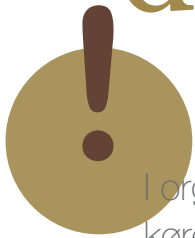


Covid-19 gav os teknisk tække i raketfart, men er vi digitalt kompetente?



I organisationerne kører man hybride møder, onlinemøder, fleksible mødetider, som var det noget, man altid havde gjort. Alligevel møder jeg mange medarbejdere og ledere, der giver udtryk for, at "der mangler noget". Den hybride hverdag er kommet for at blive, så hvilke kompetencer skal styrkes for at bygge bro henover de udfordringer, den hybride hverdag bringer med sig?

Tekst: Lise Dahl Arvedsen, ph.d., forfatter, foredragsholder og underviser

For 15 år siden blev den første iPhone lanceret – kun 15 år. I dag er smartphones en fast bestanddel hos de fleste; man kan købe ind på telefonen, finde vej, tjekke mails 24/7, håndtere børnenes skolegang, koordinere fritidens aktiviteter og socialiseringen med familie og venner – alt sammen gennem teknologi, der til stadighed er i rivende udvikling. Mulighederne er enorme; det er bare ikke alle, der er lige fortrolige med teknologien.

Frem til 2020 mødte jeg ledere, der talte om, hvordan man i digitaliseringsprojekter kunne tage hensyn til dem, der ikke kunne tage den nye teknologi til sig. Men så kom corona. For de fleste vidensmedarbejdere var det ikke længere muligt at takke nej til onlinemøder, papirløse skriveliste eller digitaliserede arbejdsprocesser. Organisationer oplevede et digitalt udviklingsmæssigt kvantespring. Det har mange steder givet anledning til skabe øget fleksibilitet og et mere bæredygtigt arbejdsliv. Men det bringer også udfordringer, som organisationer er nødt til at have blik for fremadrettet.

Samarbejdet i en digitaliseret hverdag

Arbejdsopgaverne bliver løst i den hybride hverdag. I hvert fald set ved første øjekast. Men udfordringer lurer i mørket, for den øgede fleksibilitet og de online/hybride møder giver ikke det samme som 8-16 på samme fysiske lokation. Organisationskulturer udfordres, og innovative idéer blive tabt mellem to stole. Heldigvis viser et nyt studie fra Århus Universitet, at netop mulighed for hjemmearbejde under-



I organisationerne kører man hybride møder, onlinemøder, fleksible mødetider, som var det noget, man altid havde gjort. Alligevel møder jeg mange medarbejdere og ledere, der giver udtryk for, at "der mangler noget".

støtter både effektivitet og innovation. Men ønsker organisationerne at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø, der er befordrende for produktivitet, trivsel og innovation, så må medarbejderne være kompetente til at arbejde i de digitale rum (Arvedsen & Hassert, 2022); der skal være en grundlæggende nysgerrighed i forhold til teknologien, og man skal turde at eksperimentere med hverdagens digitaliserede praksisser.

Teknisk tække – grundlæggende viden om en teknologi i rivende udvikling

Teknisk tække er medarbejderens viden om og evne til at anvende teknologi (fx sende mails, invitere til et onlinemøde, bruge et digitalt whiteboard mv.). Forskellige opgaver kalder på forskellige behov, hvilket stiller nogle forskellige krav til den enkelte medarbejders niveau for tekniske tække. Fx er det for nogle nok at kunne deltage i onlinemøder, chatte med kollegaerne og arkivere filer i skyen, mens det for andre er væsentligt at kunne facilitere, lede og projektstyre i det online rum.

Men fordi teknologien udvikles i det tempo, den gør, så kan du have teknisk tække i dag, men være bagud næste år. Så selvom den digitale læringskurve for mange har været stejl de sidste år, må udviklingen ikke stoppe her. Spørgsmålet er, hvordan man fortsætter udviklingen af ens tekniske tække i en travl hverdag.

Det er en udfordring, at teknologien tilbyder tæt på uanede muligheder – det er svært at vide, hvad der er relevant at kunne mestre for den enkelte. Samtidig så har de fleste medarbejdere og ledere et relativt højt bundniveau, hvilket let gør generiske basiskurser overflødige. Teknologiens muligheder skal parres med opgaven, der skal løses, og den, der kender opgaven bedst, er medarbejderen selv. Det giver den enkelte medarbejder et ansvar for at være nysgerrig på teknologiens muligheder. Men for at man som medarbejder tør stille de nysgerrige spørgsmål (Schein, 2014) og lave hverdagseksperimenter med teknologien (Arvedsen & Hassert, 2022), skal man have et trygt rum at fejle i.

Ledere og HR-medarbejdere har et (med)ansvar for at legitimere et rum, hvori der er plads til fejl. Hertil er der brug for *opmærksomhedspunkter*, punkter, der kan hjælpe med at rette fokus mod vigtigheden af at udvikle teknisk tække. Forskellige initiativer kan være:

- Strategisk integration med fx spørgsmål i årlige medarbejder-surveys (fx "i hvor høj grad udvikler I jeres tekniske tække i hverdagen?")
- Strukturel integration gennem fx skabelon til udviklings-samtalerne ("hvordan udvikler du tekniske tække i hverdagen?")
- Faciliteret integration ved at sætte teknologi-eksperterne og brugerne sammen – fx gennem "ugentlig spørgetime" (fast tidspunkt, hvor man kan konsultere en teknologi-ekspert) eller online inspirations-events (ekspert laver teaser på teknologiens muligheder på 15 min.).

Digitalt kompetent – teknologi, der giver samarbejdet nye højder

Det lyder som en kliché, en pladespiller, der gik i hak et sted i 90'erne, når man taler om, hvordan samarbejde kan "nå nye højder" ved hjælp af teknologien. Men i dag *kan* teknologien faktisk excellere samarbejdet – hvis de, der arbejder med det, er kompetente til at bruge det. Derfor er første skridt at sikre høj grad af teknisk tække hos den enkelte medarbejder. Når man derfra bruger sit tekniske tække til at stille spørgsmål ved eksisterende arbejdsprocesser, er man *digitalt kompetent*. Vi mennesker kan godt lide rutiner. Rutiner er smarte. Rutiner er effektive. Men nogle gange skal posens rystes; der skal eksperimenteres og prøves nye veje. Jeg ser ofte medarbejdere og ledere bruge ny teknologi til at løse gamle processer – i stedet for at tage sig tiden til at være nysgerrig på teknologien og eksperimentere med nye praksisser.





Et eksempel kan være en medarbejder, der netop har lært, at man i teamets samarbejdsplatform kan lave online mødenoter, som alle kan læse undervejs. Medarbejderen stiller nu spørgsmål ved, hvorvidt mødenoterne skal skrives i en Word-fil og eftersendes på mail til godkendelse – en proces, der snildt koster 3-4 timer i samlet efterproduktionsarbejde. Et digitalt kompetent team vil lave et hverdags-eksperiment for at prøve en ny proces. Mødenoterne skal struktureres på en ny måde, og der skal lægges tid i dagsordenen til at godkende til sidst – det er lidt besværligt, men lykkes eksperimentet, vil det samlede tidsforbrug til efterproduktionsarbejde være 0 timer.

Ledere og HR-medarbejdere kan supportere udviklingen af digitalt kompetente medarbejdere ved at sætte fokus på en kultur, hvor hverdagseksperimenter ikke bare accepteres, men søges. Teknologien skal ikke være en baggrundsskærm i samarbejdet, men aktivt og nysgerrig inviteres med. Dertil er der brug for *facilitering af dialog*. Forskellige initiativer kan være:

- Strukturel integration gennem eksperiment-templates, der kan understøtte hverdags-eksperimenter
- Facilitering af dialogskabende workshops i afdelinger og teams (fx "hvordan kan vi bruge vores tekniske tække til at eksperimenter med smartere arbejdsprocesser i teamet?")

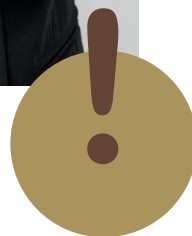
En tryk og tillidsfuld kultur – limen, der binder det hele sammen

En hybrid hverdag med hjemmearbejde og/eller forskudte arbejdstider er befordrende for mistillid, for "hvad laver de andre egentligt?". Mistilliden øges, hvis man samtidig har en diskurs om evig travlhed og fokus på det uhensigtsmæssige i at lave fejl. Ved mistillid øges behovet for overvågning. Et studie fra 2010 (Elsbach m.fl., 2010) peger da også på, at både ledere og medarbejdere har en ubevidst bias i forhold til at evaluere performance hos de mennesker, man ser meget ("passive face-time") højere. Teknologien rummer mange muligheder for overvågning (Zuboff, 2019) – fx farvekoder, der signalerer tilstedeværelse og mails, der kan tidsindstilles, så det ligner, man arbejder på alle døgnets timer. Teknologien kan altså forstærke en uhensigtsmæssig kultur. Det er afgørende at have tekniske tække og digitalt kompetente medarbejdere; det er dog vigtigt at huske, at den lim, der binder det hele sammen, er en kultur der emmer af tillid; en kultur, som er befordrende for hverdagseksperimenter og anser fejl som en mulighed for at lære (Arvedsen & Hassert, 2022).



Lise Dahl Arvedsen

ph.d., forfatter,
foredragsholder og underviser



Arvedsen, Lise Dahl & Hassert, Liv Otto (2022).
Snart griner vi af 8-16 jobbet. Akademisk Forlag.

Elsbach, Kimberly, Cable, Dan, & Sherman, Jeffrey (2010).
How passive 'face time' affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. *Human Relations*, 63(6), 735-760.

Schein, Edgar (2014). Spørg – den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære. Gyldendal Business.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. Public affairs.

Århus Universitet; Wedel, Sanne Opstrup, "Hjemmearbejde er afgørende for forretningsmæssig succes", 23.08.2022

