

Reflektion om den strategiska CIO-rollen

av Martin Börjesson
martin@fluidminds.se

IT har under de senaste decennierna utvecklats enormt och har idag en avgörande betydelse för alla former av organiserat arbete. Det råder dock ett komplext förhållande mellan IT och en organisations övriga verksamhet. Få organisationer verkar kunna utnyttja potentialen och för de allra flesta är det tvärtom ett faktum att IT endast betraktas som en kostnad.

Det finns få vettiga förklaringar till varför det förhåller sig så även om diskussionens vågor ofta går höga. Inom IT-kretsar hävdar man ofta och gärna att CIO bör få en strategisk roll högre upp i hierarkin.

*”Med tanke på att IT-stödet i företagen i dag anses som än mer affärskritiskt än för tio år sedan är det märkligt att IT-cheferna ännu inte har en självklar plats vare sig i företagsledningarna eller i styrelserummen.”
(Computer Sweden 18/6 2003)*

På företagsledningsnivå och i styrelser verkar det dock ganska tyst. På företagets högsta nivå har man löst problemet som man brukar. Man har tillsatt en ansvarig CIO med uppgift att se till att företaget kan få sina IT-problem lösta till rimlig kostnad.

Skulle problemen med IT verkligen minska om CIO placerades på rätt nivå i hierarkin? Genom att ta fasta på de hierarkiska nivåerna i hur man organiserar arbete och analyserar IT ur detta perspektiv vill jag i denna artikel belysa frågan.

Teori om nivåer av arbete

För att börja nysta i detta behöver vi förstå lite mer om arbete och dess relation till begreppet hierarki. Dr Elliott Jaques, som ursprungligen är psykoanalytiker och sedermera organisationskonsult, formulerade redan på 1950-talet grunden till en teori om naturlig hierarkisk uppdelning av arbete (Jaques 1996). Även om statusen hos begreppet hierarki har pendlat både fram och tillbaka den senaste tiden kan vi väl inte förneka att våra organisationer är hierarkier? Om man ser lite vidare på hierarkier av arbete handlar det inte bara om hur man bygger en organisation. På ett mer generellt plan handlar det om hur arbete *organiseras* eller till och med *organiseras sig*. Framväxten av hierarkiska strukturer sker från två håll, både uppifrån och nerifrån. När en person med en för stor uppgift delar ner uppgiften i mindre och avgränsade delar som andra får ansvara för byggs en hierarki uppifrån. När en verksamhet blir för komplex tillsätter man gärna en överordnad nivå som har ansvar att styra och samordna verksamheten som en helhet. Eftersom arbetet ofta kräver medarbetarnas fulla engagemang blir det svårt för någon deltagare att ha överblick

över helheten vid sidan av sitt vanliga arbete. Genom behovet av samordning och hantering av sammanhanget växer hierarkier underifrån. Dessa två grundläggande mekanismer gör att utförande av komplext arbete tenderar att bilda hierarkier.

Arbetets hierarkier

Enligt Jaques finns det en naturlig hierarki av arbetsuppgifter för att utföra ett arbete av en viss komplexitet. På den första och mest konkreta nivån handlar det om att utföra ett arbete här och nu med de redskap och material som finns tillgängligt. På högre nivåer definieras arbete av vad som behöver göras för att underliggande nivåer skall kunna göra sitt jobb. I detta ligger t ex att förklara det sammanhang i vilket arbetet görs och vilka mål man kommit överens om att uppfylla för att uppnå de gemensamma målen. För alla nivåer utom den översta finns också alltid uppgiften att tolka mål och förutsättningar och förklara uppåt i hierarkin vilka konsekvenser detta får.

Det är ofta ett missförstånd att högre hierarkier skulle vara viktigare eller finare. I denna modell är den ömsesidiga relationen mellan de olika nivåerna central och alla nivåerna är nödvändiga för att organisationen skall utföra det arbete som förväntas.

I sin forskning på olika organisationer noterade Jaques ett antal dimensioner som tillsammans formar arbetets hierarkiska nivåer. Dessa dimensioner är *tidskonsekvens*, *osäkerhet*, *komplexitet*, *närhet till verksamheten* samt *det antal faktorer som måste vägas samman för att man skall kunna ta ett beslut*. Tillsammans bildar dessa dimensioner nivåer av arbete som tydligt kan särskiljas från varandra. De fem lägsta, och mest praktiskt användbara nivåerna beskrivs som följer.

Nivå I. Denna nivå karaktäriseras av nyckelordet *kvalitet* och har en tidskonsekvens på *0 – 3 månader*. Här handlar det om att självständigt planera och utföra arbete som i huvudsak utförs utan att man behöver ta hänsyn till externa faktorer. För att göra ett bra jobb krävs att man har förmågan att åstadkomma ett resultat med hög kvalitet utan osäkra eller okända faktorer.

Montören i en fabrik är ett exempel på en arbetsuppgift på nivå I. En montör har all tillgänglig information och utrustning för att göra sitt jobb och kvaliteten och hastigheten på arbetet avgörs av montörens skicklighet.

Nivå II. Nivån karaktäriseras av nyckelordet *service* och har en tidskonsekvens på *3 mån – 1 år*. Centralt i jobbet är att situationsanpassat förstå varierande behov och kunna skapa planer och metoder för att uppnå ett bra resultat. Ett fåtal parametrar varierar eller är okända. Verksamheten anpassas genom att man ändrar i planeringen för att följa förändringar i förutsättningarna. Avvägningar mellan ett antal föränderliga eller osäkra faktorer måste göras för att arbetet skall fungera.

Förmannen eller gruppchefen får utgöra exempel på en arbetsuppgift på nivå II. Här består jobbet av att se till att ett antal personer utför ett arbete enligt plan och uppställda mål. Verktyg som används är metodbeskrivningar, tidsschema, bemanningsplaner och listor med nödvändig utrustning. Dessa justeras efter att förutsättningarna för arbetet förändras. Faktorer som måste vägas in i besluten är produktivitet, kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö och regler och avtal.

Nivå III. Nyckelordet *praxis* karakteriserar denna nivå vilken har en tidskonsekvens på 1 – 2 år. Här gäller det att följa organisationens strategiska plan och skapa ett fungerande system av delsystem, planer och metoder med en stor mängd osäkra faktorer och hög komplexitet. Genom att skapa nya samband och relationer mellan delar i systemet anpassas systemet till nya förutsättningar.

Här återfinns t ex fabrikschefens arbete som ofta är ett nivå III arbete. Uppgiften består bl a i att organisera en hel fabrik i de samverkande system som krävs för den produkt som skall produceras till rätt kvalitet och till rätt kostnad. Då och då förändras det som skall produceras i fabriken och systemet måste då anpassas genom nya strukturer och relationer mellan systemen för att åstadkomma detta. Arbetet innebär också att balansera en stor mängd osäkra faktorer. Exempel kan vara tillgång på arbetskraft, osäkerhet i leveranser av råvaror, åldersfördelningen av personalen och teknikutveckling som påverkar produktionskostnaden hos konkurrenter.

Nivå IV. Tidskonsekvensen är 2 – 5 år. Här handlar det om att *omvandla* dvs conceptualisera det som ännu inte finns och utveckla dagens verksamhet. Målet är inte att inte modifiera existerande system utan skapa nya strukturer. På denna nivå gäller en ständig osäkerhet där flera möjliga handlingsvägar ständigt är möjliga. Flera alternativa system och komponenter betraktas och det som bäst fungerar för de nya förutsättningarna väljs. Här balanseras de olika delarna i verksamheten så att de skall kunna samverka.

Här finns t ex strategens och ledningsgruppens arbetsuppgifter. Arbetet består här i att baserat på omvärldens förändringar hitta de handlingsalternativ man har för att utveckla organisationen som helhet. som består av. Målet är att utveckla företaget för att det skall utvecklas och gå med vinst de närmaste åren. För att göra det måste man utveckla, balansera och prioritera de olika verksamheterna produktutveckling, produktion, distribution och marknadsföring. Exempel på faktorer man behöver balansera på nivå IV är marknadsförändringar, konkurrenters angrepp och teknikutveckling som förändrar förutsättningarna för verksamheten.

Nivå V. Med en tidskonsekvens på 5 – 10 år och nyckelordet *skapa* handlar denna nivå om att se helheten i förhållande till yttvärlden. Tidigare helt orelaterade faktorer måste tas hänsyn till och varje del blir beroende av varandra och av helheten. Här definieras arbetets mission d v s vilken roll och funktion verksamheten skall spela i sin affärsomgivning.

Om man är VD i ett medelstort företag i Sverige har man ett arbete på nivå V. Arbetet handlar om att formulera en mission och se till att företaget agerar som en helhet mot den. Här gäller det att se vilka nya företagsdelar som kan dyka upp och påverka företaget på sikten fram till 10 år. Exempel på faktorer som måste vägas samman är ägarnas intressen, samhällets utveckling organisationens identitet i relation till omvärlden.

En viktig pusselbit för att förstå hur nivåerna hänger ihop är att inse att varje överordnad nivå måste förklara i vilket sammanhang arbetet på den underordnade nivån sker. På

motsvarande sätt måste varje underordnad nivå sammanställa och informera den överordnade nivån om de konsekvenser en tänkt förändring kommer att få. Beskrivningar av det övergripande sammanhanget vandrar neråt i nivåerna, medan aggregerad information om konsekvenser och resultat vandrar uppåt. Styrinformation vandrar alltså nedåt och konsekvensinformation vandrar uppåt.

Den andra viktiga pusselbiten består i att varje hierarkisk nivå måste ha det *fulla ansvaret* och *befogenheterna* att utföra och utforma arbetet på sin nivå. För att den ansvarige på en nivå skall kunna använda sitt omdöme och ha en chans att uppnå sitt mål måste denne också ha fullt ansvar för de tillgängliga resurserna. Om en ansvarig inte har det fulla ansvaret och befogenheterna blir resultatet en sammanvägning av besluten hos andra inblandade. I de fall de olika aktörerna har samma mål handlar det om flera kockar och en soppa (kanske på olika nivåer). Detta är, som de flesta någon gång fått erfara, en onödig och försvårande omständighet. Om istället de inblandade beslutsfattarna har olika mål blir resultatet omöjligt att förutsäga och kan i många fall bli slumpmässigt eller åtminstone svårförutsägbart. Ett av de grundläggande skälen till att vi delar upp arbetet och skapar organisationer är att se till att målkonflikter, motstridiga intressen och koordineringssvårigheter *inte* skall hindra arbetet.

För att förstå skillnaden mellan operativ och strategisk verksamhet kan man göra skillnaden mellan det som finns idag och det som ännu inte finns. Enligt Jaques teori handlar arbetet på nivå I, II och en del av nivå III i första hand om det som redan finns. En del av nivå III, nivå IV, V och uppåt handlar om det som ännu inte finns. Relationen mellan dessa två ganska annorlunda verksamheter kan alltså ses som att det finns två typer av verksamheter inom nivå III. Kommunikationen över just denna markanta tudelning av arbetet är därför viktigare än kommunikationen mellan de andra nivåerna. Det är där de viktiga besluten och nedbrytningen av de strategiska valen görs.

Ovanför nivå V finns två ytterligare nivåer. Dessa handlar om när man t ex hanterar en portfölj av flera olika verksamheter. För syftet med denna artikel räcker nivå I-V eftersom dessa i stort räcker för att beskriva de arbetsnivåer som krävs för ett medelstort svenskt företag. I de flesta beskrivningar av Jaques teorier brukar dessa nivåer beskrivas från andra hållet så att man bildar pyramid likt den som användes när man beskriver organisationer.

CIO-rollen i en hierarki

Nu antar vi Jaques perspektiv för att se vilken roll har en CIO i en hierarkisk uppdelning av arbete. Det är viktigt att notera att detta resonemang inte handlar om *hur viktigt* arbetet är utan vilken *relevans* arbetet har för de olika nivåerna. Det skall poängteras att teorin understryker att arbetet på alla nivåer är lika viktigt och det ena kan inte utföras utan det andra. Om vi t ex pratar om montörens arbete (oftast ett nivå I arbete) är det extremt viktigt att det blir rätt utfört och ett misslyckande betyder att kunden får en felaktig produkt. Det är den grundläggande skyldigheten för den ansvarige på nivå II att se till att nivå I arbetet kan utföras.

Först måste vi fråga oss vilka arbetsuppgifter en CIO har. Denna ganska korta lista får representera en summering av arbetsuppgifterna.

- 1) Ansvar att koordinera det operativa arbetet med informationssystem och infrastruktur
 - se till att kvaliteten är på rätt nivå
 - skapa förutsättningar för att IT-personalen kan utföra sitt dagliga arbete
- 2) Ansvar att se till att den affärsdrivande organisationen har en IT-organisation, infrastruktur och en portfölj av IT-system som är kostnadseffektiv och är anpassat till verksamheten
 - initiera utvecklings- och avvecklingsprojekt
 - följa upp och mäta effekterna
 - uppehålla en dialog med verksamheten
 - se till att IT-budgeten följs
- 3) Ansvar att utveckla en IT-strategisk plan baserat på organisationens mål och strategier
- 4) Ansvar att se till att organisationen utnyttjar de IT-möjligheter som har potential att utveckla affären

Ansvar för att koordinera det operativa arbetet (1) kan vi identifiera som nivå II arbete. Det handlar om att skapa förutsättningar för att arbetet utförs samt utveckla och följa upp operativa planer.

Att se till att organisationen fortvarigt har IT-stöd och rätt system och tekniska lösningar (2) är ett mer komplext arbete. Här gäller det att inse att man inte kan göra eller planera arbetet själv. Istället måste man skapa och utveckla ett system som själv klarar av att göra detta arbete. Detta blir då ett nivå III arbete vilket kan jämföras med de arbetsuppgifter en produktutvecklingschef eller fabrikschef utför.

Att utveckla organisationens IT-strategi (3) anses ofta vara en strategisk uppgift. För de flesta organisationer är dock IT-strategin baserad på organisationens strategi, vilket innebär att det är en nedbrytning av den strategi och de mål huvudverksamheten satt upp. Nedbrytningen av företagets strategi till planer görs enligt Jaques modell från nivå IV arbete ner till nivå III. En IT-strategi är i denna mening ingen strategi utan en plan eller beskrivning hur IT-arbetet på nivå III skall stödja de strategiska mål verksamheten har satt upp. Även om denna plan ofta kallas för IT-strategi skulle jag alltså vilja placera den på nivån under den strategiska. Detta understryker att IT är en stödverksamhet till huvudverksamheten.

Den andra uppgiften som anses vara strategisk är att se till att möjligheterna med IT finns med i den strategiska diskussionen (4). Denna uppgift har en tydlig koppling till arbetet på nivå IV. Bryderiet som uppstår är att stödjande IT mycket sällan utgör en självständig verksamhet i relation till huvudverksamhetens mål och kan därmed inte styra sin verksamhet direkt mot denna måluppfyllelse. Varje effekt av IT på denna nivå är knuten till något av verksamhetens mål som satts upp inom t ex marknadsföringen, distributionen, produktionen eller någon annan direkt affärsrelaterad funktion. Varje person som är huvudansvarig för en funktion inom organisationen har som uppgift att självständigt balansera resurserna så att funktionens mål uppfylls. Uppgiften en CIO har blir då underordnad de olika enheterna och en viktig uppgift är att se till att respektive ansvarig

har kunskap om potentialen och effekten av IT. Den ansvarige för respektive funktion behöver förstå hur IT påverkar verksamheten för att kunna utnyttja IT för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. En pedagogiskt svår, men mycket viktig uppgift.

Ett möjligt motargument man kan ha till denna diskvalificering av CIO som strategisk roll är att jämföra CIO-rollen med HR-chefen eller informationschefen. Dessa roller har åtminstone i större företag en given plats i en företagsledning.

Ingen av funktionerna (1-3) en CIO har passar in i det arbete som görs på nivå IV eller V. Undantaget vi kan se är delar av den sista uppgiften (4). Här kan man se två alternativ. Antingen jobbar CIO i en strategisk diskussion tillsammans med respektive funktionsansvarig och utvecklar en ömsesidig förståelse av varandras verksamheter för att IT skall få mest effekt till rätt kostnad. Resultatet av detta arbete ingår sedan i den aggregerade bild den verksamhetsansvarige lägger fram i den strategiska diskussionen. Det andra alternativet är att verksamheten är så stor eller IT är en så central del att det strategiska arbetet kan fylla en hel tjänst.

IT-verksamhetens egen komplexitet

Något som inte är ovanligt i större koncerner är att IT-organisationens egen komplexitet kräver att den leds på nivå IV eller högre. Detta är ett intressant fall och felslutet jag ofta noterar att man gör är att anta att nivå IV inom IT-organisationen skulle ha något gemensamt med nivå IV i huvudverksamheten. De båda nivå IV verksamheterna har helt olika uppgifter. Nivå IV inom IT-verksamheten har som uppgift att utveckla, balansera och prioritera de olika enheterna inom IT-organisationen för att utveckla denna gentemot dess mål. Nivå IV inom huvudverksamheten har som uppgift att utveckla, balansera och prioritera de olika enheterna inom en verksamhet mot dess mål, *där IT fortfarande är en delmängd*. Hur man än höjer nivån på arbetet inom IT-verksamheten är det fortfarande en stödjande IT-verksamhet. De olika verksamheterna har inte samma kunder eller gemensamma mål eftersom den ena är en stödverksamhet till den andra.

Om vi använder teorin för att förstå vad som händer ser vi att när en IT-enhet börjar styras på nivå IV eller V skapar den sin egen mening och identitet. En direkt följd är att man även får behov av att utveckla sin egen strategi och sätta sina egna mål. Skälet till att nivå V finns är att det har dykt upp ett behov av att definiera och samordna den egna verksamheten som en fristående helhet gentemot kunder och konkurrenter.

IT-enheter som börjat styras på nivå IV och V har liksom en tonåring börjat skaffa sig ett eget liv med en egen mening. Relationen med huvudverksamheten blir nu ganska komplicerad. Föräldrar och barn får därmed allt svårare att kommunicera och förstå varandra och att ha gemensamma mål är inte att tänka på.

Slutsats

Ordet "strategisk" betyder något annat än bara "viktig"! Denna nyansering hoppas jag framgår i denna artikel. Genom att förtydliga begreppet "strategisk" och sätta det i relation till andra delar av verksamheten och den huvudarbetsuppgift som skall utföras har vi förhoppningsvis fått en tydligare och mer nyanserad bild.

Även om CIO:ns arbete är kritiskt för företagets framtid verkar vi enligt ovanstående resonemang inte kunna hitta stöd för att CIO skulle vara en strategisk roll. Åtminstone inte strategisk *ur företagets uppgifts synvinkel*. Om CIO är ansvarig för en stor och komplex IT-verksamhet kan det arbetet karaktäriseras som ett nivå IV eller V arbete, men arbetet att ge verksamheten IT-stöd är fortfarande på nivå III eller under.

Vi ha visat att IT-frågorna inte platsar på den strategiska nivån. Detta är dock inte unikt för IT. Det finns även många andra nödvändiga delar som är viktiga i en verksamhet, men som ändå inte skall hanteras på den strategiska nivån. HR är ett liknande exempel. Enligt Jaques är det inte en frågas grad av påverkan på verksamheten som gör en frågeställning strategisk. *Det är snarare om den är en relevant komponent på den abstraktionsnivå och tidskonsekvens man arbetar på.* Därmed inte sagt att alla IT-frågor är irrelevanta på denna nivå. Ibland dyker det upp strategiskt mycket centrala IT-frågor, liksom det då och då dyker upp strategiska HR-frågor. Hanteringen av dessa kräver då ett samlat engagemang av CIO och andra delar av IT-verksamheten i samverkan med de inom verksamheten som har det strategiska ansvaret.

Budskapet till VD och ledningsgrupp

Missförståndet om en CIO:s möjliga ansvarsområde verkar vara allmänt spridd. En VD tillsätter gärna en CIO som har ansvar att se till att IT-budgeten hålls eller för att se till att IT verkligen används på ett effektivt och utvecklande sätt. Detta ansvar måste ligga på respektive verksamhetsområde där den ansvarige med nödvändighet bär hela ansvaret för hur denna verksamhet utvecklas. Det är dessutom bara inom deras verksamheter eller i det gemensamma strategiska samtalet i ledningen som kostnader och intäkter för IT kan hanteras. Kostnaderna och nyttan av IT är en direkt konsekvens av de strategiska och operativa beslut som tas inom respektive verksamhet. Att tro att man kan lägga ut detta ansvar på en CIO som inte har befogenhet att ta verksamhetsbeslut är en utopi.

Budskapet till CIO:er

Den strategiska CIO-rollen är en anomali då IT-verksamheten alltid kommer att vara underordnad huvudverksamheten. Att ge någon ett företagsövergripande ansvar för att se till att IT-budgeten hålls är en omöjlig uppgift. Den är och kommer alltid att vara ett verktyg för att utveckla någon annan del av verksamheten. Om än ett extremt viktigt och centralt verktyg. Alla försök att skilja ut IT-investeringarna och separat styra dessa innebär att obstruera och ge kontraorder. En CIO behöver alltså kanske bättre än ledningen förstå deras roll och deras ansvar för att inte luras att utan möjlighet att påverka ta ansvar för ledningsgruppens arbete.

Referenser

Jaques, E. (1996). Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 20th Century, Cason Hall & Co Pub.



Martin Börjesson

Är managementtänkare, strateg och omvärldsanalytiker med erfarenhet från både stora företag och det lilla konsultföretaget. Arbetar med uppdragsgivare i både stora och små företag, men även inom akademi och offentlig förvaltning.

Kontakt:

0704-262891

martin@fluidminds.se

mb@well.com

www.well.com/~mb



Fluidminds kärnkompetens är att coacha utvecklingsprocesser i företag och organisationer. Detta gör vi i korta punktinsatser eller längre utvecklingsprogram. Vi verkar främst inom tre områden: affärsframkallning, ledningsutveckling och effekter av ny teknik.

<http://www.fluidminds.se/>