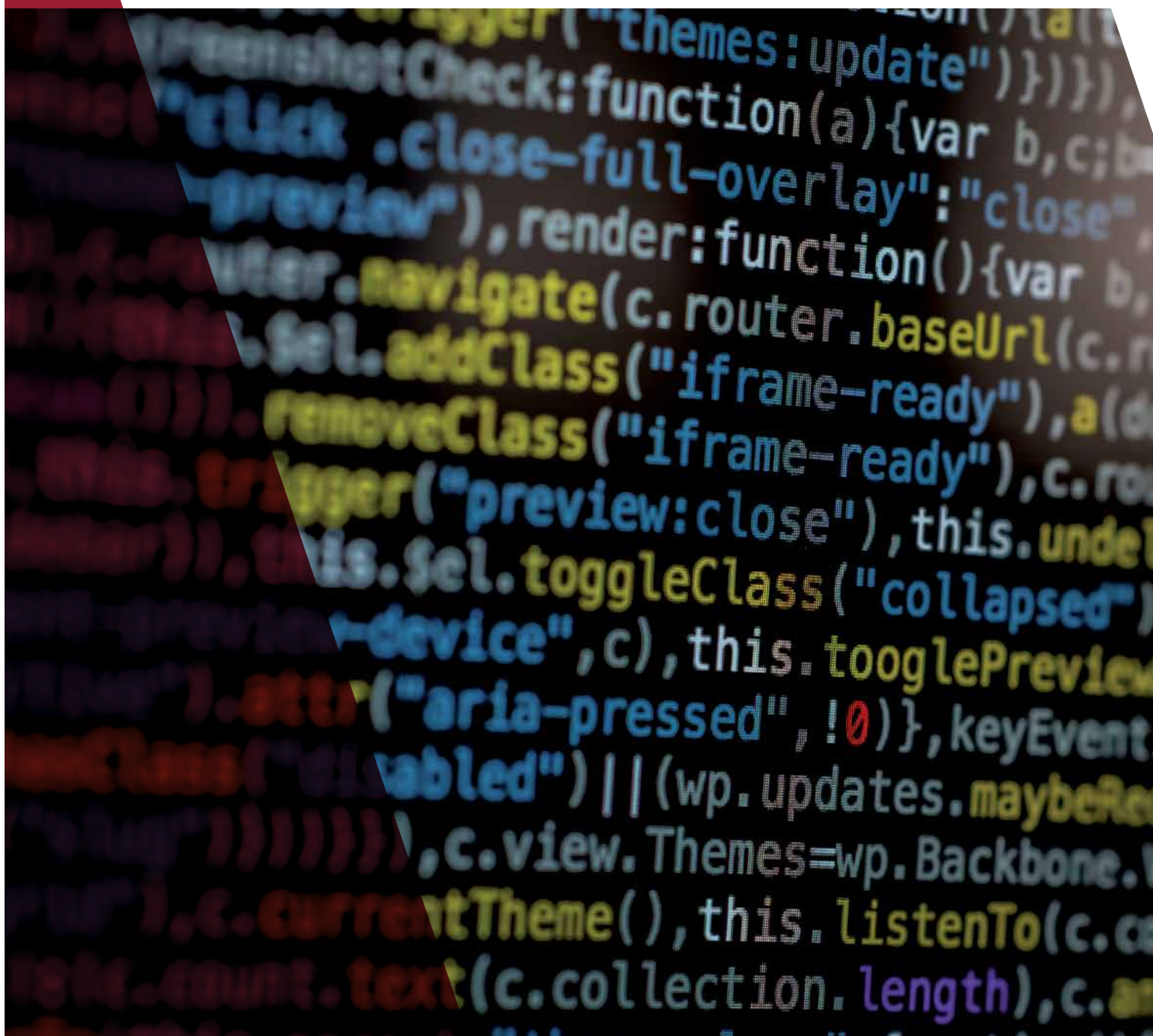


Digitalisering og det gode arbejde

OM INDDRAGELSE OG ARBEJDSMILJØ



Indhold

3 Forord

4 Digitalisering og det gode arbejde

10 Dialogværktøj: Kompas for den gode digitalisering

Læs om, hvordan digitalisering kan påvirke det gode arbejde – både positivt og negativt. Brug en enkel model til at drøfte, hvad digitalisering betyder for arbejdsmiljøet hos jer.

12 Digitalisering og medarbejderinddragelse

14 Ti gode råd om medarbejderinddragelse

18 Inddragelse i idéudvikling

19 Inddragelse i konsekvensvurdering

20 Inddragelse i krav, udvikling og anskaffelse

21 Inddragelse i implementering, uddannelse og drift

23 Dialogværktøj: Medarbejderinddragelse i de fire faser

God inddragelse kan forbedre digitaliseringen og sikre, at der i processen tages hensyn til det gode arbejde. Læs, hvordan inddragelsen kan foregå i de fire faser af en typisk digitaliseringsproces.

24 Fire roller i god inddragelse

28 Dialogværktøj: Roller i digitaliseringsforløbet

Ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og de formelle samarbejdsorganer har hver deres rolle at spille i en god inddragelse. Få en kort oversigt over, hvad I hver især skal være særlig opmærksomme på.

8 SEB: Medarbejdere har nøglerolle i digital innovation

Digitalisering og det gode arbejde
Januar 2019

Udgivet af BFA Finans
Fællessekretariatet
Børsen
1217 København K

Styregruppe:
FA
Forsikringsforbundet
Finansforbundet

Projektledelse:
Mads Kristoffer Lund

Faglig konsulent:
Søren Skaarup, Rambøll

Redaktion:
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:
Karen Krarup

Foto:
Lars Just og Unsplash

Forord

Digitalisering står i disse år højt på dagsordenen i de fleste organisationer – både offentlige og private. Fra store it-systemer, der indføres på et helt område, til små smarte løsninger, der vokser ud af dagligdagens behov i den enkelte organisation.

Når en arbejdsplads indfører nye digitale løsninger og arbejdsgange, er det som regel for at kunne løse sin kerneopgave bedre og/eller mere effektivt. Men digitalisering vil samtidig ofte præge vilkårene for "det gode arbejde" og dermed arbejdsmiljøet.

Vellykket digitalisering kan aflaste, understøtte og effektivisere opgaveløsningen og det daglige arbejde. Omvendt kan en ny teknologisk løsning, der er forkert designet eller dårligt implementeret, have negative konsekvenser for trivsel og motivation; den kan både påvirke arbejdsglæden, relationerne i arbejdet og effektiviteten i dagligdagen.

Alene derfor er der god grund til at inddrage medarbejdere og de lokale ledere så tidligt som muligt i beslutninger om digitalisering, herunder hvordan nye løsninger udformes og indføres for at komme til at fungere i praksis. Ofte vil der også være driftsmæssige gevinster i at inddrage medarbejdernes viden om kunder og deres idéer til, hvordan ny digital teknologi kan understøtte opgaveløsningen.

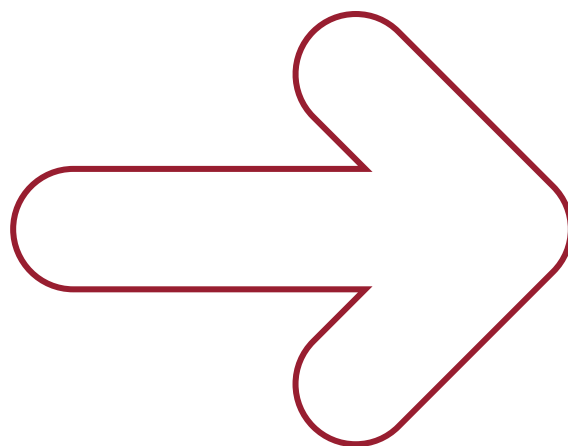
I nogle tilfælde vil valget af en digital løsning være så åbent, at medarbejdere og lokale ledere kan være med til at designe den fra grunden. I andre situationer er selve den tekniske løsning given, men der vil altid være et spillerum for, hvordan den skal anvendes og tilpasses i hverdagen.

Med dette hæfte ønsker BFA Finans i samarbejde med BFA Velfærd og Offentlig administration at give inspiration til, hvordan medarbejdere og lokale ledere kan involveres i at udvikle og/eller implementere nye digitale løsninger.

Hæftet giver et samlet overblik over mulighederne for inddragelse i hele processen. Det henvender sig både til ledere, HR-medarbejdere og medarbejderrepræsentanter – og til de fælles samarbejdsorganer: SU, arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøgrupper.

Hæftet er udarbejdet i samarbejde med seniorkonsulent i Rambøll Søren Skaarup, der har mange års erfaringer med digitaliseringsprojekter. De er suppleret med fokusgruppeinterview med en række tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere samt interne digitaliseringskonsulenter fra den offentlige administration, velfærdsområderne, sundhedsvæsenet og finanssektoren. Dem vil vi gerne takke for at have stillet deres erfaringer og viden til rådighed for projektet.

BFA Finans



Digitalisering og det gode arbejde

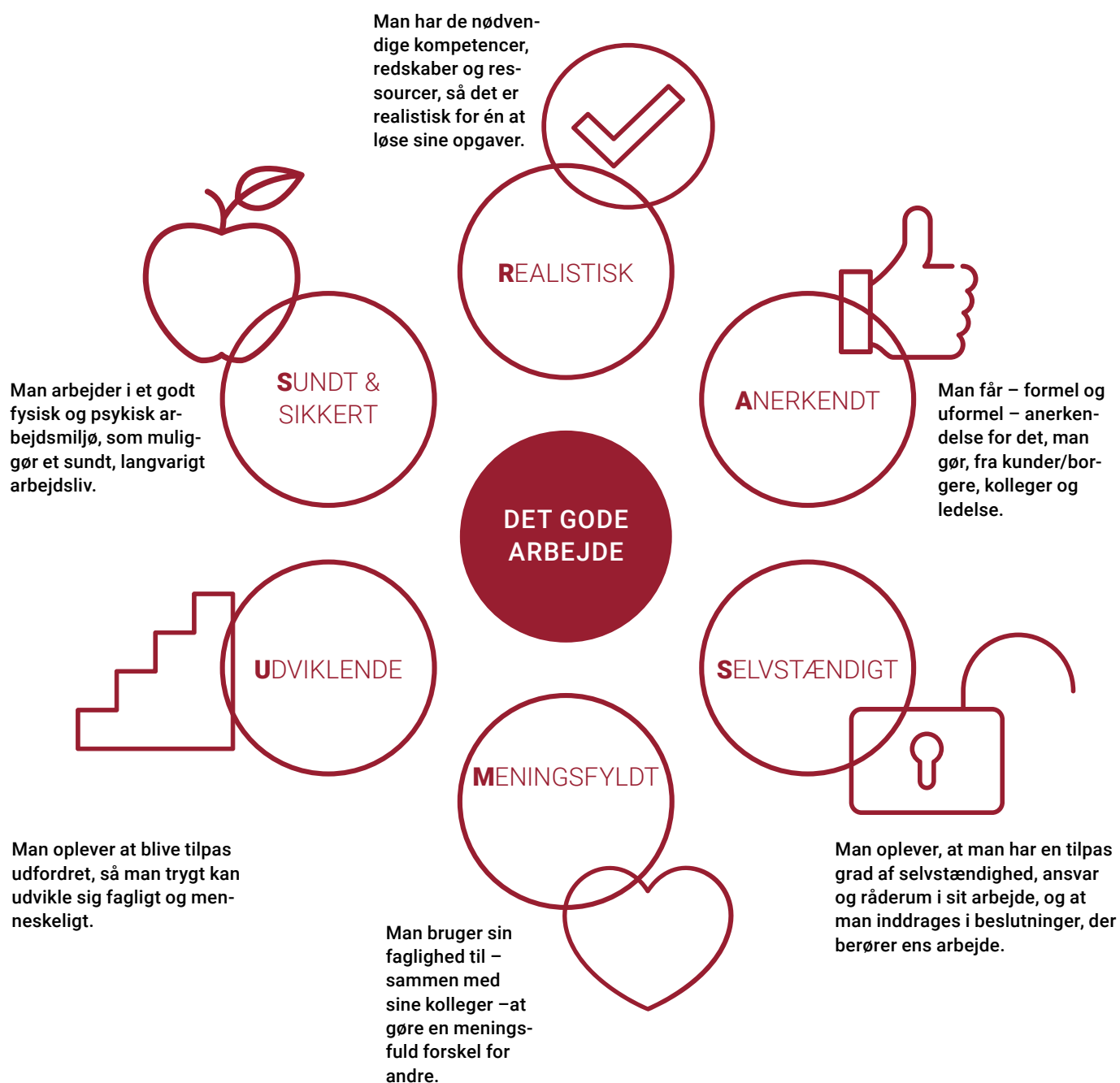
Digitalisering handler ikke bare om de konkrete digitale redskaber eller metoder, der introduceres på arbejdspladsen. Det er også et begreb for den forandringsproces, hvor en ny teknologi påvirker den måde, vi arbejder – og derigennem mulighederne for at have “et godt arbejde”.

Det gode arbejde kan beskrives på mange måder. Som afsæt for at forstå digitaliseringens betydning for det gode arbejde anvendes følgende enkle, generelle model RASMUS-modellen”, der er baseret på gængs viden om godt arbejdsmiljø.

Digitalisering vil næsten altid påvirke det gode arbejde og arbejdsmiljøet. Om det bliver positivt eller negativt, afhænger i høj grad af, hvordan man griber digitaliseringen an. På de følgende sider beskrives, hvordan digitalisering kan påvirke disse seks kendetegn både positivt og negativt.

En vigtig forudsætning for en positiv påvirkning er, hvornår og hvordan medarbejderne bliver inddraget i processen. På side 16-22 beskrives muligheder og udfordringer i medarbejderinddragelsen i de typiske faser, et digitaliseringsprojekt består af.

RASMUS: Det gode arbejde er kendetegnet ved at være:



På de følgende sider beskrives, hvordan digitalisering kan påvirke disse seks kendetegn både positivt og negativt.

Eksempler på mulige fordele og ulemper

Kendtegn ved det gode arbejde

MULIGE FORDELE: DIGITALISERING KAN ...

REALISTISK

... være et redskab, der understøtter mulighederne for at løse kerneopgaven fagligt tilfredsstillende.

ANERKENDT

... understøtte og give bedre plads til den menneskelige interaktion, som borgerne værdsætter, og hvor den uformelle anerkendelse sker.

SELV-STÆNDIGT

... understøtte medarbejdernes autonomi og råderum.

MENINGSFULDT

... give mulighed for at fokusere mere på den meningskabende kerneopgave, fx ved at reducere de ressourcer, der skal bruges på rutineopgaver eller administrative støttefunktioner.

UDVIKLENDE

... åbne for nye indsigter og muligheder og bringe medarbejdernes faglighed i spil på nye måder.

SUNDT & SIKKERT

... reducere arbejdspresset via automatisering af rutineopgaver eller ved at overtage/aflaste fysisk belastende opgaver.

MULIGE ULEMPER: DIGITALISERING KAN ...

... gøre opgaveløsningen mindre realistisk, hvis fx teknologien og/eller businesscasen er fejlbehæftet, dårligt designet, dårligt implementeret, eller kompetenceudviklingen er utilstrækkelig.

... reducere især den uformelle anerkendelse og kan samtidigt styrke den målingsbaserede feedback på den relationelle feedbacks bekostning.

... være med til at umyndiggøre medarbejderne, hvis fx en høj grad af standardisering eliminerer det selvstændige faglige råderum.

... flytte fokus fra kerneopgaven til selve teknologien og de processer, den understøtter.

... overudfordre, fx ved at kræve større og hurtigere forandringer end den enkelte kan rumme.

... øge de fysiske/ergonomiske belastninger samt medføre angst og utryghed pga. uvisshed om egen rolle i forandringerne.

1. REALISTISK

+ digitalisering

At arbejdet er *realistisk*, betyder, at man har den tid og bemanning samt de kompetencer og redskaber, det kræver at kunne udføre opgaverne på en måde, så det lever op til egne og ledelsens forventninger.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere realistisk, fx når den:

- understøtter faglighed og kerneopgave
- reducerer bøvlede eller gentagne arbejdsprocesser og derved frigør tid, der kan bruges på kerneopgaven
- gør arbejdsgange mere simple eller smarte.

Digitalisering kan gøre arbejdet mindre realistisk, fx når:

- den gør arbejdet så fleksibelt og grænseløst, at det bliver svært at vide, hvornår man er på arbejde, og hvornår man har gjort nok
- man ikke får tilstrækkelig uddannelse til at anvende nye systemer og udnytte teknologiens muligheder
- teknologien er dårligt designet eller implementeret, så man fx oplever, at arbejdet bliver mere kompliceret og tidskrævende
- tidsbesparelsen viser sig at blive mindre end forventet, så gevinster tages hjem på et uholdbart grundlag.



2. ANERKENDT

+ digitalisering

At arbejdet er *anerkendt*, vil sige, at det giver den enkelte en oplevelse af at blive påskønnet for sin indsats og set både som fagperson og individ. Denne anerkendelse kan være formel eller uformel og komme fra såvel ledere som fra kolleger, samarbejdspartnere og kunder.

Digitalisering kan understøtte muligheden for anerkendelse, fx ved:

- at reducere rutineopgaver og dermed give mere plads til den menneskelige interaktion, hvor den uformelle anerkendelse typisk sker
- at inddrage medarbejderne i digitaliseringen på en måde, så de oplever, at de og deres faglighed efterspørges, giver mening og gør en forskel
- at synliggøre de ofte skjulte relationer og processer, der får en organisation til at fungere i hverdagen, så disse kan blive anerkendt som værdifulde.

Digitalisering kan udfordre muligheden for anerkendelse, fx ved:

- at forringe muligheden for at være fysisk sammen med kolleger og dermed de personlige relationer i arbejdslivet, som især den uformelle anerkendelse sker igennem
- at styrke den målingsbaserede feedback på den relationelle feedbacks bekostning
- at overse eller udgrænse relationer og processer, som kan være en væsentlig kilde til kvalitet, arbejdsglæde og uformel anerkendelse.

3. SELVSTÆNDIGT

+ digitalisering

At arbejdet er *selvstændigt*, betyder, at man har en tilpas grad af autonomi, ansvar og personligt råderum i sit arbejde, og at man inddrages i beslutninger, der berører ens arbejde. Til selvstændigheden hører både en vis frihed til at løse opgaverne på ens egen måde og en frihed fra overdreven styring og kontrol.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere selvstændigt, fx hvis:

- den tager udgangspunkt i de mennesker, der skal bruge teknologien, så den understøtter deres handlemuligheder
- medarbejderne har været grundigt inddraget i at designe og implementere den nye teknologi
- der er kort beslutningsvej, fra medarbejdere konstaterer et behov for at tilpasse systemet, til dette kan gennemføres.

Digitaliseringen kan udfordre selvstændigheden, fx ved:

- at blive gennemført på en måde, så medarbejderne oplever, at de mister indflydelse, og at "det er systemerne, der bestemmer"
- at føre til så høj en grad af standardisering, at det devaluerer medarbejdernes faglige viden og dømmekraft
- at blive ledsaget af så rigide kontrolsystemer, at medarbejderne oplever at miste deres personlige ansvar og råderum.



4. MENINGSFYLDT

+ digitalisering

Arbejdet kan være *meningsfyldt* på flere måder. Det kan give mening, fordi man bruger sin faglighed til at gøre en forskel for andre – fx for kunder, kolleger, virksomheden eller samfundet. Meningen kan også ligge i, at man får mulighed for at gøre det, man er bedst til, på en fagligt tilfredsstillende måde.

Digitaliseringen kan gøre arbejdet mere meningsfyldt, fx når:

- den frigør tid og ressourcer til at fokusere på den meningsgivende kerneopgave
- den bliver anvendt til at involvere borgere/kunder og skabe mere gennemsigtighed i forholdet til dem
- den bruges til at fremme det nødvendige tværgående samarbejde om kerneopgaven.

Digitaliseringen kan gøre arbejdet mindre meningsfyldt, fx hvis:

- den vanskeliggør, at man kan arbejde på en måde, man oplever som fagligt forsvarlig
- den medfører, at man skal bruge tid på noget, man ikke er specielt god til eller ikke kan se relevansen af og værdien i
- den flytter fokus fra kerneopgaven (fx det relationelle arbejde) til teknologien og de processer, den understøtter (fx omfattende registreringer).

5. UDVIKLENDE

+ digitalisering

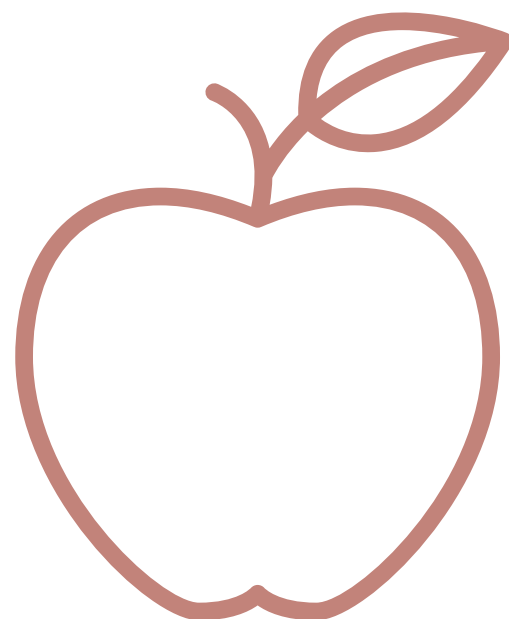
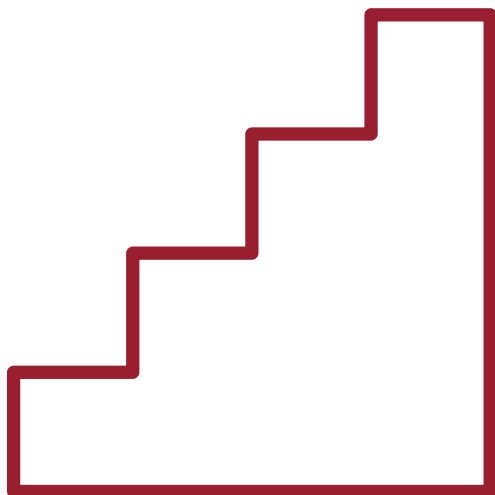
At arbejdet er *udviklende*, betyder, at man oplever sig tilpas udfordret, så man trygt kan udvikle sig fagligt og menneskeligt. Hvad der er en tilpas udfordring, er forskelligt fra menneske til menneske; nogen trives bedst med små, overskuelige udfordringer af og til, andre har brug for løbende at få nye og gerne større udfordringer.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere udviklende, fx ved:

- at åbne for nye indsigter og muligheder for at bringe sin faglighed i spil på nye spændende måder
- at udvide og udvikle fagligheden med nye digitale dimensioner, fx via kompetenceudvikling
- at inddrage medarbejderne i digitaliseringsprocesserne på en måde, som i sig selv opleves fagligt og personligt udviklende.

Digitalisering kan gøre arbejdet mindre udviklende, fx ved:

- at overudfordre, så der af medarbejderne forventes større og hurtigere forandringer, end de kan overkomme
- at arbejdsprocesser bliver koblet så stramt til de digitale løsninger, at der ikke er plads til, at den enkelte kan gøre andet end "det, der står på skærmen"
- at inddrage medarbejderne på en måde, så de oplever, at de blot skal levere information til en proces, de ikke har reel indflydelse på.



6. SUNDT OG SIKKERT

+ digitalisering

At arbejdet er *sundt og sikkert*, betyder, at det ikke er forbundet med fysiske eller psykiske belastninger, der kan gå ud over medarbejdernes helbred, hverken på kort eller langt sigt. Et sundt og sikkert arbejde er tilrettelagt på en måde, så man kan være i det gennem et langt arbejdsliv.

Digitalisering kan fremme et sundt og sikkert arbejdsliv, fx ved:

- at reducere arbejdspresset via automatisering af rutineopgaver og evt. overtage eller aflaste fysisk belastende opgaver, som fx visse typer af velfærdsteknologi
- at sikre en forsvarlig implementering af de digitale løsninger, så de først sættes i fuld drift, når de virker og understøtter arbejdsprocesserne tilfredsstillende
- at sikre en tilstrækkelig, løbende kompetenceudvikling, så medarbejderne føler sig trygge og tilstrækkeligt klædt på til at anvende systemerne og se sig selv i den fremtid, digitaliseringen skaber.

Digitalisering kan udfordre det sunde og sikre arbejdsliv, fx ved:

- at forrykke balancen mellem belastninger og ressourcer i arbejdslivet, så medarbejderne ikke oplever, at de kan udføre deres arbejde tilfredsstillende
- at øge de fysiske belastninger, fx på grund af behov for mange museklik eller andre ergonomiske udfordringer i arbejdet med (mobile) digitale redskaber
- at medføre angst og utryghed for fremtiden, fordi rammesætningen af digitaliseringen, herunder ens egen fremtidige rolle, ikke er klar.

Dialogværktøj: Et kompas for den gode digitalisering

Hvis det ligger fast, at I som arbejdsplads skal indføre en ny digital teknologi, kan I bruge RASMUS-modellen til at drøfte, hvordan digitaliseringen vil og bør påvirke det gode arbejde.



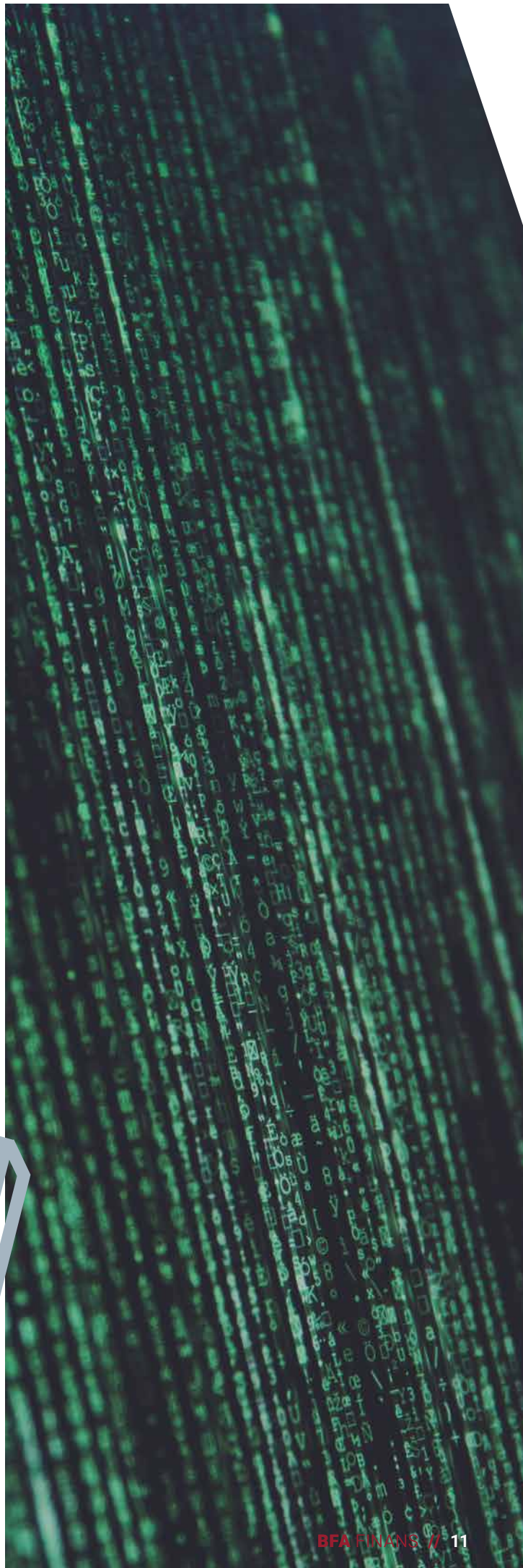
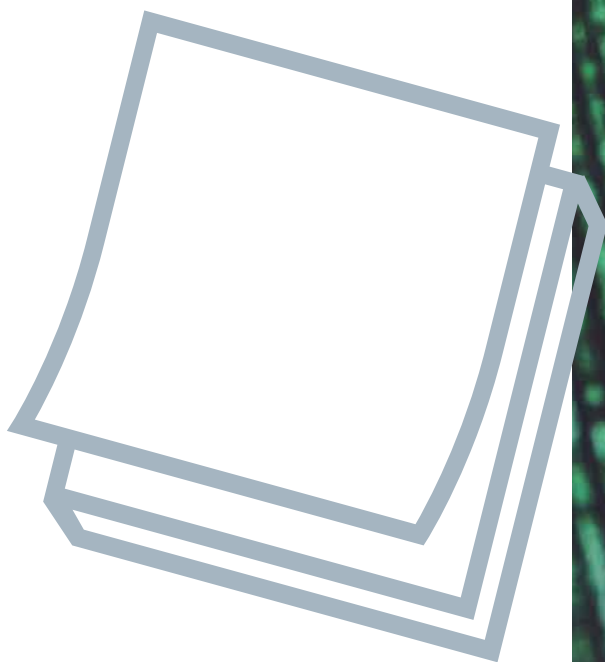
STÅR I FORAN EN DIGITALISERING

I kan drøfte, hvordan I forventer, de seks kendetegn ved det gode arbejde vil blive påvirket af den nye digitalisering, og hvordan I bedst sikrer, at der navigeres efter dem. Brug fx følgende enkle metode:

1. Tegn de seks cirkler på en tavle, og skriv deres navne i dem. Fortæl, hvad de dækker over.
2. Bed medarbejderne skrive ned på orange post-its til hver af de seks cirkler: Hvordan oplever I, jeres nuværende teknologier påvirker den enkelte cirkel. Sæt sedlerne i hver cirkel.
3. Bed nu medarbejderne skrive på nye post-its og her svare på spørgsmålet: Hvordan forventer I, det vil være i lyset af den nye digitale teknologi? På grønne sedler skrives det, der opleves som forbedringer; på røde det, der opleves som forringelser. Disse sedler sættes ved siden af hver cirkel.
4. Skift nu til en fælles brainstorm: Hvad skal der til for, at den nye digitale teknologi bedst muligt understøtter det gode arbejde? Hvordan kan I sikre, at de grønne elementer realiseres, og hvad kan I gøre for at begrænse de røde elementer? Skriv forudsætningerne for den gode digitalisering op, og skeln såvidt muligt mellem, hvad der kan gøres før, under og efter en digitalisering.
5. Beslut, hvordan I kan sikre, at disse forudsætninger indfris under processen med at indføre den nye teknologi: Hvem skal gøre hvad hvornår for at fastholde opmærksomheden på det gode arbejde under arbejdet med at vælge, implementere og bruge den nye teknologi?

STÅR I EFTER EN DIGITALISERING

I kan bruge modellens seks elementer til at gøre status: Hvordan oplever I, at jeres arbejde har ændret sig som følge af digitaliseringen? Brug modellen til at drøfte, på hvilke områder det er blevet bedre, og sørg for at reflektere over, *hvordan* det er lykkedes, så I kan bruge de erfaringer fremover. Brug også modellen til at drøfte, på hvilke områder det er blevet værre. Vurdér, hvilke forværringer I kan gøre noget ved, og aftal, hvordan I går videre med det.



Digitalisering og medarbejderinddragelse

Oftentimes digitalisering griber så meget ind i arbejdsforhold og arbejdsmiljø, at medarbejderne har en formel ret til at blive hørt. Men god inddragelse er i høj grad også en investering i bedre designede løsninger, effektiv implementering, realistiske vurderinger af potentialer og risici, bedre gevinstrealisering og en højere medarbejdertilfredshed.

Grundig medarbejderinddragelse kan forlænge processen frem til, den digitale løsning er i fuld drift, men kan samtidigt forkorte tiden, fra løsningen tages i drift, til det leverer de ønskede effekter.



Medarbejderne kan med fordel inddrages i alle de fire typiske hovedfaser af et digitaliseringsprojekt:

1. idé
2. konsekvensvurdering
3. krav/udvikling/anskaffelse
4. implementering/uddannelse/drift.

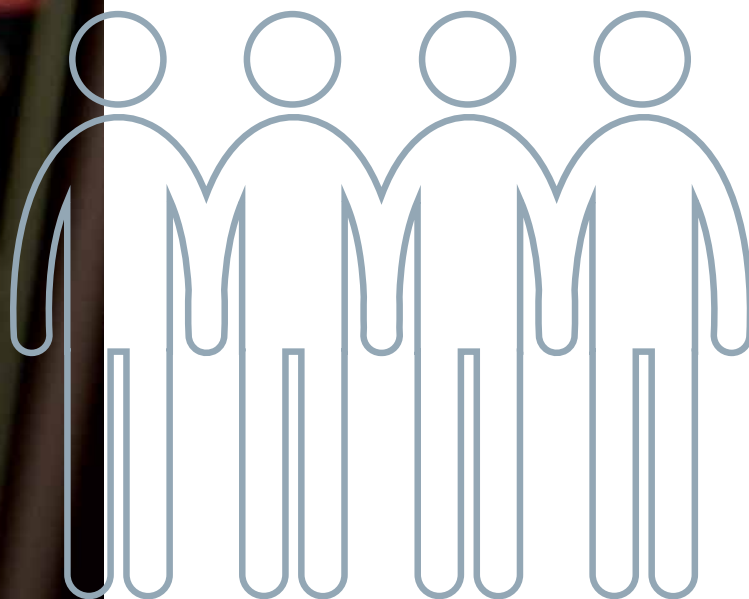
Ikke alle digitaliseringsprocesser gennemløber netop disse faser, og virkeligheden er sjældent så lineær, som modellen viser. Desuden er der mange projekter, som medarbejder-

ne først møder ret sent i forløbet, fx fordi de tidligere faser er foregået andre steder. Jo længere man kommer hen i et forløb, før medarbejderne kommer på banen, jo flere døre kan være lukkede. Men i alle faser er der mulighed for en meningsfuld medarbejderinddragelse – og måske kan nogle af de tilsyneladende lukkede døre godt åbnes på klem.

Det vil sjældent være ideelt eller realistisk, at alle medarbejdere inddrages grundigt i alt. Inddragelsen kan med fordel prioriteres der, hvor den giver den største effekt, dels på det gode arbejde, dels på projektets succes.

Inddragelse kan også have mange former. I nogle situationer kan en god og løbende orientering med mulighed for input og spørgsmål være en fuldt tilstrækkelig måde at inddrage mange medarbejdere på. I andre tilfælde vil det være afgørende, at medarbejderne er repræsenteret i digitaliseringsprocessens maskinrum fra start til slut. Under alle omstændigheder bør medarbejdernes stemme på den ene eller anden måde være til stede igennem hele projektet.

På næste side sammenfattes de vigtigste råd om god inddragelse i digitaliseringsprocesser. Rådene uddybes på de følgende sider – her opdelt efter digitaliseringsprocessens fire typiske faser.



Ti gode råd om medarbejderinddragelse

- 1 Lad medarbejderne vurdere konsekvenserne for det gode arbejde og arbejdsmiljøet**

Medarbejderne kender ressourcer og belastninger i det daglige arbejde og kan vurdere, hvordan digitaliseringen vil påvirke arbejdsvilkårene i hverdagen. Se også RASMUS-modellen på side 5.
- 2 Sæt klare rammer for inddragelsen**

Afklar, hvilke dele af digitaliseringsforløbet der ligger fast, og hvilke der er åbne for ændringer, justering og tilpasninger. Vælg inddragelsesformer, der svarer til graden af medindflydelse.
- 3 Hold et højt informationsniveau**

Digitalisering skaber som alle forandringsprocesser et stort behov for at forstå ændringernes rationale, forløb og konsekvenser. Sørg for, at det ofte ret tekniske sprog omkring digitalisering bliver "oversat", så medarbejderne kan tale med.
- 4 Inddrag medarbejderne så tidligt som muligt**

Medarbejdernes input er ofte værdifulde allerede i idéfasen, men inddragelsen kan også give mening, selv om den først begynder ved implementeringen. Sørg som minimum for en tidlig, god og løbende orientering – med mulighed for input og spørgsmål.
- 5 Gør medarbejdernes roller i forløbet tydelige**

Der er forskel på, om medarbejdere, der deltager i et projekt, skal være fagpersoner/superbrugere eller agere som tillidsvalgte, der skal drøfte konsekvenserne for fx organiseringen af arbejdet, ressourcer mv. Sørg for, at alle er klar over deres egen rolle i projektet, og hvordan de kan få indflydelse på det.
- 6 Brug samarbejdsfora til principielle drøftelser**

Digitaliseringsprojekter berører tit områder, der hører naturligt til i fælles fora som SU og AMU. Uanset om det ifølge aftaler skal på dagsordenen, kan det styrke medarbejdernes ejerskab til og medudvikling af projektet, at det er drøftet i de relevante formelle samarbejdsorganer.
- 7 Brug inddragelse til at holde fokus på kerneopgaven**

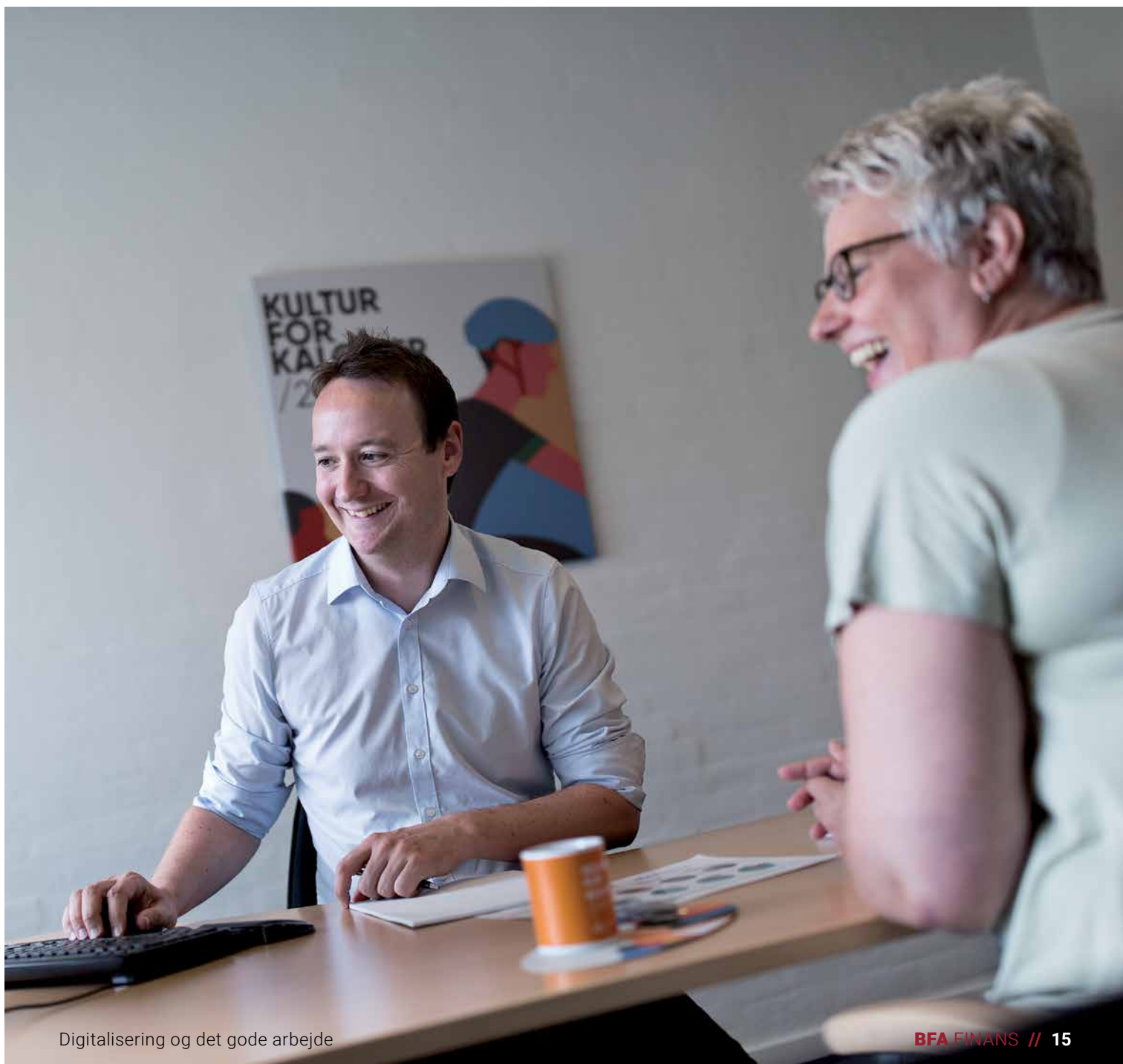
Medarbejderne er ofte tættest på kunderne og kan vurdere, hvilke gevinster og bivirkninger digitaliseringen kan medføre for dem.
- 8 Vær åben om gevinster og deres forudsætninger**

Nogle projekters potentiale bliver fejlvurderet, fordi deres forudsætninger ikke er lagt åbent frem, så medarbejdere (og lokale ledere) kan realitetsvurdere og eventuelt korrigere dem.



9 Vær opmærksom på “det usynlige arbejde”
Digitalisering retter sig ofte mod de formelle, veldefinerede opgaver, men kan også få stor betydning for de uformelle opgaver og relationer, der er med til at kitte organisationen sammen. Tal også disse ændringer igennem, og overvej, hvordan de skal adresseres.

10 Overvej mere agile digitaliseringsforløb
Store, lineære og topstyrede forløb giver ofte begrænsede muligheder for at inddrage medarbejdernes viden og input – især i de tidlige faser. Ved at bryde digitaliseringen op i mindre, fleksible processer øges mulighederne for løbende dialog, feedback og justeringer.



Digitaliseringsprocessens **fire hovedfaser**

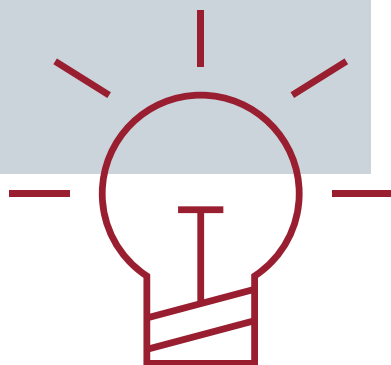
IDÉUDVIKLING

Udforskning

Prototype/
forsøg

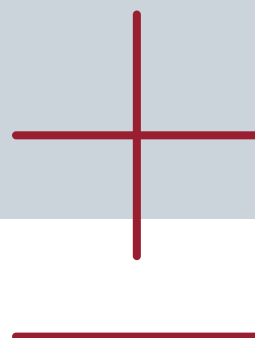
Idé

Behov/
problem



KONSEKVENSVURDERING

Businesscase
& gevinstkort-
lægning

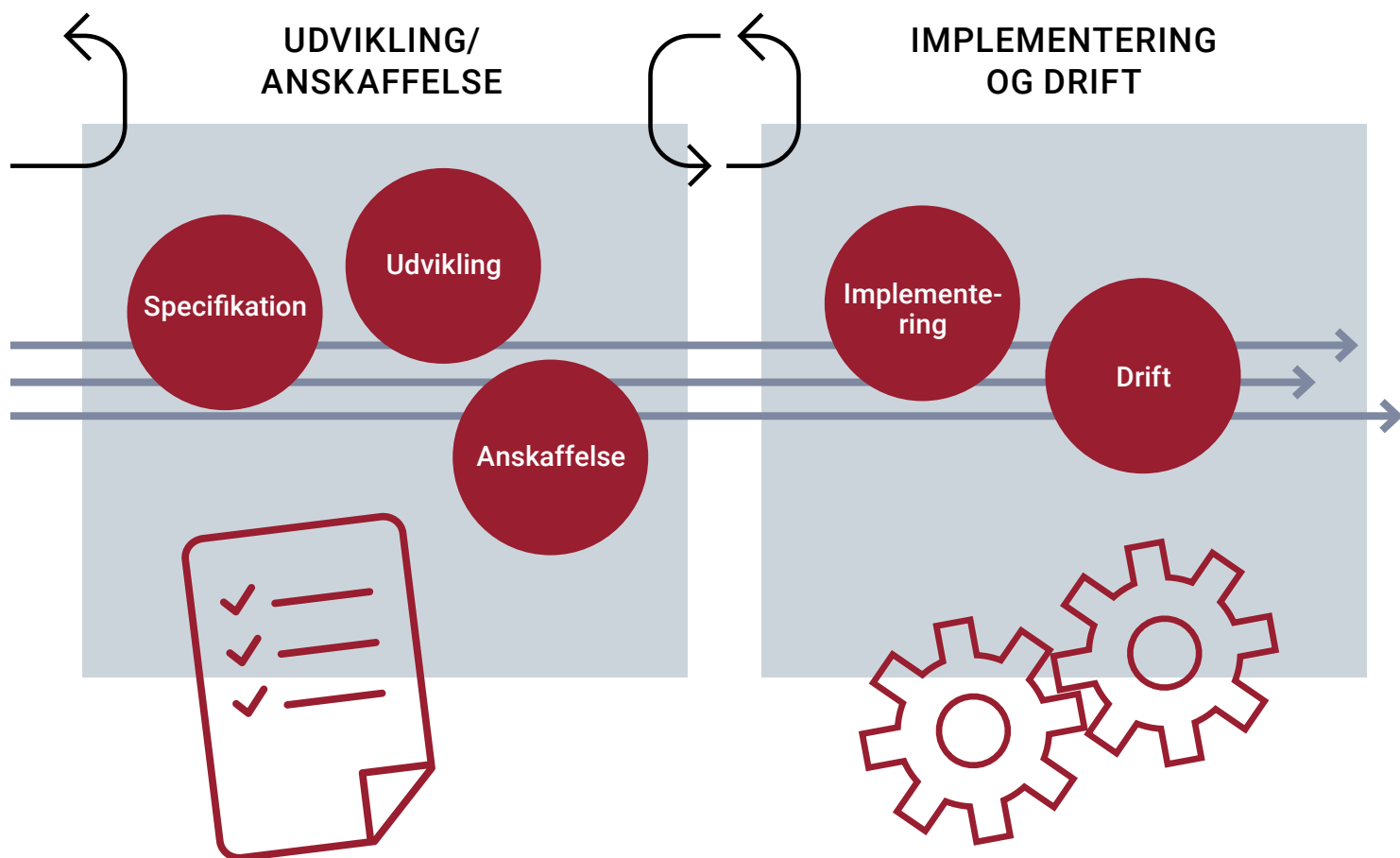


Idéudvikling

Det er her idéer fødes, udforskes og afprøves. Idéerne kan udspringe fra medarbejderne og organisationen selv, eller de kan komme oppe- eller udefra. I idéfasen har man ideelt set ikke lagt sig fast på en bestemt teknologi eller løsningsmodel, men er åben over for alt, hvad der kan løse opgaven – uanset om det er digitalt eller ej.

Konsekvensvurdering

Her skal de ønskede effekter og forventede konsekvenser af projektet beskrives. Det typisk her, man udarbejder en businesscase og en plan for, hvilke gevinster der skal høstes. Ud fra disse dokumenter overvejes det, om projektet "kan betale sig"; de bør principielt være centrale styringsdokumenter i hele processen, men er det langt fra altid.



Udvikling/anskaffelse

Indholdet i denne fase afhænger af, om man skal købe en standardløsning eller udvikle noget nyt. I begge situationer skal man først beskrive kravene til løsningen. Hvis den nye løsning skal udvikles og udbydes, vil det ofte være ud fra en kravspecifikation.

Implementering og drift

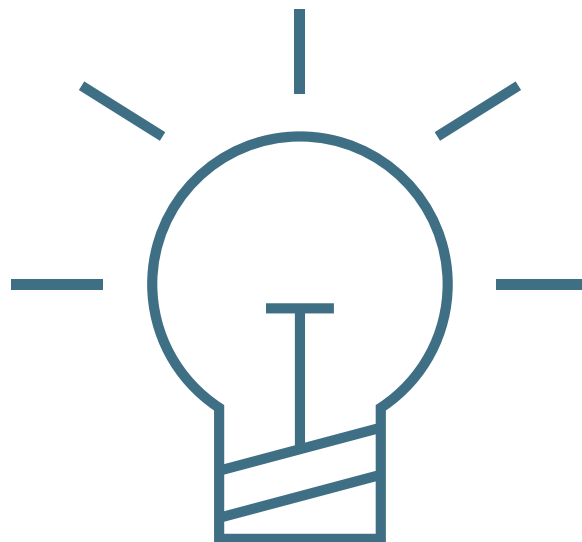
I denne fase skal den færdige løsning implementeres og sættes i drift i organisationen. Det indebærer, at rutiner og processer skal revideres, systemet konfigureres og tilpasses, og medarbejderne skal klædes kompetencemæssigt på til at kunne bruge det nye system. Traditionelt slutter implementeringen, når løsningen overgår til "drift".

Medarbejderinddragelse i de fire faser

Digitaliseringsprojekter kan være meget forskellige – både i omfang og varighed. Idéerne til god medarbejderinddragelse, der beskrives på de følgende sider, skal derfor spejles i det konkrete projekt; det er ikke en tjekliste, hvor man nødvendigvis skal igennem alle punkter.

Ofte er det, når medarbejderinddragelsen i et projekt har været mangelfuld, at det bliver tydeligt, hvad man burde have gjort. Derfor bygger flere af idéerne til forbedringer på situationer, hvor inddragelsen ikke har været tilstrækkelig. Heldigvis er der også mange gode eksempler på vellykket medarbejderinddragelse, og anbefalingerne i det følgende baserer sig i høj grad på viden om, hvad der har virket godt i tidligere digitaliseringsprojekter.

Inddragelse i idéudvikling



I idéfasen kan medarbejderne fx være involveret gennem:

- *Løbende input af problemer, indsigter og idéer:* Medarbejdere, der er tæt på den daglige opgaveløsning, har ofte en stor indsigt, viden og idérigdom, som for sjældent bliver brugt. Hvis man gerne vil være en innovativ organisation, er det vigtigt at have processer på plads, der sikrer, at denne viden bliver brugt – og ikke kun når der er et konkret projekt at koble den på. Medarbejdernes bidrag kan løbende bringes i spil til at udvikle og udfordre måden, man arbejder på, og de digitale løsninger.
- *Udforskning af behov og idéer:* Når nye idéer og behov er blevet formuleret, skal de udforskes. Her kan medarbejderne spille en central rolle, fx via såkaldte kunderejser.
- *Afprøvning, forsøg og prototyper:* Hvis en idé viser sig at være bæredygtig nok, kan medarbejderne spille en rolle i forskellige former for afprøvninger, småskalaforsøg og prototypeudvikling. Det kan dels konkretisere og udvikle idéen yderligere, dels efterprøve dens mulige effekter, fx hvilke behov den opfylder, eller hvilke utilsigtede bivirkninger den har. At inddrage medarbejdere på denne måde er ret almindeligt i fx udviklingen af sagsbehandlingsrobotter. Her er ofte tale om relativt små projekter, der hurtigt fører til resultater, og hvor inddragelsen ikke behøver at være særlig ressourcekrævende.

Typisk vil man i agile forløb oftere og mere løbende arbejde med idéudvikling, udforskning og afprøvning. I mere traditionelle, lineære forløb lukker man ofte ned for idéudviklingen – og medarbejdernes inddragelse i den – ret tidligt.



Det er farligt for ledere at sidde i toppen og 'forelske sig' i en bestemt teknologi, uden at inddrage dem, der skal anvende den i praksis.

Implementeringsmedarbejder



Medarbejderne bør involveres ved idéfasen, hvor idéen bliver udformet. Vi skal være med til at definere, hvad det er for et system, som skal laves, og hvad det skal kunne. Det er os, der har indsigten i og erfaringen med, hvad der fungerer.

Tillidsrepræsentant



Vi fik et nyt IT-system for otte år siden, der var udviklet i "et beskyttet værksted", rullet ud – og aldrig brugt. Nu sørger vi for, at medarbejderne er med fra start i alle afdelinger. Udviklerne går tilbage til de medarbejdere, der ikke er med, og fortæller, hvad systemet kan. Det giver synergi og større ejerskab.

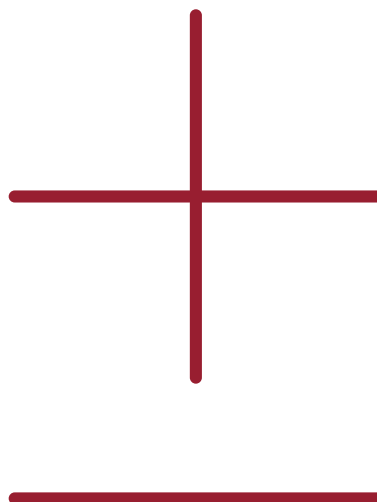
Tillidsrepræsentant

Inddragelse i konsekvensvurdering

I denne fase kan medarbejderne ud fra deres faglighed og praktiske erfaring især inddrages i at sikre, at businesscase og gevinstkortlægning er realistiske og præcise, fx ved at have fokus på, at disse dokumenter:

- Har kerneopgaven og "det gode arbejde" som pejlemærker for projektet.
- Omfatter en egentlig vurdering af fordele og ulemper for arbejdsmiljøet, og hvordan de skal adresseres
- Inddrager alle relevante forudsætninger og indirekte omkostninger.
- Tager højde for, hvordan digitaliseringen vil påvirke alle aspekter af arbejdet – også "det usynlige arbejde", som har stor betydning på mange arbejdspladser.
- Anerkender og inddrager konsekvenser – både gevinster og omkostninger – i omverdenen, fx hos kunder, andre dele af organisationen samt hos samarbejdspartnere
- Forholder sig til de usikkerheder, der altid knytter sig til sådanne projekter, så de gøres eksplicitte og indgår som en del af beslutningsgrundlaget.
- Forbliver levende og aktive styringsredskaber gennem hele digitaliseringsprocessen, herunder at de om nødvendigt kan udfordres og revideres undervejs.

Hvis idéen er født et andet sted, er det gennem inddragelse i kortlægningen af gevinster og konsekvenser, at ledere og medarbejderne har lejlighed til at spørge ind til baggrunden og udfordre den grundlæggende idé. Hvis idéen fx er, at "vi skal have en app", kan man ved at undersøge de realistiske gevinster afdække, om det overhovedet er en app, der er det rette løsning.



Det er vigtigt, at der fra ledelsen er åbenhed om formålet med digitaliseringen. Hvis man tror, at der bliver indført et nyt og bedre system, men det bare handler om at gøre tingene billigere, så føler man sig let snydt.

Chef



Man skal ind og arbejde med mindsettet hos store medarbejdergrupper – og det kræver også inddragelse fra ledelsens side. Hvis det sker, kan det blive en god rejse.

Tillidsrepræsentant

Inddragelse i krav, udvikling og anskaffelse



Krav

I kravfasen skal idé, behov, forudsætninger og effektforventninger omsættes til krav til dem, der skal udvikle eller levere løsningen. Når først disse krav er sat, er det i traditionelle projekter ofte meget begrænset, hvor meget man derefter kan ændre på. Det er derfor afgørende, at medarbejderne er inddraget her. Det kan ske på flere måder:

- Man kan være med til at beskrive de fremtidige processer og arbejdsgange, systemet skal understøtte. Her er det vigtigt, at man som medarbejder har kerneopgaven som pejlemærke – frem for bare at sætte strøm til den måde, man plejer at gøre tingene på.
- Man kan være med til at sætte krav til brugervenlighed og tilgængelighed.
- Man kan stille krav til løsningens fleksibilitet, fx at det skal være let at tilpasse den til de ideelle arbejdsgange, så man ikke bliver tvunget ind i en uhenigtsmæssig arbejdsform på grund af systemets begrænsninger. Det skal også være muligt at ændre på processer, når man bliver klogere af mødet med praksis, og når verden ændrer sig.
- Man kan insistere på, at kravene beskrives på en måde, så de kan forstås og diskuteres af folk uden for projektet – fx af ens kolleger.



Der skal være nogle klare aftaler og de nødvendige resurser – både hos de medarbejdere, der inddrages i udviklingen, og dem, der overtager opgaverne. Ellers får vi en situation, hvor de sidstnævnte skal løbe dobbelt så hurtigt.

Tillidsrepræsentant



Når vi anskaffer et system, fokuserer vi meget på, hvad der vil få medarbejderne til at bruge de digitale løsninger i hverdagen. Der er rigtig mange ting på markedet, der ikke dur i praksis.

Projektleder

Udvikling

Ved større digitale systemer er det sjældent, at man som medarbejder reelt oplever at være involveret i udviklingen af løsningen. Medarbejdere er normalt inddraget, men det er typisk relativt få medarbejdere, der skal repræsentere store grupper af medarbejdere. I mindre projekter kan medarbejderne fx inddrages i udviklingen til at sikre:

- At der bliver arbejdet med prototyper, hvor en løsning undervejs prøves af på virkelige opgaver.
- At businesscase og gevinstrealiseringsplaner hele tiden holdes levende som reference for udviklingen.
- At der i hele udviklingsfasen holdes fast i kerneopgaven og i faglige indsigter og viden om de kunder, man skal gøre en forskel for.

Anskaffelse

Skal man anskaffe en standardløsning, er det afgørende, at man finder den rette balance mellem standard og fleksibilitet, så man kan understøtte fagligt meningsfulde og effektive arbejdsprocesser. Medarbejderne kan fx inddrages i anskaffelsesfasen ved:

- At være med til at designe nye arbejdsprocesser, før der anskaffes en bestemt teknologisk løsning, og tilpasse dem, efter at man har valgt.
- At udvælge og udvikle realistiske brugsscenerier, som kan anvendes til at teste, om den løsning, man overvejer, kan understøtte opgaverne.
- Deltage i test og afprøvninger af de konkurrerende løsninger.



Systemet er ikke direkte dårligt, men hvis de havde lyttet til os noget tidligere, kunne det have været bedre.

Tillidsrepræsentant

Inddragelse i i implementering, uddannelse og drift

Implementering

Ofte kommer man som medarbejder (og førstelinjeleder) først på banen, når et nyt system er udviklet/anskaffet og skal implementeres. Somme tider er der endog lagt en detaljeret implementeringsplan, man bare skal følge. Men selv hvis projektet først "rammer" en afdeling, når teknologien skal implementeres, er der stadig mulighed for en meningsfuld medarbejderinddragelse.

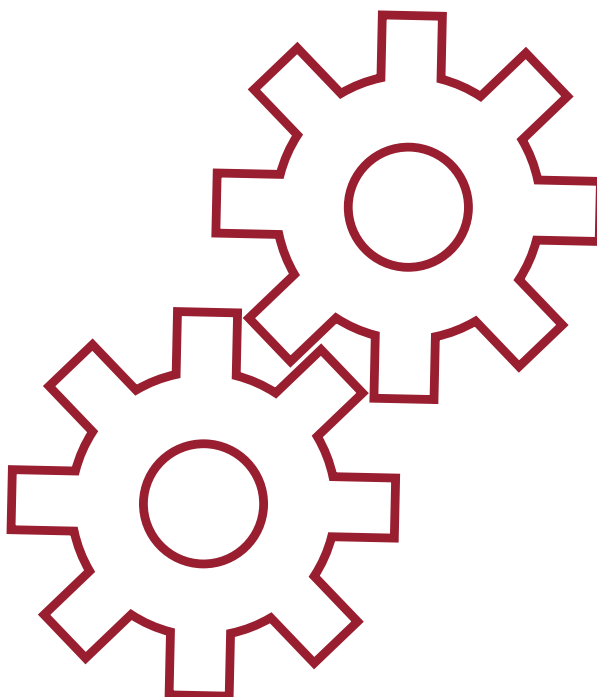
Hvis medarbejderne skal inddrages godt i implementeringen, skal de også involveres i at lægge en implementeringsplan, der er realistisk. Det forudsætter blandt andet:

- At gennemtestningen af systemet er så tæt på den reelle arbejdssituation, hvor den skal bruges, som muligt.
- At der er tilstrækkelig tid og ressourcer til test, implementering, konfiguration og uddannelse.
- At der er aftaler og procedurer på plads til at sikre, at det ikke er den enkelte medarbejder, der selv skal løse eventuelle konflikter mellem på den ene side udførelsen af den daglige produktion og på den anden side implementering og uddannelse.
- At medarbejderne involveres i den konkrete tilrettelæggelse af test, dataoverførsel, uddannelse, pilotforløb mv.
- At medarbejderne har mulighed for at være med til at sætte systemet op samt løbende at rekonfigurere det, når det viser sig nødvendigt.
- At der etableres en god kommunikation om indmelding af fejl og udmelding af revisioner af systemet.
- At der etableres solide procedurer for, hvad man gør i tilfælde af nedbrud eller alvorlige reduktioner i systemets performance og tilgængelighed.
- At implementeringen bliver set og gennemført som en fælles læreproces, hvor der er plads til fejl, og hvor frustrationer er tilladt.



Når systemer kommer udefra eller oppefra, er meget givet på forhånd, og man har ofte meget lidt indflydelse på fx implementering, konfiguration, tidsplan etc. Det risikerer at give et meget begrænset ejerskab.

Tillidsrepræsentant



Uddannelse

Uddannelse i de nye systemer og arbejdsgange kan være en akilleshæl i implementeringen. Der er ikke tid nok, uddannelsesmateriale er ikke tilstrækkelig praksisnært eller svarer ikke til det system, der faktisk er leveret. Og bliver meget af krudtet brændt af i starten, kan der mangle ressourcer til at vedligeholde og befæste kompetencerne over tid.

For at styrke uddannelsen i nye digitale løsninger kan medarbejderne især bidrage til:

- At afprøve uddannelsesmaterialer og metoder, før de rulles ud over hele organisationen.
- At tilrettelægge uddannelse og opfølgning på uddannelse, herunder uddannelse af nye medarbejdere.
- At sikre, at uddannelsesindsatsen tager højde for forskelle i medarbejdernes kompetencer, læringsstil og -tempo.
- At uddannelsesindsats og -materiale er forankret i den konkrete praksis og i høj grad foregår hands-on i den rette faglige kontekst.
- At sikre, at undervisningen først går i gang, når systemet er fuldt driftsklart, og at det system, man tager i brug, er det, man er blevet undervist i.

Når en ny løsning er i drift, gentages mange af de processer, der er foregået tidligere i digitaliseringsforløbet. Der skal fortsat:

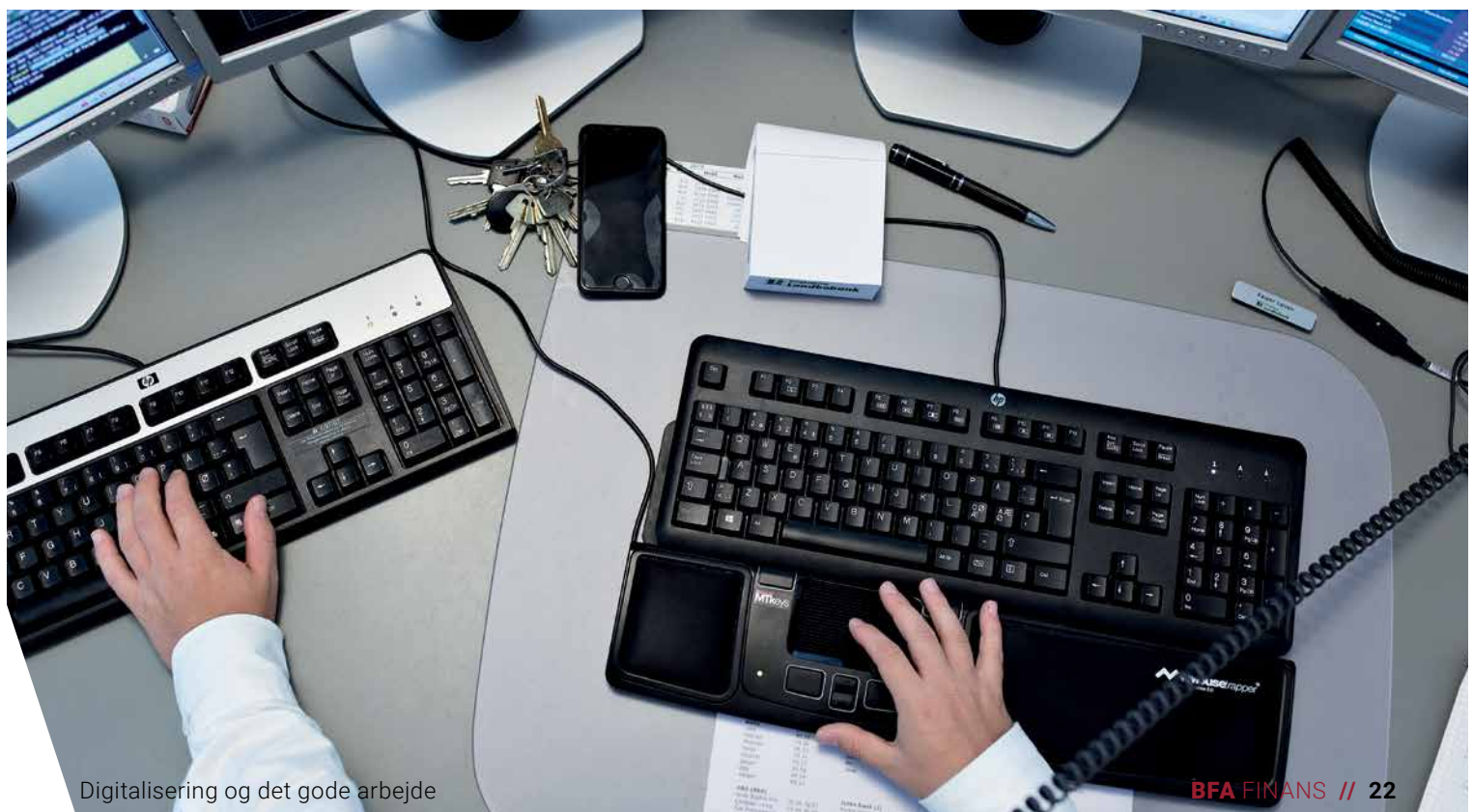
- Registreres og udbedres fejl.
- Opsamles og afprøves nye idéer.
- Følges op på de forventede gevinster.
- Beskrives, udvikles og implementeres ønsker om tilpasninger.
- Vedligeholdes og suppleres kompetencer.

Derfor kan stort set alle de former for medarbejderinddragelse, der er beskrevet i tidligere faser, være relevante i driftsfasen.

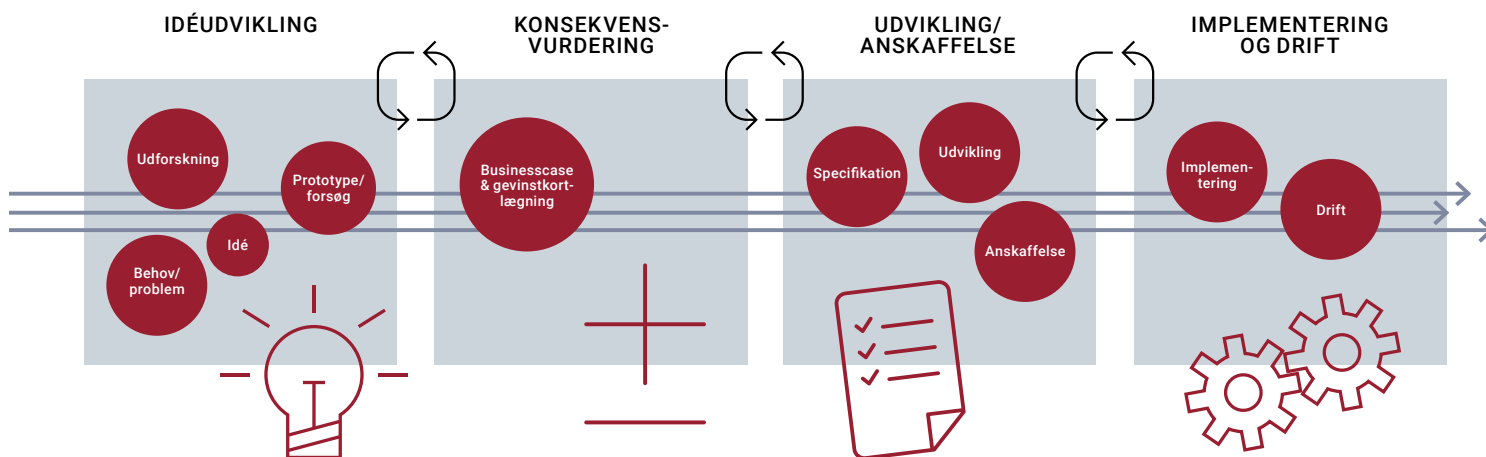


Tidligere kørte vi efter en tegning med vandfaldsmodel, hvor IT lavede kravspecifikationen, og brugere og medarbejdere først blev inddraget til slut. Der var testcases de sidste 14 dage. Nu er det mere agile forløb, hvor brugerne kommer med idéer til, hvordan det nye system kan bruges og ændres. De er med fra dag 1.

Tillidsrepræsentant



Dialogværktøj: Medarbejderinddragelse i de fire hovedfaser



Idéudvikling

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan inddrager vi medarbejdernes faglige viden, herunder viden om de borgere teknologien vil påvirke?
- Hvordan sikrer vi, at denne viden bliver gjort nyttig og udfordret i dialogen med "de digitale eksperter"?
- På hvilke måder kan borgerne inddrages i forløbene, og hvordan kan medarbejderne indgå i dette?

Konsekvensvurdering

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan ser businesscase og planer for gevinstrealisering ud i medarbejdernes øjne?
- Hvilke opgaver og funktioner er det vigtigt at bevare fra tidligere systemer/måder at gøre tingene på? Hvilke nye funktioner/opgaver gør digitaliseringen mulig?
- Hvilke organisatoriske ændringer forventer I som følge af digitaliseringen? Hvordan påvirkes opgaver, relationer og service, og hvordan tager I organisatorisk hånd om dette?

Udvikling/anskaffelse

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan sikrer vi, at de relevante medarbejdere er med til at formulere kravene til de systemer, der skal udvikles eller anskaffes?
- Hvordan kan medarbejderne bidrage i de processer, der leder frem til en kravspecifikation, fx værdistrømsanalyser, arbejdsgangsbeskrivelser, brugerrejser, servicedesign og agile udviklingsprocesser?

Implementering og drift

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan gør vi det let for medarbejderne at bidrage i udviklingen af planer for implementering og kompetenceudvikling?
- Hvordan forventer vi, at medarbejderne bistår med at oplære deres kolleger og andre brugere? Hvordan sikrer vi, at medarbejderne har kompetencer og tid til dette?
- Hvilke kanaler skal vi have, så medarbejderne løbende kan bidrage med input til forbedringer – også når den nye digitale teknologi er sat i drift?

Fire roller i god inddragelse

Mulighederne for medarbejderinddragelse i de fire faser er beskrevet ret generelt. Præcis hvem der skal involveres, hvornår og hvordan, afhænger af en lang række konkrete forhold: digitaliseringens karakter, projektets omfang og varighed, arbejdspladsens størrelse, muligheder for medbestemmelse, den eksisterende samarbejdskultur, snitflader til andre dele af organisationen og meget mere.

På tværs af disse forskelle vil der som regel være nogle bestemte roller at spille for fire af processens hovedaktører: ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og formelle samarbejdsorganer. Det typiske hovedindhold i disse roller beskrives kort her:



Digitalisering skal italesættelses ordentligt – især fra ledelsesniveauet. Lederne skal gå forrest og forklare medarbejderne meningen med digitaliseringen.

Tillidsrepræsentant

Lederne

Den måske vigtigste opgave for lederne i et digitaliseringsprojekt er at sætte rammerne for projektet. Det skal stå klart for medarbejderne – og andre, der berøres af projektet:

- hvilke gevinster, der skabes, og for hvem
- hvordan og hvornår de skal realiseres
- hvordan det skal vurderes, at de er opnået
- hvad eventuelt frigivne ressourcer skal bruges til
- hvilke negative konsekvenser projektet kunne have – og hvordan disse vil blive håndteret
- hvad der er de givne rammer for projektet, der ikke kan ændres ved.

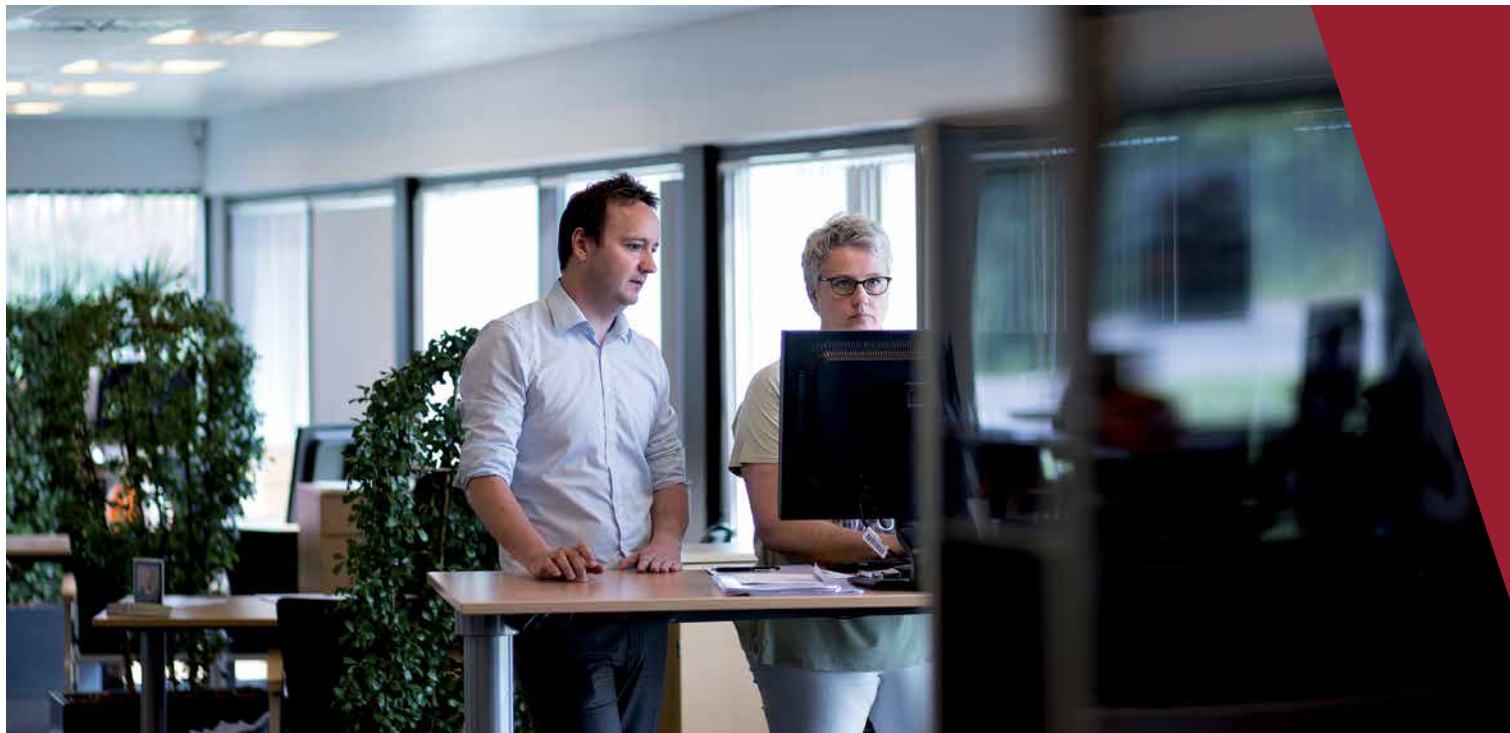
Rammesætningen skal også bidrage til:

- at alle er klar over deres egen rolle i projektet, og hvordan de kan få indflydelse på det
- at alle kan se deres egen rolle i den fremtid, projektet skaber – og hvordan de kommer derhen
- at det står klart, hvilken betydning teknologien ventes at få for kerneopgaven, arbejdsopgaverne og fagligheden for de forskellige medarbejdergrupper.



Det er vigtigt, at ledelsen tør spørge de lidt irriterende medarbejdere, dvs. huske 'brokkerne' og ikke kun 'ja-sigerne'.

Tillidsrepræsentant



Medarbejderne

En anden vigtig opgave er at få sat det rigtige medarbejderhold til inddragelsen. Det vil sige samle de rette mennesker med det rigtige mix af erfaringer og kompetencer.

Hvordan "menige" medarbejdere typisk inddrages, afhænger meget af projektets størrelse og karakter. Ofte vil en eller flere medarbejdere blive udvalgt til at repræsentere deres kollegers perspektiv i processen – som fagpersoner eller superbrugere; hertil kommer de formelt tillidsvalgte, der ofte har en anden rolle i projektet (se nedenfor).

Når man sætter holdet, er det vigtigt at overveje:

- Ikke blot at inddrage "de mest digitale", men også mere typiske eller kritiske brugere.
- Ikke at påtvinge medarbejderne en rolle som loyale ambassadører for projektet; de kan let føle, at de bliver taget som gidsler i processen.
- At give medarbejdernes repræsentanter rimelige vilkår for at deltage i processen, herunder mulighed for at have den nødvendige dialog med deres kolleger om projektet.



Mange tror, at hvis TR er blevet inddraget – så er medarbejderne det automatisk også; men det er ikke altid tilfældet. Der er brug for to typer medarbejderinddragelse: en faglig (med superbrugere eller fagpersoner) og en TR-mæssig, der drøfter konsekvenserne for organisationen af arbejdet.

Fællestillidsrepræsentant



Medarbejderne HAR jo forudsætningerne for at blive involveret – de skal bare involveres på en måde, der bringer deres faglighed i spil.

Tillidsrepræsentant



Husk at involvere mere almindelige medarbejdere end hurtigløberne, som jo ikke er typiske, men har både mere viden og interesse end de fleste.

Tillidsrepræsentant

De tillidsvalgte

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kan potentielt have flere vigtige funktioner i et digitaliseringsforløb, fx:

- At være medarbejdernes stemme i styringen af projektet, herunder formidle viden, idéer, spørgsmål og svar fra og til deres kolleger.
- At bidrage til at kvalificere og udfordre forudsætningerne i gevinstkortlægning og businesscase.
- At have særlig fokus på de personalemæssige konsekvenser af digitaliseringen.
- At rejse spørgsmål, der angår digitaliseringens betydning for det gode arbejde og arbejdsmiljøet.
- At tage den løbende dialog med deres kolleger om den usikkerhed og de bekymringer, der ofte følger i kølvandet på den slags forandringer.



Det er meget afgørende, hvilket forhold man som TR har til sin nærmeste leder. Det gode samarbejde gør det nemmere at få inddraget medarbejderne på den rigtige måde, og det kommer de gode ledere selv og efterspørger.

Tillidsrepræsentant



Man kan godt som TR føle sig lidt bondefanget, når man får at vide, at man skal være den gode ambassadør for et projekt, og kollegerne har den stik modsatte opfattelse. Især hvis man ikke har været inddraget i beslutninger om projektet undervejs.

Arbejdsmiljørepræsentant



Jeg har oplevet, at der sidder nogle forkerte repræsentanter i digitaliseringsgrupper. Der kan fx sidde TR'er, der ikke har forstand på udviklingen – og så går det allerede galt.

Leder

De etablerede samarbejdsfora

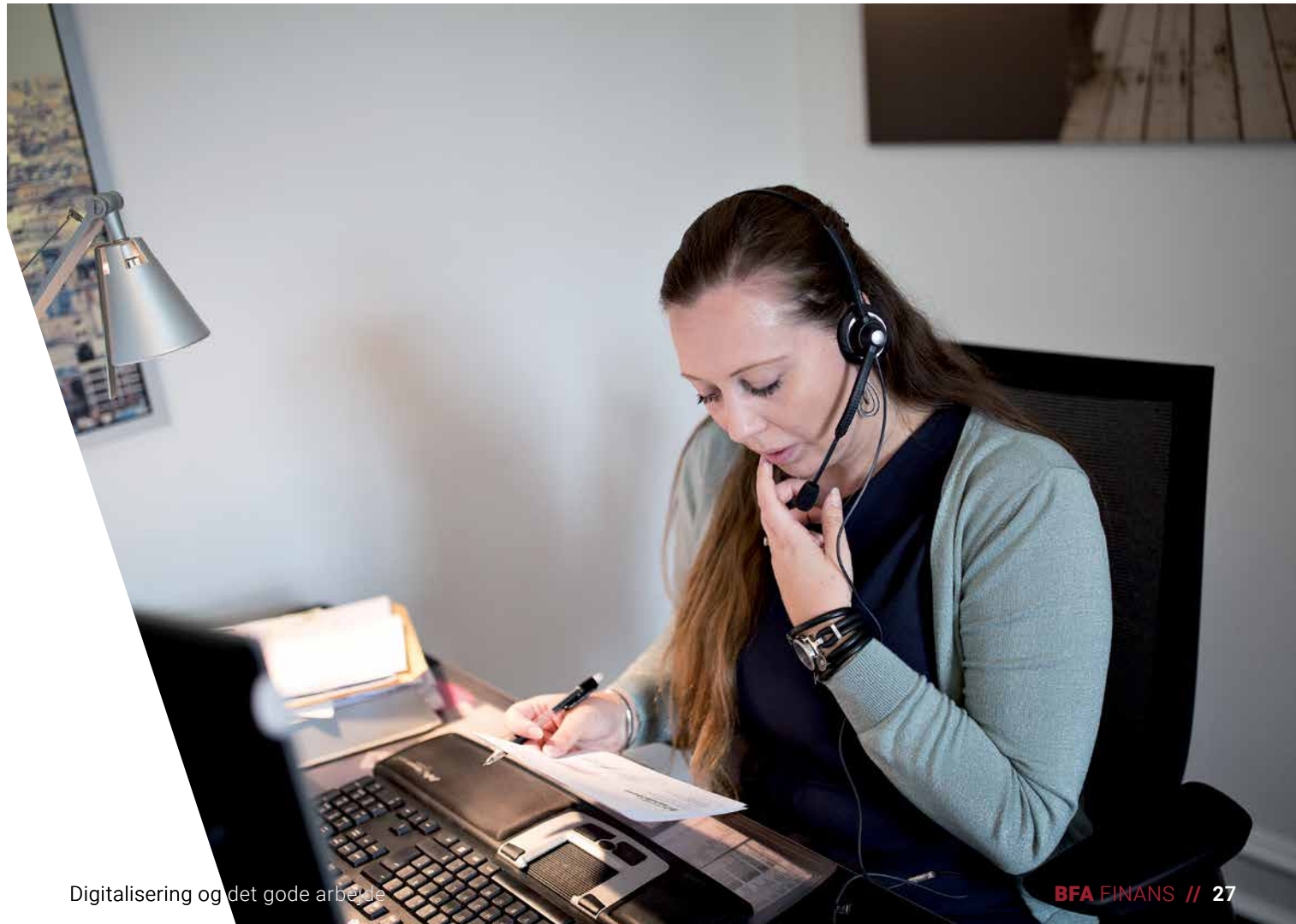
SU og AMO kan være vigtige kanaler til medarbejderinddragelsen og er oplagte fora til at diskutere digitalisering – på samme måde som parterne her drøfter andre organisationsforandringer på arbejdspladsen. For som nævnt er de færreste digitaliseringsprojekter en rent teknologisk omstilling; de vil typisk også påvirke fx kerneopgave, arbejds-gange, samarbejdsrelationer, faglighed, kompetencebehov, arbejdsforhold eller arbejdsmiljø.

Nogle organisationer har da også regler og/eller tradition for at drøfte digitaliseringsprojekter i SU. Andre gør det kun, når et projekt meget direkte påvirker fx arbejdsmiljø eller personaleforhold.

SU kan bidrage i alle digitaliseringens faser – på alle de punkter, der er nævnt under hver fase. Eksempelvis ved:

- I *idéudviklingen* at drøfte digitaliseringens formål, mulige gevinster og bivirkninger samt vurdere alternative løsningsmuligheder.
- I *konsekvensvurderingen* at udfordre og kvalificere de forudsætninger, der lægges til grund for businesscase og gevinstplaner.
- I *krav- og udviklingsfasen* at fastholde fokus på, hvordan digitaliseringen understøtter kerneopgaven og gode arbejds-gange.
- I *implementerings- og driftsfasen* at sikre, at der bliver lagt en realistisk implementeringsplan, der også omfatter den nødvendige tid til kompetenceudvikling.

Typisk vil de mere overordnede og principielle spørgsmål naturligt starte i Hovedudvalg/SU, mens spørgsmål tættere på hverdagen og den konkrete implementering vil høre hjemme i lokale SU eller arbejdsmiljøgrupper. Det er et af de vigtige strategiske spørgsmål især i større digitaliseringsprojekter, hvordan man i det enkelte projekt skal forankre medarbejderinddragelsen på forskellige niveauer i de etablerede samarbejdsfora.



Dialogværktøj: Roller i digitaliseringsforløbet

Hvilke roller og fora er vigtige hos jer, når I får nye digitale systemer/ værktøjer eller vil vurdere, hvordan det går med den digitalisering, I allerede har?

Brug beskrivelsen på foregående sider som inspiration til at drøfte og skrive ned, hvilke forventninger I har til, hvem der gør hvad, hvornår og hvor ofte i jeres digitaliseringsforløb. I kan tilpasse og udbygge skemaet med de felter, der er relevante for jer.



HVEM	HVAD	HVORDAN	HVORNÅR/ HVOR OFTE?	STATUS OG NÆSTE SKRIDT
Ledere	Fx skabe klarhed om rammer og roller			
Medarbejdere generelt	Fx klæde ledere og fagspecialister på			
Fagspecialister	med viden om det daglige arbejde			
Tillidsvalgte	Fx bidrage med faglig viden til systemudvikling			
Samarbejdsfora	Fx bringe viden om arbejdsmiljø i spil ift. digitaliseringen			
Andre, fx kunde-repræsentanter, andre afdelinger mv.	Fx drøfte de organisatoriske konsekvenser af digitaliseringen			

SEB: Medarbejdere har nøglerolle i digital innovation

Med chatbotten Aida har SEB lettet arbejdsgange i sin interne brugersupport, der tidligere skabte frustration og forsinkelser. Vejen dertil er gået gennem solid inddragelse og kompetenceudvikling af medarbejderne.

Den finansielle sektor var en af de første, der for alvor tog bestik af mulighederne for – og kundernes forventninger til – nye digitale serviceløsninger. I SEB førte det tidligt til en strategi om at være på forkant med den digitale teknologis anvendelsesmuligheder inden for blandt andet blockchain, data analytics og smarte virtuelle agenter.

Så da teknologien så småt begyndte at blive moden, valgte banken at gribe muligheden for at eksperimentere med at integrere en slags chatbot i sin kundeservice. Det vil sige et stykke software, der via kunstig intelligens (AI) kan trænes op til at klare dialogen med kunder eller andre, der skal have relativt enkel support. Chatbotten (eller den virtuelle assistens) fik navnet Aida.

SEB er kendt for at involvere sine godt 15.000 medarbejdere i digital innovation og inddrage dem i arbejdet med at afprøve forskellige teknologier. Og det blev også strategien, da banken i slutningen af 2015 tog de første skridt til at implementere Aida.

Helt fra starten var det afgørende for banken at gøre det klart, at Aida ikke skulle overflødiggøre medarbejdere, men gøre det muligt at give kunderne en bedre service og samtidig bruge medarbejderne til mere værdiskabende opgaver.

– En businesscase, der bygger på, at man kan fyre 200 ansatte i kundeservice, er simpelthen ikke den rigtige i SEB's optik. Det handler om servicekvalitet (...) Med brugen af AI i form af intelligente virtuelle serviceagenter er det muligt at skabe konsistens, skalerbarhed og tilgængelighed i service på tværs af kanaler. I en konkurrenceoptik er det langt mere væsentligt end en reduktion i antallet af medarbejdere, forklarer CiO i SEB Group, Nicolas Moch.

EJERSKAB KRÆVER INDDRAGELSE

Banken var ikke i tvivl om, at medarbejdernes opbakning måtte vindes, hvis Aida skulle blive en succes. Derfor overvejede SEB Group nøje sammen med fagforeningen, hvordan de skulle introducere chatbotten.

Løsningen blev først at afprøve den i den interne it-service-desk i Vilnius. Her var en af de hyppigste opgaver at hjælpe kolleger, der havde glemt deres password, til at gendanne det. Om mandagen, hvor der var særlig mange opkald til servicedesken, kunne brugere vente i op til 30 minutter på telefonen.

– De ansatte i servicedesken brugte rigtig meget af deres tid på en simpel rutineopgave, som hverken var særlig motiverende eller udviklende. Det gav os et klart "window of opportunity," fortæller Erica Lundin, chef for Aida Centre of Excellence, der har ansvaret for udvikling og drift af Aida.

Om SEB

- Dannet i 1972 som en fusion mellem Stockholms Enskilda Banken og Skandinaviska Banken.
- Opererer i de nordiske lande, Baltikum, Tyskland og UK.
- Har cirka 4 millioner privatkunder, 400.000 SMV-kunder og 2.300 – og
- Beskæftiger ca. 15.300 ansatte.

Sådan kom SEB godt fra start

- Teknologien blev set som en serviceforbedring, der ikke skulle gøre medarbejdere overflødige.
- Banken kunne afprøve teknologien på et afgrænset område med stor volumen i en vigtig rutineopgave.
- De ansatte, der løste rutineopgaven, ville gerne aflastes, så de fik tid til mere interessante, udviklende opgaver.
- Teknologien gav en række medarbejdere mulighed for at tilegne sig nye kompetencer i udviklingsfasen.
- Erfaringerne fra den interne servicefunktion kunne overføres til Aidas videre udvikling med at betjene af eksterne kunder.

Derfor var passwordprocessen et perfekt udgangspunkt. Det var et virkeligt, men simpelt behov, hvor Aida kunne trænes til at anmode brugeren om den nødvendige information, kontrollere den og udstede et nyt password.

På den måde kom Aida godt fra start, og i løbet af de første tre uger havde chatbotten håndteret omkring 4.000 henvendelser.

ET SKRIDT PÅ VEJEN TIL EN DIGITAL FREMTID

Det var bankens egne medarbejdere, der blev lært op i at konfigurere Aida. SEB opbyggede et internt tværfagligt kompetencecenter til formålet, og desuden leverede medarbejdere i servicecenteret vigtig viden om, hvad Aida skulle kunne. At de ansatte selv skulle kunne træne og korrigere Aida førte til, at udviklingen af chatbotten gik relativt hurtigt og med få afbrydelser. Samtidig blev der løbende opbygget kapacitet og kompetencer på området internt i banken.

Erica Lundin vurderer, at det har været afgørende for implementeringens succes, at de hurtigt fik medarbejderne engageret og motiveret. Medarbejdernes ansvar for at træne Aida, betød at den ikke blev oplevet som en trussel mod deres job, men tværtimod som en mulighed for at få et mere udviklende arbejde.

– Vi tror på de ansattes evner. Og vi har først og fremmest haft fokus på de ansattes motivation til at lære. En øget udbredelse af kognitive teknologier vil bygge på, at medarbejderne udvikles til nye roller kombineret med, at der også vil blive behov for at rekruttere,” siger Nicolas Moch.

Kilder: Hanne Shapiro: SEB Group. Casestudier, digitalisering, job og kompetencer. Notat til SIRI-Kommissionen, marts 2018. "I SEB udøver medarbejderne magi", artikel i Finans nr. 4, 2018.

DIGITALISERING OG DET GODE ARBEJDE

Digitalisering står i disse år højt på dagsordenen i de fleste finansielle virksomheder. Fra store it-systemer, der indføres på et helt område, til små smarte løsninger, der vokser ud af dagligdagens behov i den enkelte organisation.

Når en virksomhed indfører nye digitale løsninger og arbejdsgange, er det som regel for at kunne løse sine opgaver bedre og/eller mere effektivt. Men digitalisering vil samtidig ofte præge vilkårene for "det gode arbejde" og dermed arbejdsmiljøet.

Med dette hæfte ønsker BFA Finans at give inspiration til, hvordan medarbejdere og lokale ledere kan involveres i at udvikle og/eller implementere nye digitale løsninger.



BFA Finans er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) Handel, Finans og Kontor.

BFA Finans består af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Forsikringsforbundet.

BFA Finans' aktiviteter afspejler parternes fælles holdning til en god arbejdsmiljøstandard i den finansielle sektor.

Find mere viden om præstationsmål samt anden inspiration til jeres arbejdsmiljøarbejde på bfafinans.dk.



Forsikringsforbundet