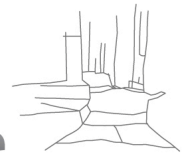


villa
Venire

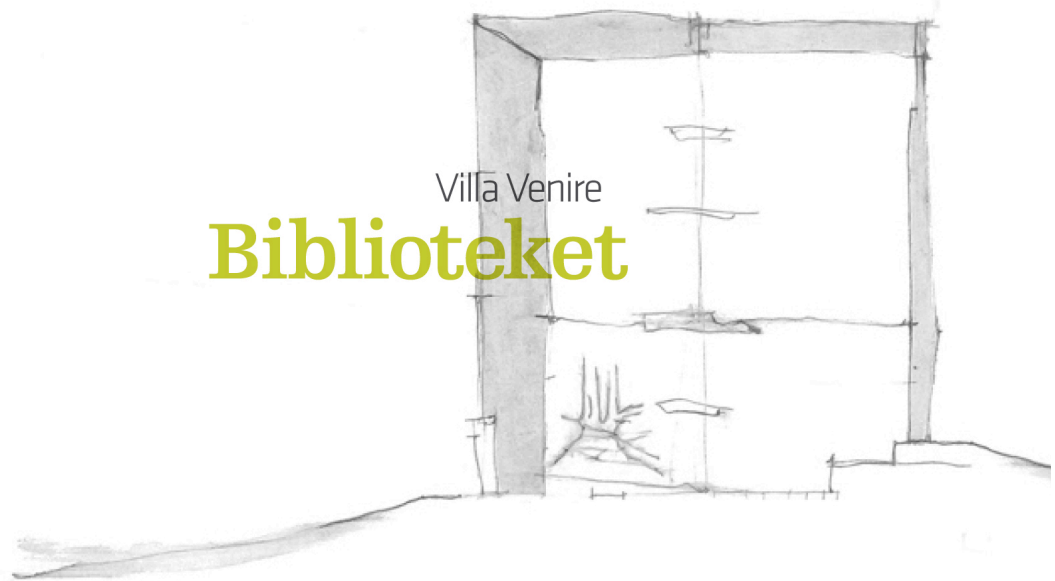


Teknologianvendelse

- *En overset ledelsesopgave*

Af Christine Secher, Villa Venire A/S - Marts 2013

Villa Venire
Biblioteket

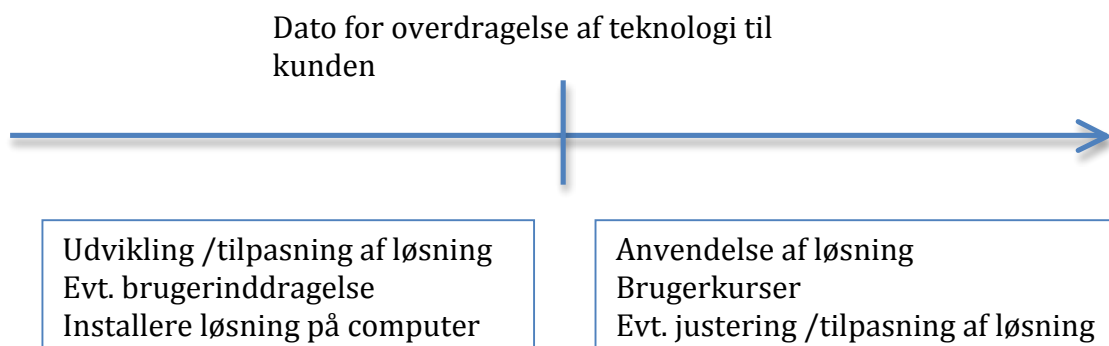


Udviklingen i retning af smarte, selvbetjente it-løsninger accelererer overalt i frontlinien, hvor borgere eller kunder møder de offentlige og private organisationer. Men hvordan går det egentlig med alle disse investeringer – bliver det lettere, hurtigere og mere effektivt? Lever effekten af nye teknologier op til forventningerne? Og hvor lang tid tager det egentlig, før de potentialer, som ligger i selve systemerne realiseres i organisationen?

Hvornår er it-løsningen egentlig implementeret

Traditionelt opfattes it-løsningen som implementeret, når den er overdraget til kunden og virker. Dvs. at løsningen er installeret på medarbejdernes computer eller tilgængelig på hjemmesiden, intranettet, mobil, PDA'en eller hvor den nu skal være tilgængelig. Den er testet og virker, eller virker for det meste. Sidstnævnte gør at implementeringen strækker sig over lidt længere tid indtil fejlen er fundet og afhjulpet. Men løsningen tages stadig i brug, dels fordi den mestendels virker og dels fordi det vil synliggøre eventuelle andre fejl i løsningen eller dens opsætning.

Implementering af it-løsninger kan illustreres meget simpelt på en tidslinje. Der er en bestemt dato hvor implementeringen er sket, en dato hvor "...vi går i luften med vores nye selvbetjeningsløsning". Efter denne dato skal løsningen blot anvendes af de brugere den er tiltænkt – medarbejdere, borgere, ledere, mv.



Nu er teknologien jo i organisationen. Den virker. Medarbejderne har været på et endags introduktionskursus - så nu ER teknologien pr. definition implementeret. Men, hvad der ikke er så synligt, er hvordan organisationen praktiserer "implementering". Som oftest sker der det, at organisationen anvender op til flere år på dels at begynde at anvende teknologien og dels at begynde at realisere de potentialer, læs rationaliseringsgevinster, som er blevet udmøntet fra dag 1 løsningen blev opfattet som implementeret.

Hvad sker der dog?!

Mange forskellige erfaringer med it-løsningen kommer i spil i organisationen. Det er nu organisationen opdager "...Jamen systemet passer jo slet ikke til virkeligheden". "Vores sagsbehandling eller borgerforløb ser helt anderledes ud". "Det er jo udviklet til Skive Kommune og ikke os, vi arbejder helt anderledes". "Jamen skal borgeren nu have adgang til et kalendersystem, hvor de selv kan booke eller flytte deres samtaler med os?" Eller som en leder på beskæftigelsesområdet i en kommune fortalte: "Vi har aftalt, at medarbejderne nu skal henvise de borgere, som stadigvæk ringer til os, til hjemmesiden, hvor de selv kan finde svar på deres spørgsmål. De borgere - som kan selv - skal selv. Men medarbejderne glemmer det ligesom, når de kommer tilbage til skrivebordet. De siger, at det er nemmere bare at svare på borgerens spørgsmål, når de nu ved det. Det har jo også noget med service at gøre. Jeg har så også fundet ud af at flere af medarbejderne heller ikke selv har været inde og kigge på den hjemmeside, de burde henvise til. Nogle har, men siger, at det kan de ikke finde rundt i."

Det er også her hvor man kan opleve kreativitet blandt medarbejderne i anvendelsen af systemet. Hvor de anvender løsningen helt anderledes end tiltænkt for at få det til at passe ind i deres arbejdsprocesser - eller de konstruerer sig et parallelt system, som excell ark eller måske blot et printet arkiv til at holde styr på tingene.

Men det er også her, hvor man kan opleve, at medarbejderne anvender systemet, selvom det ikke lige helt passer med måden de arbejder. At de får det bedste ud af de muligheder, de kan se i systemet. Eksempelvis opretter nye kategorier indenfor systemets funktionalitet, så det bedre passer til lige deres sagsbehandlingsforløb. Og det er også her, man kan opleve, at der faktisk sker meget store effektiviseringer, trods det at systemet faktisk kun delvist passer til vores arbejdsmåde. Det er faktisk blevet nemmere for os. Vi har reelt mere styr på vores sager. Det er i praksis meget nemmere at tale sammen på tværs af faggrupper, når vi nu kan tage et print af, hvordan vi har defineret kvalitet omkring borgerens udvikling, fra systemet.

Der er mange erfaringer omkring, hvad der sker i organisationen fra den dag teknologien er overdraget og "implementeret". Erfaringer, som afspejler, at teknologien langt fra er implementeret i organisationens arbejdsprocesser. Det er først, når der skabes nye praksisser, den egentlige implementering sker. Det er samtidig her, i afprøvnings- og tilpasningsperioden, det ledelsesmæssige arbejde ligger. Trods eventuel brugerinddragelse i udviklingsfasen, som netop har til formål at sikre systemets anvendelighed i praksis, bliver det efterfølgende ledelsesarbejde altafgørende. Det er ofte en overset ledelsesopgave at få brugerne til at anvende teknologien til det formål, som den er tiltænkt.

Måske er de sædvanlige måder vi tænker og taler om implementering af it-løsninger på fejlslagne?

Hvad vil der ske hvis vi begynder at tale og fokusere på post-implementering i stedet for implementering. Post-implementering, som den proces, der ligger i perioden efter løsningen er overdraget til organisationen. At vi – ikke it-afdelingen - men ledere og medarbejdere bliver engageret i at forme post-implementeringsprocessen. At vi systematisk og velovervejnet fastholder fokus på at lede og mediere anvendelsen af teknologien i praksis. Vi har altså post-implementeringsprojekter sammen f.eks. omkring denne møde-planner, digitale pladsanvisning eller elektroniske jobplan.

Forskellige teknologiforståelser

Post-implementering er ikke et nyt fænomen, måske et nyt ord, men et fænomen vi møder overalt. Eksempelvis når en ny organisationsstruktur, ny strategi eller nye værdier besluttes og trækkes hen over organisationen, hvorefter det er op til ledere og medarbejdere lokalt at realisere strukturen, strategien eller værdierne – selve implementeringen. Det er den samme historie om fejl, den samme historie om, at ingen vil have med det besværlige efterliv at gøre. Men med post-implementering på it-fronten går det særligt galt på grund af den måde, mange af os traditionelt opfatter teknologien.

Vi opfatter teknologien som en rendyrket fysisk genstand, et værktøj. En computer, en app, en selvbetjeningsløsning, en organisations intranet, osv. Teknologien eller den konkrete it-løsning er udviklet til at kunne noget bestemt. Den har nogle funktionaliteter, som bestemmer hvad man egentlig kan med teknologien. Sende mail, søge information, indtaste oplysninger, deltage i en elektronisk spørgeundersøgelse, ombooke et møde, etc. Teknologien bestemmer altså anvendelsen af systemet og har fokus på en korrekt anvendelse – denne tilgang kaldes for teknologideterministisk perspektiv.

Et eksempel på en deterministisk teknologiforståelse er vores antagelse om, at vi faktisk kan have og bør have et system, som passer præcist til vores arbejdsprocesser. Hvis vi ikke har det, forklarer vi det gerne med fejl i systemet, manglende involvering i udviklingsprocessen eller manglende engagement hos brugerne af systemet. Vi taler måske endda om de teknologiforskrækkede modstandere. For hvis det er det rigtige værktøj, så er det jo lige til at tage i anvendelse. En sådan antagelse ligger indenfor teknologiens egen logik.

Opgør med myter

Et afgørende opgør mod vores måde at forestille os teknologi og dens implementering i vores organisationer er erkendelsen af; at det perfekte system til lige netop mit arbejdsområde slet ikke eksisterer. IT-løsninger er dyre, både standardsystemer og især særligt tilpassede løsninger - og det tager tid at udvikle dem. Alene tidsforbruget i sig selv, forsinkelsen, mens udviklingen buldrer uanfægtet afsted, umuliggør den rigtige løsning til tiden. Forestillingen om det perfekte system er kort sagt en myte, der skal aflives.

Vores kritiske antagelser omkring teknologien som perfekt og lige til plug and play har nemlig direkte konsekvenser for, hvordan vi arbejder med vores post-implementeringsproces. Ved at forfølge ideen om at det perfekte system findes, bliver "implementeringsvanskeligheder" i lige linje forklaret med fejl og sjust i it-afdelingen eller hos leverandøren. Eller vi siger, at ledelsen ikke har forstand på at indkøbe, og var vi dog bare blevet spurgt... Eller den anden vej rundt - vi fremhæver medarbejdernes ulyst og manglende evner til at anvende it-løsningen. Ingen af den slags forklaringer redder os fra "it-skandaler" eller gør "implementering" nemmere for os.

Den sociale konstruktion af teknologi

Når det perfekte system ikke findes bliver post-implementeringsprocessen særlig relevant. Det åbner samtidig for et alternativt perspektiv på teknologi, som vi kan kalde den sociale konstruktion af teknologi. Teknologi påvirkes af den mening som brugerne af teknologien tilskriver teknologi og dens anvendelse. Eksempelvis kan intentionen med et intranet være at samle al central information om organisationen et sted, hvor alle har adgang uafhængigt af tid og sted, f.eks. omkring personaleforhold, ledelsesgrundlag, omstruktureringsprocesser, strategi, mv. Og intranettet har måske også til hensigt at skabe en kollektiv dialog, hvor alle mulighed for at byde ind med ideer og kommentarer til forskellige emner. Sagt på en anden måde, intranettet skal fungere som en opslagstavle, en postkasse og en åben dør til ledelsen.

Men måske opfatter medarbejderne intranettet som en 'informationskraldespand', hvor det er nødvendigt at hoppe op i spanden og bruge lang tid på at rode rundt, før man måske finder det, man leder efter. Hvorfor man i stedet for spørger Kirsten, som plejer at kunne svare på det meste. Eller måske finder medarbejdere eller ledere intranettet irrelevant, hvorfor de aldrig har orienteret sig i intranettets muligheder.

Pointen i tilgangen til teknologi som social konstruktion er, at alle forståelser og versioner kan være tilstede på samme tid – og at alle forståelser er sande og alle versionerne er rigtige.

Teknologi og it-løsninger bliver præcis det, vi bruger dem til

Den sociale konstruktion af teknologi betoner således, at brugernes brug af teknologien og selve teknologien til sammen udgør systemet "teknologi". Bruger og teknologi kan ikke iagttages hver for sig. Teknologien bliver aldrig en maskine, hvor mennesket udgør en halvdel af maskinen. Det er ikke to komponenter, der sættes sammen. Det er to bestanddele af et hele, der påvirker hinanden og helheden. Netop derfor bliver det så væsentligt at lede teknologianvendelsen i post-implementeringsperioden – den oversete ledelsesopgave – der lægger vægt på at opsamle viden om brugernes anvendelse, erfaringer med og ideer til udvikling af teknologien. Ved således at gå ind i maskinrummet, hvor brugerne håndterer

teknologierne, kan ledelsen sætte rammer, retning og mening ind i ligningen "teknologi".