



Onderzoek: Awareness. Zinvol?

VOORBEREIDINGEN BELANGRIJKEER DAN IMPLEMENTATIE

Aad Brinkman, consultant bij Apreton, deed tijdens zijn Kopstudie Service Management bij Novi onderzoek naar de vraag waarom processen na invoering van ITIL soms niet goed lopen. 'Als het niet werkt, krijgt ITIL in de regel de schuld', zegt Brinkman, 'maar de echte oorzaak ligt dikwijls ergens anders.' In dit artikel worden de hoofdschuldigen met naam en toenaam genoemd.

door: Leo Klaver

Aad Brinkman, hij is met Steven van der Linden programmamanager van de ITSMF Research Board, verhaalt hoe Zweden op 10 september 1967 overgestapt is van links naar rechts rijden. 'Voor mij is dat één van de mooiste voorbeelden die ik ken van hoe een grote verandering tot stand is gekomen. Iedereen is daar bijna van het ene op het andere moment rechts gaan rijden. Daar is 4 jaar van intensieve voorbereiding aan vooraf gegaan. Jarenlang heeft de Zweedse regering uitgebreid met iedereen gecommuniceerd over de vele consequenties van het rechts rijden. Er is naast een bestaande verkeerssituatie een geheel nieuwe verkeerssituatie gecreëerd die vervolgens met een big bang (er wordt gesproken over 'binnen 10 minuten') is

geïmplementeerd. Het is voor mij nog steeds een droom om ooit binnen organisaties hetzelfde te mogen doen. Een plan maken over hoe de toekomst eruit moet zien, vervolgens daar met iedereen veelvuldig over praten om aan het einde in één keer de knop om te draaien waarna alles net als in Zweden vlekkeloos werkt.' Het zal voorlopig wel een droom blijven, erkent Brinkman. De werkelijkheid die hij als consultant om hem heen ziet, is veel eerder dat organisaties wel willen veranderen, wel ITIL willen implementeren, maar zich onvoldoende tijd gunnen om over deze verandering voldoende met betrokkenen te communiceren. 'Processen zijn zo ongrijpbaar, onzichtbaar en abstract, dat veel ict-ers van oudsher moeite hebben om

ze succesvol in te richten, aan te sturen of blijvend te verbeteren', schrijft Arjen Droog, directeur van ITSMF veelbetekenend in het voorwoord van het onderzoek van Brinkman dat bij deze organisatie verkrijgbaar is. 'Het is veel gemakkelijker om een tool aan te schaffen, te installeren en te hopen dat daarmee het proces ook succesvol is ingericht', schrijft hij verder.

Geen eensluidende definitie

Aad Brinkman ziet dat in organisaties de werkvloer niet weet waar servicemanagement over gaat. 'De mensen krijgen van het management niet goed of niet voldoende uitgelegd wat servicemanagement eigenlijk is.' Volgens Brinkman is een deel van het onbegrip te wijten aan het feit dat er nog geen eensluidende definitie van servicemanagement bestaat. Het onderzoek van Brinkman laat ook zien dat er in bedrijven verschillend wordt gedacht over it-servicemanagement. Voor de één is it-servicemanagement gerelateerd aan business-it alignment, voor de ander omvat dit management het geheel



van beheer van processen, of het gestructureerd afstemmen van producten en diensten, of het aanbieden van diensten, dan wel het goed op orde zijn van alle processen. Algemene noemer is wel dat organisaties it-servicemanagement implementeren vooral om de organisatie verder te professionaliseren. Daarna komt standaardisatie van de it aan de orde. Wat Brinkman betreft mag de definitie voor servicemanagement als volgt luiden: it-servicemanagement is het proces van effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de dienstverlening ten behoeve van de klant. Brinkman: 'Heel belangrijk in deze definitie is de aanduiding

proces. Servicemanagement is niet iets eenmaligs, maar een proces dat steeds beter kan verlopen. Helaas is dit proces in de praktijk lang niet altijd goed ingericht. Vaak zijn er in een organisatie lijnmanagers werkzaam, maar er zijn in de regel geen procesmanagers die de inhoud van servicemanagementprocessen als availability, problemmanagement, incidentmanagement monitoren en op elkaar afstemmen. Hierdoor kan het voorkomen dat er wel keurig SLA's zijn afgesloten, maar dat vervolgens deze SLA's niet waargemaakt kunnen worden bijvoorbeeld omdat de beschikbaarheid van het netwerk of de pc's niet op elkaar is afgestemd.

Er moeten procesmanagers zijn die verantwoordelijk zijn voor de inhoud en werking van het proces. Lijnmanagers moeten ervoor zorgen dat er voldoende personeel, financiële middelen e.d. beschikbaar zijn om de inhoud te kunnen realiseren. Als er alleen lijnmanagers werkzaam zijn, dan gaat het geheel mis.'

Awareness

Brinkman voerde zijn onderzoek uit om te kijken hoe it-servicemanagement na implementatie meer en beter effect kan hebben. Het onderzoek is uitgevoerd onder ITSMF-leden en andere belangstellenden uit het werkveld it-servicemanagement. Het onderzoek wilde vooral antwoord krijgen op de vraag of en hoe een awareness campagne, ofwel een campagne om op de werkvloer inzicht, begrip en draagvlak voor implementatie van it-servicemanagement te krijgen, kan helpen dit gewenste effect te bewerkstelligen. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête. Ruim 50 organisaties hebben de enquête ingevuld en

BLAUWDRIUK VOOR AWARENESS CAMPAGNES

Als vervolg op dit onderzoek zal Aad Brinkman in samenwerking met ITSMF een blauwdruk voor awareness campagnes voor procesinrichtingen ontwikkelen. 'Ik wil processen passend maken voor een organisatie. Het komt nog steeds voor dat mensen in organisaties niet met elkaar praten. Ze sturen elkaar talloze e-mails maar dat is niet voldoende. Praten met elkaar doet vaak al wonderen.'

dat betekent dat de uitkomsten als indicatief mogen worden beschouwd. Van de deelnemende organisaties aan het onderzoek geeft 92% aan it-servicemanagement al geïmplementeerd te hebben. Ruim 83% daarvan heeft ITIL gehanteerd als methodiek. Ook IPW wordt als methodiek genoemd (8%). Verder worden diverse varianten, voornamelijk gebaseerd op ITIL en 'gezond verstand' genoemd.

Uit het onderzoek komt naar voren dat bijna alle deelnemende organisaties bij het invoeren van it-servicemanagement aandacht heeft gegeven aan awareness. Aad Brinkman: 'Dat is op zich een mooie score. Immers, alvorens met een optimalisatieproces te beginnen, moet je weten of er binnen de organisatie een voedingsbodem voor veranderen is. Bij het succesvol implementeren van procesmatig werken is draagvlak voor de verandering erg belangrijk. Ook het besef van de impact en consequenties van de verandering speelt een belangrijke rol. Dit geldt zowel voor medewerkers als het management. Maar daarmee is nog niet gezegd of de organisaties in het onderzoek ook voldoende aan awareness hebben gedaan. In de regel is dat niet het geval. Je kunt stellen, het blijkt ook uit het onderzoek, dat hoe meer je aan awareness doet, hoe meer je over de gewenste veranderingen praat, des te succesvoller de implementatie van it-servicemanagement is. Hoe minder awareness, hoe minder succesvol.' Brinkman weet dat bedrijven die succesvol in it-servicemanagement zijn meer dan een half jaar bezig zijn geweest met het verkrijgen van voldoende awareness of dat de bedrijven daar zelfs continu mee doende zijn. Awareness projecten van een maand kunnen, zo zegt hij, niet effectief zijn.

Hij benadrukt dat er ook vaak verkeerd wordt gedacht over het begrip verandering. 'Het is een misvatting te denken dat het aanbrengen van veranderingen in het proces ook inhoudt dat medewerkers anders moeten gaan werken. Dat is vaak niet zo, vakinhoudelijk verandert er vaak niets. De communicatie, besturing en besluitvorming veranderen. Je kunt bijvoorbeeld afwachten totdat een schijf vol is om daarna iedereen te vertellen dat er meer schijfruimte beschikbaar moet komen, maar je kunt ook anticiperen op ontwikkelingen, tijdig een nieuwe schijf aanschaffen en van te voren iedereen informeren wanneer de nieuwe schijf er is. Er wordt nu nog veel te veel achter de feiten



HET KOMT VOOR DAT AFGESLOTEN SLA'S NIET WAARGEMAAKT KUNNEN WORDEN

aangelopen.' Volgens Brinkman kan er pas van effectief it-servicemanagement sprake zijn als alle operationele managementprocessen als incident-, problem-, change-, configuratie- en releasemanagement goed zijn ingericht. Om direct daarna aandacht te geven aan de tactische processen availability-, capacity-, service level financial-, continuity- en securitymanagement. 'De meeste organisaties komen tot het invoeren van de operationele processen. Maar dan kun je bijvoorbeeld nooit echt goed aan incidentmanagement doen. Doe je niet aan availability management, dan kun je nooit beschikken over goede data om incidentmanagement te helpen met informatie om daadwerkelijk minder incidenten te krijgen. Dat is op zich niet verkeerd, maar benoem het en accepteer dat. Anders blijft je altijd weer achter de feiten aanlopen.'

Balans

Brinkman erkent dat je als bedrijf goed moet kijken waarin je wilt investeren. 'Je kunt alle ITIL-processen willen doen, maar dat betekent een behoorlijke financiële inspanning. Het is zoeken naar een juiste balans. Uit onderzoek is bekend dat als geïnvesteerd wordt in zowel operationele als tactische processen, uiteindelijk tegen dezelfde kosten meer kwaliteit geleverd kan worden. Maar het is lastig aan te geven waar dat punt precies ligt.' Brinkman erkent ook dat het hele verhaal niet opgaat als de klant nu al tevreden is. 'Je hoeft natuurlijk niet meer kwaliteit te leveren dan de klant vraagt. De praktijk laat zien dat aan de klant vaak niet wordt gevraagd welke kwaliteit hij krijgen wil.'

Leo Klaver

AANBEVELINGEN

1. Neem ruim voldoende (doorloop)tijd voor zowel de servicemanagement implementatie als de awareness campagne. Hoe langer de (doorloop)tijd en hoe intensiever hoe meer succes. Eén keer per maand op een sinaasappelkist iets roepen en dat een jaar lang volhouden, zet ook geen zoden aan de dijk. Op basis van de cijfers moet er minimaal een half jaar voor worden uitgetrokken.
2. Er is behoefte aan een eenduidige aanpak voor een awareness campagne. De organisaties in het onderzoek pakken awareness campagnes allemaal anders aan en zijn hier in meer of mindere mate succesvol in. Binnen de organisatie kan een medewerker verantwoordelijk worden gemaakt voor de awareness.
3. Er is geen eenduidige breed bekende definitie van it-servicemanagement. Het verdient aanbeveling dat er vervolgonderzoek wordt gedaan naar een marktbrede definitie. Dat zal ook de communicatie rondom een awareness campagne verbeteren.
4. Als een organisatie een adviseur inzet bij de procesimplementatie, is het belangrijk deze ook te betrekken bij de awareness campagne. Wanneer een adviseur dat wel in zijn/haar opdracht heeft staan, moet de adviseur er op aangesproken worden wanneer er voor dit onderwerp te weinig aandacht bestaat. Wanneer de awareness campagne door de organisatie zelf wordt uitgevoerd, is het goed de adviseur er op zijn minst bij te betrekken, omdat awareness uiteindelijk van doorslaggevend belang is bij de acceptatie van het procesontwerp en de implementatieaanpak waar de adviseur vaak verantwoordelijk voor is.