

IT-implementering og forandringsledelse

- en rose er en rose er en rose

Resumé

Implementering af IT-rammesystemer er mere organisationsudvikling end det er teknologiudvikling, og IT-rammesystemerne er en løftestang for forandring... for forandring... for forandring... osv., hvorfor det er nødvendigt at være opmærksom på forandringsledelse i forbindelse med implementeringsprocessen for at opnå en succesfuld implementering. Ofte møder implementering af IT-rammesystemer modstand i organisationen, og det kan være den største hindring for en implementeringen. I artiklen anses modstand for at stamme fra interaktionen mellem systemet og organisationen, samt for at være relativ og ikke absolut. Artiklen giver et bud på, hvordan denne relative modstand kan forebygges i organisationen, ved at tage højde for forandringsledelsens temaer i forbindelse med implementering. Til slut bliver der redegjort for, hvordan ledelse af implementeringsprocesser fornuftigt kan praktiseres.

Indledning

Salget af IT-rammesystemer, som f.eks. SAP, BAAN og Oracle, er nærmest eksploderet indenfor de seneste år. Hos en overvejende del (85%) af de virksomheder, der har implementeret disse systemer, - eller rettere har taget dem i brug, - lever systemet op til forventningerne og 15% har ligefrem har fået mere, end de forventede

Af Pernille Kræmmergaard Jensen

(Deloitte & Touche, 1998). Denne høje tilfredshed skal ses i lyset af ønsket om større integration og effektivitet, men også at mange virksomheder ikke opstiller, eller kan have vanskeligt ved at opstille, konkrete mål for implementeringen, og dermed ikke reelt har noget at måle tilfredsheden på. Og hvem vil indrømme, at man har foretaget en dårlig investering, når man lige har brugt et tocifret millionbeløb?

Implementering af rammesystemer er en kompleks og omkostningstung affære og er mere organisationsudvikling end det er teknologiudvikling (Kohn, 1995/96). Under implementering af rammesystemet opleves ofte modstand i organisationen, og en negligering af forandringsledelse vil derfor kunne blive en bekostelig affære. Artiklens formål er at skabe forståelse for vigtigheden af og håndteringen af forandringsledelse i forbindelse med implementering samt give inspiration til virksomheder, der implementerer et rammesystem eller til de virksomheder, der påtænker at igangsætte en implementering. Artiklen vil diskutere, hvordan implementering kan forstås og hvorfor det er vigtigt, at der tages højde for forandringsledelse, når rammesystemer skal implementeres. Efterfølgende redegøres der for, hvad forandringsledelse indeholder og hvilke krav dette stiller til ledelsen af implementeringen.

Implementering

Et nyt IT-system har traditionelt været anskuet som implementeret, når det tekniske system er sat op. Fokus har været rettet mod de tekniske aspekter på trods af, at al erfaring viser, at det er på den organisatoriske og ledelsesmæssige side, herun-

der modstand mod systemet, at de største problemer opstår (Walsham, 1993). Implementering af rammesystemer kan f.eks. skabe større integration mellem afdelinger og funktionsområder, nye jobs, arbejdsfunktioner og organisatoriske strukturer (Bancroft, 1996) og samtidig eliminere andre, skabe nye organiseringsprincipper og -processer, identificere uhensigtsmæssige processer, etc. Der kan således være betydelige organisatoriske forandringer forbundet med en implementering.

Implementering af rammesystemer er en lang og kompliceret proces. Forandringer i teknologien vil kunne lede til forandringer i organisationen, når medarbejderne begynder at give mening til teknologien og handler i overensstemmelse hermed. Når medarbejderne har givet mening til teknologien og organisationen er forandret, vil denne forandring igen kunne lede til nye forandringer i teknologien som så igen vil forandre organisationen osv. "IT-rammesystemer er en løftestang for forandring... og forandring... og forandring" (Kohn, 1995/96, s.425). Der er således tale om en proces, hvor systemet og organisationen gensidigt via medarbejdernes forståelse og handlinger, påvirker og forandrer hinanden. Disse forandringer medfører mange problemer, som ofte løses et ad gangen, uden at man kommer til roden af problemerne. Til at forudse og for at undgå disse problemers opståen, eller for at udnytte dem konstruktivt, kan det være formålstjenligt at være opmærksom på forandringsledelse.

Forandringsledelse kan være det vanskeligste område ved implementering af rammesystemer. Det er desværre langt fra alle, der er opmærksom på forandringsle-

delse i forbindelse med implementering. En dansk undersøgelse lavet af Deloitte & Touche Consulting (1998) konkluderer, at behovet for forandringsledelse ofte undervurderes af organisationerne, og at de i højere grad ville have fokuseret på forandringsledelse, hvis implementeringen skulle gentages.

Forandringsledelse skal ikke kun ses som værende vigtige i forhold til perioden inden systemet tages i brug, men også efter ibrugtagning. Til illustration af dette udtalte en medarbejder i forbindelse med en implementering: "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!".

Forandringsledelse

Modstanden mod systemet viser sig oftest at være den største hindring for implementeringen (Deloitte & Touche, 1998) og forandringsledelsens formål er at mindske denne modstand (Ansoff & McDonnell, 1990). Modstand mod systemet defineres her som handlinger, der forsøger at forhindre brugen af systemet, eller handlinger, som forsøger at forhindre implementørerne i at udføre deres arbejde.

Markus (1983) argumenterer for, at forklaringer på modstand er vigtige, da de kan "guide" ledelsens adfærd og influere på deres handlinger. Markus opererer med tre forskellige teorier om hvorfor modstand opstår. Den første har at gøre med modstand som følge af interne forhold, som f.eks. folk er modstandere af forandring generelt. Den anden teori anser

modstand som eksisterende pga. det tekniske set-up som f.eks. systemet er ikke brugervenligt. Disse to teorier er deterministiske i deres orientering. Den første antager, at folks handlinger er determineret af interne forhold, mens den anden antager, at handlinger er determineret af eksterne forhold. Begge teorier anser modstand som noget negativt, der helst skal undgås eller overvindes. Den tredje teori, som Markus kalder for "Interaction theory", udtrykker, at folk har modstand mod systemet som en følge af interaktionen mellem medarbejdernes karakteristika og de karakteristika der kendetegner systemet. Hun understreger, at den tredje ikke er et mix af de to andre. Forklaringer på modstand indenfor denne teori kan f.eks. lyde som; systemer, der centraliserer kontrollen af dataene vil opleve modstand i en decentraliseret organisation, eller systemer, der ændrer "magtbalancen" i organisationen, vil opleve modstand fra dem, der afgiver magt og blive accepteret af dem, der får mere magt. Modstanden kan være reel, men kan også stamme fra uvidenhed og frustration. Modstanden kan også skyldes, at der ikke sættes tilstrækkelig tid af til, at medarbejderne kan sætte sig ind i det nye system og deres nye situation.

Ifølge Interaktionsteorien kan modstand ikke ses uden, at der tages højde for den kontekst, hvori modstanden eksisterer. Modstand kan ikke ses som hverken noget dårligt eller noget godt med mindre, man anskuer det ud fra nogle givne aktørers synsvinkel - modstand er relativ, og ikke absolut. Modstand kan være destruktiv, da den skaber konflikter mellem aktørerne og således optage megen tid og opmærksomhed. Den kan også være positiv i

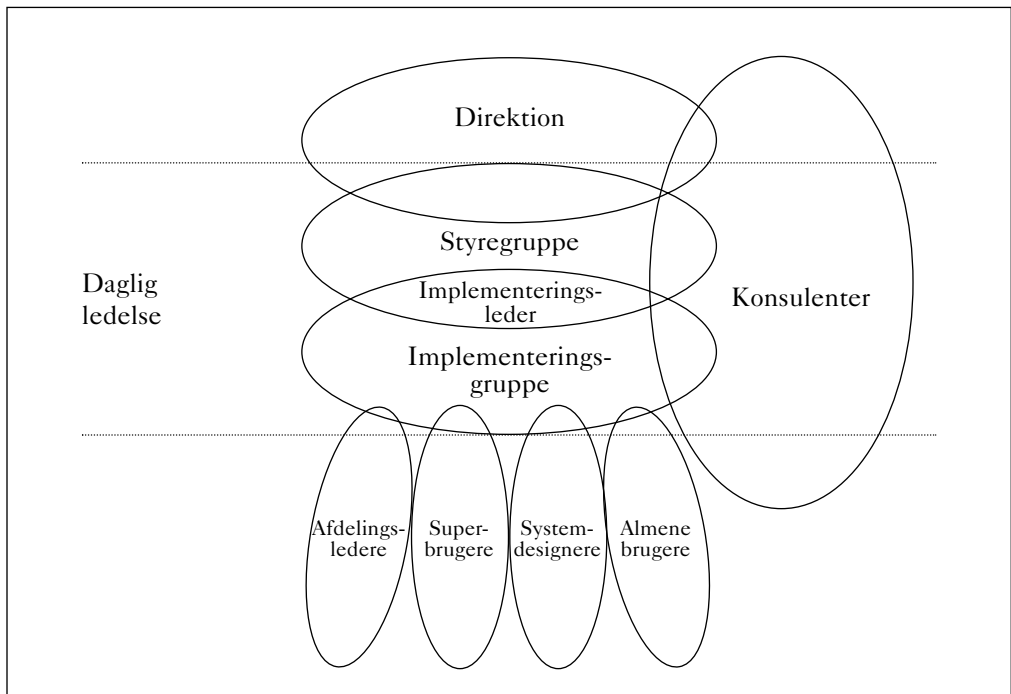
den forstand, at den kan forhindre implementering af systemer, der er uhensigtsmæssige i forhold til organisationen.

Artiklen anlægger et interaktionsperspektiv på modstand. Et af de forhold, der er væsentlige i forbindelse med interaktions teorien, er, at implementørerne ses som en del af organisationsanalysen, hvad er deres egne interesser, hvilken magt giver det dem, hvad er deres motiver, etc. Et andet væsentlig forhold er, at modstand ikke skal ses som værende et problem, der skal løses, men som noget, der skal undgås, eller som skal bruges konstruktivt, hvis den først er opstået. Artiklen har ikke som ambition at udvikle normative retningslinier for implementering af rammesystemer, der kan gælde i alle situationer.

Interaktionsperspektivets pointe er netop, at en sådan ikke findes, men at den bedste implementeringsstrategi og det bedste funktionelle set-up vil afhænge af og tage udgangspunkt i en analyse af den enkelte virksomhed. Artiklens formål er, at præsentere retningslinier, som vil kunne være til inspiration. Disse retningslinier tager udgangspunkt i forandringsledelsens temaer, der her dækker over:

- Organisatoriske roller og strukturer
- Kommunikation og intern markedsføring
- Træning og uddannelse
- Performance management
- Ledelsespraksis, herunder ledelses involvering

Figur 1: Forskellige interne interessenter i forbindelse med implementering.



Organisatoriske roller og strukturer
Implementering af rammesystemer resulterer ofte i nye organisatoriske strukturer og nye jobfunktioner for mange medarbejdere samt den måde, hvorpå medarbejderne arbejder og bliver ledet (Bancroft, 1996). Overvejelser om, hvilke forandringer implementeringen vil kunne afstedkomme, kan derfor anbefales. Disse overvejelser vil senere kunne anvendes til at forberede sig på forandringerne og man vil kunne overveje og vurdere medarbejderens parathed og evne til at imødekomme forandringerne. Man må overveje, hvad der skal ske med de medarbejdere, hvis jobfunktioner ændres eller helt elimineres, og dem der ikke ønsker at ændre sig i overensstemmelse med den nye måde at gøre tingene på. Man må så at sige forstå forskellene mellem eksisterende kompetencer og de kompetencer det nye system efterspørger.

Implementering af rammesystemer berører og kræver deltagelse af mange medarbejdere - har mange interessenter. Ved opstarten af implementeringen vil det være anbefalingsværdigt at have nogle ideer om, hvordan de forskellige interessenter skal struktureres i forhold til hinanden. Dette kunne f.eks. se således ud:

Overlappingerne i cirklerne skal ses som medarbejdersammenfald, og nogle af medarbejderne vil således kunne indgå i både direktionen og styregruppen. Implementeringslederen vil kunne være medlem af styregruppen og samtidig være leder for implementeringsgruppen. Afdelingsledere, superbrugere, systemdesignere og almene brugere vil kunne indgå i implementeringsgruppen alt afhængig af den specifikke virksomheds ønsker om bruger-

involvering, dens kultur og størrelse. Konsulenterne er tværgående og anbefales at interagere med alle interessenterne i varierende omfang. De medarbejdere, der befinder sig indenfor de stiplede linier, udfører den daglige ledelse af implementeringen. Hvor længe denne struktur skal bibeholdes må bero på den enkelte implementering og virksomhed.

Det forhold, at implementering af et nyt rammesystem er en løftestang for forandring... for forandring, taler for etablering af en permanent matrixorganisation, der varetager den kontinuerlige udvikling af systemet og organisationen, og ikke blot en projektgruppe, der ender sit arbejde, når systemet teknisk er sat op og taget i brug. En permanent organisation både i strukturel forstand, men måske endnu vigtigere, permanent i medarbejdernes forståelse af systemets rolle i organisationen. Når medarbejderne forventer, at implementeringen er et projekt med veldefineret slutning, vil der, når det erkendes, at systemet er en løftestang til forandring... til forandring... osv., ofte rettes en del mis-kredit til selve systemet og til de medarbejdere, der er ansvarlige for implementeringen. Den permanente organisation bør, på grund af systemets strategiske og organisatoriske betydning, have en central placering i organisationen og ikke efterlades i teknikkernes hænder alene. Matrixorganisationen vil skulle rapportere til den øverste ledelse, da "the IT has become a top management issue" (Earl, 1988, s.21).

Kommunikation/intern markedsføring
Intern markedsføring vil være væsentlig for, at skabe en holdning til, samt bibringe en forståelse for, systemet og implemente-

ringen blandt medarbejderne. En god intern markedsføring vil bero på en effektiv kommunikationsstrategi. Denne strategi er en tovejs proces, hvor det er vigtigt, at der tages udgangspunkt i modtagerens eksisterende viden. En effektiv kommunikationsstrategi kræver, for at komme igennem med komplekse og vanskelige meddelelser en mangfoldighed af metoder, som skal gentages flere gange. I forandringsprocesser er en tidlig start på kommunikationsstrategien ønskværdigt. Det er naturligt at starte med en oversigt over systemet. Formålet med dette er at skabe en grundlæggende forståelse om systemets integrative muligheder. Relativt hurtigt efter denne oversigt bør man gå mere i detaljer overfor medarbejderne og relatere det til deres hverdag, således at de ikke mister interessen for implementeringen. Endvidere for at de kan være parate til ibrugtagningen af systemet betjeningsmæssigt samt få indblik i hvordan deres hverdag forandres. De vigtigste informationer er begrundelsen for det nye system, formålet med forandringen, og hvad det nye system kan og ikke kan. Endvidere hvordan implementeringen af systemet vil forandre de forskellige afdelinger og arbejdsprocesser. I det omfang det er muligt, er det bedste at fortælle folk, hvad der konkret sker med deres job, og hvis man ikke er sikker på det, så fortæl dem det. Tidlig, konsistens og kontinuerlig information om visionerne og målene kan være essentielle for en evt. accept.

Træning/uddannelse

I forbindelse med implementering af rammesystemer, er medarbejdernes uddannelse og træning i brugen af systemet natur-

ligvis vigtig. Mange virksomheder påpeger, at de ville have brugt flere ressourcer på uddannelse, hvis de havde haft chancen igen (Deloitte & Touch, 1998). At opbygge et godt træningsprogram for medarbejderne er ikke altid en let opgave. Alle vil have forskellige behov og ikke alle forstår på den samme måde. Et godt træningsprogram kan tage udgangspunkt i en analyse af medarbejdernes behov (Bancroft, 1996), i forhold til den nye situation de vil befinde sig i, når systemet tages i brug. Formålet med en sådan analyse er at få indblik i, hvad der skal trænes i, hvem der skal trænes, hvor mange og hvilke kurser der skal gennemføres samt hvor mange undervisere, der er behov for. Mange virksomheder vælger superbrugere som kursusholdere, der efter endt uddannelsesforløb vil arbejde side om side med de folk, som de har undervist (Bancroft, 1996).

"Performance Management"

Den måde hvorpå medarbejderne arbejder og bliver målt forandres, og det må overvejes, hvordan disse forandringer identificeres og indarbejdes i organisationen. Interessenterne skal gives klare mål for deres handlinger. Hvordan skal de ellers vide, om de har opnået succes eller har fejlet? I en periode med forandringer, hvor der skiftes fra en måde at gøre tingene på til en anden, er det vigtigt at skabe klarhed mellem den indsats medarbejderne gør og så den belønning og anerkendelse de får for indsatsen. Ledelsen må endvidere identificere de overordnede mål og opstille "key performance indicators" for de forskellige afdelinger. For at skabe en positiv holdning og små sejre for interessenterne, kan det anbefales, at der startes med min-

dre mål og mindre opgaver, som kan føre til resultater, der via kommunikationsstrategien kan synliggøres.

Ledelses praksis

herunder ledelsens involvering

Da forandringerne i forbindelse med implementering af rammesystemer kan have en gennemgribende karakter, lader det sig vanskeligt gennemføre uden en ledelse.

De interessenter, der vil udgøre den daglige ledelse af processen, jf. figur 1, er den ledelse, der vil være i fokus i det efterfølgende afsnit. Her vil spørgsmålet, om hvordan og hvilken praksis de hensigtsmæssigt kan udvise, blive besvaret.

Ledelses praksis

Vigtigheden af, at der internt i ledelsen er en fælles forståelse af, hvad implementeringen er for noget, hvad formålet med implementeringen er og hvilke forandringer man indledningsvis forventer, der vil finde sted, kan ikke understreges nok. Denne fælles forståelse er vigtig således, at der bag kommunikationen og de øvrige forandringsledelsestiltag eksisterer en overordnet enighed omkring disse forhold. Det er vigtigt, at ledelsen kan give retningslinier, der vil kunne opmuntre og udfordre medarbejderne til at arbejde med systemet – at arbejde på ”den nye måde”. Endvidere må ledelsen stå sammen og melde klart ud til de resterende interessenter, således de ikke skaber frustration om implementeringen.

Da implementering af systemet kan være mere kompleks, end ledelsen forstiller sig a priori, må de første omkostningsestimater både i tid og penge være realistiske for, at der ikke senere skabes miskre-

dit til implementeringen. Omkostninger til implementeringen, foruden omkostningerne til hard- og software, kan blive 2 til 5 gange mere end selve systemomkostningerne (Bancroft, 1996). De omkostningsparametre, som har påkaldt sig størst opmærksomhed, er da også de ressourcer, som implementeringen beslaglægger, såvel internt i organisationen som hos de konsulenter, organisationen anvender (Kohn, 1995/96). Implementeringen vil ofte blive vurderet ud fra de budgetter, tidsrammer og dead-lines, som indledningsvis er udarbejdet, og overskridelser af dem vil ofte kunne blive brugt som udtryk for dårlig ledelse, eller for at rammesystemet ikke er hensigtsmæssigt (Kræmmergaard Jensen, 1998).

Styregruppen

Det er vigtigt, at direktionen er involveret i processen, for dels at legitimere implementeringen, men også fordi implementering af rammesystemer mere er organisationsudvikling end det er teknologiudvikling. For at involvere direktionen i implementeringen er det vigtigt, at den indgår og tager del i processen, og etablering af en styregruppe vil være hensigtsmæssigt. Direktionens involvering er ønskelig “in terms of providing appropriate strategic vision and managerial authority. It is also relevant to a processual analysis to help bring about the process of cultural change with the right amount of political backing” (Walsham, 1993, s.213). Det vil være oplagt at implementeringslederen indgår i denne gruppe.

Styregruppens første opgave kan være at planlægge og anskueliggøre omfanget af forandringerne, samt udvikle en vision

og/eller guidelines for implementeringen. Endvidere kan den forsøge at opstille mål for processen således, at andre har noget at vurdere deres handlinger ud fra og imod (performance management). Styregruppen er den, der kan planlægge den overordnede strategi for implementeringen og afgøre f.eks., hvordan der skal prioriteres mellem enkelte konkurrerende delopgaver og hvordan ressourcerne skal allokeres (Hammer, 94).

Det anbefales, at medlemmerne af styregruppen gennemgår nogen træning i systemet. Træningens formål må være, at medlemmerne kommer til at forstå og får indblik i de forandringer implementeringen kræver og medfører, samt at den gør dem i stand til at stille spørgsmål og krav til andre interessenter og til selve systemet. Styregruppens medlemmer anbefales endvidere at have kendskab til og forståelse for forandringsledelsens temaer.

Implementeringslederen

Implementeringslederen har to hovedfunktioner; dels at være leder af implementeringsgruppen, dels at koordinere de igangværende implementeringstiltag mellem de forskellige interessenter. Lederen skal kunne sammenkalde til møder mellem interessenterne og mægle mellem dem, når og hvis det er nødvendigt. For implementeringen er det hensigtsmæssigt, at implementeringslederen er medlem af styregruppen og rapporterer til den øverste ledelse. I en artikel af Keen fra 1981 bliver IT-implementering i følge Walsham (1993) set som "an intensively political process" og "the organizational change associated with a computer-based IS (informationssystemer, red) as requiring a process of coal-

tion building. He argued that this cannot be achieved by staff analysts, who are too easily caught in the middle with no formal powers, but requires information systems managers with authority and resources for negotiation." (Walsham, 1993, s.214). Lederen må således forstå sin politiske rolle og samtidigt ideelt set have kendskab til det system som ønskes implementeret. Implementeringslederens egenskaber kan ideelt siges, at skulle omfatte:

- Forretningsmæssig forståelse - sammenholde brugen af systemet med virksomhedens strategi
- Teknologi- og systemindsigt - opstille en egnet teknologipolitik for organisationen og være i stand til at være kritisk overfor systemet og evne at stille spørgsmål og krav
- Organisatoriske ledelsesevner - motivere interessenterne og få dem til at arbejde sammen
- Human-ressource ledelsesevner - forstå medarbejdernes viden, handlinger og informationsbehov
- Funktionel ledelsesevner - lede matrixorganisationen - implementeringen og de medarbejdere, der i øvrigt beskæftiger sig med implementeringen

Lederen kan forventes ofte at skulle forene modsatrettede behov fra interessenterne. Opstartsfasen af processen vil ofte foregå gnidningsfri. Det er først, når interessenterne begynder at udvikle anbefalinger, at problemerne kan opstå. Det er oplagt, at alt, der diskuteres og besluttet, ikke vil være rigtigt for alle interessenterne. Lederen må derfor kunne være overbevisende, han må kunne "sælge" budskabet

for at bibeholde støtte fra interessenterne. Der må endvidere rettes opmærksomhed mod, om denne begynder at kontrollere for meget og glemmer, at der reelt er mange andre end ham selv, der skal implementere og udvikle systemet.

Implementeringsgruppen

Implementeringsgruppen kan som følge af rammesystemernes integrerende karakter hensigtsmæssigt sammensættes af medarbejdere med tilknytning til de forskellige afdelinger og funktionsområder i virksomheden. Medlemmerne bør diskutere deres engagement i implementeringen i forhold til deres respektive jobfunktioner - hvordan skal de prioritere mellem implementeringen og deres øvrige arbejde, skal de allokeres 100% eller skal de arbejde 50% med implementeringen og 50% med deres hidtidige arbejdsfunktioner (den sidste model har flere virksomheder haft problemer med, da medarbejderne har befundet sig i et dilemma og har haft vanskeligt ved at yde den indsats og det engagement implementeringen har krævet). Det kan overvejes hvor høj brugerinvolvering, der ønskes - skal afdelingsledere, superbrugere, systemdesignere eller almene brugere indgå i gruppen. Disse overvejelser bør bero på virksomhedens kultur og størrelse. Det anbefales som minimum, at det overvejes hvordan disse grupper involveres i implementeringen, og hvordan det sikres, at forandringerne får rod fæste i organisationen.

Da gruppen er sammensat af forskellige medarbejdere fra hvert funktionsområde, kan det ofte ske, at de har forskellige forståelser af systemet, og under implementeringen ofte vil rette deres fokus forskel-

ligt. Nogle medlemmer kan forventes at være meget entusiastiske, med risiko for at miste deres kritiske sans, mens andre vil være mere tilbageholdende. Engagementeret i gruppen kan ofte ændres fra entusiasme til frustration og vil kunne variere blandt medlemmerne. Det anses for vigtigt, at gruppen fremstår som enige udadtil og at evt. problemer løses internt i gruppen, for at bevare de øvrige interessenters interesse og respekt for implementeringen.

Implementeringsgruppen kan være den, der er ansvarlig for den konkrete implementering, hvorfor det som minimum anbefales, at medlemmerne får et overordnet kendskab til systemet og brugen heraf. Det anbefales således, at dette grundlæggende kendskab kan indgå i den videre overordnede planlægning og gennemførelse af implementeringen. Da gruppen er ansvarlig for den konkrete implementering, er det vigtigt, at den bevarer en tæt kontakt til styregruppen. Det er ligeledes vigtigt, at medlemmerne evner at "gå i spidsen" for forandringer og evner at kommunikere med interessenterne. Ansvar for kommunikationen til øvrige interessenter kan til tider vanskeligt lægges i hænderne på implementeringsgruppen alene, da dens medlemmer ikke altid kan forventes, at have et tilbunds gående kendskab til hver enkelt afdeling, og ansvaret kan i de tilfælde placeres hos de forskellige afdelingsledere.

Gruppen kan beskæftige sig med ændringerne i interaktionsmønstrene, de ønskede kvalifikationer hos medarbejderne, og i samarbejde med konsulenterne udarbejde uddannelsesprogrammerne og forandre organisationens processer. Endvidere

vil den hensigtsmæssigt kunne beskæftige sig med den integration implementeringen medfører samtidig med, at den i samarbejde med implementeringslederen er ansvarlig for overholdelse af deadlines. Det kan være gruppen, der har den daglige kontakt til øvrige interessenter og det kan være den, der udnævner de medarbejdere, superbrugere og systemdesignere, der skal stå for den operationelle del af implementeringen.

Konsulenterne - dialog partnere

Da få af organisationens interessenter, om nogen, har kendskab til systemet, er brugen af konsulenter udbredt. Der må stilles krav til de konsulenter, man hyrer til at bistå med implementeringen. Krav om at de dels ser implementering af nyt rammesystem processuelt og ikke som et projekt, der er afsluttet, når systemet tekniske er sat op, samt at de evner at diskutere forandringsaspekterne og forandringsledelsens temaer. Kohn (95/96) anklager konsulenterne, de få der er, for generelt at være for dårlige. Kvaliteten af konsulenterne kan man naturligvis ikke laste systemet for, men det er et aspekt, som man er nødt til at forholde sig til. Valget af konsulenter skal derfor tages med omhu.

Mange virksomheder er tilfredse med konsulenternes systemkendskab (Deloitte & Touche, 1998). Denne tilfredshed skal dog ses i lyset af virksomhedens egne interessenters a priori kendskab til systemet. Med interessenternes ofte spinkle kendskab, kan de nemt blive forblindet af konsulenterne, og det forhold at konsulenterne kender noget til det system, der virker så uoverskueligt for dem selv. Endvidere skal tilfredsheden ses i lyset af den efter-

spørgsel, der er efter medarbejdere med kendskab til systemerne og at mange af konsulenterne selv er nyuddannede i brugen af systemet. Konsulenternes evne til at overføre viden til interessenterne skal ses i forhold til selve systemet – selve brugen af det, men også i forhold til deres evner til at skabe forståelse blandt interessenterne for kommende problemstillinger og hvordan disse skal løses. Vidensoverførelsen skal samtidig kunne gøre interessenterne i stand til at stille spørgsmål og krav til systemet, egne processer og i sidste ende til konsulenterne selv.

Afsluttende kommentarer

Artiklen har forhåbentlig bidraget til en større forståelse af vigtigheden af en fokusering på forandringsledelse i forbindelse med implementering af rammesystemer, samt bidraget til at kunne forebygge en evt. modstand i organisationen mod implementeringsprocesser. Det kan være kritisk for opnåelse af succes, at alle interessenter forstår de forandringer, implementeringen kan afstedkomme og at disse forandringer bliver ledet. Da rammesystemer kan integrere alle funktioner i virksomheden og skabe gennemgribende forandringer i den måde organisationen organiserer sine aktiviteter på, vil det være ledelsens ansvar at sikre, at alle funktionsområder er involveret i implementeringen. Hvordan den enkelte virksomhed vil benytte forandringsledelse i forbindelse med deres implementeringsproces, må bero på samspillet mellem systemet og den konkrete virksomhed.

Summary

The implementation of IT frame systems are more development of organisations rather than

of technology, and the IT frame systems are a lever for change ... for change ... for change ... etc.. This is why it is necessary to be aware of change management in connection with the implementation process to attain successful implementation. The implementation of IT frame systems is often met with resistance in the organisation, and this may be the greatest obstacle to implementation. In the article, it is

argued that resistance originates from the interaction between the system and the organisation and that it is relative, not absolute. The article proposes how to prevent this relative resistance in the organisation by taking into account the themes of change management in connection with implementation, and a sensible approach to the management of implementation processes in practice is provided.

Litteratur

Ansoff, Igor & McDonnell, Edward: *Implating Strategic Management*, second edition, Prentice Hall, Europe, 1990.

Bancroft, Nancy H.: *Implementing SAP R/3 - How to introduce a large system into a large organization*, Manning Publications Co. Greenwich, USA, 1996.

Bijker, Wiebe E.: *Of bicycles, Bakelites, and Bulbs. Towards a Theory of Sociotechnical Change. The MIT Press*, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1995.

Borum, Finn: *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens forlag, København, 1995.

Deloitte & Touche Consulting Group: *Danske erfaringer med implementering af integrerede informationssystemer*, Deloitte & Touche, Danmark, 1998.

Earl, M.J.: *Management strategies for Information Technology*, Prentice Hall, England, 1989.

Hatch, Mary J.: *Organizational theory*, Oxford University Press Inc., New York, 1997.

Hammer, Michael & Champy James: *Omstrukturering af virksomheden*, Borgen, København, 1994.

Iversen, Torben: *Virksomhedens Power Steering*, SAP R/3, Price Waterhouse, Danmark, 1998.

Kohn, Bjarne: *Implementering af rammesystemer til økonomistyring - Glem hvad du har lært - det meste er forkert!*, Økonomistyring & Informatik, 11. årgang nr. 6, Danmark, 1995/96.

Kræmmergaard Jensen, Pernille: *Understanding the Complexity in Implementation of a new IT-framesystem*, I Drejer, Anders & Kofoed, LiseB., *Management of Technology*, Center for teknologiledelse, Danmark, 1998.

Markus, M. Lynne: *Power, Politics, and MIS Implementation*, *Communication of the ACM*, Vol. 26. Number 6, 1983.

Walsham, G.: *Interpreting Information Systems in Organizations*, *Wiley series in Information Systems*, John Wiley & Sons Ltd. Chichester, England, 1993.

Zuboff, Shoshana: *In the age of the smart machine*, Heinemann Professional Publishing Ltd. Oxford, England, 1988.

