

Let's go crazy, let's go ITIL !

Een artikel moet altijd een pakkende titel hebben, bij voorkeur een die een beetje provokeert. Vandaar dus "Let's go crazy, let's go ITIL!". Of je werkelijk gek bent (of wordt) wanneer je ITIL invoert is een vraag waarop ik in dit artikel zal ingaan, aan de hand van de allereerste stappen die je gaat zetten bij ITIL-implementaties: het haalbaarheidsonderzoek en de awareness campaign.

Inleiding.

Deze tijd wordt gekenmerkt door een steeds sterker wordende afhankelijkheid van IT-voorzieningen. Het wordt onderhand al een aardige hersenkraker om een onderneming te verzinnen die volledig onafhankelijk van IT kan opereren. Allerlei ontwikkelingen op het vlak van bijvoorbeeld elektronisch zakendoen versterken deze afhankelijkheid alleen maar.

De eisen die binnen een onderneming aan de IT-infrastructuur gesteld worden nemen diensgevolg ook toe. De roep om dienstverlening op maat wordt dan ook steeds sterker. Er lijkt een passend, zelfs voor de hand liggend antwoord te bestaan om deze noden te lenigen. We gaan gewoon ITIL implementeren, en onze zorgen verdwijnen, net als in de wasmiddelenreclame, als sneeuw voor de zon!

De realiteit.

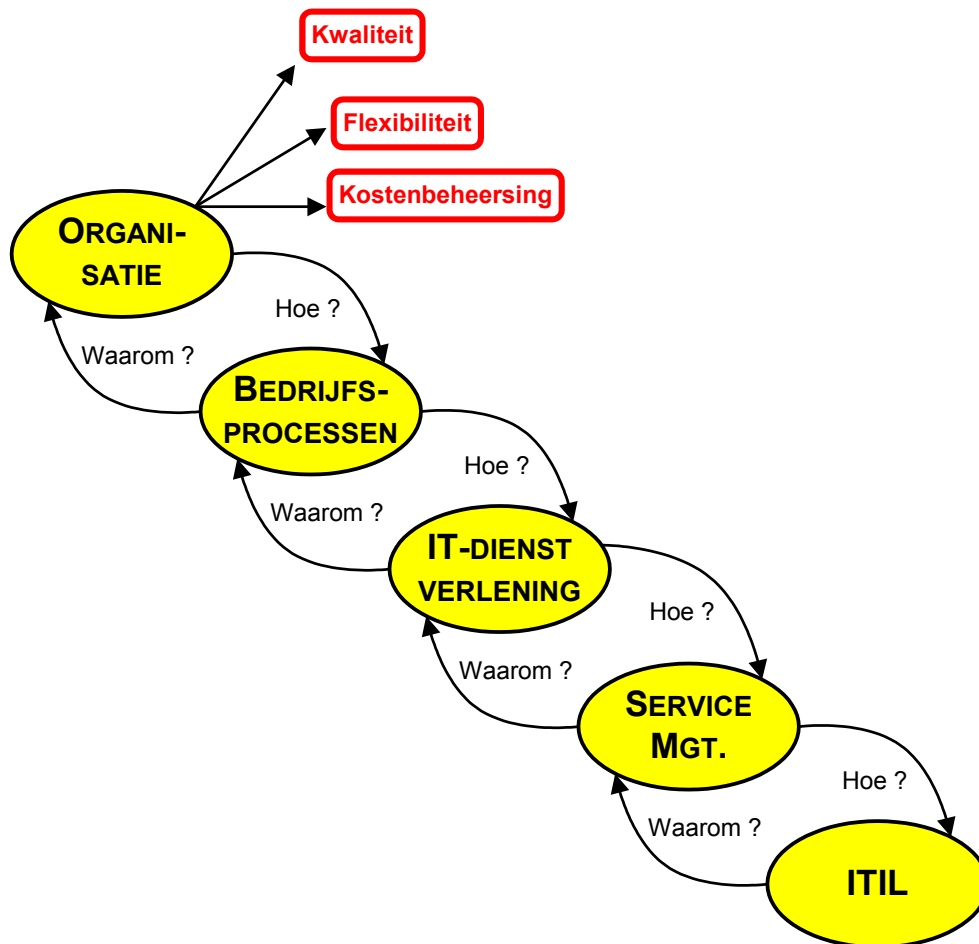
De praktijk blijkt meestal niet zo rooskleurig als de reclames ons willen doen geloven. Deze vlieger gaat ook op voor ITIL. Een tijdje geleden woonde ik een discussie bij tussen voor- en tegenstanders van ITIL. Eén van de sprekers bracht daar te berde dat hem geen enkel voorbeeld van een geslaagde ITIL implementatie bekend was. Als je sowieso eens navraagt hoe gebruikers van IT de ondersteuning op dit vlak ervaren, dan zijn het meestal geen succesverhalen. Een prachtig voorbeeld hiervan was de forumdiscussie tijdens het ITSMF lustrumcongres in oktober, waar vertegenwoordigers van "de business" tegenover een zaal vol met ITIL-adepten zaten. Het was kommer en kwel. De business voelde zich volstrekt niet begrepen, en dus maakte men volop gebruik van het volgende modeverschijnsel: "outsourcing". Tenslotte: waar je niet goed in bent, moet je vooral niet zelf willen doen! Reacties vanuit de zaal waren geheel overeenkomstig. Ook zij voelden zich volstrekt onbegrepen. Al hun tomeloze inspanningen om de zaak draaiend en beheersbaar te houden werden volstrekt niet gewaardeerd, en nu wilde de business ook nog gaan uitbesteden! De wereld op z'n kop.

Natuurlijk, er zijn ook ondernemingen waar een en ander wél goed is geregeld, en de gebruikers tevreden zijn over de hen geboden IT-dienstverlening. Dit lijkt echter een duidelijke minderheid.

Laten we daarom eens gaan kijken naar de redenen waarom de kloof tussen "business" en "IT" zo groot is, en waarom het zo moeilijk lijkt deze kloof te overbruggen. Hierbij focus ik op de situaties waarin men besloten heeft de IT-dienstverlening conform ITIL te gaan inrichten.

Verskillende werelden.

Laten we reëel zijn. Verreweg de meeste ondernemingen hebben IT-dienstverlening niet als primair productieproces. De doelstellingen van de onderneming liggen op geheel andere vlakken, of het nu om het produceren van blikken verf gaat of het controleren van jaarrekeningen. Dat IT-dienstverlening hierbij zeer belangrijk kan zijn en soms zelfs onontbeerlijk is, is een tweede. De IT-dienstverlening is ondersteunend aan deze primaire bedrijfsprocessen. De doelstellingenboom in figuur 1 laat dit zien.



Figuur 1. Doelstellingenboom

In de doelstellingenboom wordt ervan uitgegaan dat een onderneming zich in zijn algemeenheid richt op kwaliteit, flexibiliteit en kostenbeheersing. Voor sommige ondernemingen zal kostenbeheersing een leidend gegeven zijn, voor andere is flexibiliteit het motto. Er zijn ook bedrijven, zoals bijvoorbeeld Ericsson, waarvoor geldt dat “being first” belangrijker is dan “being best”. Echter: being first is alleen te realiseren met een grote dosis flexibiliteit. Dat kostenbeheersing in een dergelijke visie niet leidend is, spreekt voor zichzelf.

Om deze ondernemingsdoelstellingen te bereiken, kun je ervoor kiezen je onderneming volgens bedrijfsprocessen in te richten. In de doelstellingenboom wordt dit aangegeven met de pijl “hoe”. Het mechanisme van bedrijfsprocessen is één van de mogelijkheden die je hebt om de effectiviteit en efficiëntie van de onderneming in positieve zin te beïnvloeden. Als je de boom verder omlaag doorloopt zie je dat je IT dienstverlening kunt gebruiken om een positieve bijdrage te leveren aan de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen.

Op zijn beurt kun je die effectief en efficiënt inrichten met behulp van Service Management, dat op zijn beurt weer, u raadt het, effectief en efficiënt kan worden ingevuld met behulp van de ITIL processen.

Ik gebruik deze boom regelmatig om binnen ondernemingen de positionering van IT-dienstverlening, Service Management en ITIL te verduidelijken. De kern van het betoog is dat de onderliggende laag een positieve bijdrage dient te leveren aan de laag die daarboven ligt.

Natuurlijk is deze stelling in eerste instantie koren op de molen van de business managers die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsprocessen binnen de onderneming. De IT heeft er maar voor te zorgen dat ze een positieve bijdrage aan onze effectiviteit en efficiëntie leveren! En hoe ze dat doen, zal ons eigenlijk een zorg zijn.

Hier ligt de Kloof. Daar waar de reguliere bedrijfsprocessen rechtstreeks bezig zijn met het verwezenlijken van hun bijdrage aan de doelstellingen van de onderneming, doen de IT-dienstverlenende afdelingen dat op indirecte wijze. Feit is dat ze ondersteunend zijn en ondersteunend blijven, hoe groot het belang van hun activiteiten voor de onderneming ook is. De macht van de IT-afdelingen lijkt soms anderszins te doen vermoeden. Er is in deze situatie echter sprake van een *wederzijdse afhankelijkheid*. De bedrijfsprocessen kunnen niet zonder de IT-dienstverlening, deze laatste heeft geen bestaanrecht zonder de bedrijfsprocessen.

Een oplossing.

Conform de doelstellingenboom zou je in deze situatie verbetering kunnen aanbrengen door de invoering van Service Management. Ik zeg niet dat dit de alles-zaligmakende oplossing is, het is een van de mogelijkheden. De keuze voor een dergelijke benadering is dus al een vraagstuk op zich. Als een opdrachtgever aan mij vraagt “Wilt u voor ons ITIL gaan implementeren?”, dan is mijn wedervraag ook direct “Hoe bent u er toe gekomen om voor deze methodiek te kiezen?”. Het antwoord op die vraag is voor mij de basis voor het al dan niet accepteren van de opdracht (althans in die vorm).

Hiermee raken we ook meteen een kernpunt waarom invoeringstrajecten van Service Management (in de spreektaal “ITIL-implementaties”) vaak zo stroef verlopen.

Wat doet een onderneming besluiten om voor het vormgeven van zijn IT-dienstverlening gebruik te gaan maken van Service Management? Iedereen die zich gaat bezighouden met een dergelijk invoeringstraject zou zichzelf deze vraag moeten stellen. Want wie zegt dat Service Management wel de juiste methodiek voor die organisatie is? Als je een dergelijke opdracht accepteert zul je daar in ieder geval van overtuigd moeten zijn.

We gaan er voor!

Stel dat je tot de indruk of zelfs overtuiging bent gekomen dat de invoering van Service Management een positieve bijdrage kan betekenen voor het opzetten van een kwalitatief hoogwaardige IT-dienstverlening. En je besluit dus de opdracht te accepteren.

Ik ga er in het vervolg van dit artikel van uit dat de opdrachtnemer een externe (Service Management) consultant is. Niet veel bedrijven hebben de expertise in huis om een dergelijk invoeringstraject zelfstandig ter hand te nemen, soms wordt het zelfs niet wenselijk geacht een dergelijk traject in eigen beheer uit te voeren. (In hoeverre de betrokkenheid van de

onderneming noodzakelijk is bij een dergelijk invoeringstraject zal verder in dit artikel blijken). Feit is dat het overgrote deel van de invoeringstrajecten van Service Management wordt begeleid dan wel geleid door externe consultants.

Zoals eerder in dit artikel reeds is aangegeven, is het inrichten van een IT-beheeromgeving conform de Service Management-principes geen sinecure. De praktijkverhalen leveren soms een schrijnend beeld op. Zoals de situatie waarbij een managementteam de opdracht verstrekt tot het “implementeren van ITIL”, maar waarbij gaandeweg blijkt dat dit managementteam niet erg eensgezind is in zijn verwachtingen. Opmerkingen als “maar we hebben toch al een helpdesk” of “dat change management werkt alleen maar vertragend en doen we dus niet” geven aan dat er nog een hoop werk verzet moet worden.

En wat te denken van allerlei weerstanden die je bij de invoering van Service Management in de organisatie kunt tegenkomen? Want laten we wel zijn: invoering van Service Management betekent een reorganisatie, een organisatieverandering ten gevolge van de omslag naar procesmatig werken. Een voorbeeld hiervan is de aperte onwil van beheerders om de voortgang van hun werk te registreren, omdat zij dit zien als een controlemiddel en een inbreuk op hun (voor het werk zo broodnodige) vrijheid van handelen. Maar ook binnen de bedrijfsprocessen kunnen allerlei onverwachte weerstanden de kop op steken, vooral wanneer je je niet goed inleeft in de aldaar heersende problematiek. Ik herinner me nog bijzonder goed het gesprek dat ik had met een hoofd productie die me toebeet dat hij absoluut niet geïnteresseerd was in die flauwekul rond helpdesks en dergelijke. Waar ik voor moest zorgen was dat die IT, waarvan hij zo afhankelijk was en die hem zo vaak in de steek liet, *beschikbaar* bleef. Kortom: zorg ervoor dat de zaak blijft draaien en kom niet bij me aan met lapmiddelen vans helpdesks wanneer het weer eens is misgegaan!

Er is veel aan gelegen om de invoering van Service Management in een organisatie in één keer goed te doen. Wat we niet moeten vergeten is dat het realiseren van dit soort opdrachten in de regel een kostbare aangelegenheid is. Niet alleen vanwege de externe expertise die moet worden ingehuurd, maar ook vanwege het beslag dat op interne resources wordt gelegd. Daarnaast geldt dat minder gemakkelijk meetbare aspecten als een groeiende weerstand tegen veranderingen, schade aan reputatie en demotivatie van betrokkenen hun schaduw vaak vooruit werpen op toekomstige ontwikkelingen. Als er al een herkansing komt, is de uitdaging op dit punt aanzienlijk groter.

Waar kan het mis gaan?

Ondertussen zijn we er ons zo langzamerhand van bewust geworden dat invoering van Service Management meer is dan alleen maar het bedenken van processen en procedures of het implementeren van een Service Management Tool. We praten met recht over een organisatieverandering, zo niet een reorganisatie. En dat bij een organisatieverandering allerlei “lastige”, complexe factoren als cultuur, menselijk gedrag en draagvlak een cruciale rol spelen, wordt zelfs voor IT-ers steeds duidelijker.

Wat ik echter keer op keer in de praktijk waarneem, is dat er een soort “standaard” methode voor het invoeren van ITIL is: een managementbesluit wordt gevolgd door het inhuren van externe expertise en mondt uit in het projectmatig invoeren van één of meer processen, veelal gecombineerd met de invoering van een “tool” ter ondersteuning van de processen. In het gunstigste geval vindt een analyse plaats om te bepalen waar de meeste pijn in de organisatie

zit, echter uitsluitend met als oogmerk te bepalen wat de omvang en de volgorde van implementatie van de processen dient te zijn.

Kortom: de focus ligt op het technische kunstje, en niet op de “zachte” aspecten (management van verwachtingen, houding, communicatie, enzovoorts). Hier ligt dan ook een garantie voor falen.

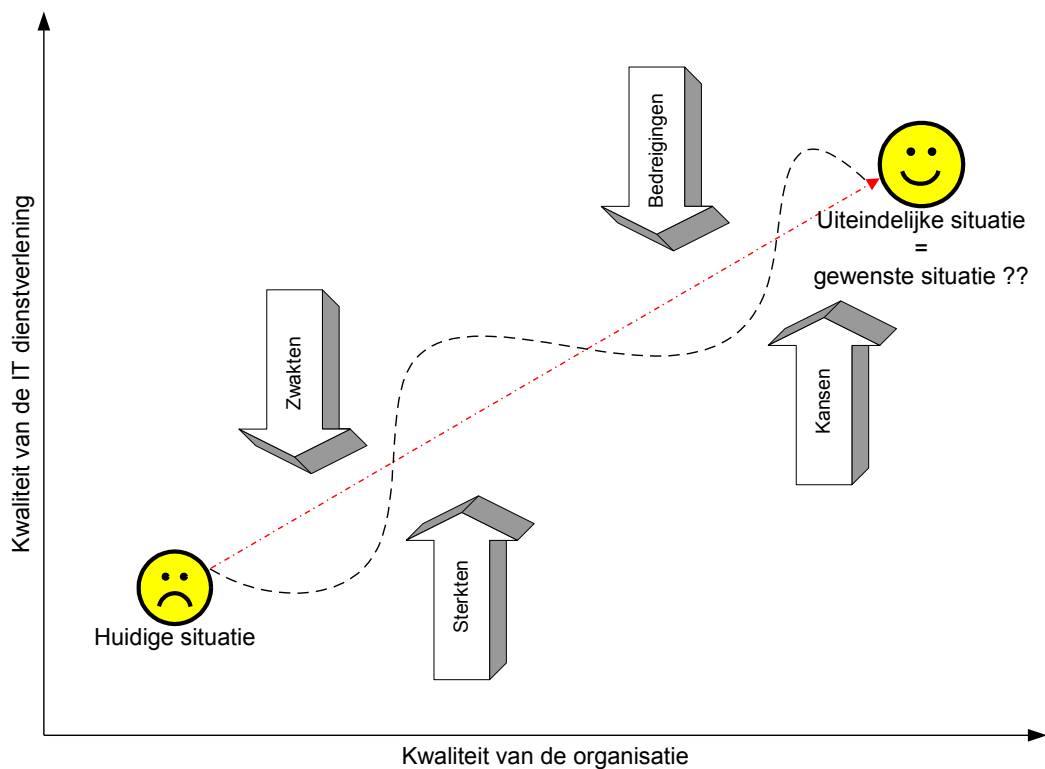
Eerst denken, dan doen.

Hoe uniek is Service Management waar het om deze problematiek gaat?

Kijken we naar de manier waarop projecten in hun algemeenheid worden opgezet, dan zie je dat het een goed gebruik is om aan het begin van het project, alvorens daadwerkelijk wordt gestart, eerst eens goed te kijken naar de risico's die aan het project verbonden zijn. Hierin worden alle factoren die op het project van invloed kunnen zijn zo uitgebreid mogelijk in kaart gebracht.

Alhoewel ik het in de praktijk bitter weinig tegenkom, zie je dit onderzoek naar risico's ook terugkeren binnen Service Management. In nagenoeg ieder serieus naslagwerk over ITIL staat dat de invoering van een beheerproces start met een *haalbaarheidsonderzoek*. Het doel van een dergelijk onderzoek is in kaart te brengen welke de factoren zijn die de invoering van het proces belemmeren (verhinderen), en welke factoren een positieve invloed hebben.

In feite volg je met het maken van een haalbaarheidsonderzoek de grondbeginselen van strategie: bepaal waar je nu bent, zet een stip op de kaart waar je naar toe wilt, en bepaal je marsroute. Deze laatste stap, het bepalen van de wijze waarop je denkt je doel te bereiken, doe je pas na het uitvoeren van een SWOT analyse. In een dergelijke analyse, die zijn oorsprong vindt in het vakgebied Strategie, stel je vast wat de sterkten en zwakten van de eigen organisatie zijn, en breng je deze in verband met de externe kansen en bedreigingen. Deze factoren beïnvloeden het bereiken van het doel dat je jezelf hebt gesteld, soms in een dusdanige mate dat het doel onbereikbaar wordt. In figuur 2 is dit grafisch weergegeven.



Figuur 2 SWOT

Opbouw van een haalbaarheidsonderzoek.

De opbouw van een haalbaarheidsonderzoek is relatief simpel.

Het onderzoek begint met het in kaart brengen van de *huidige situatie*. Hoe worden de bedrijfsprocessen op dit moment op IT-vlak ondersteund? Welke onderdelen binnen of buiten de organisatie zijn hierbij betrokken? Hoe presteren deze onderdelen? Waar wordt pijn ervaren? Belangrijke aandachtspunten bij het vaststellen van de huidige situatie zijn de scope van het haalbaarheidsonderzoek (wat betrek je nog in het onderzoek en wat niet), de identificatie van alle betrokken partijen en het kwantificeren van hetgeen geconstateerd is. Met dit laatste bedoel ik dat je zoveel mogelijk moet proberen meetbare resultaten te creëren die als nulmeting voor het verbeteringstraject dienen. Dit laatste is een lastige opgave, omdat in het algemeen juist de reden voor invoering van Service Management is dat men meer grip wil krijgen op de IT-dienstverlening. In de huidige situatie zijn meetbare waarden dus vaak lastig vast te stellen.

Na het in kaart brengen van de huidige situatie begint het vaststellen van de *gewenste situatie*. Oftewel: wat wil de organisatie bereiken? Natuurlijk gaat het management van een onderneming niet zomaar over tot het invoeren van Service Management, omdat ze het wel een leuke kreet vinden om tijdens het golfen mee te schermen. Althans, dat mag je hopen. In ieder geval zou een dergelijke houding bij het vaststellen van de huidige situatie aan het licht gekomen moeten zijn, nietwaar?

Er bestaan dus, al dan niet expliciet geformuleerd, ideeën over wat men met de invoering wil bereiken. Deze fase van het onderzoek heeft tot doel deze ideeën zo integraal mogelijk vast te leggen. Dat je hier niet kunt berusten in het vastleggen van de kritiek op alle zaken die in de huidige situatie niet goed lopen, spreekt voor zich. Kritiek uiten is gemakkelijk, maar wat moet er dan wel ontstaan? Dit is vaak een lastige gedachtesprong wanneer je nog met je beide benen in die huidige situatie staat. Een hulpmiddel hierbij is natuurlijk de ervaring van de consultant. Deze kan een redelijke projectie maken van de gevolgen van het toepassen van Service Management binnen de betreffende organisatie.

Belangrijk bij het vaststellen van de gewenste situatie is dat je deze situatie toetst bij alle betrokken partijen. Iedere partij die je bij het onderzoek naar de huidige situatie geïdentificeerd hebt moet betrokken worden bij het vaststellen van hetgeen er moet gaan ontstaan. Zorg er ook voor dat er een consistent beeld ontstaat, dat gedragen wordt door alle betrokkenen. Hier ligt dan ook direct de verbinding met het “awareness” traject, waar later in dit artikel op wordt ingegaan.

Deze eerste twee fasen van het onderzoek zijn nog vrij eenvoudig. De echte uitdaging komt kijken bij het bepalen van de *marsroute*, de weg die de organisatie moet bewandelen om bij de gewenste situatie te komen. Als goed adviseur zal de consultant met voorstellen komen over de aanpak, de volgorde van activiteiten en de geschatte doorlooptijd daarvan. Ook hierbij is een intensieve dialoog met de betrokkenen noodzakelijk. Er moet namelijk niet alleen een draagvlak ontstaan voor het uiteindelijk te bereiken resultaat, maar zeker ook voor de wijze waarop dat einddoel gerealiseerd wordt. Elementen als de mate van verandering waaraan betrokkenen onderworpen worden, of de bijdrage die zij geacht worden te leveren, kunnen absoluut onderwerp van discussie worden.

Zoals reeds eerder is beschreven moet je, voordat je met deze exercitie aan de slag gaat eerst een SWOT analyse uitvoeren. De te bewandelen weg, de te volgen aanpak is sterk afhankelijk van de sterkten en zwakten van de organisatie, in combinatie met de kansen en bedreigingen die er liggen.

Een voorbeeld.

De organisatie in kwestie kampt met een slechte ondersteuning van de gebruikers in het bedrijf. Afspraken worden niet vastgelegd, gebruikers weten niet wanneer zij met hun probleem geholpen worden. Dit tot grote frustratie van het management, die onnodig lang productie ziet wegvallen zonder zichtbare actie van de IT-afdeling.

Aan de andere kant heeft de IT-afdeling het razend druk. De beslist gemotiveerde medewerkers, die veel plezier in hun werk hebben, rennen door het hele bedrijf heen om de problemen op te lossen. Daar waar ze denken dat de nood het hoogst is, rennen ze als eerste heen. Geregistreerd wordt er niets, daar is geen tijd voor. De klanten moeten zo snel mogelijk geholpen worden. Herkenbaar, tot zover?

Er wordt besloten de IT-afdeling anders te gaan structureren, en wel met gebruikmaking van Service Management. Het management van de bedrijfsprocessen wil duidelijke afspraken over oplostijden en beschikbaarheid. Het hoofd van de IT-afdeling ziet daar ook wel brood in. De SWOT analyse wijst het volgende uit. Sterke punten van de organisatie liggen in de motivatie van de mensen op de IT-afdeling, de beschikbaarheid van budget en resources om de veranderingen door te voeren, en een eensgezind managementteam dat unaniem van mening is dat de gewenste situatie er ook daadwerkelijk moet komen. Een zwak punt is het feit dat het hoofd van de IT-afdeling niet bijzonder gemotiveerd is. Hij wil wel meegaan met de wensen van het management team, maar ziet hierin toch veel problemen. Daarnaast zijn de medewerkers binnen de IT-afdeling weliswaar erg gemotiveerd om hun klanten te helpen, maar ze zijn ook erg gehecht aan hun vrijheid om de dingen op te lossen zoals zij dat willen. Een externe bedreiging is de dreigende fusie met een andere werkmaatschappij binnen de holding, waardoor zowel de bedrijfsprocessen als de IT-afdeling geraakt kunnen worden.

Op zichzelf biedt deze case al aardig wat aanknopingspunten voor het opstellen van enkele scenario's. De werkelijkheid is in het algemeen echter aanzienlijk complexer. Er kunnen allerlei, soms verborgen, agenda's gehanteerd worden die pas na lang navragen enigszins helder worden. Het doorvoeren van veranderingen is een kunst apart, waarbij zeer veel aandacht geschonken moet worden aan de "zachte" aspecten in de organisatie.

Valkuilen.

De eerste valkuil ligt in het achterwege laten van het haalbaarheidsonderzoek. Het is een feit dat dit onderzoek, zoals hierboven beschreven, weinig wordt uitgevoerd. Natuurlijk kun je direct aan de slag gaan met het beschrijven van processen en het trainen van mensen, maar het is equivalent aan het beginnen aan een wereldreis zonder een kaart te hebben geraadpleegd.

De tweede valkuil ligt in de focus op de techniek. Veel teveel ligt de aandacht sec op het inrichten van de operationele processen, het uitwerken hiervan in procedures en werkinstructies, en het trainen van mensen zodat ze de methodiek begrijpen. De vragen "WAAROM doen we nu eigenlijk aan ITIL?" en "WAT betekent het nu echt voor mijzelf en de omgeving waarin ik werk?" hoor je zelden. De "zachte" factoren, zoals het managen van verwachtingen en de cultuurinvloeden op deze invoeringstrajecten zijn sterk ondergewaardeerd. Je mag van een externe consultant absoluut verwachten dat hij nadrukkelijk oog heeft voor en inspeelt op deze aspecten, en niet als een pure technocraat het ITIL dogma verkondigt. Hoedt u voor de consultant die roept "Dit kan niet, want ITIL zegt...". Begeleidt deze man of vrouw direct naar de voordeur.

De derde valkuil ligt bij het management, en wel in het draagvlak voor verandering dat bij hen aanwezig is. Het peilen van de mate waarin dit draagvlak bij de diverse betrokkenen aanwezig is, behoort een onderdeel van het haalbaarheidsonderzoek te zijn. Maar stel je het volgende eens voor. Gegeven is de situatie waarin een haalbaarheidsonderzoek ernstige belemmeringen aantoont die een succesvolle implementatie in de weg staan. Kortom: er zijn verbeteringen noodzakelijk om een basis te scheppen voor de invoering van de Service Management processen. Vanuit de zakelijke behoeften van de organisatie kan het dan voorkomen dat er door het management sterke aandring wordt uitgeoefend om toch tot invoering over te gaan (“*we moeten voor onze klanten absoluut een service desk inrichten!*”). Ogenschijnlijk is er dus bij het management draagvlak voor de invoering, echter op verkeerde gronden. Je belandt nu, zeker als je in de rol van externe consultant zit, in een lastig parket. Je klant wil graag dat je voor hem aan de slag gaat, maar je weet vooraf dat de gevraagde doelen moeilijk bereikbaar, zo niet onbereikbaar zijn. En de vraag blijft of jij wel in staat bent om de gesignaleerde belemmeringen uit de weg te ruimen. Een veel voorkomende belemmering is bijvoorbeeld de sterke eilandvorming in organisaties (iedere manager zijn eigen koninkrijkje), die het functioneren in een procesketen frustreert.

De vierde en laatste valkuil die ik in het kader van het haalbaarheidsonderzoek wil vermelden is het denkbeeld dat je er met het eenmalig uitvoeren van een dergelijk onderzoek bent. Realiseer je dat de wereld rond je heen verandert, niet in de laatste plaats door de organisatieverandering die je zelf aan het doorvoeren bent. De houding van betrokkenen bij de verandering is op zichzelf ook aan verandering onderhevig: tegenstanders kunnen medestanders worden en vice versa. Wees alert op deze factoren, bewaak ze. En blijf onderzoeken of het gestelde doel, dat aan het begin van het veranderingstraject is vastgelegd, nog steeds haalbaar is. Herhaal het haalbaarheidsonderzoek desnoods.

Het samenstellen van een goed haalbaarheidsonderzoek is geen garantie voor succes. Net zomin als het achterwege laten van het onderzoek een garantie voor falen is. Er zijn natuurlijk meer factoren die het slagen of falen van een dergelijke implementatie beïnvloeden. Het jezelf bewust worden van het krachtenspel rond de invoering en het *blijven* monitoren van de positieve en negatieve factoren uit het onderzoek verhogen de kans op succes echter aanzienlijk.

En dan nu: de Awareness Campaign!

Tijdens het bespreken van het haalbaarheidsonderzoek is het reeds ter sprake gekomen. Er moet aan “awareness” gedaan worden. Nu is er binnen het gehele Service Management geen begrip zo onduidelijk als “awareness”. Iedereen is het er zo langzamerhand wel over eens dat “awareness” noodzakelijk is, maar wat dit nu precies inhoudt? Trouwens, blijkbaar moet je “awareness” zien te bereiken langs een gestructureerde weg, gelet op de term “awareness campaign”, die je in veel boeken over ITIL tegenkomt.

Zodra een klant besluit zijn IT-organisatie met behulp van Service Management vorm te geven, roept de gemiddelde consultant al gauw dat er een awareness campaign gestart moet worden. Want blijkbaar hebben we vanuit het verleden geleerd dat dit de kans op een succesvolle implementatie vergroot. De eindgebruikers en hun management moeten toch vooral goed begrijpen hoe belangrijk het invoeren van die processen wel niet is, en hoeveel iedereen er wel niet beter van wordt. Alhoewel, werkt het nu echt zo?

Een collega van mij omschreef de awareness campaign als “het optuigen van een PR circus”. Ik heb veel moeite met deze benadering. Het wekt de indruk dat er een geforceerde benadering van de doelgroep ontstaat om bepaalde ideeën te slijten. Ik vind het op die manier veel te veel een eenrichtingsverkeer. Awareness ontstaat pas als mensen zich gekend voelen in hetgeen hen aangaat.

Wat is Awareness dan wel?

Awareness betekent “besef”, “bewustzijn, “bezinning”.

Blijkbaar moet de organisatie zich dus bewust worden van een aantal zaken. Ik interpreteer dat toch duidelijk anders dan “we moeten het bedrijf toch vooral vertellen hoe mooi de wereld er na de invoering van Service Management uitziet”. Zeker in die situaties waarbij het voorstel tot invoering van Service Management afkomstig is vanuit de IT-afdeling zelf is dit vaak de gedachte die heerst.

Het is een feit dat er meestal veel oud zeer zit in de relatie tussen degenen die de IT-infrastructuur beheren c.q. de gebruikers ondersteunen en die gebruikers zelf. Beide partijen voelen zich in hoge mate niet begrepen.

Wie (de doelgroep).

Zoals eerder in dit artikel is besproken, gebruik je het haalbaarheidsonderzoek om vooraf vast te stellen waar knelpunten zitten die een succesvolle implementatie van Service Management kunnen blokkeren.

Deze blokkades kunnen op een veelheid van vlakken liggen, zowel bij groepen als bij individuen. Het is de bedoeling van een awareness campaign om deze blokkades te slechten c.q. ze hanteerbaar te maken. Feit is dat deze blokkades minstens net zo vaak bij de IT-ers als bij de rest van de organisatie liggen.

Dit betekent dat je een awareness campaign niet kunt beperken tot een specifiek onderdeel van de onderneming (zoals bijvoorbeeld de IT-afdeling), maar moet uitstrekken tot de gehele onderneming. Het management inclusief.

Wat (de boodschap)

Als je praat over het invoeren van Service Management in een organisatie, dan praat je over het doorvoeren van veranderingen in die organisatie. Veranderingen stuiten per definitie op weerstanden. Hoe abrupter, onverwachter, onduidelijker de verandering, hoe groter de instinctieve weerstand.

Kijken we naar de organisatie in zijn geheel, dan heeft deze geen homogene samenstelling, waardoor je effectief een generieke maatregel zou kunnen treffen ter bevordering van de slagingskans van de verandering. Ieder afzonderlijk onderdeel van het bedrijf heeft namelijk zijn eigen doelstellingen. De afdeling Inkoop is er op ingericht zo voordelig mogelijk in te kopen, de afdeling Productie is er op ingericht zo efficiënt mogelijk te produceren, enzovoorts. De IT voorzieningen maken het hen (mede) mogelijk hun werk zo effectief en efficiënt mogelijk te doen. IT is dus ondersteunend aan deze bedrijfsprocessen. Vanuit het perspectief van deze bedrijfsprocessen geredeneerd is het volstrekt onbelangrijk hoe zij door IT ondersteund worden, als zij maar (effectief) door IT ondersteund worden. Zoals ik de directeur van een zorginstelling treffend hoorde verwoorden: *“Onze zorg is die bejaarde die thuis hulp moet krijgen. Als we daarin falen, wordt die bejaarde niet verzorgd. En natuurlijk*

is IT hierbij belangrijk. Maar wat zal het mij een zorg zijn of ik daarvoor Windows NT of Novell moet gebruiken”.

Voor de IT-afdeling in het bedrijf ligt deze situatie heel anders. Een keuze voor Novell of Windows NT is voor hen een fundamentele. De topologie van het netwerk, de investeringen in hardware, de keuze voor software, het zijn allemaal zaken die een impact over meerdere jaren hebben. De “horizon” waarmee een IT-afdeling te maken heeft ligt in de regel verder dan die van de business.

Voor mij is in dit soort situaties de term “wederzijdse afhankelijkheid” een sleutelbegrip. De “business” is in sterke mate afhankelijk van de IT-voorzieningen. Echter: zonder deze business heeft een IT-afdeling geen bestaanrecht. Men is tot elkander veroordeeld.

Awareness heeft daarom mijns inziens tot doel dit begrip te kweken. IT-medewerkers moeten leren waarom hun prestaties zo belangrijk zijn voor hun klanten. Als je als IT-er niet begrijpt dat je overdag niet zomaar een server plat kunt leggen omdat de rest van de organisatie daar ernstige problemen mee heeft, deug je niet voor dit vak. Ook de pressie die vanuit de business continu wordt uitgeoefend om de IT-infrastructuur te veranderen, is vanuit het business perspectief verdedigbaar, hoe ongewenst ook vanuit beheeroogpunt.

De keerzijde van de medaille is, dat er vanuit de business ook begrip moet zijn voor de dilemma’s waar de IT-afdeling mee worstelt. De klant staat centraal en is tenslotte koning, maar geen keizer.

Zolang dit begrip niet ontstaat, aan beide kanten, zal er geen awareness ontstaan en loopt het Service Management implementatietraject groot gevaar.

Hoe (het medium)

Het sleutelwoord in deze lijkt “communicatie”.

Dit is een heel gemakkelijk antwoord. Als een verandering mislukt, dan ligt het natuurlijk altijd aan “de communicatie” c.q. aan het gebrek of het falen ervan. De Eerste Regel bij communicatie is echter, dat De Zender Van De Boodschap Verantwoordelijk Is Voor De Communicatie. Kortom: als je een verandering initieert kun je het mislukken ervan nooit wijten aan “het falen van de communicatie”. Je faalt dus zelf.

De benadering die ik veelvuldig zie worden toegepast is die van de missionaris. De Grote Boodschap van het Service Management wordt vol vuur gepredikt door de externe consultants. Workshops worden georganiseerd, trainingen worden opgezet om de organisatie vooral te overtuigen van de noodzaak tot het invoeren van Service Management. Dat is tenslotte ook de opdracht die ze van het management van diezelfde organisatie gekregen hebben.

Deze benadering heeft echter veel te veel weg van een “eenrichtingsverkeer”. De missionaris wordt tenslotte zelden zelf bekeerd... Met een beetje pech is niemand in het bedrijf uiteindelijk bereid mee te gaan in de veranderingen: de IT-afdeling niet omdat ze zich in een ongewenst keurslijf gedwongen voelt, de rest van de organisatie niet omdat ze hun belangen niet verwoord zien. Het eerder aangehaalde voorbeeld van mijn discussie met het hoofd productie over helpdesks versus beschikbaarheid toont dit pijnlijk duidelijk aan.

Beschikbaarheid en de optimalisatie daarvan is datgene wat voor hem van levensbelang is, en daar dient de IT-club zich dan ook op te richten...

Wanneer (de timing)

Wanneer begin je eigenlijk met het opbouwen van awareness? Eerder in dit artikel, bij het vaststellen van de gewenste situatie in het haalbaarheidsonderzoek, kwam de noodzaak voor een breed draagvlak al aan het licht. Dus blijkbaar moet je al in een zeer vroeg stadium met dit soort activiteiten beginnen.

Hierin zit een zeker dilemma. Het haalbaarheidsonderzoek voer je uit om te bekijken of je wel met het invoeren van Service Management wilt beginnen. Maar blijkbaar moet je al daadwerkelijk aan de slag met het kweken van draagvlak voor die invoering terwijl je nog niet hebt vastgesteld of je er wel mee wilt doorgaan.

Het is een ogenschijnlijk “kip en ei” verhaal. Ja, je moet een minimaal gemeenschappelijk draagvlak hebben om alleen al te kunnen bepalen of de invoering van Service Management haalbaar is. Dus ja, je zult als consultant moeten kijken op welke wijze je dit kunt bewerkstelligen, zelfs al tijdens het haalbaarheidsonderzoek. De activiteiten richten zich dan meer op de sleutelfiguren die de consultant voor deze invoering onderkent.

Als het onderzoek heeft uitgewezen dat invoering haalbaar is, kan op grotere schaal gestart worden met de awareness campaign.

Levensduur van de campagne

Hoe lang moet je doorgaan met een awareness campaign? In ieder geval tot de invoering is afgerond. Je bent er niet met het eenmalig uitvoeren van activiteiten om de medewerkers betrokken te krijgen bij hetgeen er gebeurt. Een dergelijke op zichzelf staande actie heeft slechts een kortstondig effect. Net zoals in de reclame geldt ook hier dat herhaling en opvolging van acties uiteindelijk effect sorteert.

Je zult wel een gevarieerd aanbod van acties moeten hanteren. Het steeds herhalen van dezelfde boodschap in dezelfde “verpakking” leidt tot vermoeidheidsverschijnselen en afwijzing. De bereidheid om dan nog zelf een bijdrage te leveren zal dan sterk afnemen.

Stopt het dan nadat de invoering is afgerond?

Naar mijn mening niet. In de loop der tijd zullen in een Service Management organisatie, zeker wanneer deze onder grote druk staat, allerlei vervagingen optreden. Registratie van gegevens wordt steeds beknopter, de aandacht voor de klant verslapt, afspraken blijken niet meer zo hard te zijn als ze eerst zijn opgesteld. Als je dit signaleert, dan is het hoog tijd de campagne weer van stal te halen.

Om een dergelijk fenomeen te voorkomen, zou je eigenlijk continu een subtiele awareness campaign moeten blijven voeren. De reguliere communicatie naar zowel klanten als IT-medewerkers leent zich daar uitstekend voor.

Maar hoe doe je het nou?

Bestaat er een standaard recept voor het goed uitvoeren van een awareness campaign? Nee. Wanneer je als externe consultant met een dergelijke opdracht aan de slag gaat, zul je allereerst goed moeten onderzoeken waar de pijn en de weerstanden in de organisatie zitten. Daarnaast moet je onderzoeken of er zich bepaalde kansen of bedreigingen voordoen die jouw inspanningen kunnen bevorderen of tegenwerken. Dit doe je met een goed haalbaarheidsonderzoek.

De resultaten hiervan geven je de mogelijkheid gericht te focussen op specifieke bronnen van weerstand. Cruciaal hierbij is trouwens wel, dat de organisatie uit meer bestaat dan alleen bronnen van weerstand. Wat ik hiermee wil benadrukken is dat je bij een awareness campaign de risicoloze of weinig risicovolle organisatieonderdelen niet moet verwaarlozen. Tenslotte is

een haalbaarheidsonderzoek een momentopname, en zou het goed kunnen dat je door het veronachtzamen van een bepaalde groepering hierdoor spontaan nieuwe weerstand kweekt. Iedere organisatie is uniek. Er gelden geen gouden regels. Dit betekent dat er hoge eisen gesteld worden aan het inlevingsvermogen van de (externe) consultant. Bij de selectie van een kandidaat voor een dergelijke opdracht moet hier dus nadrukkelijk op worden getoetst.

Tot slot.

Ben je gek wanneer je met ITIL begint? Het is niet de oplossing voor alle problemen op beheergebied. Toch ben ik er van overtuigd dat de methodiek een goede is. Goed ingevoerd, helpt Service Management je een heldere en meetbare dienstverlening op te zetten, en los te raken van de impasse tussen veranderlijke en veeleisende klanten en een IT-afdeling die het niet voor elkaar krijgt dit bij te benen. In dat opzicht ben je dus bepaald niet gek wanneer je ITIL invoert.

Je bent wel gek wanneer je ITIL invoert in een organisatie die er niet aan toe is. Ik trek hierbij altijd de parallel met het oude grapje waarin een directeur zegt dat zijn bedrijf zo slecht draait, waarop hij het advies krijgt om te gaan automatiseren. Zijn problemen zullen dan snel zijn opgelost. Inderdaad, maar niet zoals de directeur dacht. Je bent zeker ook gek wanneer je denkt te kunnen volstaan met het opstellen van wat procedures en het implementeren van een Service Management tool.

Word je gek van de invoering van ITIL? Sommigen, die dit eerder aan den lijve hebben ervaren, zullen dit grif beamen. Ik ben van mening dat de rol van de externe consultant in deze cruciaal is. Deze organisatieveranderaar moet in staat zijn zowel de harde als de zachte aspecten van zijn opdracht te managen, of hij moet het lef hebben de opdracht terug te geven als hij van mening is dat deze niet haalbaar is.

Zo af en toe speelt in ieder geval bij mijzelf dat ene zinnetje door het hoofd. *Je hoeft niet gek te zijn om dit werk te doen. Maar het helpt wel.....*