

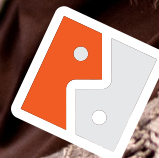
**ABSALON**

PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN  
ABSALON

Projekt *Digitale veje til job*

# Afdækning af kompetencebehov

**KL**



**Fremfærd**

Dansk Socialrådgiverforening

**HK**

KOMMUNAL

SAMMEN  
ER DU  
STÆRKERE

# Indholdsfortegnelse

Om projekt <b>Digitale veje til job</b> .....	3
Anbefalinger vedrørende kompetencebehov .....	4
Afdækning af kompetencebehov ved implementering af borgervendte digitale løsninger .....	6
Mindset.....	6
Faglige kompetencer .....	6
Teknologiforståelse .....	7
Efteruddannelse og grunduddannelse.....	7
Sammenhæng til kompetenceprofiler.....	8
Veje til kompetenceudvikling.....	9
Ledelses- og organisatoriske kompetencer .....	9
Opsamlende .....	9
Referencer .....	10
<b>Bilag 1:</b> Ramme for diplommodul vedr. anvendelse af ny teknologi.....	12



## Om projekt

# Digitale veje til job

Projektet **Digitale veje til job** er gennemført af **Dansk Socialrådgiverforening, HK-Kommunal og KL** i regi af **Fremfærd Borger**. **Organisationerne bag projektet har udviklet projektdesignet og de har stået for det faglige indhold på temadage og på webinarerne. Absalon har haft ansvaret for at facilitere temadagene og samle op på viden fra projektet, herunder afdække kompetencebehovet i forbindelse med anskaffelse og implementering af borgervendte digitale løsninger.**

Et af projektets formål er at "identificere nødvendige kompetencebehov" i forbindelse med anskaffelse af borgervendte digitale løsninger. Gennem projektet er der gennemført forskellige aktiviteter, der har haft til formål at bidrage med viden herom.

- Litteratur-review med fokus på aktuell viden om anskaffelse af borgervendte digitale løsninger samt kompetencebehov mm.
- Kvalitative fokusgruppeinterview med projektdeltagere om udbyttet fra projektet, bevæggrunde for at deltage i projektet mm.
- Survey blandt projektdeltagere ved projekt start samt cirka midtvejs i forhold til teknologisk parathed i de deltagende kommuner.

Projektet er gennemført i perioden 2023 – 2024.

### Projektets aktiviteter:

#### 4 temadage for projektkommunerne.

Temaerne for de fire temadage var:

- Virtuelle samtaler
- Strategi, anskaffelse og implementering
- Faglighed og kompetencer
- Opsamling og det videre arbejde

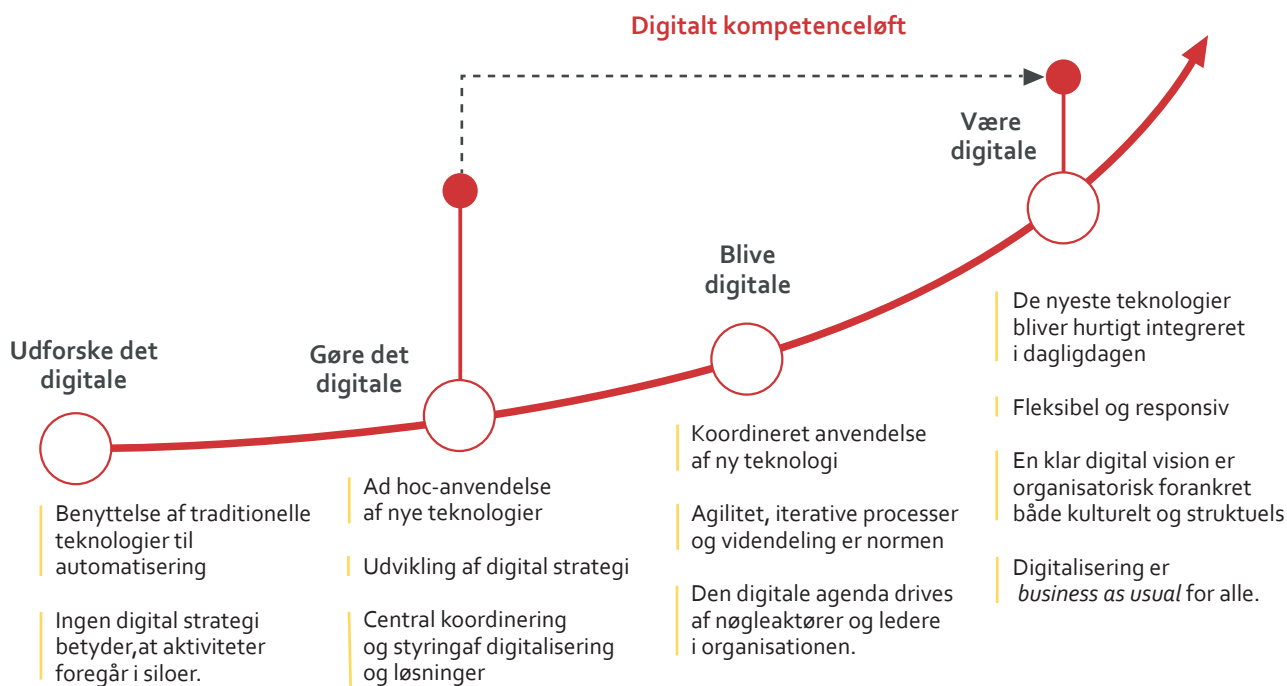
#### 3 webinarer med nedenstående temaer:

- Introduktion til "Borgervendte digitale løsninger" - anskaffelse og implementering
- Arbejdet med en strategi og viden om borgerne
- Faglighed og kompetencer

### Projektet bygger videre på tidligere erfaringer

Digitale veje til job bygger videre på og supplerer tidligere viden og erfaringer, fx fra fremfærdprojektet Fagprofiler i fremtidens beskæftigelsesindsats og fra KL's forslag Virtuelt Jobunivers, hvor Deloitte udarbejdede en række analyser og gode råd til omstillingen til en mere digital beskæftigelsesindsats. I den forbindelse beskrev Deloitte den nuværende udvikling, hvor jobcentre udvikler sig fra at udforske det digitale, til at gøre det digitale, hvorefter de bliver digitale for endeligt at være digitale.

Figur 1  
 Digital udvikling, Deloitte, virtuel on-boarding, slide 13



Som det fremgår af ovenstående figur, så forudsætter en udvikling i retning af øget digitalisering, at der sker et kompetenceløft i jobcentrene og blandt de medarbejdere, der skal anvende de nye digitale løsninger. Deloitte identificerer en række digitale kompetencer, der er behov for. Blandt disse er:

- Datadrevne kompetencer (kunne træffe datadrevne beslutninger)
- Digital kultur og samarbejde (samarbejde på tværs)
- Inddragelse af brugere i tilrettelæggelsen af løsninger
- Digitale værktøjer (adgang til, og viden om, hvordan man bedst anvender digitale værktøjer)
- Procesoptimering (Løbende kvalitetsudvikling, herunder justering af systemer)

Som det fremgår af punkterne ovenfor, så er der tale om kompetencer, som medarbejderne ikke nødvendigvis har i forvejen. Det er kompetencer, der forudsætter, at man har viden om data, digitale værktøjer og faglig viden i forhold til borgerinddragelse mv.

I arbejdet med at afdække kompetencebehovet i en mere digital beskæftigelsesindsats er der taget afsæt i arbejdet med at anskaffe og implementere borgervendte digitale løsninger. Det der er behandlet er både de konkrete kompetencer, man skal have for at anvende de nye løsninger, og de kompetencer, der er nødvendige i en tid, hvor man i højere grad skal forholde sig til ny teknologi og øget digitalisering.

### Anbefalinger vedrørende kompetencebehov

For at man som medarbejder oplever at kunne anvende nye digitale løsninger i sit arbejde som en del af sin faglige indsats, kræver det faglige kompetencer, som at kunne forstå, anvende samt implementere og udvikle de nye digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen. Derudover er der behov for at blive on-boardet i de konkrete digitale løsninger, som er en del af indsatsen – og det er vigtigt, at der er mulighed for at få løben-

de vejledning og støtte i anvendelsen af de digitale løsninger, man anvender i arbejdet.

De kompetencer man har behov for som medarbejder, kan man både erhverve sig via sin grunduddannelse, gennem efter- og videreuddannelsesaktiviteter eller på arbejdspladsen.

Nedenfor præsenteres de anbefalinger, der kan udledes fra projektet, i forhold til at sikre kompetencebehovet hos medarbejderne.

#### Anbefalinger for grunduddannelsen

Der er behov for, at nyuddannede inden for social- og beskæftigelsesområdet har en grundlæggende viden om, hvordan man arbejder med ny teknologi, og hvordan man forholder sig til digitale løsninger i en faglig sammenhæng. Det skal være en del af de grundkompetencer, som nyuddannede kommer ud fra grunduddannelsen med, så de har en grundlæggende forståelse for at anvende og forholde sig til nye teknologiske løsninger i en faglig sammenhæng. Det er således vigtigt, at de nyuddannede kan forholde sig fagligt og konstruktivt-kritisk til anvendelse af nye teknologier.



### Blandt det der bør indeholdes i en sådan undervisning er:

- Viden om ny teknologi, herunder AI, algoritmer og hvordan løsninger fungerer.
- Viden om anvendelse af nye teknologiske løsninger i en faglig sammenhæng, herunder hvordan man kan arbejde med relationer og udvikling, hvis man ikke mødes fysisk.
- Kompetencer og færdigheder til at kunne gøre brug af digitale redskaber og borgervendte digitale løsninger og til at kunne reflektere over digitaliseringens betydning for medarbejdernes rolle og for borgerens beskæftigelsesmål.
- Færdigheder til at kunne tilrettelægge og justere et sagsforløb, og til at kunne afgøre hvornår der er behov for fx et fysisk møde, enten på jobcenteret eller hvor borgeren ønsker at afholde det.
- Viden og kompetencer til at kunne introducere borgeren til indholdet i mulighederne i den konkrete digitale løsning, og til at kunne understøtte borgeren i anvendelsen af de borgervendte digitale løsninger.
- Færdigheder og kompetencer via simulationsundervisning i brugen af konkrete fagsystemer (som eksemplarisk læring)
- Færdigheder og kompetencer via simulationsundervisning i digital kommunikation og inddragelse.

Anbefalinger for efter- og videreuddannelse  
Mange af de medarbejdere, der er ansat i jobcentre, er uddannet på et tidspunkt, hvor den teknologiske udvikling ikke var så langt fremme, som den er nu, og hvor udviklingen måske heller ikke gik så hurtigt i forhold til at anvende nye teknologier i beskæftigelsesindsatsen. Der er således nogle medarbejdere, der har brug for ny viden for at kunne anvende, forstå og forholde sig til nye teknologiske løsninger.

Det kan både ske via kortere kurser eller inden for rammerne af et diplom- eller akademimodul på en kompetencegivende efter- og videreuddannelse inden for beskæftigelse, socialt arbejde, vejledning, pædagogik eller sundhed.

### Indholdet i fx et diplommodul, bør have fokus på flg. elementer:

- Forståelse af teknologiudvikling og hvordan man kan møde en hverdag med løbende forandringer
- Viden om nye teknologier, herunder hvilke data de baserer sig på og hvilke resultater de producerer
- Udvikling af en faglig, konstruktiv-kritisk tilgang til anvendelsen af nye teknologier og løsninger.
- Viden og kompetencer i forhold til at indgå i udviklingsarbejde med ny teknologi.
- Tydelig praksisrettet undervisning, med inddragelse af praksiscases, drøftelser og aktionslæring.

*I Bilag 1 er der præsenteret et bud på indhold i et nyt diplommodul vedr. anvendelse af ny teknologi.*

### Anbefalinger for on-boarding i redskaber mv.

Når en kommune, en forvaltning eller et jobcenter anskaffer en ny digital løsning, er det vigtigt at leverandøren kan bistå med oplæring / on-boarding af medarbejderne og eventuel oplæring af lokale superbrugere. Indholdet i en on-boarding bør som minimum omfatte:

- Introduktion til anvendelsen af den indkøbte løsning.
- Vejledning i hvordan man konkret anvender den indkøbte løsning i den arbejdsfunktion man har.
- Anvendelse af simulation, cases og data fra afdelingen / jobcenteret
- Præsentation af de faglige gevinster ved at anvende den indkøbte løsning.
- Mulighed for telefon / online-support i en periode.

### Anbefalinger for arbejdspladsen

En del af den løbende kompetenceudvikling kan foregå på arbejdspladsen, og ellers er det arbejdspladsen der kan un-

derstøtte at medarbejderne får den nødvendige kompetenceudvikling eksternt. De områder arbejdspladsen kan understøtte er blandt andet:

- Konkret vejledning og understøttelse i forhold til anvendelse af nye digitale løsninger og teknologier. Det kan fx være ved at have superbrugere, supportfunktion eller lignende.
- Tilbyde løbende kompetenceudvikling med udgangspunkt i medarbejdernes ønsker, behov og arbejdsopgaver.
- Tilbyde medarbejderne løbende formel kompetenceudvikling, fx fagspecifikke kurser, enkelt moduler på akademi- eller diplomuddannelsesniveau eller hele akademi-, diplom- og masteruddannelser.

### Anbefaling for kompetenceudvikling af ledere

Mange af de ledere, der er ansat i jobcentre har, ligesom medarbejderne, ikke opdaterede kompetencer i forhold til digitale løsninger mv. I lighed med medarbejderne kan der være behov for at øge kompetencerne i forhold til at understøtte forandringer i en organisation der i højere grad digitaliseres. De kompetencer der blandt andet er brug for er:

- Efter- og videreuddannelse i lighed med medarbejderne.
- Viden om og færdigheder til at kunne facilitere forandringer i afdelingen eller organisationen.
- Sikring af psykologisk tryghed blandt medarbejderne og i ledergruppen.
- Strategisk udviklingsarbejde med fokus på nye teknologiske muligheder.

## Afdækning af kompetencebehov ved implementering af borgervendte digitale løsninger

I projektet Digitale veje til job er der indsamlet og gjort erfaringer med implementering af borgervendte digitale løsninger og virtuelle jobsamtaler. Udgangspunkterne for de deltagende kommuner var ret forskellige. Nogle af kommunerne har arbejdet strategisk med digitaliseringen, og er godt med fx i forhold til at implementere en bestemt løsning. Andre kommuner har ikke nogen strategi for digitalisering, ligesom der i nogle tilfælde ikke er arbejdet aktivt fra ledelsens side for at sikre implementeringen. Det er kendetegnende, at de kommuner der ikke har haft en klar plan for anvendelsen af de borgervendte digitale løsninger også er de kommuner der er lykkedes i mindre grad med at implementere løsninger.

Projektdeltagerne fra de deltagende kommuner arbejdede på en af temadagene med at identificere hvilke kompetencer der skal være til stede i arbejdet med at implementere borgervendte digitale løsninger. Nedenfor ses de overordnede kompetencer der blev peget på.

De tre dele der er skitseret i figuren ovenfor, er gensidigt afhængige af hinanden. Som eksempel herpå, så er det mindset som medarbejderen har - den måde man tilgår forandringer på - blandt andet afhængig af den kultur, der er på arbejdspladsen, herunder om der er psykologisk tryghed. Derudover er det afhængigt af de faglige kompetencer medarbejderen har, altså om man oplever at have de fornødne kompetencer.

### Mindset

Mindsettet er ikke en egentlig kompetence, men snarere en måde hvorpå man tilgår arbejdet. Noget af det centrale indhold i mindsettet handler om, at man som medarbejder skal være parat til løbende forandringer, man skal være interesseret i IT, man er frontløber osv. Altså at man til enhver tid har lyst til at arbejde med udvikling og løbende digitalisering i sit arbejdsliv.

Fra Deloitte's analyser ved vi, at det ikke er alle medarbejdere der er positivt indstillede.

Figur 2

**Nødvendige kompetencer i forbindelse med implementering af digitale løsninger i jobcentre**



Der kan være forskellige grader af reservation overfor nogle af de forandringer der gennemføres, og i nogle tilfælde er der også modstand.

I figur 2 ovenfor, fremgår det, at deltagerne i projekt Digitale veje til job, har beskrevet de kompetencer (de personlige kompetencer) der indgår i mindsettet, som at man skal være nysgerrig, udviklingsorienteret osv. Buus & Høybye-Mortensen (2024) beskriver på samme måde, at man som fagmedarbejder skal forholde sig konstruktiv – og kritisk i forhold til anvendelsen af nye digitale løsninger. Det kritiske element handler blandt andet om, at man gør brug af de faglige kompetencer og den faglige viden, man som medarbejder har, og dermed bidrager til at sikre at implementeringen af nye digitale løsninger er til gavn for borgeren, eller letter arbejdsgangen for medarbejderne.

### Faglige kompetencer

I Digitale veje til job bliver der peget på, at nogle af de faglige kompetencer der er behov for, når der i højere grad gøres brug af borgervendte digitale løsninger, er kompetencer i forhold til at arbejde datadrevet, altså at have forståelse for de data der produceres, og at kunne anvende aktuelle data til at træffe beslutninger mv. Derudover fremgår det, at man skal "kende sin værktøjskasse", hvilket handler om, at der er gennemført undervisning i hvordan man bruger de forskellige systemer og løsninger, man skal kunne koble sin faglighed til den konkrete anvendelse af digitale løsninger og så skal man endelig have en god IT-forståelse.

I en virkelighed, hvor større dele af beskæftigelsesindsatsen digitaliseres, skal man som medarbejder have viden og kompe-

tencer på flere forskellige niveauer, og man skal kunne anvende denne viden til både at træffe afgørelser, men også til at forholde sig konstruktivt kritisk til anvendelsen af nye digitale løsninger.

## Teknologiforståelse

Antczak & Frederiksen (2024) og Helle Birkholm Antczak (2023) mener at medarbejderne i fremtiden, og allerede nu, skal have en teknologiforståelse, for at kunne indgå i den løbende udvikling og digitalisering. Grundlæggende er Antczak og Frederiksen inde på, at man skal have nogle overordnede kompetencer, der handler om man kan: 1) forstå, 2) anvende samt 3) implementere og udvikle teknologier på beskæftigelsesområdet. De tre kompetenceområder som Antczak opstiller, er afhængige af hinanden.

Det Antczak og Frederiksen (2024) har særligt fokus på, er det der i projektet (figur 2) er beskrevet som *"faglige kompetencer"*. De faglige kompetencer handler om at anvende, forstå og udvikle teknologierne. For at implementere og udvikle en teknologi, eller en digital løsning, er det vigtigt at kunne anvende den som bruger og forstå hvordan den digitale løsning fungerer, herunder hvilke data den tager udgangspunkt i, og man

skal være i stand til at indgå i et samarbejde om at udvikle eller tilpasse teknologier på jobcenteret.

På beskæftigelsesområdet, kan det fx handle om, at man som medarbejder skal have kompetencer til at forstå, hvordan man meningsfuldt kan anvende nye digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen. Samtidig skal man kunne forholde sig kritisk til selve teknologien, blandt andet ved at have viden om hvilke data en given løsning gør brug af, så man med sit faglige udgangspunkt kan forholde sig til det en borgervendt digital løsning foreslår.

For at forstå nye digitale løsninger, implementere dem, og justere samt anvende dem bedst muligt, er det vigtigt at medarbejderne har viden og kompetencer om muligheder ved anvendelse af digitale løsninger, og i den forbindelse også viden om borgeroplevelserne ved anvendelse af digitale løsninger. Altså om det er muligt at yde den bedste faglige indsats med brug af digitale løsninger.

Når medarbejderne har viden om mulighederne og udfordringerne ved at anvende digitale løsninger, kan de kombinere denne viden med den faglige viden og de faglige kompetencer de har, til at kvalificere og vurdere anvendelsen af nye digitale løsninger i jobcentrene.

## Efteruddannelse og grunduddannelse

For nogle medarbejdere, kan der være behov for at de skal revurdere og udvikle fagforståelsen, da der er sket en stor udvikling på området gennem de seneste årtier. En del af de medarbejdere der er ansat i jobcentrene, er uddannet i en tid, hvor der ikke var de samme teknologiske muligheder som der er i dag. Derudover er de også uddannet med en forståelse om at når man arbejder på det sociale område og beskæftigelsesområdet, er det vigtigt at man har *"en kontakt, der har den kvalitet, at socialrådgiveren er personligt nærværende og etisk i sin måde at behandle borgeren på"* (Lysen & Lærkedahl, 2015). Denne fag-etik eller fagforståelse, kan blive udfordret ved at man fx ikke har det personlige møde, og derfor vil det også være vigtigt at få viden om, hvordan man kan være nærværende, selvom man er online og dermed ikke kan se borgerens fulde kropssprog.

I projekt Digitale veje til job, er der gennemført kvalitative interview med både medarbejdere og ledere. I disse interview pointeres det blandt andet, at også nyuddannede generelt ikke har de digitale kompetencer der efterspørges i jobcentrene. Der er i den forbindelse ønsket om at sætte mere fokus på teknologiforståelse og





praktisk erfaring i at anvende borgervendte digitale løsninger, og at kunne reflektere over brugen af disse løsninger.

Generelt er der således behov for at gennemføre et kompetenceløft for medarbejderne i jobcentrene, med særligt fokus på teknologiforståelse og anvendelse af digitale løsninger, så de med et fagligt udgangspunkt kan forstå, anvende samt implementere og udvikle nye digitale løsninger, så de bedst muligt støtter borgerne i forhold til at komme i beskæftigelse.

## Sammenhæng til kompetenceprofiler

Fremfærd Borger (2019) har i et tidligere projekt identificeret og beskrevet basiskompetencer for jobcentermedarbejdere, samt fire forskellige fagprofiler.

Alle medarbejdere skal som udgangspunkt have basiskompetencerne, som blandt andet omfatter beskæftigelses- og socialfaglig viden, kompetencer vedr. borgerinvolvering og samtaler, kompetencer til at forstå myndighedsopgaven og arbejde med systematik. Det er således grundkompetencer for alle medarbejdere.

Ud over disse kompetencer, bør medarbejderne have kompetencer der modsvarer de specifikke opgaver og roller de varetager. Samlet set bør en medarbejdergruppe i et

team / en afdeling udover basiskompetencerne kunne dække kompetencerne der er indeholdt i nedenstående fire fagprofiler (Fremfærd, 2019):

- **Virksomhedsprofilen**, som er bindeled mellem virksomheder og jobcenter.
- **Kompetencematchprofilen**, som løfter borgernes kompetencer, så de bedre matcher arbejdsmarkedets behov.
- **Helhedsprofilen**, som sikrer koordinering af indsatser for borgerne på tværs af organisatoriske skel.
- **Udviklingsprofilen**, som opsamler ny og eksisterende viden, der løfter praksis gennem evidens og dokumentation.

Når der i højere grad lægges op til at medarbejdere og jobcentre i fremtiden skal "være digitale", så er de kompetencer der handler om at anvende nye digitale løsninger, ikke knyttet til en konkret rolle eller opgave i jobcenteret. Det er derimod en basiskompetence.

Basiskompetencerne for jobcentermedarbejdere (Fremfærd, 2019) er beskrevet som:

- Organisatorisk kendskab og kompetence
- Beskæftigelses- og socialfaglig viden
- Myndighedskompetence
- Borgerinvolvering
- Samtale og systematik

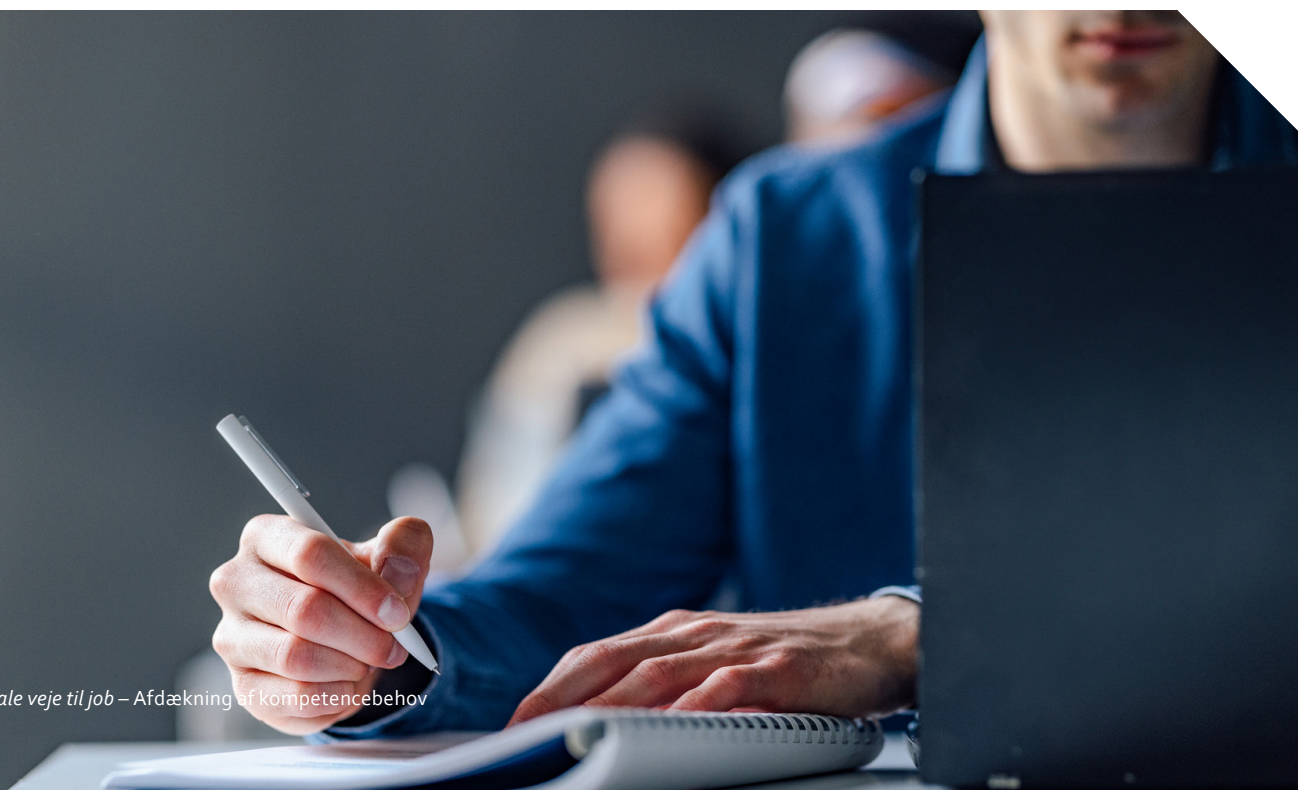
En fremtidig basiskompetence i forhold til teknologiforståelse og anvendelse af digitale løsninger i den beskæftigelsesrettede indsats, vil indgå i de allerede beskrevne kompetencer, herunder særligt i forhold til beskæftigelses- og socialfaglig viden, borgerinvolvering og samtale og systematik.

Derudover kan der tilføjes endnu en del-kompetence: Teknologiforståelse og faglig udvikling.

Indholdet i en sådan del-kompetence kan blandt andet være:

- Kompetence til at forstå, anvende og implementere samt udvikle nye digitale løsninger.
- Kompetence til at vurdere relevansen af - og styrkerne ved, forskellige digitale løsninger i forhold til forskellige målgrupper.

Derudover er det muligt, at der kan være behov for specifikke digitale kompetencer, for de medarbejdere der fx er knyttet til udviklingsprofilen, hvor der i højere grad vil være behov for at kunne sætte sig ind i nye digitale løsninger og teknologier, og understøtte implementeringen af disse i samarbejde med ledelse og kolleger.





## Veje til kompetenceudvikling

For at sikre at alle medarbejdere på jobcenterne har aktuel viden og aktuelle kompetencer i forhold til at anvende digitale løsninger i den beskæftigelsesrettede indsats, er der behov for at hæve kompetenceniveauet på området generelt, og ikke blot hos udvalgte medarbejdere.

Mange af de leverandører der tilbyder fx borgervendte digitale løsninger, tilbyder også at oplære medarbejderne i deres løsning, og løsningens sammenhæng til den faglige indsats. Hvis kommunerne ønsker at løfte kompetenceniveauet, kan disse leverandører sandsynligvis også levere viden i forhold til at løfte kompetenceniveauet generelt.

Derudover er det en mulighed at tilrettelægge kompetencegivende efteruddannelse til jobcentermedarbejdere, hvor der arbejdes med teknologiforståelse, digitale løsninger og hvordan man som fagmedarbejder kan koble konkret faglig viden med viden om digitale løsninger og deres anvendelse. Ved at tilrettelægge kompetenceudviklingen som en kompetencegivende efter- eller videreuddannelse, kan det sikres at der arbejdes med de samme læringsmål på alle uddannelsesinstitutioner, og at medarbejdere der deltager i en sådan kompetenceudvikling, erhverver sig kompetencer, som ikke er arbejdsplads- eller system-specifikke. Dette bidrager til at medarbejderne har kompetencer der kan anvendes bredt, og dermed sikrer at medarbejderne kan anvende de erhvervede kompetencer i flere forskellige organisationer.

I forhold til nyuddannede, vil det være relevant at uddannelsesinstitutionerne har øget fokus på teknologiforståelse og anvendelse af konkrete digitale løsninger og redskaber. På flere professionshøjskoler, fx Københavns Professionshøjskole og Professionshøjskolen Absalon undervises der allerede i teknologiforståelse på forskellig vis. En sådan undervisning kan forberede de studerende til at forholde sig til både deres beskæftigelses- og socialfaglige viden og deres viden om anvendelse af digitale løsninger mv.

For nyuddannede kan det være relevant at tilrettelægge særlig kompetenceudvikling,

når de fx har nogle års erfaring. Denne kompetenceudvikling kan have fokus på at koble den praksisviden de har fået, med ny viden i forhold til anvendelse af digitale løsninger i det beskæftigelses- og socialfaglige arbejde.

## Ledelses- og organisatoriske kompetencer

Deltagerne i projekt Digitale veje til job har blandt andet peget på, at også ledelsen skal have viden om digitalisering som en del af kerneopgaven. Dette betyder kort sagt, at lederne også skal have kompetencer til at forstå, anvende og implementere og udvikle digitale løsninger. Som en del af disse kompetencer, skal de også have indgående viden om hvordan de digitale løsninger anvendes i praksis.

Derudover er der et ønske om, at ledelsen har kompetencer i forhold til at skabe sammenhæng og til at kunne udarbejde en strategi og formidle denne til medarbejderne. Sammenhæng handler i den forbindelse også om at skabe sammenhæng og mening mellem de konkrete digitale løsninger og nyanskaffelser, og den samlede strategi.

Endelig beskriver deltagerne i projektet, at ledelsen skal understøtte psykologisk tryghed. Det indebærer bl.a. at sikre plads til at øve sig, stille "dumme spørgsmål", have tvivl mv. Ledelsens rolle indebærer også at skabe tryghed i forhold til at kunne være skeptisk, og støtte medarbejderne i det naturlige behov der er for afklaring og mening i indsatsen, når man fx skal implementere en ny digital løsning.

Den rolle som deltagerne beskriver, at ledelsen skal indtage, ligger op ad andre tilgange i forhold til at støtte forandringer i organisationer. Her er der fokus på, at lederen indtager en nøgleposition, der både handler om at støtte medarbejderne, og sikre at de har de bedst mulige rammer for deres arbejde. Derudover er ledelsen også bindeled mellem det strategiske arbejde, den øvrige ledelse mv. og netop den beskæftigelsesrettede indsats.

I forandringen, vil både den enkelte leder og hele ledelseskæden, være dem der skal

bidrage til at skabe tryghed både ved at give plads til usikkerhed og ved at sætte retning. Det nye i forhold til ledelsesopgaven er, at ledelsen også skal have en stor grad af teknologiforståelse, dvs. både kunne forstå, anvende og implementere og udvikle nye digitale løsninger. Ledelsen vil på den baggrund sandsynligvis have et behov for at der tilrettelægges kompetenceudvikling, der kobler ledelsesrollen med teknologiforståelse mv.

## Opsamlende

Gennem projektet Digitale veje til job er der blandt andet arbejdet med at identificere kompetencebehovet for medarbejdere og ledelsen, og det er primært sket med afsæt i kommunernes brug af borgervendte digitale løsninger i beskæftigelsesindsatsen, som et eksempel på de forskellige former for teknologi og digitale redskaber medarbejdere i jobcenterne gør brug af.

Ud fra den viden der er indsamlet, formidlet og udviklet i projektet, kan der peges på, at der er behov for en strategisk kompetenceudviklingsindsats med fokus på teknologiforståelse og koblingen til den beskæftigelsesrettede og borgervendte indsats. Behovet for kompetenceudvikling er både i forhold til nye og erfarne medarbejdere. I sammenhæng med at jobcentre og kommuner arbejder strategisk med digitalisering, vil det være oplagt at et af de elementer der indgår i de udviklede strategier, er kompetenceudvikling af medarbejdere.

I lighed med gennemførelsen af en strategisk kompetenceudvikling for medarbejderne, er det vigtigt, at lederne på de forskellige niveauer også kompetenceudvikles til at forstå, anvende og implementere samt bidrage til udvikling af nye digitale løsninger.

Endelig peger projektet på, at der på grunduddannelserne, fx socialrådgiveruddannelsen, er behov for et stærkere fokus på at forberede de studerende på at anvende og forholde sig til digitale løsninger og teknologi i det hele taget.



## Referencer

**Antczak, H., & Frederiksen, A. B.** (2024). *Socialfaglig teknologiforståelse: Et didaktisk perspektiv*. Uden for nummer (48), s. 14 - 25.

**Antczak, H. B.** (6. 12 2023). *Medarbejdere og ledes teknologikompetencer og teknologiforståelse: Korsør*.

**Bekke, P.** (4. 04 2023). *Sådan præsenterer du forandringer*. Hentet 21. 05 2024 fra Lederweb: <https://www.lederweb.dk/saadan-praesentere-du-forandring/>

**Branche Fællesskab Arbejdsmiljø (BFA).** (2019). *Digitalisering på uddannelsesinstitutioner - Sæt det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen*. København: BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.

**Bridges, W., & Bridges, S.** (2016). *Managing Transitions*. Philadelphia: Da Capo Press.

**Buus, L., & Høybye-Mortensen, M.** (2024). *Politikker og valg. I L. Buus, & M. Høybye-Mortensen, Professioner og deres digitale landskab (s. 87-102)*. København: Samfundslitteratur.

**Christensen, M., Frederiksen, A., Rosenberg, C., & Madsen, B. K.** (2020). *Den digitalt kompetente socialrådgiver*. Slagelse: Professionshøjskolen Absalon.

**Deloitte.** (2023). *Digitale arketyper - Digitale startelinjer for medarbejdere og ledere*. Deloitte.

**DPU.** (8. 12 2022). *Teknologiforståelse*. Hentet fra Aarhus Universitet: <https://dpu.au.dk/forskning/forskningsprogrammer/fremtidsteknologi-kultur-og-laereprocesser/forskningsfelter/teknologiforstaelse>

**Frømfærd.** (19. 09 2019). *Sådan arbejder I med faglige profiler i jobcentre*. Hentet fra Viden på tværs: <https://vpt.dk/sadan-arbejder-i-med-faglige-profiler-i-jobcentre>

**Lysen, N., & Lærkedahl, A.-B.** (2015). *Hvordan kan man forstå velfærdsteknologisk dannelse i relation til socialrådgiverprofessionen?* Hentet fra Professionshøjskolen Absalon: [https://www2.phabsalon.dk/fileadmin/user\\_upload/FU/projekter/Viol/Socialraadgiveruddannelsen.pdf](https://www2.phabsalon.dk/fileadmin/user_upload/FU/projekter/Viol/Socialraadgiveruddannelsen.pdf)

**Stepanov, P.** (21. 02 2024). *Forbes*. Hentet fra Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/26/a-guide-to-implementing-new-technologies-effectively-in-the-workplace/?sh=53bc2c798c91>

**Visholm, S.** (2004). *Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver. I S. Visholm, & T. Heinskou, Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen (s. 174 - 201)*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bilag 1

# Ramme for diplommodul vedr. anvendelse af ny teknologi





## Bilag 1

# Ramme for diplommodul vedr. anvendelse af ny teknologi

**Der er for øjeblikket ikke et diplommodul på diplom i beskæftigelse eller den sociale diplomuddannelse omhandlende teknologiforståelse og digitale kompetencer. Der findes et diplommodul på den pædagogiske diplomuddannelse, som hedder Teknologiforståelse og digitale kompetencer. Dette modul er en del af læringsvejlederuddannelsen, og har blandt andet fokus på at understøtte børn og unge læring.**

Det ser ud til at det kan være relevant at udvikle et diplommodul om teknologiforståelse og digitale kompetence i beskæftigelsesindsatsen. Indtil dette modul eventuelt kan blive udviklet, er det muligt at anvende andre moduler fra diplomuddannelsen i beskæftigelse, og så tone indholdet i retning af teknologiforståelse mv.

Et af de diplommoduler i diplomuddannelsen i beskæftigelse man kan se på i den forbindelse, er *Vf6 – Koordinering og samarbejde i beskæftigelsesindsatsen*.

Formålet med dette modul er, at den studerende erhverver kompetencer til at koordinere borgeres sagsforløb og til at indgå i, facilitere og udvikle tværgående samarbejde. Der inddrages relevante perspektiver, teorier og metoder til koordinering, inddragelse samt sags- og mødeledelse.

Et tonet indhold i dette modul kan fx handle om at inddrage viden om teknologier og digitale redskaber i beskæftigelsesindsatsen.

### **Indhold:**

Indholdet på diplommodulet er tænkt som et praksisrettet diplommodul, hvor deltagerne får viden og kompetencer i forhold til at kunne forholde sig til den aktuelle teknologiske udvikling og fremtidig udvikling. Indholdet er struktureret ud fra Antczak (2024) samt ud fra input fra deltagere i projekt digitale veje til job.

I det følgende beskrives indholdselementerne i diplommodulet.

### **Mindset og forståelse af teknologiudvikling**

Dette punkt handler blandt andet om hvordan man møder og forstår teknologi og teknologisk udvikling. Der kan fx være om:

- Hvordan man som medarbejder kan blive presset af udviklingen, usikker på egne evner og derfor være kritisk over for udviklingen, eller at man er overoptimist og ser mulighed for at anvende teknologier på mange områder. Hvorfor forholder vi som medarbejdere os så forskelligt til teknologi og udvikling?
- Hvordan kan man være kritisk-konstruktiv medspiller i forhold til anvendelse af nye teknologier, herunder at det er vigtigt at sikre at nye teknologier er meningsfulde.
- Teknologien og arbejdsopgaver, herunder at teknologien ikke erstatter hele den faglige indsats, men måske en del af opgaverne.

### Faglige kompetencer og påvirkning fra teknologi

Dette punkt handler om at hvis fagmedarbejderne skal anvende nye teknologier, forudsætter det, at medarbejderne har forståelse for hvordan teknologien fungerer og kan anvende de løsninger der indkøbes. Indholdselementerne kan være:

- Introduktion til algoritmer, AI mm. for at sikre at deltagerne ved hvordan løsninger fungerer og hvilke data de baserer sig og selv skaber.
- Fagligheden er vigtig i anvendelsen af nye teknologier og løsninger, så der fx sikres et helhedsperspektiv, og i forhold til at kunne forholde sig fagligt-kritisk til teknologierne.
- Vigtigheden af grundig introduktion og løbende kompetenceudvikling. Når der introduceres nye løsninger og teknologier, er det vigtigt at sikre en ordentlig introduktion til anvendelsen, herunder hvad den faglige gevinst ved anvendelsen er.
- Vigtigheden af at sikre et borgerperspektiv, når der er tale om borgervendte løsninger, og hvordan man kan sikre at borgeren rent faktisk bliver bedre stillet ved at anvende en ny løsning, at man sikrer at borgerne har de nødvendige kompetencer og devices (fx nyere telefon).

### Udvikling og teknologi og faglighed

Dette punkt handler om at sikre viden og kompetencer hos deltagerne i forhold til at udvikle anvendelsen af nye redskaber og teknologier mv.

- Innovation, og hvordan kan man arbejde innovativt med at anvende eksisterende teknologi på andre områder.
- Hvordan kan teknologien udvikles og hvordan man kan få overblik over udviklede teknologier.
- Systematisk faglig sparring og redskaber / modeller for sparring, er af stor betydning for at skabe løbende udvikling.

### Praksisorientering

De studerende der tager et diplommodul i beskæftigelse, er typisk medarbejdere med en solid praksiserfaring og viden. Undervisningen bør derfor tilrettelægges, så deltager-

nes viden og kompetencer i videst muligt omfang kommer i spil, og bliver udfordret.

Dette kan fx være ved at deltagerne på diplommodul medbringer / beskriver egne cases, som så kan anvendes i undervisningen og de øvelser der gennemføres.

Derudover kan praksisorienteringen blive tydelig, ved at der mellem undervisningsgangene arbejde med prøvehandling der tager afsæt i de temaer der er behandlet i undervisningen. Prøvehandling kan både bidrage med at gøre konkrete erfaringer med anvendelse borgervendte digitale løsninger, og derudover bidrager det til at understøtte læringen og refleksioner ud fra i det gennemgåede materiale.

*Eksempler på øvelser:*

#### 1. Relationsarbejde på virtuelle møde

Deltagerne gør erfaring med at gennemføre en virtuel jobsamtale med en borger. Deltagerne skal i samtalen arbejde med at etablere en tillidsfuld relation til borgeren, og samtidig være opmærksom på kropssprog, om der kan være tilstødende udfordringer i borgerens liv, selvom borgeren måske ikke omtaler disse udfordringer mv.

#### 2. Opfølgning på baggrund af viden fra en borgervendt digital løsning

I denne øvelse kan der være fokus på at reflektere over hvilke oplysninger løsningen er sat op til at præsentere. Kan man ud fra de oplysninger arbejde helhedsorienteret? Er det de mest centrale oplysninger der fremkommer? Og hvad skal man fagligt set være opmærksom på, ved anvendelsen af de borgervendte digitale løsninger.

#### 3. Præsentation af faglige refleksioner på baggrund af prøvehandling

I grupper fremlægger deltagerne deres erfaringer og refleksioner i forbindelse med gennemførelsen af prøvehandling, og drøfter om der eventuelt er gennemgående træk er erfaringerne eller hvordan erfaringerne adskiller sig.



## Udvalgt litteratur

**Andersen, B. R.** (2022)

*Hvad er formålet med og udbyttet af teknologien?*

Viden på Tværs. Fremfærd.

**Andersen, B. R.** (2022)

*Hvordan ændrer teknologien behovet for nye kompetencer?*

Viden på Tværs. Fremfærd.

**Andersen, B. R.** (2022)

*Hvordan skal vi samarbejde om god implementering?*

Viden på Tværs. Fremfærd.

**Antczak, H. B.** (6. 12 2023).

*Medarbejdere og lederes teknologikompetencer og teknologiforståelse. Korsør.*

**Antczak, H., & Frederiksen, A. B.** (2024).

*Socialfaglig teknologiforståelse: Et didaktisk perspektiv. Uden for nummer (48), s. 14 - 25.*

**Basballe, D. A.** (2023)

*Kapitel 3. Mennesker og kontekst I Buus, L. & Høybye-Mortensen, M. (red.) Professioner og deres digitale landskab.*

Samfundslitteratur

**Binderup, A. T. & Hjort, M.** (2023)

*Kapitel 2. digital materialitet I Buus, L. & Høybye-Mortensen, M. (red.) Professioner og deres digitale landskab.*

Samfundslitteratur.

**Henze-Pedersen, S., Mikuta, M. I., &**

**Tønnesen, S. G.** (2023)

*Digital kommunikation med børn og unge i udsatte positioner – en vidensindsamling under Videnscenter om børneinddragelse og udsatte børns liv.*

VIVE

**Hjorth, M., Pilgaard, M. & Buus, L.** (2023)

*Kapitel 1. Profession og digital teknologi I Buus, L. & Høybye-Mortensen, M. (red.) Professioner og deres digitale landskab.*

Samfundslitteratur.

**Høybye-Mortensen, M. & Pahus, J.** (2023)

*Kapitel 5. Etik og valg I Buus, L. & Høybye-Mortensen, M. (red.) Professioner og deres digitale landskab.*

Samfundslitteratur.

**Navrbjerg, S. E. & Minbaeva, D.**

*Virtuel ledelse under Corona-krisen. Rapport 1: De kvalitative studier.*

Copenhagen Business School