

## DIGITAL LEDELSE

Af Kristian Fischer



## En træfsikker it-kanon

**Hvor er It-kanonen, Helge Sander? Den, der støtter it-cheferne og projektlederne igennem de hårdt ramte it-projekter. Den, der måske endda hjælper projekterne godt fra start ...**

**Godt nok har vi ikke været på landkortet** i mere end sådan cirka et halvt århundrede – os it-folk – men bør vi ikke også være kanonføde? Selvfølgelig. For det er ikke just-do-it og så-håb-det-bedste mentalitet det hele. Lidt teori og baggrundsviden skader aldrig.

Et blik på it-litteraturen giver lynhurtigt et fornuftigt udgangspunkt til de første grundpiller i kanonen. Her er fem kanonkugler, og vi starter på fronten.

**1. Frontkuglen.** Her en helt igennem vaskeægte dansker, som alt for få kender til. Den er en sand klassiker (et MUST-have, hvis du forstår sådan en lille en), i hvert fald på RUC. Bødker, Kensing og Simonsens "Professionel IT-forundersøgelse – grundlaget for bæredygtige IT-anvendelser" tager os igennem den essentielle forundersøgelse. Der er ikke engang tænkt en forundersøgelse eller bare en business case ind i projektet, så problemerne starter allerede før, projektet triller ud på slagmarken.

**2. Grundkuglen.** Når forundersøgelsen er på plads, og business casen sikret, er det tid til det strukturerede arbejde med it-systemudvikling. Det er afspejlet og velskrevet i Pressmans grundbog "Software Engineering – A practitioner's Approach – European Adaptation", som tager læseren igennem den gængse metodik. Bogen er en nødvendighed for alle it-folk. Hvis man ikke er til Pressman, ligger der mange andre it-systemudviklingsgrundbøger rundt omkring. Selvom

# Innovation skabes bedst i nedgangstider

Smart anvendelse af teknologi er virksomhedernes nøgle til innovation, mener innovations-eksperten Stephen Shapiro, som her giver gode råd til, hvordan it-chefen kommer i sving.

## → Stephen Shapiro

I løbet af sine 15 år hos Accenture, skabte Stephen Shapiro afdelingen Global Process Excellence Practice, der leverede innovationstræning til mere end 20.000 konsulenter.

I 2001 forlod han Accenture for at skrive sin første bog, '24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change', der høstede stor anerkendelse. Siden har han også forfattet bogen 'Goal Free Living: How to Have the Life You Want NOW!', der også er blevet en bestseller.

I dag turnerer han verden rundt med foredrag og som konsulent for både virksomheder og privat personer i at frigøre et større potentiale.

Han har blandt andet rådgivet kendte virksomheder som GE, BMW, UPS og Xerox.

succes i it-projekter. Der er ikke en sølvkugle, der kan dræbe den farlige it-projektvampyr. Det var der ikke dengang i 1975, da Fred Books for første gang skrev "The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering". Det er der heller ikke i dag. Vejen til succes er stadig belagt med hårdt og struktureret arbejde. En smule held. Og så erfaring.

**4. Kodekuglen.** Erfaringen finder vi i Peter Naurs "Computing: A Human Activity" fra 1992, som ikke er en bog for tøsedrenge. Bogen er et blændende opsamlingsværk af Naurs de (aller)bedste. Der er lige fra kompilering over computerundervisningsfilosofi til systemudvikling. Allerede i 1968 var han fremme med teorier, som holder den dag i dag, f.eks. at udviklingen af nye it-systemer ikke nødvendigvis er svaret på alle problemer i en given virksomhed!

**5. It-kuglen.** Den sidste og vigtigste kugle. Heldigvis for os konkluderede Nicholas Carr i sin bestseller "Does IT Matter" fra 2004, at it kan gøre en forskel for forretningen - og at it faktisk kan være svaret på nogle af virksomhedens problemer. Faktisk bør topledelsen sætte sig grundigt ind i virksomhedens it og høste de store gevinster, der er ved at tænke it ind som en integreret del af forretningsmodellen.

**Det er ikke nok med en kanon.** Der skal være plads til boblerne, der ligger lige under overfladen, og som måske vi være på listen om nogle år. Og så er det ikke til at komme uden om hele Extreme Programming-serien af Kent Beck med flere. En trilogi (eller hvor mange det nu endte med at blive) så spændende, adræt og nytænkende, at Stieg Larsson blegner ved siden af.

Tag XP-bøgerne og de fem kanonkugler af forskellig kaliber med ud i sommersonen og udvid din it-eksperitise. Med It-kanonen under armen kan du nemlig komme lidt tættere på at føre dine it-projekter (nogenlunde) uskadt igennem slagene.

**Fyr bare løs.** Det gør ikke så ondt ...

Kristian Fischer er managementkonsulent i  
A Consulting Group

## Af Anders Rostgaard

De er derude - et eller andet sted i it-afdelingen: Teknologiekspertene, som alene med deres spidsfindige viden kan styrke virksomhedsinnovationen. Hvis de bare får lov, forstås. For det er nemlig sjældent tilfældet:

"Vi har en tendens til at klassificere teknologifolkene som nørdere og bure dem inde i et skab, mens mange af dem faktisk er helt geniale til at udnytte teknologien forretningsmæssigt."

Ordene kommer ikke fra hr. hvem som helst, men fra innovationsguruen Stephen Shapiro, der turnerer verden rundt med en energi og begejstring, som kun få er i besiddelse af. Nærmest som en prædikant i religionen innovation.

For nylig excellerede han på et Maconomy-arrangement i København, hvor han tilsyneladende trykkede på de helt rigtige knapper, for selv efter en hel dags tætpakket konferenciprogram høstede han stående ovationer fra tilhørerne, hvoraf en stor bestanddel vel at mærke kom fra direktionsslaget i virksomhederne.

Efter alt at dømmes ramte den tidligere Accenture-direktør Stephen Shapiro nemlig plet. På et for tiden for mange ret ømt sted endda.

Han optrådte nemlig på et tidspunkt, hvor det klareste udsyn i forrudnen tyder på lavere vækst.

Det kan mærkes. Og rigtig

mange ledere står i kø for at bevise, at de kan imødegå den med mindst mulig tab.

## Lavvækst = innovation

"Og det er netop i dårligere tider, at der skal sættes på innovation," sagde Stephen Shapiro opmuntrende til de mange tilhørere fra scenen, mens han åbnede for godteposen fyldt med tips og tricks.

Tilhørerne i salen på Axelborg blev beriget med de mere overordnede linjer om innovation, men Stephen Shapiro skjulte under hele oplægget sin teknologibegejstring. Den lukkede han imidlertid op for i det efterfølgende interview med Computerworld.

"Jeg elsker teknologi, og ved helt sikkert mere om teknologiens muligheder end 90 procent af befolkningen - jeg kender eksempelvis til principperne bag XML og HTML," fortæller Stephen Shapiro, der mener, at de største innovationer i de kommende år netop skal komme fra informations-teknologien, og at it-lederne derfor skal undgå at blive det svageste led i kæden. Hvilket der er stor risiko for, hvis de ikke tager sig sammen, mener han.

Nok står han parat med kritikken. Men Shapiro har også nogle bud på, hvad der skal til, og det handler ikke kun om at sidde i rundkreds og få nye idéer, men også helt konkret om at lære at tænke ud af bok-

sen, sammensætte de rigtige team og bringe teknologiekspertene tæt på forretningen.

"Teknologien skal frigøre innovationskraften i virksomhederne - forbinde punkterne mellem de rigtige personer," siger Stephen Shapiro.

At forbinde virksomheden på kryds og tværs - at understøtte mulighederne for at samarbejde - vil blive en af it-funktionens vigtigste roller, mener Shapiro.

Han genkalder sig et eksempel fra en Boston-baseret virksomhed, der udnytter teknologien til at fremme en tidligere meget langsom proces.

"Her kan virksomhedens produktudviklere sidde sammen med kunder og leverandører omkring en 3D-visualisering af de nye produkter," siger han.

Historien viser, ifølge Shapiro, at det næsten kun er teknologien, der i disse år kan gøre en mærkbar forskel for virksomhederne. Eller i hvert fald den mest signifikante.

Men for mange it-afdelinger vil det indebære et markant skift i fokus. Mange års dyrt købte erfaringer med systematisk at beskrive og herefter automatisere processer skal lægges lidt på hylden til fordel for at se det som informations-teknologiens vigtigste funktion at muliggøre samarbejdet.

## Som jazz-musik

"Det er lidt ligesom jazz-musik. It skal skabe simple struk-

turer, som tillader folk at gøre deres arbejde og gøre dem effektive nok til, at de er effektive," siger Stephen Shapiro, der selv spiller tenor-saxofon.

Han leverer et illustrativt eksempel fra sin tid som chef for innovation hos konsulenthuset Accenture. Hver gang han skulle finde nogle specifikke informationer, blev han, ligesom kollegerne, sendt på jagt i Accentures store Lotus Notes-database.

Meget tidskrævende proces, fortæller han:

"Jeg kunne bruge fem timer på at finde det rigtige svar, men jeg ville egentlig hellere finde personen, der kendte svaret. Fremtiden ligger i at forbinde folk på den rigtige måde, i stedet for at tvinge alle til at lære alting fra bunden," siger han.

## Udnyt nedjusteringerne

Det kan virke en smule overentusiastisk at tale om innovation, når der ikke går en dag uden at ord som kreditkrise, højere råvarepriser og lavvækst sniger sig ind i avisernes spalter.

Og mange vil sikkert også kunne skrive under på, at disse negativt klingende ord forplanter sig til it-afdelingerne i form af nedjusterede budgetter.

Men skulle man forville sig selv ud i samme negative sang, og som en konsekvens heraf lægge innovation på hylden, står en innovationseksperter som



Foto: Torben Stroyer/Polfoto

målet 'hvorfor'. Klørmennesker har flair for planlægning og stiller typisk spørgsmålet 'hvordan'. Personer med mange ruder er typisk interesseret i eventyr og stiller spørgsmålet 'hvad'. Slutteligt har hjertemennesker typisk fokus på personer og stiller derfor spørgsmålet 'hvem'.

### Behov for nye mål

Detaljerne om kortspillet er mange flere, og Stephen Shapiro planlægger at beskrive hele konceptet nærmere i en bog, men umiddelbart kan kategoriseringen af mennesker meget hurtigt hjælpe med at se, om et team er skruet rigtigt sammen.

Og hermed også tilbage på sporet - it-afdelingen:

"I realiteten tilhører mange i en it-afdeling ofte de sorte kort, mens der er meget færre inden for de røde kort," siger han.

"Du kan se det ved, at der tidligere har været meget lidt fokus på brugertest og design - i hvert fald i selve udviklingsprocessen," siger Stephen Shapiro, der i øvrigt erklærer sig som ivrig tilhænger af agil softwareudvikling, hvor projekterne gennemgår mange iterationer.

Flere gange i løbet af inter-

Stephen Shapiro klar til at give det nødvendige spark bagi.

“Det er nu – nu når det gør ondt, at der skal satses på innovation,” siger han.

Det er netop, når det gør ondt, at innovationskraften kan frigøres bedst, mener han.

Stephen Shapiro mener, at alt for mange virksomheder slet ikke udnytter den motivationskraft, som en nedtur indeholder.

“Det er i dårlige perioder, vi er klar til at satse og tage risici,

og kanalisere dem hen i de mest værdigivende kasser.

“Innovationen skal målrettes,” siger Stephen Shapiro.

Han mener, at en virksomhed kan dissekeres i tre hovedbestanddele:

- Øverste lag, det vigtigste, er virksomhedens differentiator – det, som gør forskellen og som lokker kunderne til virksomheden.
- Andet lag er kerneforretningen, som kunderne be-

Stephen Shapiro illustrerer sin pointe med et eksempel fra forsikringsbranchen, hvor han har arbejdet med flere konkurrenter, som alle, på trods af samme forretning, investerer forskelligt i teknologien.

“En forsikringsvirksomhed fokuserer kraftigt på at håndtere skadesanmeldelserne bedst muligt og har derfor investeret i teknologier som chips i airbags i bilerne og rulende kontorer til skadesanmeldelse. Det kræver en masse it at få det til at hænge sammen,” siger han.

Mens, fortæller han, et andet selskab, der har militæret som storkunde, altid havde fokuseret på kundeservice:

“Før internettet var det selskabet med flest gratis-numre til kundeservice – i dag investerer virksomheden massivt i teknologi, der kan forbedre kundeservice,” forklarer han.

### Handler om mennesker

For it-cheferne handler faciliteringen af innovationen dog ikke kun om at få det bedst mulige ud af en periode i den økonomiske spændetrøje.

HR-delen, evnen til at spotte, udpege og bringe de helt rigtige personer i spil er afgørende. Ansvaret påhviler både virksomhedslederne og it-lederne.

Stephen Shapiro mener, at mange teknologiekspertter ofte fejlagtigt er blevet kategoriseret som nørder. Det gik an i den teknologiske æra, da tek-

nologien blev anvendt som et redskab til at virkeliggøre virksomhedernes visioner.

Men nu er fortegnet skiftet. I dag er de teknologiske muligheder så mange, at visionerne kun kan tænkes og skabes af dem, der har viden om teknologien.

“Teknologien er i dag kilden til mange idéer,” siger Stephen Shapiro.

“En af mine vigtigste partnere ved mere om teknologi end nogen anden, men han er også enormt klog til at se anvendelsesmulighederne. Derfor er han en af mine vigtigste samarbejdspartnere,” siger Shapiro.

De findes alle vegne, fortæller han, og måske især i it-afdelingerne, hvor man har haft en tendens til at stemple dem som ‘nørder’ eller blot ignorere dem.

“Vi har haft en tendens til at sige, at forretningen definerer et problem, som it-afdelingen, teknologifabrikken, så løser,” siger Shapiro, der advokerer for at hive teknologi-ekspertisen ud af it-afdelingen og placerer dem rundt omkring i virksomheden.

### Menneske-poker

Personer er i det hele taget i centrum for Shapiros betragtninger.

Men ikke kun enkeltpersonerne. En anden nøgle til at frigøre innovationen, selv i en periode med lavvækst, er at sammensætte de rigtige team

med forskellige menneskelige egenskaber.

Det indebærer ikke blot forståelsen for, hvordan et team skal sættes rigtigt sammen, men også evnen til at hyre og ansætte personer – også dem, der ikke umiddelbart ligner lederen selv, mener Shapiro.

For at forstå denne del af interviewet med Shapiro, er det nødvendigt lige at få fastlagt nogle af de begreber, som han anvender.

De er nemlig tyvstjålet fra et klassisk sæt velkendte spillekort med de sorte farver spar og klør, og de røde farver ruder og hjerter.

Spillekortene spiller nemlig en pædagogisk og forklaringsmæssig rolle i Stephen Shapiros begrebsunivers og foredrag.

Han har skabt sit eget sæt, hvor der som ekstra tekstelement på hvert spillekort er påtrykt hundredvis af forskellige egenskabs-definerende tillægsord som for eksempel ‘bossy’, ‘empatisk’ eller ‘perfektionist’.

Derefter handler det om at teste sig selv og finde de kort, der beskriver én bedst. Og på den måde får man ret hurtigt – ligesom deltagerne på Maconomy-arrangementet på Axelborg – et hurtigt billede af, hvem man er, alt afhængigt af, om man har flest spar, klør, ruder eller hjerter.

Kort fortalt er mennesker med spar-egenskaber typisk personer, der vil stille spørgs-

finder helt central i disse år. Direkte adspurgt om it-lederens rolle svarer han:

“Jeg tror, at den største barriere for innovation, er teknologien. Ikke på grund af it-afdelingen, men på grund af it-systemerne,” siger han.

Men så længe it-lederne bevarer og måler tidligere tiders historiske fokus på it-parametre som opetid, strømledning af processer og projekter til tiden, vil innovationen ikke få et løft, mener Shapiro.

“Men hvis en it-leder i stedet måles på, hvordan teknologien kan bruges til at skabe nye idéer og samarbejder på tværs, vil det få en stor indflydelse,” mener han, og peger på, at det allerede sker mange steder i opdelingen mellem en teknologisk funderet leder, en CTO, og en chef for it-systemerne, CIO.

Imidlertid mener Shapiro også, at virksomhederne er presset til at komme i gang, og at de derfor er nødt til at by-passe chefen for it, hvis det er svært at trænge igennem:

“Det er lidt kontroversielt, men ofte foreslår jeg virksomhedslederne at tage kontrollen over it-budgettet. Alt for ofte sker det nemlig, at it-afdelingen iværksætter applikationsudvikling, som slet ikke gavner forretningen,” siger han.

**Det er i dårlige perioder, vi er klar til at satse og tage risici, mens vi, når det går godt, bliver mere forsigtige og spiller spillet. Derfor er det nu, der skal satses.**

STEPHEN SHAPIRO, INNOVATIONS-GURU.

mens vi, når det går godt, bliver mere forsigtige og spiller spillet. Derfor er det nu, der skal satses,” siger Stephen Shapiro.

### It-chefens job

Men hvad skal der så til i en periode med lavvækst og nedjusterede budgetter set med it-chefens briller?

For en it-leder, der har ansvaret for teknologi-anvendelsen, kan økonomisk pres netop være en motivationsfaktor i forhold til at prioritere udgifterne

taler for, og derfor er det vigtigt at have automatiserede processer og kvaliteten i top.

- Tredje lag er alt det, som egentlig ikke er vigtigt, og som derfor lige så godt kan outsources.

“Teknologien har, tror jeg, ofte spillet en rolle i de mellemste lag. It-lederne er nødt til at se på, om de kan prioritere anderledes, så pengene investeres i det, der gør forskellen – kerne-differentiatoren,” lyder det fra Stephen Shapiro.

# Knuse KMD?

Hans Jakob Estrup står i spidsen for Fujitsu Services, der lægger op til et frontalangreb på KMD's dominans i kommunerne. Fujitsu går efter halvdelen af kommunernes økonomisystemer i løbet af de næste år. Er KMD klar til at svare igen?

LEDER SIDE 2 SAMFUND SIDE 14-16



**INDIEN**  
SIDE 20-22

**IBM-NEDBRUD  
MØRKLÆGGES**

SIDE 18-19

Storage  
bliver  
**GRØN**

SIDE 25-27



Innovations-guru:  
**NEDGANG  
SKABER  
INNOVATION**

SIDE 30-31



**IPTeams**

International Projekt Teams A/S

Vinder af IT-konsulentprisen 2008

[www.ipteams.dk](http://www.ipteams.dk)