

I DENNE ARTIKELSERIE STILLER SYDDANSK UNIVERSITET IGENNEM FEM ARTIKLER SKARPT PÅ LEDELSE AF DE MODERNE MEDARBEJDERE MED UDGANGSPUNKT I FEM FORSKELLIGE EMNER.

LEDELSE AF DE MODERNE MEDARBEJDERE



Ledelse af den digitale organisation – data som afløser af

kerne- medarbejderen?

René Chester Goduscheit

Professor (WSR), MSc, PhD, Centre for Integrative Innovation Management,
Department of Marketing & Management, Syddansk Universitet

Hvad kan man egentlig have imod den digitalisering, som i stigende omfang ruller ind over alle dele af samfundet? Data betyder mere informeret og præcis diagnosticering på sygehuse, bedre dokumentation af sagsbehandling i kommunernes forvaltning og adgang til mere omfattende brugerdata for virksomheder, der ønsker at levere bedre produkter og services. Samfundet bliver bedre, rigere og mere effektivt, når der "sættes strøm til". Men er det virkelig så let – eller er der hindringer på vejen til realiseringen af potentialet i det digitaliserede samfund?

Den menneskelige faktor

Mange medarbejdere lægger en betydelig stolthed i kompetencer, som ikke kan indfanges af formelle procedurer, processer og regler. En form for tavs viden om, hvordan man eksempelvis bør kommunikere med potentielle kunder i en salgssituation, eller hvor man skal begynde samtalen, når en utilfreds kunde kontakter reklamationsafdelingen. Ofte

vil digitale værktøjer være udviklet med henblik på at ensrette og systematisere mødet med kunder, klienter, borgere osv. og derved sikre en effektiv, konsekvent og standardiseret behandling af organisationens målgrupper. På trods af de gode intentioner bag digitaliseringen er der dermed en indbygget konflikt mellem digitaliseringens formål på den ene side og medarbejdernes oplevelse af muligheden for at udføre deres funktion på bedste vis på den anden.

Digitalisering som irritationsmoment

Jeg har igennem en række forskningsprojekter arbejdet sammen med danske virksomheder, der ønsker at øge digitaliseringsgraden af deres forretningsaktiviteter. Senest gennemfører vi projektet DigiB2B, der er finansieret af Industriens Fond med 2,7 mio. DKK over en toårig periode (www.industriensfond.dk/DigiB2B). Projektet har til formål at gennemføre digitaliseringstiltag hos de deltagende virksomheder, og disse tiltag dækker en bred palette af eksempelvis indhentning af data fra de installerede maskiner hos casevirksomhedernes kunder, digital integration med leverandører, udvikling af applikationer, der skal understøtte salgsmedarbejdernes interaktion med (mulige) kunder, digitale systemer til at sikre en ensartet service hos kunder etc. Selvom disse digitaliseringsprojekter således er forskellige, er det en fællesnævner, at casevirksomhedernes medarbejdere udgør et helt afgørende punkt i forhold til at gennemføre en succesfuld implementering af tiltagene. Selvom en digital understøttelse af salgsprocessen via en visualisering af det pågældende produkt i kundens eget hjem umiddelbart virker som en aldeles fremragende ide og som en betydelig hjælp for sælgeren i mødet med kunden, modtages den digitale løsning ikke altid som en hjælp. I stedet kan sælgerne komme til at opfatte det digitale værktøj som et unødigt administrativt element, der skal "tjekkes af", når salgsmødet er gennemført. På samme vis arbejder nogle virksomheder med en mere systematiseret tilgang til serviceforretningen, hvor de eksisterende kunder automatisk via et ERP-system får en henvendelse om behov for service på de installerede maskiner. Men hvis serviceteknikeren har en oplevelse af, at denne digitale funktion afløser det spontane opkald fra kunden med jævne mellemrum – og dermed den løbende, tillidskabende dialog mellem medarbejder og kunde – bliver digitaliseringen hurtigt opfattet som et irritationsmoment.

Supplement og ikke erstatning

Fællesnævneren for vellykkede digitaliseringsprojekter er, at både medarbejder og kunde oplever digitaliseringen som et supplement til frem for en erstatning af det personlige møde. Hvis digitaliseringen i for høj grad afløser dialogen mellem individer, er der overhængende risiko for, at medarbejderen oplever en afkobling mellem dennes faglighed og mødet med kunden – og at kunden oplever en upersonlig og automatiseret respons på ønsker til produkt eller service. DigiB2B-projektet viser, at det er centralt at få medarbejderen til at opfatte den nye teknologi som et bidrag til bedre kundeoplevelser i salg og/eller serviceforretningen og at gøre medarbejderen ambassadør for teknologien.

Ledelsesmæssige implikationer

Alt for mange digitaliseringsinitiativer bliver født, udvikles og implementeres på ledelsesgangene uden opmærksomhed på, at medarbejdere og kunder skal opleve en øget værdi af initiativet. En regnearkslogik er ikke vejen frem, hvis hele organisationen skal være med til at drage nytte af de nye digitale muligheder. Afsettet for DigiB2B-projektet er at øge forståelsen af, at langt de fleste digitaliseringsindsatser bør forstås i en større, organisatorisk kontekst. Derfor anlægger projektet et forretningsmodelperspektiv på digitalisering. En succesfuld gennemførelse af digitaliseringen skal tage udgangspunkt i den værdi ("værdifaktoren"), som projektet skal realisere for centrale målgrupper såsom medarbejdere, kunder, klienter osv. Og en væsentlig ledelsesopgave er at forstå, at disse værdifaktorer kan pege i forskellige retninger: Det er ikke altid, at eksempelvis en kundes værdifaktor for et digitaliseringsværktøj er sammenfaldende med den sælger, der skal anvende værktøjet. Her er det afgørende, at både medarbejder og kunde inddrages i udviklingen af værktøjet, så funktionaliteten og den oplevede værdi svarer til forventningen hos de interessenter, der til syvende og sidst skal anvende værktøjet.

Udover et opgør med regnearkslogikken rummer mit arbejde med virksomhederne også et forsøg på at udfordre teknikbegejstringen i digitaliseringsprojekter. Det er sjældent at høre datalogerne og softwareingeniørerne sige, at "det kan simpelthen ikke lade sig gøre". De digitale muligheder er tæt på uendelige. Den største udfordring er derimod den organisatoriske side og en forståelse for, at det er mennesker, der skal opleve digitaliseringen som en hjælp og en berigelse frem for en sten i skoen.