

Nyt it-system, helt ny arbejdskultur og øget trivsel

Af Solveig Hvidtfeldt og Sille van Loon

*Trine Marie Ingeberg og hendes medarbejdere har gjort det, de færreste arbejdspladser kan. De har **brugt implementeringsfasen** af et nyt it-system til at **udvikle medarbejdernes kompetencer, skabe en helt ny arbejdskultur** og samtidig have **arbejdsglæde og tårnhøje trivselsmålinger** hele vejen igennem. Umuligt, tænker du måske, men ikke desto mindre lykkedes det for International Service i Københavns kommune, da de fik implementeret deres nye digitale ansøgnings- og sagsbehandlingsystem i 2017-2018.*

Ingen troede på det

I International House blev det besluttet, at alle sagsgange skulle journaliseres i et nyt system. Ingen af medarbejderne eller lederne troede inderst inde på, at det kunne lade sig gøre at skabe et system, der kunne dække alle deres behov. Og hen ad vejen blev de klogere på utrolig meget mere end software. Det viste sig, at den teknologiske forandring også forandrede alt andet, lige fra måden deres arbejdsrum var indrettet, til hvordan medarbejdernes kompetencer kom i brug. Og sidst men ikke mindst revolutionerede det de internationale borgeres møde med kommunen. Når Trine ser tilbage på forløbet, er der fem ting hun gjorde, som, hun mener, har været afgørende for forløbets succes i afdelingen og som andre, der skal implementere IT-systemer med fordel kan tænke på.

Fem gode råd:

1. Involver dine medarbejdere.
2. Involver dig selv.
3. Dosér din kommunikation.
4. Lav kompetenceprofiler, så dine medarbejdere ved, hvor du gerne vil have dem hen.
5. Sørg for at kaptajnen er den sidste, der forlader skuden.



1. Giv medarbejderne en aktiv rolle

I starten af projektet udpegede Trine fire medarbejdere, som skulle være superbrugere af det nye system. Ud af en medarbejderstab på kun 12 personer, var det en stor investering, men det var vigtigt for hende at få skabt ejerskab i medarbejdergruppen og få deres erfaringer i spil ift. at skabe den bedste og mest anvendelige løsning. Umiddelbart kan det virke som mange ressourcer, der skal afsættes, men da én gik på barsel og en anden måtte prioritere andre opgaver, endte det med at være rigtig heldigt, at så mange havde været involveret fra begyndelsen, så de to, der fortsatte i rollen, kunne køre den hjem sammen. Undervejs i projektforsløbet gjorde det en stor forskel, at en høj andel af medarbejderne følte et ejerskab for projektet og kunne være med til at fremhæve de gode sider overfor de kollegaer, som var mindre begejstrede. Det skabte god stemning og gav mere medvind og mindre plads til modstand og obstruktion af de nye tiltag.

2. Sørg for selv at kende projektet i detaljerne

Trine valgte selv at deltage på alle superbrugerkurserne og var meget aktivt involveret i kravspecifikationsperioden, hvilket betød, at hun vidste præcis, hvad status på projektet var og hvorfor man valgte, som man gjorde. Det gjorde processen hurtigere, fordi projektgruppen ikke skulle forelægge hende spørgsmål og vente på svar. Hun var en aktiv del af møder og undervisning på lige fod med sine medarbejdere. Signalværdien i hendes store engagement var ikke til at tage fejl af. Alle medarbejdere vidste, at det var vigtigt, og at hun stod på mål for de beslutninger, som de blev



enige om at gå videre med. Fra leverandørsiden var man forundret over hendes ønske om at være så involveret, men har ofte i processen givet udtryk for, at det har haft en meget positiv indflydelse på processen, at de kendte den ansvarlige leder så godt og havde tæt kontakt med hende. Især i de svære perioder, for eksempel da systemet crash'ede og data forsvandt fra det ene øjeblik til det andet, var det rigtig godt, at den gode relation var skabt.

3. Tænk over hvad du siger, hvornår og til hvem

Trine startede med at fortælle sine medarbejdere om det overordnede projekt, målbilledet og tidsplanen for projektet i begyndelsen. Derefter gjorde hun meget ud af at have projektets fremdrift med på afdelingens ugentlige møder, men uden at tale det for langt frem. Her gjorde hun mest ud af, hvad der skete lige nu og på hvilken måde det havde indflydelse på medarbejdernes arbejde de næste 14 dage. Problemet med at kommunikere for langsigtet er, at planerne hele tiden ændrer sig. Det kan nogle medarbejdere nemt forholde sig til, mens andre har langt sværere ved den usikkerhed.

4. Tydeliggør, hvor I skal hen sammen og hver for sig

Trine kortlagde sine medarbejderes kompetencer i løbet af projektets opstart op imod de kompetencer, hun mente afdelingen ville have brug for, når det nye system var fuldt oppe at køre. Hun bad samtidig sine medarbejdere om at gøre det samme, så de lavede en 'capability mapping' hver især ud fra en skabelon, der viste hvilke forskellige behov afdelingen ville få fremadrettet, når systemet var implementeret. Initiativet fremhævede udviklingspotentialer i projektet for den enkelte og for hele afdelingen og viste medarbejderne, at Trine satte sig i spidsen for en retning, hvor hun også var tydelig med sine forventninger til hver enkelt. Samtidig gav én-til-én møderne mulighed for at tale om de usikkerheder og bekymringer medarbejderne kunne have. En del var bekymrede over udsigterne til, at systemet kunne trække statistik på hvor mange sager, der blev lavet og af hvem. En mulighed, som i høj grad ændrer arbejdsmiljø og fokus for medarbejderne, og derfor er et af de områder, som Trine brugte aller mest tid på at tale med sit team om.

5. Trine forlod ikke båden, da den sank

Da første version af det nye system var gået live og alle de internationale borgere var begyndt at uploade deres dokumenter online i stedet for at møde op med dem fysisk, gik der ikke lang tid før systemet gik ned. Det betød, at alle ansatte i ni måneder måtte tilbage til den gamle sagsgang og arbejde manuelt. De første fire måneder i døgn drift. I den situation var Trine for det første virkelig glad for at kende systemet og processen

så godt, at hun hurtigt kunne danne sig et overblik over skaderne, og at hun selv var fagligt inde i det arbejde medarbejderne lavede, så hun kunne lave en nødplan og selv hjælpe til med at forsøge at rette op. Det betød i praksis, at Trine i fire måneder sammen med sine ansatte arbejdede fra morgen til aften så mange af ugens dage som muligt. Hendes mantra var, at kaptajnen er den sidste, der forlader skuden, så hun kom først og gik sidst og var altid klar til at stå på mål for situationen og hjælpe med at beklage overfor frustrerede borgere og samarbejdspartnere.

Baggrund

I 2017 afsatte Københavns kommune penge til udviklingen af et nyt digitalt ansøgnings- og sagsbehandlingssystem i International House, så alle de sagsgange medarbejdere og borgere havde med hinanden kunne blive behandlet og journaliseret på en måde, der både lever op til GDPR reglerne, men også gjorde livet meget nemmere som international borger, der kommer til Danmark for at arbejde. I det nye system kan borgeren uploade alle de nødvendige informationer og dokumenter, inden de skal møde op personligt med deres pas, for at verificere deres identitet. Før i tiden skulle man møde op personligt og vente i mange timer for at få gennemgået sine papirer sammen med en sagsbehandler og så vende tilbage senere med eventuelle opfølgende informationer. Udviklingen og implementeringen af det nye system strakte sig over flere år. Da det første gang gik live, crash'ede det og måtte lukkes ned og bygges op igen forfra. Da det endelig var fuldt implementeret som system, gik der lang tid, før medarbejderne havde fundet den bedste måde at indrette sig på i forhold til systemet.

Følgende fire elementer var særligt i spil:

1. Arbejdsglæden og trivlsen steg i afdelingen. Den var stabil høj før, men endnu højere efter.
2. Alle fysiske rum fra ventelounge til back office skulle indrettes om.
3. Ny teknologi skaber helt ny arbejdskultur. Kontakten med borgeren ændrede sig fundamentalt som følge af systemet.
4. Medarbejdernes kompetencer kom i spil på en helt ny måde.

København, december 2019



Om forfatterne

Sille van Loon og Solveig Hvidtfeldt startede sammen Good Company Cph i april 2019, og deres mission er at hjælpe virksomheder og organisationer med at skabe værdi og mening ved at give dem værktøjer til at implementere forandringer på en bæredygtig måde. Sille er desuden medforfatter til bogen; 'Facilitering – skab resultater gennem involvering' fra 2017.