

WindowsTidningen 5/99

IT-chefen är osäkerhetsfaktor

– Absolut ingen som leder ett företag vill ha stora osäkerhetsmoment i sin organisation. Och det är precis det IT-chefen är och har varit; en osäkerhetsfaktor! Det menar Helena Lindskog, management- och strategi konsult med 25 års erfarenhet i telekombranschen.

Text: Assi Abdel-Baki, Foto: Olof Holdar

Framtidstänkare, strateg, debattör i *Dagens Industri* och *Svenska Dagbladet*, management-konsult, utredare, arkitekten bakom Sotip, tidningen *Telecom Idags* kandidat till Nobelpriset, adjungerad vid Linköpings Universitet ... när jag tittar igenom mina pressklipp inser jag att jag har att göra med en kvinna med många järn i elden. Vi träffas en sommarförmiddag och Helena berättar att hon precis tagit ett dopp i den närliggande sjön.

– Jag gör det varje morgon, det är då jag bearbetar mina idéer.

Och många idéer har hon.

Vårt samtal rör allt från IT och telekom, tekniker och användarna till beställarkompetens. Helena visar sig vara det perfekta intervjuobjektet, näst intill självgående levererar hon det ena ovärderliga citatet efter det andra.

När vi kommer in på ämnet IT-chefer och problemen de har att få acceptans i företagsledningen, lyser Helena upp. Det verkar vara ett kärt ämne.

– Det finns en slags olust mellan ledningen och IT-chefen. Absolut ingen som leder ett företag vill ha stora osäkerhetsmoment i sin organisation och IT-chefen är en osäkerhetsfaktor. Det har gått så långt på vissa arbets-

platser att det krävs stora ansträngningar från båda sidor för att komma tillrätta med problemen.

Historiskt har det varit så att IT-chefen krävt medel av ledningen för att vidta sk kritiska åtgärder, sedan har det helt oväntat behövts ytterligare stora tilläggsinvesteringar samtidigt som de tidigare investeringarna inte nått upp till förväntningarna eller till och med skapat nya problem. IT-chefen blir därmed en osäkerhetsfaktor i ledningens planering.

– Det är ytterst svårt att kalkylera med risken att IT-chefen inom ett år kommer att begära ytterligare några miljoner för att göra än det ena än det andra, fast han tidigare försäkrat om motsatsen. Det är ju stora summor det handlar om! Att ändra och implementera ett system kan kosta mer än att köpa nya byggnader, det är dyrt, komplicerat och kommer oftast helt oväntat för företagsledningen.

Sedan finns det stora osäkerhetsmoment i själva tekniken; incidenter som inte beror på IT-chefen, men som är väldigt svåra för ledningen att förstå. Företagsledningen är extremt beroende av IT-avdelningen eftersom IT-frågor är tekniskt komplicerade och de inte har den kunskapen som krävs.

en
ktor!



Jag har mött få IT-chefer som kunde underordna sig verksamheten. IT-cheferna utgår från IT-avdelningens behov, och har av naturliga skäl varit teknikmaximerare.

– Det är en otrevlig och svår sits för ledningen. Ledningen vill inte ha den typen av osäkerhet. De kan ju inte bedöma själva om det IT-chefen säger är rimligt; om man ska satsa på en teknik eller inte. Ledningen har helt enkelt inte den tekniska kunskapen som krävs. Dessutom har det visat sig vara svårt att ställa samma krav på IT-avdelningen som på övriga avdelningar i företaget, hur mycket man än skulle vilja det. Visst kan ledningen kräva att systemet inte ska vara nere i mer än tio minuter, men vad kan de göra när IT-chefen säger att det trots allt blir ett stopp på flera timmar?

Det här är en vanlig anledning till att man outsourcar delar av IT-verksamheten, just för att få en klar linje och ett tydligt ansvarsområde. Företaget som man anlitar är en leverantör som är helt underordnad och måste hålla sig till det som avtalats om. Det kan avkrävas ansvar och skadestånd.

– Jag har mött få IT-chefer som kunde underordna sig verksamheten. IT-cheferna utgår oftast i sina resonemang från IT-avdelningens behov, och har av naturliga skäl varit teknik-maximerare. De kommer från teknik och kan sällan affärsverksamheten tillräckligt bra för att utgå från den. IT-chefen måste lära sig att lägga fram förslag utan att måla upp skräckscenarier, presentera realistiska ekonomiska kalkyler, visa på de funktioner som tillförs och varför det är lämpligt för företaget att anamma en viss lösning. Den typen av analyser har saknats. Sedan är det upp till ledningen att fatta beslut och det beslutet måste IT-chefen finna sig i.

På samma sätt som finanschefen, utvecklingschefen eller personalchefen, ska IT-chefen vara med i företagsledningen, det hävdar Helena bestämt. IT är en så viktig del av verksamheten. Om inte IT-chefen är involverad i ledningen kommer han att fortsätta med teknik-maximering.

– IT är bara ett medel för företaget att uppnå andra mål. Så länge man sitter utanför ledningen kan man lätt tro att IT är ett mål i sig. IT är en nödvändig del men inte den enda delen som krävs för att lyckas. Därför måste man vara involverad och förstå sin roll i helheten.

Det gäller att veta vad som försiggår i resten av verksamheten för att planera IT-investeringar rätt. IT-avdelningen får inte bara utgå från sin egen planering, den måste samordnas med resten av verksamheten.

– Det kanske inte är lämpligt att byta affärssystem inför stora produktlanseringar. Det är lätt hänt att man utgår från IT-avdelningens agenda och kan sedan inte förstå varför implementeringen misslyckats i resten av företaget.

Även om problemen är svåra på många håll, finns det flera faktorer som gör att de gradvis kommer att försvinna.

– Det är egentligen tre saker som händer. Det ena är att

ledningen blir säkrare i sitt sätt att hantera IT, som vilken annan övrig aspekt av företaget. Detta kommer i och med att de får mer erfarenhet och mer kunskap. Det andra man kan hoppas på är att IT-chefen blir mer engagerad i själva verksamheten. Det tredje är att tekniken kommer att bli mycket stabilare, bättre och därmed mindre riskfylld.

Att tekniken blir stabilare kommer att ändra teknikernas status rejält, hävdar Helena Lindskog.

– IT-branschen är en relativt ung bransch som just nu befinner sig i ett övergångsskede. Den position människorna har i branschen kommer inte att vara den samma om några år. Respekten försvinner i och med att tekniken blir mer pålitlig. Idag pratar vi högt och brett om IT, men om några år kommer ingen att nämna det. IT kommer att bli något som ska döljas.

– Den som kommer att ha nyckelrollen i framtiden är IT-chefen och vissa andra tekniker som är totalt involverade i verksamheten, de som förstår när man ska göra en förändring med hänsyn till verksamhetens produktion. Resterande tekniker, den stora majoriteten, tillhör produktionsdelen. De gör själva hantverket, installerar, fixar och donar precis som vilka andra reparatörer som helst.

När jag nämner att WindowsTidningens läsundersökning visar att datateknikerna ser användarna som ett av de största problemen i arbetet, blir hon full i skratt.

– Jaa, det var ett intressant sätt att se på sin situation. Varför tror de att de finns till egentligen? De har ju inte förstätt sin roll. De tror att de tillhör eliten genom att besitta den kunskapen de har. Egentligen borde de tycka att varje klagomål eller "dum" fråga från en användare är en utmaning. En möjlighet till förändring, en möjlighet till att skapa något nytt. Men, å andra sidan, är det i allmänhet inte kreativa människor som är tekniker. De är hantverkare, som för tillfället åtnjuter hög status. Det är sällan sådana människor går en enda millimeter utanför ramarna.

– Det är inte mycket i denna sfär som är speciellt kreativt, poängterar Helena. Just nu finns det brist på kompetenta människor i kombination med stort behov och ny teknik. Det skapar en viss status. Det är inte olikt den status som flygvärdinnor hade för. Då var det inte ovanligt att anordna skönhetsstävlingar för att avgöra vem skulle få ynnesten att bli flygvärdinna! Idag är det ingen som tycker att det yrket har någon speciell status, tvärtom. Samma sak kommer att hända med de som arbetar med IT och Internet. Det positiva i det hela, som jag ser det, är att datatekniker har en enorm yrkesstolthet eftersom de har en så pass hög status.

Att se möjligheter i problemen, är något Helena tror starkt på. I sitt arbete med Stattel-delegationen och Sotip var det just det hon gjorde. Stattel-delegationen inrättades 1991 med syfte att upphandla data- och telekom-tjänster för svenska myndigheter.

– Det som var viktigt i arbetet inom Stattel, i alla fall för mig, var att vi lyckades utvidga upphandlingen från att bara minska kostnaderna till att tvärtom använda telekom som verktyg för effektivisering av hela verksamheten och för att höja servicen till allmänheten. Under den

Det är en otrevlig och svår sits för ledningen. De kan ju inte bedöma själva om det IT-chefen säger är rimligt!

perioden tittade man inte på hur telefonin kunde utvecklas, det man koncentrerade sig på var hur man skulle minska kostnaderna.

Företagen betalar för utgående trafik och det många företag gjorde var att försöka minska de kostnaderna bland annat genom att begränsa den utgående telefonin med spärrar för mobiltelefon eller utlandssamtal. Men det man missade var att merparten av kostnaderna låg i att ta emot samtal.

– Telefonisterna och i stort sett all apparatur vi har, abonnentväxlar, röstbrevlådor med mera är inte till för att de anställda ska ringa! Tvärtom de är ju till för att ta emot samtal. Många förbisåg detta, man tänkte helt enkelt inte i de banorna. När man sedan fick detta klart för sig blev det en explosion vad gäller call centra, interaktiva talsvarssystem, automatisk samtalsfördelning med mera. En av de stora bitarna som fortfarande återstår att göra är samordningen mellan Internet och telefonen, här finns enorma möjligheter!

Helena menar att tekniken finns idag.

– Tekniken har aldrig varit hinder för något. Hindren har varit föråldrade rutiner, komplicerade gränssnitt eller att människorna inte har varit mogna för förändringar. Vi har kommit till det stadiet att tekniken kan göra det du begär, sedan är det självklart en fråga om pris. Men det finns inte tillräckligt starka krafter för att trycka på och inte tillräckligt bra köpare för att välja.

För att öka beställarkompetensen inför telekomupphandlingar skapades på initiativ av Helena Lindskog, ett dokument döpt till Sotip (Swedish government Open Telecommunicationssystem Interconnection Profile). Sotip är tänkt som ett hjälpmedel för köpare att analysera verksamhetens behov och relatera dessa behov till tekniska funktioner. Helt enkelt en mycket detaljerad guide som systematiskt visar på olika användares skilda behov och hur dessa kan mötas med hjälp av olika tekniska lösningar, både nutida och framtida.

Inför arbetet med Sotip intervjuade Helena individer från många olika yrkeskategorier. Istället för att fråga dem vad de behövde, vände hon på steken och tog reda på vilka problem och irritationsmoment de hade.

– Att endast fråga vad användarna behöver, är att lägga över en stor del av arbetet på dem. Man är ganska hjälplös som användare eftersom man har svårt att formulera sina krav. Det är bättre att utgå från problemen och hitta lösningar till dem.

Efter alla intervjuer sammanställdes en modell baserad på arbetssituation och inte position i företaget. Sotip är värd att titta närmare på även om det inte är just telekom man ska upphandla, eftersom den går igenom olika medarbetares kommunikationsbehov. Modellen är en bas man sedan kan bygga på beroende på bransch och situation.

– Sotip är en stabil modell eftersom den utgår från funktion och arbetssituation och inte teknik. Arbetsituationen ska inte vara avhängig av teknisk lösning eller ägandeförhållande, om det är en publiklösning eller privatlösning. Vill jag jobba hemma ska jag likväl kunna göra det som att arbeta på kontoret eller någon annanstans. Man måste utgå från användarnas behov, se till att de funktioner de behöver finns och att de olika tekniska lösningarna fungerar ihop helt transparent.



I allmänhet är det inte kreativa människor som är tekniker. De är hantverkare, som för tillfället åtnjuter hög status.



Sotip fick ett varmt mottagande, främst utomlands.

– Man är väl aldrig är profet i sitt eget land. När jag en kort tid efter att Sotip publicerats i Sverige presenterade det för EU, tog det inte mer än några minuter för dem att tända på konceptet. I USA var det samma mottagande. Inget liknande hade gjorts tidigare.

Men det fanns även kritik mot Sotip.

– De som var mest kritiska var en del konsulter som menade att den begränsade användarnas möjligheter att välja. Men det var snarare så att den begränsade konsulternas marknad eftersom den gav möjlighet för användaren att helt själv ta fram en kravspecifikation.

Sotip är nu en del av EU:s strategi och går under namnet Eotip och har använts av flera av EU:s medlemsstater.

– Jag har varit rådgivare åt holländska staten i deras telekomupphandling. Vi använde Sotip som grund, där lade jag dessutom till ip-telefonin.

Efter tiden på Stattel gick Helena tillbaka till Ericsson för att arbeta med strategifrågor.

– Jag skulle titta på vilka nya funktioner, och i förlängningen vilka nya produkter som skulle behövas tas fram och utvecklas för företag, myndigheter och andra organisationer.

Helena har nu även slutat på Ericsson och är i full gång att skriva en bok om Tidrika och Tidfattiga, begrepp hon själv myntat. Till hösten ska hon arbeta som adjungerad vid Linköpings Universitet, Institutionen för Industriell Ekonomi med fokus på elektronisk handel, på deltid dock. Det finns många andra projekt som pockar på hennes uppmärksamhet, bland annat som krönikör i WindowsTidningen.

Vill du öka din beställarkompetens? Ta en titt på Sotip! Den hittar den i pdf-format på: www.statskontoret.se/publ/sotkom.htm



Att endast fråga vad användarna behöver, är att lägga över en stor del av arbetet på dem. Det är bättre att utgå från problemen och hitta lösningar till dem.

