



DIGITALE LEDELSESSYSTEMER

DIGITALE LEDELSESSYSTEMER:

VEJEN TIL EFFEKTIV IMPLEMENTERING

Intet system er stærkere end de data, det indeholder, og de mennesker, der bruger det. En vellykket implementering af et digitalt ledelsessystem afhænger i høj grad af ledelsens evne til at engagere og involvere medarbejderne undervejs. Det hele begynder med grundige overvejelser, allerede før systemet bliver indkøbt.

Om Henrik Rudolf

Henrik Rudolf er stifter og ejer af konsulentvirksomheden Rudolf Freelance, der hjælper virksomheder og organisationer med at implementere agile og veldokumenterede processer i forbindelse med certificering og audits. Henrik har i mange år arbejdet som kvalitetschef i forskellige virksomheder og brancher, og i de sidste knap 20 år har han beskæftiget sig med kvalitetsstyring og auditering. Gennem årene har han gennemført flere hundrede audits både i Danmark og udlandet.

De fleste virksomheder investerer i et digitalt ledelsessystem, fordi de skal certificeres og har brug for en platform til at håndtere de dokumenter, som standarden kræver, og som virksomheden ønsker. Men hvad indebærer det egentlig at indføre et digitalt ledelsessystem? Hvordan sikrer I, at det bliver brugt? Og kan det andet end at sikre jer en certificering?

Spørgsmålene er vigtige at forholde sig til tidligt i processen, hvis man som ledelse vil sikre, at systemet bliver et brugervenligt og effektivt redskab for medarbejderne. Det siger konsulent Henrik Rudolf, der de sidste 20 år har beskæftiget sig med kvalitetsstyring og auditering. Han oplever, at mange organisationer ikke helt har gjort sig klart, hvad det betyder at indføre en digital platform, før de køber den.

- De fleste tænker, at alting bliver nemmere og mere effektivt, når noget bliver digitalt, men intet system er stærkere end de data, det indeholder, og de mennesker, der bruger det. Virksomheden skal selv beslutte en masse ting om fx struktur, design og indhold, og der skal laves et organisatorisk set-up, som får virksomheden godt i mål. Man er jo ikke sikret en certificering, bare fordi man har indkøbt og arbejder på en digital platform, siger Henrik Rudolf.

LÆG EN PLAN FOR MODSTAND OG MEDVIND

En god implementering begynder altså ved den øverste ledelse. Den skal bl.a. forholde sig til omfanget af certificeringen, og hvordan implementeringen i hovedtræk skal foregå. Den skal også analysere, hvor projektet kan møde modstand og medvind.

- Et digitalt ledelsessystem skaber en struktureret og brugervenlig adgang til dokumenter og arbejdsgange på tværs af organisationen. Det gør tingene meget gennemsigtige. Alle kan følge med i de enkelte fagområder og se, hvem der leverer hvad. For nogle er det motiverende. For andre er det grænseoverskridende. Det kan også være, at virksomheden har it-skeptiske medarbejdere. Den slags udfordringer bør ledelsen forholde sig til, inden projektgruppen sammensættes, og implementeringen går i gang, siger Henrik Rudolf.

IKKE ET IT-SYSTEM TIL ÆRE FOR CERTIFICERINGSORGANET

Udover en tydelig ledelse er medarbejdernes opbakning og ejerskab afgørende for, at projektet får vind i sejlene. Helt fra begyndelsen skal medarbejderne føle sig informeret og inddraget, og de skal kunne se potentialet i projektet.

- Tal projektet op og vær tydelig om, at det her ikke bare er et nyt it-system, som er indkøbt til ære for et certificeringsorgan. Det er et projekt, der skal gøre det lettere at finde informationer og dokumenter, og som ultimativt giver færre fejl, fordi implementeringen afdækker processerne i de respektive afdelinger, siger Henrik Rudolf.

I det hele taget kan det være en fordel at holde lidt igen med at italesætte certificeringen som hovedformålet med at implementere et ledelsessystem, for det bliver nemt fjernt og uoverskueligt. I stedet kan det være en god idé at tale om systemet som et redskab, der styrker samarbejdet og løfter kvaliteten i hverdagen. De enkelte afdelinger får overblik over sine arbejdsprocesser, procedurene bliver opdateret, og forventningerne til samarbejdet med andre afdelinger bliver afstemt.

Uden at involvere og skabe ejerskab blandt medarbejderne er det svært at få succes med et digitalt ledelsessystem. Virksomheden får måske beskrevet procedurer m.v., men hvis medarbejderne ikke går aktivt ind i arbejdet, bliver systemet aldrig et brugbart redskab. Hvor tit hører man ikke om økonomisystemer og it-løsninger, der bliver trukket ned over hovedet på folk, hvorefter de bare fortsætter med at bruge de samme gamle excel-ark? Det skal vi undgå. Derfor er det vigtigt at nedsætte en projektgruppe med ledelsesmæssige og menneskelige kompetencer, som kan gå ud i organisationen og involvere ledere og medarbejdere, siger Henrik Rudolf.

BRUGERVENLIGHED SIKRES GENNEM DIALOG

Ét er at få lagt de rigtige data i systemet. Noget andet er at sikre, at folk kan navigere i informationerne og nemt finder, hvad de skal bruge. Derfor handler en god implementering også om at sørge for, at ledelsessystemet er brugervenligt og tilgængeligt for alle.

- Interessen falder hurtigt, hvis systemet er besværligt at bruge. Det er selvfølgelig et spørgsmål om en logisk

struktur, et godt design og læsbare tekster med en ensartet opbygning, men man skal også sørge for, at systemet er nemt at tilgå fra pc, smartphone eller tablet, og at medarbejderne ved, hvor de kan få hjælp, hvis de har spørgsmål, siger Henrik Rudolf.

Mange virksomheder uddanner superbrugere, der har ansvaret for systemet i det daglige. De er med til at sikre kvalitet og ensartethed i indholdet, så det er genkendeligt på tværs af organisationen. På den måde fungerer de allerede tidligt i implementeringen som lokale ambassadører, der er med til at gøre projektet nærværende og konkret for medarbejderne.

HUSK AT FEJRE MILEPÆLENE

Henrik Rudolf er ikke tilhænger af, at man først frigiver systemet, når alt er færdigt.

- Så snart rygraden i systemet er på plads, gælder det om hurtigt at få noget lagt ind, så medarbejderne kan se, at der kommer noget ud af de timer, de har brugt på at beskrive arbejdsprocesser. Det er vigtigt for at fastholde interessen, at vi husker at fejre milepælene og løbende retter tingene til, siger Henrik Rudolf.

Nok er der en slutdato for udrulningen af den digitale platform, men selve implementeringen af ledelsessy-

stemet slutter aldrig. Det er en on-going proces med ændringer, tilføjelser og nye funktioner i takt med, at virksomheden udvikler sig. Det digitale ledelsessystem danner med andre ord et godt afsæt for en virksomhed i vækst. Undervejs skaber interne audits et godt afsæt for den dialog, der er afgørende for et brugbart og effektivt system.

- De interne audits er stikprøver, som skal sikre, at dét, der står i systemet, er korrekt og bliver anvendt. Med andre ord handler det om at tjekke, at man følger princippet "skriv, hvad du gør - og gør, hvad du skriver". Her bliver der skabt rum for dialog og feedback mellem medarbejdere og ledelse, og på den måde kan man gribe eventuelle problemer og fastholde et højt informationsniveau, siger Henrik Rudolf.

10 FASER I IMPLEMENTERINGEN AF ET DIGITALT LEDELSSESYSTEM

Henrik Rudolf har udarbejdet en oversigt over de væsentligste faser i implementeringen af et digitalt ledelsessystem. Oversigten giver overblik over en række af de aktiviteter og spørgsmål, der er vigtige at overveje, inden I går i gang.

DIGITALE LEDELSSESYSTEMER:

IMPLEMENTERINGENS 10 FASER

Ikke to virksomheder er ens. Derfor vil implementeringen af et digitalt ledelsessystem altid variere efter organisationens størrelse, type, branche m.v. Helt overordnet er der dog 10 faser, som de fleste skal igennem. Faserne følger den såkaldte PDCA-model (Plan, Do, Check, Act), der metodisk hjælper organisationen med at skabe rum for feedback og løbende forbedringer af processerne.

1. OMFANG

Fastlæg omfanget af certificeringen. Overvej bl.a., om der er afdelinger eller områder, som skal omfattes af den digitale platform, selvom det ikke er påkrævet ift. certificering. Dette er en opgave for topledelsen, som også bør være styregruppe i den projektorganisation, der bør oprettes.

2. INFORMATION

Informér bredt i organisationen om topledelsens beslutning om dels certificering, dels implementering af et digitalt ledelsessystem. Forklar baggrund og formål med beslutningen, og hvad den i praksis betyder for medarbejderne og organisationen. Læg vægt på brugervenlighed og let tilgængelighed.

3. ORGANISERING

Sammensæt en central projektgruppe med personer, der skal drive projektet efter den fastlagte plan, men som også i praksis kan gå ud i organisationen og skabe engagement og ejerskab gennem involvering af medarbejdere og ledere. Gruppen kan bestå af:

- Administratorer/superbrugere, der bl.a. skal lægge dokumenter ind i systemet, kvalitetssikre indhold og design i det daglige og deltage i arbejdet med at tilpasse og videreudvikle systemet -også efter implementeringen.
- En person, der har ansvaret for at sikre, at dokumenterne i ledelsessystemet efterlever kravene i den standard, organisationen ønsker at blive certificeret efter.
- En eller flere med flair for IT, så de kan uddannes af systemudbyderen og efterfølgende kan videreformidle deres viden til relevante kollegaer.
- En repræsentant fra IT-afdelingen, som kan sikre, at det tekniske set-up bliver afklaret, inden projektet går i gang.
- Evt. eksterne ressourcer, der kan sikre, at I når i mål med såvel implementering som certificering.
- Evt. en kommunikationsansvarlig, der har fokus på at informere organisationen løbende.

Det er også vigtigt at tilknytte ansvarlige fra hver af de områder, der er omfattet af certificeringen, og som skal beskrives i ledelsessystemet. Disse personer skal ikke indgå i selve projektgruppen, men inddrages undervejs.

4. PROJEKTPLAN

Udarbejd en projektplan, der tager hånd om:

- a) hvornår nøglepersoner og superbrugere skal uddannes og af hvem (udbyder eller internt)
- b) hvornår og hvordan de forskellige afdelinger skal involveres i arbejdet
- c) hvornår og hvad der skal kommunikeres bredt ud i organisationen.

5. PRODUKTION AF INDHOLD

Gå i gang med at identificere og beskrive processer, procedurer og instruktioner for de enkelte områder i samarbejde med de personer, der er tilknyttet projektgruppen. Indkald til korte sessions, der tager hensyn til de daglige opgaver, der også skal passes.

6. INSTALLATION

Installér den digitale platform, evt. med support fra udbyderen afhængig af, om I har valgt en hosted løsning eller en lokal server. Sørg også for, at administratorer og superbrugere får adgang og kan begynde at orientere sig. Installationen kan også foregå før eller under punkt 5.

7. UDDANNELSE

Gennemfør uddannelse af administratorer og superbrugere via udbyderen af ledelsessystemet. Her er det også vigtigt at drøfte en fælles struktur og et grafisk set-up, så I kan skabe et ensartet og brugervenligt udtryk. Fastlæg skabeloner, der bl.a. styrer font, processflows, farver, brug af grafik og billeder etc.

Afhængig af organisationens størrelse og/eller opbygning kan I også gennemføre en intern introduktion eller uddannelse af brugere og superbrugere.

8. OPRET DOKUMENTER

Begynd at fylde indhold i den digitale platform. Skabelonerne er på plads, og de første dokumenter kan oprettes. Selvom alle områder ikke er beskrevet endnu, er det vigtigt at få noget lagt ind i systemet, så alle kan se, at arbejdet fører til noget, og at der er fremdrift i projektet. Desuden giver det mulighed for at øve sig og teste, hvordan tingene fungerer.

9. TEST & TILPASNING

Introducer de forskellige områder for de relevante medarbejdere, efterhånden de dokumenter bliver færdige. Det skaber rum for dialog og feedback fra medarbejderne. Gennemfør interne audits for at teste, om de processer, der er beskrevet på de forskellige områder, også er det, man gør, eller om der er behov for tilretning.

10. PROJEKTAFLUTNING

Når de interne audits er færdige, og processen med at tilrette og teste har kørt et par runder, kan I afslutte selve implementeringsprojektet og lade det overgå til løbende udvikling og tilpasning. Husk, at kommunikere bredt ud i organisationen, at I er i mål med implementeringen og evt. certificeringen.

PDCA-MODELLEN: PLAN, DO, CHECK, ACT

Den cykliske model, PDCA, har fokus på problemløsning og løbende forbedringer. Det er centralt i arbejdet med certificering og kvalitetsledelse. Med modellen kan man kontinuerligt forebygge og opfange afvigelser mellem det, der er beskrevet i systemet, og det der sker i praksis. Det gælder både under selve implementeringen, men også bagefter, når systemet overgår til drift, hvor korrekt anvendelse, vedligehold og løbende tilpasning af ledelsessystemet er afgørende.



I oversigten "Implementeringens 10 faser" knytter punkterne sig således til PDCA-modellen:

PLAN	1 Omfang	2 Information	3 Organisering	4 Projektplan
DO	5 Produktion af indhold	6 Installation	7 Introduktion & uddannelse	8 Opret dokumenter
CHECK	9 Test & tilpasning			
ACT	10 Projekt-afslutning			

Om D4

D4 leverer fleksible softwareløsninger, der løser specifikke behov inden for organisatorisk procesoptimering.

Vi servicerer en lang række offentlige og private kunder inden for bl.a. biotek, sundhed, miljø, it, forskning og fremstillingsvirksomhed, og størrelsen er ikke afgørende. Vi betjener både mindre virksomheder med under 10 medarbejdere, mellemstore organisationer med mange afdelinger og multinationale selskaber med tusindvis af ansatte.

Lige nu har D4 brugere over hele verden, og vi er certificeret efter DS/EN ISO 9001:2015 og DS/ISO/IEC 27001:2017.



+45 45 90 31 50



d4infonet.dk



info@d4.dk