

Succes med it handler om mennesker

Selv det bedste forarbejde kan ikke sikre et succesfuldt it-projekt, hvis virksomheden undervurderer den organisatoriske implementering.



Af Bent Mosgaard,
it-rådgiver,
Mosgaard Consulting

Står du over for et strategisk vigtigt og komplekst it-projekt, er det også et forandringsprojekt. Når I som virksomhed er i mål med implementeringen, gør I ting på nye måder. Projektet er ikke begrænset til en teknologisk opgradering, men griber ind i jeres processer og måden I organiserer jer på. Der er tale om både en teknologisk og en organisatorisk implementering.

Den organisatoriske implementering sikrer, at alle tager forandringerne til sig og ved, hvilken rolle de spiller i det nye set-up. Det er vejen til at høste de ønskede gevinster fra den nye it-løsning. Er den organisatoriske implementering der imod mangelfuld, udebliver gevinsterne.

Godt fra start er ikke i mål

Måske tænker du, at I har jeres på det tørre. I har lavet den indledende forretnings- og løsningsanalyse og beskrevet projektets mål forretningsmæssigt og teknologisk. I kender til de fatale opstartsfejl og ved, hvordan I undgår dem (er du i tvivl så rekvirer artiklen "Skaber du endnu en it-fiasko, eller planlægger du en succes?").

Det er en god start. Alligevel ser jeg jævnligt, at både virksomheder og it-leverandører undervurderer omfanget og vigtigheden af den organisatoriske implementering. Ofte er opgaven kopt ned til et indledende workshopforløb,

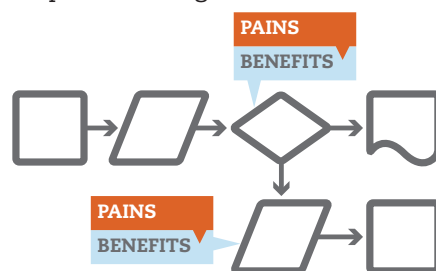
løbende status-information og afsluttende træning. Det er fint, hvis det er et rent teknologi-projekt, men ikke, når man har med et ambitiøst og komplekst forandringsprojekt at gøre.

Gevinsten ligger i forandringen

Så hvad er det egentlig for en størrelse sådan en organisatorisk implementering? Helt kort handler det om systematisk at strukturere viden, så de involverede ved, hvorfor der skal forandring til, og hvordan de bidrager til den. Det er især disse fire ting, du skal være opmærksom på:

1) Få struktur på det I ved

Nye processer betyder forandringer i hverdagen. Forandringer møder altid modstand. Især hvis overblikket mangler. Viden om "pains" og "benefits" skal kobles til flow og delprocesser på en struktureret måde, så alle ved, hvad der skal ændres og hvorfor. Dette er også forudsætningen for, at it-løsningens nøglebrugere kan indgå i de aktiviteter, der er en del af den organisatoriske implementering.



2) Skab sammenhæng

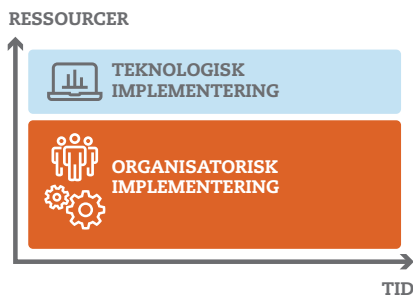
De aktiviteter, der skal sikre den organisatoriske implementering, handler i høj grad om at adoptere og teste de nye processer samt sikre sammenhængen til den it-løsning, der skal understøtte processerne. Her er nogle af de aktiviteter du som minimum skal sikre, at der er sat tid og ressourcer af til undervejs i projektet:

- Test og tilpasning af nye processer
- Work arounds på gaps, som ikke håndteres af løsningen
- Indkøring af nye flows og processer i dagligdagen
- Tydelig fordeling af roller og ansvar omkring de nye processer
- Individuel statusinformation og møder så ledelse, mellemledere og nøglebrugere er involveret på passende niveau.



3) Sæt tid og ressourcer af

Involvering af organisationen tager tid. Forestil dig, den teknologiske og den organisatoriske implementering som to parallelle spor i dit it-projekt. Regn med at allokere 2/3 af din indsats til den organisatoriske implementering og resten til it. Hvis din it-leverandør påtager sig den organisatoriske implementering, kan du opleve, at de undervurderer, hvad de selv skal bruge af tid på netop den del – og ganske enkelt ikke tager højde for, hvad din organisation skal bruge af tid.



4) Hav en plan B

It-leverandører er i stigende grad opmærksomme på, at den organisatoriske implementering er en disciplin for sig, når vi kommer op i de store projekter. Du skal dog vide, at hvis ikke it-leverandøren løfter opgaven med at facilitere den organisatoriske implementering, er det dig der står med problemet i sidste ende.

Sørg for at have en plan for, hvordan du selv håndterer den organisatoriske implementering. Din plan B skal du iværksætte, hvis du oplever faresignaler som uro, gangsnak og manglende overblik i organisationen.



Sådan kuldsejler succes

Springer du vigtige elementer over for at komme i mål til tiden, kan det umiddelbart ligne en succes, når løsningen går live. Problemet med en mangelfuld organisatorisk implementering viser sig da også først senere, når gevinsterne skal høstes. Organisationen har ikke flyttet sig og opgaverne løses stadig på samme måde. Den kortsigtede succes er opnået, men det langsigtede udbytte glimrer med sit fravær.

- Brug for hjælp?**
- Bestil artikel:** Skaber du endnu en it-fiasko, eller planlægger du en succes?
 - Bestil rapport:** Sådan faciliterer du forandringer i komplekse it-projekter.
 - Book møde:** Fortæl mig om dit projekt, og jeg foreslår det næste kloge skridt.

Om Bent Mosgaard

Bent Mosgaard har igennem de sidste 22 år arbejdet med forandringsprojekter i knap 100 forskellige virksomheder. Som selvstændig konsulent hjælper Bent virksomheder med at udvikle deres projektkultur og sikre, at forandringsprojekter, bliver håndteret rigtigt af såvel it leverandør som kunder.

Kontakt Bent Mosgaard på 2085 9431 eller på bent@mosgaard.consulting.dk

www.mosgaard.consulting.dk

Find mig på: www.linkedin.com