

## IT-strategi: Bortkastet tid?

*Det er klart vi må ha en plan. Vi må vite hvor vi vil, og dernest hvordan vi skal komme dit. En IT-strategi har vært løsningen i årevis, svaret på alle spørsmål som ikke umiddelbart kunne besvares. Så henter vi inn kostbare konsulenter med lang erfaring og ferdigsydde maler, men som likevel klarer å konsumere et tresifret antall timer for å komme frem til et omforenet resultat. I mellomtiden har virkeligheten forandret seg, målene er endret – og strategien havner i skuffen for aldri mer å se dagens lys.*

Beskrivelsen er unektelig satt på spissen, men like fullt faretruende nær virkeligheten. Millioner av kroner brukes år om annet til vidløftige strategier og planer som i mange tilfeller er gått ut på dato før de er ferdige, og enda oftere er fri for praktisk nytteverdi. Altfor ofte er strategi-dokumenter dårlige unnskyldninger for ikke helt å vite hvor vi skal eller vil – eller forsøk på å bortforklare tabber som allerede er gjort.

### **BLIND LEADING THE BLIND...**

Det er alltid risikabelt å generalisere, og ingen vil påstå at det ikke finnes nyttige og viktige IT-strategier. Tallrike store organisasjoner har lang erfaring i både å utvikle og vedlikeholde sine planer, og har mer enn god nok innsikt til å vite hva som skal til for å unngå at dette blir rene papirøvelser. Utfordringen – som er bakgrunn for denne artikkelen – har sitt utspring i at IT nå er livsviktig for alle organisasjoner, uansett størrelse og bransje, og derfor ikke kan være venstrehåndsarbeid eller leve i skyggen. IT er tema på alle styrerom, der mer eller mindre kompetente medlemmer rynker pannen og lur på om de har forsømt seg. Konsekvensen er gjerne et krav til administrasjonen om fremleggelse av en IT-strategi, et dokument som demonstrerer at organisasjonen og styret har tatt sine oppgaver alvorlig.

Vel vitende om at styret er mer opptatt av dokumentets eksistens enn dets innhold, produserer organisasjonen en virkelighetsbeskrivelse og en plan som ser og høres bra ut, men som i beste fall forteller noe om fortiden.

Problemstillingen er gjerne knyttet til innsikt. Styre og ledelse vet at de ikke har den og forsøker å rette på forholdet. Den eller de IT-ansvarlige har for lite tid, innsikt, penger og andre ressurser, men ønsker ingen innblanding fra resten av organisasjonen i det de driver med. Å mangle kompetanse og innsikt er ikke kritikkverdig i seg selv, men tvert imot en regel i dagens IT-hverdag: Det er ingen forunt å ha alle svarene – og ei heller de riktige spørsmålene. Kritikkverdig er det imidlertid å late som om problemet ikke finnes, og la det skure videre under motto 'det går nok bra'. Denne innstillingen koster næringsliv og forvaltning enorme beløp år om annet.

Med manglende egeninnsikt er det enklest og billigst å ty til leverandørene for hjelp, hvilket i mange tilfeller leder til en *blind leading the blind* situasjon. Også på leverandør/forhandler-siden er situasjonen høyst variabel med hensyn til innsikt og kompetanse, spesielt utenfor større sentra. Dessuten har leverandørene sin egen agenda og egne interesser å ta vare på – som kun unntaksvis sammenfaller med kundens. Historiene om feilinvesteringer, misforståelser og dårlige råd er mer enn tallrike nok til å skremme hvem som helst.

## Trengs en strategi?

### Strategi (definisjon)

Kunnskapsforlaget's norske ordbok definerer 'strategi' slik:

«Planlegging og ledelse av krigføring, især i store trekk; fremgangsmåte brukt for å nå et mål; taktisk opplegg (f.eks. i politikk, i det økonomiske liv, i forhandlinger).»

Men har vi bruk for en strategi og hva bør den i så fall gå ut på? Uttrykket 'strategi' er nok til å skremme mange 'venstrehånds-IT-ansvarlige' tilbake til tryggheten bak skjerm og tastatur. Dette høres stort, komplisert og kostbart ut – og er nettopp det: Strategi betyr per definisjon (se margrammen) noe overordnet, et nivå de fleste små og mellomstore organisasjoner ikke har behov for. Det de trenger er for det første en plan – hvor, hvorfor og hvordan, og for det andre en samling retningslinjer (*policies*) for hvordan organisasjonen skal forholde seg på ulike områder.

Strategiske formuleringer av typen 'vi skal være ledende i bruk av IT i vår bransje' høres fint ut – og gjør seg i en årsrapport, men har minimal praktisk verdi uansett organisasjonens størrelse. Det finnes ingen mulighet for å måle oppfyllelsen av slike målsettinger, hvilket gjør dem uangripelige – og verdiløse. Det vi trenger som utgangspunkt for en plan med reell verdi, er målbare parametre og klare beskrivelser av både hvor vi står, hvor vi vil og hvorfor. For de fleste organisasjoner betyr det å finne ut hva brukerne ønsker (hva er bra, hva er ikke bra, hva kan gjøres bedre etc.) og hva ledelsen mener.

Alle har behov for forbedring og potensialet er uten unntak stort. Faktum er at de aller fleste organisasjoner kan optimalisere sin bruk av IT-hjelpemidler og samtidig spare penger, direkte eller indirekte. Som vi var inne på ovenfor, er det utrolig hvor store ressurser som brennes av helt unødig, på kontoen 'vi vet ikke bedre, så vi må gjøre det slik'. En plan er første punkt på veien til å få hull på dette forbedringspotensialet.

At kompetansen ikke finnes, er ingen grunn til å la det skure. Én ting er at kompetanse som regel kan kjøpes, en annen at det først og fremst er sunn fornuft og engasjement som skal til for å kunne stille de riktige spørsmålene. Om leverandørens agenda ikke nødvendigvis sammenfaller med vår, betyr ikke at de er unyttige som rådgivere, men at vi må evaluere rådene i forhold til hvem de kommer fra.

### Ikke en strategi, men en plan

Svaret på spørsmålet i overskriften ovenfor er for de fleste organisasjoner 'nei'. De trenger ikke en IT-strategi i tradisjonell forstand, men en plan, klare målsettinger og et kort og behovstilpasset regelverk for anskaffelse og bruk av IT-verktøy. At disse observasjonene er aldri så selvfølgelige, gjør dem ikke mindre viktige.

Våre korte 'strategi-råd' blir dermed:

- ✓ Dersom ingen strategi finnes: Fokuser på enkelheten, legg oversiktlige og realiserbare planer med åpenbare motiver og lett kvantifiserbare mål. *Keep it simple.*
- ✓ Der det allerede finnes en strategi: Fjern floskler, fyllmasse og ukvantifiserte målsettinger. Oppdatér konkrete mål, kontroller at kartet fortsatt stemmer med terrenget og omgjør det hele til et arbeidsdokument.
- ✓ Lag naturlige inndelinger i fagområder eller nivåer, som bidrar til oversiktighet og enklere produktevaluering. Kall enkeltdokumentene for 'strategier', 'planer' eller annet etter behov, for eksempel: Sikkerhetsstrategi, nettverks-plan, sentraliseringsplan, klient-strategi, opplæringsplan, plan for hjemmekontor etc.
- ✓ Supplér med korte og konsise policy-dokumenter for de områdene som er relevante (se nedenfor).

Ta med følgende huskereglene i planleggingen, en prosess som ikke trenger å være verken lang, komplisert eller tidkrevende:

- ✓ Fokuser på resultatet, ikke på dokumentene.
- ✓ Ha prioriteringen klar når alternative valg må gjøres, for eksempel at organisasjonens beste er første prioritet, brukernes beste er 2. prioritet, driftsgruppens beste er 3. prioritet etc. Disse kan være sammenfallende, men kan også være i konflikt.
- ✓ Legg vekt på positive vinklinger. Selv forandringer som i utgangspunktet oppfattes (av organisasjonen) som negative (forstyrrende), kan bli positive dersom de presenteres i et optimalt lys.
- ✓ Bruk tid på å finne ut hvor i organisasjonen skoen trykker, hvorfor og hvor kraftig.
- ✓ Bruk leverandørene taktisk: De lyver sjelden, men har sine egne prioriteringer og motiver, og kommer derfor gjerne til andre resultater. Det er naturlig, ikke skremmende. Gode råd og innsikt kommer fra personer, ikke fra firmaer eller produkter. Det er personene som teller.
- ✓ Fagfolk har teft eller 'magefølelse'. Stol på den.
- ✓ Vit forskjell på 'kult' og nyttig, og bruk tid på å forklare forskjellen når det trengs. Skap tillit hos brukerne gjennom dialog og genuin interesse. 'Jeg er sjefen'-innstilling skaper misnøye og mistillit.
- ✓ Henvis til policy for ulike områder i stedet for å utdype policy-messige spørsmål i planen, og ha et aktiv forhold til disse policyene.

## Over til policy

Forholdet mellom plan og policy blir omtrent som mellom arkitektur og design: Mens planen viser hvor vi skal, er policy et viktig og nødvendig bidrag for å komme dit. Vekselvirkningen mellom dem er lett å se og like naturlig som tyngdekraften. Samtidig er policy – som vi også var inne på ovenfor – blant de mest undervurderte og ignorerte sider av dagens IT-virkelighet. Det er altfor lett å avfeie behovet for policy med et 'dette er jo innlysende' eller 'det blir bare en papirøvelse'. Ingen sivilisasjon kan imidlertid eksistere uten lover og regler, og policy er lover og regler for vår hverdag. Selv vikingene innså dette forholdet for snart 1.000 år siden: "Med lov skal land bygges, og ikke med ulov ødes."<sup>10</sup>

Enkle og entydige regler skaper trygghet, forutsigbarhet og forståelse, mens deres fravær skaper det motsatte. Likeledes representerer klare retningslinjer tid spart for hele organisasjonen: Ingen diskusjoner om hva og hvorfor – eller 'han har fått, da vil jeg også ha', men henvisning til hva som gjelder for alle, fra 'toppen til gulvet' i organisasjonen.

Noen eksempler på områder og temaer som bør dekkes, følger nedenfor:

- ✓ **Bærbare PCer:** Hvem skal ha dem, hvorfor, hvilke modeller/merker skal brukes, hvordan skal de konfigureres, hva kan lagres på dem, hvordan beskyttes data, hvem kan bruke dem, håndtering av tap/tyveri, tekniske problemer, drift og så videre. Få organisasjoner har dekket disse forholdene godt nok, og det ligger store besparelser i homogenisering av utstyrsparken og klare retningslinjer for bruk (for eksempel at kun den ansatte selv skal benytte maskinen og kun til jobb, ingen familiemedlemmer, kolleger, eller egen installasjon av programvare).
- ✓ Tilsvarende gjelder for **PDAer** – problemstillingene og løsningene er omtrent de samme.
- ✓ **Mobiltelefoner** hører med blant våre viktigste arbeidsverktøy, men blir sjelden behandlet deretter (og minner i så måte om epost, se nedenfor). Her er første punkt typisk å formidle hvorfor slikt utstyr hører inn under IT, slik at jurisdiksjon og ansvar er klarlagt. Likeledes ligger det en signaleffekt i at problemstillingene tas opp på bred basis i organisasjonen. En policy bør blant annet dekke utstyrvalg, tilleggsutstyr, bruk (privat/jobb), rutiner for backup (av adresselister etc.) og service/feilhåndtering/tap.
- ✓ **Epost** – en notorisk kilde til problemer, der de fleste kan håndteres via opplæring og enkle regler. For eksempel er (mis)bruk av epost én av hovedårsakene til at mange organisasjoners lagringsbehov eksploderer i disse dager, en kostbar og helt unødvendig utvikling. En epost-policy skal blant annet dekke skikk og bruk, personlig bruk, beskyttelse av informasjon, veiledning om kopirettsbestemmelser, verktøyvalg, hygiene (virus/SPAM), arkivering, overvåking/kontroll,

<sup>10</sup> Fra den eldre Frostatingsloven.

håndheving av overtredelser.<sup>11</sup> Antall punkter er mange, noen av dem kan med fordel flyttes til en overordnet bruk/skikk-og-bruk policy for IT-verktøy. Organisasjonen bør også ha en plan for virus- og SPAM-kontroll, selvstendig eller som en del av en nettverks-plan. Valg av epost-verktøy er et viktig element i viruskontrollen. Velges noe annet enn Microsofts epost-klienter, reduseres virus-risikoen med over 50%. Tilsvarende effekt kan oppnås med riktig konfigurering av MS-verktøyene, men blir mindre pålitelig fordi brukerne forandrer innstillingene selv.

- ✓ **Nettleser** er ikke et tema vi vanligvis assosierer med valgmuligheter, men like fullt er de der, og det er nødvendig å ha en holdning til dem – spesielt dersom vi utvikler eller vedlikeholder vår egen Web-tjener. Mens Microsoft IE er det enkleste valg, har medaljen en betydelig sikkerhetsmessig bakside – og alternativene finnes.
- ✓ **Instant Messaging/øyeblikksmeldinger:** Er det tillatt, hvordan skal det brukes og hvilke produkter skal benyttes (se artikkelen “Instant Messaging: Effektivitet eller mareritt?” i Mellvik-Rapporten nr. 105).
- ✓ Andre områder som kan trenge en plan og/eller policy: Nettverk, sikkerhet, applikasjoner/løsninger, klienter, trådløse nettverk, Internett, hjemmekontor, lagring, backup, skrive- re/utskrifter, arkivering, tekstbehandling (og kontorstøtte- verktøy), opplæring m.m.

Slik kan vi fortsette. Vi begynner med å finne hvilke områder som er aktuelle, dernest stryke de som er minst viktige og til slutt prioritere de resterende. Resultatet blir ett eller flere dokumenter som for det første skal være lett tilgjengelige, og for det andre kjent av alle.

Proessen vil være velkjent for de fleste organisasjoner, og det viktigste i første omgang er å komme i gang: Begynne med det viktigste, og ta resultatene i bruk etterhvert som de blir klare. Forvent justeringer, spesielt i begynnelsen og deretter regelmessig. Dessuten – og like viktig – forvent spart tid.

## Oppsummering

Tradisjonelle IT-strategier har ikke lenger noen signifikant nytteverdi. De er generelt for lite konkrete, fulle av floskler og utgått på dato. Dessuten sørger deres eksistens i mange tilfeller for at behovene for mer konkret planlegging blir ignorert. Det de fleste organisasjoner, uavhengig av størrelse, har behov for er planer, mål, retningslinjer og policy – med fokus på de områdene som er viktigst.

Slike tiltak koster ikke hundretusenvise av kroner og mengder av spesialisert ekspertise, men rikelig av sunn fornuft, evne til å spørre og eva-

<sup>11</sup> Detaljer om innholdet i en epost-policy er å finne i spesialrapporten “Effektiv sikring av epost”, side 35-40.

luere svarene og vilje til å rydde opp i gammel likegyldighet. Ryddighet, forenkling og struktur sparer penger – bare homogenisering av utstyrsparken har spart store norske organisasjoner for 3-sifrede millionbeløp de siste årene. Hva venter vi på? ■