

IT i praksis®---

Mellemlideren er nøglen til forandring



Ofte oplever virksomheder, der implementerer nye it-løsninger, at udbyttet ikke lever op til forventningerne. De effektiviseringer eller fornyelser, som var begrundelsen for anskaffelse af nye it-systemer, udebliver i større eller mindre grad. Mange virksomheder gør sig ikke klart fra starten, at it-projektet rækker længere end til idriftsættelsen – først på lang sigt opnås effekten i organisation, og mellemlideren er her nøglen til forandring.

IT i praksis® viser, at effekten af it-investeringer er stærk afhængig af graden af organisatorisk omstilling. Det er den mest betydende faktor. Men en al for stor del af virksomhederne har ikke det nødvendige fokus på omstillingsprocessen og opnår derfor ikke det fulde udbytte af it-implementeringerne. En af de væsentligste årsager er, at de adfærdsmæssige forandringer, der bør ske i forbindelse med it-implementeringer, ikke er vedvarende.

Traditionelt er virksomheder gode til at sætte fokus på it-implementering – i hvert fald indtil projektet er gennemført, og systemet sat i drift. Den samlede ledelsesmæssige opmærksomhed er stor indtil da. Men det er for tidligt at erklære sejr! De vedvarende effekter af implementeringer opnås først på længere sigt – og her er der ofte ikke tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed og ikke ret stor fokus på effekterne af en it-implementering. Derfor skal topledelsen sikre en forøget ledelsesmæssig opmærksomhed i tiden efter implementeringen. Mellemliderens rolle i it-implementeringer er nøglen til varig succes. Når projektet traditionelt afsluttes, er det mellemliderens ansvar at sikre, at de arbejdsrutiner, arbejdsdelinger og kompetencer, som er udviklet i projektet, bliver forankret i organisationens daglige arbejde – og i organisationens kultur.

For at sikre det nødvendige ledelsesfokus efter projektets afslutning må topledelsen involvere mellemliderne allerede fra projektets start: I opstarts- og planlægningsfasen af et it-projekt, hvor topledelsen har det strategiske fokus og generelt udviser stor opmærksomhed, skal topledelsen sikre, at mellemliderne inddrages i projektopstarten sammen med projektledelsen. Dette er en væsentlig faktor for at få succes – og for at projektets succes også bliver mellemlidernes.

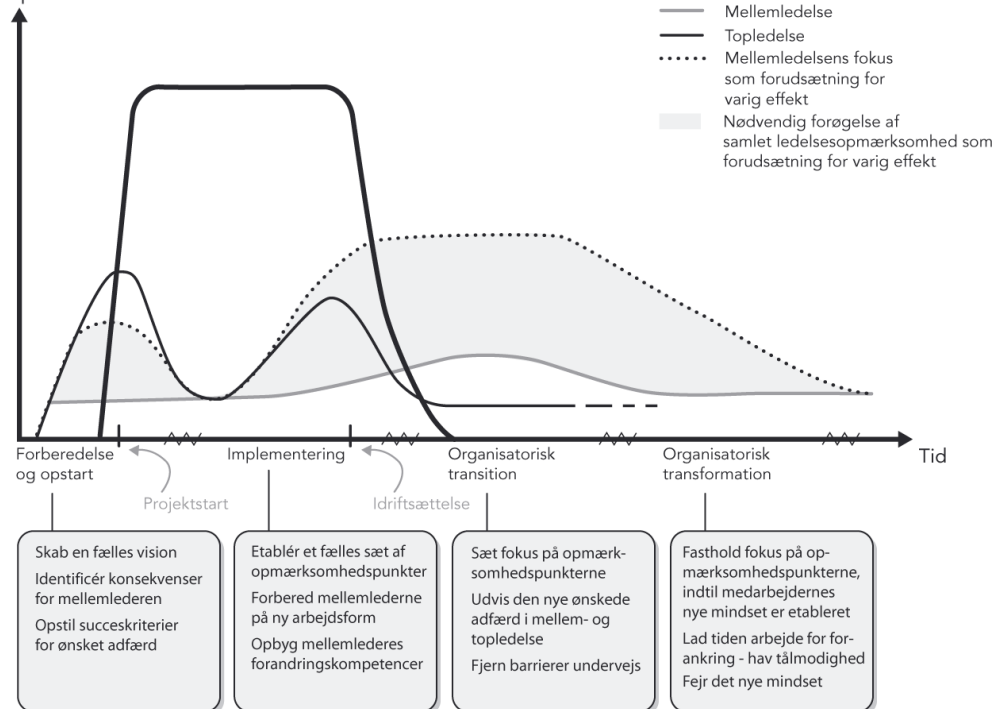
For at sikre motivation og engagement må mellemliderne kunne se konsekvenserne af it-projektet indenfor eget område. Fx kan mellemliderne via workshops og på baggrund af fremtids-scenarier eller arbejdsprocesbeskrivelser formulere opmærksomhedspunkter, succeskriterier eller målepunkter, der i dagligdagen efter implementering og på langt sigt kan anvendes til at fastholde fokus på de effekter, der er målet med projektet – og som også udtrykker mellemlidernes egne succeskriterier med it-projektet og den ønskede adfærd i organisationen. Opmærksomhedspunkter kan fx være, at medarbejderne anvender de nye arbejdsgange ensartet, at kunder og partnere oplever en given adfærd, at medarbejdere oplever større arbejdsglæde og fleksibilitet eller at der kan iagttages højere effektivitet end før. Her er det helt centralt, at topledelsen med sin adfærd signalerer, at såvel mellemlidere, medarbejdere som projektledelse er heltene i organisationens succes med it-implementeringen.

I *implementeringsfasen* skal topledelsen sammen med mellemliderne verificere opmærksomhedspunkter på baggrund af projektets udvikling. Opmærksomhedspunkterne kan fx indbygges i et tværorganisatorisk fælles sæt af opmærksomhedspunkter for mellemlidere og topledere, der på længere sigt kan motivere og fastholde opmærksomheden på at opnå effekter. Mellemliderne skal desuden være kompetencemæssigt forberedte på at håndtere den usikkerhed, medarbejderne udviser både før og under implementeringen – "hvad betyder dette for mig?", "bliver der plads til mig?". Her skal fokus være på udvikling af mellemliderens kompetence som forandringsleder, og mellemlideren skal fx gennem træning opnå kompetencer til at motivere og tackle usikkerhed.

Kontaktinfo
Sanne Nørgaard
sann@r-m.com

Ledelsesopmærksomhed i it-projekter

Grad af ledelsesmæssig opmærksomhed



I *transitionsfasen* – efter implementering, hvor alt stadig er nyt – er mellemlidernes ledelsesmæssige opmærksomhed afgørende for den varige succes. De varige effekter skal sikres ved at fastholde mellemlidernes opmærksomhed gennem fokus på opmærksomhedspunkterne. Ret hurtigt bliver den nye situation dagligdag, og opmærksomheden rettes mod andre udfordringer og problemer – derfor må de fastsatte opmærksomhedspunkter indbygges i den daglige driftsrutine! Samtidig skal mellemlideren med sin adfærd signalere vigtigheden af, at de nye arbejdsrutiner arbejdes godt ind det daglige arbejde og organisationens kultur. Mellemlideren skal – med hjælp fra topledelsen – bl.a. kunne håndtere de uundgåelige barrierer, hvor fx fornyet implementering, træning eller omorganisering er nødvendig for videre indarbejdelse af gode arbejdsvaner med det nye it-system.

I *transformationsfasen* – hvor nye arbejdsmåder er indarbejdet, men endnu ikke en del af virksomhedens kultur – skal mellemliderne og topledelsen fastholde den ledelsesmæssige opmærksomhed, for at den nye hverdag også bliver en del af alle medarbejders mindset. Først når de it-understøttede arbejdsgange, den nye organisation og de nye kompetencer er en del af organisationens naturlige adfærd og kultur, kan den ledelsesmæssige opmærksomhed aftage.

Sæt fokus på at fastholde den ledelsesmæssige opmærksomhed på varige effekter efter projektets ophør med mellemlideren som nøgleperson. Gør projektets succes til mellemliderens succes. Identificér langtidsholdbare opmærksomhedspunkter i top- og mellemlidelse, der anvendes til at fastholde den ledelsesmæssige opmærksomhed. Opbyg mellemliderens kompetence som forandringsleder – det er mellemlideren, der leder medarbejderne, ikke projektlederen.

IT i praksis® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.