

Awareness Campaign Zinvol!?

**“Waarom (mis)lukken Service Management
implementaties?”**

Of

**“We hoeven niet allemaal naar de
woestijn!”**

Scriptie voor de opleiding HBO IT-SM

Auteur: Aad Brinkman
Datum: 31 augustus 2009
Versie: 1.0

Voorwoord en dankzegging

Als afsluiting van de kopstudie Service Management bij NOVI te Utrecht dient de kandidaat een scriptie op te stellen en te verdedigen voor een examencommissie.

Dit document is mijn afstudeerscriptie met als onderwerp "Awareness Campaign, Zinvol!?". In deze scriptie sla ik de brug tussen de theorie zoals tijdens de opleiding is aangeboden en de praktijk zoals die zich voordoet bij veel klanten die door, Aranea Apreton in het algemeen, en door mij in het bijzonder worden ondersteund.

Het onderwerp is binnen het vakgebied Service Management actueel. Dat was al zo toen ik in 2006 mijn theorie deel afsloot. Ik ga er van uit dat mijn bevindingen en aanbevelingen mijn organisatie maar ook mijzelf verder helpen bij de adviezen die leiden tot een volledige en volwaardige implementatie van Service Management bij onze klanten. Op deze wijze kan de verwachte toegevoegde waarde van het project gerealiseerd worden. Daarnaast hoop ik een bijdrage te leveren aan de Service Management theorie.

Mijn afdeling en leidinggevenden hebben mij in staat gesteld om deze opleiding te volgen en deze scriptie te schrijven. Zonder hun support zou dit voor mij niet goed mogelijk zijn geweest. Ik wil hen daarvoor danken. Dat geldt natuurlijk voor Johan Vogels en Paul Rijnhout die in eerste instantie mij deze ruimte gunden en daarna Robbert Vriens die dat stokje overnam.

Ook ben ik dank verschuldigd aan Jilt Sietsma, mijn scriptiebegeleider, die altijd vol is blijven houden in het steeds weer kritisch meekijken en meedenken. Ook dank aan de reviewers Marten Brinkman, Robert den Broeder, Arjen Droog, Peter de Laat en Robbert Vriens.

De meeste dank gaat uit naar mijn vrouw Jeanne die mij 4 jaar lang gestimuleerd heeft deze bijna eindeloze missie tot een goed einde te brengen.

Aad Brinkman, augustus 2009

Leeswijzer

Deze scriptie leest als ieder ander document gewoon van voor naar achter. Na een inleiding volgt de probleemstelling waar ik in deze scriptie een antwoord op wil geven. In hoofdstuk 5 staan de resultaten van het onderzoek dat ik vanuit itSMF naar awareness kon uitvoeren. Deze resultaten leiden naar een knelpuntenanalyse in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 7 geeft een overzicht van de theoretische kaders. Deze geven het implementeren van Service Management een breder kader. Tegelijkertijd zijn het aandachtspunten voor succesvolle awareness. Dit leidt tot een succesvolle inrichting van Service Management. Hoofdstuk 8 tot slot laat zien op welke wijze awareness een bijdrage kan leveren aan succesvol veranderen naar een klantgerichte service organisatie gebaseerd op Service Management.

Hoofdstuk 7 en 8 kunnen eventueel zelfstandig gelezen en gebruikt worden.

INHOUD

1 Management samenvatting	6
2 Inleiding	8
2.1 Naar de woestijn	8
2.2 Veranderen	9
2.3 En terug	10
3 Probleemstelling	11
3.1 Praktijk	11
3.2 Wat is awareness?	12
3.3 Vraagstelling	15
3.4 Vakdekking	16
3.5 Methode	19
4 Doelstelling van de scriptie	21
5 Enquêteresultaten	22
5.1 Inleiding	22
5.2 Enquête conclusies	22
5.3 De enquête en de onderzoeksvragen	24
5.4 Het succes van awareness	27
6 Knelpuntenanalyse	31
6.1 Definitiestudie	31
6.2 Korte awareness campaign	32
6.3 Wel een awareness campaign - beperkt effect	32
7 Theoretische kaders 'succesvolle awareness'	34
7.1 De start	34
7.2 Communicatie	38
7.3 Wijzigingen / veranderingen	39
7.4 Het breder kader	46
7.5 Procesmanagement bij kwaliteitssystemen	54
8 Conclusies en aanbevelingen veranderende organisaties	62
8.1 Conclusies	62
8.2 Aanbeveling(en)	63
9 Tot slot	73
10 Literatuurlijst	75
10.1 Boeken	75
10.2 Artikelen	75
10.3 Websites	75
11 Bijlagen	76

1 Management samenvatting

Op het moment van dit schrijven is er door de overheid (Postbus 51) een campagne gestart om mensen bewust te maken van de risico's van het te gemakkelijk persoonlijke gegevens plaatsen op internet. Het gaat om de campagne "Veilig internetten". De campagne loopt van 27 juli t/m 31 augustus. Het doel van de campagne is mensen bewust te maken van hoe zij zich kunnen beschermen tegen misbruik van hun persoonlijke gegevens op internet. Binnen de campagne worden vijf belangrijke tips gegeven om misbruik te voorkomen. Daarnaast komen andere vormen van cybercrime aan de orde. De campagne omvat tv- en radiospots, internet informatie en internet banners.¹

De vraag die ik mij meteen stel is: "Op welke wijze wordt dit nieuwe gewenste gedrag geborgd en hoe wordt er voor gezorgd dat niet iedereen over een half jaar de informatie en de campagne is vergeten? De campagne is tijdelijk (ruim één maand) en er staat nergens wat hierna de vervolgacties zijn. De campagne "Je bent een rund als je met vuurwerk stunt" wordt niet voor niets al jaren herhaald. Dat is de kracht van de herhaling.

Implementaties van Service Management, vaak gebaseerd op het framework ITIL, kennen ook een bewustwordingscampagne. Toch wijst onderzoek uit dat veel van deze implementaties mislukken. Ander onderzoek wijst uit dat naarmate de campagne langer is geweest het succes van de verandering groter is (zie hoofdstuk 5).

De resultaten van de enquête en de knelpuntenanalyse (hoofdstuk 6) laten zien dat een (tijdelijke) campagne om bewustzijn te creëren met betrekking tot de verandering (awareness campaign) niet toereikend is. Om de houding en het gedrag van medewerkers blijvend te veranderen is meer nodig. Ook de cultuur van een organisatie kan remmend werken op de gewenste veranderingen binnen de (ICT) organisatie.

Door de inrichting van Service Management in een breder kader te plaatsen kan een veel beter resultaat met Service Management bereikt worden. Ik noem hier het koppelen aan een bedrijfsbreed gedragen visie en het werken onder architectuur (hoofdstuk 7). Een belangrijke voorwaarde is dan een continue aandacht voor bewustwording.

¹ Bron: <http://www.postbus51.nl/nl/home/campagnes/overzicht/campagne-veilig-internetten>

Dat betekent dus gedurende het gehele verandertraject en daarna in de operatie. Niet alleen tijdelijke aandacht aan het begin van het verandertraject. Immers, de organisatie is en blijft aan het veranderen.

Kortom, er is behoefte aan een procesmatige benadering van het creëren en behouden van bewustwording: het awareness management proces (hoofdstuk 8).

2 Inleiding

2.1 Naar de woestijn

Dove, Lipton, Knorr en Ben & Jerry's behoren tot de grote merken van Unilever; een wereldwijd concern met 234.000 werknemers, 500 bedrijven in 90 landen en een omzet van 43 miljard euro. Midden jaren negentig stagneerde de groei van een Nederlandse divisie. Unilever Bestfoods Nederland (o.a. UNOX) dreigde ten onder te gaan maar werd een van de best renderende Europese Unilever bedrijven. Wat was het geheim?



Onder leiding van een creatieve nieuwe bestuursvoorzitter houden 180 energieke teamleiders zich vijf jaar bezig met een zoektocht naar hun eigen kern, volgen studiebijeenkomsten over de hele wereld en doen aan community building in de woestijn van Jordanië. Resultaat: een top-to-bottom-reorganisatie, een groei van de omzet en een herwonnen geloof van Unilever Bestfoods Nederland. Het geheim? Persoonlijk groei is de basis voor commercieel succes. "Naar de woestijn en terug" is het verhaal van werknemers uit alle geledingen van Unilever Bestfoods Nederland die deze opmerkelijke transformatie hebben mogelijk gemaakt.....

....."een fascinerend boek voor alle managers die veranderingen moeten doorvoeren, op welk niveau dan ook....."

Tot zover een deel van de kافتtekst van het boek "Naar de woestijn en terug". Op het moment dat ik met het schrijven van deze scriptie een aanvang wilde gaan maken werd mij door Frits Hoekstra (een collega bij mijn toenmalige klant Schiphol Telematics) dit boek in de handen gedrukt. Schiphol Telematics zat midden in een grote verandering en hij was deels verantwoordelijk deze verandering gestalte te geven. Wij waren vaak aan het sparren hoe hij dat vorm kon geven. Dit boek heeft hem er zeker bij geholpen.

Ik besloot eerst het boek te lezen en pas daarna met de scriptie te beginnen.

Wat heeft "Naar de woestijn en terug" dan met het onderwerp van deze scriptie te maken?

Wat deed mij wachten met het schrijven totdat ik dit boek had gelezen?

Hebben UNOX en Service Management dan wat gemeen?

2.2 Veranderen

Naar mijn idee hebben dit verhaal en mijn scriptie alles met elkaar te maken. Het boek gaat over de wijze waarop de transformatie van Unilever Bestfoods Nederland gestalte is gegeven. Zowel mijn scriptie als het boek gaan over, op grote - of kleine schaal, veranderen van organisaties.



Prof. Dr. Jaap J. Boonstra is op 10 februari 2000 bijzonder hoogleraar Management van Verandering in Organisaties geworden aan de Universiteit van Amsterdam. In zijn rede bij de aanvaarding van zijn ambt ("Lopen over water") begint Professor Boonstra met de stelling dat 70% van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast lopen of niet tot het beoogde resultaat leiden. Uit zijn rede: "Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet gehaald, en medewerkers en leidinggevendenden raken het spoor bijster". En verder: "Het zijn veranderingen die ingrijpen op samenwerkingspatronen in het werk en op de relaties met actoren die zijn verbonden met de organisatie."

Dat laatste gaat zeker op voor Service Management implementaties.

Service Management grijpt in op de samenwerkingspatronen tussen de mensen in een organisatie. Relaties veranderen. Medewerkers worden mogelijk geconfronteerd met andere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden of beter gezegd de medewerkers denken hiermee geconfronteerd te worden. Medewerkers worden op een andere manier aangestuurd en krijgen nieuwe doelen. Besluitvorming vindt op een andere wijze plaats. Het is van het allergrootste belang dat de medewerkers zich continu bewust zijn van wat deze verandering voor hen als individu betekent. Is dit awareness?

Het verhaal van Unilever is, zoals ik het zelf uitleg, een grote awareness campaign. Alles draait om betrokkenheid en het besef dat deze stappen stuk voor stuk noodzakelijk zijn.

2.3 En terug

Mijn inleiding begon met “Naar de woestijn”, nu keer ik weer terug. Het boek “Naar de woestijn en terug” is voor mij een van de belangrijke bronnen geworden die mij helpen deze scriptie tot een goed einde te brengen. Niet om de exacte inhoud van het boek.

Natuurlijk betoog ik niet dat ik met iedere organisatie die ik, als adviseur, wil helpen Service Management te implementeren en daadwerkelijk succesvol wil laten werken naar Jordanië wil vertrekken. Natuurlijk betoog ik niet dat iedere implementatie vijf jaar of langer moet duren.

Wat ik wel betoog is dat het implementeren van Service Management een verandering is. En veranderen is moeilijk (70% mislukt, Jaap J. Boonstra²). Veranderen heeft tijd nodig. En het is uitermate belangrijk dat iedereen begrijpt waarom en wat er veranderd wordt. Dat laatste blijkt uit het boek “Naar de woestijn en terug”.

Ook Service Management is verandering. Het veranderen vindt plaats bij mensen en niet bij organisaties. Veranderen zit tussen de oren, daar waar ook de weerstand zit. Hoe nemen we die weg of beter: hoe nemen wij die serieus? Hoe kunnen verandermanagers geholpen worden deze weerstand te accepteren en daar wat mee te doen. Waar komt die weerstand vandaan en waar is de weerstand tegen? Is de medewerker ergens bang voor? Zou er een standaard aanpak voor awareness creëren zijn? Ik ben op zoek gegaan naar een standaard aanpak voor het creëren van awareness die het succes van Service Management implementaties kan en zal vergroten.

² Jaap J. Boonstra, “lopen over water” februari 2000, “**Het is als lopen over een water**, waaruit golven op onvoorspelbare momenten opstijgen, om daarna weer weg te zakken: waar onder- en bovenstromen zich plotseling vermengen; waar je niet weet waar nieuwe bewegingen en golven ontstaan.”

3 Probleemstelling

Na het lezen van dit hoofdstuk kent de lezer de probleemstelling van deze scriptie in relatie tot mijn dagelijkse praktijk. Ook wordt uitsluitend gegeven wat awareness in theorie kan betekenen en kom ik tot een definitie van awareness binnen Service Management. Ook worden in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag behandeld. Tot slot wordt de vakdekking beschreven en op basis van welke methode onderzoek is gedaan

3.1 Praktijk

In de dagelijkse praktijk lijken Service Management implementaties veelal te mislukken.

Dit blijkt ook uit een groot aantal opdrachten die ik de afgelopen jaren heb ingevuld. Bij deze opdrachten lag het zwaartepunt bij het weer vlot trekken van een vastgelopen ITIL implementatie van een aantal jaren daarvoor.

Mijn indruk is dat dit te wijten is aan een gebrek aan awareness.

Dit baseer ik mede op ervaringen uit mijn dagelijkse praktijk en die van mijn collegae. Herkend wordt:

- gebrek aan kennis over procesgeoriënteerd werken;
- gebrek aan proceskennis en procesmanagement;
- slecht gestructureerde interne communicatie;
- gebrek aan een duidelijke visie op het doel van de Service Management implementatie;
- geen oog voor de verandering in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) bij het implementeren van Service Management;
- te veel aandacht voor tooling (technische insteek);
- angst voor SLA's, afrekencultuur;
- te complex ontworpen/uitgewerkte (natuurlijke) processen die niet passen bij de belevingswereld van de betrokken professionals.

In mijn beleving hebben bovenstaande punten alles met awareness te maken. Dit kunnen dan ook de kritische succes factoren (KSF) zijn waar naar gekeken kan worden bij de (standaard) aanpak bij een awareness campaign.

Google-en op 'definitie awareness' in Nederlandstalige sites geeft 17.500 hits. Ik zie bedrijven awareness vertalen naar 'haalbaarheid'. Verder zijn er veel awareness trainingen (ASL, ITIL, Security).

Met dit onderzoek wil ik laten zien dat het succes van Service Management implementaties sterk afhankelijk is van awareness in de organisatie. De scriptie geeft daarmee antwoord op de vraag op welke wijze een awareness campaign optimaal bijdraagt aan awareness bij een (daardoor) succesvolle implementatie van Service Management.

3.2 Wat is awareness?

Zonder uitpuittend te willen en te kunnen zijn heb ik op internet onderzoek gedaan wat awareness is. Uit dit onderzoek komen twee centrale begrippen naar voren: begrip en bewustzijn.

3.2.1 Begrip

Hieronder volgen twee bevindingen die passend zijn binnen het kader van deze scriptie.

Beide voorbeelden komen uit de ICT.

Na een uitgebreide literatuurstudie³ naar hoe aangekeken wordt tegen het bereiken van gedrag- en cultuurveranderingen in organisaties komt Drs. Caroline Neys⁴ in haar afstudeerthesis ("IT'ers, regels en security awareness" TU Eindhoven) tot de volgende definitie voor security awareness:

"Security awareness is de mate waarin elke medewerker de volgende punten begrijpt:

- *het belang van informatiebeveiliging voor de organisatie*
- *het niveau van informatiebeveiliging dat voor de organisatie noodzakelijk is en er ook naar handelt"*

In mijn beleving zijn er sterke parallellen tussen security awareness en awareness bij Service Management implementaties en deze hebben alles te maken met gedrag- en cultuurveranderingen⁵. Ook spelen de eerder genoemde Kritische Succes Factoren bij beide een belangrijke rol. Ik wil deze definitie in deze scriptie breder uitleggen.

³ Zie rapport literatuur onderzoek Security awareness , C Neys, maart 2003

⁴ Drs. Caroline Neys won met deze scriptie de Joop Bautz security Award 2004 voor "potentials" van Norea, de beroepsorganisatie van IT Auditors.

⁵ "ABC for ICT", Paul Wilkinson & Jan Schilt (met een bijdrage van Aad Brinkman)

Als we deze definitie toepassen bij alle verandertrajecten die leiden tot gewenste veranderingen bij een organisatie waar deze aspecten een belangrijke rol spelen kom ik tot de volgende (algemene) definitie:

'awareness m.b.t. de verandering is de mate waarin elke (!) medewerker begrip heeft van:

- het belang van deze verandering voor de organisatie
- de noodzaak te handelen volgens de werkwijze die deze verandering als gevolg heeft'

Op de site van SERC (www.serc.nl) vinden we een tekst (<http://www.serc.nl/lac/LAC-2001/lac-2000/sfeer%20verslag.html>) over awareness voor architectuur denken.

"Het vakgebied is jong en breed en daarom valt er nog veel terrein te winnen. 'Awareness' was dan ook een belangrijke doelstelling van de bijeenkomst. Hoe zorg je dat vooral de business manager begrijpt wat IT-architectuur voor de organisatie kan betekenen?"

Ook hier staat de term begrip centraal. Dit past in bovenstaande definitie.

Een awareness campaign kan dan vanuit de term begrip gedefinieerd worden als:

'Alle noodzakelijke activiteiten gericht op het krijgen van begrip door elke medewerker voor het belang van de voorstaande verandering en zijn handelen passend bij de nieuwe werkwijze volgend op de verandering.'

Van Dale (www.vandale.nl) zegt over begrip het volgende:

be·grip het; o 1 het vermogen iets op te nemen: vlug van ~ 2 -pen de abstracte, algemene inhoud te voorstellen: het ~ 'sluis'; in zijn jonge jaren was hij een ~ in jazz kenden alle jazzliefhebbers hem 3 de wil om iets te begrijpen: ~ vragen voor iets

In relatie tot deze definitie betreft het de wil om iets te begrijpen en daaraan gerelateerd het vermogen op iets op te nemen.

3.2.2 Bewustzijn

Daarnaast zien we dat de meest letterlijke vertaling van het woord awareness 'bewustzijn' of 'besef'⁶ is.

Ook hier kan van Dale⁷ helpen:

Bewustzijn:

be·wust·zijn het; o het beseffen en kennen vh bestaan van iets of van zichzelf

Besef:

be·sef het; o 1 bewustzijn van iets 2 begrip

be·sef·fen -sefte, h -seft een duidelijk begrip hebben van

We komen ook 'be aware' tegen. Dat is het 'bewustzijn van'.

Hier zien we ook een link tussen begrip en bewustzijn wat in elkaars verlengde ligt.

Wikipedia leert het volgende over bewustzijn.

Bewustzijn wordt omschreven als subjectieve reflectie op indrukken uit de buitenwereld (weten van wat je ziet, hoort of voelt en daarover kunnen vertellen) of op eigen mentale processen (weten van wat er in je omgaat en daarover kunnen vertellen). Het is een onderwerp van studie in de moderne filosofie, psychologie en cognitieve neurowetenschap. De term 'bewustzijn' is afgeleid van het Duitse Bewusstsein, geïntroduceerd door de filosoof Christian Wolff (1679-1754).

Verwante begrippen zijn: besef, notie, zich realiseren, weet hebben, doordrongen zijn (van), in de gaten hebben en in zekere mate ook bezinning en geweten.

De reis naar bewustzijn is bewustwording.

Uitgaan van bovenstaande kennis zou een awareness campaign gericht moeten zijn op:

- de wil van mensen om te begrijpen waarom er 'iets' veranderd moet worden;
- het vermogen van mensen om het nieuwe in zich op te nemen en dat vanuit jezelf weer kunnen weergeven;
- de kennis van mensen over het bestaan van Service Management.

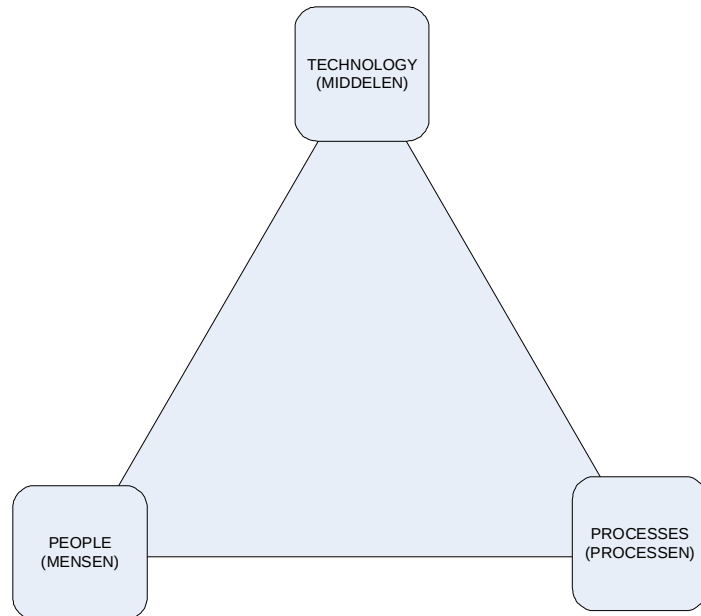
Of wel een awareness campaign is 'de reis naar bewustzijn'.

⁶ Woordenboek Engels-Nederlands

⁷ www.vandale.nl

3.3 Vraagstelling

In hoofdstuk 2.2 heb ik laten zien dat de implementatie van Service Management een verandertraject is. Als we de krachtendriehoek "People, Process, Technology" bekijken verandert er bij de implementatie van Service Management van alles in de hoeken van de driehoek. Processen worden beschreven en ingericht. Keuzes voor technologische ondersteuning worden gemaakt en mogelijk wordt er vanuit het breder kader (hoofdstuk 7.4) naar een andere infrastructuur gekeken. In ieder geval wordt er van medewerkers een andere houding en ander gedrag verwacht.



Kan awareness in die verandering een belangrijke factor zijn bij het voorkomen van de in hoofdstuk 3.1 beschreven problemen?
Is awareness van (groot) belang om een verandertraject succesvol te laten zijn?

Centraal staat de onderzoeksvraag: Hoe groot is de bijdrage van een awareness campaign aan awareness bij het al dan niet slagen van Service Management implementaties? Is er een verband tussen het 'doen aan awareness' (lees: awareness campaign) en het slagen van het verandertraject?

Hierbij komen direct een aantal deelvragen naar boven:

Is het implementeren van Service Management een verander traject?

En als dat zo is:

- wat is eigenlijk awareness?
- is bovenstaande definitie juist?
- hoe past deze definitie bij Service Management implementaties?
- waarom wordt er niet aan awareness gedaan als de theorie (o.a. Kotter⁸ en de Best Practice ITIL⁹) zegt dat het de kans op succes verhoogt?
- hoe wordt awareness ervaren?
- zien wij het alleen als communicatiemiddel?
- hoe weet je dat er awareness is?
- hoe herken je dat?
- hoe tonen we aan dat er begrip voor de verandering ontstaat.
- hoe realiseer je awareness?
- welke stappen zetten we?
- wat zijn kritische succesfactoren voor realiseren van awareness?
- wat zijn de juiste stappen
- hoe kun je verandermanagement inzetten?

3.4 Vakdekking

Verschillende vakken uit de kopstudie Service Management komen in deze scriptie aan bod.

3.4.1 Competentiemanagement & Coachen

Het veranderen binnen een procesgeoriënteerde organisatie heeft alles te maken met het veranderen 'tussen de oren'. Competentiemanagement en coachen spelen hierbij een belangrijke rol. Dat impliceert direct dat HRM betrokken moet zijn bij het succesvol implementeren van Service Management.

⁸ John P. Kotter "leading change" / "Leiderschap bij verandering" daarin 8 stappen voor succesvol veranderen, waaronder stap 1 wees bewust van de dringende noodzakelijkheid, stap 4 communiceer de visie, 5 machtig anderen te handelen naar deze visie

⁹ Diverse ITIL boeken waaronder "Service Management, een introductie"

3.4.2 Communicatie

Awareness gaat om communicatie. Het is belangrijk een communicatieplan voor alle niveaus te maken. Waar en hoe kunnen we mensen motiveren of overtuigen te (willen) veranderen? Ontdek waar de weerstand zit en stem daar je campagne op af. Dit betekent ook dat managers een andere weerstand hebben tegen de verandering dan de mensen op de werkvloer. Dit vakgebied geeft richting aan de manier waarop er in de awareness campagne mee om kan worden gegaan.

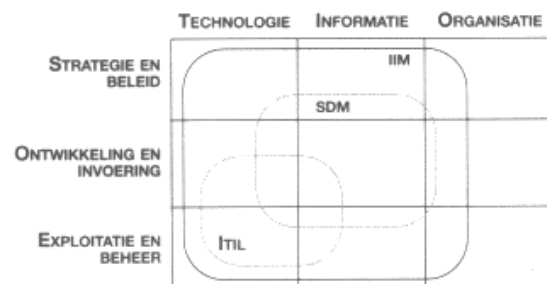
3.4.3 ICT Strategie & Besluitvorming

Het succes van het implementeren van Service Management (en voor alle andere veranderingen) is voor een deel afhankelijk van het creëren van een beslissende coalitie (Kotter¹⁰). Besluiten nemen aangaande de strategie vormen hier een integraal onderdeel van. Binnen de awareness campaign moet duidelijk zijn wat de gekozen strategie is. Wanneer en door wie de juiste besluiten kunnen worden genomen is ook belangrijk om te weten.

3.4.4 Informatie Infrastructuur Management (IIM)

Ik heb ervaren dat het implementeren van Service Management beter slaagt als er binnen een breder kader wordt gedacht. IIM biedt een dergelijk kader.

Jilt Sietsma publiceert hier al over in de computable van 7 juni 1996. In bijgaande plaat (uit het betreffende artikel) zien we hoe IIM wordt gepositioneerd in organisaties t.o.v. ITIL en SDM. Sietsma schrijft hier:



Figuur 1. Positionering informatie-infrastructuur management.

"Beheer en ontwikkeling gaan echter in toenemende mate over in een geïntegreerd proces van beheren, ontwikkelen, leiden en vooral gebruiken. IIM biedt een kader waarbinnen aanpakken voor beheer,

¹⁰ Zie par. 5.4.2.

ontwikkeling, TQM (total quality management) of wat dan ook kunnen gedijen. In het IIM-kader passen bijvoorbeeld SDM en ITIL.”

3.4.5 Personeelsmanagement (HRM)

Procesgericht werken vraagt om andere vaardigheden en om een andere manier van leren. De opleidingsplannen zullen opgenomen moeten worden in het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) van iedere medewerker. Het vak personeelsmanagement geeft aan hoe hier mee om gegaan kan en moet worden.

3.4.6 Procesgericht besturen

De theorie vanuit het vak procesgericht besturen zal een rol spelen in deze scriptie. Onderdeel van het vak is awareness creëren. Aspecten die genoemd worden zijn:

- de identiteit van een organisatie;
- borgen op doelniveau;
- achtergrond van invloeden;
- borgen op organisatieniveau.

3.4.7 Informatiseringseconomie (INEC)

In eerste instantie ben je geneigd te denken dat INEC weinig raakvlakken heeft met het implementeren van Service Management. Het tegendeel is waar. INEC kan een zeer zinvolle bijdrage aan de communicatie naar hoger management leveren. Met INEC kan het project waarbinnen Service Management wordt geïmplementeerd gescoord kan worden t.o.v. andere projecten. Op deze wijze kan het management verder kijken dan het financiële plaatje waartoe zij in het algemeen geneigd zijn. De INEC methode kijkt verder en dat helpt bij het maken van een goede afweging. Ter illustratie een fragment uit een e-mail bericht bij een van mijn klanten. Vanuit de centrale organisatie wordt aan een productie-site de vraag gesteld mee te werken aan het opnieuw beschrijven en inrichten van ITIL processen en daarvoor het vrijmaken van resources. De reactie op deze vraag is als volgt:

We came to following conclusion for <naam>'s relationship to this project:

- Implementing an ITIL process in general seems ok
- from <bedrijfsonderdeel> someone (in this case I myself) should participate on this project, to be involved
- at the moment (minimum this year) we (<bedrijfsonderdeel>) cannot take part as organization, means implementing ITIL processes at the site <bedrijfsnaam>

The reasons for this are

- due to a very heavy workload (esp. P2010) for all employees of the site it is impossible to make such organizational changes (esp. user representatives)

- at the moment we do have a good functional internal support on a very low cost base
- from our view is no need to change it on a short term
- ***the cost aspect of the project is not specified and even the cost of "external" support for <locatie> is not predefined.***

Alle argumenten die werden genoemd konden wij als projectteam weerleggen. Alleen bij het laatste argument konden wij dat niet. Op basis van het financiële argument kreeg deze productie-site gelijk. Daar zit een deel van het probleem. Kennelijk was de (project)organisatie niet in staat bewustzijn te creëren of de juiste boodschap over te brengen om bij te dragen aan dit project. Er wordt vanuit de resultaten alleen gekeken naar de financiële resultaten die niet bekend of in ieder geval niet helder zijn. Andere opbrengsten van het ITIL project waren niet helder en konden niet worden gecommuniceerd. INEC kan daarbij helpen.

3.5 Methode

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête op internet. Ik heb met deze enquête een aantal zaken t.a.v. awareness campaigns willen onderzoeken. Daarnaast is er een literatuur studie gedaan. Niet alleen boeken maar ook internet (websites, artikelen) zijn een bron van informatie. Ook de eigen werkervaring en die van een aantal collegae zijn meegenomen.

Doel van het onderzoek was het krijgen van een antwoord op de volgende vragen:

- Definities
 - o wat wordt door de markt verstaan onder Service Management?
 - o wat wordt door de markt verstaan onder *awareness en awareness campaign*?
- *awareness*
 - o op welke wijze is aan *awareness* gedaan bij de invoering van IT-Service Management?
 - o door wie is aan *awareness* gedaan bij de invoering van Service Management?
 - o Wat zijn de doelgroepen van een *awareness campaign*?
- Draagt *awareness* bij aan een succesvolle Service Management implementatie?
 - o Zo ja, op welke wijze?

Opmerkelijk in de resultaten is dat van de organisaties die de enquête hebben ingevuld 92% aangeeft Service Management al geïmplementeerd te hebben. Ruim 83% daarvan heeft ITIL gehanteerd als methodiek.

Ook IPW¹¹ wordt als methodiek genoemd (8%) en komt hiermee op gepaste afstand op de tweede plaats. Verder worden diverse varianten voornamelijk gebaseerd op ITIL en 'gezond verstand' genoemd. Dit geeft al aan dat ITIL een bijzonder groot aandeel heeft als methode voor het inrichten van Service Management. Niet verwonderlijk aangezien ITIL (nog) public domain is en vrij gebruikt mag worden.

Daarnaast is ITIL een methodiek waarin niet wordt gemeld op welke wijze ITIL succesvol geïmplementeerd kan worden. De voordelen en nuttige effecten worden vooral op procesniveau benoemd en die op een hoger niveau (de toegevoegde waarde) van Service Management ontbreken. Deze zullen dus van de interne of externe adviseurs moeten komen. De meest gehanteerde methodiek vertelt wel dat er aan awareness gedacht moet worden maar helpt niet met wat er dan moet gebeuren.

Het onderzoeksrapport is gereviewd door de itSMF Research Board en als bijlage bijgevoegd aan deze scriptie.

¹¹ IPW, Implementation Procesoriented Workflow

4 Doelstelling van de scriptie

Primaire doelstelling van de scriptie is afstuderen aan hogeschool NOVI en dus voldoen aan alle eisen die daar aan verbonden zijn.

ITIL is een verzameling Best practices t.a.v. IT Beheer. In deze set met richtlijnen wordt gesproken over een awareness campaign als voorbereiding op de implementatie van ITIL. Hoe aan deze campaign invulling moet worden gegeven wordt niet vermeld.

In de politiek spreken wij ook van een campagne om iemand of iets onder de aandacht te brengen. Mensen moeten doorkrijgen dat de persoon of waar het over gaat belangrijk voor hen is¹². De campagne stopt als het doel bereikt is of de verkiezingen zijn geweest. Het heeft dus een duidelijk doel, begin en einde. Je zou haast van een project aanpak kunnen spreken. Bij ITIL¹³ implementaties zien wij dat ook. We doen 'iets' aan bewustwording maar doen dat kennelijk alleen in de ontwerp- en implementatiefase. Daarna stopt het. Wat mij betreft gaat het krijgen van awareness daarna verder. Ook na de inrichtingsfase moet er aandacht zijn voor awareness of bewustzijn.

Mijn voorstel is vanaf dit moment in de scriptie alleen te spreken over Service Management en niet langer over ITIL. ITIL is de meest gebruikte methodiek om het Service Management proces in te richten maar er zijn er meer.

Service Management kan in dit kader als volgt worden gedefinieerd:

*(IT-)Service Service Management is het proces van effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de ICT dienstverlening ten behoeve van de klant.*¹⁴

Uitgaande van deze definitie gaat Service Management dus verder dan het beheren van de 'beheerovereenkomst inzake de ICT middelen'. Hier worden nadrukkelijk de termen beheren, beheersen, kwaliteit, dienstverlening en klant genoemd.

Vooraf het samenspel van die aspecten spelen m.i. een grote rol bij het succes van Service Management bij organisaties.

In hoofdstuk 7.1 zal ik Service Management vanuit een theoretisch kader nader toelichten

¹² Een vrij recent voorbeeld is de campagne voor de Europese Grondwet, uiteindelijk is deze weggestemd. Was er in Nederland te weinig begrip voor deze nieuwe wet? Ook tijdens de laatste verkiezingen gingen de politici weer op campagne: wat is hun doel?

¹³ Ik spreek nadrukkelijk over ITIL implementatie, Service Management waar ITIL een methodiek voor is gaat naar mijn idee verder.

¹⁴ IT Service Management leergang PSI Consult

5 Enquêteresultaten

Na het lezen van dit hoofdstuk zijn de (internet) enquêteresultaten bekend. Op basis hiervan kan, gekoppeld aan de (theoretische) literatuurstudie, een knelpuntenanalyse plaatsvinden die in hoofdstuk 6 zal worden beschreven.

5.1 Inleiding

In opdracht en met steun van het itSMF ben ik in 2007 in staat geweest om een enquête uit te voeren betreffende de inzet van een awareness campaign bij (IT-) Service Management implementaties. Vanaf hier spreek ik verder over Service Management omdat Service Management niet alleen bij ICT organisaties een bijdrage kan leveren.



ITSMF heeft hierbij ondersteund in de mogelijkheid een internet survey (enquête) te kunnen organiseren en met het verspreiden van de enquête onder haar leden. Daarnaast heeft de itSMF Research Board de enquête (vragenlijst) en het rapport gereviewd voor publicatie. Dit rapport is in september gepresenteerd en als bijlage¹⁵ beschikbaar.

5.2 Enquête conclusies

Op basis van deze enquête wordt een aantal conclusies getrokken. Met deze conclusies als achtergrond kom ik tot een knelpuntenanalyse waarom er weinig aan awareness wordt gedaan. Hieruit volgt een set van aanbevelingen hoe aan awareness gedaan kan worden. Ten slotte kan worden aangegeven op welke wijze de kans op een succesvolle Service Management implementatie vergroot wordt.

5.2.1 Geen bekende definitie Service Management

Er ontbreekt een eenduidige definitie van Service Management. Er zijn niet twee dezelfde definities van Service Management gegeven. Iedereen heeft er zijn/haar eigen beeld bij gegeven. Het gevoel van succes te hebben is ook gebaseerd op de eigen definitie. Of het op basis van een eensluidende definitie ook als een succes kan worden gekenmerkt is niet duidelijk.

¹⁵ Rapport Onderzoek awareness, Aad Brinkman

5.2.2 Een langere awareness campaign geeft meer succes

Een kort durende awareness campaign vergroot de kans op een minder succesvolle implementatie van Service Management. Bij 80% van de organisaties die de implementatie niet als goed of voldoende ervaren is er sprake van een korte (minder dan een half jaar) awareness campaign.

5.2.3 Geen eenduidige aanpak

Er is geen eenduidige aanpak van een awareness campaign. Er worden verschillende aspecten genoemd en er is ook geen helder beeld hoe lang normaliter een campaign duurt. Variërend van korter dan een maand tot een continu voortdurend proces.

5.2.4 Duur van Service Management Implementaties

Hetzelfde is ook merkbaar bij de duur van implementatie van Service Management. Ook hier variëren de antwoorden van minder dan een half jaar (7%) tot een continu proces (23%).

5.2.5 Geen duidelijke verantwoordelijkheid

Er is geen eenduidig beeld wie er verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor de awareness campaign. Er worden zeer veel verschillende antwoorden gegeven. Kennelijk is er geen algemeen beeld wie er verantwoordelijk is voor het krijgen van begrip voor de verandering bij de invoering van Service Management.

5.2.6 Het succes van Service Management

De organisaties die deel hebben genomen aan dit onderzoek beschouwen voor het overgrote deel de Service Management implementatie als een succes.

Hoewel het subjectief is, komt dit niet overeen met het beeld dat de onderzoeker van de markt heeft. Vooral professionals op de werkvloer ervaren deze implementaties vaak als bureaucratisch en vertragend.

Hier is (nog) geen onderzoek naar gedaan. Vervolgonderzoek zou mogelijk interessante inzichten kunnen geven. Wat zegt de werkvloer als het management Service Management een succes noemt?

Het is denkbaar dat vooral mensen die succes beleven deze enquête invullen, of dat verantwoordelijken niet toegeven dat het op de werkvloer eigenlijk niet geaccepteerd wordt. Op basis van dit onderzoek is 80% tevreden met de implementatie.

5.2.7 Volledigheid

Wat ontbreekt, is de relatie tussen de redenen om een awareness campaign te starten en de effecten van een dergelijke campaign. Bij welke redenen is een awareness campaign effectief, en wanneer is het minder effectief? Hierover is geen beeld ontstaan. Wat uit het onderzoek wel naar voren komt is dat de resultaten die worden genoemd t.a.v. de awareness campaign overeenkomen met de van te voren aangegeven doelen.

5.3 De enquête en de onderzoeksvragen

5.3.1 “Wat is awareness?”

In hoofdstuk 3.2 is aangegeven hoe een aantal verschillende bronnen awareness beschrijven. Om een beeld te krijgen hoe het Service Management werkveld awareness ziet is dit als vraag opgenomen in het onderzoek. Om in deze scriptie iets te kunnen roepen over awareness zal eerst duidelijk moeten worden wat awareness is binnen het kader van Service Management. Daarom heb ik in de enquête de vraag gesteld: ‘Wat verstaat u onder awareness?’

5.3.1.1 BEVINDINGEN

Vooraf had ik gedacht dat dit niet duidelijk zou zijn. Immers, er wordt m.i. niet voldoende aan awareness gedaan dus er zal geen duidelijkheid zijn over wat awareness precies is.

De term awareness wordt, volgens het onderzoek in bijna alle gevallen vertaald met ‘bewustwording’ of ‘bekendheid’ wanneer het wordt gekoppeld aan (IT-)Service Management. Bewustzijn van de noodzaak of van de verandering, het handelen naar etc. Ik kom hier mee tot de volgende definitie:

Awareness is het bij alle medewerkers bewust zijn van het belang van (IT-)Service Management en het op basis van dat bewust zijn handelen naar de werkwijze zoals bedoeld bij (IT-)Service Management.

En voor een awareness campaign dan de volgende:

Alle noodzakelijke activiteiten gericht op het krijgen van bewustzijn voor het belang van (IT-)Service Management en het handelen naar de werkwijze zoals bedoeld bij (IT-)Service Management.

De reden om awareness te creëren en daarvoor activiteiten te beginnen zijn dus vooral:

- bewustzijn bij de medewerkers voor alle (noodzakelijke) veranderingen;
 - o snapt iedereen waar wij (!) mee bezig zijn?
- bekendheid bij de medewerkers van de nieuwe structuren en werkwijzen;
 - o wat verandert er wel?
 - o wat verandert er niet?
- het kennen en accepteren van de noodzaak en belang van deze veranderingen.
 - o “beginnen met het einddoel voor ogen”, je hebt meer succes als je weet waar je wilt eindigen, wat doelen zijn en hoe deze gemeten kunnen worden.

5.3.1.2 CONCLUSIES

Het blijkt dat er een vrij eenduidig beeld is wat awareness betekent namelijk het bewustzijn van iedere medewerker van het belang van het werken volgens Service Management en het je daar naar gedragen. Ook lijkt het duidelijk welke bijdrage het kan leveren aan het verander traject waar de organisatie in zit. En daarbij ontplooiën we activiteiten die een bijdrage kunnen leveren aan awareness bij de medewerkers.

5.3.2 “Waarom doen ‘we’ niet aan het creëren van awareness?”

Voor ik met dit onderzoek begon was ik in de stellige overtuiging (en met mij vele vakgenoten) dat er niet of weinig aan het creëren van awareness werd gedaan.

5.3.2.1 BEVINDINGEN

Mijn eigen in paragraaf 5.3.2 beschreven vooroordeel blijkt ongegrond. Er blijken wel degelijk activiteiten ontplooid te worden om awareness te creëren. Wat wel duidelijk is dat er geen eenduidige aanpak voor is om awareness te creëren in de organisatie. En er is een groot verschil hoe er tegen de lengte van een awareness campaign wordt aangekeken.

En daar gaat het in mijn beleving om. Door een duidelijke aanpak en het langer (wellicht continu) bezig zijn met het krijgen van begrip voor de nieuwe werkwijze kan het implementeren van Service Management processen en het werken op een procesmatige wijze succesvol zijn.

5.3.2.2 CONCLUSIES

Er wordt dus wel degelijk aan creëren van awareness gedaan en dan vooral in de zin van een (korte) awareness campaign. Het kenmerk van een campagne is vooral dat het tijdelijk is. Wikipedia geeft bij campagne de volgende definitie:

Een campagne is een mix van (reclame-)uitingen, die gedurende een bepaalde periode gecommuniceerd wordt middels één of meerdere media.

Het gaat dus om een mix van uitingen, bedoeld om de nieuwe werkwijze onder de aandacht te brengen en daar bewustzijn voor te creëren gedurende een bepaalde periode. En over deze periode is duidelijk geworden dat een korte campagne kennelijk een minder succesvolle implementatie tot gevolg heeft. Maar welke uitingen nuttig zijn en met wie er gecommuniceerd moet worden is onduidelijk. Opvallend is ook dat het kennelijk om een periode gaat. Een afgesloten tijdspanne met een begin en een einde.

Maar de wereld om een organisatie is dynamisch. Dynamiek vraagt om flexibiliteit. Een flexibele organisatie betekent dat deze verandert en mensen binnen de organisatie veranderen. Een komen en gaan van mensen. Deze moeten ook allemaal mee in het procesgericht werken. Iedere tijdspanne lijkt dan te kort. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat een awareness campaign continu door zou moeten gaan. Dan is het geen campagne meer, dan is het een proces geworden.

5.3.3 “Hoe wordt awareness ervaren?”

Als er aan awareness wordt gedaan? Hoe gaan de doelgroepen er dan mee om? Hoe ervaren deze mensen de awareness campaign. Kortom: is de campagne al dan niet succesvol?

5.3.3.1 BEVINDINGEN

Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de doelgroep van een awareness campaign meer begrip zegt te hebben voor de nieuwe werkwijze (70%). Maar iets meer dan de helft (57%) geeft aan dat er ook een aantoonbaar andere manier van werken is. Ruim een derde spreekt over commitment van alle betrokkenen.

5.3.3.2 CONCLUSIES

Deze cijfers spreken voor zich. Wat is het primaire doel van Service Management? In mijn beleving draait het om een proces georiënteerde manier van werken. Een aantoonbaar andere wijze dus. Zegt 70% begrip te hebben, slechts de helft daarvan ziet ook een aantoonbaar andere manier van werken. De awareness campaign draagt dan kennelijk wel bij aan het begrip maar laat mensen niet veranderen. Een nog kleiner deel spreekt over commitment bij alle betrokkenen. En slechts door commitment kan er daadwerkelijk op een andere wijze gewerkt gaan worden. Krijgen we commitment door in een beperkte tijd te roepen dat "we" anders moeten gaan werken? Hoe krijgen wij wel commitment en dan niet alleen voor het hier en nu maar voor de toekomst.

5.4 Het succes van awareness

De theorie is natuurlijk prachtig. Wat mensen uit de praktijk naar voren brengen uiteraard ook. In deze paragraaf een voorbeeld van een succesvolle verandering. Het creëren van awareness is hier van enorm belang gebleken. De relatie met Service Management is dat ook dit om een grote verandering gaat die veel van mensen, processen en technologie vraagt.

Om mensen het belang van het rechts rijden (proces) te laten zien en uiteindelijk ook de mensen (people) zich naar de nieuwe verkeersregels te laten gedragen werd er een grote campagne op touw gezet. Ondertussen werden de technische voorzieningen (technology) voorbereid om de overgang uiteindelijk ook te ondersteunen (nieuwe verkeersborden, bussen andere ingang etc.).

5.4.1 "Dagen H"



In 1957 was bij een referendum een groot deel van de Zweedse bevolking tegen het van links rechts gaan rijden om op een lijn te komen met de rest van Europa. Begin jaren 60 besloot de toenmalige regering alsnog het rechts rijden in te gaan voeren. Een speciaal overheidsorgaan werd opgestart en een uitgebreide awareness campagne ging lopen.

Tot aan het moment waarop in 1967 iedereen van links rechts moest gaan rijden waren er uitingen op TV en radio en stonden kranten bol van deze enorme verandering. Het werd een groot succes. De burgemeester van Stockholm vertelt in een interview tijdens het grote

moment aan een verslaggever van VPRO radio dat hij eigenlijk geen incidenten verwacht. Iedereen (!) is overtuigd van het nut en de verandering vindt binnen enkele minuten plaatst.¹⁶

5.4.2 Het succes

Wat uit bovenstaande blijkt dat, al is de hele menigte tegen, een verandering toch succesvol kan zijn als er op de juiste wijze campagne wordt gevoerd over het waarom en hoe van deze verandering. Daar moet van te voren grondig en goed over worden nagedacht. Kijken we naar de 8 stappen van Kotter:

1. wees bewust van de dringende noodzakelijkheid;
2. krachtige leiding en ondersteuning vanuit het management formeren;
3. creëer een visie;
4. communiceer de visie;
5. machtig en stimuleer anderen om te handelen naar deze visie;
6. snelle resultaten (quick wins) plannen en creëren;
7. veranker de verbeteringen en ga door met veranderen;
8. institutionaliseer de nieuwe werkwijze.



John Paul (John) Kotter is een gepensioneerd professor organisatiekunde en veranderingsmanagement aan de Harvard-universiteit. Kotter kreeg zijn titel "Bachelor of Science" van de Massachusetts Institute of Technology (MIT) in 1968. De graad van master verwierf hij aan de MIT Sloan School of Management in 1970. Twee jaar later promoveerde hij tot "doctor of business administration". Deze graad behaalde hij aan de Harvard-universiteit. In 1980, op zijn 33e, werd Kotter professor aan de Harvard Business School.

In deze stappen zien we een aantal stappen terug die ondergebracht moeten worden in de awareness campagne:

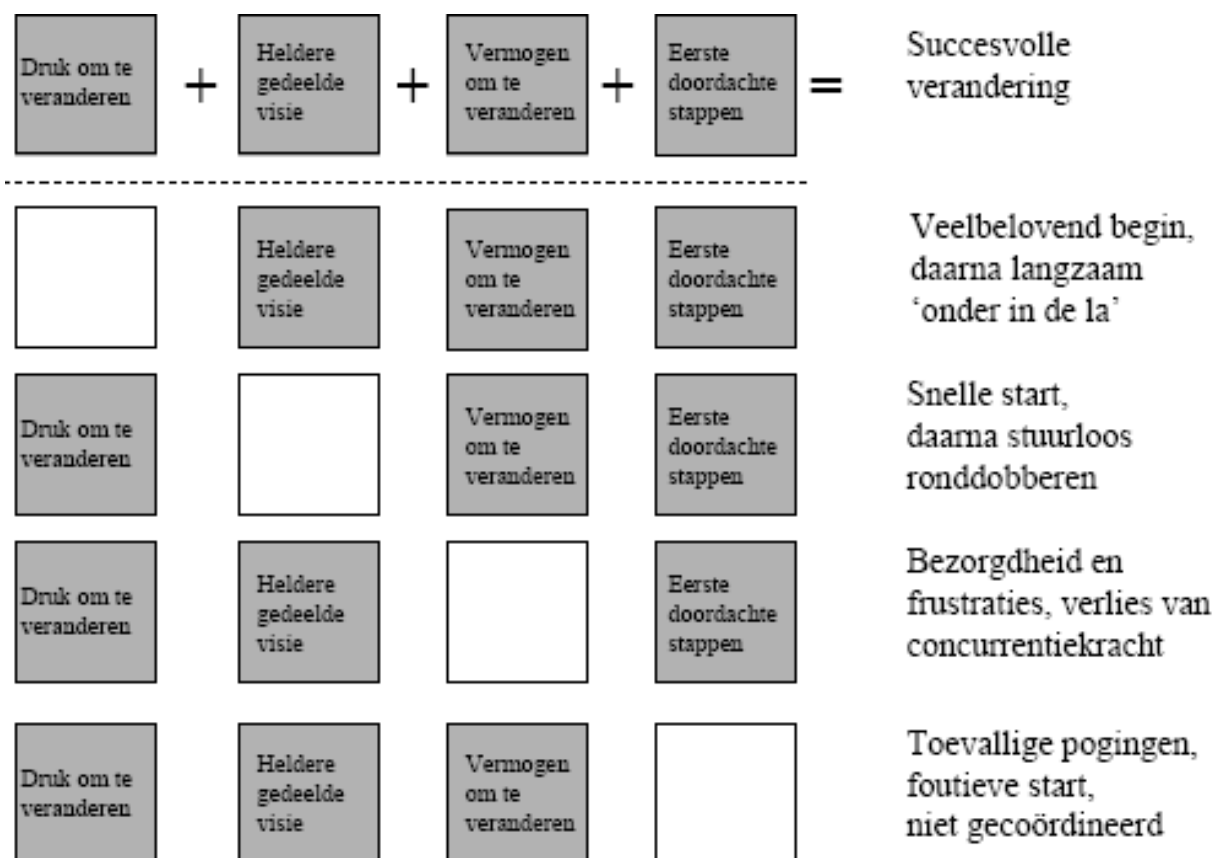
1. toon de dringende noodzaak aan en communiceer deze;
2. betrek het management;
3. creëer gezamenlijk een visie;
4. communiceer deze visie naar iedereen (communicatieplan);
5. machtig en stimuleer (training / gaming) anderen om te handelen naar deze visie;
6. zoek en boek quick wins en deel de successen.

In de laatste 2 stappen zien we dan de 'echte' awareness tot stand komen.

¹⁶ Zie bijlage "Dagen H"

Mensen gaan handelen en zich gedragen naar het geen veranderd is. Dit lukt door alle voorbereidende stappen die onderdeel kunnen uitmaken van de awareness campaign.

We zien nu ook dat 6 van de 8 stappen in de voorbereidende fase zitten. De verandering zelf is maar 1 stap. Tegelijkertijd zien we dat stap 7 zegt: ga door met veranderen. Hiermee zegt Kotter expliciet dat veranderen nooit ophoudt. Het creëren van awareness dus ook niet.



Bovenstaande plaat met daarin de elementen van een succesvolle verandering ¹⁷ laat eveneens zien welke stappen leiden tot een succesvolle verandering, en wat er gebeurt als stappen worden overgeslagen. Stap 1 is de druk om te veranderen (bij Kotter de dringende noodzaak). Als deze stap ontbreekt, belanden de plannen uiteindelijk onder in de la. Stap 2 is een heldere gedeelde visie (Kotter stap 3). Ontbreekt deze visie dan zal na een snelle start het project doelloos ronddobberen. Stap 4 is het vermogen om te veranderen.

¹⁷ Uit "De toegevoegde waarde van een Elektronisch Dossier voor de CVZ organisatie", Jan Cortjens

Bij Kotter te zien in stappen 5 en 6 al is een duidelijke match hier niet te maken. Maar gebrek aan vermogen leidt tot bezorgdheid en frustraties en verlies van concurrentiekracht. Daarna de eerste doordachte stappen (deels stap 6 van Kotter). Als deze er niet zijn blijft het bij toevallige pogingen, een foute start en gebrek aan coördinatie.

Dit schema kan helpen om in een verandertraject te analyseren wat er ontbreekt als het veranderen niet succesvol is.

6 Knelpuntenanalyse

Na het lezen van dit hoofdstuk kent de lezer de knelpunten die ik zie bij Service Management implementaties in relatie tot awareness.

Op basis van bovengenoemde conclusies uit de enquête zijn een aantal knelpunten te benoemen. Opmerkelijk is wel dat het mijn persoonlijke overtuiging is dat veel van deze implementaties mislukken. Deze mening wordt gedeeld door verschillende consultants uit mijn netwerk. Van de deelnemers aan het onderzoek geeft echter een groot deel (80%) aan dat de implementatie als een succes beoordeeld wordt (voldoende – goed). Dit komt dus niet overeen met de praktijk beleving van veel consultants.

Dit kan enerzijds betekenen dat de gesproken consultants geen van allen betrokken zijn geweest bij een succesvolle implementatie. Anderzijds kan het ook zo zijn dat vooral mensen die zichzelf succesvol vinden met de implementatie deze enquête hebben ingevuld.

Naar aanleiding van de enquête heb ik waar de mogelijkheid er was de bedrijven met een succesvolle implementatie telefonisch benaderd. De meeste gaven aan dat het de zoveelste poging was die nu wel leek te werken. Het zou boeiend zijn om bij deze bedrijven onderzoek te doen naar de beleving bij de eigen medewerkers op de werkvloer en dan zowel bij de ICT afdeling als de eindgebruikers. Een en ander zal in ieder geval afhangen van de persoonlijke beleving van succes.

6.1 Definitiestudie

Opmerkelijk aan het onderzoek is dat er geen eenduidige definitie van (IT) Service Management is. Als iedereen het succesvol zijn laat afhangen van zijn of haar eigen definitie is al moeilijk te bepalen of je inderdaad kan spreken van een succesvolle implementatie van Service Management. Opdrachtgever in deze, itSMF, heeft zelf ook (nog) geen eenduidige definitie. Dat is op zijn minst opmerkelijk te noemen. itSMF profileert zich immers al jaren als kennisplatform op het gebied van Service Management. Ik pleit dan ook voor het invoeren en communiceren van één duidelijke en heldere definitie die opgenomen zou moeten worden in de verschillende Service Management trainingen.

Als er over de hele linie in deze markt bij Service Management gesproken wordt op basis van een en dezelfde definitie (met de daarbij horende uitleg) kan er veel onduidelijkheid tussen partijen worden weggenomen. Er ontstaat een helder beeld bij en voor alle betrokkenen. Het vertrekpunt is voor een ieder hetzelfde. Als op basis van deze definitie de doelstellingen worden neergelegd kan ook daar geen onduidelijkheid meer over ontstaan. Dit zal bijdragen aan een goede implementatie en het succes van de nieuwe werkwijze vergroten.

6.2 Korte awareness campaign

Het onderzoek geeft aan dat een korte awareness campaign de kans op succes bij Service Management implementaties verkleint. Dit (b)lijkt uit de meningen die tijdens deze enquête zijn verwoord. Het kan in de nabije toekomst zinvol zijn om dit in de praktijk te toetsen. Of omgekeerd een langere awareness campaign vergroot de kans op succes. Dit gegeven wordt ondersteund door de theorie van o.a. Kotter. Kotter zijn stappen zijn voorwaardelijk voor het verkrijgen van awareness en daarmee onderdeel van een awareness campaign. Zijn 8 stappen naar succesvol veranderen bestaan voor een groot deel (stappen 1 t/m 5) uit het voorbereiden van de verandering. Het kost veel tijd (en geld) om op basis van de veranderplannen urgentiebesef te vestigen, een leidende coalitie te vormen een visie te creëren en dit vervolgens allemaal te communiceren. Hierdoor ontstaat draagvlak en dat draagvlak wordt vergroot door korte termijn successen te definiëren en te genereren (stap 6). Voor al deze zaken dient de tijd te worden genomen waarna de verdere verandering gestalte kan krijgen. Deze stappen doorlopen kan een belangrijke bijdrage leveren aan, of zijn zelfs voorwaardelijk voor het verkrijgen van awareness.

6.3 Wel een awareness campaign - beperkt effect

Ik gaf al eerder aan dat van de deelnemers aan het onderzoek 70% zegt dat er meer begrip is voor de nieuwe manier van werken. Slechts iets meer dan 30% geeft aan dat er ook daadwerkelijk commitment is bij alle betrokkenen. Waar het om gaat om: hebben mensen begrip voor de verandering en (!) willen ze daadwerkelijk bij dragen?

Stel: we eten eieren met spek. Wat is de rol van de kip? Wat is de rol van het varken? Hebben we kippen of varkens nodig bij het procesmatig werken? Veel medewerkers roepen dat ze best kip willen zijn (70% is of voelt zich betrokken) maar de bijdrage is beperkt en doet weinig pijn. De kip hoeft immers zichzelf niet te offeren. We hebben varkens nodig (ruim 30% is echt gecommitteerd en offert zichzelf voor een hoger doel) om succesvol te zijn.

Kennelijk willen wij, gebaseerd op de informatie die wij tijdens de awareness campaign tot ons krijgen, niet volledig ons commitment geven aan de nieuwe manier van werken. De informatie die tijdens de inrichting wordt gegeven om de medewerker te overtuigen is:

- of niet volledig;
- of niet op het juiste moment;
- of niet op het juiste niveau gegeven.

7 Theoretische kaders 'succesvolle awareness'

Dit hoofdstuk wil een overzicht schetsen van principes en modellen in relatie tot (de implementatie van) Service Management. Getoond wordt hoe deze helpen bij het creëren van een breder kader. Dit breder kader kan bijdragen aan een succesvol verandertraject bij het inrichten van Service Management binnen een (ICT) organisatie. ICT wordt nadrukkelijk tussen haakjes gezet. In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat Service Management het ICT werkveld ontstijgt en ingezet kan worden in organisaties waar leveren van diensten core business is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan facilitaire bedrijven / afdelingen. Ook daar kan Service Management bijdragen aan het effectief beheren en beheersen van de kwaliteit van de dienstverlening.

Dit hoofdstuk is het meest theoretisch van deze scriptie. Eerst is de probleemstelling vastgesteld (hoofdstuk 3). Daarna is de enquête toegelicht (hoofdstuk 5) en in hoofdstuk 6 is er een knelpuntenanalyse gedaan. Dit hoofdstuk geeft een breed theoretisch kader en plaatst Service Management in een groter geheel.

Om dat te kunnen is het noodzakelijk om Service Management eerst te duiden.

7.1 De start

In paragraaf 5.4.2 is te lezen dat de dringende noodzaak tot veranderen een eerste vereiste is. Er moet druk zijn om te veranderen en iedereen moet zich daar bewust van zijn. De term bewust is eerder terug gekomen bij de definitie studie van de term awareness campaign. Het is voor een succesvolle verandering dus noodzakelijk dat er bewustzijn is van de noodzaak te veranderen.

Een van de onderzoeksconclusies is dat er geen eenduidige definitie van Service Management is (hoofdstuk 5.2.1). Als er geen duidelijkheid is over wat er geïmplementeerd gaat worden is het erg moeilijk om daar de noodzaak van te laten zien. Daarnaast moet noodzaak gezien worden door een ieder die door de verandering wordt geraakt.

7.1.1 De noodzaak

Om de medewerkers van de dringende noodzaak van deze verandering te kunnen overtuigen zal er een dringende noodzaak moeten zijn. Deze is de basis, de voedingsbodem, voor een succesvolle verandering. Dat betekent dat in de organisatie een sterke behoefte bestaat dat het anders (!) moet. Dit zal zich uiten in ontevreden eindgebruikers en managers die ICT te duur en te langzaam ervaren. Het is wenselijk om deze symptomen van een slecht presterende afdeling vast te leggen en te gebruiken in het overtuigen van de noodzaak te veranderen.

Of zoals een kwaliteitsmedewerkster van een grote hotelketen ooit tegen mij zei: "Wij zijn blij met iedere klacht, want deze biedt ons de mogelijkheid ons te verbeteren."

Om deze noodzaak inzichtelijk te maken kan INEC helpen. INEC laat aspecten zien die verder reiken dan alleen het financiële gewin (Return on Investment, ROI). INEC geeft naast ROI en andere financiële criteria als investeringsbedrag en terugverdientijd ook scores voor management informatie, concurrentievoordeel, strategische samenhang, flexibiliteit en gebruikersvriendelijkheid. Ook worden risico's inzichtelijk gemaakt als project/organisatierisico's, technische onzekerheid en definiëring-onzekerheid.

7.1.2 Wat wordt geïmplementeerd?

Binnen het kader van deze scriptie gaat het om het implementeren van Service Management. De verwarring ontstaat al door de verschillende namen die hier aan gegeven worden, zoals:

- 'wij gaan ITIL implementeren';
- 'wij implementeren procesmatig werken';
- 'wij implementeren beheerprocessen'.

En op de vraag waarom volgt dan over het algemeen een even vaag antwoord (zie ook par. 7.1.1)

Eerder gaf ik een heldere en eenduidige definitie van Service Management. Die kan helpen duidelijk te maken waarom Service Management in de dienst leverende organisatie geïmplementeerd gaat worden. De 'doelstellingenboom' helpt bij het waarom (zie par. 7.1.2.2).

7.1.2.1 DEFINITIE

Service Management is het proces van effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de (ICT-)dienstverlening ten behoeve van de klant.

Deze definitie biedt een aantal duidelijke aanknopingspunten.

Ten eerste de **klant**. Wat we gaan implementeren is ten behoeve van de klant. De klant speelt dus een belangrijke rol. Belangrijk dus om de klant in het traject te betrekken en de definitie geeft er al aanleiding toe.

Daarnaast zien we het woord **dienstverlening** terugkomen. Dit ene woord geeft al de verandering aan die zich de afgelopen jaren binnen ICT heeft afgespeeld maar nog niet door iedereen zo ervaren wordt. Het in de lucht houden van afzonderlijke informatiesystemen is veranderd in het leveren van een dienst die door een keten van systemen wordt aangeboden.

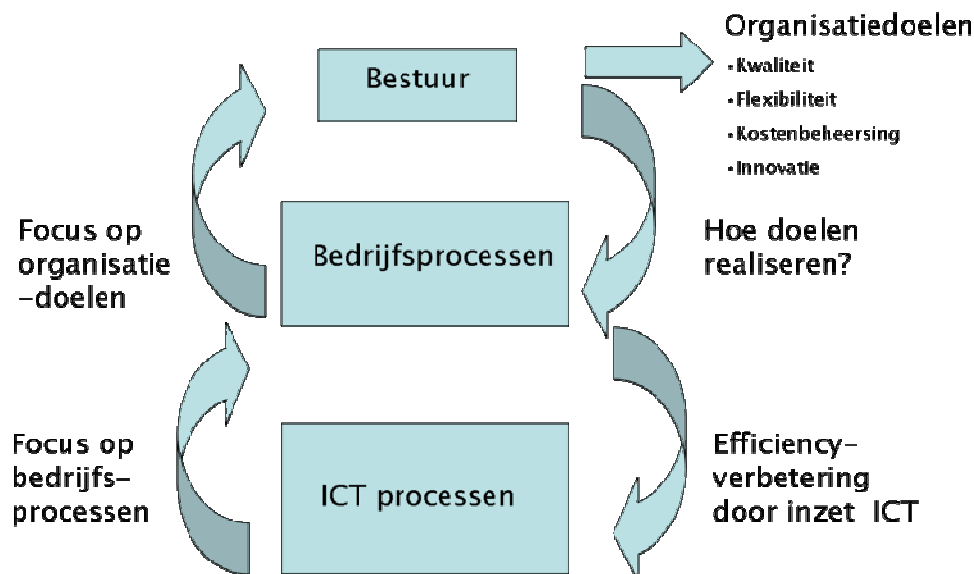
Ook het woord **kwaliteit** biedt een aanknopingspunt. In het woord zit namelijk de verwachting van de klant gevangen. Kwaliteit is een beleving en dit vraagt dus weer om een klantcontact om de verwachtingen helder te krijgen.

Dan staan de woorden **beheren** en **beheersen** in de definitie. Beheren geeft een verantwoordelijkheid aan, 'als een heer zorgen voor' terwijl beheersen aangeeft dat de expertise in huis is om het beheren waar te kunnen maken.

Tot slot **proces**. Dit woord geeft alles wat waar gemaakt wordt een repeterend karakter en daarnaast vindt er controle plaats op vooraf gestelde doelen.

7.1.2.2 DOELSTELLINGENBOOM¹⁸

De doelstellingenboom plaatst Service Management in een breder kader. Het is een sterk vereenvoudigd Business-IT-alignment (bITa) model. Hiermee kan de relatie getoond worden tussen de doelen van de organisatie, de doelen van de business processen, de doelen van ICT, en de doelen van de beheerprocessen.



De doelstellingenboom laat zien dat ieder bestuur van een willekeurige organisatie doelen nastreeft. Deze doelen zijn in verschillende bewoordingen terug te brengen tot een viertal:

- het willen leveren van kwaliteit;
- flexibel willen inspelen op de veranderingen in de omgeving;
- de kosten beheersen;
- vernieuwingen door kunnen voeren.

Uiteindelijk zijn deze vier randvoorwaardelijk voor het continueren van de organisatie, zij bieden continuïteit.

Om deze doelen te realiseren richten organisaties bedrijfsprocessen in. Deze hebben een duidelijke focus op de organisatiedoelen. Anders gezegd: het effect van bedrijfsprocessen zou het behalen van de bedrijfsdoelen moeten zijn.

De bedrijfsprocessen dienen zo efficiënt te werken (kostenbeheersing). ICT (dienstverlening) wordt als middel ingezet om dat te bereiken. Het effect van ICT dienstverlening zou efficiëntere bedrijfsprocessen moeten

¹⁸ PSI Consult, leergang Service Management

zijn. En ook ICT dienstverlening dient op haar beurt efficiënt ingezet te worden. Hier biedt Service Management uitkomst.

Terug redenerend:

De inzet van Service Management draagt bij aan efficiëntere bedrijfsprocessen die daarmee een positief effect zullen hebben op de bedrijfsdoelen die zijn vastgesteld.

Hierbij kan gesteld worden dat het succesvol inzetten van Service Management bijdraagt aan het behalen van de bedrijfsdoelen en daarmee aan de continuïteit van de organisatie.

7.2 Communicatie

Het feit dat iedereen door de verandering geraakt zal worden impliceert dat aan iedereen(!) in de organisatie deze noodzaak gecommuniceerd moet worden. Hoewel de inrichting van Service Management zich ogenschijnlijk afspeelt binnen de ICT afdeling van een organisatie spelen klanten en eindgebruikers hierin een wezenlijke rol. De klant (binnen ITIL aangeduid als customer) zal de betrokken partij zijn die de wenselijke verandering zal bekostigen. Een goede business case is dan wenselijk. De gebruiker (in ITIL termen de user) zal de effecten ervaren in positieve en negatieve zin. In de communicatie naar beide partijen zal rekening gehouden moeten worden met de verschillende focus van enerzijds de klant en anderzijds de gebruikersorganisatie.

7.2.1.1 COMMUNICATIEPLAN

In de beginfase van een project is het opstellen van een communicatieplan niet alleen handig maar vooral ook verstandig en erg nuttig.

Hierbij kunnen de volgende stappen een handvat zijn:

1. formuleren doel project;
2. positionering beschrijven;
3. doelgroepen benoemen en beschrijven;
4. doelstellingen / effecten formuleren;
5. keuze van de benadering per doelgroep;
6. fasering;
7. uitvoering;
8. monitoring;
9. correcties;
10. terugblik en evalueren;
11. nazorg;
12. lessons learned.



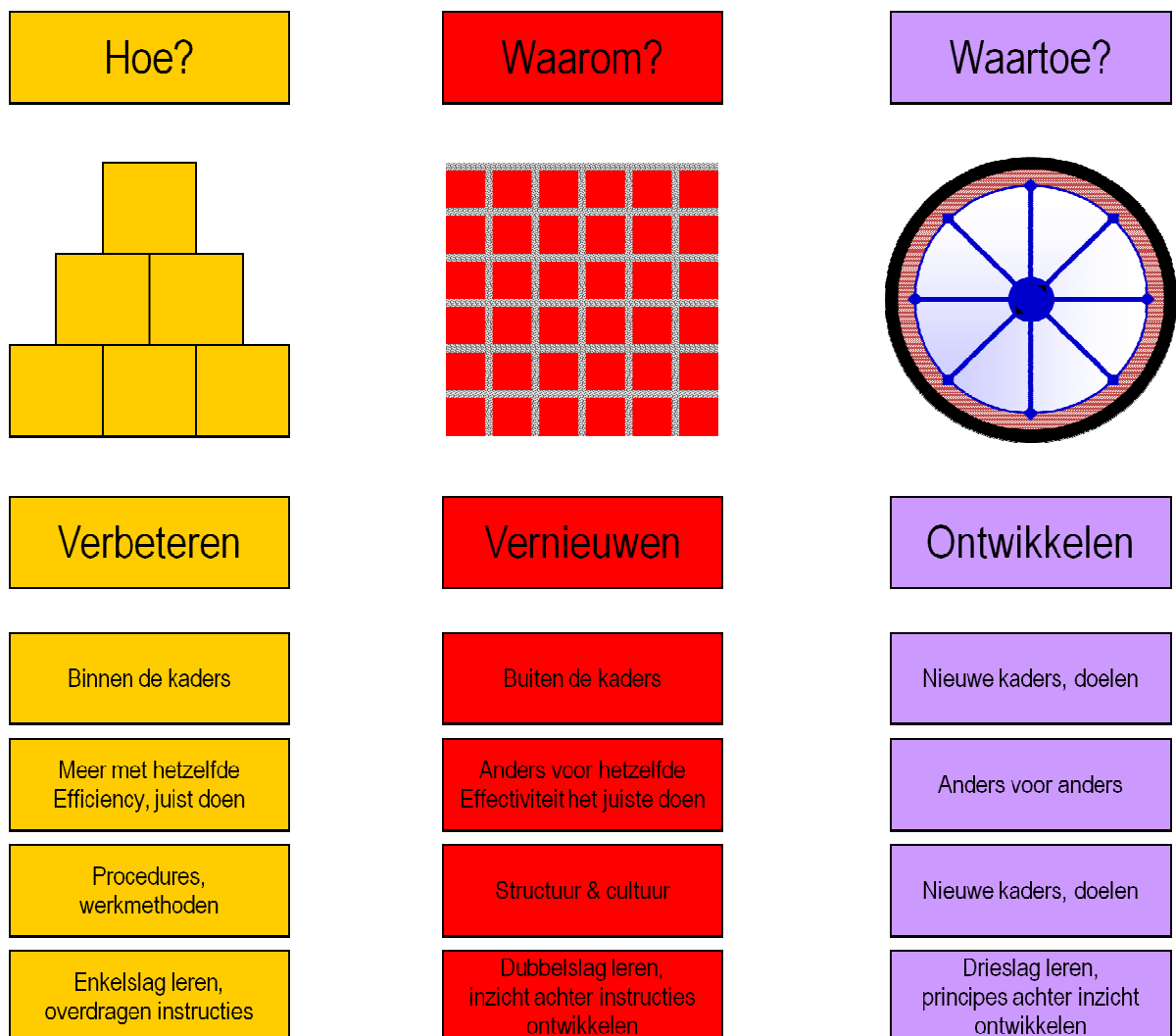
Binnen dit plan komen ook de middelen aan bod die een specifieke boodschap voor een specifieke doelgroep helpen overbrengen. Belangrijk bij het communicatieplan is het besef dat het plan de voorgestelde wijziging ondersteunt en de communicatie aangepast wordt aan het type wijziging.

7.3 Wijzigingen / veranderingen

Wijziging heeft een andere lading dan verandering. Zeker in het kader van organisaties voelt verandering groter dan wijziging. De theoretische basis die hier beschreven wordt is echter gelijk.

Er zijn een drietal typeringen voor veranderingen:

- verbeteren (hoe?);
- vernieuwen (waarom?);
- innoveren (waartoe?).

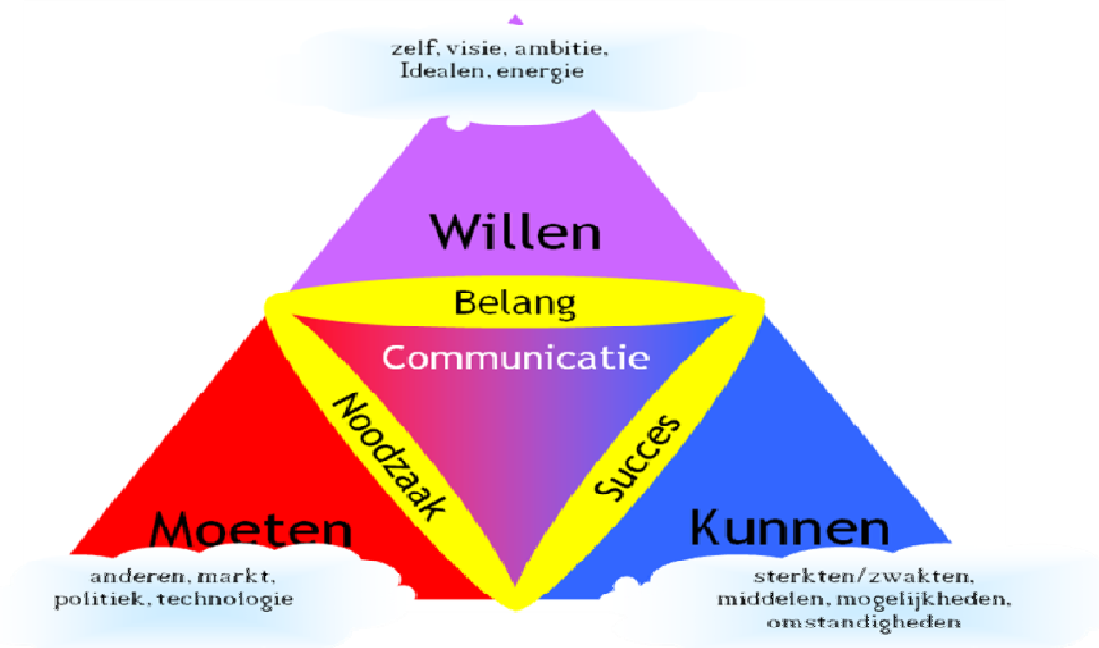


Het figuur op de vorige bladzijde laat de verschillen zien tussen de verschillende type veranderingen.

Verbeteren vindt plaats binnen de bestaande kaders terwijl het vernieuwen buiten de bestaande kaders treedt. Ontwikkelen richt zich op nieuwe kaders en doelen (innoveren). Kreten die belangrijk zijn: Hoe? Waarom? En Waartoe?

Het implementeren van Service Management wordt door de leidinggevende vaak beschouwd als 'verbeteren'. Men richt zich op het 'hoe' (processen beschrijven, procedures en instructies). De betrokken medewerkers vragen zich af 'waarom' en worden buiten hun bekende kaders gedwongen. Het gaat dan om structuur en cultuur. Deze miscommunicatie veroorzaakt weerstand. Het is juist daarom belangrijk dit onderscheidt te herkennen en te onderkennen. Om awareness te creëren bij het management moet de boodschap gericht zijn op het hoe terwijl het bij de medewerker vooral moet gaan om het waarom.

7.3.1.1 Weerstand



Weerstand speelt zich af binnen de krachten- driehoek 'willen-moeten-kunnen'. Bij het 'willen' gaat het om ons zelf, een gedeelde visie en ambitie.

Past de verandering bij mij, dan geeft het energie en wil ik meewerken. Bij moeten gaat het vooral om externe factoren die maken dat de organisatie moet veranderen. Deze dwang komt bijvoorbeeld door de marktontwikkelingen of vaker door politiek/wetgeving). Ook kunnen nieuwe technologieën 'dwingen' te veranderen.

Bij kunnen gaat het vooral om onze sterkten en zwaktes, welke middelen zijn voorhanden. Welke mogelijkheden worden gezien en onder welke omstandigheden vindt de verandering plaats.

Dit wetende is het dus van belang te weten waar de 'weerstand' vandaan komt.

In de jaren '70 werden veranderingen top/down doorgevoerd (afdwingen of overtuigen), via de "big bang" aanpak. Dit is voor veranderingsprocessen dodelijk. Pas in de jaren '80 komt er meer aandacht voor weerstand, motivatie, etc.

In het westen waren we hier erg laat mee, in vergelijking tot Japan. Het idee was te faseren, bijvoorbeeld door de eerste weerstand te ondervangen met informeren en ondersteunen.

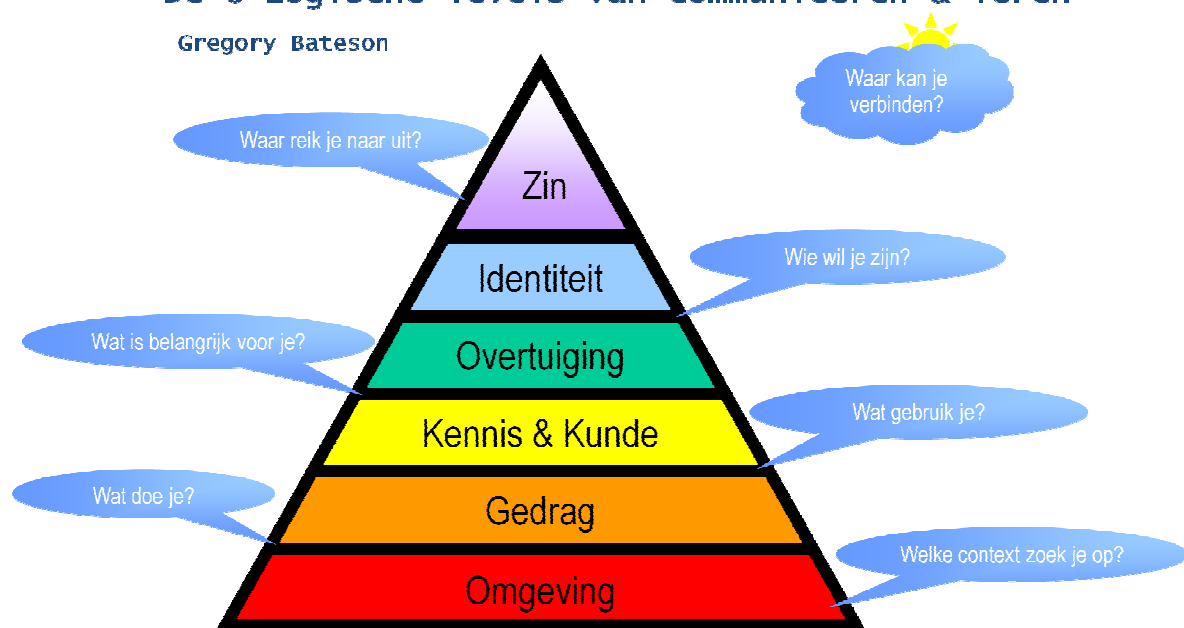
Gebaseerd op IJzerman, 1989

Willen

Om bij mensen het 'willen' aan te wakkeren is het belangrijk aan te sluiten bij wat speelt voor de individuele medewerker.

De 6 Logische levels van communiceren & leren

Gregory Bateson



Robert Rostini ("Verandering in Goede Banen Leiden") zegt hierover het volgende: wij verzetten ons van nature tegen verandering: alle materie streeft naar evenwicht, homeostase, een toestand waarin alles constant blijft.

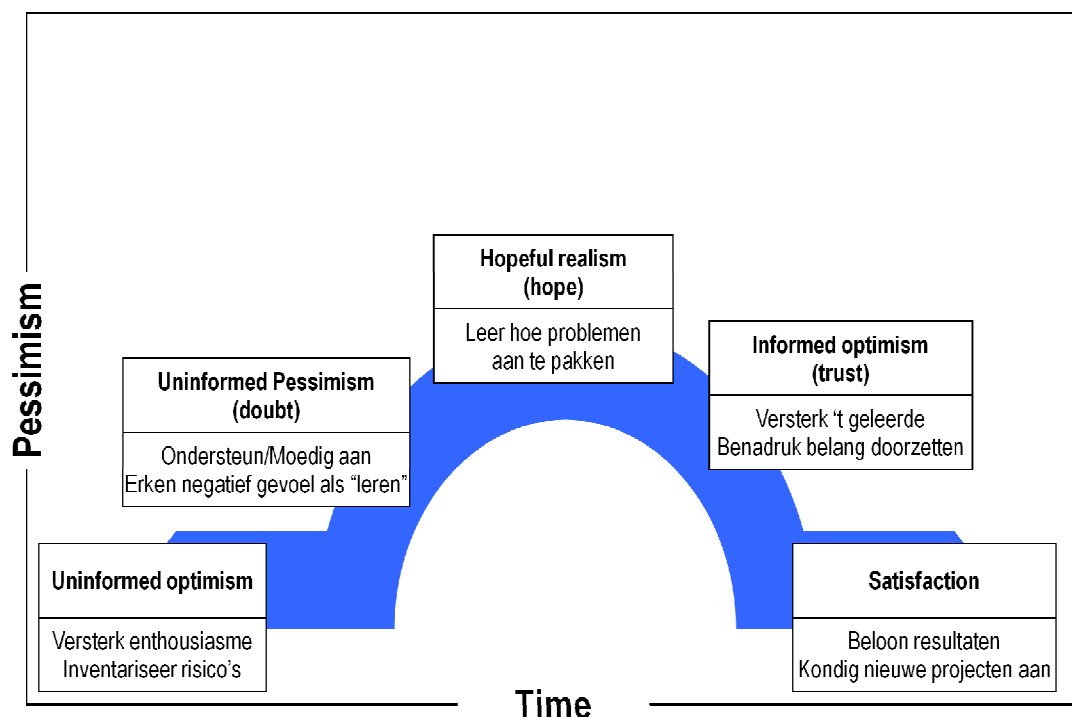
De meesten van ons hebben het moeilijk met veranderingen omdat ze steeds de een of andere vorm van verlies met zich meebrengen (werkomgeving, identiteit).

Het is daarom belangrijk het rouwproces gekoppeld aan verlies te begrijpen

Het rouwproces werd inzichtelijk gemaakt door Elisabeth Kübler-Ross en ook door Adams en Spencer die de rouwcurve laten zien.

Kübler-Ross herkent in een rouwproces de fases ontkennen, woede, marchanderen, depressie en aanvaarding. Adams en Spencer zien in de tijd achtereenvolgens ontkennen, afscheid nemen, loslaten, proeven en integreren.

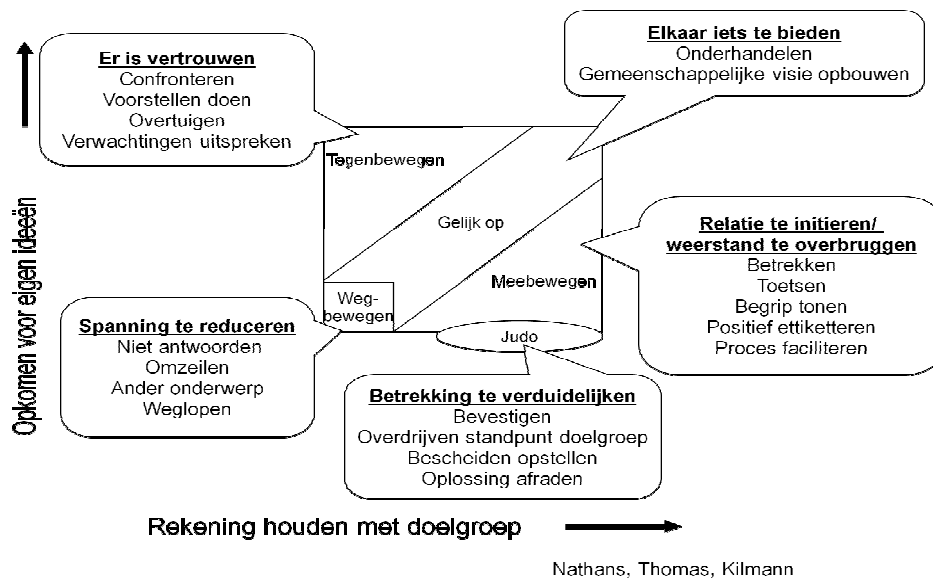
Als we Peter Block hier aan toevoegen krijgen we een situatie waar controle op uitgeoefend kan worden. Hij zegt: "Weerstand is een voorspelbare natuurlijke EMOTIONELE reactie gericht tegen confrontatie en hulp, het is een noodzakelijk deel van het leerproces. Weerstand is een teken dat er doel wordt getroffen. Lucht geven aan weerstand is een voorwaarde om het leerproces in te gaan."



Conner, Pentascope, Implementing change

Conner (en bewerkt door Pentascope) komen dan tot getoond communicatiestrategiemodel. Hierbij wordt het pessimisme in de organisatie ten aanzien van de verandering afgezet tegen de tijd. Iedere fase kent hierbij een specifiek aandachtspunt.

Nathans, Thomas en Kilman hanteren het volgende model. Waarbij alle activiteiten gericht zijn op het willen van de medewerker. De doelgroep is hierbij belangrijk.

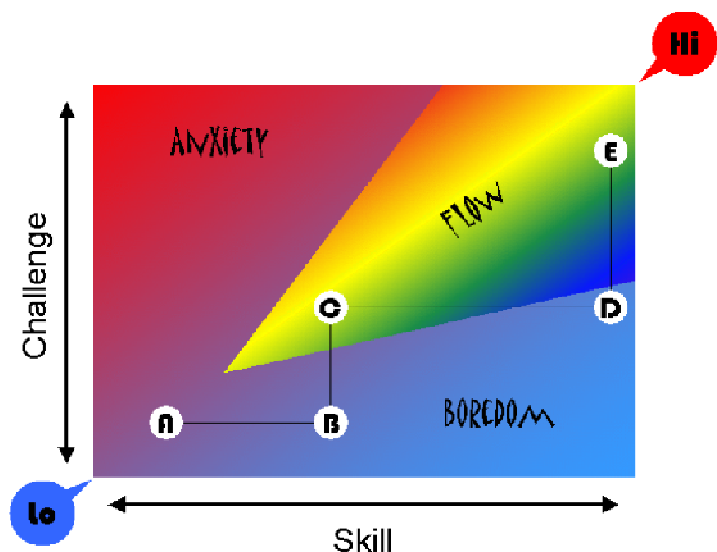


Deze twee combinerend kunnen we zeggen dat in een verandertraject iedere fase specifieke aandachtspunten kent en tegelijkertijd de verschillende doelgroepen een aparte aanpak vragen. In het communicatieplan is het dus van belang per fase, per doelgroep te kiezen voor een eenduidige communicatieaanpak gericht op het willen

Kunnen

Het kunnen heeft alles te maken met de uitdaging (challenge) en wat je kunt (skills). Als de uitdaging groot is en de skills zijn niet aanwezig is er angst voor wat er komen gaat. Zijn er meer dan voldoende skills is de uitdaging laag en slaat verveling toe. Dit kan op bijgaande manier uitgebeeld worden.

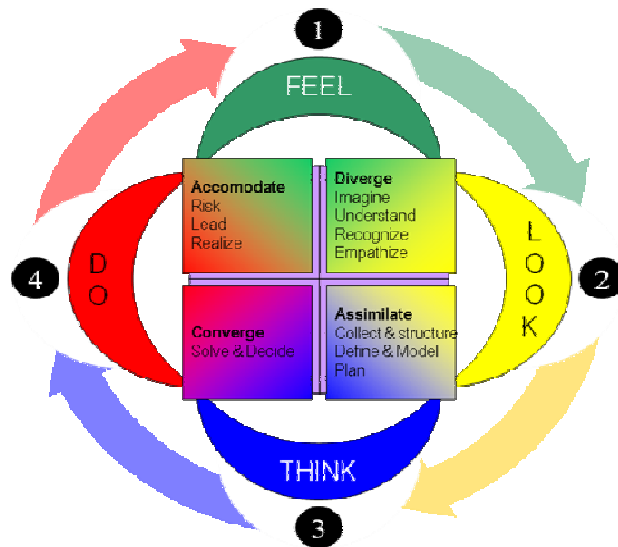
Het gaat bij kunnen om de



juiste mix van uitdaging en skills en op het juiste moment skills ontwikkelen als de volgende stap in het veranderproces daarom vraagt. Dit vraagt tijdens het verandertraject een goede ondersteuning van de afdeling HRM. Met de afdeling HRM kunnen opleidingsplannen en trajecten worden opgesteld. De leercirkel van Kolb kan hier een belangrijke rol bij spelen.

Deze leercirkel staat ook aan de basis van veel management simulaties zoals bijvoorbeeld de simulatie "Apollo13, an itSMF-case experience." Kolb geeft aan dat leren succesvol is op basis van ervaringen. Versimpeld gaat het achtereenvolgens om:

- doen;
- evalueren wat gebeurd is;
- nadenken over verbeteracties (scenario's);
- keuzes maken;
- opnieuw doen;
- opnieuw ervaren wat er in de veranderende omgeving gebeurt.



Kortom: in een verander traject is het belangrijk om te kunnen ervaren, de tijd te nemen om te evalueren, nieuwe keuzes te maken en opnieuw te ervaren.

© 1996 Randy Glasbergen. E-mail: randy@glasbergen.com www.glasbergen.com



"I want everyone at the meeting to dress up like Lego blocks. Then we can see exactly how each team member interlocks with the other team members in the project."

Om te leren kan aan een breed scala aan werkvormen gedacht worden die allemaal bijdragen aan de 'kunnen'-exponent van veranderen.

Door aandacht te besteden aan 'willen' en 'kunnen' is 'moeten' van ondergeschikt belang geworden. De verandering die gewenst wordt, wordt door een goede communicatie een verandering die gewild wordt. Daarnaast is de organisatie er verantwoordelijk voor dat de

medewerkers de skills hebben om het aan te kunnen. De basis voor succesvol veranderen is hiermee gelegd.

Moeten

Eerder is de krachtendriehoek 'kunnen – willen – moeten' gepresenteerd. Hiervoor is aangegeven wat de veranderaar binnen zijn awareness campaign zou kunnen doen met weerstand binnen de kaders van 'willen' en 'kunnen'. Het laatste element van de driehoek het 'moeten' is dan niet meer relevant. Aan moeten kan immers niets veranderd worden. Moeten komt voort uit opgelegd beleid, wet- en regelgeving of andere niet te beïnvloeden externe factoren. Over het algemeen zaken waar weinig tegen in te brengen is. Het is dus de kunst om bij moeten op zoek te gaan naar interventies die horen bij willen en kunnen.

7.3.1.2 CONCLUSIE

Communicatie is van essentieel belang bij het opstarten van het verandertraject en is daarmee een zeer belangrijk onderdeel van awareness. Het is daarom noodzakelijk zeer goed na te denken over de verschillende doelgroepen die geïnformeerd moeten worden en welke communicatie middelen daarvoor gebruikt dienen te worden. Hierbij is het van belang te onderkennen in welke fase van de verandering de organisatie zit om de boodschap daar bij aan te laten sluiten.

Als de basishouding van mensen ten opzichte van verandering weerstand zou zijn, zou er niet zoveel veranderen. Sommige mensen hebben het zelfs over veranderangst. Er zijn mensen met pleinvrees, met mensenangst, maar veranderangst?

Als je willekeurige mensen vraagt wat ze ergens aan willen veranderen (bijvoorbeeld aan de organisatie waar ze in werken), krijg je nooit een angstig gezicht en als antwoord: 'niets!'. Mensen zijn niet bang om te veranderen. De dagelijkse praktijk bewijst dat.

Wat er wel gebeurd is dat mensen niet goed tegen onwetendheid kunnen. Ze weten dat er veranderplannen zijn, maar niet wat dat voor hen betekent, wat het voor hun gaat opleveren, wat ze zelf anders moeten doen, of het leuker wordt, etcetera.

Onwetendheid creëert onwil¹⁹.

Mensen zijn niet bang voor verandering, maar bang voor onwetendheid. Dus je moet niet weerstand proberen weg te nemen, je moet proberen onwetendheid te voorkomen. Dan zijn er geen belemmeringen meer om te veranderen. Hiermee wordt communicatie over de verandering dus essentieel.

¹⁹ Naar Arjen Droog, Droog Interim

7.4 Het breder kader

Wat zeker bijdraagt aan awareness en dus van belang lijkt in een awareness campaign is het project en de plannen in een breder kader te plaatsen. Menig organisatie richt ITIL in en heeft dan de indruk procesmatig te werken. Procesmatig werken draagt bij aan kwalitatief hoogwaardige diensten. Uit het onderzoek blijkt dat, dat gegeven in veel gevallen onjuist is. Door het inrichten van ITIL is procesmatig werken nog niet ingericht en dan zal ITIL ook niet bijdragen aan kwalitatief betere diensten.

Door het project in een breder kader te plaatsen is de organisatie beter in staat processen in te richten. Ook is de organisatie beter in staat over het hoe en waarom te communiceren.

Dit breder kader zal ook helpen om bij medewerkers bewustzijn te creëren waarom de organisatie moet veranderen. En daarmee wordt het breder kader en alles wat er speelt relevant. Welke aspecten van de organisatie veranderen? Wat is de rol van ICT tegenwoordig? Wat gebeurt er in de wereld om ons heen? En wat betekent werken onder architectuur voor de implementatie van Service Management. Op welke wijze gaat de organisatie bestuurd worden en wat is de werkelijke bijdrage van Service Management bij de klant?

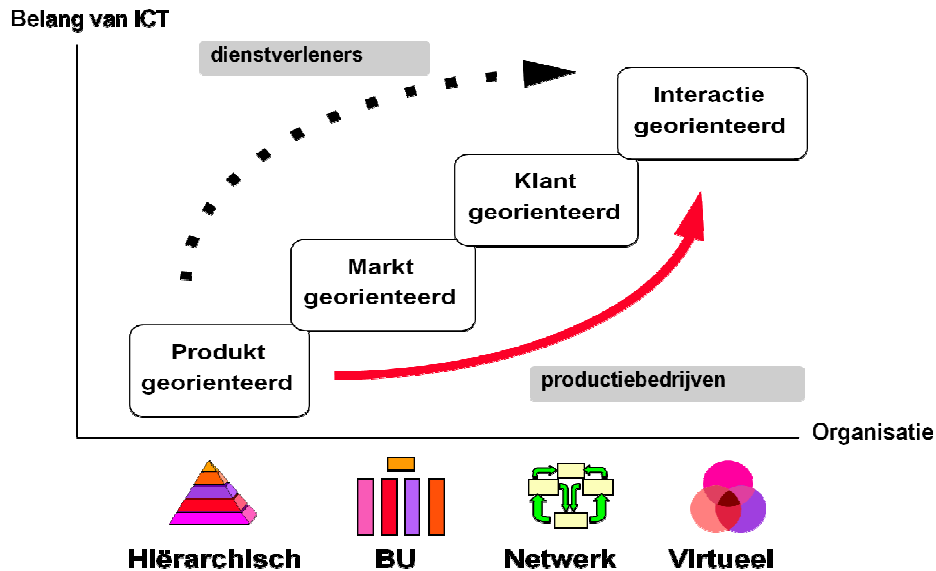
Dit hoofdstuk probeert op deze vragen een antwoord te geven.

7.4.1 Veranderende rol van ICT

Ganzevoort²⁰ meldt over ontwikkelingen binnen organisaties dat dienstverlening beleving is. Daarnaast zien we een ontwikkeling van transactie naar relatie. Hierbij verdwijnt direct toezicht en komt er meer aandacht voor doelstellingen, coachen en communicatie. Dit is een wezenlijk andere rol dan voorheen waarbij ICT voornamelijk het 'up and running houden' van de ICT systemen betrof. De kennis van ICT was voorheen voorbehouden aan de 'techneuten' van de ICT afdeling. Tegenwoordig zien we dat kennis van ICT (functionaliteit) ook bij de gebruikersorganisatie komt en weet men daar over het algemeen vrij goed wat men (functioneel) wil. ICT zal in gesprek moeten met deze organisatie om tot een goede dienstverlening te kunnen komen.

²⁰ W.J. Ganzevoort "Trends en ontwikkelingen in organisaties" uit IMM.

7.4.2 Belang van ICT



Het belang van ICT neemt toe naarmate de organisatie zich ontwikkelt van product georiënteerd naar interactie georiënteerd.

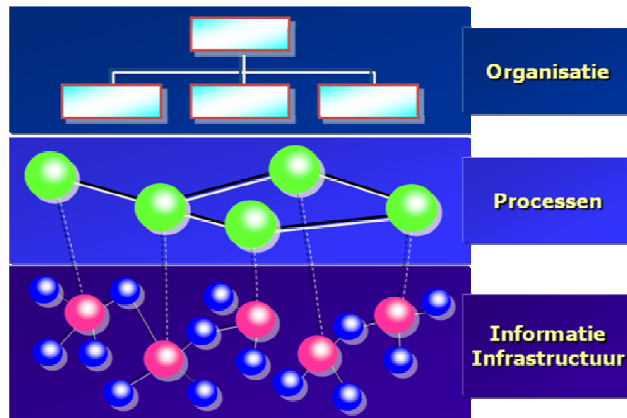
Bij product georiënteerde bedrijven ligt de nadruk op productieplanning, inkoop, voorraadbeheer, orderverwerking en facturatie. Bij marktgeoriënteerd gaat het om verkoopinformatie budgettering en het ondersteunen van de Sales. Als een organisatie klantgeoriënteerd is zien we aandacht voor database marketing, callcenters en management en marketing informatie. Bij interactie georiënteerde organisaties is modulariteit en flexibiliteit van belang.

De huidige markt vraagt om flexibiliteit. Dit werd al even genoemd bij de doelstellingenboom. Flexibel kunnen inspelen op de marktvraag is tegenwoordig een van de primaire business doelen.

Om dit te kunnen worden de interne voortbrengingsprocessen en decentrale verantwoordelijkheden en bevoegdheden steeds belangrijker. Processen en organisatie komen steeds dichter op elkaar te zitten. Dit wordt wel de 'ruk naar links' genoemd.

7.4.3 Organisatieparadigma

Met deze informatie komt IIM tot het volgende organisatie paradigma.



Als we bijgaande plaat als uitgangspunt kunnen nemen zien we een organisatie waarin processen zijn gedefinieerd die ondersteund worden door de informatie infrastructuur. Hierbij moet beseft worden dat voorheen de verschillende afdelingen in silo's hun eigen processen hadden en over het algemeen werden deze

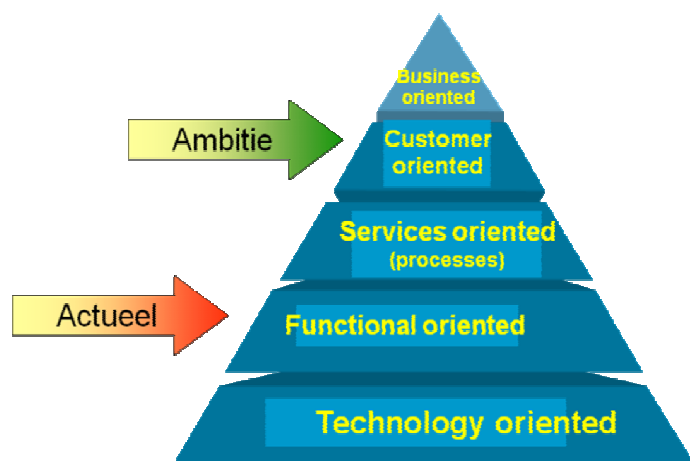
geïsoleerde processen door een enkele applicatie ondersteund.

Inmiddels is na een aantal fases de omgeving vele malen complexer geworden. Processen lopen door meerdere organisaties heen en ook de ICT ondersteuning is niet meer beperkt tot de eigen organisatie maar kan bij meerdere leveranciers vandaan komen.

De rol van ICT is aan het veranderen. ICT was voorheen een ondersteuner voor een taak of een functie. Nu wordt meer en meer verwacht dat ICT bijdraagt aan de business.

De ICT is niet langer de afdeling die alleen beheert maar richt zich meer en meer op de kwaliteit van de ICT dienstverlening en het vermogen aan de businesswensen te voldoen tegen geoorloofde kosten.

Dit alles gebeurt doordat de business aan het veranderen is en ICT geen belemmering mag zijn bij de groei en ambities van de organisatie. De business wil flexibiliteit en snelheid in besluitvorming. Zij wil flexibiliteit in (de wijze van leveren van) goederen en diensten en daarnaast een geïntegreerde klantbenadering. Dit alles eist een 'lichtvoetige en wendbare' ICT.



ICT afdelingen zijn op dit moment vooral functioneel georiënteerd maar spreken de ambitie uit om klantgeoriënteerd te worden. De tussenstap is service georiënteerd en dat is dan ook de reden dat veel organisaties bezig zijn hun ICT diensten in kaart te brengen en de beheer processen daarom heen in te richten. Kortom: de implementatie van Service Management. Maar deze organisatie verandering vraagt veel van de organisatie en dat aspect blijkt bij de meeste implementaties (onderzoek itSMF) vaak onderbelicht.

Er vinden veranderingen plaats in:

- organisatiestructuur;
- processen;
- management stijl;
- kennis, vaardigheden en gedrag (!) van medewerkers;
- samenwerking met partners en leveranciers.

Om de inrichting van Service Management succesvol te laten zijn is het nodig deze consequenties van te voren te adresseren en de consequenties in kaart te brengen.

7.4.4 Architectuur

In de vorige paragraaf is de rol van de veranderende business benoemd en welke invloed dat heeft op de veranderende rol van ICT. ICT wat we nu ICT dienstverlening kunnen noemen. Een ander belangrijk aspect van ICT is architectuur.

7.4.4.1 DOEL

Aranea Consult hanteert de volgende definitie voor architectuur:

ICT-architectuur beschrijft, voor een gegeven organisatie, principes, regels en richtlijnen, en componenten. Vanuit hun samenhang, onderling en met de omgeving, vormt zij daarmee het uitgangspunt voor een coherente, consistente ICT-omgeving.

Gebaseerd op bovenstaande definitie kan worden gesteld dat het doel van architectuur zich laat samenvatten in drie woorden: overzicht, verbinding en richting.

7.4.4.1.1 Overzicht

Architectuur biedt overzicht, overzicht over processen, over informatiestromen, over systemen, etc. Consequenties van keuzes zijn door dit overzicht, vaak in de vorm van een model, een stuk eenvoudiger te begrijpen.

7.4.4.1.2 Verbinding

Daarnaast legt architectuur de verbinding tussen de organisatie en ICT, tussen de behoeften en ambities, en met technologie.

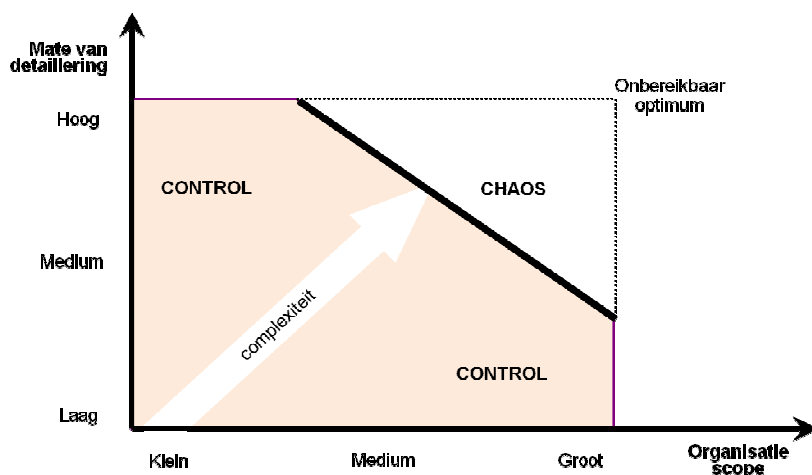
7.4.4.1.3 Richting

Ten slotte heeft architectuur tot doel het geven van richting. Het is leidend bij het nemen van (ontwerp)beslissingen.

Architectuur is belangrijk omdat het de behoeften en ambities van een organisatie vertaalt naar principes, regels en richtlijnen. Deze principes zijn zo verwoord dat ze zowel door de organisatie als door een ontwerper worden begrepen. Verder biedt het een context waarom bepaalde principes, regels en richtlijnen van toepassing zijn. Dit geeft de ontwerper meer houvast bij keuzes die in het ontwerptraject gemaakt moeten worden. De voordelen mogen duidelijk zijn. Architectuur biedt houvast voor nu en in de toekomst. Architectuur geeft een duidelijke koers in welke richting ICT zich kan en zal ontwikkelen. Architectuur geeft een duidelijk kader voor vernieuwing en verbetering en geeft meer flexibiliteit zodat sneller ingespeeld kan worden op veranderingen.

Architectuur is niet geënt op een onbereikbaar optimum, maar op beheersing van complexiteit en streven naar flexibiliteit.

7.4.4.1.4 The Rubber Band

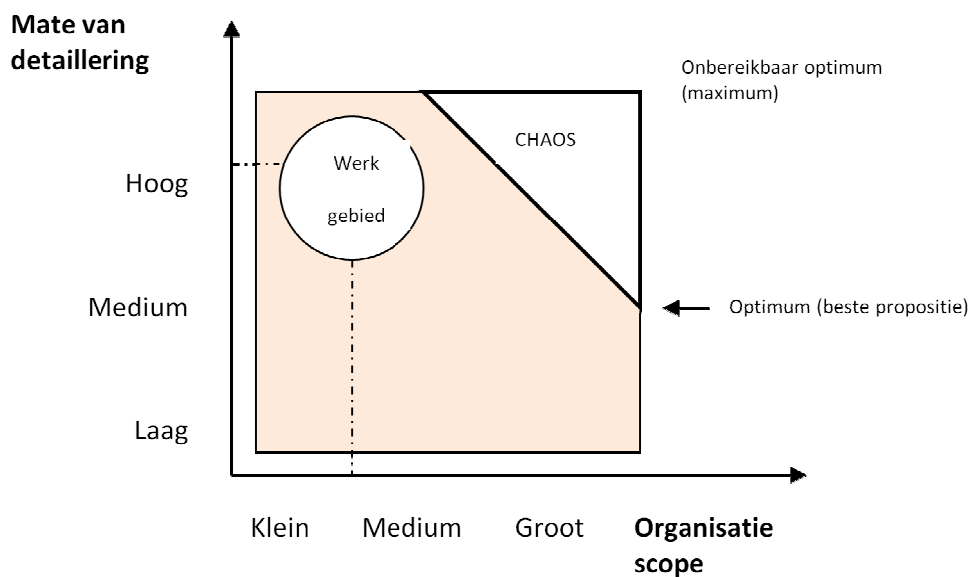


Bovenstaand plaatje laat "The Rubber Band" zien (Nolan & Norton).

De gekozen reikwijdte binnen de organisatie maakt verschil voor de mate van detaillering. Wanneer de reikwijdte een afdeling is volgt daar een hoge mate van detaillering uit terwijl de organisatiescope als 'klein' kan worden aangemerkt (zie het voorbeeld in figuur hierna). Afdelingen hebben veelal behoefte aan gedetailleerde informatie om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren en om sturing te kunnen geven aan en controle te hebben over de uitvoering van de werkzaamheden.

Wanneer de reikwijdte de hele organisatie betreft zal het accent vooral op de organisatiescope liggen terwijl de detaillering gering (laag) is. Het werkgebied zal dan rechts onderin zijn gepositioneerd. Om beleid voor de hele organisatie te maken en de uitvoering daarvan te kunnen sturen en controleren is vooral behoefte aan informatie op hoofdlijnen gewenst.

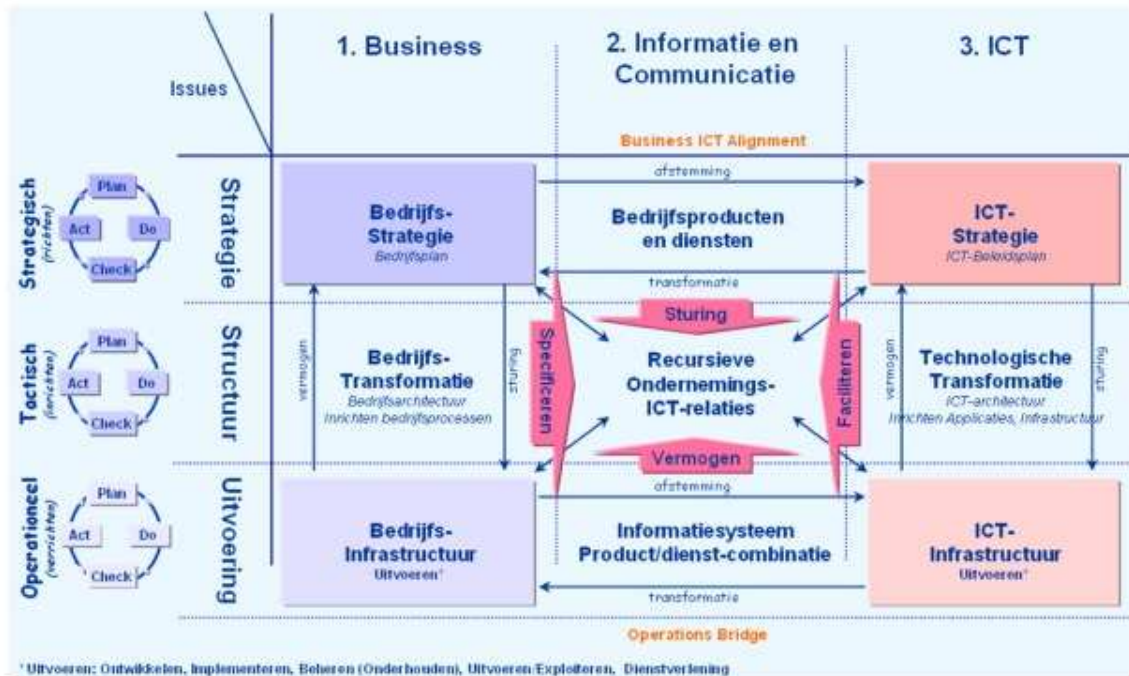
Wordt als reikwijdte gekozen voor een zelfstandige, autonome groep dan zal het werkgebied centraal gepositioneerd zijn, omdat zowel de organisatiescope als de detaillering gemiddeld (medium) zullen zijn. Er is in een dergelijk geval behoefte aan een zekere mate van organisatie-informatie op hoofdlijnen, maar ook aan een zekere mate van detaillering om de dagelijkse bezigheden te kunnen sturen en controleren.



7.4.4.1.5 Besturingsniveau

Wat een belangrijke bijdrage kan leveren aan het doel van Service Management en de methodiek ITIL, die aan Service Management invulling kan geven, is het positioneren van ITIL binnen de besturingsniveaus van de organisatie.

Een goed hulpmiddel hierbij is het 9-vlaksmodel van Maes en anderen (Universiteit van Amsterdam). Dit model is gebaseerd op het Strategic-Alignment model van Henderson en Venkatraman.²¹



Hoe kunnen we optimaal gebruik maken van de producten en diensten van anderen? Welke dienstenpakketten worden er op de markt aangeboden? Waarvan we zouden kunnen overwegen ze niet meer zelf te doen (outsourcing)? Welke (informatie-)technologie is er op de markt die we zouden kunnen gebruiken in onze eigen bedrijfsvoering? Welke mogelijkheden biedt dat? Al deze vragen passeren de revue bij de externe analyse vanuit het push-perspectief.

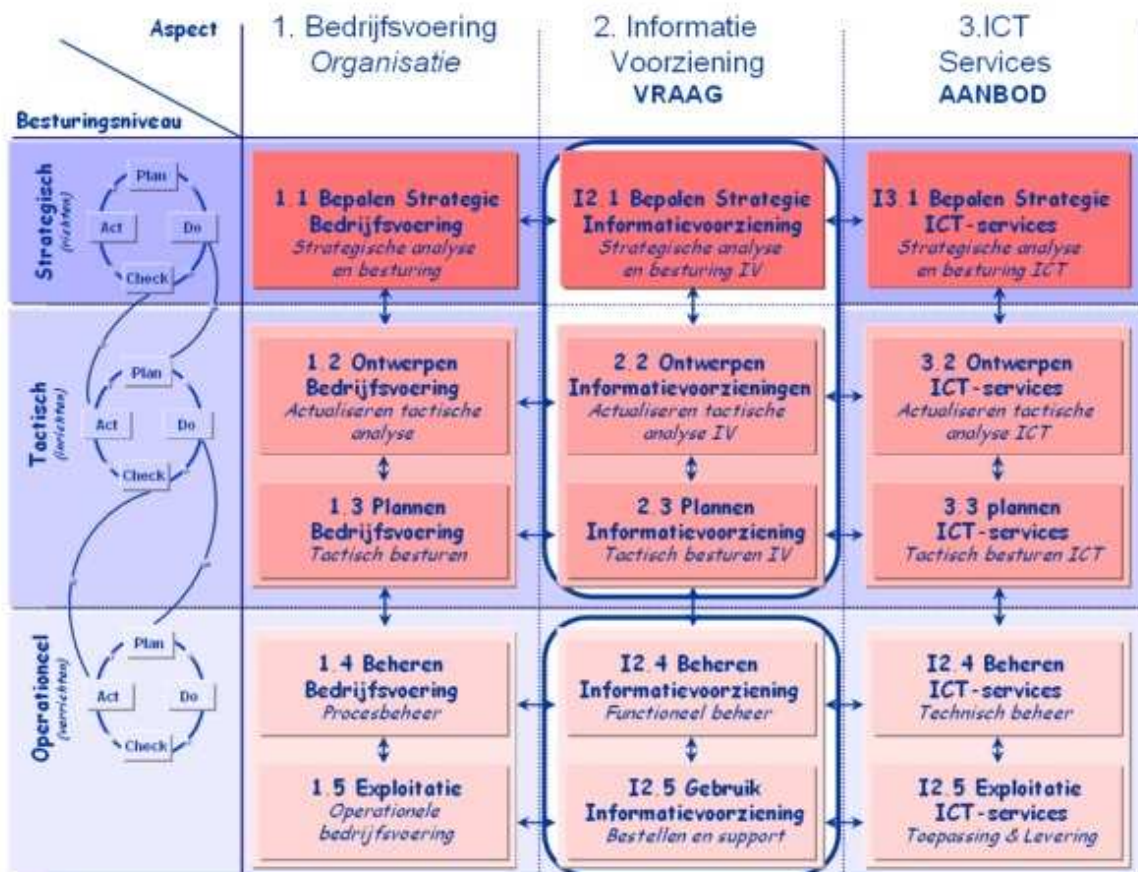
Leveranciers, producten en technologieontwikkeling staan centraal in dit perspectief. Daarbij gaat het vooral om de stormachtige ontwikkelingen binnen de informatie- en communicatietechnologie. Nieuwe mogelijkheden binnen de ICT zetten de complete bedrijfsvoering van veel organisaties op zijn kop.

Waar vroeger onderscheid gemaakt werd tussen bedrijfs- en ICT-strategie zien we nu een convergentie ontstaan. 'IT is the Business' wordt wel gezegd.

²¹ Bron: www.123management.nl

De automatisering van werkstromen, internet en tijd- en plaatsonafhankelijk werken zorgen ervoor dat een bedrijf op een veel efficiëntere en vaak compleet andere manier georganiseerd kan worden. Het push-perspectief omvat de analyse van ontwikkelingen in de ICT.

Maes heeft op dit model verder geborduurd en komt tot het volgende 9-vlaksmodel.



Boeiend aan dit model is het positioneren van het de bedrijfsvoering en relatie tot de vraag- en aanbodkant rondom ICT dienstverlening. En daar was het bij Service Management nu net om begonnen.

In het model herkennen we ook het richten, inrichten en verrichten principe en ook de PDCA-cirkel is er in verwerkt.

De enquête wijst uit dat veel organisaties de operationele processen van ITIL inrichten met het idee de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Deze processen vinden op operationeel besturingsniveau plaats en worden ingericht aan de aanbod zijde. Dit model laat zien dat er dan een aantal belangrijke issues gemist worden.

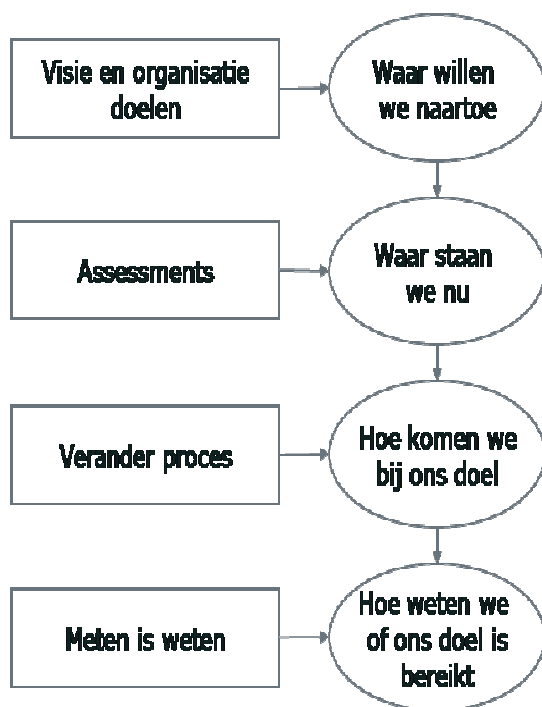
Het inrichten van ITIL is slechts (!) het invullen van de vakken Operationeel en Tactisch in de aanbod kolom. Vaak blijft het beperkt tot de operationele processen. Dan wordt ook het 'inrichten' gemist.

Aan de vraag kant gebeurt er eveneens vaak niets en ook het 'richten' ontbreekt. In paragraaf 7.1.4.2 werd al geschetst dat architectuur helpt bij het richten. Het beschrijven van een procesarchitectuur helpt bij het inrichten van Service Management.

Het wordt helemaal interessant als op de plek van Informatievoorziening de term regie wordt geplaatst. Vooral bij outsourcing trajecten gaat het daar vaak mis. Regie wordt duidelijk aan de vraag kant gepositioneerd.

Als een organisatie alleen (!) de operationele processen inricht ontbreken richting en inrichting. Mogelijk dat deze aan de vraagkant (regie) er wel zijn maar de koppeling naar ICT ontbreekt dan.

7.5 Procesmanagement bij kwaliteitssystemen



Net als ieder ander proces zal ook het Service Management proces 'gemanaged' moeten worden. Bijgaand model is een algemeen en breed verbreid model dat gebaseerd is op de PDCA-cirkel van Deming. De cirkel van Deming hanteert vier eenvoudige stappen die een kwaliteitsverbetering (bijvoorbeeld van een proces) bewerkstelligen. Achtereenvolgens worden repeterend de stappen Plan-Do-Check-Act doorlopen. Kort gezegd: we maken een plan, we voeren het uit, we controleren of wij onze oorspronkelijke doelen gerealiseerd hebben en we stellen onze doelen of activiteiten bij.

Wat we niet kunnen bijstellen zijn de resultaten die bereikt worden. Psi Consult gaat hierin een stap verder met het 'Prover-model'. Dit model kan een handvat zijn bij het bepalen van je interventies in de awareness campaign.



William Edwards Deming (Sioux City (Iowa), 14 oktober 1900 - Washington D.C., 20 december 1993) was een Amerikaanse statisticus. Hij is vooral bekend om zijn werk in Japan. Daar leerde hij het management de principes van statistische proces controle (SPC), een voorloper van Total Quality Management (TQM). Deming wordt beschouwd als de meest invloedrijk persoon van niet-Japanse afkomst op het gebied van Japanse productie en industrie.

7.5.1 Prover-model²²

Vaak wordt gesproken over hoge en lage kwaliteit. Maar zoals bij de definitie van Service Management (par. 7.1.2.1) staat beschreven is kwaliteit het voldoen aan de behoefte van de klant. En aan die behoefte wordt voldaan of niet. Met andere woorden: er wordt kwaliteit geleverd of niet. Waar komt dan de het idee ten aanzien van hoge of lage kwaliteit vandaan?

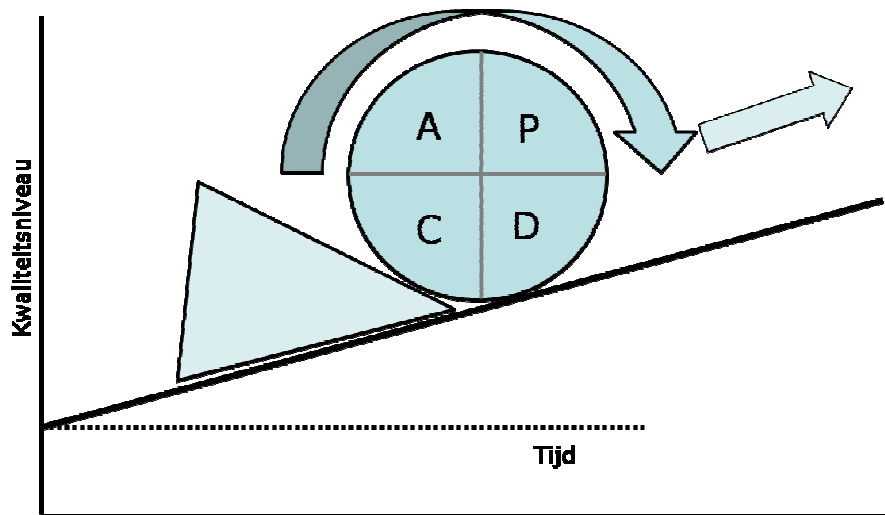
Als de klant spreekt over een kwalitatief product, dan spreekt hij/zij zich uit over de behoeftebevrediging. Vanuit een technisch inhoudelijk perspectief kan dit worden bereikt met de beste middelen (vaak ook duur) of mindere middelen (goedkoper). Het kan dus zijn, dat kwaliteit (behoeftebevrediging) geleverd wordt met technisch inferieure middelen. Ook hier geldt weer vanuit welk gezichtspunt kwaliteit wordt benaderd.

Bij het implementeren van een kwaliteitssysteem wordt vaak gebruik gemaakt van een model dat aangeeft wat moet worden gedaan om het systeem tot een succes te maken.

²² Model ontwikkelt door PSI Consult (Pim Arends e.a.), het model opgenomen in de Service Management Leergang van PSI Consult, eveneens bron voor deze paragraaf

7.5.1.1 PLAN DO CHECK ACT (PDCA)-CIRKEL

Het volgende model wordt daarbij veel gebruikt (Deming):



Dit model suggereert, dat er sprake is van hoge en lage kwaliteit. Je kunt echter enkele vragen stellen bij dit model:

- als hoge en lage kwaliteit niet bestaat, waar spreken we dan over?
- waar komt de schuine lijn vandaan?
- waarom loopt de lijn schuin?
- hoe schuin loopt de lijn?
- is alles mogelijk tussen 0° en 90°?
- waarom is er verloop in tijd?

Omdat we niet kunnen spreken van hoge of lage kwaliteit (par. 7.5.1), is het noodzakelijk om kwaliteit nader te definiëren in termen van ambachtgerichte, productgerichte, klantgerichte en marktgerichte kwaliteitsbenadering. In de meeste gevallen praten we bij het invoeren van een kwaliteitssysteem over de beweging van productgericht naar klantgericht. Dit is geen verticale beweging maar een horizontale. Kwaliteit staat dan ook niet op de verticale as, maar op de horizontale as.

Dat er een schuine lijn is, komt voort uit de beleving van kwaliteitsmanagers. Het invoeren van een kwaliteitssysteem lijkt wel op het beklimmen van een berg. Het is vaak een moeizaam en langdurig proces en er zijn vele hobbels te nemen. Afhankelijk van de organisatie lijkt het alsof het invoeren gemakkelijk gaat maar soms lijkt het alsof je als kwaliteitsmanager 'tegen muren oploopt'. Er bevindt zich dus iets

achter de lijn dat bepaalt hoe steil de lijn loopt. Dit is de weerstand bij de invoering van een kwaliteitssysteem.

Voor de schuinite van de lijn zijn in een organisatie twee soorten factoren bepalend: de rationele en irrationele factoren.

7.5.1.2 RATIONELE FACTOREN

Als eerste zijn de rationele factoren te herkennen. Deze remmen de beweging van productgericht naar klantgericht. De rationele factoren zijn: strategie, structuur, middelen, cultuur en processen. Deze worden hier in volgorde benoemd.

1. Als eerste dient de juiste **strategie** door de gehele organisatie te worden bepaald. Deze moet in lijn zijn met de soort kwaliteit: productgerichtheid vereist een andere strategie dan klantgerichtheid. De Service Management definitie laat zien dat diensten/producten worden geleverd ten behoeve van de klant. Het technisch beste product zou wel eens slecht verkoopbaar kunnen zijn, omdat de klant het product niet wil hebben of gebruiken. Een product afgestemd op de behoefte van de klant betekent, dat de klant bepaalt (en niet de producent) hoe het product (functioneel) gemaakt moet worden.
2. Als de juiste strategie is bepaald dient de **structuur** van de organisatie aangepast te worden op de klantgerichtheid. Eisen, wensen en behoeften van de verschillende klanten kunnen uiteen lopen en/of veranderen in de loop van de tijd. De structuur van de organisatie moet dus gericht zijn op flexibiliteit en innovatie. Deze aspecten worden als doelen benoemd in de doelstellingenboom (par. 7.1.2.2) Ook moeten de juiste activiteiten worden uitgevoerd om de strategische doelen te halen. De structuur zal dus ingericht moeten zijn conform de strategie: klantgericht!
3. Om de strategie te realiseren en de structuur te ondersteunen zullen de juiste **middelen** aanwezig moeten zijn. Middelen zijn o.a. geld, hulpmiddelen, kennis en werkmethoden. De juiste hoeveelheid geld moet beschikbaar zijn, de juiste hulpmiddelen moeten worden aangeschaft, de juiste kennis moet in huis zijn en de juiste werkmethoden zullen moeten worden gekozen. Alle middelen moeten gericht zijn op het op de juiste wijze ondersteunen van de activiteiten om de strategische doelen te halen.
4. Een zeer belangrijk proces is het bereiken van de juiste **cultuur**. Van hoog tot laag zal iedereen zich dienen in te zetten voor het eindresultaat van de organisatie. De organisatie moet de juiste

leverancier voor de klant zijn. Cultuur is afhankelijk van een groot aantal factoren. Belangrijk daarbij zijn de wijze van communicatie en besluitvorming, bepaling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de manier van management en sturing, gerichtheid, enz. Deze factoren zijn door een ieder in de organisatie beïnvloedbaar, meestal geïnitieerd door het management. Hier zit dus een belangrijk aandachtsgebied. De werkwijzen worden niet meer door het management bepaald, maar zijn afhankelijk van de behoeften van de klant.

5. Uiteindelijk zullen de juiste **processen** moeten worden belegd om de strategische doelen waar te maken. Procedures (richtlijnen en afspraken) moeten worden opgesteld en de juiste activiteiten om de processen te realiseren dienen te worden ingericht. Hierbij speelt de klant weer een belangrijke rol. Niet hoe de processen werken, maar wel waarom ze zo zijn ingericht.

De bovengenoemde factoren moeten ook in de vermelde volgorde worden geregeld. Als dat niet wordt gedaan dan is het risico aanwezig, dat factoren elkaar tegenwerken of afremmen. Bijvoorbeeld: de processen worden klantgericht ingericht volgens een kwaliteitsmethode als ITIL of ISO, maar de strategie is nog steeds productgericht. De problemen die dan gaan spelen in de organisatie zijn legio en zijn dagelijks te merken. Kwaliteit is dan geen doel, maar een middel en het kwaliteitssysteem is geen middel maar het doel geworden: 'Dit staat in de procedure en daarom doen we het zo!'.

In de praktijk blijkt het echter moeilijk te zijn om een juiste strategie te genereren. Men begint daarom vaak met de verandering van de processen in de hoop dat de cultuur, structuur en strategie in de loop van de tijd zichzelf wel zullen aanpassen aan de nieuwe processen. Vaak komt dit omdat er achter deze rationele factoren nog andere belangrijke factoren schuilgaan, die de ontwikkeling van de organisatie tegengaan. Dit zijn de irrationele factoren.

7.5.1.3 IRRATIONELE FACTOREN

De irrationele factoren in organisaties zijn veel minder stuurbaar en spelen zich af in de gedachten van mensen of in de wandelgangen. Je kunt hier ook spreken van politieke arena's en machtsspelletjes. Het gaat hierbij dus niet om te bepalen wat de juiste dingen zijn die gedaan moeten worden. Hierbij gaat het veel meer om status, geld en macht. Vaak is hierbij ook sprake van verborgen motieven en agenda's. Hierna worden de vier belangrijkste irrationele factoren nader bekeken.

Deze factoren zijn uitgebreider behandeld in het boek 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling' geschreven door Mastenbroek. Hierin wordt getoond dat er binnen elke factor, Mastenbroek spreekt van aspecten, sprake is van relaties en (mogelijke) conflicten. Vooral de conflicten remmen de ontwikkeling van de organisatie af.

In vogelvlucht:

Bij **macht- en afhankelijkheidsrelaties** gaat het om wie belangrijk is in een organisatie en wie het voor het zeggen heeft. Dit hoeft niet altijd de directie te zijn, ook werknemers (via vakbondsactiviteiten bijvoorbeeld) kunnen het machtsspel proberen te spelen. Het middenkader zit hierbij vaak in een lastige positie. Om in functie omhoog te komen (en dus meer geld, macht en status te krijgen) hebben zij te maken met de machtsuitoefening van degenen die boven hen staan in hiërarchie. Ook bestaat er weerstand van hun medewerkers om gestuurd te worden door het middenkader zelf (de weerstand van de medewerkers t.a.v. de manager lijkt zeer veel op de weerstand van de manager t.a.v. hun managers).

Bij conflictsituaties zie je vaak dat het gaat om verantwoordelijkheden en bevoegdheden: de mindere moet iets doen maar mag hierover niet beslissen. Beslissen is voorbehouden aan de hogere. Het principe van H.S.W. (hoogste schaal wint en/of hardste schreeuwer wint) leidt vaak tot conflicten in de sfeer van macht en afhankelijkheid.

Bij **onderhandelingsrelaties** gaat het vooral over de onderhandelingen (besprekingen) bij de verdeling van de budgetten. De jaarlijkse budgetrondes zijn een bron van conflicten. Vaak zijn de onderhandelingen niet gericht op hoe verdelen we de budgetten op de juiste wijze, maar op wie krijgt het meeste geld (absoluut of relatief) uit de 'ruif'. De ruif is hier bedoeld als het totale budget van de organisatie. Ook hierbij spelen macht en afhankelijkheid een belangrijke rol.

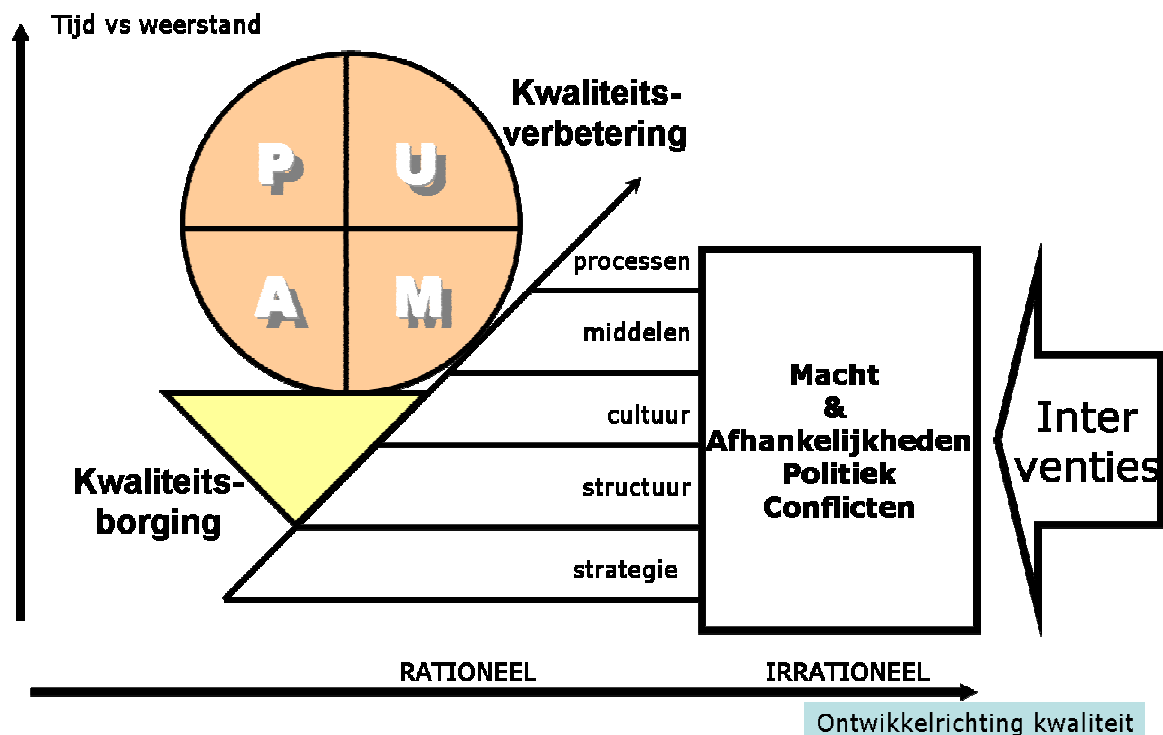
Bij **instrumentele relaties** gaat het vooral over de afhankelijkheden. Vaak is een deel van de organisatie afhankelijk van het werk dat door een ander deel wordt uitgevoerd. Er is hier sprake van een eenzijdige afhankelijkheid. Iedere groep is weliswaar even belangrijk (binnen het grote geheel), maar vaak zie je in de praktijk de balans verschuiven. In veel bedrijven bijvoorbeeld is de afdeling Verkoop zeer belangrijk, want zij genereren toch de omzet? In andere organisaties is de afdeling Financiën verreweg het belangrijkste, want de afdeling beslist over winst en verlies? Ook hierbij spelen macht en afhankelijkheid een belangrijke rol.

In organisaties zijn **sociaal-emotionele relaties** ingebed in culturele aspecten. Business units, afdelingen en mensen kunnen soms wel of niet met elkaar overweg. Vaak gehoord hierbij is: 'Daar moet je niet werken, want!'. Dit afzetten tegen elkaar kan soms tot bizarre situaties leiden en een eventuele samenwerking volledig blokkeren. Hierdoor dreigen de interne processen te stagneren. Ook hierbij spelen de factoren macht en status een belangrijke rol.

Belangrijk bij het doorvoeren van een verandering is om met de hiervoor genoemde irrationele aspecten te beginnen om daarnaast de rationele aspecten in te vullen. Verborgen motieven en agenda's moeten dus open op tafel komen anders zullen deze de verandering afremmen of zelfs blokkeren.

7.5.1.4 HET MODEL

Prover staat voor **procesmatige verandering** . Hierin zijn alle bovengenoemde elementen verwerkt, die een grote rol spelen bij het invoeren van een kwaliteitssysteem in een organisatie.



In dit model zijn alle elementen verwerkt, waarmee rekening moet worden gehouden bij het invoeren van om het even welk kwaliteitssysteem dan ook. Het geeft tevens aan dat als de machtsaspecten groot zijn de schuine lijn steiler loopt. Bij weinig politieke arena's zal de lijn horizontaler zijn.

Het model helpt om te bepalen op welke wijze interventies gepleegd kunnen worden om de vereiste verandering door te voeren. Uit het plaatje blijkt ook dat de inzet van processen en middelen minder zullen uithalen (ze duwen hoger tegen de lijn van kwaliteitsverbetering) dan het inzetten van strategie, structuur en cultuur. Bij implementeren van Service Management gaat de aandacht vaak juist uit naar processen en middelen.

8 Conclusies en aanbevelingen veranderende organisaties

In deze scriptie heb ik willen laten zien dat het implementeren van Service Management een verandering is die er toe doet. In dit laatste hoofdstuk wil ik de conclusies kort en bondig samenvatten en komen tot een set aanbevelingen om Service Management implementaties echt (!) tot een succes te maken. Deze zullen niets met ITIL of enig andere methodiek te maken hebben.

8.1 Conclusies

De enquête laat zien dat er geen eenduidige definitie van Service Management bestaat. Als we dit naast de theoretische studie leggen die vanuit verschillende invalshoeken laat zien dat een succesvolle verandering begint met een duidelijke visie en een duidelijke noodzaak tot veranderen, herkennen we al een probleem. Het is noodzakelijk om bij iedere implementatie klip en klaar te benoemen wat Service Management is en waar het voor gedaan wordt.

Ook is duidelijk geworden dat Service Management vaak geïsoleerd wordt geïmplementeerd. En daarbij wordt vaak alleen gekeken naar de middelen (tooling) en processen. Service Management wordt zelden in een breder kader geplaatst. Deze kaders geven richting en sturing aan de veranderende organisatie.

Tegelijkertijd kunnen we constateren dat managers enerzijds en de werkvloer anderzijds met een ander veranderperspectief naar de verandering kijken. Voor het management heeft de implementatie van Service Management een verbeterperspectief, te herkennen aan een kreet als 'we willen onze processen verbeteren' of 'we gaan onze dienstverlening verbeteren'. De medewerkers ICT zien de implementatie van Service Management vanuit een vernieuwingsperspectief waarbij zij buiten de bekende kaders moeten treden. Dit is te herkennen aan: 'waarom moet het allemaal anders?' en 'dat registreren is toch nergens goed voor, allemaal bureaucratie'. Dit zijn uitingen van weerstand.

Tot slot, om succesvol te veranderen is communicatie van zeer groot belang en alle hierboven beschreven aspecten dienen daarin meegenomen te worden.

8.2 Aanbeveling(en)

Alle verandertheorieën laten zien dat een grondige voorbereiding het succes van de verandering verhoogt. Tegelijkertijd wordt het urgentiebesef als een zeer belangrijke voorwaarde geschetst.

In de bestaande (ITIL) theorie wordt gesproken over een 'awareness campaign'. Nadeel van een campagne is dat deze tijdelijk is met een specifiek doel. Organisaties zijn aan veel veranderingen onderhevig waardoor het effect van een dergelijke campagne op termijn verwatert.

Tegelijkertijd zien we dat het implementeren van Service Management tot het schrijven van ITIL processen beperkt blijft.

In dit hoofdstuk volgen aanbevelingen om dat te doorbreken.

8.2.1 awareness Management Proces

Door awareness uitdragen als een proces op te zetten in plaats van een (tijdelijke) campagne en ook als proces te managen wordt een continue aandacht voor het betrekken, informeren en activeren van medewerkers gecreëerd.

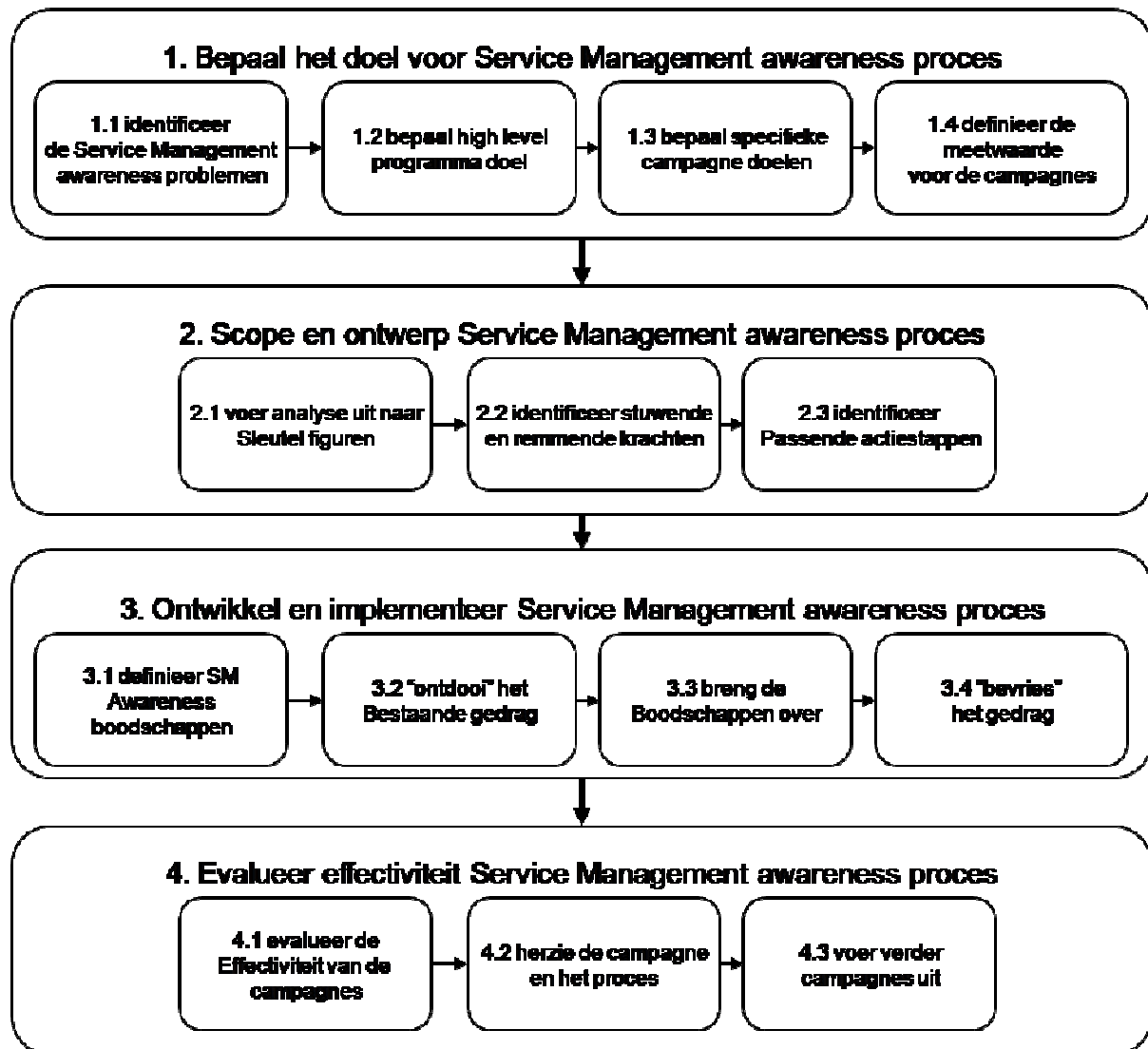
Het proces awareness management kan²³ hiervoor de oplossing zijn. De opzet van het proces is overgenomen van het Integrated Service Framework (ISF). In dit framework is een security awareness proces opgenomen wat Caroline Neys ook in haar thesis aanhaalt. Dit proces laat zich gemakkelijk vertalen naar een Service Management awareness.

Het proces kent 4 fases:

1. bepalen van het doel van het proces;
2. scope en ontwerp van het proces;
3. ontwikkel en implementeer het proces;
4. evalueer effectiviteit van het proces.

Iedere fase kent weer een aantal subonderdelen. In de figuur op de volgende bladzijde wordt dit getoond.

²³ Of dit werkelijk de oplossing is zal in de praktijk getoetst moeten worden. Die mogelijkheid heeft zich helaas nog niet voor gedaan. Dit zou bij voorkeur in een live-omgeving kunnen of met behulp van een vervolg enquête.



8.2.1.1 BEPALEN VAN HET DOEL VAN HET PROCES

Om te beginnen moet het doel helder zijn. Steven Covey zegt het ook: "Begin met het doel voor ogen". Dit geldt voor het implementeren van Service Management maar ook voor ieder proces binnen Service Management zo ook voor het awareness management proces. De stappen in dit proces zijn benoemd.

Een awareness Campaign kan dan gedefinieerd worden als:

"Alle noodzakelijke activiteiten gericht op het krijgen van begrip door elke medewerker voor het belang van de voorstaande verandering en zijn handelen naar de werkwijze volgend op de verandering."

8.2.1.1.1 Definiëren van problemen

Het begint met identificeren van de awareness problemen. Dit is natuurlijk een erg lastige stap maar wezenlijk voor het succes. Terugkijkend op de definitie van de awareness (par. 3.2) kan gesteld worden dat alles wat het krijgen van begrip voor het belang van aanstaande verandering in de weg staat, waardoor de medewerker niet genegen is hier naar de handelen, als probleem gedefinieerd kan of moet worden.

In paragraaf 7.1.3.1.2 hebben we gezien hoe weerstand bij medewerkers kan ontstaan (driehoek: moeten, willen, kunnen). De problemen bij de individuele medewerker zullen altijd in de hoeken willen en kunnen zitten. Hier zullen de doelen van het proces t.a.v. de individuele medewerker op gericht moeten zijn.

Daarnaast hebben we ook gezien dat het helpt Service Management in een breder kader te plaatsen. Een ander doel van het proces zal gericht moeten zijn op dit breder kader. Is er een duidelijke visie op business niveau en is deze vertaald naar een ICT visie en een visie op ICT Beheer? En als deze er dan is, is deze visie dan eenduidig gecommuniceerd en bekend bij iedere individuele medewerker?

8.2.1.1.2 High Level Programmadoel

De volgende stap is het bepalen van het high level programmadoel. Op welke wijze wordt het awareness programma succesvol, wat is het hoogste doel van de campagne?

8.2.1.1.3 Bepaal specifieke campagnedoelen

Het is dus continu van belang de specifieke campagnedoelen helder te hebben. Wat moet bereikt worden met het proces? Denk hierbij vooral aan de bijdrage die we moeten gaan leveren aan de business (doelstellingenboom).

Vraag:

Wat gaan we doen?

Antwoord:

Implementeren van Service Management!

Vraag: Wat willen we bereiken?

Antwoord: Effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit de ICT dienstverlening!

Vraag: Waarom willen we dat?

Antwoord: Op deze wijze kan de ICT dienstverlening een bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelen die zijn gesteld.

Let op: ieder bedrijf zal zijn eigen doelen definiëren en daar moet (!) bij deze vraag een eenduidige link mee worden gelegd.

8.2.1.1.4 Definieer de meetwaarde

Als deze doelen helder zijn is het belang vast te stellen op welke wijze er objectief gemeten kan worden of deze doelen bereikt worden. Bij processen wordt wel gesproken over prestatie indicatoren.

In paragraaf 3.1 zijn een aantal symptomen benoemd van gebrek aan awareness. Deze kunnen worden vertaald in KPI's met bijbehorende producten voor succesvolle awareness:

- er is een duidelijke, gedragen en helder gecommuniceerde visie op Service Management;
 - o visiedocument vergezeld van presentaties aan de gehele organisatie;
- er is voldoende kennis over procesgeoriënteerd werken en de consequenties daarvan. Consequenties zijn bijvoorbeeld verandering in verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij zowel de werkvloer als het (hoger) management;
 - o dit kan aangetoond worden met management games en vanuit het procesmanagement (rapportages);
 - o helder beschreven rollen gekoppeld aan functies;
- er is voldoende proceskennis en deze wordt up-to-date gehouden met behulp van opleidingsplannen en een intern curriculum;
 - o aanwezigheid van opleidingsplannen;
 - o aanwezigheid van Intern Curriculum;
- er zijn procesmanagers aangewezen en deze worden voldoende opgeleid en voorzien van de noodzakelijk middelen om hun taak uit voeren;
 - o benoemde procesmanagers met heldere TBV's;
 - o budget om deze procesmanagers optimaal te faciliteren;
- er is een heldere en structurele interne communicatie t.a.v. Service Management gebaseerd op een communicatieplan;
 - o Communicatieplan Service Management;
 - o Overzicht type communicatie t.a.v. de doelgroepen;
- er wordt met nadruk gekeken naar het krachtenspel in de PPT-driehoek om te voorkomen dat de focus op tooling komt te liggen;
 - o plan van Aanpak met daarin evenveel aandacht voor deze drie aspecten. Aan de menskant veel aandacht voor houding, gedrag en cultuur (Attitude, Behaviour en Culture).

8.2.1.2 SCOPE EN ONTWERP VAN AWARENESS MANAGEMENT PROCES

Bij ieder proces is het van belang de scope helder te hebben. Zo ook bij het awareness management proces. Wat wordt wel gedaan en wat wordt niet gedaan? Maak hier in keuzes en accepteer de consequenties van de gemaakte keuze.

In deze fase worden de sleutelfiguren in kaart gebracht. Wie zijn stakeholders, wie gaan financieren? Een onderdeel in deze fase kan een krachtenveld analyse zijn. Met wie hebben we te maken en hoe kijken zij tegen deze verandering aan. Dus wat zijn de stuwende krachten en wat zijn remmende krachten die er spelen. Hierbij moeten passende actiestappen worden bedacht. Wie kan ingezet worden om reclame te maken? Hebben wij vroege volgers? Deze kunnen de ambassadeurs van de verandering worden.

8.2.1.3 ONTWIKKEL EN IMPLEMENTEER AWARENESS MANAGEMENT PROCES

8.2.1.3.1 *Definieer awareness boodschappen*

In deze processtap wordt vastgesteld welke boodschappen, in welke fase van het verandertraject, aan welke doelgroep moeten worden overgebracht. Deze boodschappen zijn specifiek voor de organisatie waar Service Management wordt geïmplementeerd. Hierna volgen twee generieke voorbeelden.

Voorbeeld 1:

Doelgroep van de boodschap: (ICT) medewerkers.

Fase van de verandering: inventarisatiefase, haalbaarheidsonderzoek.

Reden: In deze fase wordt ontdekt dat de werkvloer denkt (!) dat er van alles aan hun werk gaat veranderen bij het invoeren van Service Management. Echter, bij het implementeren van Service Management verandert er inhoudelijk niets aan het werk. Een boodschap die zelden verteld wordt. Als het verteld wordt neemt het een stuk onwetendheid weg en daarmee dus een stukje weerstand.

De boodschap die verteld zou kunnen worden:

Het implementeren van Service Management heeft op geen enkele wijze invloed op welke manier jij zelf de inhoud van je taken bepaalt. Mogelijk wordt het uitvoeren van de taak, die altijd al werd uitgevoerd, op een andere wijze geïnitieerd maar de taak blijft inhoudelijk hetzelfde.

Daarbij is het belangrijk te weten dat jij (!) als beheerder bent aangenomen op je inhoudelijke kennis en wij, het management, er het volste vertrouwen in hebben dat jij deze taak succesvol weet uit te voeren.

Voorbeeld 2:

Doelgroep: ICT management.

Fase van de verandering: implementatiefase.

Reden: Tijdens de eerste uitrol van processen ziet de verandermanager dat procesmanagers niet de bevoegdheden toebedeeld krijgen die hen in staat stelt de doelen van hun proces te bereiken. Het lijnmanagement blijft zicht inhoudelijk bemoeien.

De boodschap:

Zoals we als management hebben afgesproken zijn we bezig met het uitrollen van beheerprocessen. Hierbij hebben de procesmanagers een aantal taken toebedeeld gekregen. Om de doelen van de processen na te streven is het van belang dat deze mensen van ons de juiste bevoegdheden krijgen om hier op te sturen door de afdelingen heen. De consequentie hiervan is dat het management een deel van haar bevoegdheden afstaat aan het procesmanagement. Alleen hiermee kunnen wij succesvol Service Management inrichten als dat is wat wij willen. Willen we dat?

8.2.1.3.2 'Ontdooi' het bevroren gedrag

Het haalbaarheidsonderzoek aan het begin van het verandertraject geeft inzicht in gedrag en houding van medewerkers in de organisatie en de (remmende) cultuur van de organisatie. Het gedrag van mensen, hun houding en de cultuuraspecten van de organisatie kunnen bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden met behulp van het kaartspel "ABC of ICT" en het bijbehorende boek van Paul Wilkinson en Jan Schilt. ABC staat voor Attitude, Behaviour en Culture en het boek biedt prima handvatten om op een speelse manier tot inzicht te komen wat remmende ABC-elementen zijn bij de veranderende organisatie. Het spiegelen van gedrag is een bewezen goede methode om gedrag wat, binnen het kader van de gewenste verandering, niet wenselijk is te ontdooien en medewerkers 'verandergeschikt' te maken.

8.2.1.3.3 Breng de boodschap over

Als de medewerkers open staan voor de verandering is het moment gekomen om de boodschap over te brengen. Open staan houdt hier in dat er geen onwetendheid is en dat de medewerkers weten waar de verandering over gaat. Bij het brengen van de boodschap staan verschillende middelen ter beschikking aan de verandermanager.

Zonder volledig te zijn een aantal belangrijke hulpmiddelen:

8.2.1.3.3.1 Informatiesessies

Een simpele maar doelmatige manier van informatie en kennis overbrengen is het organiseren van informatiesessies. Deze sessies kennen een inhoud/boodschap passend bij de doelgroep en passend bij de fase van het verandertraject.

Bijvoorbeeld: in de fase van het haalbaarheidsonderzoek heeft het geen zin om over de toegevoegde waarde van tooling te beginnen. Die boodschap is van belang als er een toolselectie plaatsvindt. Op dat moment in het verandertraject kan wel, aan bijvoorbeeld de medewerkers van de Servicedesk, verteld worden wat de toegevoegde waarde van registreren is. Hierbij kan, indien gewenst, ook duidelijk gemaakt worden dat registreren toolonafhankelijk is. Registreren (van bijvoorbeeld incidenten) is een aspect waar veel weerstand tegen bestaat door de onwetendheid over de doelen van registratie. Tegelijkertijd is registratie een belangrijk voorwaarde voor het succes van Service Management (meten is weten).

8.2.1.3.3.2 (Theoretische) Training

Een manier om de boodschap over te brengen is training. Dit wordt ook vaak gekozen in een awareness campaign om kennis van de nieuwe werkwijze over te brengen. Op ieder lijstje treffen we minimaal (en vaak maximaal) een training ITIL Foundations. Echter, iedereen leert anders verteld Fred van Noord van COMSEC consulting²⁴ in het gelijknamige artikel. Hij beschrijft de leercirkel van Kolb en komt tot 4 leerstijlen: denkers, beslissers, doeners en dromers. Als dit niet onderkent wordt bij de gekozen trainingen haken die medewerkers die op een onjuiste wijze worden aangesproken af. De vier stijlen op een rij:

- **denkers** kunnen goed vanuit reflectie komen tot theorie;
- de **beslisser** pakt de essentie van de theorie en gaat daarmee experimenteren;
- de **doener** werkt via trial and error, geef hem een doel en en hij kiest zijn aanpak in de concrete ervaring;
- de **dromer** ziet een concrete ervaring en reflecteert daarop.

In het genoemde artikel wordt ook aangegeven hoe we deze types kunnen herkennen. Deze zijn door Karin de Galan in "Trainen, een praktijkgids" beschreven.

Trainingen hebben alleen toegevoegde waarde als deze op het juiste moment aan de juiste mensen wordt gegeven. De boodschap in de

²⁴ "Iedereen leert anders", Fred van Noord,
http://www.security.nl/artikel/11570/1/iedereen_leert_anders.html

training moet overeenkomen met de uitgedragen boodschap in het verandertraject.

Op het jaarcongres van itSMF (26/27 oktober 2009) zullen Paul Wilkinson en de auteur van deze scriptie opleiders gaan 'uitdagen' na te denken en stappen te zetten om trainingen te ontwikkelen die werkelijk gaan bijdragen aan het succesvol implementeren van Service Management.

8.2.1.3.3.3 Management simulaties

Een andere wijze om kennis over te brengen maar vooral medewerkers te laten ervaren om in de veranderende omgeving actief te zijn, zijn de management simulaties of 'games'. Confucius schreef het eeuwen geleden al "Ik hoor en ik vergeet, ik zie en ik onthoud, ik doe en ik begrijp". Op dat simpele principe zijn management simulaties gebaseerd. Ervaring heeft de afgelopen jaren duidelijk gemaakt dat bij theoretische trainingen de opgedane kennis veel minder blijft hangen dan wanneer het geleerde direct in (een gesimuleerde) praktijk wordt toegepast. Eenslagleren gaat dan over in drieslagleren. Over de achtergrond van gamen verscheen van de hand van de schrijver van deze scriptie een artikel in IT Service Magazine (december 2006).

Confucius kwam uit de staat Lu en was in de Chinese eeuw van de honderd filosofen de denker die bestaande machtsrelaties in stand hield. Laat de heerser een heerser zijn en de onderdaan een onderdaan. Maar de heerser moet een eerlijk en rechtschapen man zijn om goed te kunnen regeren, zo voegde hij er aan toe.

8.2.1.3.3.4 Nieuwsbrieven

Een manier om op structurele wijze de verschillende boodschappen over te brengen is de inzet van nieuwsbrieven. Laat hier succesverhalen optekenen en gebruik ze om nog een keer de verandering toe te lichten. Betrek de ICT medewerkers bij het maken van de nieuwsbrief zodat deze meer betrokken raken. Nieuwsbrieven zijn bijvoorbeeld erg handig voor de gebruikersorganisatie die ook van alle veranderingen op de hoogte moet worden gebracht

8.2.1.3.3.5 Websites

Een ander medium dat kan bijdragen aan het wegnemen van onwetendheid en een bron van informatie kan zijn is een eigen (intranet)pagina/site. Verzamel hier documentatie. Leg hier de werking van processen uit. Ook zijn sommige incidenten geschikt om on-line aan te melden op een intranet pagina. Het aanmelden van die betreffende incidenten kan ook op deze site een plaats krijgen. Hiermee lok je gebruikers naar je eigen informatiesite en wordt (nieuwe) informatie sneller verspreidt. Het is dan wel van belang dat deze pagina's actueel zijn en consequent worden onderhouden.

8.2.1.3.4 Bestendig of 'bevries' het nieuwe gedrag

Een volgende belangrijke stap is het bestendigen van het nieuwe gedrag. De fase waarin gezorgd moet worden dat het nieuwe gedrag weer het 'eigen' gedrag wordt. Men hoeft niet meer na te denken hoe nu te gedragen. Kotter spreekt over de freeze-fase of wel het 'bevriezen' van het nieuwe gedrag.

In deze fase zal nagedacht moeten worden op welke wijze bereikt kan worden dat het veranderende gedrag het 'normale' gedrag van de medewerker gaat worden.

8.2.1.4 EVALUEER EFFECTIVITEIT VAN SERVICE MANAGEMENT AWARENESS PROCES

Voor alle processen wordt de PDCA-cirkel van Deming als principe gebruikt, zo ook voor dit proces. Een volgende stap is het evalueren van het proces.

8.2.1.4.1 *Evalueer*

Onderdeel van procesmanagement is het evalueren van de werking van het proces. Worden doelen behaald? Worden alle campagnes volgens plan uitgevoerd? Hierbij is het belangrijk om bij de start van het proces heldere doelen te definiëren. Doelen die SMART zijn vast gesteld. Naar aanleiding van deze evaluatie kunnen we aanpassingen maken in het proces.

8.2.1.4.2 *Herzie*

De evaluatie heeft inzicht gegeven in de resultaten van het proces waardoor we in staat zijn om het proces waar nodig te herzien. In deze processtap zullen we dat doen. Op basis van dit herziene proces kunnen we doorgaan met het proces.

8.2.1.4.3 Ga door

De organisatie is nu aan het veranderen. De krachten zijn anders komen te liggen. Er ontstaat een nieuwe vraag naar kennis en er ontstaan nieuwe campagnedoelen met mogelijk andere doelgroepen. We gaan het proces opnieuw in, in een veranderende organisatie. Het proces is op de rit. Er is continu aandacht voor het krijgen en houden van begrip voor alle veranderingen en we voorkomen onwetendheid. Weerstand is geen issue meer. De awareness campaign is een proces geworden.

9 Tot slot

Met deze scriptie heb ik willen laten zien dat een awareness campaign alleen onvoldoende is om begrip voor de verandering te creëren bij medewerkers. De verandermanager wil begrip voor de verandering en de consequenties van de verandering bij alle(!) medewerkers die geraakt worden door de veranderingen. Het gaat hier om veranderingen in de werkwijze en de organisatie.

De veranderingen komen op hen af bij het implementeren van Service Management. Er worden (nieuwe) processen beschreven en geïmplementeerd. Er verandert iets (maar wat?) in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van managers en mogelijk van henzelf. Er gaat gestuurd worden vanuit de processen en niet meer vanuit de lijn. Samenwerken met andere afdelingen wordt een noodzaak om succesvol te zijn. Daarnaast worden meer dan eens nieuwe (beheer)tools uitgerold.

Niet alleen de medewerkers van de afdeling ICT maar ook de (eind)gebruikers die last ervaren van de nieuwe werkwijze worden hierdoor geraakt. Zij krijgen vaak geen uitleg over het hoe en waarom. De weerstand die zij (**alle** medewerkers) daarbij hebben komt m.i. vooral door de onwetendheid wat deze veranderingen voor hen zelf als persoon betekenen.

Dit vraagt om een continue aandacht voor dit aspect bij het succesvol inzetten van Service Management. Te meer daar organisaties doorlopend veranderen. De wereld om een organisatie is dynamisch en als gezegd dynamiek vraagt flexibiliteit. Een organisatie die flexibel wil reageren op de veranderende buitenwereld zal en moet regelmatig veranderen.

Ook de mensen in de organisatie veranderen. Medewerkers vertrekken en er komen nieuwe medewerkers bij. Ook zullen medewerkers zelf veranderen door persoonlijke ontwikkelingen en groei.

Doorlopend aandacht voor het doel, de effecten en de gevolgen van een werkwijze op basis van Service Management kan bereikt worden door de inzet van een proces: het awareness management proces.

Ik daag lezers, en met nadruk mijzelf, uit om met deze kennis naar buiten te komen en dit concept in de praktijk te gaan toepassen.

Ik ben in de stellige overtuiging dat Service Management daarmee een succesvolle uitvoering kent en daadwerkelijk gaat bijdragen aan de business. Door doorlopend in gesprek te zijn en te blijven met de business (als doelgroep) en de vertegenwoordigers van de business en deze in dit proces te betrekken zal business IT alignment geen probleem meer zijn. Er ontstaat wederzijds begrip en iedereen is zich bewust van de voordelen en resultaten van Service Management. Hiervoor hoeven we niet allemaal naar de woestijn.

10 Literatuurlijst

10.1 Boeken

Titel	Auteur	ISBN
Service Management, een introductie	Bon, Jan van e.a.	90-77-21271-X
Verander écht!	Lammers, Kristel Arts, Floor e.a.	90-78-61001-8
Leren veranderen	Léon de Caluwé, Leon de Vermaak, Hans	90-13-01654-5
Naar de woestijn en terug	Mirvis, Philip Karen Ayas, Karen Roth, George	90-27-49381-2
ABC	Wilkinson, Paul Schilt, Jan	97-89-08753140-9

10.2 Artikelen

Titel	Auteur	Verschijning
Lopen over water	Boonstra, Jaap J.	
Games maken organisaties en deelnemers spelender wijs	Brinkman, Aad	IT Service Magazine 12-2006
Bekend in IT-land maar niet bij directies	Hoefnagel, Robert	IT Service Magazine mei 2007
IT'ers regels en security awareness	Neijs, Caroline	
Iedereen leert anders	Noord, Fred van	23-08-2005

10.3 Websites

URL	Omschrijving
www.123management.nl	"The art of Management"
www.itsmf.nl	IT Service Management Forum
www.wikipedia.nl	Online encyclopedie
www.security.nl	Security Council
www.vandale.nl	Woordenboek

11 Bijlagen

Titel	Omschrijving
Rapport onderzoek awareness	Rapport met de onderzoeksresultaten van de itSMF enquête (door Aad Brinkman)
Dagen "H"	Het verhaal van de Zweedse verandering in een notendop