

# Involver ledelsen

Ikt kan bli en av de viktigste verdiene for en bedrift hvis gapet mellom forretning og it blir mindre.

■ Mange som jobber med eller selger teknologi sliter med å få forretningsdelen av et selskap til å skjønne verdien av teknologien. Som hovedsak blir ikt eller it sett på som en ren kost og behandlet deretter.

Men ifølge undersøkelser gjort av SSB, har foretak hvor bruken av ikt er relativt sterk gitt i gjennomsnitt 11 prosent høyere verdiskapning enn i foretak der ikt-bruken er relativt lav.

Samtidig er ikt plassert i organisasjonen på en måte som tydelig viser at man ikke ser på det som noe viktig. I en stor del av nordiske selskap sitter ikke it-sjefen i ledelsen, men rapporterer til en som sitter der. Hvordan kan man da ta it på alvor?

**En av grunnene til at it får en stemoderlig behandling i ledelsen er fordi flesteparten av de som sitter der har sin utdannelse innen økonomi. Med økonomi som grunnlag blir fokus naturlig nok deretter, på godt og vondt.**

Mange av dagens ikt-systemer er tunge og krevende. Dette gjør at kravene er store til de som skal spekke dem, evaluere dem, velge dem, implementere dem og sørge for at effekten trekkes ut av dem. Krav som også går på helt andre områder en økonomi.

I følge The Standish Groups Chaos Report opplevde så mange som 27,2 prosent av bedriftene at funksjonene i den implementerte løsninger bare var på mellom 25 og 49 prosent av det forventede. 21,8 prosent opplevde at funksjonaliteten lå på mellom 50 og 74 prosent av det forventede. Kun 9 prosent av de involverte opplevde prosjektet som en suksess. Undersøkelsen viser videre at involvering av brukerne og støtte fra ledelsen sammen med et klart definert krav til løsningen sto for 50 prosent av suksesskriteriene.

Disse tallene kan selvfølgelig ikke trekkes direkte over til alle bedrifter og prosjekter, men de gir en pekepinn på hvor kompliserte mange ikt-prosjekter er. Samtidig sier det noe om at ledelsen må involveres sterkere for at det ikke skal forbli slik. Dette gjelder enten det er en mindre bedrift eller et stort konsern.

**It blir ofte sett på som noe teknisk.** Men for å få effekt ut av ikt-prosjekter handler det egentlig om å få mennesker til å endre adferd. Det tekniske må selvfølgelig virke, og det er dessverre her mesteparten av energien brukes i dag. Egentlig burde mesteparten av energien blitt brukt på å få menneskene til å endre adferd. Dette fordi det er først etter at menneskene har endret adferd, man kan få den ønskede effekten av systemendringene.

Det å få mennesker til å endre adferd er noe av det vanskeligste vi gjør. Derfor bør it-sjefen løftes kunnskapsmessig for å også håndtere mennesker og ikke primært teknikk. Videre må it-sjefen eller it-direktøren (CIO) inn i ledelsen. Dette vil gjøre CIO-rollen til en av de mest krevende i en bedrift, noe som også vil trekke til seg og stimulere dyktige mennesker.

Med en slik måte å organisere, vil flere endringer kunne skje med god fokus og forståelse fra hele ledelsen. Dette vil også gi større sannsynlighet for suksess for det enkelte ikt-prosjekt.

**Hva som må til for å hente** ut effektene man ønsker med et it-prosjekt, har de fleste bedriftene bare pirket i overflaten for å finne ut av. Dette skjer fordi bedriften ønsker endring, men tør ikke eller har ikke kunnskap til å gå i detalj på hva som må til. Hadde de gått i detalj og visst hvor omfat-



tende det ville bli, kunne resultatet blitt at det ikke ble noe prosjekt. Så i praksis er det kanskje den som har glemt mest som vinner.

Hvis ledelsen tok ikt på alvor og visste hvor omfattende det ville bli samtidig som de hadde et krystallklart bilde av hvilke effekter man skulle hente ut, kunne ledelsen lagt planer for endring og utført for å hente ut de målrettede gevinstene på en god måte. Det er her mange ikt-prosjekter svikter.

It hører hjemme i diskusjonene ledelsen har, så lenge det skjer på forretningen og ikke teknologiens premisser. Dette gapet mellom forretning og IT må tettes. For å få til dette, må det skapes en grunnleggende forståelse av helhetlige tjenester hos både ledelse og it-ledelse. Disse helhetlige tjenestene må sees i sammenheng med hva som virkelig betyr noe for forretningen. Dette er starten på å tette gapet.

It må med andre ord ses på og behandles som en investering, ikke bare en kostnad på budsjettet. Da er man på rett vei. Hvis man kort og godt hadde sett på ikt som en av de viktigste resursene i en bedrift, ville det blitt håndtert på en helt annen måte av ledelsen. Da ville også verdiskapningen komme.

Av JAN-ERIK PAVELS SMITH

★ Jan-Erik Pavels Smith er daglig leder i MO-Partner og har 21 års erfaring fra bransjen med fokus på salg, ledelse og mennesker. Han er spesialisert innen Business Service Management og CMDB.