

# CPH Airport slipper data fri med den Digitale Træningsdagbog

I 2020 lancerede CPH den Digitale Træningsdagbog, et simpelt interface til medarbejdere i Security, der giver et overblik over deres individuelle kompetenceudvikling og fremskridt. Løsningen introducerede en helt ny og simpel tilgang til træning, hvor medarbejderne fik en indsigt i deres træningsdata og derved større overblik over deres faglige performance. "Det vi ønskede var, at data blev en driver for individet ift. at tage ansvar for egen læring" fortæller Jakob Frølund, Director og Head of Training Academy i CPH til Digital Dogme. Løsningen blev adopteret forholdsvis hurtig og uden en større kommunikationsplan. Løsningens vellykkede implementering skyldtes, at initiativet kom fra medarbejderne.

Digital Dogme har talt med CPH om, hvad idéen bag Træningsdagbogen er, og hvad de lærte i processen fra udfordring til idé og til sidst, implementering.

## Danmarks digitale kompetencegab

Manglen på digitale færdigheder er alt andet end et unikt problem. Det er et samfundsmæssigt problem, der berører hele det danske erhvervsliv og har enorme konsekvenser for Danmarks digitale vækst. Ifølge en ny analyse lavet af Digital Dogme i samarbejde med HBS Economics, Microsoft og LinkedIn, har op mod 120.000 ansatte ikke de tilstrækkelige digitale kompetencer, som virksomheder og myndigheder efterspørger. Mange taler om et decideret digitalt kompetencegab, og det bekræftes af analysen, der yderligere identificerer 10 digitale jobprofiler i vækst. Konklusionen på analysen er klar: vi står overfor et enormt digitalt kompetencegab, som kræver at danske virksomheder går sammen om at opkvalificere arbejdsstyrken. Det er også en af grundene til, at CPH valgte at blive medlem af foreningen Digital Dogme, der netop forsøger at samle virksomhederne om dette.

## 40% ønskede flere digitale færdigheder

I 2019 lancerede CPH deres strategi Architects of the Future Airport med et mål om at udvikle fremtidens lufthavn. I strategien, der består af 6 strategiske take-offs, sætter CPH særligt fokus på medarbejderne og deres jobs og kompetencer, herunder især digitale kompetencer der skal gøre medarbejderne i stand til at bruge de mange nye mulighederne, som digitaliseringen bringer. Det førte allerede i 2019 til en række nye samarbejder med LO, skoler, klubber, fagforeninger og andre aktører om fremtidens medarbejdere. Samtidigt havde CPH været aktiv i Digital Dogme siden 2018, hvor de sammen med andre store virksomheder delte ud af deres viden og udfordringer ift. digital opkvalificering. Ledelsen i CPH støttede, med andre ord, fuldt op om kompetencedagsordenen. Som et led i udviklingen af fremtidens medarbejdere, udsendte CPH's ledelse i starten af 2021 spørgeskemaet "Hvor digital er du?" til alle lufthavnens overenskomstansatte. Formålet med spørgeskemaet var at få en bedre idé om medarbejdernes reelle digitale færdigheder med henblik på at kunne tilbyde den rette kompetenceudvikling. Samtidigt var der fra medarbejdernes side et ønske om at kende deres individuelle kompetenceniveau, men på det tidspunkt var alt træningsdata centraliseret hos ledelsen. I alt 950 medarbejdere besvarede spørgeskemaet, der samlet set viste at mere end 40% af medarbejderne ønskede flere digitale færdigheder. Det stod da klart for både ledelsen og medarbejderne, at der var en fælles interesse i digital opkvalificering.

# 450

brugere

## Den Digitale Træningsdagbog

Den Digitale Træningsdagbog er i al sin enkelthed et interface, der giver medarbejderne et overblik over deres egen træningsdata. Løsningen er udarbejdet som en app, som medarbejderne frit kan downloade på telefonen eller tabletten og altid have ved hånden. De træningsforløb, der indgår i Træningsdagbogen, var allerede tilgængelige for medarbejderne før udviklingen af appen. Nu kan de bare se deres træningsdata, uanset hvor de befinder sig og *on-demand*.

Den Digitale Træningsdagbog er konceptualiseret og udviklet af CPH ud fra et ønske om at simplificere data om medarbejdernes kompetenceudvikling. Appen bygger på Tableau, der gør det muligt at visualisere den træningsdata, der indsamles.

Målgruppe: Medarbejdere og 1. linjeledere

## Utryghed omkring træningsdata

Før udviklingen af den Digitale Træningsdagbog, var træningsdata og digital opkvalificering i CPH noget der hovedsageligt var et samtaleemne hos ledelsen og ikke blandt medarbejderne selv. Ledelsen havde gennem tiden iværksat flere forskellige initiativer, der skulle sikre, at medarbejderne fik den træning, der var påkrævet for at være i compliance, og samtidig ønskede man, at medarbejderne også udviklede sig digitalt.

Førhen kunne lederne, på baggrund af eksklusive træningsdata, holde overblik over, hvem der trænede hvad og hvor ofte, og på den måde have overblik over medarbejdernes udvikling.

Denne tilgang gav god mening, når det kom til compliance-baseret træning, da man af gode grunde var nødt til at sikre, at medarbejderne levede op til diverse krav til fysikkerhed, security og persondat beskyttelse.

Samtidig var der løbende iværksat flere træningsaktiviteter der byggede på medansvar og proaktivitet, med hensigt om at opbygge kompetencer ud over kravene for compliance-træning. Fortsat med et ønske om digital opkvalificering. Denne træning blev også registreres digitalt, og var med til at give lederen yderligere overblik og indsigt i træning.

Da ledelsen begyndte at lytte aktivt til medarbejderne, viste det sig dog, at denne tilgang til data havde en utilsigtet bivirkning. Det virkede demotiverende på medarbejderne, og det gjaldt især de medarbejdere, der i forvejen ikke var særligt digitale. De var vant til, at træningsdata var noget, der blev brugt reaktivt til at kontrollere om man gennemførte den påkrævede træning, og derfor blev data set som noget negativt. Der var således allerede fra starten af utryghed omkring den træningsdata der blev indsamlet, og hvad det skulle bruges til.

## Et nyt ledelsesparadigme

I takt med at man lyttede indgående til medarbejderne, begyndte der at tegne sig en klar udfordring for ledelsen: der var behov for en ny måde at drive den digitale opkvalificering på, som medarbejderne kunne føle sig trygge ved og motiverede af. Ledelsen ønskede, at digital kompetenceudvikling blev en medarbejder-drevet proces og ikke kun et spørgsmål om compliance eller ej. Udfordringen lå således i at få medarbejderne til at være proaktive omkring deres egen læring og selv efterspørge de forskellige udviklingsinitiativer, som var tilgængelige for dem. "Vi måtte stille os selv spørgsmålet: hvordan får vi medarbejderne til selv at tage ansvar for egen læring?" fortæller Jakob Frølund og fortsætter, "Vi vidste allerede, at de efterspurgte træningsdata på deres egen udvikling, så vi begyndte at tænke over, hvad der ville ske, hvis vi slap dataene fri og gjorde dem tilgængelige for medarbejderne". Det var ud fra denne tanke, at den Digitale Træningsdagbog blev til. Det var samtidigt en helt ny måde for CPH at tænke opkvalificering på, hvor ansvaret for udvikling i højere grad blev flyttet væk fra ledelsesgangen og hen på medarbejderne selv. "Det repræsenterede et paradigmeskift i vores ledelsesstil fra kontrol til udvikling og læring" fortæller Jakob Frølund om Træningsdagbogen.

"Et paradigmeskift  
fra *kontrol* til  
udvikling og læring"

"Det krævede mod  
*ikke* at følge  
traditionelle planer  
i forbindelse med  
forandringstiltag,  
og i stedet lytte til  
behovet for selve  
løsningen."

## Det handler om *empowerment*

Filosofien bag den Digitale Træningsdagbog bygger på overbevisningen, at man ved at fokusere på at udvikle den enkelte medarbejder via et individuelt tilpasset behov og niveau, kan flytte niveauet for hele medarbejdergruppen. Træningsdagbogen flytter dermed fokus over på den enkelte medarbejders udvikling. "Det handler om at give *empowerment* til medarbejderen og tage hver enkelte person alvorligt" siger Jakob Frølund og tilføjer, "Nu handler det om at spørge 'hvad kan *du* gøre for at...". Med Træningsdagbogen får medarbejderne deres træningsdata i hånden. De understøttes derigennem i deres individuelle udvikling og beslutningskompetencer.

## Keep It Simple, Stupid

Der er ofte en misforstået idé om, at de gode løsninger er avancerede og højteknologiske, for Træningsdagbogen er alt andet en dét. "Det behøver slet ikke være så svært" fortæller en af projektlederne i Security, der stod for at udarbejde behovsanalysen, udtænke løsningen og implementere den efterfølgende. Løsningen skulle opfylde flere formål, herunder sikre medarbejderansvar, simplificere processer, støtte medarbejdernes egne beslutningskompetencer og samle alt træningsdata for at understøtte ledelsesbeslutninger. I den forbindelse kiggede CPH efter en eksisterende løsning, der kunne leve op til alle formålene, men uden held da de fleste løsninger var unødvendigt avancerede. De endte derfor med at bygge den selv med inddragelse af både medarbejdere og ledere, hvilket alle i dag godt tilfredse med.



### *Pull vs. push*

En af grundene til at Træningsdagbogen er blevet adopteret så hurtigt er ifølge CPH, at alle medarbejdere og ledere var blevet inddraget i udviklingsfasen og præsenteret løbende for forskellige designs. "Til implementeringen var der allerede skabt et ønske om modtagelse blandt medarbejderne" fortæller en af projektlederne. "Så selve lanceringen af Træningsdagbogen blev nedtonet, og i stedet blev den blot udgivet på alles enheder." Efterfølgende fik ledere og kollegatrænere, som er de medarbejdere, der dagligt træner deres kolleger, en kort intro til Træningsdagbogen med henblik på at gøre dem til ambassadører. Selve indholdet i Træningsdagbogen blev aldrig kommunikeret ud til medarbejderne: "Vi lod det i stedet gro imellem de enkelte medarbejdere." Ved at gøre brug af medarbejderinvolvering, ambassadører og *mund til mund* lykkedes det CPH at drive implementeringen bl.a. på baggrund af et *pull* fra medarbejderne selv.

Om erfaringen fortæller Jakob Frølund og afslutter: "Den største læring har været, at der er et meget stort ønske blandt medarbejderne om at have indsigt i egen dagligdag, og for at kunne tage medansvar for egen udvikling. Jeg ved ikke, om vi har ramt fuldstændig rigtigt, men det krævede *mod ikke* at følge traditionelle planer i forbindelse med forandringstiltag, og i stedet lytte til behovet for selve løsningen."

# Læringer fra CPH

## 1 Slip træningsdata fri.

En af de største motivationsfaktorer for medarbejdere er at have autonomi og ansvar samt at føle sig kompetent. Ved at give medarbejderne mulighed for at følge med i egen udvikling via træningsdata, giver man dem ansvar for egen udvikling. Samtidig vil de kunne følge deres gradvise opbygning af kompetencer, hvilket skaber yderligere motivation.

## 2 Det handler om at lytte, lytte, lytte.

Det er kritisk, at medarbejderne involveres i processen fra start til slut, og at ledelsen lytter åbent og nysgerrigt på deres udfordringer og behov. Forandringsprojekter lykkedes langt oftere, når de tager udgangspunkt i medarbejdernes reelle hverdag, og når medarbejderne kan spejle sig selv i de nye tiltag. Hvis du synes, du har lyttet nok, så lyt igen.

## 3 KISS [Keep it Simple, Stupid].

Når man lytter grundigt til medarbejderne, vil man hurtigt finde ud af, at der rigtig ofte findes en simpel løsning på et tilsyneladende komplekst problem. I 2021 kræver det decideret mod at holde sig til det simple og umiddelbare, men gevinsten kan være store besparelser og en ukompliceret forandringsprocess, hvor løsningen adopteres helt af sig selv via "pull" i stedet for "push".

## 4 Ledelsen skal også turde forandre sig.

Det giver sig selv, at hvis man vil forandre medarbejderne, skal ledelsen turde forandre sig med dem. Ledelsens opgave er at udstykke målsætninger, men man skal være åben overfor, at der er mange veje til Rom, og at det er medarbejderne, der kender byen bedst. Den omstillingsparathed er kritisk at have som ledelse.