



GENOMBROTT

Bryta igenom hinder för digitalisering i skärningspunkten mellan människor och teknik

DELLTechnologies



Innehållsförteckning

Förord	3
Avsnitt 1: Återställningsimperativet	4
Avsnitt 2: Utmaningar med personalrelaterade förändringar	6
1. Brist på digital kompetens och läggning	7
2. Brist på visioner och en strategi där människor sätts i främsta rummet	8
3. Brist på innovationsanda	9
Avsnitt 3: Mäta beredskapen till förändringar: Fyra personlighetstyper	10
Avsnitt 4: Skapa genombrott	14
1. Gör genombrott genom anslutningar	14
2. Gör genombrott genom produktivitet	17
3. Gör genombrott genom empati	18
Avsnitt 5: Sammanfattning	19
Om studiemetodiken	20

FÖRORD

Världen genomgår en digitalisering. Vi ser det på arbetsplatser, i skolan och hemma – och det har intensifierats under covid-19-pandemin. År 2020 pluggade elever hemifrån, familjer träffades via video under helgerna (när de normalt skulle ha träffats fysiskt), och många företag bytte snabbt spår för att lyckas med vad de hade planerat att göra under flera år på bara några dagar: att digitalisera personalen.

Det normala har varit att små förändringar är det bästa sättet att uppnå reella förändringar, men det valet hade vi inte för två år sedan. Personalen tvingades anpassa sig snabbt till virtuellt arbete medan företagsledningen ombads visa stor empati och hjälpa sina team att hantera de dramatiska ändringarna. Vi gjorde det för att ta oss genom en kris.

Vi har lärt oss en hel del under tiden. Vi har gjort framsteg och sett saker hända på ett sätt som vi nog inte skulle ha sett på åratals. Eftersom vi alltid lär oss vet vi att vi rör oss i rätt riktning. Företagen kommer att behöva en struktur för att upprätthålla den pågående förändringen i takt med att tekniska framsteg fortsätter att påverka hur vi lever och arbetar.

Dell Technologies pratade med 10 500 personer från hela världen och samarbetade med beteendevetare om att granska hur man hanterar stora förändringar ur ett mänskligt perspektiv. I det här dokumentet sammanfattar vi resultaten och rekommenderar företagen att skapa sina egna genombrott med personalen i framkant genom att lägga fokus på mer kontakter människor emellan, på produktivitet och på empati.

Läs vidare och ta del av expertråd om hur ni gör genombrott i skärningspunkten mellan människor och teknik.

Tack!

Jen Felch

Utser felch
digitaliseringschef och
informationschef på
Dell Technologies

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
personalchef på
Dell Technologies

TACK

Vi vill formellt tacka ...

Baskaran Ambalavanan

expert på personalteknik och bolagsman
hos Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro

personalteknikstrateg och grundare till
TalentCulture

Prof. Sally Eaves

författare och global strategisk rådgivare om nya
tekniker och grundare till Aspirational Futures

Rachel Ivers

företagspsykolog och konsult på GiANT London

Dr. Sam Mather

organisationspsykologi, expert på
motståndskraft och föreläsare om
ledarskap på Henley Business School

Dr. Mark van Rijmenam

strateg inom framtida teknik, författare och
grundare av Datafloq.com

Dr. Jessica Rimmer

ledarskaps- och kulturexpert och partner
på GiANT Worldwide

Dr. Shannon Rogers

epidemiolog och beteendevetare på
Dell Technologies

Dr. Rachel Watson-Jones

kognitionsvetare och forskare inom
användarupplevelser, formellt framstående
teknisk medarbetare på Dell Technologies

Helen Yu

författare och rådgivare inom digitalisering,
VD och grundare av Tigon Advisory



AVSNITT 1:

Återställnings- imperativet

Det är ingen hemlighet att företag känner sig tvingade att modernisera. Pandemin bara underblåste känslan av att det brådskade. Det som kunde ha varit ett maraton blev till ett sprinterlopp med korta ledder och helt nya strategier.

Företagen lyckades med en hel del under dessa märkvärdiga omständigheter. Men framstegstakten har kostat.

Den här nya undersökningen – som bygger på insikter från 10 500 tillfrågade från fler än 40 platser – visar att mänskliga bromsklossar för digitaliseringen ger upphov till kraftig friktion och utmattning.

Över hälften av de tillfrågade sade att de inte alltid är motiverade eller orkar genomdriva digitalisering på arbetsplatsen.

41 %

säger att medarbetarna kämpar med utbrändhet eller dålig mental hälsa som påverkar deras förmåga att sköta sitt arbete

"Frågan är inte om folk är utbrända. Det är de", säger Dr. Jessica Rimmer, ledarskaps- och kulturexpert och partner på GiANT Worldwide med ett specialintresse av att förbättra andan på företag genom sunt beteende hos ledningen. Rimmer hävdar att det inte bara är rätt och riktigt att hjälpa medarbetarna att bearbeta och komma tillbaka efter utbrändhet, utan att det är nödvändigt. "Företagen måste inse att deras konkurrenskraft är knuten till personer som inte längre har kraft att hantera organisatoriska förändringar."

Matt Baker, Dell Technologies vice vd för företagsstrategi, varnar: "Pandemin gav upphov till en rörelseenergi som övervann trögheten. Men vad händer efter krisen när adrenalinerna har klingat av? Man måste fortfarande fatta många beslut i rätt tid. Om personalen är sliten och trötta på kampen kan företagen få problem på halsen."



85 %

av alla företagsledare menar att personalen är deras "bästa tillgång"

DEN MÄNSKLIGA PARADOXEN

Studien illustrerar en spänning mellan hur folk både kan underlätta och hindra förnyelse.

Å ena sidan är vi alla innovatörer innerst inne, inte bara vissa. Dessutom inser de tillfrågade att teknik är avgörande för utvecklingen, och om teknik och mänsklig snillrikhet kombineras är utvecklingspotentialen enorm.

Det vet vi eftersom fler än sju av tio tillfrågade menar att det alltid finns en teknisk lösning på ett problem som bara väntar på att upptäckas, och eftersom 85 % av alla företagsledare menar att deras personal är deras "största tillgång". Under rätt förhållanden ser de människor som det bränsle som för företaget framåt.

Å andra sidan kan människor också vara ett ankare om halsen för företaget. De flesta av oss kan berätta historier om tillfällen då teknik och folk inte har gått hand i hand, med besvärliga konsekvenser. Felmarginalen kan vara ganska stor. Som Jessica Rimmer observerar "är vi komplexa varelser. Vi brukar agera på ett sätt som inte stämmer överens med dem vi påstår oss att vara och vad vi säger att vi gör."

Till exempel uppger 48 % att de är vanemänniskor som gillar rutiner. Våra experter uppskattar att många fler förmodligen kan kategoriseras som sådana, men att de är mindre benägna att erkänna det.

Tyvärr bromsar många (ovetandes) sina företag i stället för att verka för innovation.

64 %

av de tillfrågade säger att anledningen till att deras digitaliseringsprogram har misslyckats beror på medarbetarna



Det här innebär emellertid inte att personalen är ett problem. Företaget kan bara komma dithän medarbetarna för det. Poängen är i stället att man måste göra människors komplexa behov till grund för en utvecklingsstrategi. "Förändring kan vara obehagligt, och den osäkerhet förändringar medför kan utlösa en massa känslomässiga reaktioner. Det är därför det inte går att vara för tydlig med de personliga fördelarna med planerade förändringar", säger Meghan M. Biro, personalteknikstrateg och grundare till TalentCulture. "Empatisk kommunikation är A och O."



AVSNITT 2:

Utmaningar med personalrelaterade förändringar

Det finns många tekniska orsaker till att digitalisering inte är enkelt. Men om man skalar bort fjällen kan många av dessa hinder föras tillbaka på människors beteende. Du skulle t.ex. kunna välja ett offentligt moln i stället för en hybridmolnkonfiguration. Inte för att det är bäst för företaget, utan för att det vid första anblicken verkar mindre skrämmande (även om konsekvenserna på längre sikt är mer besvärande).

I vår studie upptäckte vi tre omfattande kategorier av ”männliga bromsklossar” som kan stoppa digitaliseringen:

1. Brist på digital kompetens och läggning
2. Brist på visioner och en strategi där människor sätts i främsta rummet
3. Brist på innovationsanda



De mest eftersökta egenskaperna

- 1 Framtidsspanare
- 2 Smidighet och flexibilitet
- 3 Nyfikenhet, villighet att lära sig nya digitala färdigheter
- 4 Experimentlystnad och kalkylerat risktagande
- 5 Utbildare och coacher

01.

BRIST PÅ DIGITAL KOMPETENS OCH LÄGGNING

Flertalet (69 %) av de tillfrågade är oroliga för att de saknar kunskaperna som krävs för digitalisering. Vi vet att det råder brist på människor som är duktiga på DevOps, CI-/CD-kanaler (kontinuerlig integrering, kontinuerlig leverans), molnkunskap, automatisering, randen, artificiell intelligens, datalogi och mycket annat. Men "innovationsfärdiga" karaktärsdrag som gäller inställningar, motståndskraft och attityd råder det också brist på.

Jenn Saavedra, Dell Technologies personalchef, klagör saken: "Moderna medarbetare förstår att vi lever i en dynamisk tid då allt ändras mycket snabbt. Den som vill lyckas i vår snabbt föränderliga värld behöver vilja lära sig och kunna ändra inställning."

Studieresultaten bekräftar professor Eaves hypotes: 74 % säger att deras team antingen skulle kunna vara mer nyfikna och tycka om att lära sig, ha förmåga och vilja se framtiden an och/eller kapacitet att lära sig enkelt av misstag.



"Med så många tekniska förändringar är framtiden okänd till övervägande del. Det gör det viktigare än aldrig att lära för livet. Snart kommer den enskilt viktigaste färdigheten att vara smidighet på enskild nivå, team- och organisationsnivå."

Professor Sally Eaves, tidigare teknikchef, författare och global strategisk rådgivare inom ny teknik

Det här är inte karaktärsdrag man lär sig på en nätkurs. Det måste ingå i företagets anda och vårdas och uppmuntras av empatiska ledare. Om medarbetarna oroar sig för att de saknar det som krävs för att lyckas på den nya arbetsplatsen är det troligt att de motsätter sig förändringen. Ledare kan förutse och undvika sådant motstånd genom att tillse att medarbetarna har möjlighet att utveckla sina färdigheter och genom att modellera en produktiv inställning.

Som Helen Yu, författare och rådgivare inom digitalisering, VD och grundare av Tigon Advisory, säger: "Under verkligen omvälvande förändringar är det helt nödvändigt att företagsledare visar att det är okej att personalen säger 'Jag vet inte hur man gör det här' och att ge dem möjlighet att utbilda sig och få de verktyg och den uppmuntran de behöver för att lyckas."

Ledare som ställer sig bakom kontinuerliga studier och förbättringar och främjar och visar upp dessa värderingar för sitt team kan se till att personalen är förberedd på ändringarna.

En del av utvärderingen kan innefatta hur de beskriver och tar sig an digitaliseringen. För många är själva ordet "förändring" otäckt. Vem vet, hela tillvaron kan ju rivas upp. Eftersom små, iterativa framgångar är lättare att svälja råder Rachel Ivers, företagspsykolog och konsult på GiANT London, företagsledare att "inte fnysa åt små godhopp i rätt riktning. Små förbättringar blir snart stora. Däremot kan generalplaner utan en tydlig väg framåt hänga tungt på vissa och paradoxalt nog leda till att allt stannar av."



02.

BRIST PÅ VISIONER OCH EN STRATEGI DÄR MÄNNISKOR SÄTTS I FRÄMSTA RUMMET

Som studien visar oroar sig ledare för att deras team inte är väl rustade för förändring. Ironiskt nog tycker medarbetarna detsamma om ledningen. Hälften av de tillfrågade meddelade att de är bekymrade för att deras organisation inte vet vad som krävs för att hjälpa personalen att utvecklas.

53 %

oroar sig för att deras företag kommer att stängas ute från den digitala världen eftersom de saknar personer med rätt auktoritet/vision

Problemet beror troligen inte på bristande visioner hos ledningen utan på att visionen inte förmedlas korrekt. Ledningen kan rätta till problemet genom att ägna tid åt att skapa samsyn. Enligt vår forskning deltar mer än hälften (55 %) i rådgivande nämnder för att höra med folk från olika verksamhetsgrenar när en teknik införs. Det är en bra rutin att bygga vidare på.

Ledningen kan även se till att medarbetarna känner sig delaktiga i strategin och att de inte bara ska genomföra utan även förfina och förbättra den.

“

”Praktiskt samarbete är en nödvändig del av att uppamma denna samsyn i hela organisationen. Vi måste sluta leda genom att peka med hela handen. Det främjar inte digitalisering. Samarbete är nyckelordet i den digitala eran.”

Dr. Sam Mather, organisationspsykolog, expert på motståndskraft och föreläsare om ledarskap

Organisationspsykologen, motståndskraftsexperten och föreläsaren om ledarskap dr. Sam Mather säger detta: ”En bra ledare är självmedveten och självsäker nog att hejda sig och lämna över kontroll eller inflytande. De tycker det är bra att teammedlemmar kommer med fantastiska idéer och ställer sig bakom och hjälper dem i det ögonblicket. Deras ödmjukhet gör inte att deras ställning försvagas, det förstärker den.”

Insyn, öppen kommunikation och samarbete är viktiga komponenter av modernt ledarskap. Ledare som visar upp alla dessa saker kan se till att personalen och ledningen drar åt samma håll och är väl förberedda på att införa meningsfulla förändringar.



03. BRIST PÅ INNOVATIONSANDA

Det är lätt att säga att ens organisation sätter värde på innovation och risktagande, men det kan vara svårt att se till att medarbetarna känner att de får hjälp och stöd att försöka, misslyckas och lära sig av sina misstag för att kunna utveckla verksamheten. Svalget mellan teori och praktik är stort:

60 %

av de tillfrågade säger att organisationens anda begränsar personalens förmåga att hitta på nya saker

För att göra saken än värre säger över hälften att de skulle bjuda "tyst motstånd" om de ställs inför förändringar som de inte tycker om. Detta skulle kunna innebära att de knappt deltar i diskussionen och väntar och ser vad som händer. Det kan även innebära att de

försöker hitta ursäkter till att inte delta alls. I extremfall skulle det kunna innebära att de aktivt (men i lönnedom) hindrar och underminerar förändringen.

Lösningen handlar om att uppamma en anda som verkligen uppmuntrar till att ta risker och som går mot konventionerna. Folk kan enkelt skilja mellan ett äkta mandat att utforska och förnya och tomt prat. "Vill företagsledningen främja en innovationsanda måste de först och främst tydligt visa att det inte finns några dåliga idéer. Varje idé kan ge upphov till något enastående", säger Rachel Ivers. "Samtidigt bör de coacha personalen att välkomna klagörande och ibland svåra frågor och anpassa sig därefter. För det andra bör ledningen se till att alla får säga sitt, inte bara de mest högljudda eller mest ihärdiga. De tystaste av människor kan vara de som har de mest dynamiska idéerna (eller de flesta kreativa idéerna)."

AVSNITT 3:

Mäta beredskapen till förändringar: Fyra personlighetstyper

Det är uppenbart att digitaliseringsinitiativ är avhängiga av människor: huruvida de är förberedda, välinformerade och glada över förändringar kan göra hela skillnaden.

Studien bedömer deltagarnas sätt att se på förändring och poängsättningen påverkas av

- deras instinktiva reaktion på automatisering (utöka den mänskliga kapaciteten med teknik)
- deras sätt att undersöka och driftsätta ny teknik på arbetsplatsen
- hur de motsätter sig förändringar som de inte håller med om
- deras motivation/kraft att jobba mot att utvecklas med IT.

Vår studie visade att personer brukar passa in i en av fyra personlighetstyper:

SPRINTERS: Banbrytare som jagar innovationer

10 %

STILLASITTANDE: Ser pessimistiskt på innovation utifrån en upplevd risk

5 %

STADIGA: Beredda att ta sig an tekniska förändringar andra väljer

43 %

LÅNGSAMMA: Mer benägna att observera än att vidta åtgärder

42 %



De i gruppen **SPRINTERS** och **STADIGA** är mer benägna att

- se framtiden ana/upptäcka trender
- vilja se förändringar
- försöka göra varje dag annorlunda
- engagera sig i något och hålla kursen
- se sitt jobb som en viktig del av identiteten
- känna en stark tillhörighetskänsla inför företaget
- vilja jobba arbeta för ett företag som använder teknik för att förnya sig
- se hinder som utmaningar
- uppfatta pressen på att göra något direkt
- säga att de gillar att lära sig nya färdigheter
- känna mening med sitt arbete
- uppleva rättvisa, meritbaserade beslut och lika möjligheter
- kunna hantera tvetydigheter

De i gruppen **LÅNGSAMMA** och **STILLASITTANDE** är mer benägna att

- se arbetet som en aktivitet de stämplar in och ut från
- tappa intresset snabbt
- bli stressade av förändringar
- dras mot rutiner/vanor
- behöva mer tid/hjälp/incitament att förändra vanor och lära sig nya färdigheter
- ha det svårt att ta ställning/komma till skott när resultatet är oviss
- oro sig för att de kan bli utbytt av tekniken

HJÄLPA ALLA GRUPPER

Även om sprinters är mer benägna att hitta på nya saker och de stadiga är benägna att ta till sig framsteg är det upp till ledarna att tända deras glöd. De bör också tydligare visa att de är villiga att lyssna på vad de i gruppen Långsamma och Stillasittande har att säga. Det kan finnas goda skäl till deras ifrågasättande och försiktighet. Det är utmärkt och klokt att ifrågasätta en idé och ta sig tid att lära sig av tidigare misslyckanden. Alla är välkomna i den moderna arbetsstyrkan. Nyckeln är att se till att de känner det, för med tillräcklig uppmuntran och autonomi kan de hamna i gruppen Stadiga eller Sprinters. Faktum är att gränserna – precis som de flesta beteendebaserade

grupper – är svävande och att människors livserfarenheter många gånger påverkar hur de tar till sig förändringar i varierande grad med tiden.

Därför räcker det inte med en snabbomröstning. Företagsledare måste ständigt ha koll på vad arbetstagarna tycker, eftersom lojaliteter och intresset för en sak kan förändras snabbt. Om förändringsstrategierna ska förbli relevanta måste de också ändras. Vem ledarna lyssnar på och rådgör aktivt med är också viktigt. Företaget kan bara få en fullständig bild om det ber om återkoppling från folk med olika synvinklar. Med mindre insatser får man bara de svar man vill höra.



”Mångfald är nödvändigt. På arbetsplatsen måste alla grupper känna sig uppskattade. Det viktiga är att upparbeta en rättvis miljö där alla får säga vad de tycker. Lyckas man med det uppstår synergier och en robust motståndskraftsanda.”

**Helen Yu, författare och rådgivare inom digitalisering,
VD och grundare av Tigon Advisory**



VIKTEN AV FÖRTROENDE I EN STÄNDIGT FÖRÄNDERLIG VÄRLD

När vi ser på frågorna om ändrade beteenden i undersökningen ser vi tydligt att gruppen Sprinters och Långsamma har helt olika tillit till de nya möjligheterna.

REAKTIONER PÅ NY **TEKNIK**

”Jag oroar mig för att våra medarbetare inte kommer att kunna hålla jämna steg med den tekniska utvecklingen.”

51 %

Stillasittande

Sprinters

10 %

”Under de kommande 1–2 åren planerar vi att snabba upp förändringen för att hålla jämna steg med tekniska förändringar.”

29 %

Stillasittande

Sprinters

53 %

”Medarbetarna lockas ofta av det förändringen utlovar. Men när lösningen slutligen läggs till brukar det finnas motstånd, tyst eller högljutt. Ta alltid hänsyn till känslomässiga kopplingar till gammal IT och gamla processer – även sådana som folk beklagade sig över för inte så länge sedan.”

Baskaran Ambalavanan, expert på personalteknik och bolagsman hos Hila Solutions, LLC

REAKTIONER PÅ **ARBETETS** FÖRÄNDERLIGA NATUR

”Jag kommer att få det svårt att bli engagerad och motiverad om jag distansarbetar.”

43 %



Stillasittande

”Jag är orolig för att jag kanske blir bortglömd/förbisedd.”

31 %



Stillasittande

”Jag kommer att bli mer produktiv genom att arbeta och samarbeta på distans.”

27 %



Stillasittande



Sprinters 8 %

Sprinters



3 %

Sprinters



81 %

”För att respektera allas gränser och minska förväntningarna på att vara alltid vara tillgänglig måste man använda projekthanteringsverktyg som möjliggör asynkron kommunikation med parametrar. Empatiska tekniker och respekt för andra välmågas är två sidor av samma mynt.”

Meghan M Biro, personalteknikstrateg och grundare till TalentCulture

REAKTIONER PÅ **DATAS** FÖRÄNDERLIGA NATUR

”Jag oroar mig för att personalen blir överväldigad av hur snabbt data väller in och deras volym och variationsrikedom.”

47 %



Stillasittande

”Jag oroar mig för att vi kommer att missa möjligheten att bli ett datadrivet företag.”

63 %



Stillasittande

”Jag väntar mig att datainsikter kommer att göra oss mer entreprenörmässiga och att vi kommer att kunna upptäcka nya möjligheter.”

38 %



Stillasittande

Sprinters



22 %

Sprinters



26 %

Sprinters



71 %

”Databördan är högst reell och det känner företagen av. Ändå tillgriper många fortfarande manuella rutiner eftersom det är vad de känner till och det är en väldigt mänsklig egenskap, och eftersom de ännu inte har tagit till sig de personliga förändringar som behövs med ett nytt system – även om deras liv blir väldigt mycket enklare.”

John Roese, global teknikchef på Dell Technologies

AVSNITT 4:

Skapa genombrott

Utmaningen nu är uppenbar: Företagsledare måste informera medarbetare som många gånger är överarbetade, underlätta för och motivera dem, samt driva på förändringen som leder till tillväxt.

Banbrytande förändringar sker vid mötet mellan människor och teknik. Företagen kan främja innovation genom att försöka göra genombrott på tre områden, som tillsammans bildar en holistisk metod:

1. GÖR GENOMBROTT GENOM ANSLUTNINGAR

Dagens ekonomi där man kan göra vad som helst överallt kommer att frigöra ny kreativitet och entusiasm inför arbetet. Flexibelt arbete har alltid varit en viktig och ofta känsloladdad överenskommelse mellan medarbetare och organisationer. Men det har inte alltid tillåtit. På senare år har medarbetarna börjat kräva att få arbeta på sina villkor. Det har kommit till uttryck genom beslut om att ställa sig till arbetsmarknadens förfogande eller inte eller att gå från arbetsgivare till arbetsgivare utifrån hur mycket flexibilitet personalen behövde eller önskade sig. Pandemin gjorde arbete överallt mindre godtyckligt och vanligare.

Nu när pandemin går in i en ny fas bör företagen avstå från att helt enkelt återgå till "traditionella arbetsmetoder".

"Det är inte en framstegsmodell eftersom vi kan lära oss mycket av erfarenheterna av att arbeta hemifrån/ var som helst de senaste åren", säger Jen Felch, digitalchef och informationschef på Dell Technologies. "Företagen bör nyttja denna möjlighet att lyssna på medarbetarnas önskemål om fortsatt flexibilitet och strukturera om arbetet på sätt som erbjuder säkra, skäligena, produktiva och anslutna upplevelser överallt. Ur IT-perspektiv är det en bra utgångspunkt att vi alltid behöver vara uppdaterade och beredda på allt. För att alltid vara skyddad i en flexibel miljö kan företagen t.ex. inte gå tillbaka till att dröja med tekniska uppgraderingar en dag till."

En del av det omfattar att ge personalen tillgång till så naturliga sätt som möjligt att samarbeta virtuellt, så att de kan ha kontakt med nära och fjärran kolleger och intressenter. Nu tycker 58 % av de tillfrågade i grupperna Stillasittande och Långsamma att det är svårt att samarbeta på distans och/eller



"Med teknik kan vi skapa förbindelser åt medarbetarna oavsett hur, när och var de arbetar. Det handlar inte om att återskapa vad som fanns förr när huvuddelen av personalen befann sig i kontorsbyggnader utan om att jobba för att uppnå samma resultat på nya sätt. De spontana mötena kommer att vara annorlunda."

Jenn Saavedra, personalchef på Dell Technologies

att skapa relationer. Vissa kan behöva extra coaching på det här området om de ska kunna använda samarbetsverktygen på bästa vis.

Glen Robson, teknikchef för Dell Technologies Client Solutions Group, tror också på teknikens förmåga att gjuta samman människor, team och kulturer för att förbättra de mänskliga erfarenheterna. Därför uppmanar han företag att besvara dessa frågor: "Undersök inom ramen för alla dessa förändringar hur människor arbetar tillsammans och hur de konsumerar medier eller samarbetar med tekniken som de redan har tillgång till. Det är viktigt att inte låta antaganden eller illa underbyggda IT-strategier vara skälet till att folk inte förstår teknik som skulle kunna leda till betydligt bättre upplevelser. Det skulle kunna kosta dem möjligheten att uppnå mycket bättre balans och produktivitet. Och när man har svaren måste innovation anbringas på strategi-, teknik-, affärs-, forsknings- och designteamerna för att göra medarbetarna verkligen nöjda, öka produktiviteten och locka till sig och behålla duktiga människor. Detta är de särskiljande faktorerna."

Organisationerna bör koncentrera sig på att sätta medarbetarnas upplevelser i främsta rummet genom att grunda sin IT-strategi på vad teamen behöver för att jobba utan avbrott och irritationsmoment. Nu vill 44 % av alla medarbetare att deras chefer ska ge dem möjlighet att välja det sätt de själva vill arbeta och stå för nödvändiga verktyg och/eller infrastruktur.

”Folks arbetssätt har förändrats och utvecklats vidare i takt med att team och enskilda hittar rutiner och en livsstil som passar dem”, säger Brooke Huling, vice vd för Modern Compute Solutions Group på Dell Technologies. ”Grunden för lyckade modeller för hybridarbete kommer att involvera personliga, konsekventa och störningsfria upplevelser och luta sig mot en IT-strategi där människor står i centrum. Folk behöver enkel tillgång till rätt verktyg för att göra sitt jobb, var de än jobbar den dagen – oavsett om det är vid köksbordet, på kontoret eller någon hemlig plats i tropikerna.”

42 %

av alla medarbetare vill att ledningen ska vara bättre rustad för att hantera distansarbetande team rättvist

40 %

av alla medarbetare vill att ledningen ska vara tydlig med att de satsar på flexibelt arbete och allt det praktiska för att få det att fungera

Medarbetarna måste också beredas större tydlighet, råd och stöd. Det är ännu lite osäkert hur företagen kommer att garantera jämlikhet och insyn när ”var och när” någon jobbar är en smula otydligt. Om man ska kunna realisera hela potentialen i paradigmet av att kunna göra allt var som helst är det företagsledningens ansvar att inrätta och upprätthålla sunda gränser och demokratisera arbetet för olika behov, intressen och omsorgsansvar. Eftersom 58 % av de tillfrågade ännu inte har uppnått bättre balans mellan arbete och fritid finns det en del att göra. Personalen måste även förtjäna arbetsgivarnas tillit till att de jobbar ansvarsfullt och flitigt överallt.

Många företag bedriver sin verksamhet i en märklig skymningszon. De har flyttat kontorsarbetet till hemmet utan att hålla reda på följderna och ändra verksamhetsmodellen därefter. Modellerna stämmer inte överens. De är olika och kräver olika styrnings-, hanterings- och belöningsstrukturer.

Därför tror Yu att medarbetarna förtjänar en fullständig omprövning av sina roller och sitt ansvar: ”Miljön har förändrats mycket. Genom att tänka igenom deras roller och mappa deras kunskaper kan vi betrakta arbetsplatsen på ett nytt sätt. Vi måste mäta arbete på ett nytt sätt och fokusera på människor och resultat, inte på arbetade timmar.”

Sammantagen är det uppenbart att vi inte är framme, men det finns även anledning till att vara optimistisk: 80 % av de tillfrågade säger att övergången till arbete på annan ort kan uppamma en mer inkluderande arbetsmiljö.

HUR MCLAREN GÖR GENOMBROTT GENOM ANSLUTNINGAR

McLaren Group har en hektisk arbetsmiljö och ser till att medarbetarna har utrustningen de behöver för att samarbeta omedelbart och överallt. Det omfattar smidig tillgång till telemetridata eller system för datorstött med expediering. Teammedlemmarna kan befinna sig nära eller långt bort men känner att de sitter bredvid den person de samarbetar med.

Informationschefen Chis Hicks är mycket nöjd med övergången till att göra allt överallt och menar att företaget är mer iterativt och smidigt nu. ”Förr såg man snett på dem som jobbade hemifrån. Det kändes som om man gjorde något snuskigt”, säger Hicks. ”Men nu är det vardag, och McLaren har fått tillgång till en mängd möjligheter som rör kreativ frihet. Det finns inga gränser längre. På McLaren går det att arbeta från bokstavligt talat valfri plats (även min McLaren 600LT).”

GÖRA GENOMBROTT MED SÄKRA ANSLUTNINGAR

“

”Alla ansvarar för säkerheten. På grund av de ökande säkerhetshoten behöver företagen förse medarbetare med de rätta kunskaperna och insikter om att de kan sätta stopp för cyberbrottslingarna genom att följa säkerhetskraven som organisationen har formulerat. Företagen måste också se till att detta är standardbeteendet genom att införa tekniker och tekniska processer som är säkra till sin natur. Det är nödvändigt att låta budskapet om att säkerhet är allas ansvar genomsyra kulturen. I allmänhet behöver folk höra ett budskap flera gånger, på olika sätt, innan de börjar rätta sig efter det.”

John Scimone, säkerhetschef på Dell Technologies

Snabb och säker åtkomst till nätverket är en sak när personalen befinner sig i samma kontorsbyggnad och använder enheter som företaget har godkänt. Det är en helt annan sak att skydda och utrusta vida spridda medarbetare som många gånger använder sin egen mobil och bärbara dator.

När trenden med att folk började ta med sig sina egna enheter till jobbet inleddes för numera många år sedan, blev IT-experten tvungna att brottas med den allvarliga risken att ge osäkrade personliga enheter tillgång till företagets nätverk. Nu när man kan jobba var som helst har hotet intensifierats flerfaldigt: 72 % menar att den ändrade arbetsmarknaden har utsatt organisationen för ännu större risker. Nu behöver informationschefen skydda data och appar oavsett var de hamnar och uppdatera sina säkerhetsprotokoll efter uppsnabbade digitaliseringsinitiativ i hela företaget (inklusive allt mer skugg-IT). De måste också räkna med människors beteenden i det fördolda. Allt detta är oroande eftersom företagen länge har känt till att deras mest sårbara punkter många gånger är personalen: 62 % betraktar medarbetarna som den svagaste länken i cybersäkerhetsförsvaret.

Även om man hanterar den mänskliga faktorn för cybersäkerheten behöver personalen veta att organisationen skyddar dem – att säkerheten är inbyggd i produkterna de använder/får sig tilldelade för att utföra sina jobb. Det är ingen liten sak. Skyddet av den hyperuppkopplade världen är ett av de mest angelägena problemen nu.

2. GÖR GENOMBROTT GENOM PRODUKTIVITET

En del av att hjälpa personalen att vara på topp är att förse dem med modern och smart teknik som gör dem mer produktiva. I stället för att tyngas ned av repetitiva uppgifter kan de få tid över till att fokusera på högre ordningens, mer meningsfulla uppdrag som i sin tur genererar mer värde för företaget.

Företagsledningens utmaning är att uppamma en anda som omfattar dessa förändringar, säger John Roese, Dell Technologies globala teknikchef. "Även om automatisering kommer att se till att företag kan dra nytta av de mest innovativa tillgängliga digitala teknikerna och avlasta personalen – så att både arbetsgivare och medarbetare vinner på saken – visar annan forskning också att de främsta stötestenarna för införandet av automatisering är kulturella, och med det avser jag även framsteg. När jag kombinerar marknadsforskning med de samtal jag har med folk på golvet blir det uppenbart att det

krävs mer för att uppmuntra till införandet av dessa nya tekniker och driftsmodeller."

Med rätt anda och strategi kan medarbetarna förberedas på att samarbeta med teknik och ta till automatisering:

37 % säger att de nu har ett mentalt stimulerande, icke-repetitivt arbete



"Med denna exponentiella förändringstakt är folk oroliga för att de kommer att förlora sina jobb. Budskapet från ledningen bör vara att maskiner som inlemmas i arbetsstyrkan faktiskt ger upphov till mer mänskliga företag där folk får tid över att söka nå fram till sina mänskliga intressen."

Dr. Mark van Rijmenam, specialist på framtida teknik, författare och grundare till Datafloq

När det går att automatisera mer ser 77 % fram mot att komma till rätta med de fel människor gör och 69 % ser fram mot att lära sig nya färdigheter och tekniker och lyfta sin roll.

Men det är viktigt att ledningen hanterar förändringen: 26 % av de tillfrågade i grupperna Stillasittande och Långsamma oroar sig för att de skulle kunna ersättas av teknik. Även om detta är en grundlös uppfattning – med tanke på att smarta lösningar skapar fler jobb och att jobb blir kvar – visar forskning att vissa ser naturligt mörkt på framtiden. Man kan inte strunta i dem, för de utgör en fjärdedel av arbetsstyrkan. Man måste prata med och lugna dem.

HUR FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION GÖR GENOMBROTT GENOM PRODUKTIVITET

Founders Federal Credit Union ville reagera snabbt på medlemmarnas föränderliga behov på över 30 och allt fler platser. Deras första steg var att ta hand om backoffice-administrationen och stödja intelligent automatisering. Med denna nyvunna smidighet frigjorde man IT-personal som kunde ge mer strategiska och operativa bidrag med mervärde till medlemmarna.

Founders inledde även arbetet med att demokratisera datalogin för sina anställda och andra genomsnittliga slutanvändare, oberoende av deras tekniska färdigheter. Samtidigt försågs ledningen med de insikter de behövde för att kunna kolla om medarbetarna hade fått incitament att göra rätt saker.

Founders slapp nu hantera företagsarkitekturen och kunde därmed stödja sina IT-proffs utveckling och ge dem fria tyglar att tryggt jobba med utveckling. Nu får kunderna fantastisk service och medarbetarna har aldrig varit mer nöjda eller visat upp högre arbetsmoral.



3. GÖR GENOMBROTT GENOM EMPATI

De flesta ledare betraktar personalen som sin största tillgång men enskilda personer känner sig inte alltid betrodda och uppskattade. En empatisk anda – förmågan att sätta sig in i och förstå andras känslor – bör stå bakom allt, särskilt program för att hantera förändringar, för att göra dem som berörs intresserade och få dem att känna mening.

Glen Robson betraktar empati som motorn som driver innovation framåt. "Fokusera på våra mänskliga erfarenheter", säger han. "Ha koll på hur människor möter världen kring sig. Teknik är en kanal till den världen, så den måste delas ut eftersinnande och försiktigt. De drar sig undan om de inte förstår var de hör hemma i processerna och om tekniken tvingar dem att arbeta på ett visst sätt. Och detta stör det känsliga vågspel som teamwork består av."

Vår studie visar att vi har hamnat rejält på efterkälken när det gäller empatiskt ledarskap.

83 % av de tillfrågade sade att deras chefer förbiser avvikande perspektiv och målgrupper.

Ännu mer oroande är det att över en tredjedel säger att deras chefer behandlar personalen som utbytbar. De flesta ledare försöker definitivt inte ge det intrycket. Få skulle stolt säga att de ignorerar avvikande åsikter eller behandlar personalen som utbytbara kuggar i en maskin. I de flesta fall skulle sådana bedömningar gå på tvärs mot företagets värden.

Problemet är alltså inte avsikten utan genomförandet. Ledarna måste visa hur stort värde de sätter på personalen kollektivt och enskilt. Till exempel säger 59 % av medarbetarna att deras chefer inte anpassar förändringar till enskildas färdigheter och förmåga att hantera förändringar. En stelbent metod för att genomföra förändringar medför att många individer hamnar i bakvattnet. Med ett empatiskt tillvägagångssätt försöker man förstå medarbetarnas behov och tillgodose dem med en mer personlig och förändringsbar strategi.

Företagsledare bör alltså pröva om program är användbara. Många program är fortfarande inte konstruerade för slutanvändaren. Nästan hälften av arbetstagarna blir överväldiga av komplex teknik. Ledningen kan visa sig lyhörd genom att be medarbetarna om kommentarer, visa sig känslig för de utmaningar de står inför, anpassa sig och erbjuda utbildning och hjälp. På så vis kan företagsledningen utforma program som tar hänsyn till hur enskilda individer bäst lär sig och arbetar.

"Folk", säger Ambalavanan, "behöver huvudsakligen känna att någon lyssnar på dem. Ett sätt att åstadkomma detta är att inrätta kommittéer på alla nivåer och i alla affärsenheter." Och det räcker givetvis inte att bara be om sådana åsikter – alla kommentarer bör sedan utvärderas och införlivas i planeringen av företagets framtid.



HUR DELL TECHNOLOGIES GÖR GENOMBROTT GENOM EMPATI

Dells Experience Innovation Group har en vision om att främja människors utveckling med teknik. För att infria denna vision visar gruppen empati för människors utmaningar och har en lyhörd teknisk strategi som övervinner dessa svårigheter och ger upphov till de bästa möjliga upplevelserna för slutanvändare och ser till att de har frihet att göra det de gör bäst. Så i stället för att ägna en liten del av sin arbetstid åt att göra det de vill göra (och det de inledde sin karriär i hopp om att få göra) kan de vara glatt produktiva nästan hela tiden med teknik som underlättar och ger mervärde och inte begränsar eller irriterar.

Principen gäller alla yrken. Slut användaren skulle kunna vara en datavetare som bara vill titta närmare på data, programvarutekniker som bara vill programmera, lärare som bara vill undervisa, läkare som bara vill hjälpa sina patienter må bättre. Med noggrant utvalda verktyg kan människor upptäcka sitt unika värde.

Dell Technologies har också omprövat sin personal, sina processer och sin teknik genom Dell Digital Way och kan intyga hur viktigt det är att ha empati som centrum för digitaliseringen. Den genomsnittliga programvaruutvecklaren i branschen ägnar en smärre del av sin tid på att skriva kod (mindre än 20 %) och mycket tid åt att jobba med administration. Tre år in på färden mot att skapa en utvecklarupplevelse i världsklass tillbringar nu våra utvecklare i Dell Digital – Dells IT-organisation – mellan 70 och 75 % av arbetstiden åt att skriva funktionell kod och nyttja sin innovationstalang till att införa nya lösningar och ge vårt företag mervärde.



AVSNITT 5:

Sammanfattning

Många företag har utvecklats häpnadsväckande mycket under de senaste åren. "Under pandemin klev IT-team fram som de som förenade, samlade och stod bakom framsteg. Men ibland var förändringstakten svindlande för dem som styrde skutan och för dem som följde med", funderar John Rouse.

Utöver det absoluta kravet på att anpassa och förnya sig i hög takt var utrymmet begränsat för den mänskliga aspekten av digitaliseringen – vilket är begripligt med tanke på att digitalisering inte är enkelt, särskilt inte under press. Matt Baker beskriver digitaliseringen "som att tvingas genom ett nålsöga – saker kommer i kläm. Nu är det dags att inleda läkeprocessen och göra om bristande humankapital till ett tillgodohavande."

Denna omfattande och nyskapande forskning understryker hur viktigt det är att förbereda folk på förändringar samtidigt som den belyser svårigheterna med att driva igenom omvandlingar. Genom att företagen förstår människors beteende och preferenser i fråga om att inhämta ny kunskap och vidta lämpliga åtgärder, kan de förvandla medarbetarna från bromsklossar till bränsledepåer och i allt väsentligt partner som driver på förändringen.

Företagen vore hjälpta av att utgå från att människor är och kommer att förbli deras största kreativetskälla. Med ett eftertänksamt partnerskap mellan människa och maskin kan de entusiasmera personalen och släppa innovationsförmågan lös hos alla.

Läs mer på www.dell.com/breakthrough.

Om studiemetodiken

Undersökningen beställdes av Dell Technologies och utfördes av Vanson Bourne, ett oberoende forskningsföretag med säte i Storbritannien. 10 500 seniora affärsledare och It-ledare samt kunskapsarbetare från små- till storföretag i sammanlagt 14 branscher intervjuades på 40 platser. I studien granskades ett slumpmässigt, representativt urval av företag. Fältarbetet genomfördes mellan augusti och oktober 2021.

PLATSER SOM HAR UNDERSÖKTS

Nordamerika

Kanada, USA

Latinamerika

Brasilien, Argentina, Dominikanska republiken, Mexiko, Peru, NOLA (Panama, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Puerto Rico, El Salvador)

Europa, Mellanöstern och Afrika

Belgien, Frankrike, Tyskland, Irland, Israel, Italien, Nederländerna, Polen, Ryssland, Saudiarabien, Spanien, Sydafrika, Sverige, Schweiz, Förenade Arabemiraten, Storbritannien

APJ

Australien, Japan, Indien, Indonesien, Malaysia, Nya Zeeland, Filippinerna, Singapore, Sydkorea, Thailand, Taiwan

Storkina

Fastlandskina, Hongkong, Taiwan

BRANSCHER SOM HAR UNDERSÖKTS

Bilar
Myndigheter
Utbildning
Finansiella tjänster
Försäkring
IT och teknik
Biovetenskap
Tillverkning
Media och underhållning
Olja och gas (energi)
Privat sjukvård
Offentlig sjukvård
Detaljhandel och konsumentprodukter
Telekommunikation

Forskningen undersöker folks syn på förändringar samt specifika inlärnings- och utvecklingsbehov. Oberoende experter hjälpte till vid designen av undersökningen och genomförde sedan korrelationsanalys för att bekräfta vilka synsätt/metoder som påverkar deras entusiasm inför förändringar/sannolika uppfattning av handlingsfrihet i en hyperdigital värld. Vi vill tacka dessa personer:

Prof. Sally Eaves Författare och global strategisk rådgivare om nya tekniker och grundare till Aspirational Futures

Rachel Ivers Företagspsykolog och konsult på GiANT London

Dr. Sam Mather Organisationspsykolog, expert på motståndskraft och föreläsare om ledarskap på Henley Business School

Dr. Jessica Rimmer Ledarskaps- och kulturexpert och partner på GiANT Worldwide

Dr. Shannon Rogers Epidemiolog och beteendevetare på Dell Technologies

Dr. Rachel Watson-Jones Kognitionsvetare och forskare inom användarupplevelser, formellt framstående teknisk medarbetare på Dell Technologies

Studieresultaten granskades sedan av de tidigare nämnda experterna samt ett antal ytterligare experter på arbetsplatser, teknik och affärsverksamhet:

Baskaran Ambalavanan Expert på personalteknik och bolagsman hos Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro Personalteknikstrateg och grundare till TalentCulture

Dr. Mark van Rijmenam Strateg inom framtida teknik, författare och grundare av Datafloq.com

Helen Yu Författare och rådgivare inom digitalisering, VD och grundare av Tigon Advisory

OM DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies hjälper organisationer och individer att skapa sin digitala framtid samt förändra hur de arbetar, lever och leker. Företaget ger kunderna åtkomst till branschen mest omfattande och innovativa teknik- och serviceportfölj, utformad för dataåldern. www.delltechnologies.com

OM VANSON BOURNE

Vanson Bourne är en fristående specialist på marknadsundersökningar för tekniksektorn. Deras rykte om robust och trovärdig, forskningsbaserad analys grundas på rigorösa forskningsprinciper och deras förmåga att inhämta åsikter från seniora beslutsfattare med tekniska roller och affärsroller i samtliga affärssektorer och på alla större marknader. www.vansonbourne.com