

Forandringsledelse og implementering af store IT-rammesystemer – Når først vi går i drift!

Implementering af store IT-rammesystemer til CRM og ERP optager mange danske virksomheder. Denne artikel fokuserer på forandringsledelse som en meget vigtig og integreret del af den samlede implementering. Artiklen berører især tiden efter at man er gået i drift med IT-rammesystemet.

Udfordringen

Implementeringen af IT-rammesystemer har ofte fokuseret på det teknologiske domæne, og der findes mange applikationsspecifikke metoder på markedet udviklet af de store leverandører af IT-rammesystemer (Oracle, SAP, Siebel m.fl.) samt CRM og ERP Systemintegratorer (Accenture, Cap Gemini Ernst & Young, IBM m.fl.).

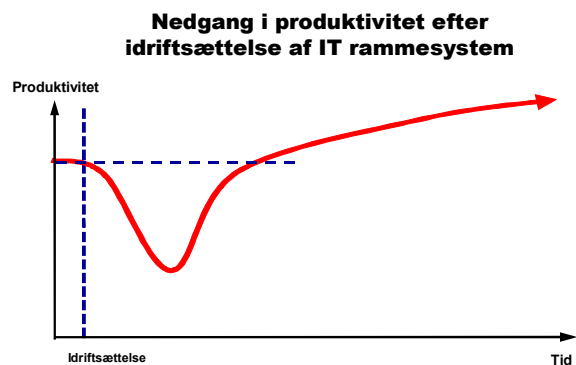
Fælles for disse metoder er, at deres primære indhold er fokuseret på den tekniske forandring og i langt mindre grad på den organisatoriske forandring. Hertil kommer, at vi fokuserer meget på selve implementeringen, fordi det er særdeles krævende i sig selv, og derfor for lidt på den efterfølgende drift af IT-rammesystemet.

Der kan være mange udfordringer med selve implementeringen, men ProConsultings erfaring er dog, at det første ½ år, efter man er gået i drift, byder på langt større udfordringer end gennem implementeringsperioden. Derfor er det vigtigt i implementeringsperioden at forberede sig på driftsperioden ved at etablere det nødvendige beredskab.

Til illustration heraf udtalte en medarbejder i forbindelse med en IT-rammesystem implementering (Kræmmergaard Jensen 1999):

"Konsulenterne var der til at støtte os gennem fødslen. Desværre måtte hjælperne forlade os efter nogle måneder, og vi stod tilbage med et barn, der var sultent, skreg og opførte sig mærkeligt, hvilket vi hverken havde forventet eller var forberedte på!"

I den første driftsperiode opleves ofte en stor nedgang i produktiviteten. Hvor man forventede en stigning i produktiviteten får man desværre den modsatte effekt. Det er illustreret på figuren ovenfor, som netop viser, at der er en nedgang i produktiviteten umiddelbart efter idriftsættelse. Størrelsen og varigheden af denne nedgang hænger sammen med projektets størrelse og kompleksitet, og ikke mindst hvordan forandringsledelse håndteres i projektet og efter idriftsættelse.



Figur 1 Frit efter Conner (2000)

Årsager til produktivitetsnedgang

Årsagerne til produktivitetsnedgangen er både af organisatorisk og teknisk karakter.

Her er nævnt en række organisatoriske problemstillinger som resulterer i produktivitetsnedgang:

- **Tilvænning til IT-rammesystemet.** Vi er alle vanemennesker og selv små skift kan skabe usikkerhed. Idriftsættelse af et IT-rammesystem kan være et meget stort skift, som stiller store krav til medarbejderne.
- **Træning.** De fleste implementeringer af IT-rammesystemer understøttes af et godt træningsprogram, som dog jævnlig vil opleves som mangelfuld, når først det nye system tages i brug. ProConsultings erfaringer viser at selv længere træningsforløb på 3-5 dages træning af slutbrugere kan vise sig at være utilstrækkeligt.
- **Nye arbejdsprocesser og roller.** Det diskuteres såvel teoretisk som praktisk om man kan eller bør ændre arbejdsprocesserne samtidig med implementering af et IT-rammesystem. ProConsulting er af den opfattelse – baseret på erfaring – at man sjældent kan få større gevinster af at implementere et IT-rammesystem med de gamle arbejdsprocesser, hvorfor man er nødt til at ændre arbejdsprocesserne (også kaldet *Business Process Reengineering*).

- **Forventninger til medarbejderne.** Ledelsens forventninger til idriftsættelse er at produktiviteten nogenlunde holder sig på det samme niveau som før, og at man forholdsvis hurtigt ser en produktivitetstigning så man kan begynde at høste de forretningsmæssige fordele ved det nye IT-rammesystem. Sådan er verden desværre "ikke skruet sammen", da der er en indlæringskurve som skal håndteres.
- **Modstand mod IT-rammesystemet.** Implementering af IT-rammesystemer har som regel en meget stor målgruppe i en virksomhed, og der vil altid være modstandere af systemet, og de findes på alle niveauer fra medarbejderen på gulvet til topledelsen. Der er altid nogen, som ikke ønsker, at det skal lykkes, at få det nye IT-rammesystem implementeret af så forskellige grunde som politik, magt, træt af forandringer med videre.

Oven i de organisatoriske problemstillinger kommer de tekniske problemstillinger som mange kan genkende, og de omfatter især:

- **Fejl i systemet.** Uanset hvor godt et IT-rammesystem testes inden det tages i brug vil der altid opstå nye fejl, når man går i drift. Endvidere er det ofte testen der bliver reduceret, når tidsplanen for projektet skal overholdes, da det er sidste led i implementeringen.
- **Fejl i data.** Det kan opstå ved konverteringen fra det gamle til det nye system eller kan generelt skyldes at virksomheden ikke har god nok datakvalitet. Især er det et problem når man bringer data fra flere gamle systemer ind i et nyt system.
- **Work-arounds.** For at imødegå de fejl der er i systemet og i data skal der etableres mere eller mindre manuelle eller tidskrævende work-arounds, og det påvirker i høj grad produktiviteten.
- **Manglende funktionalitet** som måske gør at informationer skal overføres manuelt mellem flere applikationer.
- **Mangelfuld optimering.** Et nyt IT-rammesystem vil næsten altid kunne optimeres til at være hurtigere, mere brugervenligt osv.

Ovenstående problemstillinger indvirker endvidere på hinanden i en grad, så man får en uheldig og voldsom kædereaktion: Fejl i systemet medfører, at der skal etableres work-arounds, som betyder at medarbejderne ikke kan leve op til den ønskede produktivitet, som så igen betyder øget modstand mod IT-rammesystemet.

Som Conner (2000) skriver, så betyder det, at man ikke kan adskille den tekniske forandringsproces (dvs. teknisk implementering af IT-rammesystemet), og den organisatoriske forandringsproces, men bør se det som en integreret helhed.

Set på et højere abstraktionsniveau er det store problem med nedgangen i produktiviteten at de forretningsmæssige mål ikke bliver indfriet – nærmere tværtimod. Undersøgelser peger på at det tager lang tid at indfri de forretningsmæssige mål (Robey et al. 2000):

While some impacts are immediately apparent, others may be delayed. For example, some firms start to see improvements in their inventory level and on-time delivery rates soon after implementation, but for many other firms the expectations for improved performance are not met even within the first year following the implementation.

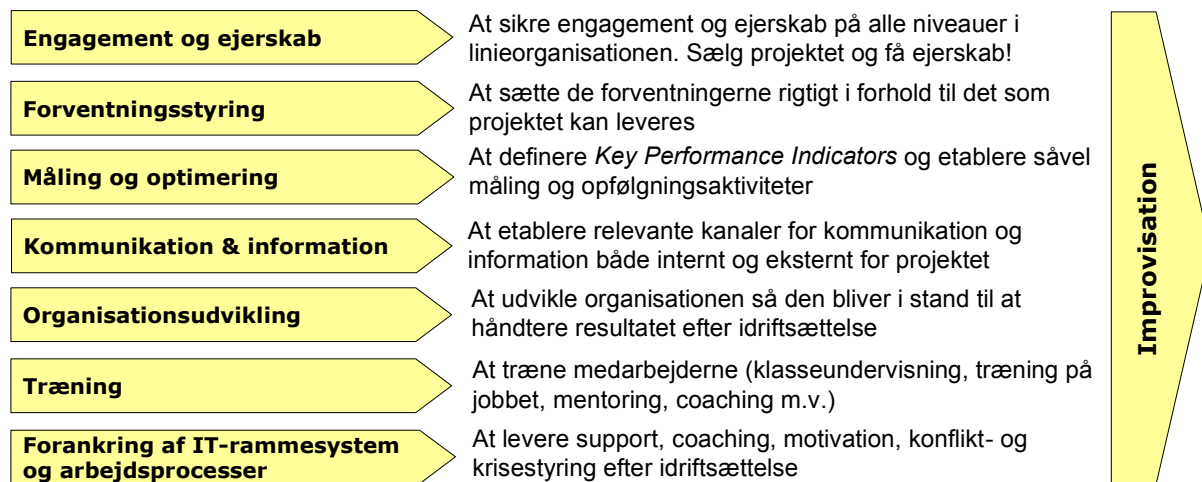
Overvejelser om driftsperioden

ProConsulting foreslår følgende overvejelser i forbindelse med driftsperioden:

- **Grundig forberedelse:** Lær af andres erfaringer med driften af store IT-rammesystemer og brug det til en grundig forberedelse, hvor det nødvendige beredskab etableres.
- **Resultatet af forandringer kan ikke planlægges fuldt ud.** Vær opmærksom på at man ikke kan planlægge sig ud af forandringer, men man kan være meget forberedt og klar til at løse konsekvenserne af forandringerne blandt andet ved at improvisere. Eksempelvis kan man sammenligne et supportteams opgave efter idriftsættelse med de opgaver en brandstation udfører: Brandfolkene ved det vil brænde, men de ved ikke hvor, eller hvor stor branden bliver – alligevel skal brandstationen kunne klare opgaven.
- **Sørg for at måle dit performanceniveau** inden IT-rammesystemet sættes i drift, da du ellers ikke kan vide hvor stort en performance-nedgang du oplever, og måske heller ikke hvad der skal til for at rette op på nedgangen.
- **Forbedringer** med IT-rammesystemer tager meget lang tid og måske helt op til et års tid inden virksomheden oplever de første forbedringer.

ProConsultings model til forandringsledelse

Gennem vores mangeårige arbejde med implementering af IT-rammesystemer og *Professional projektledelse* har ProConsulting opsamlet en lang række praktiske erfaringer med forandringsledelse.



Figur 2 ProConsultings model for forandringsledelse

Dette har vi kombineret med viden på området af såvel empirisk som teoretisk karakter.

Dette har resulteret i modellen vist på figur 2, som har et meget bredt fokus inden for forandringsledelse. Modellen tager sit udgangspunkt i at forbedre forandringen igennem implementeringsperioden og så understøtte forandringen efter idriftsættelse. Det betyder at aktiviteterne til forandringsledelse dels foregår integreret med den øvrige implementering, men i lige så høj grad efter idriftsættelse

Modellen består af følgende indsatsområder:

- **Engagement og ejerskab:** Det kræver en bevidst indsats tidlig i forløbet at sikre, at alle relevante dele af organisationen støtter op om den forandring, der skal gennemføres, hvilket løses ved at sikre et stort *engagement* og *ejerskab* af forandringen.
- **Forventningsstyring** Mange medarbejdere danner sig nogle forventninger til det nye IT-rammesystem og de tilhørende arbejdsprocesser. Desværre er der en tendens til at løsningen bliver oversolgt, og dermed står man med nogle forventninger hos medarbejderne som ikke kan indfries, hvilket skal undgås gennem effektiv forventningsstyring.
- **Måling og optimering** (eller *performance management på engelsk*) handler om at fastlægge *Key Performance Indicators* (KPI) til at måle produktivitetstendensen og senere produktivitetstigningen. Der skal endvidere etableres måleaktiviteter både før og efter driftsstart og opfølgingsaktiviteter som skal gennemføres efter idriftsættelse.
- **Kommunikation & information** For år tilbage var forandringsledelse synonym med "*information & involvering*", og det gælder stadig. Kanaler til kommunikation & information skal fast

lægges og kommunikationsaktiviteterne skal gennemføres. Disse understøtter andre områder som eksempelvis forventningsstyring

- **Organisationsudvikling** Som nævnt tidligere er det nødvendigt at tilpasse eller helt ændre arbejdsprocesserne ligesom det kan være relevant at ændre organisationsstrukturen.
- **Træning.** Der skal gennemføres træning i såvel IT-rammesystemet og arbejdsprocesserne. Træning kan forløbe over længere tid også efter idriftsættelse, hvor træning kan kobles tæt til udførelsen af jobbet.
- **Forankring af IT-rammesystem og arbejdsprocesser.** Efter idriftsættelse er der allermest brug for forandringsledelse. Der skal gennemføres mange forandringsaktiviteter eksempelvis at supportere brugen af IT-rammesystemet, coache og motivere, løse konflikter, krisestyring i et specifikt område, hvor løsningen ikke fungerer osv.
- **Improvisation** skal der også til, hvis det skal lykkes. Uanset hvor godt vi forbereder os, og forberedelse er absolut essentiel, så skal vi være gode til at improvisere, når først vi er gået i drift. Netop organisationens evne til at improvisere kan være helt afgørende for om vi hurtigt får vendt produktivitetstendensen til produktivitetstigning.

Referencer

- Kræmmergaard Jensen, Pernille (1999) IT-implementering og forandringsledelse. Ledelse & Erhvervsøkonomi, marts 1999
- Conner, Daryl R, Nicholas F. Horney & H. James Harrington (2000): Project Change Management – Applying change management to improvement projects
- Robey, Daniel, Jeanne W. Ross & Marie-Claude Boudreau (2000): Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change