



Oppg 1 a)

Hovedpoengene i Michael Hammer sin artikkel: "Don't automate, obliterate" fra 1990 handler svært mye om å radikalt endre en organisasjon (re-engineering) ved bruk av IT, og ikke late bruke IT til å automatisere gamle prosesser, og arbeidsoppgaver. Siden artikkelen fremmer prosessen vil jeg innledningsvis utvikle begrepet forretningsprosessen. Det er en serie av oppgaver som har som hovedmål å utføres for å oppnå organisasjonens overordnede mål og strategier, poengter Hammer selv.

Hammer sier at ved å tenke radikalt nytt og endre radikalt måten organisasjonen arbeider på kan man oppnå svært gode fordeler som bedre kvalitet, lavere kostnader, hurtighet i organisasjonen og økt kunde fornøydhet. Det er viktig å belyse at en slik radikal endring ikke late innebærer endringer i organisasjonens overordnede mål, eller hvordan enkelte arbeidstakere arbeider på. En slik endring vil i praksis kunne endre hvordan hele organisasjonen operer og arbeider på, alt fra rutine baserte oppgaver endres, produkter og tjenester kan bli endret, hvordan flertallet av ansatte arbeider på kan bli endret, ledelsens visjon og mål er alle mulige "vendtingskandidater" i følge Hammer. Det er som forfatteren poengterer (tror jeg :) viktig å se det store bildet og ikke late dele det av bildet.

Videre fremmer Hammer frem en del viktige poeng for å skulle utføre slike endringer.

La dem som utvikler resultatet utføre prosessen/tilnyttet resultatet, sier Hammer. Hvis for eksempel kunden i en gitt organisasjon er den som ønsker å ha



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3204
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 2 av 11

oppg 1 og fortsetter

fullstendig faktaoversikt lett tilgjengelig for å se hva som er blitt handlet, hvorfor ikke la kunden selv prosessere dette? Dette vil være med å effektivisere måten det arbeides på, øke hastigheten og gi økt kvalitet til kundene, med IT som en "muliggjører".

Videre skriver Hammet viktigheten av å linke parallelle prosesser fremfor å integrere deres resultater. Altså koordinert sammensetningen av en linje for linje et ferdig.

Enda ett punkt hammet trekker frem er å la den eller den som behandler informasjonen faktisk prosessere alt knyttet til informasjonen. Ikke spør "ansvar" over flere avdelinger eller områder. Single point of contact for kunden er også noe som kan nevnes i denne forbindelse. La kunden forholde seg til ett ansikt og ikke flere for å bedre kvaliteten og hastigheten på tjenestene.

Geografi og sentralisering er et annet hovedpoeng til Hammet hvor han sier behandle avdelinger, områder, land som om de var sentralisert.

Fremfor å legge lag på gamle prosesser sier Hammet at man må tenke helt nytt. Forkast det gamle og innover og kall nytt!

Tillitt og ansvarliggjøring er også noe Hammet fremhever for å skape et mindre byråkrati og stimulere til å stole på hverandre, fremfor å la mellomledere "godlyfne" og forsinke organisasjonens strategier og mål.

Ungå personifisering og "silokanlegang" for å sikre at alle i organisasjonen trekkes mot et felles mål og jobber sammen for å oppnå målene.



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 3 av 11

Oppg 1

W)

Jeg vil starte med å si at Hammer selv i 2007 skriver i sin artikkel The process Audit at Reengineeringen han skriver i 1990 kanskje var noe radikale, og så mange som 70% av slike prosjektet feilet. Det var på mange måter "all in" som de sier i poker, eller "fold" hvis vi heldet oss til pokerterminologien. Siden oppgaven ønsket drøfting om artikkelen fra 1990 et aktuelt idag for norske bedrifter vil jeg selv mene at den saken er todelt. Det er helt klart at det er svært viktig å endre organisasjonen for å holde tritt med konkurrenter, markedet og derfor kunne overleve som organisasjon, eller være smidig/agil for å kunne tilpasse seg de stadig økende hurtige endringer omgivelsene forlanger av organisasjonene i den globaliserte verden. ~~Etter~~ Groover 1999 poengterer denne globaliseringen som stadig blir sterkere, og at organisasjonene må holde tritt med omgivelsene for å overleve, og derfor ofte må gjennomføre endringer. Men som jeg nevnte innledningsvis i denne oppgaven er mitt syn på relevansen for norske bedrifter idag todelt. Dette har rot i at svært mange bedrifter ikke "klarer" slike radikale endringer like godt, mens det helt klart kan oppnås svært høye gevinster ved å klare en stor og radikal endringsgjennomføring. For dem som spiller poker vil jeg tørre å påstå at 30% sannsynlighet for å lykkes ikke er nok for å satse alt en organisasjon har. Siden BPR (Business Process Management) nærmest oppstod av Hammer i 1990 har flere undersøkelser og studier blitt foretatt for å finne ut blant annet hva som kan gjøres for å redusere risiko ved en slik radikal endring, og det har oppstått



Emnekode : IS-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 4 av 11

oppg 9 (b) forsettler

mange nye eller endrete måter å angripe prosessendringer. Jeg ønsket med det å trekke frem BPM (Business Process Management) som kanskje kan sees på som en evolusjon av BPR for å omfatte endringer fra flere sider og dermed kunne ~~reducere~~ redusere risikoen. Grunnen til at jeg trekker frem BPM er for å drøfte relevansen ved BPR til Hammen i dag. Da jeg antar alle norske bedrifter ønsket å redusere risiko ved endringer mest mulig kommer vi ikke utenom BPM. BPM er ifølg Van der Aalst (for jeg) en samling av verktøy, tekniker og metoder for å analysere, gjennomføre, kontrollere og måle forretningsprosesser i en organisasjon. BPR til Hammen hadde ikke analyse, kontroll og gjennomføring med i en slik grad slik jeg ser det. Videre mener jeg at en analyse, gjerne se hvor bedriften er idag, kartlegge prosessen og visualisere disse ved modellering er svært nyttig for alle bedrifter. Groover laqg poengtetet viktigheten med slik modellering for å skape en felles forståelse av hva det store bildet (Hammen har også nevnt "det store bildet". Videre sier Groover at det kan være et viktig verktøy for å vise interessenter hva det dreier seg om og dermed kunne involvere flest mulig i en endringsprosess. Motstand i organisasjonen er ofte nevnt ved innføring av endringer, og selv om Idun et al i sin artikkel i 2006 fant at Norge generelt er mer villig til å la seg endre, er det å ha en plan og analyse viktig for å skape en forståelse av dagens situasjon, ønsket situasjon og trekke med hele organisasjonen i ønsket retning. Videre er det helt klart viktig å kontrollere prosessene for å se om de gjøres som skal gjøres eller ikke.



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 5 av 11

oppg 1 b) forts.

Målinger i BPM er også sentralt for å faktisk se om organisasjonen oppnår ønsket resultat av prosessene eller ikke og kunne foreta videre optimaliseringer. BPM kan altså sees på som en kontinuerlig prosess, man blir aldri helt ferdig for det vil alltid være rom for forbedringer, endringer og tilpassinger av prosessene. Slik jeg ser på Hammer sin reengineering fra 1990 er det en én gangs operasjon, og ikke en "syklus" slik BPM er.

Oppsummert vil jeg poengtere at endringer er viktig og artikkelen har dermed relevans, men det blir kanskje sees i en enda større sammenheng slik BPM gjør. Dette for å redusere mest mulig risiko for bedrifter som ønsker store endringer gjennomført for å oppnå en eller flere fordeler.



Oppg 2

Det er helt klart mange utfordringer å ta hensyn i slike endringsprosjekter og det har sammenheng med at slike prosjekter ofte gjør store omstruktureringer, og det involverer met eller mindre alle interesser og ansatte. Det med har man mange "hensyn" som skal taes for å gjøre de fleste fornøyd, eller iallefall la dem tro det. Accenture nevnte på sin gjeste forelesning v/ Atle Sørensen at endringsprosjektet handlet met om psykologi enn teknologi. I Groover 1999 bekreftes også dette altet en gang hvor forfatteren presenterer sine nylige funn fra to case studier om hva var de største utfordringene. Her trekkes Groover frem Change Management (CM) gjennom hele prosessen for å sikre at motstand adresseres og alle ansatte får følelsen av å "være med" enten ved eierskap eller incentiver. Sistnevnte med motstand og de ansatte er også noe Motivalla f Thompson 2009 poengterer et viktig Med change Management (CM). Kunnskapsbygging er også viktig slik at både toppledelsen og alle under vet hva prosessen er og har kunnskap om hva som skal endres. Det vil jo som oftest være snakk om nye eller endrede systemer, og her vil også kunnskapsbygging være viktig for å sikre att alle klarer å følge med endringene og ingen "faller av". Dette kan forsterkes med Groover 1999 sitt nyligefunn om bred involvering av organisasjonen og samarbeide med lager viktig ved gjennomføring av endringsprosjektet. Kommunikasjon vil derfor være en sentral utfordring. Budskapet bør komme ut til folkert for å la dem føle seg involvert i endringene som foregår eller skal til å fore komme ved å velge ut ambassadere og fellet superbrukere vil man ofte kunne



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 7 av 11

oppg 2 fortts.

La "gulvansatte" få med resten av gulvet, og ikke la ledelsen tre endringene over hodet på dem. Det løst dog velges karismatiske mennesker som "lett" kan få med seg andre mennesker sier Motiwalla et al 2009.

Mens vi snakker om mennesker må jeg få frem viktigheten av å ha med tilfekte folk på slike endringsprosjektet. Det er tross alt mennesker som skal operere og arbeide ~~med~~ før, under og etter endringene er gjennomført. For å bekrefte min påstand vil jeg trekke frem Collins sin bok "From good to great" hvor det første prinsippet hans kalt "fortsett" dreier seg om først å kaste de mennesket som ikke er "tilfekte" og få gode og eksepsjonelle mennesker på plass, før prosjektet går videre (prosjektet går videre). Altså velk med mennesker som ikke kan eller er i stand til å gjøre en god jobb, og inn med de som kun gjøre en god jobb. Et man ikke i stand til å få dem "vekk" om gruppen best mulig gjøre tilkalt for å sikre at den best mulig kan være med i et slikt endringsprosjekt.

Modenhet i organisasjoner er også svært sentralt for å kunne være i stand til å klare et slikt endringsprosjekt. I den forbindelse anser jeg Hammer 2007 sine modeller eller kategorier for å kunne kartlegge hvor organisasjonen står i forhold til modenhet. Såvidt jeg kan huske trekket Hammer frem viktigheten av en slik kartlegging for å få en bedre forståelse av hvor organisasjonen står i dag, og hvor



Emnekode : 1S-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 8 av 11

oppg 2 forts.

dem bør gjøre tiltak for å oppnå høyere modenhet. For jeg presenterer innholdet i Hammer sine ~~gru~~ to grupper man bør se på i forhold til kartlegging av modenheten, er det viktig å få frem at en slik kartlegging helt klart bør finne sted så tidlig som mulig. Det jeg ville igangsatt prosjektet, nettopp for å kunne ha muligheten til å utføre tiltak for selve endringsprosjektet et i full gang.

Hammer nevner to grupper, ^{enablere} ~~enabler~~ og Entrepriise. av ~~enablere~~ ^{enablere} nevner Hammer følgende:

Design.
Performers.
Owners.
Infrastructure.
Metrics.

av Entrepriise nevner Hammer følgende fire:

Leadership.
Culture.
Experts.
Governance.



Emnekode : 1S-403.
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12-10
Ark nr. : 9 av 11

oppg 2 fotts-

Design av prosessene sier hammet er viktig og dermed grunnlaget for hvordan organisasjonen vil arbeide på. Ingen eller dårlig design vil kunne skape problemer både kort og lang siktlig. Det er derfor viktig å legge mye arbeid i design av prosessene for å senere ikke jobbe på feil grunnlag.

Performers, altså de menneskene som skal gjennomføre prosjektet bør ha tilstrekkelig kunnskap og en forståelse av både teknologi og forretningsprosessen for å sikre en best mulig gjennomføring av prosessendringer i et endringsprosjekt.

Owner, eller eiere av organisasjonen bør være inneforstått med det store bildet slike endringer kan medføre. Eiere må være med på det og sikre videre oppfølging selv om det kan bli harde tid.

Infrastructure, eller infrastrukturen organisasjonen besitter bør være i stand til å ta de stipulerte endringene, og nye krav til teknologien et endringsprosjekt kan medføre.

Metrics, eller målinger er en sentral del av endringsprosjektet og endringen i forretningsprosessen. Måling før, under og etter for å faktisk kunne vite hvordan organisasjonen ligger anner viktig for å vite hvor organisasjonen er i forhold til hvor den bør/antatt er.



Oppg 2 forts.

Leadership, eller lederskap er viktig, sier Hammer. Forankring i toppledelsen for å sikre at alle i ledelsen er helt og holdent med på prosjektet er en viktig utfordring. Hvis ikke toppledelsen "et all in" kan man da forvente at de ansatte skal være helt med på prosjektet? Det tror ikke jeg.

Culture, kultur i organisasjonen vil ha en påvirkende faktor og er en utfordring for om prosjektet vil kunne lykkes eller ikke. Hvordan er kulturen i organisasjonen? Ønskes endringer velkommen, er lagspill og samarbeide en selvfølge og har de ansatte en proaktiv holdning overfor kunder og partnere? Slike faktorer må vurderes før prosjektet går igang for å kunne utføre tiltak, hvis ikke.

Experts, ekspert. Har organisasjonen tilgang på tilleggs kompetanse in-house eller må slik ekspertise leies inn. I dette, eller oppgavens tilfelle ser det ut til at dem ikke har det, og leier det for meg inn.

Governance, eller forvaltning. Hvordan er forvaltningen i organisasjonen? Dette er det siste Hammer nevner under Entreprenør gruppen og vil kunne ha en finger med i spillet når det kommer til endringer.



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3804
Dato : 14/12+10
Ark nr. : 11 av 11

oppg 2 forts.

Modenheten til de tidligere nevnte punktene i både enkelts og enkeltvis gis en score fra 0-4, hvor 0 er dårligst og 4 er best i klassen. 1 er det modenhet tilstedes 2 er det bra modenhet og 3 sier tammest et optimalt. 4 er som nevnt "best i klassen". Ved å gi score på punktene vil organisasjonen i mye større grad være bevisst på hvor moden den er, og derfor ha muligheten til å iverksette tiltak for å stå bedre rustet i slike endringsprosjekter. Hvis organisasjon har håpet og satset på at dette går bra, vil ~~det~~ jeg påstå at sannsynligheten for å lykkes med prosjektet vil være betraktelig lavere.

Risikominimering som en slik modenhetsanalyse (med tilfally) kan sees på til å være et en viktig utfordring i endringsprosjekter.

Jeg vil avslutningsvis poengtere at ingen bedrifter eller prosjekter er like og derfor vil også de sentrale utfordringene kunne variere fra organisasjon til organisasjon og prosjekt til prosjekt. Derfor må alle organisasjoner og prosjekter nøye vurdere hvilke fallgruver som finnes og hvilke tiltak som kan iverksettes. Som et eksempel på hvor forslekkelig nasjoner kan være, trekker den et at 2006 frem at USA er mer maskelint og mer motstander av endringer enn Norge er. Begrepet "Alt som er sikkert, er at alt er usikkert" er fra mitt synspunkt absolutt gjeldende i slike endringsprosjekter.