

DIGITAL DOGME

DE DIGITALE GENERALISTER

Uddannelse og opkvalificering af digitale generalister

Digital Dogme er støttet af Industriens Fond

INDUSTRIENS FOND

Indhold

Velkommen	3
De digitale generalister som medarbejdergruppe	5
Kompetencekravene er under forandring	9
Kompetencebehov for digitale generalister	10
Uddannelse og opkvalificering af digitale generalister	12
Løbende opkvalificering	12
Individuel tilgang til kompetenceudvikling	12
Praktisk og teoretisk læring	13
Opkvalificering af nøglepersoner og ildsjæle	13
Train the Trainer	14
Eksperimenterende miljøer og innovationskompetence	14
Evaluering og justering af uddannelses- og opkvalificeringsstrategier	15
Ledelse og organisatoriske rammer for opkvalificeringen	16
Ledelsesforankring og -prioritering	16
Organisatoriske rammer	17
Kommunikation og feedback	18
En lærende virksomhedskultur	19
Samarbejde og kultur for læring	19
Personlig og individuel læring	20
Nærværende læring og tryghed	20

Konkrete læringsformer målrettet de digitale generalister	21
Anbefalinger – uddannelse og opkvalificering af digitale generalister	23
Opkvalificeringscases	25
Case 1: Københavns Lufthavne - Det enkelte menneske i centrum	25
Case 2: Plesner – Fremtidens advokat skal være digital	30
Case 3: Carlsbergs digitale rejse – Fra bryggerivirksomhed til digital leder	34
Case 4: Københavns Universitet - Kompetenceudvikling med afsæt i virksomhedernes behov	38
Case 5: Københavns kommune - KIT Accelerator	40
Case 6: Plus Pack - den digitale rejse er i fuld gang	44

Velkommen

Manglen på digitale kompetencer er et grundlæggende samfundsproblem, der tales meget om på direktionsgangene, i bestyrelseslokalerne og i den offentlige debat.

Derfor har Digital Dogme i samarbejde med HBS Economics tre år i træk taget temperaturen på de danske virksomheders konkrete behov for digitale kompetencer. I 2023 viser analysen, at 310.000 medarbejdere i Danmark mangler digitale kompetencer. Det er et højt og på mange måder nedslående tal, som desværre vil stige, hvis ikke vi gør noget for at ændre udviklingen.

Det Digitale Kompetencebarometer er, som den mest præcise analyse af kompetencegab i Danmark, et godt afsæt for at igangsætte en målrettet indsats. Med afsæt i den viden og indsigt om problemets omfang og natur, har Digital Dogme i 2023 taget opgaven skridtet videre og udformet tre White Papers med anbefalinger og konkrete cases, der giver inspiration til kompetenceløft.

"Analfabeter i det 21. århundrede vil ikke være dem, der ikke kan læse og skrive, men dem, der ikke kan lære, aflære og genlære." - Alvin Toffler

Det danske arbejdsmarked er kendt i hele verden for sin effektivitet og evne til at tilpasse sig ændringer i det globale økonomiske landskab. En af nøglerne til denne succes er evnen til at udvikle og opretholde en dygtig og fleksibel arbejdsstyrke, der kan imødekomme skiftende krav. I dette White Paper har Digital Dogme zoomet ind på den ene af de tre målgrupper, der beskrives i Det Digitale Kompetencebarometer og som er en afgørende gruppe i arbejdsstyrken: **De digitale generalister**. Det er medarbejdere med forskellige funktion, og som vi ikke præcist kan sætte en fast og enslydende definition på, hvem er, men fælles for gruppen er, at deres roller er afgørende for virksomhedens drift og dermed også succes.

Dette White Paper er udarbejdet af konsulenthuset Realize for Digital Dogme i samarbejde med progressive danske virksomheder, interesseorganisationer og uddannelsesinstitutioner. Det giver et billede af, hvem de digitale generalister er som medarbejdergruppe, og hvordan man kan arbejde med deres

uddannelse og opkvalificering. White Paperet indeholder også en række cases, der har til formål at give konkret inspiration til virksomheder i forhold til at investere i og løfte deres medarbejdere.

White Paperet er rettet mod beslutningstagere i danske virksomheder, HR-afdelinger og ledere med ansvar for digitale generalister. Baseret på erfaring og viden indeholder det bud på strategier for og tilgange til, hvordan virksomheder kan arbejde systematisk med uddannelse og opkvalificering af digitale generalister.

Hvert kapitel indeholder en række underpunkter og anbefalinger baseret på input fra arbejdsgruppens møder og drøftelser, samt de udarbejdede cases, der også er vedlagt i bilag.

Rigtig god læselyst

Mette Beck Nielsen

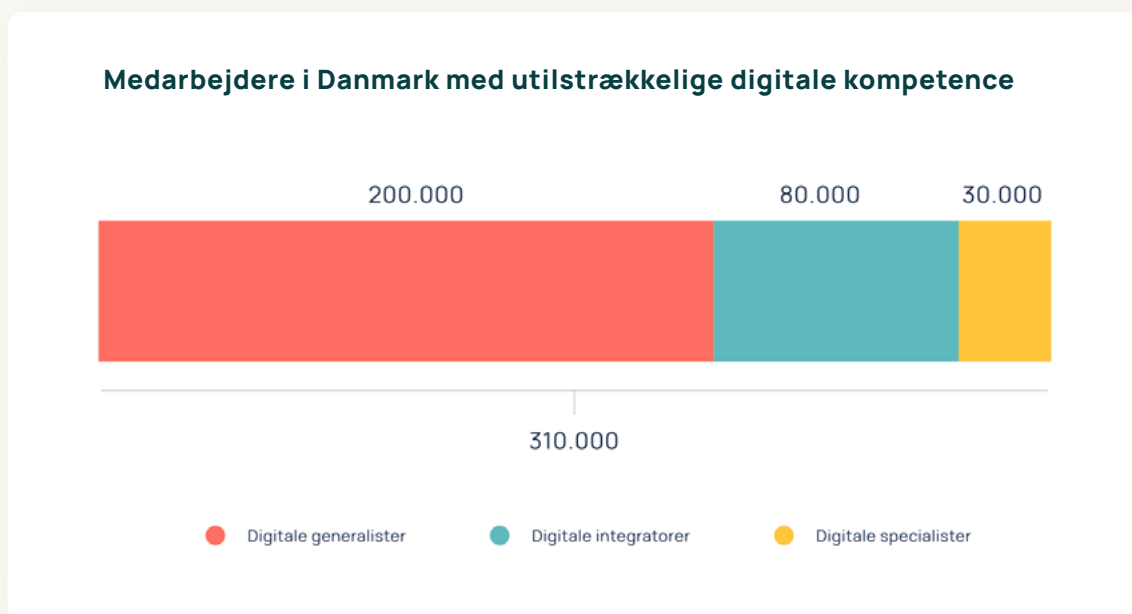
Adm. direktør, Digital Dogme



De digitale generalister som medarbejdergruppe

Vi står i disse år på kanten af en ny tidsalder præget af teknologisk innovation, der har potentiale til at ændre vores arbejdsliv radikalt. Vi er vidner til et paradigmeskifte, hvor teknologien ikke kun er et værktøj, men bliver en integreret del af vores daglige arbejde. Selvom mange af disse teknologier, f.eks. generativ kunstig intelligens, som ChatGPT m.fl., kan virke som såkaldte "black boxes", ingen af os helt fuldt ud bekendte med og kender konsekvenserne af, er det afgørende, at vi lærer at forstå og anvende dem for at skabe værdi for vores forretning og vores kunder. Dette stiller helt nye krav til medarbejdernes IT-forståelse og færdigheder.

Grundlæggende digitale kompetencer er allerede en forudsætning for effektivt at kunne varetage langt de fleste jobs. Men virkeligheden er, at en betydelig andel af arbejdsstyrken ikke i tilstrækkelig grad besidder de nødvendige grundlæggende digitale kompetencer. 200.000 digitale generalister vurderes i det digitale kompetencebarometer fra 2022 at have utilstrækkelige digitale kompetencer.



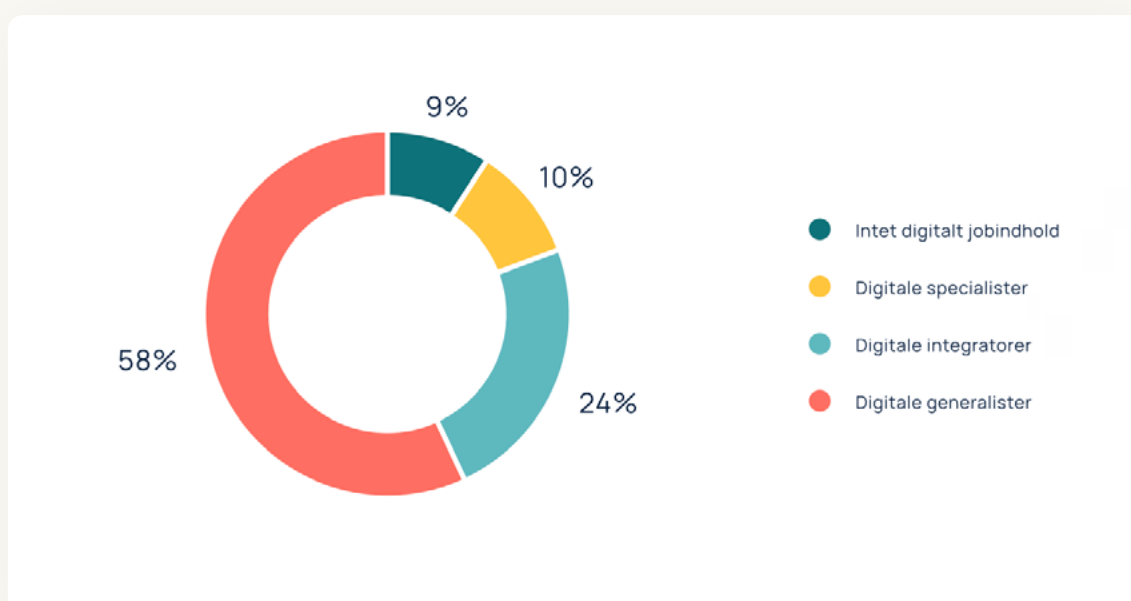
Det medfører, at mange tusinde mennesker på det danske arbejdsmarked risikerer ikke at kunne følge med udviklingen. Et problem for både for den enkelte og for virksomhederne. Der er derfor behov for at tage opkvalificering og tilegnelsen af grundlæggende digitale kompetencer hos den gruppe, vi i

dette White Paper kalder for digitale generalister, yderst alvorligt. Heldigvis har en lang række danske virksomheder i de senere år gjort en stor indsats for at opkvalificere denne medarbejdergruppe, og der er derfor gode erfaringer at hente.

Digitale generalister er en bred gruppe, der består af forskellige medarbejdere med forskellige profiler og behov, som er ansat i forskellige funktioner og stillinger, og som har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Med andre ord en ganske forskelligartet gruppe, som ikke er mulig at definere som én samlet faggruppe med en fast og fælles definition.

Når vi alligevel finder det relevant at beskæftige os med denne 'gruppe', hænger det sammen med, at der i de fleste virksomheder er medarbejdere med det, vi kalder utilstrækkelige grundlæggende digitale kompetencer. Medarbejdere, der i den funktion, de har, har behov for at kunne anvende basale digitale værktøjer, men som mangler kompetencerne til det – og for at sætte fokus på uddannelse og opkvalificering af dem, er vi nødt til indledningsvist alligevel at søge at indkredse, hvem de digitale generalister er.

Som udgangspunkt er de digitale generalister medarbejdere, der har grundlæggende eller ingen digitale kompetencer, og som enten anvender eller forventes at kunne anvende basale og generiske værktøjer som mailprogrammer og Office-pakken til løsning af forskellige faglige opgaver i deres funktion.



Gruppen er i Kompetencebarometret vurderet til at udgøre 58 pct. af stillingstyperne på arbejdsmarkedet. Med andre ord finder vi digitale generalister overalt i det danske erhvervsliv, i forskellige funktioner og brancher og på forskellige niveauer.

Når vi taler om digital opkvalificering af digitale generalister handler det om at hæve de grundlæggende digitale kompetencer for den store gruppe af danske medarbejdere, der tilhører gruppen. Ved at arbejde dels med deres digitale mindset og deres grundlæggende forståelse for IT, dels deres digitale kompetencer styrkes deres forudsætninger for at håndtere og implementere uundgåelige nye digitale løsninger.

Digitale generalister findes i alle lag af virksomheder. Det kan både være unge og ældre medarbejdere, med høj og lav anciennitet, højt og lavt lønniveau og i alle jobfunktioner, f.eks. servicemedarbejdere, bagagemedarbejdere, sekretærer, kontormedarbejdere, advokater og direktører. Det, der gør medarbejderen til, hvad vi kalder en digital generalist, er niveauet af deres digitale kompetencer. Det er eller forventes at være 'generelt' eller basalt, idet de ofte også har en funktion, der kræver, at de har et basalt digitalt niveau, eller som i fremtiden vil kræve det.

En stor del af dem arbejder allerede med typiske IT-værktøjer i deres hverdag (kalenderstyring, word, evt. power point mv.), men de er ikke specialiserede i værktøjerne eller har specialiserede digitale kompetencer. De har heller ikke et behov for at være IT-specialister, men de skal være i stand til at anvende de digitale værktøjer "godt nok" til at kunne arbejde effektivt med deres kerneopgave.

En udfordring ved at udpege, og dermed målrette en opkvalificeringsindsats mod digitale generalister er, at man ikke på forhånd ved, hvem i organisationen, der kan karakteriseres som digitale generalister, da gruppen er så bredt forstået. Som virksomhed er man derfor nødt til at gå nysgerrigt til at finde medarbejdere med behov for generel opkvalificering og dermed benytte forskellige tiltag, kanaler og tilbud for dels at identificere kompetencegaps og dels ramme dem med de rette opkvalificeringsindsatser.

Gruppen af digitale generalister er heller ikke statisk. Den defineres nemlig ikke ud fra en statisk kompetenceprofil, men i højere grad ud fra de krav til digitale kompetencer, som organisationen stiller til medarbejderne. Det gælder både den funktion, som medarbejderen har, og indholdet i den, og det gælder den situation, som medarbejderen og virksomheden befinder sig i, som kalder på at øge de digitale kompetencer.

Det betyder også, at i takt med at kravene til digitale færdigheder stiger, vil gruppen af digitale generalister også vokse, hvilket igen afføder et endnu større behov for at tilbyde den rette opkvalificeringsindsats. Et eksempel herpå er, at vi gennem de senere år har set en tendens til, at mange støttefunktioner forsvinder (f.eks. sekretærer), og at organisationerne i stedet stiller større krav til medarbejderne om, at de skal "gøre det selv". Dette rammer de digitale generalister, der ikke tidligere har været nødt til at være digitale i samme omfang. To forskellige eksempler fra arbejdsgruppen bag White Paperet illustrerer meget godt diversiteten i gruppen af digitale generalister:

Eksempel fra Københavns Lufthavne:

"Vi har bagagemedarbejdere, der efter indførelsen af et nyt tidsregistreringssystem, ikke har kunne bruge deres fridage, simpelthen fordi de ikke kunne finde ud af at logge ind i det nye system og registrere deres fridage. De synes det var pinligt og lod derfor være med at spørge om hjælp. Først da HR opdagede at de havde feriedage til gode, fik de den hjælp de havde brug for"

Eksempel fra Plesner:

"Vi har ikke længere det samme antal advokatsekretærer som tidligere. Der er en forventning om, at medarbejderne selv kan booke møder og sende kalenderinvitationer. Vi har dog oplevet en vis modstand mod at lære at anvende IT-værktøjer hos nogle medarbejdere og partnere. De har skulle vænne sig til det"

Digitale generalister er alle steder i organisationen:

I Københavns Lufthavne er man meget opmærksom på at sikre en løbende opkvalificering af alle medarbejdere, herunder naturligvis også de digitale generalister.

Københavns Lufthavne tilrettelægger deres opkvalificeringsindsats ud fra omfattende screeninger af alle medarbejdere. Gennem denne indsats er det blevet tydeligt, at der findes digitale generalister alle steder i organisationen – og det stiller store krav til en individuel tilpasning af opkvalificeringstilbuddene.

Som eksempler på digitale generalister nævner Københavns Lufthavne tre meget forskellige medarbejdertyper:

- Medarbejdere i produktionen / driften, som f.eks. bagagemedarbejdere, der kan have en generel barriere overfor brug af IT og digitale værktøjer.
- Yngre medarbejdere, der kan mangle forståelse for professionelt miljø, it-sikkerhed mv., og hvor konteksten udfordrer dem.
- Direktører eller ledere, der aldrig tidligere har booket møder selv eller stået for kalenderstyring i Outlook og anden basal brug af digitale værktøjer, fordi de har været vant til at få hjælp til den del.

Kompetencekravene er under forandring

Det moderne arbejdsmarked er under konstant forandring, og kravene til de digitale generalister udvikler sig i takt med denne transformation. Retningspilene nedenfor viser en klar udvikling i tilgangen til arbejde og de kompetencer, der er påkrævet for at navigere i den digitale tidsalder:

- **Fra fejlfinding til problemløsning:** Tidligere var fokus ofte på at finde og

rette fejl i etablerede systemer. Nu skifter fokus mod en mere proaktiv tilgang, hvor medarbejderne er i stand til at identificere og løse problemer, før de opstår.

- **Fra ”viden er magt” til ”videndeling er en nødvendighed for at lykkes”:** Tidligere blev viden ofte set som en individuel ressource. Nu er videndeling blevet en nødvendighed for at opnå succes i et mere forbundet og samarbejdsorienteret arbejdsmiljø.
- **Fra ”komplicerede opgaver med én rigtig løsning” til ”komplekse problemstillinger med mange løsningsmuligheder”:** Arbejdsopgaver er blevet mere komplekse, og det er nu nødvendigt med en bredere vifte af kompetencer for at finde innovative og effektive løsninger.
- **Fra ”mestring af specifikke systemer og teknologi” til ”udvikling af nye processer og løsninger vha. digitale værktøjer og teknologi”:** Evnen til at tilpasse og forbedre systemer og processer ved hjælp af digitale værktøjer er nu lige så vigtig som at kunne bruge etablerede systemer.
- **Fra ”beslutninger taget ud fra fornemmelser” til ”databaserede beslutninger”:** Med den stigende tilgængelighed af data er det nu afgørende at kunne tage informerede beslutninger baseret på pålidelige data frem for blot intuition.
- **Fra rutineopgaver til ”RPA kan løse dem”:** Med indførelsen af robotprocesautomatisering (RPA) kan mange rutineopgaver nu automatiseres, hvilket frigør medarbejdere til at fokusere på mere komplekse og værdiskabende opgaver.
- **Fra ”vi bruger vores kompetencer til at løse opgaver” til ”vi får kompetencer af at finde nye løsninger på de udfordringer vi møder”:** Læring er blevet en integreret del af arbejdet, hvor medarbejderne konstant udvikler nye kompetencer gennem løsning af udfordringer.

Ovenstående understreger blot behovet for en proaktiv og strategisk tilgang til kompetenceudvikling. At virksomhederne er opmærksomme på disse skift og støtter deres medarbejdere i at udvikle de nødvendige kompetencer for at navigere i en ny virkelighed.

Kompetencebehov for digitale generalister

Selvom gruppen af de digitale generalister er forskelligartet og ganske vanskelig at indkredse, er der en række kernekompetencer, som virksomhederne med fordel kan orientere sig imod, når de tilrettelægger en opkvalificerings-

indsats målrettet de digitale generalister. På baggrund af en analyse foretaget af HK og Dansk Industri er nedenstående kernekompetencer identificeret som afgørende for digitale generalisters succes i det moderne erhvervsliv.

- 1. Anvendelseskompetencer:** Det er afgørende, at medarbejdere har grundlæggende it-kompetencer og specifikt systemkendskab, der gør det muligt for dem at navigere og anvende teknologi effektivt i deres arbejde. Forståelse for data- og IT-sikkerhed er også nødvendig for at beskytte virksomhedens aktiver og opretholde tilliden hos kunder og partnere.
- 2. Formidling og Kommunikation:** Evnen til at formidle og vejlede i teknologi er afgørende, både internt i organisationen og eksternt mod kunder. Dette inkluderer evnen til at forklare komplekse teknologiske koncepter på en forståelig og tilgængelig måde.
- 3. Teknologiforståelse:** Forståelse for systemopbygning, integrationer og digitale muligheder er en central kompetence for at kunne udnytte teknologi til at optimere arbejdsprocesser og skabe værdi. Det er ikke ensbetydende med at de digitale generalister skal forstå koden i systemerne, men de bør have en grundlæggende forståelse for den forretningsmæssige opbygning og de forretningsmæssige muligheder i de systemer, der er relevante for deres opgaveløsning og snitflader i organisationen.
- 4. Udviklings- og Implementeringskompetencer:** Innovation og procesoptimering, sammen med en forståelse for brugerperspektivet på systemoptimering, er afgørende for at drive virksomhedens digitale transformation. Basale programmeringskompetencer kan også være en fordel for at kunne tilpasse og forbedre digitale værktøjer. Afhænger igen af medarbejderens konkrete rolle og placering i organisationen.
- 5. Personlige Kompetencer:** Egenskaber som nysgerrighed og åbenhed er vigtige for at kunne tilpasse sig og lære i et hurtigt ændrende teknologisk landskab. Relationelle kompetencer, selvstændighed og struktur er også nøglen til succes i et mere fleksibelt og hybridt arbejdsliv.
- 6. Faglige og Forretningsmæssige Kompetencer:** En kritisk sans, et solidt fagligt fundament og forretningsforståelse er essentielle for at kunne anvende teknologi på en måde, der understøtter virksomhedens mål og strategi.

Kernekompetencerne udgør grundlaget for at styrke de digitale generalister, så de kan trives og bidrage effektivt til virksomhedens succes i den digitale tidsalder. Det er derfor centralt, at virksomhederne prioriterer uddannelse og opkvalificering indenfor områderne.

Uddannelse og opkvalificering af digitale generalister

I dette kapitel dykker vi ned i forskellige uddannelses- og opkvalificeringsstrategier, der kan hjælpe virksomheder med at løfte kompetenceniveauet for de digitale generalister, så de er bedst muligt rustet til at imødegå de krav, der stilles til dem og dermed bidrage til, at virksomheden kan agere effektivt og smidigt.

Vi vil, på baggrund af erfaringer fra de virksomheder, der har deltaget i arbejdsgruppen, give en række konkrete bud på forskellige tilgange, strategier og metoder, der kan bruges til at skabe effektive læringsoplevelser og accelerere kompetenceudvikling.

Nøglen til succesfuld kompetenceudvikling af digitale generalister ligger i en kombination af individuel tilgang, nøglepersoners opkvalificering, støtte til såkaldte 'ildsjæle' eller medarbejdere, der udviser en ekstra stor motivation for et givent område, eksperimenterende miljøer og fokus på innovationskompetence. Ved at have disse fokuspunkter for øje kan virksomhederne være på forkant med den teknologiske udvikling og sikre, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer.

Løbende opkvalificering

Det er vigtigt at være opmærksom på, at teknologi og IT-værktøjer udvikler sig hurtigt, og at de digitale generalister derfor skal opkvalificeres løbende. Det kræver, at virksomheden prioriterer løbende uddannelse og opkvalificering på et strategisk niveau, samt at der sikres den nødvendige ledelsesmæssige opbakning og prioritering af området.

Individuel tilgang til kompetenceudvikling

Det er relevant som virksomhed at tage udgangspunkt i en individuel tilgang til kompetenceudvikling. Medarbejderne har meget forskellige behov både i forhold til kompetencer og tilgang til udvikling. Det er vigtigt at man ikke som

udgangspunkt baserer sin kompetenceudviklingsstrategi på antagelser om, hvem og hvad udfordringen er. Alle fra topledere til medarbejdere i strategiske eller driftsmæssige funktioner til nyuddannede kan have behov for opkvalificering af deres grundlæggende digitale kompetencer.

For at skabe en effektiv uddannelses- og opkvalificeringsstrategi er det vigtigt at identificere virksomhedens nuværende og fremtidige kompetencebehov og arbejdsgange og holde disse behov op imod de nødvendige kompetencer hos medarbejderne, herunder at kortlægge behovet for grundlæggende digitale kompetencer. Derudover anbefales det, at virksomheden arbejder systematisk med løbende at vurdere medarbejdernes individuelle profiler ift. behov og kompetencer. Ved at foretage en individuel vurdering (evt. gennem konkrete screeningsværktøjer) af kompetencer og behov, kan indsatsen tilpasses hver enkelt medarbejder og sikre en mere effektiv og relevant kompetenceudvikling.

Praktisk og teoretisk læring

Mange digitale generalister lærer bedst gennem praktisk læring, hvor de selv prøver de digitale værktøjer af. Derfor er det væsentligt, at uddannelsesopkvalificeringsindsatserne designes, så de adresserer et konkret praktisk behov, som intuitivt giver mening for medarbejderne, deres daglige arbejde, og som måske også opleves som at gøre daglige arbejdsopgaver nemmere for dem. Som med andre medarbejdergrupper er hands-on-tilgangen eller "on the job" træning også central for de digitale generalister. De skal kunne afprøve deres nye viden og nye færdigheder i praksis. Det kan f.eks. ske ved, at træningen tager udgangspunkt i konkrete relaterbar cases for den funktion, de sidder i, og træning i de basale IT-systemer og digitale værktøjer, de anvender i dagligdagen.

Opkvalificering af nøglepersoner og ildsjæle

En effektiv strategi for at sikre forankring og positiv udbredelse af en opkvalificeringsindsats er, at starte med at opkvalificere nøglepersoner og såkaldte

'ildsjæle' i organisationen. Herigennem skabes 'faglige fyrtårne', eller hvad der også kaldes 'forandringsagenter', der kan være med til at skabe en positiv stemning omkring opkvalificeringen og brugen af de nye kompetencer i organisationen, særligt hos de medarbejdere, der har svært ved at se meningen i det. Det kan være afgørende at anvende nøglepersoner som en mulighed for at få flest mulige med, for at skabe mening blandt medarbejderne og sikre et større ejerskab – og dermed også for at høste gevinsterne af indsatsen. Ofte vil nøglepersoner og ildsjæle også se det som en anerkendelse af deres rolle og deres indsats.

Train the Trainer

En anden effektiv strategi er at træne dem, der træner og / eller arbejder sammen med de mennesker, der er i målgruppen for opkvalificeringen. Det kan f.eks. være medarbejdere, der arbejder sammen med personer med utilstrækkelige digitale kompetencer, som selv har et kompetenceniveau, der gør dem i stand til at opkvalificere og lære fra sig.

Det kan især overvejes som strategi, hvis der blandt medarbejdergrupper vurderes at være modstand eller mindre motivation, eller hvis det opleves at være svært for medarbejdere at erkende behovet, eller der ligefrem vurderes at være tabu forbundet med at have utilstrækkelige digitale kompetencer, som står i vejen for erkendelsen og opkvalificeringsarbejdet.

Eksperimenterende miljøer og innovationskompetence

I uddannelse- og opkvalificering af de digitale generalister er relevant at indtænke læringsmetoder og træningsprocesser, der bidrager til at skubbe fokus fra formelle og praktiske kurser, hvor medarbejderne ofte tages ud af produktionen eller den funktion, de sidder i, til en mere eksperimentel læringstilgang, hvor medarbejderne selv prøver nye basale kompetencer af og eksperimenterer konkret ind i kerneopgaven og den daglige praksis. Den digitale udvikling går så hurtigt, at det bliver afgørende at udvikle sig kon-

stant som virksomhed, og en af nøglerne til at lykkes, er den eksperimentelle tilgang, men det kræver, at man som virksomhed formår at skabe et miljø, hvor medarbejderne har mulighed for eksperimenter, også selvom det er med basale digitale værktøjer. Det indebærer også, at medarbejderne trænes i innovation, og at man organisatorisk er i stand til at rumme og imødegå de ideer, der kan komme ud af en sådan proces.

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan det sikres, at de digitale generalister reelt set inddrages i de eksperimentelle processer, fordi det ofte vil være IT-specialister, vi tænker ind i eksperimenterende processer. Men også de digitale generalister kan være med til at udvikle (og gentænke) egne arbejdsgange og egen opgaveløsning, hvis vi lytter til dem og inddrager dem seriøst. Det kan både medvirke til opbakning og ejerskab, ligesom der altid vil være relevante og vigtige indsigter og forståelser at få fra gruppen, som kan bruges dels ind i opkvalificeringsstrategi og -arbejde og til generel udvikling af virksomheden.

Evaluering og justering af uddannelses- og opkvalificeringsstrategier

Løbende evaluering og justering af uddannelses- og opkvalificeringsstrategierne er nødvendige for at sikre, at de fortsat er relevante og effektive for de digitale generalister. Det kan gøres ved evalueringer, ved at indsamle feedback fra medarbejdere og ledere, analysere resultaterne af uddannelsesforløb og løbende være nysgerrig på og genbesøge ændringer i virksomhedens kompetencebehov. Med reelt data og medarbejder-feedback dannes et bedre og mere solidt grundlag for virksomheden at justere strategierne ud fra og sikre, at de fortsat møder behov og niveau og lever op til de mål og ambitioner, som virksomheden har med opkvalificeringen.

Ledelse og organisatoriske rammer for opkvalificeringen

Både ledelse og organisatoriske rammer er afgørende for at skabe et miljø, der understøtter læring og kompetenceudvikling af de digitale generalister, og som giver de bedst mulige rammer for at udmønte uddannelses- og opkvalificeringsstrategierne i praksis.

Det er et strategisk og målrettet arbejde at opbygge og vedligeholde en kultur, der værdsætter og prioriterer kompetenceudvikling og at sikre tilstrækkelige ressourcer og støtte til ledere og medarbejdere i deres udviklingsproces. Det inkluderer, som før nævnt, at skabe rum for eksperimenter, initiativ og inddragelse, at vurdere og evt. screene kompetencebehov, at evaluere effekten og bruge feedback systematisk og at styrke samarbejde og videndeling på tværs af organisationen.

I dette kapitel beskriver vi en række bud på, hvordan ledelse og organisering kan understøtte uddannelse og opkvalificering af de digitale generalister.

Ledelsesforankring og -prioritering

Opkvalificering kræver tid, rum og passende støtte fra ledelsen. Det kræver, at vi en klassisk delegerende ledelsesstil, hvor medarbejderne gør det, som lederne siger, til en mere faciliterende ledelse, hvor medarbejderne gives de rette rammer til at tænke selv, udfolde sig i opgaver og finde løsninger på udfordringer. Det er en tilgang, der kræver, at ledelsen formår at skabe tryghed og understøtte en trinvis udvikling for den enkelte medarbejder, og at sikre støtte i læringsprocessen.

Set i et opkvalificeringsperspektiv er nogle af ledelsens fremmeste opgaver at:

- Gøre det til en prioritet for virksomheden at udvikle sine medarbejdere.
- Skabe en tydelig fortælling, så alle forstår formålet med og vigtigheden af at prioritere løbende uddannelse og opkvalificering og sikre ejerskab og mening blandt medarbejderne.

- Sikre den organisering, der for den enkelte virksomhed bedst fremmer arbejdet med opkvalificering af medarbejderne og deres muligheder for at medvirke i og understøtte digital udvikling af virksomheden.
- Arbejde strategisk og konkret med at motivere medarbejderne til at udforske det ukendte og være nysgerrige på opkvalificering af egne kompetencer.
- Facilitere en eksperimenterende og inddragende tilgang til læring og udvikling, hvor også de digitale generalister medvirker og lyttes til i opkvalificering og generel udvikling af digitale løsninger.

Ledelsen skal være en integreret del af indsatsen og forandringsrejsen. De skal selv turde forandre sig og acceptere, at de ikke har svaret på alt, men at de ofte har værdifuld viden og kompetencer blandt medarbejderne, som sat i spil på rette vis, kan understøtte og accelerere udviklingen af virksomheden.

Organisatoriske rammer

De rette organisatoriske rammer er ofte afgørende for succesfulde opkvalificeringstiltag og for at nye kompetencer kan sættes i spil til gavn for den enkelte og for virksomheden. En tilgang, som fremhæves af enkelte virksomheder, er: "Gør det let. Gør det okay". Med det menes, at organisationen og ledelsen skal sikre, at alle ved, at det er i orden at prioritere egen uddannelse og opkvalificering, at organisationen støtter op om det, og at organisationen sikrer, at det er let og tilgængeligt for ledere og medarbejdere at opkvalificere sig. Virksomheden skal hjælpe med at sortere i behov og gøre det meningsfuldt for den enkelte at dygtiggøre sig, så medarbejderne har et tydeligt billede af, hvad de kan bruge opkvalificering til, hvor og hvordan de kan søge hjælp.

Tilgangen kan omsættes på forskellige måder, og det er derfor vigtigt at være nysgerrig på og bevist om, hvad der kan fungere i egen organisation og blandt egne ledere og medarbejdere. Et eksempel på et tiltag, der har haft effekt i nogle virksomheder, er at indføre obligatorisk opkvalificering f.eks. 1 time om ugen. En anden at gennemføre træningsforløb for alle medarbejdere i et tema relevant for den enkelte virksomhed, som f.eks. innovation.

En væsentlig barriere for at lykkes er imidlertid, at beslutningskompetencen i mange virksomheder ikke altid følger innovationskraften. Hvis en virksomhed bruger ressourcer på at træne medarbejderne i at tænke i innovative løsninger og giver dem mulighed for også som digitale generalister selv at eksperimentere, er det naturligvis en barriere for omsætningen ind i kerneopgaven, hvis organisationen ikke er gearet til at modtage idéerne og gøre dem levedygtige. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, hvordan man i virksomheden rummer en innovativ og eksperimenterende kultur blandt medarbejderne og sikrer strukturer og arbejdsgange, der understøtter omsætning af idéerne til gavn for den enkelte og virksomheden.

Kommunikation og feedback

Kommunikation og feedback er centrale elementer i at skabe en stærk lærende organisation. Det er væsentligt, at ledelsen kommunikerer klart og tydeligt virksomhedens mål, værdier og forventninger og går forrest i at skabe en kultur, hvor feedback og konstruktiv kritik er en naturlig del af den daglige dialog. Særligt for de digitale generalister er det relevant at arbejde med engagement og motivation for opkvalificering, da deres naturlige drive og lærelyst måske ikke umiddelbart ligger i udviklingen af deres digitale kompetencer.

En vigtig forudsætning for at skabe et lærende miljø, er et trygt miljø, hvor medarbejderne kan være åbne og ærlige om deres kompetencer, styrker og svagheder. Og hvor det er acceptabelt at bede om hjælp. Det er en ledelsesmæssig opgave sammen med medarbejderne at sikre et sådant miljø. De er derfor centralt, at man som leder og evt. nøglepersoner er bevidste om sin styrke som rollemodel og kulturbærer for en åben og tryk læringskultur.

En lærende virksomhedskultur

Netop kultur er en afgørende faktor i uddannelse og opkvalificering. En inkluderende arbejdsplads kan bidrage til et arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere føler sig værdsatte og respekterede, hvor forskellige perspektiver og baggrunde værdsættes, og hvor det som tidligere nævnt er accepteret at spørge om hjælp og vise, at der er kompetencer, man ikke besidder og har brug for at lære.

Gennem en sund læringskultur kan der tilskyndes til opkvalificering, og eventuelle tabuer omkring manglende digitale kompetencer kan nedbrydes. En kultur, der værdsætter læring og innovation, kan være en katalysator for udviklingen af digitale kompetencer.

I kapitlet vil vi give nogle konkrete bud på, hvordan man som virksomhed kan arbejde på at fremme en kultur, hvor både organisationen og den enkelte medarbejder har fokus på og tager ansvar for læring og udvikling.

Samarbejde og kultur for læring

Det er vigtigt at man som virksomhed arbejder målrettet på at skabe en kultur, der understøtter livslang læring og udvikling. Hvor medarbejderne er komfortable med forandring, og hvor de er rustes til at trives i den stadigt skiftende digitale verden. Det kræver bl.a. fremme af samarbejdskultur omkring opkvalificering, hvor det er naturligt at hjælpe hinanden, og hvor det er normalt og accepteret at søge hjælp og sparring og stille spørgsmål.

En vigtig del af at skabe en lærende arbejdsplads og også kompetencen til at kunne lære. Man skal 'lære at lære'. Derfor er det afgørende for effekten af opkvalificeringsindsatsen, at virksomheden er bevidst om og prioriterer at skabe en ægte lærende organisation i sin helhed og ikke blot igangsætter løst koblede uddannelsesaktiviteter uden en overordnet plan for gennemførelse, evaluering og ikke mindst sammenhæng.

En åben og inkluderende læringskultur er også afgørende for at nedbryde eventuelle tabuer omkring manglende digitale kompetencer. Ved at fremme

en kultur, der værdsætter læring, samarbejde og innovation, kan virksomheder blive katalysatorer for udviklingen af digitale kompetencer. Det starter med ledelsen, men det kræver også en indsats fra den enkelte medarbejder. Ved at anerkende barrierer, fremme personlig og individuel læring, og ved at skabe et trygt og tillidsfuldt miljø, kan virksomheder støtte deres medarbejdere i at udvikle de digitale færdigheder, der er nødvendige for at trives og varetage funktioner i den digitale tidsalder.

Personlig og individuel læring

Det er vigtigt at anerkende, at der kan være tabuer og skam forbundet med at have utilstrækkelige digitale kompetencer i en moderne virksomhed, hvor mere og mere af arbejdet foregår digitalt. Disse tabuer kan være en barriere for at indrømme manglende kompetencer og dermed for at være villig til at søge at erhverve sig de nødvendige kompetencer. Det skal være okay og ganske 'normalt' at give udtryk for, at man har brug for at udvikle sine digitale kompetencer for at imødegå de krav, som ens funktion eller stilling kræver.

At tilbyde individuel læring kan være en effektiv måde at nedbryde tabuer omkring manglende digitale kompetencer. Dette kan indebære 1:1 læring eller generel e-læring, som ikke nødvendigvis er face-to-face. Ved at tilpasse læringsmetoder til den enkelte medarbejders behov, kan virksomheden hjælpe med at opbygge kompetencer på en måde, der er mindre skræmmende eller udfordrende for den enkelte, og hvor den enkelte er 'skærmet' fra at sidde sammen med mange andre deltagere i et fælles opkvalificeringsrum.

Nærværende læring og tryghed

Læring kræver ofte nærvær og tryghed. Det skal være okay og forventet, at man investerer den ekstra tid, det tager at sidde ved siden af hinanden, prøve basale digitale værktøjer af sammen og løbende blive bedre og mere tryk i anvendelsen. Det medvirker til at skabe en kultur, hvor der er rum til at spørge, hvor det er normalt at lave fejl, lære af hinanden og stille spørgsmål.

Det er også i det trygge læringsrum, de digitale generalister ofte selv får lyst

til og mulighed for komme med idéer til indsatsområder; i opkvalificeringstiltag eller i virksomheden generelt. Det er her, hvor relevansen og meningen med den digitale opkvalificering skabes for den enkelte medarbejder i egne arbejdsopgaver og funktioner og sættes i sammenhæng med virksomhedens drift og udvikling.

Konkrete læringsformer målrettet de digitale generalister

I dette kapitel peger vi på en række forskellige læringsformer og konkrete metoder, som virksomheder kan lade sig inspirere af i arbejdet med at uddanne og opkvalificere de digitale generalister.

– **Forretningsnær læring:** Opkvalificering med et formål og med udgangspunkt i medarbejderens daglige arbejde er afgørende for, at læringsprocessen giver mening for den enkelte medarbejder og skaber værdi i forhold til deres konkrete arbejdsopgaver. Er opkvalificeringen ikke meningsfuld og forretningsnær, risikerer man, at læringen bliver irrelevant og ikke optages eller gøres brug af.

On-the-job-træning er en effektiv metode til at opbygge kompetencer, især når det gælder praktiske IT-færdigheder. Mange medarbejdere giver udtryk for, at de tilegner sig digitale færdigheder i kontekst af deres daglige arbejde, modsat hvad der kan opnås gennem formelle uddannelsesprogrammer.

Det er her også vigtigt at anerkende, hvad medarbejderne allerede er gode til, og ikke kun fokusere på, hvad de mangler. At opleve sig værdsat for en eksisterende faglighed, kan give motivation til også at udvikle nye kompetencer.

– **Formelle uddannelsesprogrammer:** Hvor læring on-the-job er effektivt til at tilegne sig konkrete praksisnære kompetencer, er der ofte også behov for at opbygge en grundlæggende forståelse for mulighederne i digitaliseringen og i den fremtid vi digitalt ser ind i. Samfundet bevæger sig hastigt ind i en ny tid, hvor IT og digitale arbejdsgange fylder mere

og mere og hvor nye teknologier vinder frem hele tiden. Det er vigtigt at de digitale generalister løbende uddannes i at få en forståelse for, hvad denne udvikling betyder for dem. Dette kræver typisk at der investeres i formelle interne eller eksterne kurser eller opkvalificeringsforløb, der fokuserer på 'digital forståelse'.

– **Tilbyd forskellige læringsformer:** Det er vigtigt at være opmærksom på, at effektive læringsmetoder vil variere afhængigt af den enkelte medarbejders behov og præferencer. Ved at tilbyde en bred vifte af læringsmetoder kan virksomheder sikre, at alle medarbejdere har mulighed for at udvikle deres digitale kompetencer på en måde, der passer bedst til dem. Storrumslearning eller fælles læring, hvor mange medarbejdere modtager undervisning på samme tid, og hvor kravene til aktiv deltagelse eller test af færdigheder, er begrænset, kan være en effektiv metode til at nedbryde tabuet omkring manglende digitale kompetencer. I et sådant format kan nogle medarbejdere føle sig mere komfortable, da de kan "gemme sig" i mængden, hvilket kan gøre det lettere for dem at deltage og lære. Omvendt er der andre medarbejdere, der vil foretrække individuel 1:1 læring, enten gennem 1:1-sessioner eller generel e-læring, hvor de får direkte instruktion og sparring om en konkret opgave eller et konkret IT-værktøj, og hvor de ikke skal "blotte" deres manglende kompetencer ved at tilmelde sig et formelt kursus og deltage sammen med andre. Det kan bl.a. være for erfarne medarbejdere, der kan føle det ubehageligt eller tabubelagt at skulle "afsløre" manglende digitale kompetencer foran andre kolleger eller ved fælleslæring, hvis de normalt fungerer i en ekspert-position og er vant til at vide meget om et område. Det kan også være for nye medarbejdere, der endnu ikke har opbygget tryghed og tillid til kollegaer, f.eks. ift. at stille spørgsmål, og som derfor har svært ved at tilegne sig konkret læring i store forsamlinger. En ofte anvendt effektiv tilgang til digital læring er også at blande forskellige profiler og kompetencer, således integratører og generalister arbejder tæt sammen og bruger hinandens kompetencer konstruktivt og i en læringsoptik. Det kan bidrage til at skabe en mere integreret forståelse for de forskellige aspekter af digitalisering.

– **Læring i kontekst:** At skabe læring i den daglige kontekst og arbejdsrutine er en effektiv metode til at sikre, at medarbejdere kan se den direkte praktiske anvendelse og forstå værdien af det, de lærer. F.eks. har mange oplevet god effekt ved at tilbyde hands-on IT-træning på arbejdspladsen med udgangspunkt i den konkrete opgaveløsning. Opkvalificeringen skal tage udgangspunkt i medarbejderens arbejde og være formålsdrevet. Hvis det ikke giver mening og skaber værdi for den enkelte medarbejder vil de digitale generalister ofte vælge opkvalificering og uddannelse fra. At gøre læring lettilgængelig og mindre tidskrævende kan også være en effektiv måde at fremme opkvalificering. "Lunch and Learn" arrangementer er et eksempel på dette, hvor medarbejderne kan lære nyt, mens de spiser frokost. Det kan medvirke til at fjerne en typisk barriere for læring, nemlig tid, ved at gøre det nemmere for medarbejdere at lægge læring ind i eksisterende fora på en måde, hvor det ikke opleves som 'ekstra arbejde' oveni en travl hverdag.

Anbefalinger – uddannelse og opkvalificering af digitale generalister

De digitale generalister er en bred og forskelligartet gruppe, der består af mange forskellige profiler med forskellige behov. Nedenfor er samlet de anbefalinger, som vi med afsæt i arbejdsgruppens viden og erfaringer og dette White Paper kan pege på:

- Implementer uddannelses- og opkvalificeringsprogrammer, der tager højde for fremtidens kompetencer og teknologiudvikling, virksomhedens behov og individuelle ønsker hos medarbejderne.
- Gennemfør en vurdering (evt. gennem screening) af behovet: Forud for gennemførelse af uddannelses- og opkvalificeringsindsatser bør virksomheden afklare de enkelte medarbejders kompetenceprofil og -behov.
- Skabe en stærk ledelseskultur, der fremmer uddannelse, opkvalificering, samarbejde og trivsel blandt medarbejdere.

- Skabe en åben og inkluderende læringskultur: Fremme en kultur, hvor både organisationen og den enkelte medarbejder har fokus på og tager ansvar for læring og udvikling.
- Anerkende og håndtere barrierer for læring: Forstå, at det kan være sårbart for nogle medarbejdere at give udtryk for, at de har brug for opkvalificering, og arbejde på at nedbryde disse barrierer.
- Fremme en eksperimentel tilgang: Skab et miljø, hvor der er fokus på at eksperimentere og hvor det er ok at lave fejl og prøve nye ting. Fokuser særligt på at få inddraget og lyttet til de digitale generalister i hele processen.
- Integrere læring i den daglige rutine: Sørg for, at læring sker i kontekst og er en del af det daglige arbejde, at det er nemt at passe ind.
- Styrke samarbejdet om læring: Fremme en kultur, hvor det er naturligt at hjælpe hinanden og søge hjælp og sparring fra kolleger.
- Tilbyde forskellige læringsformer og -kanaler: Hjælp medarbejdere med at overvinde eventuelle tabuer omkring manglende digitale kompetencer ved at tilbyde læringsformer, der passer til dem, og det de skal lære.
- Blande forskellige læringsformer: Brug en blanding af formel uddannelse, uformel læring på arbejdspladsen, hands-on læring, 1:1 læring, e-læring, og fælles læring for at opfylde forskellige læringsbehov.
- Anerkende eksisterende kompetencer: Værdsæt hvad medarbejderne allerede kan og byg på disse styrker, når nye kompetencer skal udvikles.

Opkvalificeringscases

Nedenfor findes en række forskellige cases, der illustrerer, hvordan virksomheder har arbejdet og arbejder med uddannelse og opkvalificering af de digitale generalister.

Case 1: Københavns Lufthavne - Det enkelte menneske i centrum

Københavns Lufthavnes tilgang til opkvalificering af digitale kompetencer hos deres medarbejdere har vist sig at være en succes. Ved at tage en systematisk tilgang og fokusere på både det menneskelige aspekt og integrationen af uddannelse i det daglige arbejde har CPH formået at løfte medarbejdernes digitale kompetencer og skabe en lærende kultur. Denne tilgang kan tjene som inspiration for andre virksomheder, der står over for lignende udfordringer.



Baggrund

Københavns Lufthavne (CPH) stod over for en udfordring, da Corona ramte verden, og mange af deres medarbejdere pludselig ikke havde ret meget at

lave. CPH udnyttede denne ekstraordinære situation til at iværksætte en omfattende opkvalificeringsindsats af medarbejderne, herunder særligt med fokus på opkvalificering af digitale kompetencer.

Det har stor værdi for lufthavnen og den enkelte medarbejder, som privat og fagligt får et løft. En af de medarbejdere, som tog imod tilbuddet, er den 47-årige security-instruktør, Kim Gindeberg-Solander. Efter knap ni år i lufthavnens sikkerhedskontrol ønskede han at forbedre sine basale digitale kompetencer, og derfor tog han kurser i blandt andet Windows og Officepakkerne.

”Som almindelig medarbejder i security var min rolle at sørge for at yde sikkerhed og service for de rejsende. Men kurserne har haft stor betydning for, at jeg kan udføre mit nuværende arbejde som security instruktør og anvende de nødvendige digitale værktøjer.” siger Kim Gindeberg-Solander, security-instruktør, Københavns Lufthavne

Corona-situationen gav CPH nogle muligheder, som ikke er hverken mulige eller ønskværdige for andre at genskabe, men casen er alligevel relevant, da den giver nogle gode retningslinjer for hvordan opkvalificering af medarbejderne med fordel kan gribes an.

CPH oplevede forud for indsatsen (og til dels stadig), at IT generelt, og nye systemer og IT-arbejdsgange i særdeleshed, er en barriere for mange medarbejdere i alle lag af organisationen. Det er oplevelsen, at mange kan være bange for ”at gøre noget forkert” og derfor helt undlader at anvende de nye systemer eller IT-værktøjer, som ellers er implementeret for at gøre arbejdet lettere eller højne kvaliteten. Jakob Frølund, der er Director for CPH Training Academy, sammenligner manglende IT-kompetencer lidt med ordblindhed:

”Det er lidt som med ordblindhed. Det [manglende IT-kompetencer] er et tabu som folk ikke taler så meget om. I stedet finder folk strategier for ikke at skulle indrømme det. Efter vi har haft vores medarbejdere igennem kurserne er det blevet mere legitimt at tale højt om det – men vi er stadig ikke i mål. Det er en løbende indsats”

Tilgang

CPH besluttede at tage en systematisk tilgang til at identificere og opkvalificere de medarbejdere, der havde behov for det.

Jakob Frølund siger, at netop tilgangen med at screene medarbejderne forud for tilrettelæggelsen af uddannelserne og kurserne var essentiel for at opnå de positive resultater:

"Vi screenede 800 medarbejdere [med spørgeskema] om deres egne behov for grundlæggende digital opkvalificering. Den viste at 40% selv mente at de havde behov for opkvalificering på helt grundlæggende niveau. [...] Det er for mig at se helt afgørende at gennemføre en grundig screening af medarbejdernes behov og kompetencer inden man kan gå i gang. Ellers rammer man forkert. På baggrund af screeningen kan man målrette undervisningen meget bedre – hvis man ikke gør det, er der stor risiko for at det rammer ved siden af eller bliver for banalt."

Konkret blev følgende trin taget i indsatsen:

- 1. Screening:** CPH screene 800 medarbejdere ved hjælp af et spørgeskema for at identificere deres behov for grundlæggende digital opkvalificering. Resultaterne viste, at 40% af medarbejderne selv angav et behov for opkvalificering på helt grundlæggende niveau.
- 2. Kurser og uddannelse:** Baseret på screeningen udviklede CPH kurser og uddannelse for at opkvalificere medarbejdere på grundlæggende digitale kompetencer og lære dem at bruge IT. Underviserne fik indsigt i medarbejdernes arbejde i systemer for at målrette undervisningen.
- 3. Nedbrydning af tabuer:** CPH arbejdede på at skabe en kultur, hvor det var legitimt at indrømme manglende digitale færdigheder og løfte tabuet omkring dette. Dette gjorde det lettere for medarbejderne at deltage i træningen og udvikle deres kompetencer.
- 4. Integration af uddannelse i det daglige arbejde:** Efter Corona-krisen blev det klart, at der ikke var tid til et struktureret program for opkvalificering. I stedet besluttede CPH at integrere uddannelse og træning i det

daglige arbejde og projekter for at sikre, at medarbejderne fortsat kunne udvikle deres digitale kompetencer.

Resultater

CPH's tilgang til opkvalificering af digitale kompetencer resulterede i flere positive resultater:

- **Større bevidsthed om behovet for digitale kompetencer:** Medarbejderne og ledelsen blev mere bevidste om vigtigheden af grundlæggende digitale kompetencer og behovet for at tænke dem ind i arbejdsprocesserne.
- **Nedbrydning af tabuer omkring digital kompetence:** Medarbejderne følte sig mere trygge ved at indrømme manglende digitale færdigheder og søge hjælp til at udvikle dem.
"Mange i målgruppen har ikke været glade for skole og uddannelse. Det kan vække stærke følelser at skulle overkomme de barrierer. Det kræver mod. Det menneskelige er mega vigtigt. Det skal være trygt at uddanne sig og folk skal føle sig gode nok! Man skal være opmærksom på, at folk kan være bange for at miste deres job og opfatter kurser som stopprøver. Det er vigtigt at huske de mekanismer."
- **Potentielle forbedringer i IT-sikkerhed:** Ved at øge medarbejdernes digitale kompetencer kan der opnås en forbedring i IT-sikkerheden og en mindre risiko for phishing-angreb.
- **Fremme af en lærende kultur:** CPH's tilgang til opkvalificering har også sendt et signal til medarbejderne om, at det er vigtigt at lære og udvikle sig kontinuerligt.

Læringsprincipper og anbefalinger

CPH's tilgang til opkvalificering af digitale kompetencer hos deres medarbejdere indeholdt flere vigtige læringsprincipper og anbefalinger:

1. **Test medarbejdernes niveau før træning:** Dette gør undervisningen mere relevant og målrettet og sparer tid.
2. **Fokuser på det menneskelige aspekt:** Skab et trygt miljø for læring, og

bryd tabuer omkring manglende digitale kompetencer.

- 3. Hjælp medarbejderne, hvor de er:** Identificer og målrettede undervisning baseret på medarbejdernes individuelle behov og udgangspunkt.
- 4. Integrer træning i det daglige arbejde og projekter:** For at sikre kontinuerlig udvikling af medarbejdernes digitale kompetencer, bør uddannelse integreres i det daglige arbejde og projekter, så de kan lære, mens de arbejder.

”Man kommer langt med at sætte uddannelsesinitiativer i gang, men disse skal dyrkes i det daglige. I den virkelige verden uden corona kan du ikke bare tage medarbejdere ud i tre uger om året for at løfte digitale kompetencer. Uddannelsen skal fungere i det daglige, hvor vi hjælper hinanden med at blive dygtigere f.eks. it-mæssigt”, siger han.



Case 2: Plesner – Fremtidens advokat skal være digital

Advokatfirmaet Plesner arbejder systematisk med digital opkvalificering i hele virksomheden. De taler ikke om digitale generalister, da de ikke mener, at det er tilstrækkelig genkendeligt eller nemt at identificere sig som. De taler til gengæld meget om, hvordan de får bygget brede digitale kompetencer op på tværs i huset og på tværs af medarbejdergrupper.



Baggrund

Plesner er meget bevidste om, at fremtidens advokatkontor er digitalt, og at det er et krav, at de hele tiden følger med i den digitale udvikling for bedst og mest effektivt at kunne servicere deres klienter på et højt niveau. Men Plesner er også meget bevidste om, at mange af deres medarbejdere ikke er "digitale ud af boksen". Med dette menes, at mange advokater, på trods af et højt fagligt niveau, ikke nødvendigvis har fået opbygget tilstrækkeligt gode IT-kompetencer i forbindelse med deres uddannelse.

"Jurastudiet er meget læsetungt og baseret på juridiske tekster og bøger. IT-kompetencer fylder meget lidt på studiet og uddannelsen stiller kun få krav til de studerende i den retning. Derfor starter en del nyuddannede i erhvervslivet med ingen eller meget få digitale kompetencer" CIO, Plesner

I tillæg hertil besidder mange af de ældre advokater og partnere i Plesner heller ikke dybe IT-kompetencer, og har heller ikke den store nysgerrighed i den retning.

"De skriver mails og dokumenter hurtigere end gennemsnitsdanskeren, men har svært ved at lave f.eks. PowerPoint-præsentationer eller afholde møder digitalt. Men de er stadig super dygtige advokater. [...] Vi har i branchen en mesterlærekultur, hvor erfaringer og kompetencer læres af de unge, gennem det daglige arbejde i samarbejdet med kollegaer og ledere. Den digitale læring og kompetencer vanskeliggøres, da de rollemodellerne også er digitalt udfordret. Dét gør det vanskeligt at ændre, via den gængse læringsmodel." Line Lolk Thomsen, Plesner

Tidligere har Plesner, ligesom mange andre advokatkontorer, haft et stort antal advokatsekretærer til at assistere advokater/partnere med de administrative opgaver. Men udviklingen går imod, at alle skal kunne langt mere selv – f.eks. booke møder digitalt og, udarbejde præsentationer og oprette data-rum til fildeling med klienterne. Derfor er Plesner også meget optagede af at uddanne og opkvalificere deres medarbejderes digitale kompetencer.

Tilgang

Plesner anvender flere forskellige metoder og læringstilgange til at opkvalificere deres medarbejdere. Fælles for deres metoder og tilgange er, at de holder fokus på det der virker og på at ramme medarbejderne, der hvor de er. Plesner har ikke en kultur, hvor tvang, KPI'er og effektmålinger er vejen frem. I stedet fokuserer de på dialog og på at forstå de mekanikker og tabuer, der kan skabe modstand og manglende vilje til at deltage i de forskellige opkvalificeringstiltag.

Eksempler på konkrete tilgange til læring:

- Når de ruller et nyt system ud i organisationen, gør de det meget jordnært og med fokus på kommunikation og konkret information. De har f.eks.

gode erfaringer med at etablere en fælles chat på kanaler, hvor medarbejderne kan få hjælp af hinanden og chatte om funktionalitet. Derudover arrangeres der møder, hvor løsningerne introduceres og der kan stilles spørgsmål.

- Allerede i forbindelse med indkøbsprocessen inddrages relevante medarbejdere i evaluerings- og test-processen. Dette gøres for at sikre at nye løsninger er relevante for medarbejderne og opfylder deres konkrete forretningsbehov. Derudover skaber de herved også "ambassadører" for de nye løsninger, hvilket er vigtigt for implementeringsfasen.
- De arbejder med forskellige læringsmetoder. F.eks. har de et koncept de kalder "Lunch and Learn". Konkret går det ud på, at de arrangerer sessions om f.eks. et system, som afholdes i forbindelse med frokosten. Her kan medarbejderne frivilligt deltage i korte informationsarrangementer imens de alligevel spiser frokost. Dette koncept passer godt ind i en travl advokats hverdag og styrker samtidig videndeling på tværs i organisationen.
- Individuel 1:1 sparring og læring til medarbejdere, der har det allerbedst med det. Plesner har erkendt at de ikke kan få alle til at deltage i kurser eller fællesarrangementer, og tilbyder derfor ene-undervisning, hvor det giver mening. Herigennem får de flere med og får også dem med, der måske kunne være skeptiske over for de digitale løsninger og arbejdsgange.
- Laver også undervisning på teamniveau, som kan være "hands-on". Her kan man sidde med kolleger, der har samme dagligdag og samme processer. Dette giver bedre implementering og mere målrettet undervisning, og deltagerne tager det ofte bedre ind, da det gøres relevant for dem og giver dem muligheden for at prøve tingene af undervejs. Derved kan der stilles spørgsmål, som andre i teamet måske ikke lige havde tænkt på, men har gavn af at høre.
- E-learning er også en del af værktøjskassen. Det er ikke så anvendt eller efterspurgt, og det opleves ikke som en effektiv måde at ramme alle på. Men det virker for nogle, og derudover bruges det til f.eks. obligatorisk undervisning, hvor man skal sikre, at alle kommer igennem.

På trods af de mange forskellige metoder og tilgange har Plesner også accep-

teret, at det ikke er muligt at ramme alle medarbejdere, og at nogle kan være vanskelige at flytte på dette område. Plesner accepterer, at de ikke kan få alle med, men vil strække sig langt og bruger gerne alle ovenstående tilgange til læring, når særligt vigtige systemer eller kompetencer skal bredes ud.

De arbejder meget med motivation og på at gøre det synligt, hvorfor det er relevant at opkvalificere sig. Det er derfor vigtigt for dem, at alle kurser og arrangementer er meget relevante og lettilgængelige for målgruppen. Det skal være let at vælge den læringsmodel der passer til individet.

Anbefalinger

På baggrund af de indsatser Plesner har gennemført, opstiller de en række konkrete anbefalinger som andre virksomheder kan lade sig inspirere af:

- Fokuser på "Hands on" læring – man lærer bedre, hvis man får lov at prøve det selv
- Gør det relevant for den enkelte medarbejdergruppe – kom tæt på hverdagen
- Tilpas til den enkeltes behov og opgaver – lyt til deres behov
- Brug forskellige kanaler - det skal være let tilgængeligt og hurtigt
- Find ildsjæle og "fans" og brug dem aktivt til at udbrede viden og skabe begejstring
- Skab communities i implementeringen og en kultur, hvor man kan få hjælp og hvor der ikke findes dumme spørgsmål

Resultater

Plesner har ikke direkte målt på effekten af deres indsatser. Dette er et bevidst valg, da det ikke er en del af deres kultur at opstille KPI'er på deres medarbejders digitale opkvalificering, men de hører på gangene, at der sættes pris på indsatserne og kan se, at deres medarbejdere selv kommer og efterspørger mere læring, som i stigende grad bliver indenfor mere og mere avancerede emner!

Case 3: Carlsbergs digitale rejse – Fra bryggerivirksomhed til digital leder

Carlsberg er kendt som en global leder inden for bryggeribranchen, men organisationen er også bevidst om at kravene til dem som virksomhed og til deres medarbejdere kontinuerligt er i forandring. De er dedikerede til løbende optimering af arbejdsgange og processer og som et led heri også til bl.a. til digital opkvalificering af deres medarbejdere. Denne case belyser, hvordan Carlsberg har tilgået den transformationsproces af deres e-commerce teams til at være digitalt kompetente, hvilket har været nødvendig som følge af den digitale udvikling gennem de senere år.

Carlsbergs case illustrerer, hvordan en visionær tilgang, en stærk strategi for opkvalificering, og en proaktiv håndtering af udfordringer kan føre til en vellykket digital transformation. Virksomheden har skabt en kultur, hvor teknologi og digital læring er en integreret del af deres DNA, og de arbejder målrettet for hele tiden at styrke denne kultur og proces. Carlsbergs tilgang til opkvalificering af digitale generalister viser, at en blanding af strategisk ledelse, klare mål, og investering i læring kan skabe en succesfuld digital transformation.

Digital Transformation: En nødvendighed, ikke et valg

For Carlsberg var det klart, at for at være en verdensklasse organisation, kunne de ikke bare erstatte deres "offline medarbejdere" (dem uden de nødvendige digitale kompetencer) med nye "online medarbejdere". Deres rejse mod digitalisering af deres e-commerce teams startede for godt 15 år siden med et simpelt skridt: "Learning by doing". Men det viste sig hurtigt, at det ikke var nok. De havde brug for at investere i målrettet i kompetencer for at drive indsatsen.

"Vi tog et aktivt valg om, at vores rekrutteringsstrategi skulle understøtte den samlede opkvalificering af vores digitale organisation. Vi går målrettet efter altid at ansætte medarbejdere, der udover deres specifikke faglighed, også har digitale kompetencer og et digitalt mindset. Herigennem bidrager de til at hæve kompetenceniveauet

og den digitale kultur. De får andre til at lære og følge med. De bliver fyrtårne i teamet og organisationen og giver læring på jobbet samt inspiration for de andre i teamet. Den vej giver det ringe i vandet.”

Brian Skov, Carlsberg

Opbygning af en digital kultur

Carlsbergs strategi er at rekruttere medarbejdere, der både mestrer offline og online kompetencer. I transformationsprocessen startede de med i hvert team/land at ansætte en e-commerce manager, en IT-specialist, og andre medarbejdere med digitale kompetencer for at accelerere den digitale udvikling. Disse medarbejdere blev fyrtårne, der kunne inspirere og lære fra sig i



deres teams. Denne strategi skabte ringe i vandet, hvilket betød, at det digitale mindset og kompetencer blev spredt ud i organisationen.

For at opnå en succesfuld digital transformation var det nødvendigt med en strategisk tilgang til rekruttering. De rekrutterede ledere, der havde det rette mindset og kompetencer, især i teams, der fokuserede på digital udvikling, som for eksempel online marketing.

Carlsberg satte klare ledelsesmæssige retninger og definerede "top 3 strategiske mål", som lederne fik ansvar for at eksekvere og følge op på.

Uddannelsesstrategi

Carlsberg anvender en 70-20-10 tilgang til læring, hvor 70% af læringen kommer fra jobbet, 20% fra projektdeltagelse, og de resterende 10% fra formel uddannelse. Virksomheden investerer i mange typer af kurser og uddannelse, herunder også i formelle diplom eller bachelor uddannelser, hvis medarbejderne er motiverede og det vurderes at give værdi.

For at sikre, at de nye medarbejdere er i stand til at bruge de nødvendige systemer, er træning i disse systemer også en naturlig del af on-boarding processen.

Kultur og mindset

Hos Carlsberg er det en del af kulturen at være digitalt nysgerrig og åben for nye værktøjer. Ledelsen har gjort det klart, at teknologi er kommet for at blive, og at medarbejderne skal være parate til at tilpasse sig og lære. Denne vilje til at omfavne teknologi og udvikling er ikke uden udfordringer. Nogle medarbejdere kan opleve utryghed ved de nye digitale værktøjer og arbejdsgange. For at håndtere denne utryghed har Carlsberg indført "floor walking" som en metode til at yde nærværende ledelse, være fysisk blandt medarbejderne. Ledere, herunder mellemledere, spiller en vigtig rolle i dette. De går rundt på gulvet, observerer, støtter og engagerer sig direkte med medarbejderne i deres daglige arbejde, hvor de kan opleve digitale udfordringer.

Dette tætte samarbejde mellem ledere og medarbejdere er afgørende for at undgå, at eventuel modstand udvikler sig til opposition. Ved at forklare og demonstrere værdien af de nye digitale processer - herunder hvordan de kan spare tid, forbedre kvaliteten af arbejdet, og selv fremme personlig udvikling - hjælper ledere med at omdanne det, der kan virke "farligt" eller fremmed, til noget gavnligt og fordelagtigt.

Ledelsen prioriterer tid til ledelse og målstyring, og fremviser effekten af den digitale transformation. Ved at vise medarbejderne de konkrete resultater af

deres indsats, bliver den digitale transformation mere konkret og forståelig, og medarbejderne kan se værdien af deres læring og tilpasning til det digitale landskab.

Denne tilgang har hjulpet Carlsberg med at skabe en kultur, hvor det at være digitalt nysgerrig og åben for ny teknologi ikke kun er accepteret, men også værdsat og anerkendt som afgørende for virksomhedens fortsatte succes.

Lærings- og ledelsesprincipper

Carlsberg baserer sin tilgang til digital ledelse og effektiv implementering af digitale systemer og arbejdsgange på tre kerneområder:

1. Klare Ways of working og processer, så der sikres ensartethed og klarhed i arbejdsgangene og anvendelse af systemer og værktøjer
2. Moderne og effektiv Teknologi/IT er en forudsætning for at drive en digital transformation.
3. Ansæt de rette ressourcer og kompetencer, screen dem for det rette mindset i rekrutteringsprocessen og arbejd struktureret med løbende opkvalificering og træning.

Hvis et af disse områder svigter, vil effekten af nye systemer og digitale værktøjer ikke blive realiseret. Disse områder skal gå hånd i hånd for at sikre en effektiv digital transformation.

En visionær ledelse

Carlsberg fremhæver vigtigheden af en visionær ledelse. Deres tilgang kan bedst opsummeres med denne bemærkning: *"Tænk hvis vi træner folk og de forlader os – jamen tænk hvis vi ikke træner dem og de bliver!"*. Det handler om at prioritere læring og opkvalificering for alle, og at alle tager ansvar for denne proces, også på den lange bane.

Case 4: Københavns Universitet - Kompetenceudvikling med afsæt i virksomhedernes behov

Uddannelsesinstitutioner spiller en afgørende rolle i at tilbyde målrettet kompetenceudvikling, der matcher og støtter virksomheders og medarbejderes behov for opkvalificering. Men hvordan leverer de præcis det, virksomhederne ønsker?



På Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet har de taget udfordringen op. Efter dialog og analyse af trends og tendenser har de skabt et efter- og videreuddannelsesprogram, der tager afsæt i erhvervslivets kompetencebehov. Samtidig er de en del af medlemskredsen i Digital Dogme, hvor store virksomheder og uddannelsesinstitutioner samles om denne vigtige dagsorden og hvor netop behov og ønsker til

fremtidens efter- og videreuddannelsessystem er på dagsordenen.

Udviklings- og Kommunikationschef Rune Heiberg Hansen fortæller:

"Vi har udviklet en vifte af korte og intensive forløb, der imødegår behovet for specialiseret opkvalificering med nye viden, aktivering af praksiserfaringer og netværksmuligheder med ligesindede. Det har været helt afgørende for os at tage fat i de metoder og emner, som optager danske virksomheder lige nu og er definerende for deres succes og konkurrenceevne".

Efter- og videreuddannelsesprogrammet er struktureret omkring fire samfundsaktuelle temaer, der spiller tæt sammen med behovet for digitale kompetencer:

- **Grøn Omstilling:** Bliv rustet til at navigere i en bæredygtig verden og udvikle innovative løsninger, der skaber en positiv indvirkning på miljøet.

- **Samfund og Organisationer:** Forstå de komplekse samfundsstrukturer og udvikl strategiske kompetencer til at lede og drive forandringer i jeres virksomhed.
- **Hjernen og Psykologien:** Dyk ned i den menneskelige adfærd og opdag, hvordan I kan motivere og optimere jeres medarbejdere for øget produktivitet og trivsel.
- **Samfundsfaglige Metoder:** Mestre værktøjerne til at analysere og forstå samfundsmæssige udfordringer, og anvend denne viden til at træffe velinformerede beslutninger i jeres virksomhed.



Case 5: Københavns kommune - KIT Accelerator

Baggrund og motivation

Som et oplæg på OFFDig – den offentlige digitaliseringskonference – i 2022 præsenterede en virksomhed deres 'specialesamarbejdskoncept'. De fortalte om deres erfaringer med at koble specialestuderende sammen med medarbejdere og reelle cases.

Det gav Koncern IT (KIT) inspirationen til at udforme "KIT Accelerator" - et specialesamarbejdskoncept tilpasset Koncern ITs arbejdsgange og organisation.

Mikkel Thyboe Jakobsen, der på det tidspunkt var Kontorchef for Den Digitale Arbejdsplads, udpegede to forretningskonsulenter, Sofie og Marie, fra kontoret; Forretningsudvikling til at lede pilotprojektet. Mikkel Thyboe Jakobsen organiserede "Innovation Days"; to intensive dage, hvor Sofie, Marie og de daværende tekniske graduates arbejdede sammen om at udforme et komplet koncept for dette samarbejde.

Pilotprojektet havde særligt fokus på tekniske profiler med en interesse eller baggrund inden for IT. Projektet blev forankret i Forretningsudvikling, hvilket sikrede tæt involvering fra direktionen i hele forløbet. Mikkel Thyboe Jakobsen har sidenhen overtaget rollen som kontorchef i kontoret for Forretningsudvikling.

Formål

Formålet med KIT Accelerator er tredelt og i prioriteret rækkefølge:

1. At skabe en pipeline af talenter til ansættelser efter studie f.eks. til graduateprogrammet.
2. At styrke KITs employer branding.
3. At opnå innovative løsninger på eksisterende udfordringer.

"Med KIT Accelerator konceptet, ønsker vi at få ny viden ind i vores

organisation på områder, hvor vi selv har svært at prioritere dybdegående analyser og innovative løsningsforslag. Vi har mange komplekse og spændende udfordringer, som vi har brug for hjælp til. Derudover ønsker vi at skabe synlighed om Koncern IT som en god, dynamisk og moderne IT-organisation, hvor der kan være et fremtidigt job med mening i.”, Mikkel Thyboe Jakobsen, Kontorchef, KIT.

Dertil vil Koncern IT gerne opnå en glidende overgang for de studerende fra studiemiljøet til arbejdslivet ved at lade de studerende komme godt ind i organisationen, mens de skriver deres speciale. Vi tror på, at det gør overgangen bedre for de studerende, men også giver organisationen adgang til perspektiver og ideer, som vi ellers ikke ville få adgang til.

Rammer og tilgang

”KIT Accelerator” blev implementeret primært gennem en netværksbaseret tilgang, hvilket involverede brug af kontakter fra universiteter, forelæsere og sociale mediegrupper som Facebook. LinkedIn blev også aktivt anvendt, både via Koncern ITs officielle profil og gennem medarbejdernes individuelle profiler. Derudover blev der distribueret materiale ved alle job- og uddannelsesmesser fra juni til december 2022. Koncern IT’s hjemmeside fungerede også som en platform for at annoncere konceptet. Selvom der var afsat et beskedent budget til at støtte processen, viste netværkstilgangen sig at være tilstrækkelig.

Gennem en omfattende interviewproces blev to speciale-grupper udvalgt.

”Vi prioriterede kvalitet over kvantitet, og valgte at fokusere på at gøre det godt og grundigt frem for at påtage os et for stort projekt. Vi modtog i alt over 15 ansøgninger.”, Mikkel Thyboe Jakobsen, Kontorchef, KIT.

De to udvalgte grupper blev tilbudt møder med deres kommende interne vejledere og kontorcheferne i serviceområdet Den Digitale Arbejdsplads. Dette for at sikre et match mellem de studerendes faglige kompetencer og deres

specialeprojekter. De gennemgik også et onboardingprogram, og der blev afholdt regelmæssige møder med deres interne vejledere og Forretningsudvikling. Møderne dækkede alt fra check-ins til introduktioner til graduateprogrammer.

Hvad tilbyder KIT

Praktisk om specialesamarbejdet

- Koncern IT har op til to specialepladser, og der kan både skrives som enkeltperson eller som gruppe.
- Sammen med de øvrige andre specialestuderende, deltager man i et kort onboardingforløb, hvor man introduceres til Koncern IT, til arbejdsområder og emne.
- Man får tilknyttet en supervisor fra Koncern IT, som gennem forløbet vil mødes til fire sparringsmøder. Supervisoren er også til rådighed for spørgsmål gennem forløbet.
- Der er mulighed for at få en kontorplads hos Koncern IT gennem forløbet, hvis man ønsker det.
- Inden samarbejdet afsluttes præsenterer man sine resultater for udvalgte medarbejdere i Koncern IT.

Cases

I tæt samarbejde med kontorchefer og fagkoordinatorer fra Den Digitale Arbejdsplads blev der udviklet 2 cases, som KIT kunne tilbyde:

- Case 1:
 - Optimering af support-kanal, hvor der er mulighed for at arbejde med machine learning og datamodeller for optimeringen af support-kanalen.
- Case 2:
 - Gamification og interaktiv CMDB-viewer, for at hjælpe med at blive bedre til at genbruge medarbejdernes mobile enheder.

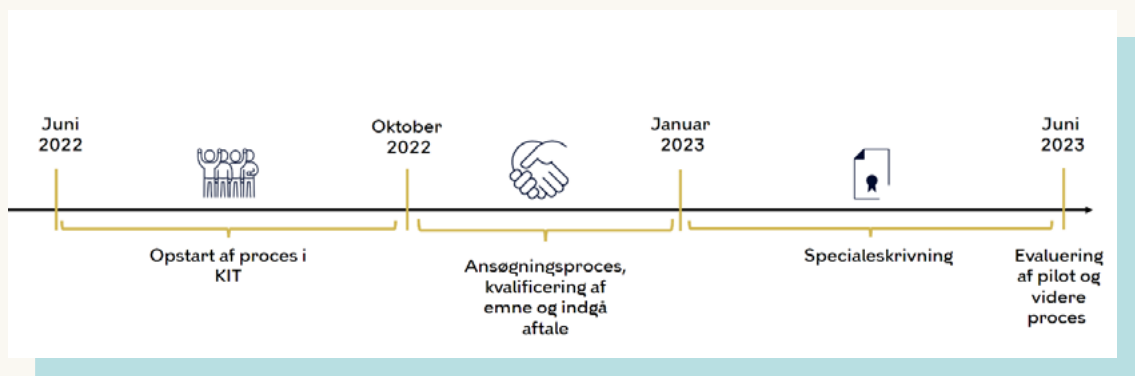
Status

Koncern IT har igennem piloten haft to specialegrupper af to studerende hver. Den ene gruppe fra IT Universitetet og den anden fra Aalborg Universitetet.

Ud af de fire har to søgt graduateprogrammet, hvoraf den ene er blevet ansat.

"Indtil videre har vi ansat en ud af de fire specialestuderende. Og efter at have set de studerendes fremlæggelser af deres specialer i dag, så er jeg blevet bekræftet i at vi i den grad er lykkedes med konceptet, som vi nu har en opgave med at skalere i vores organisation. Jeg glæder mig allerede til det næste rul af specialestuderende kommer, der starter til vinter.", Mikkel Thyboe Jakobsen, Kontorchef, KIT.

Tidslinje



Konceptudvikling

Der er nu udviklet en færdig konceptbog, sådan at andre i organisationen har en plug & play-løsning, hvis de selv vil implementere KIT Accelerator. Konceptbogen indeholder alt fra tidslinjer til mailskabeloner, tjek-lister mv.

Næste skridt

KIT Accelerator skal evalueres til august 2023, hvor beslutningen træffes om opskalering i organisationen, eller om konceptet skal igennem en pilotfase mere i Forretningsudvikling.

Afslutningen af piloten markeres i juni 2023 med præsentation af specialerne til interesserede KIT medarbejdere.

Case 6: Plus Pack - den digitale rejse er i fuld gang



Plus Pack – en virksomhed på vej mod at blive mere digital

Plus Pack er en international emballageproducent, der er specialiseret i fremstilling af aluminiums- og plastemballage til fødevarerindustrien. Virksomheden har produktionsfaciliteter i både Danmark og Belgien. Der er ca. 160 medarbejdere i Danmark, herunder 90 timelønnede og 70 funktionærer.

Plus Pack arbejder struktureret med opkvalificering af digitale kompetencer hos deres medarbejdere for at kunne optimere deres produktion. Og Plus Packs arbejde med opkvalificering i en løbende proces har allerede givet positive resultater. Virksomheden er på vej mod at blive en mere digital og effektiv organisation, hvor alle medarbejdere har de nødvendige digitale kompetencer. Gennem klar kommunikation omkring strategien, har Plus Pack formået at få medarbejderne med på rejsen, som John Madsen, produktionschef hos Plus Pack, siger:

"Kommunikér hvorfor man gør som man gør. Strategien skal være forståelig for medarbejderne og formålet med de initiativer, man sætter i værk, skal være klart."

Plus Pack er et godt eksempel på, hvordan man kan imødekomme de udfordringer, som den digitale transformation fører med sig, og samtidig sikre, at alle medarbejdere er rustet til at håndtere dem.

Kompetence og vidensgab mellem medarbejdere

Plus Pack har som mange produktionsvirksomheder identificeret udfordringen med kompetence- og vidensgab mellem medarbejdere på forskellige niveauer. Udfordringen er især tydelig mellem de timelønnede operatører og ledelsen. Her opleves et stort informationsgab, der gør, at operatørerne ikke har tilstrækkeligt grundlag for at arbejde effektivt, og hvor ledelsen ikke får de nødvendige indsigter for at kunne træffe de bedst mulige beslutninger.

Derfor har Plus Pack udarbejdet en strategi, der skal sikre bedre videndeling og fokus på at udnytte data optimalt:

"Data og digitalisering skal fungere som bindeled mellem medarbejderne på gulvet og ledelsen." John Madsen, Produktionschef, Plus Pack

For at løse udfordringen har Plus Pack igangsat en flertrins-strategi, som skal sikre opkvalificering af medarbejdernes digitale kompetencer.

Papirløs Produktion

Det startede for flere år siden, hvor Plus Pack besluttede at gøre hele produktionen papirløs. Det har ikke bare resulteret i en mere effektiv produktion, men har også styrket medarbejdernes grundlæggende digitale kompetencer.

Plus Pack oplevede ikke nogen modstand mod dette skifte, men har tværtimod oplevet, at arbejdsgangene er blevet mere transparente og gennemskeelige.

Den største udfordring har været, at mange systemer bruger engelsk som sprog. For at imødekomme denne udfordring har virksomheden investeret i at oversætte deres systemer til dansk for at fjerne barrieren for medarbejderne.

Datadrevet produktion

Plus Pack arbejder målrettet på at digitalisere deres produktion for at optimere processer og informationsflow. Det inkluderer implementeringen af digitale værktøjer som Power BI og Teams og oplæring af medarbejderne i at bruge og forstå data og resultater.

”Vi har implementeret Power BI og Teams for at skabe et mere dynamisk og opdateret billede af udfordringer og status på produktionen. Det gør det mere nærværende og aktuelt og det oplever vi at medarbejderne langt bedre kan forholde sig til” John Madsen, Produktionschef, Plus Pack

Opkvalificering af medarbejdere

For yderligere at bryde kompetence- og vidensgabene har Plus Pack iværksat et oplæringsprogram, der fokuserer på opkvalificering af medarbejdernes kompetencer. Det indebærer, at der er blevet foretaget en screening af alle medarbejders kompetencer for at få et overblik over virksomhedens ressourcer og fleksibilitet. Derudover er alle medarbejdere, der har været i virksomheden i mere end seks måneder, blevet tilbudt et efteruddannelsesprogram, hvor de lærer om andre funktioner og maskiner i produktionen.

Formålet er at sikre, at virksomheden har en fleksibilitet blandt medarbejderne og et bredere kendskab til produktionen, så sårbarheden reduceres ved afgang eller ændringer i produktionsbehov.

Rejsen er i gang – og har allerede skabt gode resultater

Selvom Plus Pack stadig er på en digitaliseringsrejse, har virksomheden allerede oplevet positive effekter af deres bestræbelser på at opkvalificere medarbejdernes digitale kompetencer.

Der er især tre områder, hvor resultaterne er tydelige. Det er:

- Effektivitet: Den papirløse produktion har gjort det meget lettere ifm. fx audit og Iso standard. Arbejdsgange er gennemsigtige og strømlinede.

- Kommunikation: Som følge af implementeringen af Teams og Power BI er informationsdelingen mellem medarbejderne blevet mere effektiv, og virksomheden har fået en bedre feedbackkultur.
- Beslutningstagning: Ved at give medarbejderne det nødvendige grundlag for at træffe beslutninger, er medarbejdernes kompetence og ansvar ved maskinerne blevet større.

Som afslutning giver John Madsen et godt råd videre til andre virksomheder, der vil arbejde med digital opkvalificering:

"Ta' små skridt og vær tålmodig. Sørg for at få medarbejderne med og accepter og forstår, at de har et andet verdensbillede. Ledelsen har brugt måneder på at udforme en ny strategi og så kan man ikke forvente, at medarbejderne køber ind på det efter første præsentation. Ha' forståelse for, at der vil være modstand, og at alle ikke synes, det er en fantastisk idé. Men hvis man kommunikerer formålet, og hvorfor det er vigtigt, skal man nok få opbakning."

Dette White Paper er udarbejdet af konsulentfirmaet Realize ApS i samarbejde med Digital Dogme og med udbytterig involvering af følgende virksomheder, interesseorganisationer og uddannelsesinstitutioner:



Københavns Kommune

PLESNER



DANSK
ERHVERV

PLUS  PACK

 KØBENHAVNS
UNIVERSITET

Bliv klogere på udfordringerne og mulighederne ved opkvalificering af danske virksomheder på Digital Dogmes hjemmeside, hvor vi løbende tilføjer flere casehistorier.

[Digital Dogme | Vi skaber kompetencer, synlighed og viden](#)