

E-sundhedsobservatoriet 2023 Ledelse af Digital Transformation

Mette Strange Noesgaard, mes@dps.aau.dk



AALBORG
UNIVERSITET

Tema for E-Sundhedsobservatoriets
Årskonference 2023:

Er tiden inde til at tale om en nødvendig digital omstilling af sundhedssektoren?

...nødvendig omstilling af sundhedssektoren; proaktiv og forebyggende; ny digital tilgængelighed af sundhedsydelser; gentænke behandler-patientrelationen; flytte behandlingerne ud i patienternes/borgernes hjem; vi skal udvide vores administrative begrebsapparat og tilhørende sprog; erstatte fysisk tilstedeværelse med virtualitet...

...er det et uopnåeligt fatamorgana, eller er det muligt at lave en sådan omstilling?

- ① **Digital transformation:** "organizational change that is triggered and shaped by the widespread diffusion of digital technologies" (Hanelt et al., 2021, 1160). Fokus er således ikke softwareopgraderinger eller IT-forbedringsprojekter, men på **væsentlige organisatoriske forandringer** muliggjort af digitale teknologier. Knytter sig til **radikale** snarere end inkrementelle **organisatoriske forandringer**.
- ① **Forandringsledelse.** Ledelse af **planlagte** forandringer. Handler om at sætte **retning** og **motivere** og derigennem skabe værdi. Mao. at lede en transition fra en nuværende tilstand til en fremtidigt ønsket position. Det handler om at varetage styringen af både teknologier, processer og mennesker.

"Det som er særligt ved digital transformation er, at uanset hvor god din implementeringsplan er, så opstår der altid flere kritiske udfordringer. De gode viljer fra leverandør, projektledelse, styregruppe og medarbejdere er aldrig nok (topleder, i Nielsen, Elmholdt & Noesgaard, 2020).

Ledelse af digital transformation

Hvilke forandringsledelsespraksisser karakteriserede implementering af CURA i Aalborg Kommune?

Afsættet for dette oplæg samt en mere detaljeret beskrivelse, kan I læse mere om her:



Samfundslederskab i Skandinavien
Årgang 35, Nummer 6, 2020, s. 423-442
<https://doi.org/10.22438/sls-ss356-6110>
ISSN: 2599-6200

Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ

Af Jeppe Agger Nielsen, Kasper Elnholdt og Mette Strange Noesgaard *)

Resumé

Mange offentlige digitaliseringsinitiativer slår fejl eller lever ikke op til forhåbningerne. Ofte bliver mangelfuld ledelse fremhævet som en årsag hertil. I lyset heraf, rapporterer denne artikel fra et kommunalt digitalt transformationsinitiativ, hvor forandringsledelsesindsatsen var massiv. Studiet er designet som et kvalitativt casestudie af indførelsen af en ny digital platform til sundhedspersonalet i Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune som indbefattede organisatoriske forandringer. Vi fremhæver tre forandringsledelsespraksisser, som var væsentlige for ledelsen af den digitale transformation: (1) tilspændingsledelse, (2) tilhøring/ledelse og (3) forventningsledelse. Artiklen udfolder de tre ledelsespraksisser og illustrerer hvordan ledelse af digital transformation udfolder sig som en pragmatisk kombination af praksisserne. Vi peger også på, at forandringsledelse i digital transformation får en særlig dimension, hvor det løbende handler om at forme aktørernes teknologiforståelser.

Emneord

Digitalisering, Digital transformation, Forandringsledelse, Digital platform, Casestudie



CURA



- Den elektroniske omsorgsjournal (CURA) udgør en digital platform, hvor oplysninger om borgeren (stamoplysninger, funktionsvurdering, plejeplaner mv.) er samlet ét sted og data er tilgængelige for relevante faggrupper på tværs af tid og sted, som kan tilgås via mobile terminaler såsom bærbare computere, tablets og smartphones
- Digital transformation som teknologisk fornyelse: fra CARE (som havde været i brug i 25 år) til CURA
- Beskrevet af ledere og medarbejdere i Aalborg Kommune som et ”paradigmeskifte”, ”en kulturel forandring” og ”det største implementeringsprojekt som forvaltningen har stået overfor”
- 7.000 medarbejdere omfattet af forandringen (5000 på ældreområdet og 2000 på handicapområdet)
- CURA og Fælles Sprog III (fælleskommunal metode og standard for dokumentation af opgaveløsning på sundheds- og ældreområdet)
- Prestigeprojekt for forvaltningsledelsen med stor ledelsesmæssig bevågenhed: Ledelsesindsatsen var dikterende og inddragende, hvor ledelsen satte retningen oppefra og samtidig engagerede medarbejdere.

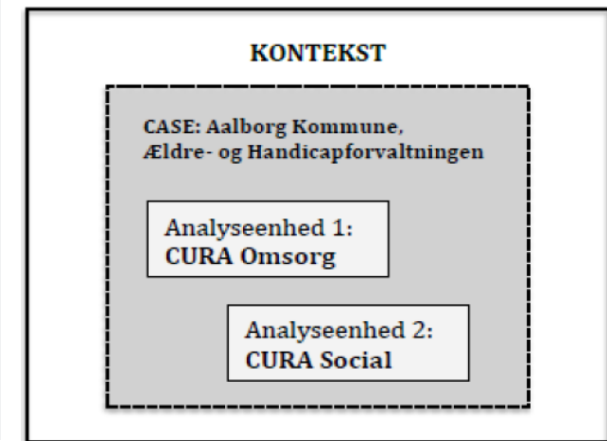
Organisering af CURA følgeforskning

Før – under –efter

CURA
Omsorg

Før – under –efter

CURA
Social



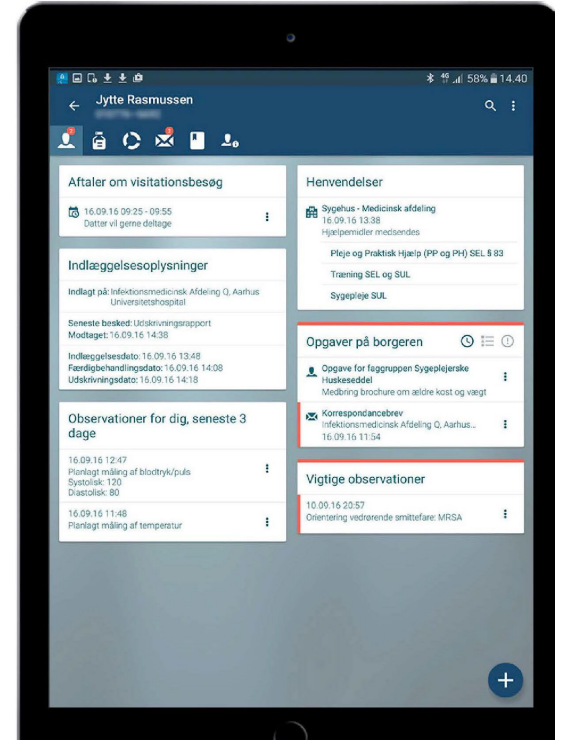
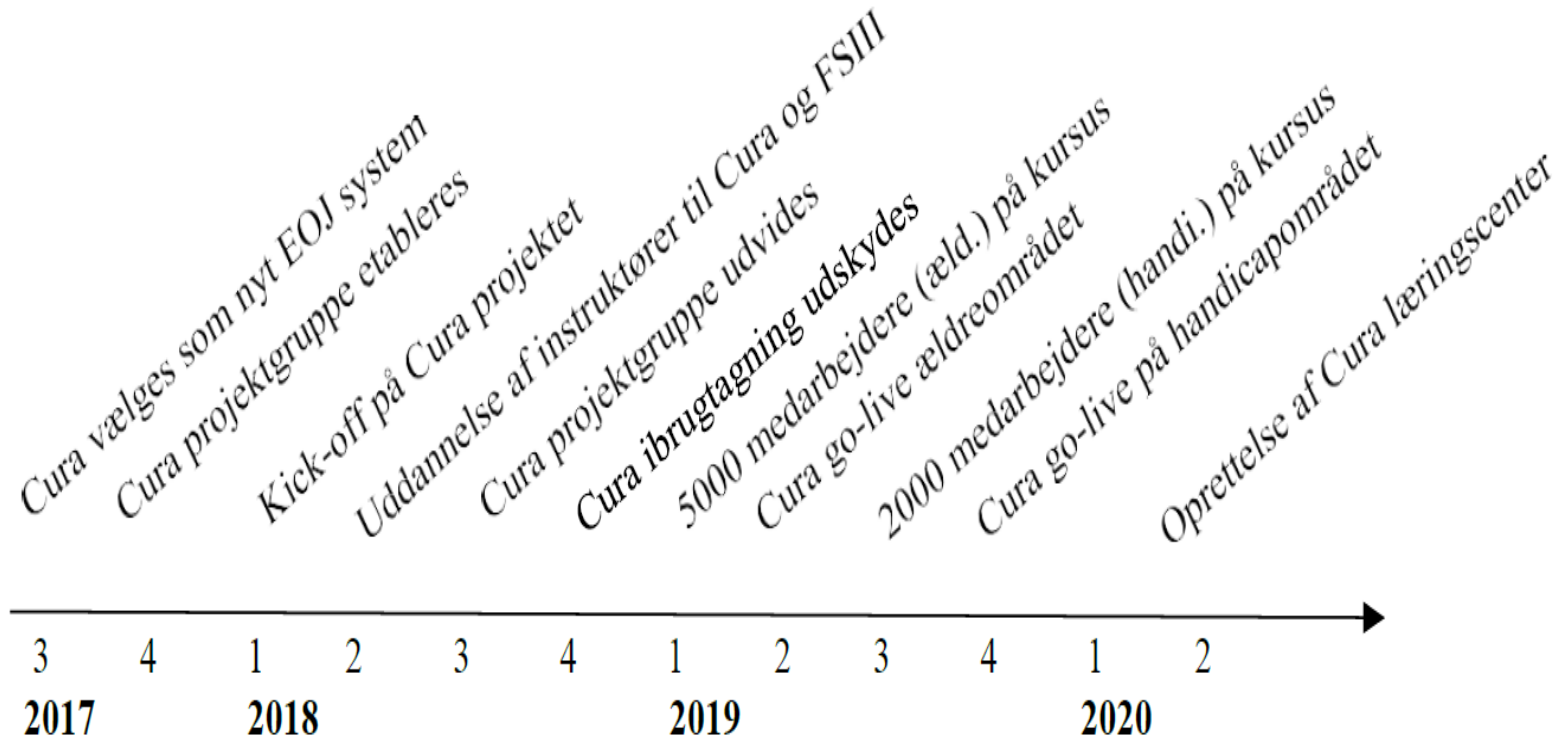
Figur 1: Casestudie design

Fokus på **digital transformation** (ny digital platform)

I perioden 2018-2021 gennemførte vi 120 interviews (ledere, medarbejdere, leverandører), 100 timers observationer samt adgang til store mængder af dokumenter

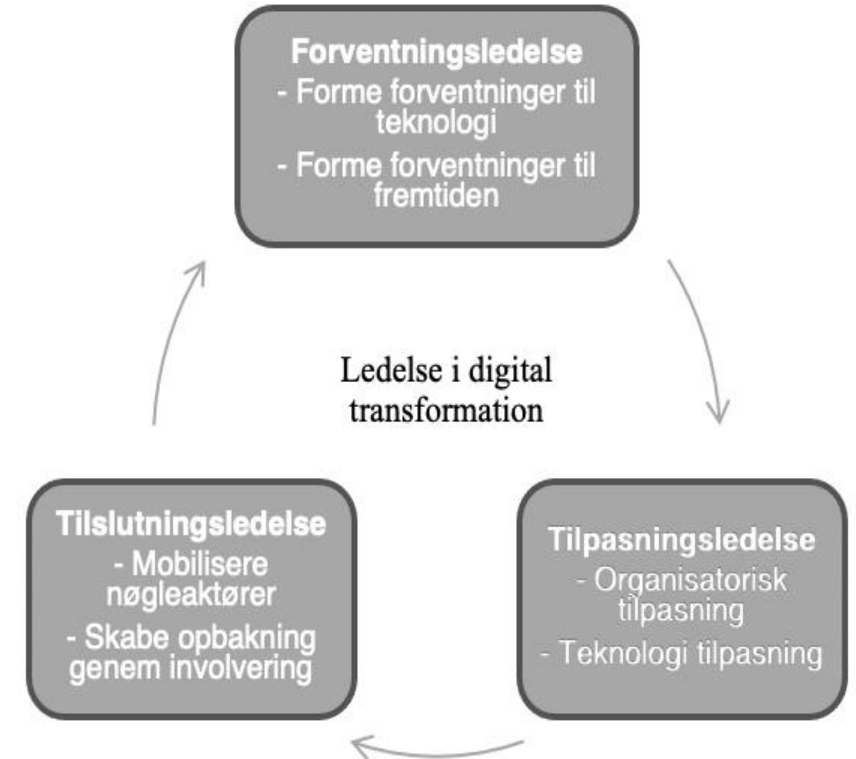


CURA

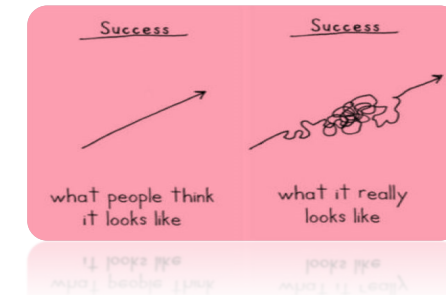
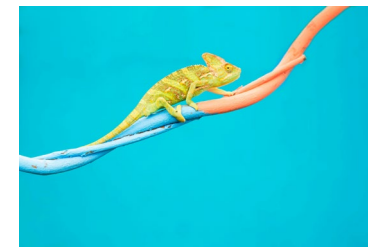


Tre forandringsledelsespraksisser

1. **Tilpasningsledelse** som markerer iværksættelse af organisatoriske og tekniske tilpasninger
2. **Tilslutningsledelse** som markerer mobilisering af nøgleaktører og skabe opbakning gennem løbende involvering
3. **Forventningsledelse** som markerer at forme medarbejdernes forståelser og forventninger til digital transformation.



Tilpasningsledelse



Organisatorisk tilpasning

- Re-design af projektorganisation (primo 2018). I starten (2017) var der én fuldtidsansat med ansvaret for CURA projektet, tre år senere 15-20 fuldtidsansatte i CURA projektkontoret med ansvarsområder som konfiguration, test, uddannelse, drift og support.
- Udskyde "go-live" (fra oktober 2018 til maj 2019)
 - *"At forvaltningsledelsen valgte at udskyde var fantastisk. Processen er blevet SÅ meget bedre. Nu har jeg **ro i maven** for jeg ved der er styr på arbejdsprocesser og så videre"* (mellemlider)
 - *"Dog ikke en omkostningsfri beslutning men alternativ vil koste mere"* (Direktør)

Teknisk tilpasning

- Selvom CURA allerede var taget i anvendelse i andre kommuner, skulle platformen tilpasses Aalborgs specifikke behov.
- Tæt samarbejde med leverandør (Systematic) og inddragelse af medarbejdere fx ift. at kvalificere platformens design.

Villighed til indhente viden udefra når det opleves nødvendigt!

- Reorganisering (ekstern støtte fra PWC ift re-design af projektorganisation)
- Add on (ekstern input fra InfoVenture process mining og procesoptimering ift dokumentationspraksisser – datadrevet ledelse)

Tilslutningsledelse

“Det kræver en hær af frivillige” (Kotter, 2012)



- (Top)ledelsesopbakning og opmærksomhed hele vejen igennem
- CURA som inddragelsesprojekt for at skabe ejerskab:

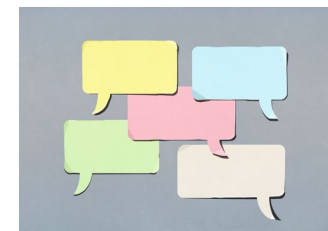
Inddragelse var gennemgående i hele den måde vi tænkte det på, både i udbudsprocessen og kravspecifikationsarbejdet, men også i den måde vi kommunikerede over for medarbejdere, og også borgere i sidste ende. Så inddragelse er jo det, som har været en motor i hele det her arbejde” (IT chef)

- Superbruger-team
- Implementerings-Ressourcepersoner (fx ift uddannelse og læringspakker)
- CURA ”sandkassen”

NB: (1) IKKE et besparelserprojekt (2) investering i forholdsvis moden teknologi

Forventningsledelse

- Løbende forsøg på at forme medarbejdernes forståelser og forventninger til digital transformation
- Forvaltningsledelsen gik foran, fx video hvor direktøren talte til organisationen før go-live
- Brug af en række forskellige kommunikationskanaler og former (stories, narratives, slogans).
 - *"i dag kan vi melde den lykkelige begivenhed, at kommunen nu er nedkommet med et nyt omsorgssystem, Cura. Cura virker sund og frisk allerede nu, men vi ved naturligvis godt, at hun kan få skavanker undervejs, men vi tror og håber på, at hun grundlæggende er en velskabt løsning, som vi fremadrettet får megen glæde af. I Aalborg Kommune pusler vi om den nye, hendes moder Systematic, skal fortsat levere den understøttende pleje, som gør hende levedygtig og klar til udvikling...tag godt imod Cura og hav forståelse for, at hun er ny (linkedin post, IT chef)*
- Ledelsens kommunikation ændrede sig hen ad vejen i takt med at transformationen udviklede sig i uforudsete retninger.

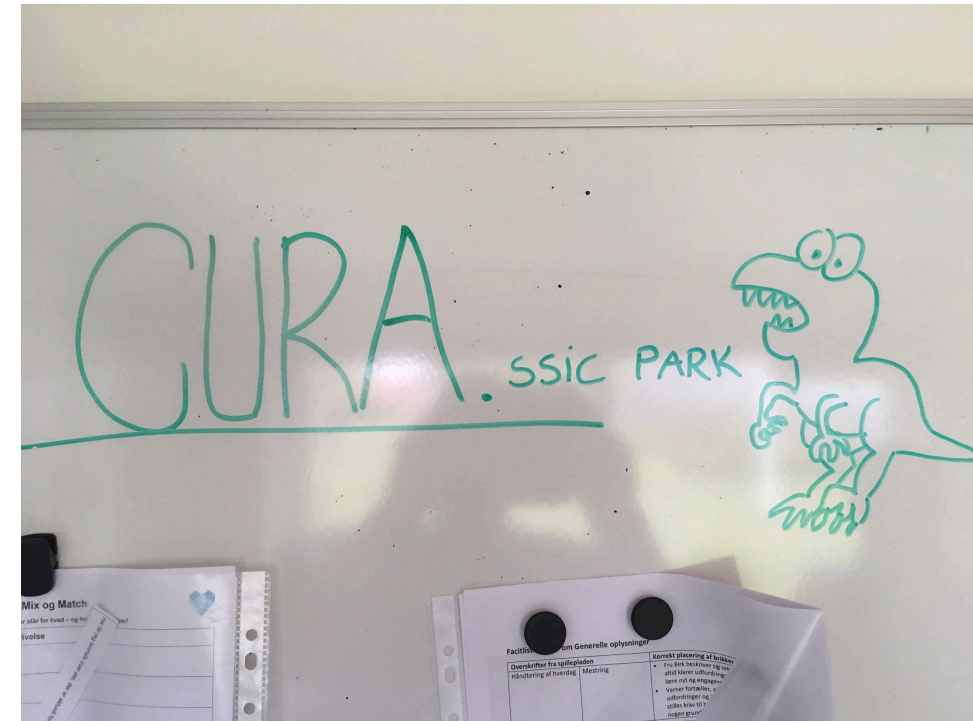


“Without credible communication and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured” (Kotter 1995, p. 5).

<https://www.youtube.com/watch?v=aq6xuVgXVMc>



Drømme og forventninger har altid vanskeligt ved at konkurrere med realiteterne!



Vores case-organisationen lykkedes langt hen ad vejen med digital transformation

...men....

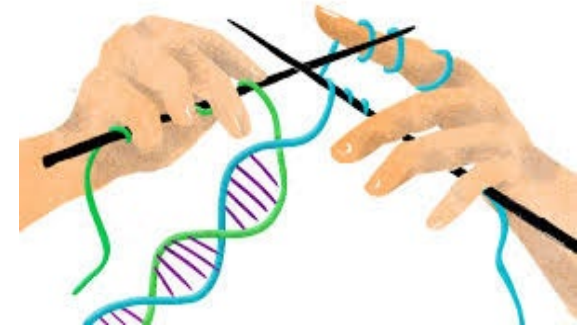
Lad være med at fejre forandringens succes for tidligt! (Kotter læresætning)

- ”Godt begyndt er halvt fuldendt”

Implementering af et digital transformationsprojekt (som fx CURA) er en ”skrøbelig konstruktion”

- kræver kontinuerlig vedligeholdelse og tålmodighed
- kræver ”gode ører og øjne”: Give organisation opmærksomhed når frontlinen og mellemlederne er frustrerede
- vær opmærksom på om medarbejdernes mindset ændres

Afrundende bemærkninger



- Pragmatisk kombineret af de tre ledelsespraksisser snarere end skifte (sekvensering) mellem praksisserne over tid.
- Ledelse af digital transformation er en "holdsport". Ledelse af implementeringsprocessen er distribueret – på flere niveauer og samarbejde/håndtering af systemleverandører.
- Implementering af digitaliseringsinitiativer som CURA medfører (meget) ekstra arbejde og kræver løbende forandringsledelsesarbejde.
- *Styrken* af ledelsens tryk, *varigheden* af ledelsens tryk, omfanget af *inddragelse*, og opbygning af implementeringskapacitet *undervejs*

Hvis I vil vide mere:

Mette Strange Noesgaard, Ph.d. Lektor v.
Aalborg Universitet, Center for IT Ledelse
mes@dps.aau.dk
www.linkedin.com/in/strangenoesgaard



Volume 1 March 2021 | Issue 11 August 2021 | Article 8 April 2021
DOI: 10.1080/10981072.2021.1916603

RESEARCH ARTICLE

Leading digital transformation: A narrative perspective

Jeppu Agger Nielsen | Kasper Troile Elmholdt | Mette Strange Noesgaard

Department of Health Care Society, Aalborg University, Aalborg, Denmark
Jeppu Agger Nielsen, Department of Health Care Society, Aalborg University, 9220 Ålbørg, Denmark
Email: jeppu@hsc.aau.dk

Abstract
Change communication is a critical dimension for leading digital transformation. Existing literature predominantly focuses change communication as part of the earlier stages of the transformation, but how it evolves over time to remain relevant in the context is understudied. We address this shortcoming through a four-year study of a digital transformation initiative in a local government's health care department. Drawing on a narrative perspective, we offer a conceptual account and describe the ongoing communicative work of public managers as they attempt to shape favorable workers' repertoires of digital transformation. We theorize three narrative types—*aspirational*, *retrospect*, and *perspective*—that work as communicative resources in dealing with hope, delay, and emerging concerns. Our article contributes to the literature on leading digital transformation in the public sector by providing a narrative perspective that details how managers produce narratives, change existing ones, and take them to emerging concerns.

Evidence for practice
Narratives are essential resources for public managers leading digital transformation efforts as they allow managers to create communications that emphasize the transformation's meaning to the organization and the individuals within it.
Managers play a critical role in producing narratives and stories—as well as navigating existing stories—about digital transformation.
Managers adopt their narratives about digital transformation over time in response to the reactions and concerns those narratives elicit.

INTRODUCTION
Interest in digital transformation is increasing and gaining traction in public administration research and practice (Mergel et al., 2019; Couchart & Ricucci, 2023). Although public administration scholars have long acknowledged the transformative potential of digital technology (Dunfee et al., 1982; Dunfee et al., 2008), recent developments—including the advent of big data, sensors, artificial intelligence, and digital platforms—provide new and exciting possibilities for how public sector organizations can improve work practices and deliver services (Dun et al., 2022; Selen et al., 2023). Digital transformation, however, is also surrounded by stories of failure, and studies show that breakdowns and outright failures are to be expected (Peters & Nelson, 2020; Antonopoulos et al., 2016; Kuhlmann & Heubacher, 2021) to an even greater extent than with other transformation efforts (Fryxell et al., 2023).

Leading digital transformation is therefore fraught with challenges. While managers face a critical task in navigating the many stories about digital transformation, they also have a pivotal role in producing those stories (Fryxell & Garsten, 2021). Attending to change communication, specifically the *types* and *narratives* by which direction is constructed, is therefore an inherent part of leadership (De & Bennis, 2017, p. 137). Hence, by focusing on narrative production as a key change

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For an alternative view on copyright clearance, visit <http://www.copyright.com>.
© 2021 The Author(s). All rights reserved. https://doi.org/10.1080/10981072.2021.1916603



Samfundslederskab | Skandinaviens
Årgang 95, Nummer 6, 2020, s. 423-442
<https://doi.org/10.22458/sf.v95.n6.6110>
ISSN: 2596-0200

Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ

Af Jeppu Agger Nielsen, Kasper Elmholdt og Mette Strange Noesgaard *)

Resumé

Mange offentlige digitaliseringsinitiativer står fejlfærdige eller ikke op til forhåbningerne. Ofte bliver mangelfuld ledelse fremhævet som en årsag hertil. I lyset heraf, rapporterer denne artikel fra et kommunalt digitalt transformationsinitiativ, hvor forandringsledelsesindsatsen var massiv. Studiet er designet som et kvalitativt casestudie af indførelsen af en ny digital platform til sundhedspersonalet i Ejder- og Håndicgforvaltningen i Aalborg Kommune som indledbar omfattende organisatoriske forandringer. Vi fremhæver tre forandringslederpraksisser, som var væsentlige for ledelsen af den digitale transformation: (1) tilspisningsledelse, (2) tilhørsledelse og (3) forventningsledelse. Artiklen udfolder de tre ledelsespraksisser og illustrerer hvordan ledelse af digital transformation udvikler sig som en pragmatisk kombination af praksiserne. Vi peger også på, at forandringsledelse i digital transformation får en særlig dimension, hvor det løbende handler om at forme aktørernes teknologiforhold.

Emneord

Digitalisering, Digital transformation, Forandringsledelse, Digital platform, Casestudie

