

DIGITAL TRANSFORMATION SKAL BYGGES OP GENNEM LÆRING OG KOMPETENCER I VIRKSOMHEDEN

Af: Lektor Annette Agerdal-Hjermind, Erhvervsakademi Aarhus

Denne artikel beskriver og reflekterer over hvordan vi som uddannelsespartner i Digital Ledelseskultur har arbejdet med og implementeret udviklingsprojektet i praksis og fremhæver de erhvervs- og uddannelsesmæssige relationer projektdeltagelsen har skabt, samt hvordan vi forankrer alt dette i vores fuldtids- og eftervidereuddannelser.

Erhvervsakademi Aarhus (EAAA) deltog i perioden september 2018 til august 2020 i EU socialfundsprojektet Digital Ledelseskultur med et skræddersyet 10 måneders kompetenceforløb for ledere og medarbejdere i SMV'er. Formålet var at gøre dem i stand til at træffe strategiske beslutninger for deres fremtidige digitale retning, og facilitere læringsforløb og sparring til de skridt, de skal tage i denne proces.

Forløbets aktiviteter blev faciliteret af et udviklerteam af ledelseskonsulenter og undervisere fra EAAA, der til daglig arbejder med ledelse, innovation, digital kommunikation og markedsføring samt e-handel. I illustrationen her er forløbets elementer og flow skitseret:



(Illustration af Digital Ledelseskultur forløb, tegnet af grafisk facilitator Marlene Ahlgreen, EAAA)

Digital Ledelseskultur – Vidensartikel - af Erhvervsakademi Aarhus

Visionen var at motivere flere SMV'er til at starte den digitale rejse, vise dem en god vej at gå og afmystificere hvad digitalisering er. Vi har hjulpet dem med at få det til at handle om at have en retning og en plan for digitalisering, der er forankret i virksomhedens strategi og forretning, fremfor et snævert fokus på teknologier og platforme.

Hvilke metoder og læringstilgange har vi i brugt?

Rent metodisk har vi til udviklingen af forløbet for SMV'erne anvendt en erfarings – og casebaseret læringstilgang. Konkret betyder det, at vi har taget udgangspunkt i vores tidligere deltagelse i Digital Vækstkultur, EU-socialfondsprojektet der gik forud for Digital Ledelseskultur, og dermed skabt fundamentet for at udarbejde et forløb der fortsætter udviklingen af de digitale kompetencer i virksomhederne, men med endnu større fokus på ledelse. Konkret har vi taget udgangspunkt i de evalueringer, vi fik fra det første projekt, til aktivt at udvikle det nuværende forløb, så vi sikrede os, at det var udfordringerne ude i virksomhederne der var styrende for de enkelte kursusdele.

Disse evalueringer har vi desuden suppleret med data fra Digital Ledelseskulturs screeningsværktøj, hvor virksomhedernes digitale modenhed måles. På den måde kunne vi tage afsæt i de konkrete deltageres situation, hvad angår digital modenhed.

Efter denne indsamling af viden og data har vi indsamlet relevant litteratur, udviklet en ramme for afvikling af forløbet samt udarbejdet et katalog over 1:1 sparring, der inddrager kompetencer fra kolleger på EAAA inden for relevante fagområder (jf. illustrationen af forløbet). Dette har vi samlet i en Work book bestående af litteratur, øvelser samt handlingstiltag ude i virksomhederne fra gang til gang.

Et seminar bliver til

Hvad angår den konkrete planlægning vil jeg her fremhæve udarbejdelsen af de fem seminarer i forløbet, der alle er blevet til i et tæt samspil mellem teori og praksis. Rent didaktisk er der tale om anvendelsen af en caseorienteret og outcome-based learning tilgang, hvor det at se teorien blive omsat på konkrete virksomhedseksempler har været i fokus. Dette indebar også, at vi ved hvert seminar havde to eksterne oplægsholdere fra praksis (bureau, netværksorganisation eller SMV) med ombord. Desuden er projekterne forankret i EAAAs overordnede vision om at uddanne til det private arbejdsmarked og holde tæt kontakt med dette samt bidrage til erhvervslivet ved at udvikle og gennemføre anvendelsesorienterede og praksisnære uddannelsesforløb af høj kvalitet, både på vores deltids- og fuldtidsuddannelser samt i partnerskaber som dette.

Seminarerne er i praksis tilrettelagt ud fra en *Cooperative Learning-tilgang*. Dvs. undervisningen skal være *tæt på praksis*. Her inddrager vi gennemgående deltagernes egen praksis i form af arbejde med den teori og de værktøjer, der præsenteres på deres virkelighed og udfordringer i egne virksomheder. Det betyder helt konkret, at under det seminar, der omhandler Kunderejsen, så tages deltagerne gennem en kunderejse *touch-point for touch-point*, med en 15-20 minutters briefing og gennemgang af den pågældende fase, for derefter at arbejde i 45-60 min. ad gangen med netop dette touch-point/denne fase i kunderejsen. Inden seminaret har deltagerne desuden udarbejdet en *Persona* på baggrund af minimum tre interview af kunder samt statistisk kundedata indsamlet på forhånd. På den måde sker analysen med fokus på indsigter fra kunden og ikke det, lederne og medarbejderne tror og mener.

Digital Ledelseskultur – Vidensartikel - af Erhvervsakademi Aarhus

Som facilitatorer af disse seminarer er det således vores opgave at holde virksomhederne på sporet og guide dem i at komme grundigt omkring hver fase. Denne *Cooperative Learning*-tilgang sikrer desuden, at undervisningen bygger på *variation, struktur og aktive studerende*, dvs. vi skal sikre os et varieret program og undervisnings-flow, hvor der veksles mellem (korte) oplæg og viden med teori, der efterfølges af muligheden for at deltagerne prøver denne af på egen virksomheds definerede problemstilling. Et vigtigt aspekt til denne aktivitet er, at vi på forhånd har opfordret virksomheden til at deltage med så mange af de aktører fra virksomheden som muligt, der har berøring direkte og indirekte med kunderne. Det betyder i praksis at både designer/produktudvikler, sælger, indkøber, service og marketing optimalt set er repræsenteret i dette udviklingsarbejde af kunderejsen.

Et andet aspekt er at undervisningen bygger på erfaringsbaseret læring. Dvs. seminaret er struktureret til at få virksomheden til at gennemløbe processen handling – erfaring – refleksion – beslutning. Til at facilitere denne proces benyttes den ovenfor beskrevne Work book med arbejdsark, der stiller krav til deltagerne om løbende at udfylde disse og lave prøvehandlinger ude i virksomhederne, som følges op på i efterfølgende seminar. På den måde holdes der gang i en proces, og der er mulighed for at eksperimentere og lave pilotprojekter i virksomhederne, så de i de møder vi har med dem, får skabt grundlag for refleksion og taget skridtet videre i deres digitale arbejde. Det tredje aspekt er et godt vidensgrundlag, idet seminaret baseres på både relevant teori i form af tekster nøje udvalgt til at dække emnet strategisk og praktisk samt viden fra praksis fra de eksterne oplægsholdere samt virksomhederne selv imellem.

Strukturen er stram med nøje fastsatte tidspunkter for hver aktivitet, så der hele tiden er en klar ramme for, hvad man skal. Tiden styres stramt og med heads-up på hvor lang tid der er igen til at arbejde med sin case. Herudover er deltagerne indtænkt som medaktører og medansvarlige for læringen via aktiv deltagelse og bidrag med egne erfaringer i form af gruppearbejde med egen virksomhed. Det femte og sidste fokuspunkt undervisningen bygger på er en *evalueringskultur og kritisk stillingtagen*. Der gives løbende evaluering og feedback som en naturlig del af læreprocessen. Eksempelvis slutes dagen af med en hurtig evaluering med det online værktøj Menti, der samler de deltagendes input over udbytte. Evalueringen gennem Menti følges af alle på skærmen samtidig med at programmet strukturerer feedback i *word clouds* og overskuelige sætninger.

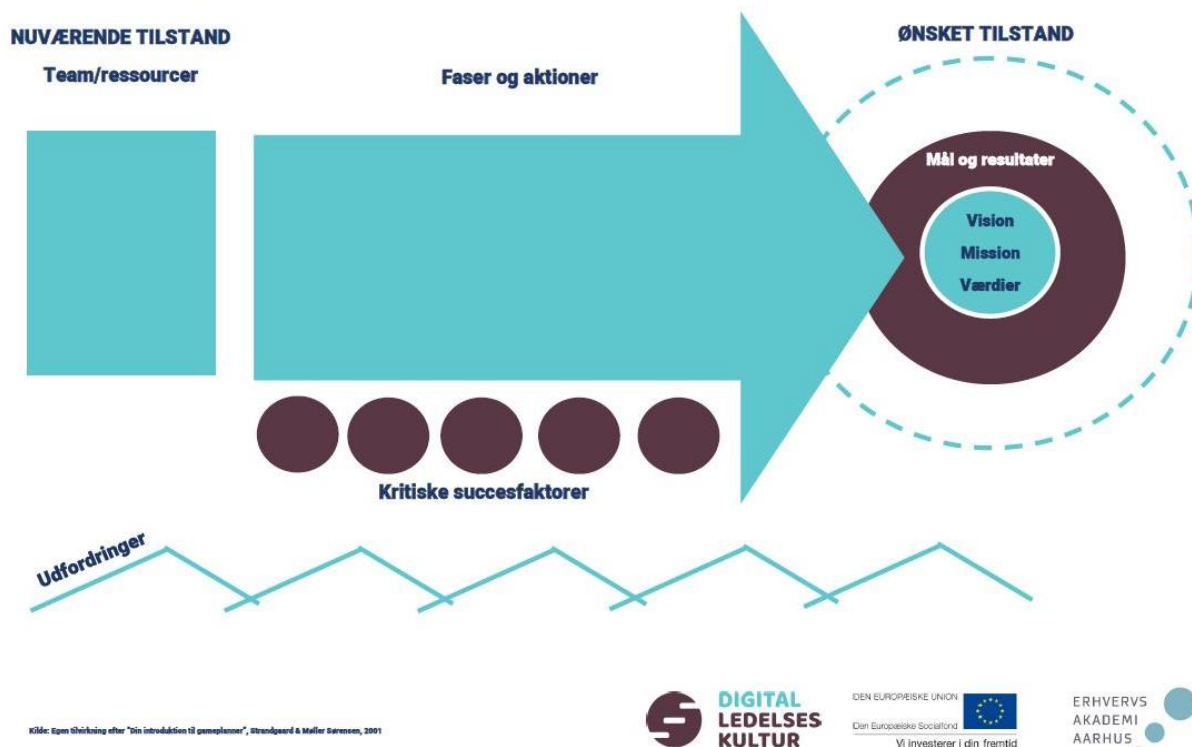


(Eksempel fra evaluering efter et seminar, hvor der er blevet spurgt til udbytte af forløbet)

Der skal være en *Gameplan*

Hvert seminar bygger op til at der i det sidste seminar opbygges den endelige strategi, en såkaldt *Gameplan*, som virksomhederne arbejder med løbende gennem hele det 10 måneder lange forløb og sendes afsted med, når de afslutter. Denne *Gameplan* er illustreret her:

Gameplan



(Gameplan, fra seminar 1, DLK, forløb 1)

Denne *Gameplan* er et eksempel på vidensmateriale skabt i udviklingsprojektet. Denne indgår desuden efterfølgende i efter-videreuddannelsesforløb, som en ramme og værktøj for undervisningsgangen i at opbygge en strategi.

Involvering af E-Commerce studerende

Vores udviklingsarbejde i Digital Ledelseskultur har også medført en udvikling af undervisningsmateriale og undervisningsforløb på fuldtidsuddannelsen PBA i e-handel. Et sigende eksempel på netop dette møde mellem de studerende og den praksis, vi underviser dem til at indtræde i, er det førnævnte seminar i projektet, der handler om kunderejsen, hvor de e-handelsstuderende direkte deltager i seminaret. Formålet var at bringe de studerende på uddannelsen PBA i e-handel og virksomhederne sammen og lade de studerende aktivt deltage i udarbejdelsen af en kunderejse for den pågældende virksomhed sammen med virksomheden. Den læring, der finder sted hos begge parter, sker på baggrund af en seks timer lang proces, hvor de studerende på forhånd har lavet research på virksomheden og trækker på de modeller, de bruger i faget *Customer Experience*. Virksomhederne bidrager så til gengæld med deres praktiske erfaring og viden. Der er udover denne læring pådraget ved selve workshoppen også flere eksempler på, at de studerende bliver tilknyttet disse virksomheder i et samarbejde om deres semesterprojekt i faget *Customer Experience*. Ofte ender dette projektsamarbejde også i et praktikforløb for den studerende hos pågældende virksomhed. Denne mulighed er med til at trække fuldtidsstuderende helt ind i arbejdet med virksomhederne og et eksempel på den direkte udmøntning af den tætte tilknytning mellem studie - og erhvervsliv, som dette på projekt således også har bidraget med. De her studerende har i høj grad de digitale kompetencer, der skal bruges ude i SMV'erne. Til gengæld får de studerende et *reality check* på, hvor stor en rolle og også ofte hindring virksomhedens ledelse, kultur og mindset har i forhold til "bare lige" at kaste sig ud i en digitalisering.