



- gode råd til at få
indflydelse under digitale
omstillingsprocesser

Indledning

Det finansielle område er i disse år under hastig forandring, og det skyldes i høj grad digitaliseringens indtog. Udviklingen og implementeringen af nye teknologier og indførelsen af nye måder at kommunikere og arbejde på stiller nye og ofte højere krav til nutidens finansansatte og til moderne finansielle arbejdspladser.

Omstillingerne kan ofte bringe helt nye muligheder med sig for både virksomheder og medarbejdere, men det gælder om at have hele organisationen med på den digitale omstillingsrejse, dvs. både før [idéudviklingsfase], under [implementeringsfase]

og efter [driftsfase] projektet søsættes. Som tillidsvalgt, eksempelvis medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, kredsbestyrelsesmedlem, tillidsmand, medlem af samarbejdsudvalg mv., kan du have en vigtig rolle med at spille ind med din viden om medarbejderne og virksomheden.

Finansforbundet har udviklet 10 gode råd til dig, der arbejder med at få indflydelse under digitale omstillingsprocesser. Du kan bruge de ti råd som inspiration til den videre dialog om digitale og andre forandringsprocesser.

Ti gode råd

1 Spørg ind til formål og mål med digitaliseringsprojekter, inden de sættes i gang – og vær med til at kommunikere det bredt ud i organisationen.

2 Du skal turde udfordre beslutningsoplæggene ved at stille de relevante og kritiske spørgsmål.

3 Undervurder ikke din egen rolle og påvirkningskraft i forskellige faser af transformationsprocessen.

4 Du behøver ikke være teknologiekspert, men din rolle skal være at forstå og omsætte de bredere konsekvenser af digitaliseringen for arbejdspladsen.

5 Søg indflydelse tidligt, så har du større mulighed for at påvirke beslutnings- og implementeringsprocesserne

6 Kortlæg mulige rum for indflydelse – både formelle og uformelle – i din virksomhed, og afklar mandatet.

7 Hav for øje, at digitale transformationsprocesser har mange ligheder med traditionelle forandningsprocesser, men at de kan være mindre fleksible og transparente.

8 Vær med til at udvikle en fælles strategisk retning for indflydelse.

9 Påtag dig rollen som både brobygger og udfordrer – og sørg for at opbygge nye relationer på tværs af virksomheden og fagligheder.

10 Sæt fokus på ledernes og medarbejdernes behov for digitale kompetencer og på at opbygge nødvendige nye ressourcer i virksomheden. 1 Spørg ind til formål og mål med digitaliseringsprojekter, inden de sættes i gang – og vær med til at kommunikere det bredt ud i organisationen.

Indflydelse på digitale omstillinger

1. Formål og mål med digitaliseringsprojekter

Når nye digitale projekter skal udvikles og udrulles, er det vigtigt at holde sig for øje, hvad det egentlige formål og endegyldige mål med projektet er. Er det en forretningsudviklingsøvelse, en optimeringsøvelse eller noget helt tredje? Først når formål og mål er afklaret, vil det give mening at tale om, hvordan man kan nå målet. Det er nemlig ikke altid givet, at indførslen af nye digitale redskaber vil skabe de resultater, man er på udkig efter.

Som tillidsvalgt skal man så vidt muligt forsøge at understøtte en bred kommunikations- og dialogindsats, der kan være med til at skabe transparens og forståelse for projektet. Det vil begrænse de usikkerheder, der kan opstå blandt medarbejdere, hvis ikke man forstår formålet og konsekvenserne af digitale omstillingsprojekter.

Konkret kan der planlægges informationsmøder, hvor medarbejdere aktivt involveres, får mulighed for at stille spørgsmål til

projekter og relevante beslutningstagere og at lufte eventuelle bekymringer.

2. Udfordre beslutningsoplæggene konstruktivt

I langt de fleste tilfælde medfører en bred involvering af organisationen og en konstruktiv kritisk stillingtagen til digitale omstillingsprocesser et langt bedre forløb og et større engagement blandt medarbejderne. Og det kræver naturligvis, at ledelsen er lydhør over for nye konstruktive forslag.

Som tillidsvalgt, skal man turde stille de relevante spørgsmål til, hvilken betydning den digitale transformationsproces vil have for medarbejderne og arbejdspladsen som helhed.

Relevante spørgsmål kan være: 'Hvorfor er omstillingen nødvendig?' 'Hvilke fordele/muligheder opnås der for virksomheden – og ikke mindst for den enkelte medarbejder?', 'Hvilke forandringer vil have den største effekt på medarbejdernes arbejdsliv?'

3. Din rolle er vigtig i alle projektfaser

Ofte vil man som tillidsvalgt først blive inddraget i digitale omstillingsprocesser, efter selve idéudviklingsfasen er afsluttet, og de overordnede strategiske rammer er fastlagt. Hvis inddragelsen først sker under selve implementeringsfasen, skal man fortsat forsøge at få indflydelse inden for de rammer, der nu engang gælder.

Man kan fx over for ledelsen understrege væsentligheden af at operere med såkaldte "gevinstejere" fremfor "projektejere". Alt for ofte går nøgleindsigter og -ressourcer tabt, når projekter overgår fra idéudviklingsfasen til implementeringen og driften. Derfor skal man sørge for at involvere en bred medarbejderkreds så tidligt som overhovedet muligt i projekterne. Det er også med til at minimere risikoen for, at projekterne møder modstand og kritisk stillingtagen blandt medarbejdergrupperne senere i forløbet.

Dette hænger uløseligt sammen med forskellen mellem "bottom-up" og "top-down" beslutningsprocesser. Motivationen blandt medarbejdere er ofte markant højere ved "bottom-up"-drevne processer, hvor der er mulighed for involvering og indflydelse, og hvor medarbejderne føler en større grad af projektejerskab og samhørighed.

4. Ikke teknologiekspert, men forståelse for digitaliseringens betydning for arbejdspladsen

Selvom du ikke er ekspert på alle de nye teknologiske begreber, funktioner og landvindinger, skal du ikke lade dig spille af banen. Som tillidsvalgt består din vigtigste opgave i at bruge din særlige viden om medarbejderne og arbejdspladsen til at pege på projektets mulige konsekvenser for medarbejdernes daglige virke og for arbejdspladsen, fx betydningen for medarbejdernes produktivitet, motivation og trivsel. Din arbejdspladsindsigt kan i mange tilfælde resultere i et bedre og mere nuanceret beslutningsoplæg.

5. Kom tidligt på banen

Jo tidligere og hurtigere du kan gøre din holdning gældende, jo større sandsynlighed er der for, at du kan gøre en reel forskel. Man skal gå efter at få indflydelse allerede i projektets spæde opstartsfasen, hvor de vigtige beslutninger endnu ikke er truffet. Optimalt set skal medindflydelsesindsatsen eksekveres i de øverste beslutningsrum, eksempelvis i samarbejde med den øverste ledelse eller med projektledelsen for digitaliseringsprojektet, og gerne så tidligt som overhovedet muligt.

I praksis kan det være svært at få adgang til beslutningsrummene, og tillidsvalgte bliver ofte først informeret og involveret i selve im-

plementeringsfasen. Men også her kan der fortsat være plads og mulighed for at gøre en reel forskel jf. råd 3. Opstillingen af en række forskellige scenarier kan desuden være med til at illustrere konsekvenserne af den valgte strategi overfor lederne.

Hvis man ovenikøbet kan levere et konstruktivt og alternativt løsningsforslag til, hvordan en optimal digital omstillingsproces kan udformes, hvor medarbejdere og arbejdspladsen tilgodeses mest muligt, så er man nået meget langt.

6. Kortlæg dine muligheder for indflydelse, og brug dem rigtigt

Det er vigtigt at være bevidst om, at indflydelse kan opnås på mange forskellige niveauer i en organisation – lige fra det øverste ledelseslag til mellemledere, teamledere, projektledere, og styre- og arbejdsgrupper. Afhængigt af, hvilken dagsorden man ønsker at påvirke, skal man nøje overveje, hvilket ledelseslag man går til. I nogle situationer kan det være fordelagtigt at henvende sig direkte til øverste niveau. I andre situationer kan det være en bedre strategi at bearbejde længere nede i organisationen. Husk også, at drøfte og afklare dit mandat med de relevante personer.

7. Forskellen på digitale omstillingsprocesser og klassiske forandringsprocesser

Digitale omstillingsprocesser omtales ofte som fundamentalt anderledes end klassiske organisationsforandringer. Faktum er, at der er en række overlap mellem de to typer forandringsprocesser. Usikkerhed og frustration blandt medarbejdere om, hvad forandringerne får af konsekvenser for den enkelte, er ofte den samme. Også metoder til at lægge en dæmper på disse bekymringer er ens for begge typer omstillingsprocesser. Det drejer sig i begge tilfælde om at udvise større åbenhed og involvering og anlægge en mere dialogbaseret tilgang i processen.

Men digitale omstillingsprocesser har også nogle helt særegne karakteristika, som man som tillidsvalgt skal være særligt opmærksom på. Der er ofte langt mindre fleksibilitet og transparens i digitale omstillingsprocesser, fordi projekterne ofte er meget ressourcetunge. Og så udbredes digitale værktøjer med langt højere hastighed og volumen end i de klassiske organisationsforandringer.

8. Fælles strategisk retning for indflydelse

Opbygningen af en fælles strategisk retning under digitale transformationsprocesser er med til at sikre, at alle interessentgrupper arbejder ud fra det samme mål og retning i forhold til, hvad man gerne vil opnå. En koordineret og mobiliseret indsats på flere

fronter og flere niveauer kan blive den afgørende faktor, der eksempelvis får ledelsen til at lytte og handle ud fra det. Det er således svært at ignorere konstruktive og samstemmende budskaber fra mange forskellige steder i organisationen.

Konkret bør der udvikles transparente kommunikationsindsatser om kommende digitaliseringsprojekter i form af plakater, interne webinarer med Q & A's, nyhedsbreve, oplysningsmails, hackatons og case competitions, hvor medarbejdere inddrages og får mulighed for at give deres holdninger til kende. Det vil også give ledelserne et indtryk af, hvordan organisationen som helhed er stemt over for de nye digitaliseringsprocesser.

9. Brobygger på tværs af organisationen og fagligheder

Som tillidsvalgt bliver det i fremtiden vigtigere end nogensinde før at opfange nye input og tendenser på tværs af flere forskellige afdelinger og at formå at bygge bro mellem forskellige fagligheder, når digitale omstillingsprocesser igangsættes. Det skyldes den hastighed og volumen, hvormed de nye digitale teknologier og værktøjer udrulles. Det skyldes også de nye måder, organisationer arbejder på, hvor man i stigende grad arbejder i tværfaglige projektteams på tværs af afdelinger, fagligheder og landegrænser. Såfremt man skal anerkendes som en troværdig sparringspart-

ner for eksempelvis den øverste ledelse, gælder det om at have det nødvendige netværk på plads i organisationen, der kan forsyne én med den efterspurgte viden.

Konkret kan du efterspørge, at der etableres samarbejdsorienterede dialogfora mellem afdelinger, fagligheder og forskellige medarbejder- og ledelsesniveauer – både fysiske og digitalt baserede fora, der kan hjælpe med at skabe relationer og indflydelse.

10. Digitale kompetencer hos ledere og medarbejdere

Der er ikke nogen forventning om, at du skal være teknologiekspert for at kunne øve indflydelse under digitale omstillingsprocesser, men det er en fordel, hvis man har et vist kendskab, interesse og nysgerrighed over for nye teknologier. Derfor kan det betale sig at oparbejde basale færdigheder i digitalisering lige fra tekniske kompetencer til kritisk tænkning, digital åbenhed og parathed [Tech Savviness]. Dette gælder ikke kun for medarbejderne – også lederne bør have et vist digitalt kendskabs- og kompetenceniveau.

Konkret kan du efterspørge, at der udvikles forskellige e-læringsplatforme, online kurser og serious games, der kan være med til at øge opmærksomheden og informere medarbejdere og tillidsvalgte om digitale projekter samt højne kendskabsgraden og kompetenceniveauet indenfor digitalisering.

