

Thou shalt be Aware...

Het meest ongrijpbare woord binnen Service Management heet "Awareness". Vraag tien Service Management consultants wat het begrip inhoudt, en je krijgt tien even vage benaderingen te horen. Toch lijkt de meerderheid het er over eens te zijn, dat er bij het implementeren van ITIL (wat dat dan ook moge zijn) aan "awareness" gedaan moet worden. Sterker nog: we pakken het grondig aan en starten een Awareness Campaign! Het lijkt wel een presidentsverkiezing.

Op het moment dat ik dit artikel schrijf, zijn de presidentsverkiezingen in Amerika in volle gang. Met miljoenen dollars kostende campagnes wordt getracht massaal zieltjes te winnen. Geen middel wordt geschuwd om het doel te bereiken. Maar hoe effectief zijn die campagnes? Wat willen de presidentskandidaten werkelijk bereiken? Hoeveel Amerikanen zijn daadwerkelijk overtuigd van hun goede bedoelingen? En van hun vermogen om hun doelstellingen ook waar te maken?

In IT-land is het niet anders.

Zodra een klant besluit om de Service Management principes toe te passen op hun IT-dienstverlening en hierbij de ITIL processen te gaan invoeren 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. Maar wat wil die consultant nu echt bereiken? En de medewerkers van het bedrijf, wat denken zij werkelijk van hetgeen er gebeurt?

Awareness

Of kan het misschien toch anders?

"Awareness" betekent "besef", "bewustzijn", "bezinning" (www.yourdictionary.com). De vragen die hierbij naar boven komen borrelen zijn: wie moet waar bewust van raken? Moet het management zich ergens over bezinnen? Waar moeten hun medewerkers bewust van worden? En hoe zit dat met de IT-medewerkers zelf? Helaas moet ik vaststellen dat de meningen hierover sterk verdeeld zijn. Zowel de "klanten" als de "IT-ers" voelen zich in grote mate onbegrepen. De forumdiscussie over de kloof tussen business en IT op het ITSMF lustrumcongres was hier wederom een diep treurig voorbeeld van. En dat terwijl het in feite toch zo simpel is.

Wie?

Als je een haalbaarheidsonderzoek uitvoert ten behoeve van een Service Management invoeringstraject (zie bijvoorbeeld het artikel "Haalbare implementaties" in nummer 4 van ITSMF People, juli 2000), dan kun je vooraf vaststellen waar knelpunten zitten die een succesvolle implementatie 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.

Om deze redenen alleen al luidt het antwoord op de vraag "Wie moet zich ergens van bewust worden" dus: *iedereen binnen de organisatie*.

Wat?

En waar moeten we ons dan bewust van worden, is de volgende vraag?

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 soort generieke maatregel zou kunnen nemen ter bevordering van de slagingskans van de verandering. Ieder afzonderlijk onderdeel van het bedrijf heeft namelijk zijn eigen doelstellingen. Inkoop is er op ingericht zo voordelig mogelijk in te kopen, 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 zal het hen worst zijn hóe zij door IT ondersteund worden, áls zij maar (effectief) door IT ondersteund worden. Zoals ik de directeur van een Haagse zorginstelling zo mooi hoorde verwoorden: *"Onze zorg is die bejaarde die thuis hulp moet krijgen. Als we daarin falen, wordt die bejaarde niet gewassen of gerevalideerd. En natuurlijk is IT belangrijk hierbij. 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.

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. 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 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 teveel 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. Een mooi voorbeeld van dit laatste is de situatie van het hoofd productie die in een discussie met de IT-consultant vertwijfeld uitroept dat hij niet van plan is om mee te gaan betalen aan een service desk omdat hij geen verstoringen op IT-vlak tolereert. 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...

Tot slot..

Bestaat er een standaard recept voor het goed uitvoeren van een awareness campaign?
Nee.

Als 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.