Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Fire anbefalinger til ledelsen ved implementeringen af store IKT systemer

Hansen, Morten Balle; Nørup, Iben

Published in:
Politologisk Aarbog

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2018

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Hansen, M. B., & Nørup, I. (2018). Fire anbefalinger til ledelsen ved implementeringen af store IKT systemer. I C. Howard Grøn (red.), *Politologisk Aarbog* (s. 83-86). Hans Reitzels Forlag.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 19, 2024

FIRE ANBEFALINGER TIL LEDELSEN VED IMPLEMENTERINGEN AF STORE IKT-SYSTEMER

Holder generelle teorier om ledelse af forandringsprocesser også i den særlige kontekst, der kendetegner implementeringen af store IKT-systemer? Og medfører en ledelsesstil, der lever op til velkendte anbefalinger for forandringsledelse, en højere grad af performance end en ledelsesstil, der ikke gør.

Af Morten Balle Hansen og Iben Nørup

Såvel i sygehusvæsenet som mange andre steder har der været massive udfordringer knyttet til implementeringen af store informations- og kommunikationsteknologisystemer, IKT-systemer. Det gælder internationalt i såvel den private som den offentlige sektor. Der er mange grunde til, at sådanne implementeringsprocesser ofte går galt, men det er uhyre vigtigt, at vi udvikler viden om de forskellige grunde, og hvad man kan gøre for at øge chancen for succes. Vi lever i en digital tidsalder, og spørgsmålet om, hvordan man sikrer bedre implementeringsprocesser i forbindelse med indførelse af nye IKT-systemer, vil med stor sandsynlighed være på dagsordenen

i flere årtier frem og vil involvere mange milliarder kroner.

I denne undersøgelse fokuserer vi på ledelsens betydning, og vores case er elektroniske patientjournaler på hospitaler.

Undersøgelsen og dens resultater

Med udgangspunkt i litteraturen om forandringsledelse formulerede vi fire hypoteser om ledelsens betydning for performance. Vi testede dem i en analyse af implementeringen af en ny elektronisk patientjournal i 2015 på Sygehus Lillebælt, et hospital i region Syddanmark med afdelinger flere steder – i Kolding, Middelfart og Vejle.

I undersøgelsen fokuserede vi på fire velkendte ledelsesstile, der generelt anbefales i litteraturen om ledelse af forandringsprocesser. Vi formulerede fire hypoteser, der blev testet i undersøgelsen:

Hypotese 1 – Mobiliser opbakning inden implementeringen. Der er en positiv relation mellem en ledelsesstil, der sikrer opbakning før implementeringsprocessen, og performance efter implementeringsprocessen.

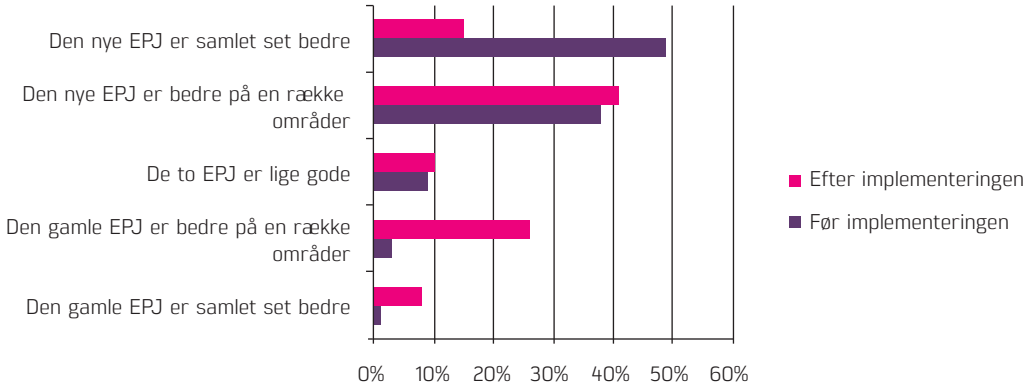
Hypotese 2 – Giv instruktioner, vejledning og information i tide. Der er en positiv relation mellem en ledelsesstil, der sikrer, at medarbejderne får grundige instruktioner og vejledning i brugen af IKT-systemet, og performance efter implementeringsprocessen.

Hypotese 3 – Inddrag medarbejderne i lokal tilpasning. Der er en positiv relation mellem en ledelsesstil, der inddrager og involverer medarbejderne i tilpasningen af IKT-systemet til den enkelte afdelings rutiner og procedurer, og performance efter implementeringsprocessen.

Hypotese 4 – Tilpas implementeringsprocessen til lokale forhold. Der er en positiv relation mellem en ledelsesstil, der tilpasser implementeringsprocessen til den enkelte afdelings særlige kendetegn, og performance efter implementeringsprocessen

Hypoteserne undersøgte vi med brug af flere metoder. Dels gennemførte vi surveyundersøgelser af alle ca. 4.000 berørte medarbejdere før og efter implementeringen. Undersøgelserne blev gennemført som et panelstudie, hvor vi kunne se, præcist hvad den enkelte medarbejder havde svaret før og efter implementeringen, dels gennemførte vi kvalitative interviews og fokusgruppeinterviews undervejs i imple-

FIGUR 1. VURDERINGER AF DET NYE OG DET GAMLE EPJ-SYSTEM FØR OG EFTER IMPLEMENTERINGEN.



menteringsprocessen med henblik på at kortlægge, hvilke udfordringer der opstod undervejs, og hvordan ledelsen og forskellige medarbejdergrupper forholdt sig til disse udfordringer. Tidsspannet mellem før- og efterundersøgelsen var ca. fem måneder, så vores resultater er udtryk for et øjebliksbillede tre-fire måneder efter, at implementeringen blev iværksat.

Som det fremgår af figur 1, var der stor opbakning til det nye system før implementeringen. Denne opbakning var imidlertid faldet betydeligt fem måneder senere efter implementeringen. Figuren viser også, at der var store forskelle i medarbejdernes opfattelse af systemet. Der var store udfordringer undervejs i implementeringsprocessen – tekniske udfordringer såvel som udfordringer knyttet til indholdet af og brugen af EPJ-systemet. Endvidere var der store forskelle i ledelsesstil mellem de forskellige afdelinger.

Spørgsmålet er her, om forskelle i ledelsesstil har betydning for systemets performance. Vi har målt performance på tre dimensioner: oplevet brugervenlighed (er det let at bruge?), oplevet brugbarhed (er det nyttigt at bruge?) og oplevet virkning (er hospitalets serviceydelser blevet forbedret?). Undersøgelsen viser, at alle de fire ledelsesstile er signifikant positivt relateret til performance – alle fire hypoteser støttes af de empiriske resultater, og ledelsesteoriens anbefalinger til forandringsledelse bekræftes således af vores undersøgelse.

Den ledelsesstil, der har størst positiv effekt på oplevet performance, er medarbejderinddragelse (hypotese 3). Medarbejdere på afdelinger, hvor medarbejderne er blevet taget med på råd i tilpasningen af systemet til afdelingens rutiner, oplever højere grad af performance.

Ledelsesstilen med næsthøjest positiv effekt er opbakning før implementeringen (hypotese 1). Medarbejdere, der før implementeringen forventede en høj performance, har en tendens til i højere grad at fastholde denne vurdering, på trods af de udfordringer der var undervejs. Undersøgelsen indikerer dog, at der er en delikat balancegang for ledelsen i forbindelse med at mobilisere opbakning før implementeringen. Ud over at overbevise om, at det er en god idé, er det også vigtigt at forberede medarbejderne på de vanskeligheder, der næsten altid opstår ved implementeringen af store IKT-systemer.

Ledelsesstilen med lokal tilpasning af processen (hypotese 4) havde tredjestørst effekt. I denne case var der tale om et forsøg. To afdelinger fik lov til at lave en implementeringsproces, hvor undervisning og vejledning var særligt tilpasset deres afdeling. Ved de øvrige afdelinger på Sygehus Lillebælt fik medarbejderne det samme generelle kursus med introduktion til det nye system. Vores resultater indikerer, at forsøget lykkedes. Medarbejderne på disse to afdelinger oplevede en højere grad af performance efter implementeringen.

Ledelsesstilen med at give instruktioner og vejledning (hypotese 2) havde den mindste effekt på oplevet performance i denne undersøgelse. Men der er en effekt, og den er som forventet signifikant positiv. Medarbejdere, der får instruktioner og vejledning, når de har brug for det, oplever en højere grad af performance.

Diskussion og konklusion

Undersøgelsen har en række implikationer for praksis.

- Forudgående mobilisering af opbakning til det nye system blandt medarbejdere øger sandsynligheden for bedre resultater, selv i tilfælde af alvorlige tekniske problemer, men ledere bør til-

stræbe en omhyggelig balance mellem på den ene side forudgående mobilisering af støtte til IKT-innovation og på den anden side at forberede medarbejderne på vanskeligheder i implementeringsprocessen.
- Deltagende lederskab, der involverer medarbejdere i beslutninger om den praktiske gennemførelse og tilpasning af IKT-systemet, øger sandsynligheden for bedre resultater væsentligt.
- Ledelse, der giver tilstrækkelig information og rettidig teknisk support under implementeringen af IKT-systemet, øger sandsynligheden for bedre resultater.
- Tilpasning af implementeringsprocessen til forholdene i de enkelte afdelinger øger sandsynligheden for bedre resultater.

Resultaterne er klare og ikke overraskende. Om end vores undersøgelse tilføjer nogle nuancer til teorier om forandringsledelse har ovenstående anbefalinger været velkendte fra ledelsesforskningen i de seneste 15-20 år. Der har været undervist i disse teorier på mange lederuddannelser i Danmark i samme periode.

Det rejser spørgsmålet om, hvorfor anbefalingerne ikke i højere grad bliver fulgt. Vi har ikke undersøgt implementeringen af sundhedsplatformen i hovedstadsområdet og Region Sjælland, men ifølge mediedækningen er flere af overstående anbefalinger ikke blevet fulgt – i hvert fald ikke tilstrækkeligt.

Paradokset er velkendt, og problemet er udbredt. Det betegnes i den internationale litteratur som „the knowing-doing gap". Der er ofte en kløft mellem det, man gør, og det, man ved – mellem det, folk i organisationer ved, og det, de rent faktisk implementerer i praksis. Undersøgelsen rejser således spørgsmålet om, hvordan vi øger sandsynligheden for, at resultaterne fra vores og andres undersøgelser i højere grad får implikationer for praksis.

Litteratur:

Morten Balle Hansen & Iben Nørup (2017). Leading the implementation of ICT innovations. *Public Administration Review, 77*(6), 851-860.

Iben Nørup & Morten Balle Hansen (2015). *Udfordringer ved implementering af større IKT projekter. Evaluering af COSMIC EPJ-projektet på Sygehus Lillebælt*. Aalborg: Aalborg Universitet.