

At implementere et nyt ledelsessystem – måske jeres første elektroniske ledelsessystem – er ikke altid helt enkelt.

At indkøbe systemet og lægge eksisterende dokumenter ind i ledelsessystemet er oftest nemt og ligetil. Det er først når vi skal have vores kolleger til at *forstå og anvende* det nye ledelsessystem at udfordringerne opstår. Bemærk rækkefølgen af ordene!

Hvis vores kolleger ikke forstår ledelsessystemet – herunder hvorfor vi har det, hvilken forskel ledelsessystemet gør, hvorfor det er vigtigt og hvad det ville betyde hvis vi *ikke* havde ledelsessystemet, så er det vanskeligt at opnå succes ved implementeringen af et elektronisk system. Ikke før medarbejderne forstår nødvendigheden af ledelsessystemet kan vi være sikre på, at de også vil anvende systemet.

## Meningen er afgørende...

*Meningen* med ledelsessystemet er afgørende for kollegernes interaktion og opfattelse af ledelsessystemet. Hvorfor vil ledelsen have, at vi har det og hvorfor vil kunderne gerne have at vi bruger tid og ressourcer på det og ikke mindst, hvorfor er det vigtigt at den enkelte kollega bruger tid på at vedligeholde og registrere kvalitetskontroller, hændelser, risikoanalyser etc. i ledelsessystemet.

Vi mennesker er som udgangspunkt imod forandringer og dermed også implementering af nye systemer. Vi skal bruge ressourcer på at sætte os ind i systemet og til at forstå de nye sammenhænge, det nye look og ikke mindst bruge tid på hvor vi finder de gamle ting i det nye system. Vores krybdyrhjerne vil hele tiden spare på energien, så vi har energi til at spise, formere os og overleve i en krisesituation. Dette er ikke just befordrende i en ellers travl hverdag, hvor vi løbende får tudet ørerne fulde om at vi skal være effektive, optimere processerne og skære i omkostningerne. Men det er helt naturligt og der er ikke noget nyt i, at vi som udgangspunkt er imod forandringer. Medmindre der er klare fordele i forandringen for os selv!

Vi mennesker er eksperter i at bekymre os og finde på undskyldninger, der skal retfærdiggøre at vi IKKE skal implementere et nyt ledelsessystem lige nu. Vi vil skam gerne optimere processerne, være digitale og prøve nye muligheder. Det skal bare ikke være lige nu.

Barriererne er og kan være mange og barriererne kan være vidt forskellige fra kollega til kollega. Der kan både være fysiske – altså praktiske barrierer - men de største og mest ressourcekrævende barrierer for at få ting til at ske er uden tvivl de mentale barrierer. Nedenfor er en række eksempler fra virkeligheden – og du kender sikkert selv et par undskyldninger, du har hørt fra andre personer i tidligere forandringsprojekter:

## Mentale barrierer

- Ledelse eller kolleger forstår ikke nødvendigheden eller kender ikke baggrunden for at få et nyt system
- Nøglepersoner i ledelsen hverken kan eller vil afsætte ressourcer (primært tid) til at lære et nyt system at kende
- Et fastlåst mindset om at et nyt system (pr. definition) er vanskeligt at arbejde med. Derfor skal der sandsynligvis anvendes mange ressourcer på intro og træning af medarbejderne?
- Det er nemmere at fortsætte med at gøre som vi plejer. Det føles mere sikkert.



- Utryghed ved det nye system – ”Kan jeg mon finde ud af det?” – Måske jeg kommer til at fremstå som én der har vanskeligt ved ny teknologi.
- Travlhed. Nøglepersoner kan ikke se, hvordan de skal kunne opnå succes med det nye ledelsessystem under de nuværende arbejdsvilkår.
- Frygt! – frygt for at gøre noget forkert. Ved en fejl oprette, ændre eller slette dokumentation. Det kunne blive pinligt.
- Giv os dog noget stabilitet! Jeg har ikke lyst til forandringer. Måske dør idéen af sig selv. Jeg tvivler virkelig på, at der faktisk er nogen som har brug for at gøre det på en ny måde.
  
- Jeg vil ikke bakke op om det nye system. Afdeling A synes det er en dårlig idé for dem og jeg vil ikke lægge mig ud med dem.
- Jeg ved, at jeg ikke er så god til at forstå nye systemer (det plejer at være min kæreste som tager sig af dette), og jeg tør ikke spørge om hjælp.
- Jeg oplever et miskmask! Ledelsens signaler harmonerer ikke med det, de siger. Er det vigtigt eller er det ikke vigtigt?
- Jeg har svært ved at se, at der overhovedet er nogen gevinst for mig med det nye ledelsessystem. Jeg er slet ikke motiveret til at lære det system at kende.
- Okay, ledelsen vil ikke bruge krudt på at jeg lærer det nye system at kende. Uddannelse og træning er åbenbart begrænset til lederne. Så må de også selv om det. Basta!

### Fysiske barrierer

- Manglende eller dårlig adgang til ledelsessystemet. Den nærmeste PC står 300 meter væk.
- Gammelt system stadig tilgængeligt. Der er ingen grund til at gå ind i det nye system.
- Praktiske problemer med at huske passwords etc. Det er teknisk svært at konstruere et password, der accepteres som værende sikkert nok.
- Udfordringer med sikkerhedspolitikker. Vores politikker er så rigide at det stort set er håbløst at anvende andre systemer end dem som IT-afdelingen selv opfinder.
- Der er ikke afsat ressourcer til træning. Vi har simpelthen ikke pengene til det.
- Det opleves svært eller utilgængeligt at nå frem til de oplysninger man skal bruge. Strukturen er uigennemsigtig og uforståelig. Kun de få personer, som kender systemets opbygning og dokumenternes numre kan finde oplysningerne og forstå systemet.
- For høj kompleksitet i det nye system. ”Systemet kan understøtte, at vi bygger en rumraket... men det har vi faktisk slet ikke brug for”.
- Systemet ser anderledes ud end det plejer!... (Og derfor er det noget skidt!)



Der kan altså være mange bump på vejen hen imod et nyt ledelsessystem.

### Det er umagen værd...

Men elektroniske ledelsessystemer KAN tilføre organisationer en masse positivt og ikke mindst medvirke til et endnu klarere overblik, vidensdeling på tværs af organisationen, minimering af ressourcer til opfølgning, hindring af at fejl opstår eller genopstår samt øget effektivitet i processerne. Så der er mange fordele ved at fastholde ønsket om at implementere et effektivt ledelsessystem.

Når vi vil implementere et nyt ledelsessystem, er det derfor vigtigt, at vi prioriterer de nødvendige beslutninger med hensyn til kommunikation, behandling af barrierer og ressourcer. I skal derfor nøje overveje om I i tilstrækkelig grad har forholdt jer til nedenstående:

- Har vi gjort det nemt for medarbejderne at få adgang til ledelsessystemet?
- Er det nemt at logge på? - Er der måske en enkel mobilversion, som gør det nemt for medarbejderne på lageret eller på farten?
- Er systemet indbydende og logisk opbygget så den enkelte kan se sig selv og sin afdeling i strukturen/opbygningen?
- Er der en god søgefunktion, som gør det muligt at lede efter dokumentation vi, ikke anvender hver dag?
- Har medarbejderne fået tilstrækkelig information om HVORFOR vi skal implementere det nye system og HVAD det skal bidrage med.
- Har vi fortalt om HVORDAN det nye ledelsessystem implementeres og HVORNÅR det er klar til brug?
- Har vi gjort træning tilgængelig og nemt i det nye system?
- Er omfanget af introduktion og træning passende for dem som skal arbejde i systemet?
- Har vi det rigtige antal superbrugere, som kan træne/hjælpe og støtte andre kolleger.
- Har vi besluttet hvornår vi lukker det gamle ledelsessystem ned?



### Forandringer skal planlægges... og prioriteres

Det er med implementering af et nyt ledelsessystem som alle andre forandringsprojekter. Succesen ligger i ledelsens prioritering og engagement, forberedelsen af forandringen, gennemførelsen af aktiviteterne, prioriteringen af de ressourcer, vi vil anvende på projektet, og ikke mindst graden af involvering af kollegerne i projektet.

### Løbende udvikling, kommunikation og konkurrencer

Som alt andet i virksomheden skal ledelsessystemet også udvikles for at interessen fastholdes i organisationen. Der skal prioriteres ressourcer til arbejdet med ledelsessystemet ligesom nye medarbejdere skal have en grundig introduktion og forståelse i brugen af systemet. Husk at få introduktionen detaljeret og med som et fast del af onboardingen. Lav gerne en gentaget og dybere træning i ledelsessystemet efter medarbejderen har været ansat et stykke tid.

Jeg har god erfaring fra virksomheder, hvor medarbejderne kan deltage i en konkurrence og andre sjove løjer for derigennem at træne kendskabet til ledelsessystemet. Øvelsen kan være at finde svar på forskellige spørgsmål i afkroge i ledelsessystemet. Sæt en præmie på højkant. Det er min klare erfaring, at indsatsen kommer mangedobbelt tilbage.

**Med ønsket om en vellykket implementering af jeres nye ledelsessystem.**

### Opsummering

- Medarbejderne skal forstå ledelsessystemet før de kan og vil bruge det.
- Forklar hvorfor vi har ledelsessystemet og konsekvenserne ved ikke at have det.
- Gør det nemt at finde informationen ved at afspejle strukturen i virksomheden.
- Sikre dig at systemet indeholder en nem og effektiv søgefunktion.
- Sørg for introduktion til ledelsessystemet af alle medarbejdere. Gerne i mindre grupper.
- Sørg for let adgang til ledelsessystemet med PC'er tæt på arbejdsstationen eller en god tablet- eller mobilversion.
- Forklar hvilken adfærd I gerne ser ved brugen af ledelsessystemet og hvorfor denne adfærd er vigtig.
- Saml så mange funktioner i ét og samme ledelsessystem
- Luk for adgangen til det gamle ledelsessystem