

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1

a)

IT og IS er områder som, fra sin spede begynnelse, har vært preget av endring og konstant utvikling. I scens på maskinvare- og programvaresiden har utviklingen rast av gårde i et nærmest usunt tempo. Men også teorien rundt praksis innen IT/IS har gjennomgått en rekke paradigmer opp igjennom årene. All denne utviklingen og endringen i arbeidsmetoder, praksis og teori har ført til økt fokus på endringsdyktighet - "agility" - innen fagfeltet. Det har blitt ansett som en nødvendighet å øke bevisstheten rundt omstilling, for å unngå at bedrifter går dubben som følge av at de ikke har evnet å holde tritt med utviklingen.

Ved å forsøke å vri det negative - utviklingen - til noe positivt har teoretikere innen IT/IS utviklet konseptet "agility". Som nevnt er en grei norsk oversettelse av dette begrepet endringsdyktighet, å ha evnen til å på en smidig måte endre seg etter som omgivelsene krever dette. I forhold til informasjonssystemer, og teorien rundt dette, vil dette innebære at de prosessene, systemene og metodene som er i bruk er bygget opp og konstruert på en slik måte at en omstilling, restrukturering eller liknende uten videre skal kunne adopteres og implementeres uten at det går ut over bedriftens generelle virke og produksjon.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.Oppgave 1 a) forts.:

Et viktig moment i litteraturen rundt "agility" er også at denne endringsdyktigheten skal hjelpe bedriften en konkurransefordel. Kundene eller brukerne opplever et bedre samarbeid med bedriften nettopp gjennom evnen til å svare på endringer som viser seg nødvendig. En bedrift som lykkes i sin endringsdyktighet kjennetegnes dermed av at den på en samtidig måte kan endre sine arbeidsprosesser, samt håndtere de krav til omstilling som måtte kreves.

Med tanke på grunnlaget for denne tankegangen, gir også denne egenskapen en trygghet for bedriften, dens ansatte, ledelse og aksjonærer. Det vil være naturlig å anta at en endringsdyktig bedrift innen IT/IS, vil ~~også~~ også være en mer stabil bedrift med en økt levedyktighet. "Agility" som et konkurransefortrinn trekker kunder, og sikrer inntekter, mens "agility" også kan eliminere eventuelle bruser i markedet som reguleringer, teknologisk utvikling og øvrige krav. Jmf. med teori rundt forretningsstrategi resulterer dette i en tryggere og organisasjon som en helhet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1

br)

Tidligere i oppgaven er det beskrevet hva "agility" er, og hvordan dette knyttes opp mot informasjonssystemer. På tross av forordene om begrepet er det dog ikke bare å beskrive seg for å bli en endringsdyktig IT/IS-bedrift. En rekke områder må berøres og restruktureres/ reorganiseres for å øke sin endringsdyktighet.

Teorien sier mye om BPM, prosessmodellering og optimalisering av en bedrifts arbeidsflyt. Denne tankegangen, nærmest manifestert av Hammer i 1990, dreier seg om å restrukturere og bevisst modellere og planlegge en bedrifts arbeidsprosesser for å effektivisere og om mulig automatisere disse. Dette har en nær tilknytning til å forbedre sin endringsdyktighet. Ved å bevisst modellere og utvikle prosesser som er mottakelige for endring ("agile"), samt identifisere områder der dette allerede er tilfelle, vil bedriften stille sterkere i forhold til "agility". Det er på dette punktet man legger grunnlaget for en endringsdyktig bedrift.

Det er dog andre områder man kan forbedre sin endringsdyktighet. Så vel som at man er bevisst egne prosesser i forhold til "agility" under prosessutvikling, er det viktig at denne bevisstheten spres til andre deler av det organisatoriske i en IT/IS-bedrift. Ved valg av utviklingsmetoder, programvare og maskinvare er det kritisk

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1b forts.

at endringsdyktigheten tas i betraktning. Det er skrevet mye i teorien rundt "agility" i forhold til utviklingsmetoder der også det teknologiske, hardware og software, tas i betraktning. I en grunnleggende banken som bør memoreres av alle som ønsker å bli så endringsdyktige som mulig, er med andre ord at bevisstheten rundt dette burde gjennomføres hele bedriften. Fra det organisatoriske rundt prosessutvikling og metodevalg, og ned til de ansatte som burde ha innkorporert en kultur for "agility", og ikke virke heravende på utviklingen av denne eksenskyen. "Agility" sett opp mot informasjonssystemer spesifikt kan dermed sies å være det samme som "agility" sett opp mot hele IT/IS-bedriften, da begrepet i seg selv setter krav til mer enn bare systemet.

Oppgave 2

I forhold til teorien rundt utvikling av virksomhetsprosesser, er begrepet modenhet, eller "maturity", blitt svært populært i det siste. Modenhet kan sies å være den grad av forståelse man har for sin bedrift, dens prosesser, arbeidstilt og organisatorisk oppbygging. Fokus ligger på at bedriftene skal oppnå en høy grad av kunnskap og erkjennelse av sin egen modenhet. Det er derfor blitt utviklet en rekke modeller - maturity models - som har

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2 forts.

som mål å visualisere nettopp dette. Moderhet er direkte knyttet opp mot utvikling av virksomhetsprosesser i den forstand at man, for å kunne utvikle realistiske og effektive virksomhetsprosesser, er avhengig av en god forståelse for egen bedrift. Høy grad av moderhet sikrer bedre presisjon innen utviklingen, dermed også et bedre utfall.

Mest aktuell pr. idag er nok Hammer med sin PEMM ~~mod~~, en moderhetsmodell som tar for seg en bedrifts moderhet innen de to aspektene ytelse og organisasjon. Modellen inneholder et rammeverk for måling av moderhet, og har klassifisert moderheten i nivåer der en rekke krav må oppfylles for å nå de ulike nivåene. Modellen sier også at som helhet er en bedrift aldri mer moder enn det laveste nivået av moderhet som er nådd.

I forskningen og utviklingen av disse moderhetsmodellene er det identifisert en rekke hemmere og fremmere for arbeidet med utvikling av virksomhetsprosesser. Dette er elementer og faktorer i bedriften som enten letter arbeidet med virksomhetsprosessen, eller gjør det vanskeligere. I eget arbeid med dette temaet er det også blitt avslørt enkelte slike faktorer. Det man ser er at dette ofte er de samme faktorene i ulike bedrifter, men at det som kan virke hemmende for noen nettopp

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2 forts.

kan oppføre som fremmere for andre. Rent organisatoriske forhold som bedriftskultur, samt hvorvidt strukturen i bedriften er "top-down" eller "bottam-up" trekkes frem som mulige hemmere og fremmere, avhengig av bedriften. Enkelte bedrifter er svært "top-down" og har en kultur der den enkelte ansatte har liten eller ingen påvirkning på organisatoriske avgjørelser. Dette er sjelden med på å fremme arbeidet med virksomhetsprosessene, men heller hemme det. Er situasjonen motsatt, er det dog enklere for ledelsen å få til et godt samarbeid med sine ansatte, noe som vil fungere som en fremmer for arbeidet.

På den annen side har man de økonomiske aspektene rundt organisasjonen. Finansielle begrensninger setter ofte for begrensede rammer for utviklingen, og det oppleves som problematisk å få tilført nok økonomiske ressurser til et arbeid som ikke nødvendigvis garanterer avkastning. Dette bringer oss over på noe av det eget arbeid har vist som en stor utfordring. Forankring i ledelsen går igjen som en faktor som, dersom den er til stede, letter arbeidet betydelig, og lett kan endre også det finansielle til en fremmer. Men dessverre viser det seg at dette sjelden er tilfelle. Man sliter med å få en god forankring i ledelsen, noe som resulterer i at det blir en hemmer for utviklingsarbeidet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2 Forts.

En annen faktor eget arbeid har vist, er kompetansen hos de ansatte. Manglende kompetanse med de tilhørende behov for kursing og opplæring oppleves som en utfordring i de bedriftene vi har vært i kontakt med. Dette hemmer arbeidet i den forstand at det blir forsinket, samt økte omkostninger i forhold til kurs og opplæringsmateriale. Dette på sin side har igjen ringvirkninger på nevnte faktorer som de finansielle aspekter, og forankring i ledelsen. I eget arbeid trekktes ofte gode holdninger og endringsvillighet frem som fremmere. Dette er positive trekk, da en god grunnholdning kan påvirke andre faktorer, og mulig endre hemmere til fremmere.

Det å være bevist ~~en~~ egen bedrift og dens virkemåte - modernhet - er som nevnt kritisk når det skal utvikles gode virksomhetsprosesser. Men forskningen viser at det, som alltid, er enkelte utfordringer og motivatoren til dette arbeidet. Viktigst, kan det virke som, er dog kulturen, holdningene og viljen til å ta tak i prosessene og forbedre de. Personer dette ligger til grunn kan utfordringene raskt bli litt mindre tvende.