



Handelshøyskolen BI

MAN 51472 Leading in Digitized Workplaces

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	15-02-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	30-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 11435 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Ingrid Rapp

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Utfordringer med innføring av nytt digitalt verktøy		
Navn på veileder *:	Sut I Wong		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	12
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

- Final assignment -
Leading in digitized workplace
ved Handelshøyskolen BI

MAN51472 – Leading in Digitized Workplace

Utleveringsdato:
15.02.2023

Innleveringsdato:
30.06.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	II
SAMMENDRAG	III
UTFORDRINGER MED INNFORING AV NYTT DIGITALT VERKTØY.....	1
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Siemens SI.....	2
2.0 PROBLEMSTILLING	2
3.0 ANALYSE AV PROBLEMET	3
3.1 Spørreundersøkelse	4
4.0 TEORI OG AKSJONSPLAN.....	11
5.0 KONKLUSJON	15

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven sett på hva som kan være årsaken til at ikke flere medarbeidere i organisasjonen har tatt i bruk det nye digitale innkjøpsverktøyet til Siemens SI. Både nye innkjøpsprosesser for medarbeiderne, Covid viruset og et verktøy som ikke har vært ferdig utviklet har medført at medarbeiderne som har forskjellig Digitalt Mindset vil reagere forskjellig når et nytt digitalt verktøy innføres i organisasjonen. Det er viktig at vi som organisasjon har kunnskap om medarbeiderne og hva slags Mindset vi har i det forskjellige teamene, slik som det beskrives Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation (Elizabeth Solberg, 2020)

Jeg har også sett på de 4 -lene «Intuiting, Interpreting, Integrating and Institutionalizing » i artikkelen An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution Author(s) (Mary M. Crossan, 1999) og hvordan bli en lærende organisasjonen i «feed-forward» prosessen som kan motivere medarbeideren og teamet i en tidligere fase til nye ideer og handlinger. Siemens SI har lett for ikke å sette av tid til tilbakemeldinger (feed-back prosessen), og ved å fokusere på dette kan vi få flere motiverte og positive medarbeidere i organisasjon.

Organisasjonen må også vurdere hvordan endringer skal innføres og boken Leading Digital, (A. McAfee, Mobilizing the Organization, 2014) tar også for seg viktige punkter for å involvere hele organisasjonen. Lederne må sammen med medarbeiderne delta aktiv i organisasjonen, formidle visjon, bidra til en god kultur, og på den måten skape motivasjon og trygghet til teknologiske endringer.

Utfordringer med innføring av nytt digitalt verktøy

1.0 Innledning

I denne oppgaven har jeg gått ut ifra artikkelen Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation (Elizabeth Solberg, 2020). Artikkelen tar kort oppsummert for seg de ansatte i en organisasjon eller bedrift og setter fokus på hva de ansatte tenker om nye teknologiske endringer. Tankesettet i artikkelen blir kalt et «digital mindset».

Jeg vil i denne oppgaven starte med å ta for meg hvordan forskjellige «digitale mindsets» kan være en utfordring i en organisasjon der de innfører et nytt digitalt verktøy, og hvordan en ut fra en aksjonsplan bedre kan mobilisere ansatte som blir involvert i en teknologisk endring. Dette gjelder både ledere og andre roller i bedriften.

Jeg har sendt ut en mindre spørreundersøkelse til 14 ansatte på ulike nivåer i Siemens SI, for å få forskjellige perspektiver på hvordan medarbeidere ser på innføringen av et nytt digitalt verktøy. En del av undersøkelsen går ut på å få en forståelse rundt om de opplever noen hindringer for å kunne ta det i bruk. Ved hjelp av funn i spørreundersøkelsen vil oppgaven ta for seg hvordan ledere med personalansvar, ansatte på ulike nivåer, prosjektansatte, stab og fagansvarlige blir involvert i innføringen av et nytt digitalt verktøy, og hvordan de tar det i bruk videre.

Jeg har også sett på de 4 -lene «Intuiting, Interpreting, Integrating and Institutionalizing » i artikkelen An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution Author(s) (Mary M. Crossan, 1999) og hvordan bli en lærende organisasjonen som utnytter kunnskap til de ansatte som individer og som et team.

1.1 Siemens SI

Siemens divisjon SI leverer vern- og kontrollanleggsprosjekter til store nettselskaper i Norge. I denne organisasjonen jobber vi med å prosjektere og programmere alt utstyr som skal stå i en transformatorstasjon, som kan være alt fra store høyspentbrytere, skap med mange komponenter til små skruer. Vi er derfor helt avhengige av at alle våre digitale prosjekteringsverktøy fungerer optimalt slik at vi kan jobbe effektivt i prosjektgjennomføringen, uten å bruke unødvendig tid internt.

2.0 Problemstilling

Siemens SI har de siste 10 årene hatt en manuell prosess for innkjøp der ingeniørene har fylt ut et excel ark med alt materiell som bestilles til prosjektene. Deretter ble dette sendt videre på e-post til en innkjøper, som har tatt dette videre i eget bestillingssystem. Ingeniørene har da brukt liten tid på innkjøpsprosessen fordi innkjøperne har hatt hovedansvaret for alle prosjektbestillingene. I 2021 innførte vi et nytt digitalt innkjøpsverktøy som skulle digitalisere og effektivisere gjennomføringen av prosjektene. Dette verktøyet skulle være så enkelt at alle deltagere i prosjektene selv skulle kunne legge inn bestillinger og at innkjøperne skulle bruke mindre tid og få andre oppgaver i innkjøpsprosessene. Det ble gjennomført flere kurs for opplæring av det nye innkjøpsverktøyet på Teams, og superbrukere var tilgjengelige for støtte og spørsmål. Når hver enkelt medarbeider tok i bruk det nye innkjøpsverktøyet ble de frustrerte, siden det nå tok mye lenger tid å legge inn bestillinger enn med det gamle verktøyet. Dette skjedde samtidig som Norge var stengt ned på grunn av Corona viruset der mange jobbet hjemme. Mange opplevde flere feilbestillinger og ekstra kostnader i prosjektene, som førte til at frustrasjonen spredte seg i hele organisasjonen på kort tid. Det nye innkjøpsverktøyet var ikke tilpasset prosjektene og mange ville derfor ikke bruke dette. Utfordringen med innkjøpsverktøyet er at siden dette ble innført, er det estimert at kun 30% av de ansatte som nå benytter dette verktøyet. De resterende ansatte sender et excel ark til innkjøper slik som prosessen var

tidligere. Noen har prøvd å bruke verktøyet, men har gitt opp siden det var så mange utfordringer.

Siemens SI er en organisasjon med høyt fokus på digitalisering, og hvis vi ikke tar i bruk nye verktøy kan vi risikere at videre digital utvikling vil ta lengre tid. Vi som organisasjon vil da sakke akterut, som kan føre til at utviklingen av andre digitale verktøy som skal implementeres sammen med dette begrenses.

3.0 Analyse av problemet

Siemens SI innførte som tidligere nevnt det nye digitale innkjøpsverktøyet i 2021, og i dag hele to år etter er det fortsatt for få som har tatt i bruk dette. Hva kan være årsaken til dette? Jeg vil nå videre belyse det jeg tror er grunnen til at verktøyet ikke fungerer slik det er tenkt i organisasjonen.

Med dette nye verktøyet, ble det innført en stor endring i arbeidsprosessen ved at man flyttet "krav" om kompetanse innenfor SAP-materialmasterdata og leverandører fra innkjøp til ingeniører og prosjektledere. Nå var det ingeniørene og prosjektlederne som hadde ansvaret for å legge inn alle tekniske data og faktorer, og innkjøperne skulle nesten bare godkjenne bestillingene. Overgangen fra å sende excel ark til innkjøper til å ha et større ansvar ble veldig stor for mange.

En medarbeider som prøvde å legge inn ny bestilling var frustrert siden han brukte veldig lang tid på å bestille to produkter: *«Jeg bruker alt for mye tid på å bestille 2 skruer. Snart drar jeg og kjøper dette selv»*

En annen kollega meldte også følgende: *«Det tar for lang tid. I tillegg har jeg VELDIG lite til overs for tankegangen om at vi som ingeniører skal sitte med alle avtalekoder og rabattkoder i hodet bare for at innkjøp skal spare tid og ressurser»*.

Mange opplevde også flere feilbestillinger og ekstra kostnader i prosjektene, som førte til at frustrasjonen spredte seg i hele organisasjonen på kort tid. Det nye innkjøpsverktøyet var ikke tilpasset prosjektene og mange ville derfor ikke ta i bruk dette, selv med god opplæring.

Dette innkjøpsverktøyet ble, som tidligere nevnt, innført midt under Corona perioden da Norge og kontorene var nedstengt. Mange satt hjemme og hadde andre utfordringer og bekymringer som for eksempel med barnehage og sykdom

utenfor arbeidstid. Hovedfokus for mange var på alt som skjedde med Corona viruset og det var krevende for organisasjonen å få medarbeiderne til å jobbe normalt og ikke minst å få alle i prosjektene til å starte opp med nye verktøy. Med mye nytt i samfunnet virket det som at det var vanskelig å fokusere på noe nytt og krevende på jobb, da alt annet i livet ble snudd på hodet. Samtidig var ikke det digitale innkjøpsverktøyet ferdig utviklet, og mange opplevde det som veldig uvant med et nytt grensesnitt som var ukjent for de aller fleste.

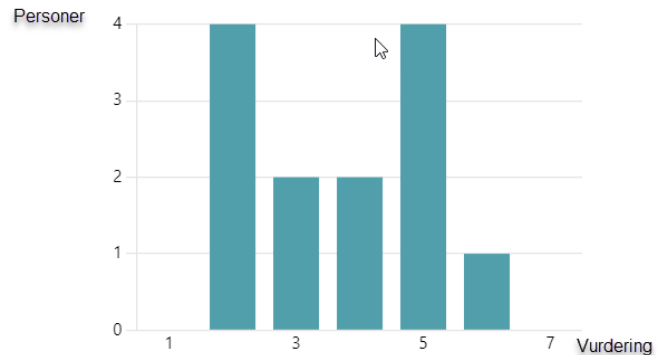
I artikkelen Digital Mindsets ((Elizabeth Solberg, 2020) refereres det til at de ansattes «digitale mindsets», rettere sagt engasjement eller mangel på engasjement vil være av stor betydning når en tar i bruk et nytt digitalt verktøy. Digital transformasjon betyr at det er mange initiativ som pågår samtidig i organisasjonen. Har de ansatte et «fixed mindset» eller «growth mindset» vil det ha stor betydning om de ser den nye teknologien som en mulighet eller som en trussel.

I denne analysen ønsker jeg å se på «digitale mindsets» i organisasjonen og hva som kan være årsaken til at de ansatte ikke har tatt i bruk det nye digitale innkjøpsverktøyet og hvordan organisasjonen har tilrettelagt for implementering, integrering og opplæring. I organisasjoner som har et sterkt fokus på digital transformasjon, er det utrolig viktig at ledergruppen som ønsker disse endringene, kjenner til de ansatte og den digitale modenheten i organisasjonen.

3.1 Spørreundersøkelse

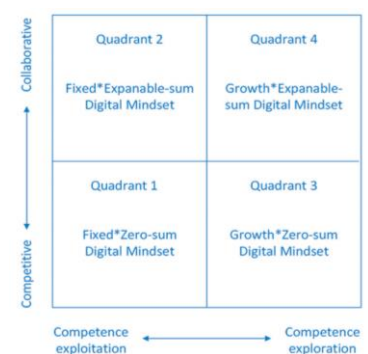
Jeg har gjort en spørreundersøkelse, der 14 personer fra organisasjonen har svart anonym på hvordan de har opplevd innføring av nytt digitalt innkjøpsverktøy og hvorfor dette ikke er tatt i bruk. I spørreundersøkelsen har medarbeiderne svart på hvordan de opplever å bli involvert og fortalt om endringene i Siemens SI. I en skala fra 1-7, der 7 er høy involvering, ble svaret et gjennomsnitt på 3,69, Figur 1 viser de forskjellige svarene. Mange medarbeidere føler altså at de blir lite involvert og at organisasjon ikke informerer om utvikling av ny teknologi og hva dette betyr for hver enkelt medarbeider. Dette kan bety at organisasjonen tar avgjørelser om ny teknologi på et ledernivå, noe som kan medføre at mange kan få en holdning til det nye som også påvirker de forskjellige «digitale mindsets» til medarbeiderne på en negativ måte.

3.69
Gjennomsnittlig vurdering



Figur 1- Hvordan opplever du å bli involvert og fortalt om endringer

Det har ikke vært mulig å stille spørsmål hva slags «mindset» personene i min organisasjon har, så jeg vil i denne analysen anta hvilke mindset de har i forhold til deres svar og min generelle kjennskap organisasjonen. Figur 2 representerer alle de fire kvadrantene. Det vil si Fixed/zero-sum digital mindset, Fixed/expandable-sum digital mindset, Growth/zero-sum digital mindset Growth/expandable-sum digital mindset Digital Mindsets((Elizabeth Solberg, 2020),Fig.1 s.8).



Figur 2 Digital Mindset matrise

Siemens SI har i mange år hatt det samme innkjøpsverktøyet og prosedyre som alle har vært trygge på. Det vil si at ønsket materiell ble lagt inn i en excel ark og sendt på mail til en innkjøper. Dette har vært en enkel og manuell prosess for alle prosjektmedarbeiderne som de har brukt liten tid på. Alle har hatt en forventning om at når at et nytt verktøy skulle innføres har det blitt gjort en vurdering av at dette skulle bli mer effektivt enn tidligere.

Har de ansatte et fixed/ eller growth mindset vil det ha stor betydning om de ser den nye teknologien som en mulighet eller som trussel. Av svarene som er

kommet inn på spørreundersøkelsen, vil jeg prøve å se hvordan de kan analyseres og kobles mot de forskjellige kvadrantene 1-4. Et utklipp av svarene vises i Figur 3.

Hva opplever du som de største hindrene/utfordringene ved innføring av nye verktøy?	
1	Egen grunn kunnskap i data setter begrensninger. Bruker veiledninger er mangelfulle, ikke oppdatert eller fraværende.
2	Verktøyene er som regel ikke optimale, men har heller feil når de skal innføres. Kompliserte verktøy som man bruker sjelden kan også være en utfordring.
3	Verktøya krever dobbelt foring etter som de ikke alltid er tilgjengelige eller er treige.
4	De største utfordringene tenker jeg ligger i tilpasninger til vår bruk før de innføres! Man innfører verktøy før de er ferdig utviklet og/eller tilpasset vår bruk.
5	Nye digitale verktøy snakker ikke i tilstrekkelig grad med eksisterende verktøy, noe som ofte fører til dobbeltarbeid.
6	Omfanget. Vanligvis er det større oppgaver/aktiviteter/prosesser som "overtas" av det nye verktøyet. Det er vanskelig å kurse et stort mannskap samtidig
7	Oftest er den største utfordringen tid, det at man ikke rekker og bli kjent med programmet hvis man ikke bruker det så ofte.
8	At det ikke sette av nok tid til opplæring innimellom alle ander operative prosjekter
9	At de ikke er tilpasset det vi jobber med og liten tid
10	Opplæring ? Forstå formålet med verktøyet og forstå hvordan dette skal gjøre organisasjonen mer effektiv
11	Medarbeiderne kan føle som om det blir tredd over hodet på en.
12	Uferdige verktøy, liten tid til å lære seg det nye-

Figur 3 Intervjusvar utfordringer med digitale verktøy

Ansatte med Fixed / Zero-SumMindset også kalt Technology avoiders((Elizabeth Solberg, 2020)s. 8) vil ved en digital transformasjon ha en sterk motvilje mot endringer. De tenker at de har begrenset kompetanse og de ser ikke mulighetene med ny teknologi. I stedet for å finne nye måter å løse arbeidsoppgavene på, lukker de seg inn i trygge omgivelser og kjent teknologi. De vil se dette som en trussel mot sine arbeidsoppgaver, og være lite motivert og engasjert for nye digitale utfordringer som innebærer endring. Ansatte i organisasjonen sier: «Hvorfor skal ikke vi gjøre som vi alltid har gjort, da er vi jo effektive ikke sant». Andre kommentarer er også «jeg har ikke tid til å sette meg inn i dette, jeg jobber allerede masse overtid».

I svarene i figur 3, ser vi at svar nr 1, 9 ,11 og har mye av tankene til en Technology avoider. Eksempel er nummer 1:«Egen grunn kunnskap i data setter begrensninger. Brukerveiledninger er mangelfulle, ikke oppdatert eller fraværende». De har ikke kompetanse til å lære seg noe nytt og det er ikke satt av tid til å lære seg dette. Disse personene ser ikke muligheten og har egentlig ikke lyst til å prøve noe nytt.

Å lære å bruke nye teknologier tar tid og krefter, og teknologisk endringer på jobb resulterer ofte i roller som iboende er mer komplekse, krever større kognitive ferdigheter og kontinuerlig læring Digital Mindsets ((Elizabeth Solberg, 2020)s5.)

Ansatte med Fixed / Expandable-Sum Mindset også kalt Technology freeriders vil sannsynligvis ved en digital transformasjon, ha en stor åpenhet for å prøve ut nye løsninger som andre har testet ut. Disse personene har ofte ikke den teknologiske kompetansen, og vil være veldig usikre på sin evne til å bruke nye digitale verktøy og søke støtte hos andre. Disse personene vil jobbe godt sammen i grupper med Technology socializers, og vil kunne bidra positivt i organisasjonen til å dra i riktig retning. De finner motivasjon i å jobbe med nye verktøy, og ser ofte stor nytte av å bruke verktøyene for å effektivisere og digitalisere arbeidsoppgavene. Selv om de gjerne vil prøve nye digitale verktøy, kan de av usikkerhet, alltid være avhengig av støtte og support og helst fra Technology socializers.

I svarene i figur 3, ser vi at svar nr 2 og 4 har flere av tankene til en Technology freerider. Person 4 fra figur 3 har svart «*De største utfordringene tenker jeg ligger i tilpasninger til vår bruk før de innføres! Man innfører verktøy før de er ferdig utviklet og/eller tilpasset vår bruk*». Dette gjelder for mange i organisasjonen, siden flere har prøvd programmet, men gitt opp å bruke det fordi det ikke var ferdig utviklet og at brukergrensesnittet var veldig krevende. Så her håper jeg at denne personen oppmuntres av en kollega som er en Technology socializers, som kan gjøre at personen fortsetter selv om det er utfordringer.

Ansatte med Growth /Zero-Sum Mindset også kalt Technology masters, har en høy teknologisk kompetanse og et sterkt ønske om å sikre seg en god posisjon ved digital transformasjon i organisasjonen. De søker hele tiden muligheter for nye arbeidsoppgaver, slik at de til enhver tid er blant de beste i organisasjonen. Denne typen ansatte motiveres av egen utvikling og tilegner seg ny teknologikunnskap. De fokuserer mye på hvordan de kan dokumentere kompetansenivået i forhold til de andre innen samme område for å sikre sin stilling. De er lite opptatt av å dele sin kompetanse og erfaring med andre, selv om dette kan være bra for organisasjonen. Person 5 fra figur 3 har svart «*Nye digitale verktøy snakker ikke i tilstrekkelig grad med eksisterende verktøy, noe som ofte fører til dobbeltarbeid*». Denne personen kan ha høy teknologisk kompetanse og ønsker å bygge seg opp, og han ser muligheter som er viktig for organisasjonen. Selv om disse kan være veldig opptatt av seg selv og sin utvikling, er det viktig at ledere ser og forstår disse medarbeiderne på en god måte. Technology masters kan være medarbeidere som bidrar til utvikling på ny teknologi i organisasjonen, siden de har en sterk

indre motivasjon. Siemens SI har flere medarbeider som har høy teknisk kompetanse, og for ikke å miste disse er det viktig at vi involverer de i utviklingsoppgaver sammen med Technology socializers.

Ansatte med Growth / Expandable-Sum også kalt Technology socializers, har høy teknologisk kompetanse og de har et ønske om å samarbeide med kollegaer og drive organisasjonen fremover med digital transformasjon. De motiveres gjennom å lære seg nye verktøy, gjerne utenom arbeidstid, for å ha nok kunnskap til å benytte dette i organisasjonen på best mulig måte. De klarer, utover de daglige oppgavene, å se hva som må utvikles for å få en konkurransedyktig og digital organisasjon. Disse personene har også en evne til å formidle formålet til andre kollegaer, hvorfor de skal bruke nye digitale løsninger og hvordan de skal lære seg dette på en effektiv måte. Fokus på å dele kompetanse med kollegaer er viktig for disse personene. En samtale fra en fagekspert som jeg mener er en Technology socializer, kan eksemplifisere dette: *«Jeg opprettet jeg teams gruppe for teknologi slik at alle i organisasjonen får samme info og tilgang til faglige dokumenter og manualer. Da slipper vi mail og en til en diskusjoner på teams».*

Person 5 fra figur 3 har svart følgende *«Vanligvis er det større oppgaver/aktiviteter/prosesser som "overtas" av det nye verktøyet. Det er vanskelig å kurse et stort mannskap samtidig - det er mange forskjellige oppfatninger, meninger og misforståelser. Det er også et problem at store verktøy gjerne videreutvikles og tilpasses etter oppstarten - så må alle få med seg endringene»*

Disse personene er utrolig viktige i en organisasjon, og at de inkluderes i teamet som pilot-tester nye digitale verktøy. Disse personen bør utvikles til å bli en tech-champion, som ser fordelen med dette og kan spre positive erfaringer med ny teknologi til kollegaene. Siemens SI er helt avhengig av å ha flere Technology socializers i de forskjellige byene som samler, støtte og veileder teamene på en god måte.

Denne spørre undersøkelsen har vært anonym, men vi kan allikevel se at Siemens SI må ta lærdom fra svarene fra spørreundersøkelsen og forstå hvordan «digitale mindset» til medarbeidere spiller en viktig rolle i organisasjonen. Mange har svart

at de ble lite involvert når det nye innkjøpsverktøye ble innført og at opplæringen var litt tilfeldig og mangelfull. Se under figur 4 som viser svarene på «Hvordan lærer du deg nye digitale verktøy?»

Hvordan lærer du deg nye digitale verktøy (via felles teams møter, leser manualer, fysiske møter med gjennomgang, finner ut av det selv etc)?
Intern info, prøver å følge manualer. (Learning by doing), MASER PÅ KOLLEGER
Via felles teams møter, leser manualer, fysiske møter med gjennomgang, finner ut av ting selv eller spør andre og lager engen manual/huskeliste.
Finner ut av det selv
Teams-møter (tilbudt opplæring), leser manualer, YouTube, osv
Først via opplæring i teams-møter, deretter ved å prøve selv kombinert med å lese manualer og snakke med andre
Learning by doing. Kurs og manualer hjelper, men gir sjeldent 100% informasjon. Trenger vanligvis en ekspert/superbruker for å diskutere individuelle issues.
Det er somregel ett oppstartsmøte på teams, hvor man får tilsendt lenker til filer man kan bruke dersom man lurer på noe.
Via felles teams møter, leser manualer og spurte en kollega
Teams møter og spør en som kan dette godt evt ansvarlig for verktøyet
Finner stort sett ut av det selv med litt hjelp fra nabopulten etter innføringsmøter via Teams.
Teams møter, opptak fra Teams-møter, manualer. Spørre superbrukere og prøve å feile selv.
Teams møter, manualer, ring en venn
Teams møter, leser manualer, fysiske møter

Figur 4- Intervjusvar , hvordan lærer du deg nye digitale verktøy

I svarene over kan det se ut til at Siemens SI har en forventning om at innføring av nye digitale verktøy skjer på teams eller at medarbeideren finner ut av dette selv. Siden det kun er rundt 30% som har tatt i bruk dette innkjøpsprogrammet, så bør vi som organisasjon kanskje vurdere om dette er den riktige måten å gjøre dette på.

I artikkelen An Organizational Learning Framework (Mary M. Crossan, 1999) beskrives de 4-Iene «Intuiting», «Interpreting», «Integrating» and «Institutionalizing», og hvordan være en lærende organisasjon over forskjellige prosesser ved innføring av nye digitale verktøy. I figur 5 under vises prosessen mellom de 4 I-ene med feed-forward og feedback.

«Intuiting», er en delprosess som skjer når det presenteres en verdi for læring om informasjon som du ikke helt vet hva er (Mary M. Crossan, 1999). «Interpreting», er en delprosess for å prøve å forklare kunnskapen eller innsikten for organisasjonen på noe nytt som skal innføres (Mary M. Crossan, 1999).

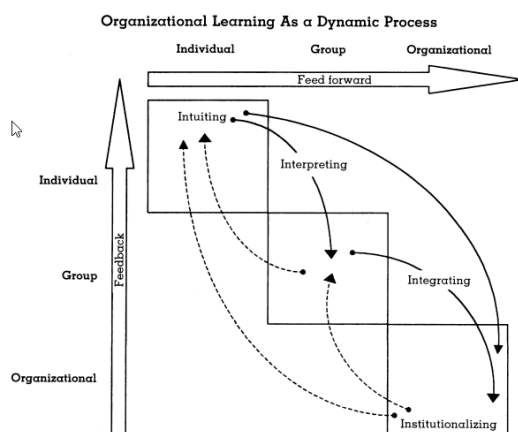
«Integrating» er en delprosess som opptatt av å kombinere ny kunnskap med eksisterende kunnskap i organisasjonen for å utvikle en felles forståelse om nytten eller konsekvensene av denne informasjonen (Mary M. Crossan, 1999).

«Institutionalizing» er delprosessen som integrerer ny kunnskap, regler og rutiner ut fra hvilke erfaringer som organisasjonen for eksempel har gjort med et nytt digitalt verktøy.

Feed-forward er læringsflyten som skjer gjennom «Interpreting» og videre til «Integrating». Feedback er læringsflyten og erfaringene som organisasjonen bør implementerer fra delprosessene «Institutionalizing» til «Intuiting».

Siemens SI starter rett på Integrering, når nye verktøy skal innføres med teamsmøter. Vi hopper over de to første stegene «Intuiting», «Interpreting» og feed-forward som kan være viktig bevisstgjøring på individnivå og kunnskapslæring videre til gruppen, se figur 5 under.

Det er mange av medarbeiderne som har svart i spørreundersøkelsen at de blir invitert til teamsmøter for informasjon og opplæring, og at det er forventningene om at de da skal forstå hensikt og bakgrunn for ny teknologi etter disse møter.



This content downloaded from 144.164.52.247 on Thu, 07 Mar 2019 12:40:06 UTC
All use subject to <https://about.jstor.org/terms>

Figur 5 Organisasjonslæring med Intuiting, Interpreting, Integrating og Institutionalizing

Jeg vil tro at med forskjellig «Digital Mindset» i en organisasjon, er det viktig å følge disse delprosessene til 4I-ene slik at medarbeiderne føler seg inkludert og mottagelig for nye digitale verktøy. «Gjennom feed-forward prosesseres nye ideer, og handlinger strømmer fra individ til gruppen til organisasjonsnivå» (Mary M. Crossan, 1999)s.12).

Vi har lett for å glemme feedback prosessen både individuelt og på teams nivå, slik at organisasjonen kan lære av hvordan prosessen med nytt verktøy har blitt gjennomført. Jeg tror også tro at flere medarbeidere vil ønske å bidra med sine erfaringer i feedback prosessen på et nytt digitalt verktøy, slik at de kanskje kan bli mere mottagelige og positive neste gang.

4.0 Teori og aksjonsplan

De som tok avgjørelsen om at dette skulle innføres, satt i ledergruppen, men de hadde lite kjennskap til hvordan prosjektavdelingen jobbet og hvordan prosessene for innkjøp fungerte. Selv om det ble kjørt en pilot test på verktøyet før det ble rullet ut, var det store mangler både på brukergrensesnitt og komponentdatabasen.

I boken *Leading Digital*, (A. McAfee, *Mobilizing the Organization*, 2014) anbefales at det stilles tre viktige spørsmål for å mobilisere organisasjonen ved teknologiske endringer:

1. **Signaling:** Markedsfører du ambisjonen og forventede fordeler av den digitale transformasjonen klart nok til organisasjonen? Visjonen kan være underkommunisert. Signalene som gis bør gjenspeile hvor viktig det er å få forventede resultater (*Leading Digital*, (A. McAfee, *Mobilizing the Organization*, 2014)s 211) Ledelsen må delta aktivt ute i organisasjonen i selve prosessen ved å kommunisere både oppover og nedover sammen med å mobilisere sine topp team (A. McAfee, *Framing the Digital Challenge*, 2014).

Siemens SI og lederne må ha større fokus på å formidle vår visjon og hva dette betyr for hver enkelt medarbeider i det daglige arbeide. På den måten vil også medarbeiderne forstå hvorfor nye digitale verktøys innføres og hva som er hensikt med dette.

2. **Earning the right to engage:** Bygger du momentum og involverer de riktige personene som vil få endringene til å skje? Det å finne gode endringsagenter og ledere som deler visjonen kan være den viktigste nøkkelen for en vellykket digital transformasjon.

Siemens SI er nok ikke beviste nok på bygge opp endringsagenter i de forskjellige byene og informere de om hvordan dette kan være med på å motivere andre medarbeider med forskjellig «digital mindsets»

3. **Setting new behaviors:** Oppmuntret du aktivt til en kulturendring ved å bruke digitale verktøy for å endre måten ansatte jobber og samarbeider på? Den nye måten å jobbe på må bli en del av hverdagsrutiner for at det blir godt integrert. En må få den riktige støtten, og kultivere og belønne den riktige måten å jobbe på. En del av dette er også iblant å tolerere å feile.

I boken Leading Digital, (A. McAfee, Mobilizing the Organization, 2014) tar også for seg punkter for å involvere organisasjonen.

Siemens SI har en bra kultur, men etter en stor undersøkelse fra et konsultentselskap ser vi at vi må jobbe med kulturen og hvordan medarbeideren vil ha det for å trives på jobb. Digitale endringer skjer raskere og mange verktøy komme til å bli innført selv om de ikke er helt ferdig utviklet. Hvordan skal vi da tilpasse oss til dette og hvordan bør kulturen være. Det skal vi ha fokus på i høst og hele organisasjonen skal komme med innspill.

Bruk alle kommunikasjonskanaler

For å få alle med bør en bruke alle mulige plattformer for å informere og oppmuntre til tilbakemeldinger. Samtidig huske at dette kun er verktøy for å nå alle i organisasjonen. Det som teller er å være autentisk, at du som leder bryr deg. Mange bedrifter benytter i dag digitale plattformer (Teams , Yammer, mail) som informasjonskanal, men ledelsen er ofte ikke flinkt nok til å kommuniserer hensikt og målsetting for dette. En medarbeider kommenterte etter ett Siemens SI info teamsmøte «*Jeg blir informert om de fleste verktøy som blir innført, men ikke i hvilken grad de er tilpasset våre krav og/eller arbeidsrutiner*».

Siemens SI må jobbe mere med hva som formidles og hvordan dette påvirker alle ansatte ikke kun salg og ledelse. Det er også viktig å forstå hvor utrolig mye info alle sender ut. Mange medarbeider rekker ikke å få med seg all ny informasjon i en hektisk hverdag, så derfor er det viktig at ledere oppsummer viktig informasjon på avdelingsmøter.

Walk the talk

Ledere spiller en nøkkelrolle fordi de kan med sin tilnærming få sine kollegaer til å være aktive i den digitale transformasjonen hvis de bruker sin makt konstruktivt. ((A. McAfee, Mobilizing the Organization, 2014)s.213). Endringsledelse er et viktig begrep som særlig er viktig for et mellomledernivå der betydningen av symbolsk atferd og hvilken atferd lederen viser for å skape mening for medarbeidere.

I Siemens SI er det viktig at alle leder forstår organisasjonen, at de er interessert i hva alle driver og hvilke utfordringer som finnes. På den måten viser lederne et engasjement som kan motiverer medarbeiderne i hverdagen.

Co-create your transformation

Samarbeid er en viktig faktor. Det vil alltid finnes motstand til endringer, ledelse som ikke støtter opp, mangel eller inadekvate ressurser eller andre hindringer. Ved å innføre et digitalt verktøy er det viktig at ledelse kjenner sine medarbeidere og det «digitale mindsets» de har. På den måten er det lettere å forstå utfordringene for de ansatte og hvordan organisasjonen sammen kan få nye digitale verktøy til å fungere.

Det er utrolig viktig at alle i Siemens SI forstår og setter seg inn hvilket arbeidsoppgaver alle har og hvordan arbeidsbelastningen er i løpet av året. Da er det enklere å innføre nye endringer, slik at medarbeiderne har tid og kapasitet til dette.

Identify your digital Champions

Det kan være essensielt å finne de riktige individene som tror på visjonen og strategien. Det er disse som skal iverksette endringene og ta dem i bruk. Det er ingenting i veien for at mellomledelsen kan lede endringene.

Identify quick wins

Ved å få raske resultater kan man motivere og mobilisere organisasjonen. Her kan piloter være til god hjelp, eventuelt ta i bruk selve teknologien. For eksempel filmer, foto etc. Piloter som blir «pockets of good practice».

Siemens SI har et fagsystem som nå har tatt tak i dette, og de har introdusert pilot prosjektet som informerer om positive teknologiske utviklinger hver 3 måned på felles møter. Dette motiverer mange ansatte.

Funn og drøfting

I undersøkelsen spurte vi om hvilken grad de ansatte blir informert ved innføringen av et nytt digitalt verktøy. De fleste av svarene viser til at de blir informert og involvert, men at mange ikke alltid forstår hensikten med verktøyet. Selv om en «*top-down*» beslutning klart er besluttet av toppledelsen, så betyr ikke det at en slik avgjørelse ikke trenger involvere mellomledernivået. En klar visjon må være enkel og kommunisert slik at ansatte husker den. I strategiprosesser kan

de utarbeides sammen med for eksempel mellomleder nivået i organisasjonen (A. McAfee, Mobilizing the Organization, 2014)).

Aksjons plan

Vi har nå sett på hvordan organisasjonen kan legge til rette for et nytt digitalt verktøy. Tilbakemeldingen fra undersøkelsen hos Siemens SI viste at innkjøpsverktøyet ikke fungerte tilfredsstillende da det ble innført, og dette må vi ta lærdom av. Organisasjonen bør i tidlig fase kjøre pilot-testing over en lengre periode med organisasjonens egne «Digitale Champions», slik at de kan teste det nye innkjøpsprogrammet og komme med innspill og forbedringer. I denne fasen bør det også lages gode manualer og opplæringsvideoer, slik at alle i organisasjonen får en god start når et nytt digitalt verktøy rulles ut. Positiv kommunikasjon fra digitale Champions og ledelse i en tidlig fase er viktig slik at organisasjonen forberedes på at det skal skje noe positivt. Men det er like viktig at ledelsen er positiv og engasjert til forhold til hvilke endringer som skal skje og hvordan dette skal gjennomføres. En av svarene i undersøkelsen er veldig beskrivende:

«Når verktøy presenteres bør det fokuseres på hvordan hverdagen til hver enkelt funksjon blir enklere». *«Nok tid til opplæring, takhøyde for alle tilbakemeldinger og positiv holdning når verktøyet blir presentert og snakkes om.»* Dette viser at ledere må forstå og støtte de ansattes arbeidsbelastning, slik at det blir satt av nok tid til over en lengere periode til opplæring for hver enkelt medarbeider.

Det er også viktig at de digitale Champions presenterer gode eksempler fra verktøyet underveis for å skape engasjement og positive holdninger ut i organisasjonen slik at alle ser at dette er nyttig og forhåpentligvis mere effektivt for alle.

Innkjøpsverktøyet for Siemens SI er per i dag fortsatt under utvikling, men noe forbedring av funksjoner og produkt databasen vil bli bra nok til at alle tar det i bruk er jeg faktisk usikker på. De kan være at vi som ledere må gjøre en vurdering om et nytt digitalt innkjøpsverktøy bør innføres i Siemens SI.

5.0 Konklusjon

I Siemens SI ser vi at det nye innkjøps verktøyet ikke var ferdig utviklet og testet godt nok før det ble tatt i bruk. Tilbakemeldingene fra undersøkelsen viste at organisasjonen ikke hadde en god nok digital plan for hvordan dette verktøyet skulle fungere og hadde mangel på piloter i tidlig fase. Svar fra en medarbeider i undersøkelsen; *«Først må organisasjon akseptere at ikke alle sitter med gode grunnkunnskaper i data (databruk), Gode og enkle brukerveiledninger må være på plass. Et oppsett som er tilpasset brukere (gjerne de som bruker verktøyet lite) og ikke bare tilpasset superbrukere».*

Ledelse kan sammen med digitale champions og andre viktige ressurser gjennomføre en lang nok pilot periode, slik at de kan informere, engasjere, motivere og forberede nok til at organisasjonen lærer og tar i bruk nye digitale verktøy på en god måte.

Referanser

- A. McAfee, D. B. (2014). Framing the Digital Challenge. I *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press (ss. 172-188).
- A. McAfee, D. B. (2014, Oktober). Mobilizing the Organization. I *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press (ss. 209-254).
- Elizabeth Solberg, L. E. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management*, 1-20.
- Mary M. Crossan, H. W. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 522-537.