

DIGITALISERING, JOB OG KOMPETENCER

SIRIKommissionen

- ANBEFALINGER FRA SIRI KOMMISSIONEN

SIRI-kommissionens rapport belyser, hvordan nye teknologier bliver implementeret i den offentlige og private servicesektor, og hvad det helt konkret betyder for ændring af job og kompetencer.

Rapporten bygger på fire case-analyser og giver et billede af, hvordan nye teknologier – når de implementeres klogt – bidrager til at skabe mere værdi i servicesektoren for både slutbrugerne og samfundet.

Rapporten viser, at Danmark har de rette forudsætninger for at kunne udnytte de nye teknologier og har nogle styrkepositioner, som bør udnyttes. De mest centrale styrkepositioner er traditionen for at involvere medarbejdere og skabe rum til at lege og være nysgerrig, selvstændig og kritisk.



1. FOKUSÉR PÅ AT SKABE VÆRDI FOR BÅDE VIRKSOMHEDEN, KUNDER OG MEDARBEJDERE

Digitaliseringsprojekter kan være et triple win for både virksomheder, kunder og medarbejdere, hvis implementeringen af ny teknologi ses som en del af et organisatorisk forandringsprojekt. Skal offentlige og private virksomheder høste de store gevinster af ny teknologi og skabe et triple win, handler det om at se implementering af ny teknologi som andet og meget mere end IT-projekter, der skal skabe kortsigtede automatiseringsgevinster. Nøglen til at få det fulde udbytte af nye teknologier er først og fremmest, at der blandt ledere og medarbejdere er en fælles forståelse af, at nye teknologier – ud over at skabe en mere effektiv og agil virksomhed – også skal skabe kvalitative forbedringer for kunder, borgere og brugere samt være en vej til at skabe et mere udviklende arbejde for medarbejderne.

2. INDDRAG MEDARBEJDERNE

Medarbejdernes bidrag og engagement er afgørende for, at offentlige og private virksomheder kan gennemføre organisatorisk og teknologisk forandring. Engagemnetet kommer, når medarbejderne inddrages og anerkendes som en udviklingsressource. Det skaber motivation og nysgerrighed, som er den allervigtigste faktor for, at digitale udviklingsprojekter lykkes, og medarbejderne er motiverede for at lære nyt. Organisatorisk og teknologisk udvikling handler også om at lære.

Medarbejdernes faglige kompetencer som lærer, sygeplejerske, sælger og kundeservicemedarbejder spiller i den sammenhæng en vigtig rolle. Men de faglige kompetencer skal bringes i spil på en ny måde, og det kræver nysgerrighed, kreativitet, kritisk tænkning, kommunikation, problemløsning og samarbejde. Kompetencemæssigt handler det om, at medarbejderne har eller får det rette mindset, forstået som de nødvendige sociale og kognitive kompetencer. Det skal dog understreges, at der ikke er ét mindset, der gælder for alle. Hvad der er det "rette" mindset afhænger af den organisatoriske kontekst.

3. NYE KOMPETENCER LÆRES BEDST I PRAKSIS

Hvis implementering af nye teknologier skal skabe ny værdi for kunder, borgere og brugere, så skal kompetenceudvikling fra starten være en integreret del af digitaliseringsprocessen. Derudover skal arbejdspladsen og processen med at implementere den nye teknologi ses som en læringsproces for både virksomheden og medarbejderne. De fire cases illustrerer, at det ikke er rocket science, når salgsmedarbejderen skal arbejde med machine learning, eller læreren skal arbejde med nye læringsteknologier. Men pointen er, at det både forudsætter viden og nye praktiske færdigheder, og kompetenceudvikling sker ikke af sig selv. Arbejdspladsen og selve digitaliseringsprocessen skal være en central læringsarena. Derfor skal ledelsen skabe rum til, at medarbejderne arbejder med de konkrete teknologier og autentiske problemstillinger, samarbejder og lærer af hinanden. Formel uddannelse og teoretisk viden spiller også en vigtig rolle, men den skal bringes aktivt i spil i forhold til den konkrete problemstilling. Udfordringen med at koble teori og praksis og blande formel og uformel læring er mere presserende end nogensinde.

4. DIGITAL FORANDRINGSLEDELSE HANDLER OM AT SKABE ORGANISATORISK FORANKRING

Nøglen til succesfulde digitaliseringsprojekter handler med ledelsesmæssige øjne grundlæggende om at skabe organisatorisk forankring og orkestrere en forandringsproces, hvor man eksperimenterer og lærer løbende. De fire cases illustrerer, at det ikke er teknologierne, som af sig selv skaber værdi og forandring. Ledelsesmæssigt skal man fra første dag være opmærksom på, at gevinstrealiseringen sker i et samarbejde mellem ledere og kompetente medarbejdere, som forstår, hvad den nye teknologi skal bidrage til, og kan se deres egen rolle. Sygeplejersken skal se den nye teknologi som et værdiskabende redskab, og alle medarbejderne i grossistvirksomheden skal føle sig som en del af en proces, der giver nye spændende opgaver og ikke handler om at spare personaleressourcer. De fire cases viser, at lederen skal have en vis indsigt i de nye teknologier, men først og fremmest skal turde være undersøgende og eksperimenterende og have fokus på at skabe en positiv forandringsproces, hvor medarbejdere ses som en ressource og ikke en omkostning.

5. UDDANNELSESSYSTEMET SKAL MATCHE BEDRE

De mange nye kompetencekrav og behov for jobrettet kompetenceudvikling efterlader det formelle uddannelsessystem med en udfordring. Det skal blive bedre til at forstå og matche de konkrete behov for kompetenceudvikling. Det gælder både i forhold til det kompetencemæssige indhold og formen af undervisningen.

Der skal skabes mere eksperimenterende rammer for både uformel og formel læring. Mere modulbaseret læring med afsæt i autentiske situationer på arbejdspladsen kunne være en vej frem. En anden vej kunne være nye former for "sandkasser" og partnerskaber mellem virksomheder, teknologiproducenter og uddannelsesinstitutioner, hvor læring i højere grad handler om at facilitere en proces i autentiske miljøer, hvor individer og teams kan afprøve nye teknologier i praksis og forholde sig til både fysiske forhold, brugergrænseflader, samarbejde og organisering.

Titel:

Notat: Casestudier, digitalisering, job og kompetencer

Dato:

Marts 2018

Udarbejdet for:

SIRI Kommissionen

Finansieret af:

Microsoft, FTF og HK

Udarbejdet af:

Hanne Shapiro futures med casebidrag fra
chefkonsulent Karsten Frøhlich Hougaard
Teknologisk Institut
Center for Analyse og Erhvervsfremme

Kontaktperson:

Hanne Shapiro
Hanne Shapiro futures
Telefon: 93 93 00 52
Mail: futures@hanneshapiro.com