – vi håber temanummeret her

giver både redskaber til at forstå udviklingen, og lyst til at læse mere om digital forandring.

Resultatet er blevet et temanummer med tre fagfællebedømte forskningsartikler og én formidlingsartikel. Forskningsartiklerne er bedømt af Lederlivs fagfællepanel, mens formidlingsartiklen er bedømt af temaredaktionen.

De tre forskningsartikler er på samme tid forskellige og præget af nogle fælles tematikker, fx spørgsmålet om hvad data er og hvad det skal bruges til. De handler om hver deres genstandsfelt – henholdsvis skole, ungevejledning, og rehabilitering – og anvender forskellige teoretiske perspektiver. Analyserne af disse forskellige empiriske felter rummer imidlertid bud på flere af de samme udfordringer, som ledere i forskellige felter står overfor.

Den måske vigtigste udfordring er det grundlæggende spørgsmål om, hvad ledelsens rolle i det hele taget er i digitaliseringen af organisationerne. De to første artikler handler om brugen af data, som vi kan forstå som en særlig del af digitaliseringen.

Elof Nellemann Nielsen og Sara Holch Bilenberg Nielsen skelner således i artiklen 'Datastrategi i fagprofessionel praksis - en undersøgelse af to lederes udfordringer, muligheder og strategier i deres arbejde med data' mellem *push*- og *pull*-orienterede tilgange til brug af data i ledelse. *Push* betegner en praksis, hvor data 'skubbes' ud til ledere, som formidler dem til medarbejdere, mens *pull* betegner en ledelsesrolle, som selv efterspørger bestemte data, som er relevante for organisationen. Forfatterens analyse af to cases anvender desuden Staceys begreber om systemtænkning og responsivitet. Artiklen peger på, at både en *push* og *pull* kan være produktive ledelsestilgange, og at valget af ledelsestilgang må afhænge af forhold i organisationen. Dette perspektiv lægger op til en diskussion af forholdet mellem systemiske og responsive ledelsesformer i digital forandring.

Niels Borch Rasmussen, Jonathan Jagd Hav Hermansen, Irina Papazu og Kasper Friis Rasmussen har også brug af data som genstand. De ser i artiklen 'Fra data som ledelsesinformation til datainformeret ledelse' nærmere på datainformeret velfærdsarbejde i et kommunalt sundhedscenter, hvor der arbejdes med diabetesrehabilitering. Artiklens fokus er på data som støtte for det borgernære driftsniveau. Forfatterne argumenterer for, at ambitionerne for denne borgernære indsats er ukonkrete. Velfærdsorganisationerne står famlende i forhold til hvilke data, der kan bruges, og hvordan. Analysen viser, at arbejdet med diabetesrehabilitering bygger på en tæt relation til borgeren, og at data om resultat og effekt ikke umiddelbart understøtter opgaveløsningen. Derimod finder medarbejderne andre veje til at indsamle og bearbejde data til at understøtte arbejdet på det borgernære driftsniveau.

Artiklen peger på, at arbejdet med data bør tage udgangspunkt i en analyse af, hvad der er kernefagligheden i opgaveløsningen, ligesom ledelse med fordel kan reflektere kritisk over de forestillinger om anvendelsen af data, der findes i organisationen.

Den tredje forskningsartikel har samme undersøgende tilgang til ledelse af digital forandring, men her er det skolen, der er genstand. Søren Hornskov anlægger i "Det er rigtige mennesker" et helhedsperspektiv på den komplekse ledelsesopgave med digital forandring. Artiklen trækker på aktivitetsteori, som giver et overordnet blik på lederes komplekse praksis, i en analyse af empiri fra en undersøgelse blandt

skoleledere i Danmark. Analysen peger på, at lederne arbejder i to forskellige aktivitetssystemer i samme tid. I det ene system har lederne sammen med medarbejderne blikket rettet mod at realisere den virtuelle skole. I det andet system har ledelse et mål om at få alle med i den digitale forandring. Artiklen diskuterer emner som ledelsesrollen, herunder ledernes digitale kompetencer, og forholdet mellem skole og forvaltning. Begge dele er en udfordring mange steder.

Den sidste artikel kaster også et blik på spørgsmålet om kompetence. Jytte Pahun, Matilde Høybye-Mortensen, Asbjørn Thalund Binderup, Lillian Buus og Mikkel Hjorth peger i formidlingsartiklen 'Professionsrettet teknologiforståelse i et organisationsperspektiv' på udvikling af teknologiforståelse som en kollektiv proces. Omdrejningspunktet er, at medarbejdere har forskellige styrker, som samlet set kan og skal supplere hinanden. Lederens opgave bliver i lyset af denne tilgang at sammensætte og udvikle medarbejdergruppens heterogene kompetencer, så det sikres at der er blik for forskellige aspekter af teknologiforståelse i det velfærdsprofessionelle arbejde. På baggrund af viden fra et udviklingsprojekt på tværs af professionsfaglige felter definerer forfatterne syv elementer, som lederen af fagprofessionelle kan bruge som ramme til at overveje, hvordan medarbejdernes teknologiforståelse er sat sammen, og hvor der er styrker og mangler. De syv elementer peger på, at lederen skal invitere til *refleksion* og *handling* i forhold til medarbejdernes konkrete anvendelse af digitale teknologier i det daglige arbejde med teknologiforståelse. Lederen skal altså være opmærksom på både at skabe rum til at medarbejderne reflekterer over teknologiens indvirkning på opgaven og professionsidentiteten og give mulighed for at medarbejderne erfarer og vurderer brugen af teknologien i kontekst.

LITTERATUR:

Håkansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and School Leadership: On the Complexity of Leading for Digitalization in School. *International Journal of Information and Learning Technology*, 36(3), 218–230.

Hundebøl, Jesper, Anja Svejgaard Pors og Lars Hove Sørensen (2020). Digitalisering i offentlig forvaltning. Samfundslitteratur.