

# Haalbare implementaties.

*In een recente discussie tussen voor- en tegenstanders van ITIL bracht één van de deelnemers te berde dat hem geen enkel voorbeeld van een geslaagde ITIL implementatie bekend was. Nu kun je een aardige discussie voeren over wat de definitie van een “geslaagde implementatie” is, maar de opmerking bleef toch bij mij hangen.*

*De uitspraak lijkt bevestigd te worden door de verhalen uit de praktijk die je op nagenoeg ieder service management seminar kunt beluisteren. Echte succesverhalen komen zelden voor, veelal zijn het verhalen van vallen en opstaan, soms van vallen en niet meer opstaan. Dit artikel gaat in op gevolgen, oorzaken en uitdagingen.*

## Het is niet gelukt.

Het zijn vaak schrijnende praktijkverhalen. Zoals de situatie waarbij een management team de opdracht geeft een service organisatie te realiseren conform ITIL, maar waarbij gaandeweg blijkt dat het team niet erg eensgezind is in hun verwachtingen (Kost het zó veel? Duurt het zó lang? Waarom zie ik nóg geen resultaat?) . Of de situatie dat de ingehuurde consultant niet om kan gaan met de weerstanden tegen verandering bij de klant. Want laten we eerlijk zijn: de invoering van ITIL betekent een herontwerp, een organisatieverandering ten gevolge van de omslag naar procesmatig werken. Invoeringstrajecten zijn in de regel een kostbare aangelegenheid, niet alleen vanwege de benodigde externe expertise die moet worden ingehuurd, maar ook vanwege het beslag dat een dergelijke invoering op de interne resources legt. De minder gemakkelijk meetbare aspecten, zoals een groeiende weerstand tegen veranderingen, schade aan reputatie en demotivatie van de betrokkenen werpen vaak hun schaduw vooruit op toekomstige ontwikkelingen.

## Waar gaat het mis?

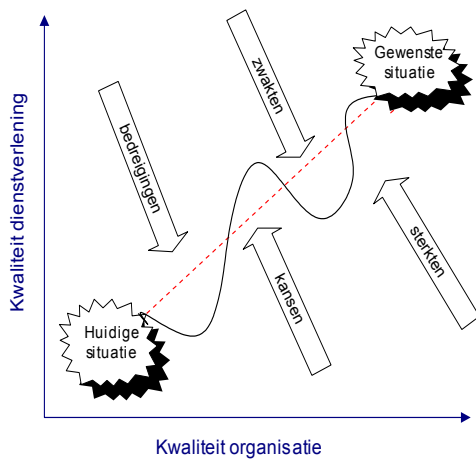
Hoe komt het eigenlijk dat veel van de invoeringstrajecten voor service management zo moeizaam verlopen? Ondertussen zijn we ons er toch zo langzamerhand van bewust geworden dat de organisatorische omslag naar procesmatig werken geen eenvoudige is. En dat bij een organisatieverandering allerlei “lastige”, complexe factoren als cultuur, menselijk gedrag en draagvlak een cruciale rol spelen wordt voor IT-ers ook steeds duidelijker.

Wat ik echter in de praktijk waarneem is dat er een soort standaard traject is: een managementbesluit tot invoering van ITIL wordt gevolgd door het inhuren van externe expertise en mondt uit in het projectmatig invoeren van één of meer processen. In het gunstigste geval vindt een analyse plaats om te bepalen waar de meeste pijn in de organisatie zit, echter uitsluitend met als oogmerk te bepalen wat de omvang en de volgorde van implementatie van de processen dient te zijn. Kortom: de focus ligt op het technische kunstje, en niet op de “zachte” aspecten (management van verwachtingen, houding, communicatie, enzovoorts).

## Bezint eer ge begint.

Als we een parallel trekken met het vakgebied projectmanagement, dan zien we dat ieder project dient te worden voorafgegaan door een risico-analyse, waarin alle factoren die op het project van invloed kunnen zijn zo uitgebreid mogelijk in kaart worden gebracht. Deze benadering is ook terug te vinden binnen service management. In nagenoeg ieder serieus naslagwerk over ITIL staat dat de invoering van een beheerproces start met een haalbaarheidsonderzoek. Het doel van een dergelijk onderzoek is in kaart te brengen welke de factoren zijn die de invoering van het proces belemmeren (verhinderen), en welke factoren een positieve invloed hebben.

In feite volg je met het maken van een haalbaarheidsonderzoek de grondbeginselen van strategie: bepaal waar je nu bent, zet een stip op de kaart waar je naar toe wilt, en bepaal je marsroute. Deze laatste stap, het bepalen van de wijze waarop je je doel denkt te bereiken, doe je pas na het uitvoeren van een SWOT-analyse: de vaststelling van de sterkten en zwakten van de eigen organisatie, samen met het vaststellen van de externe kansen en bedreigingen. Deze factoren beïnvloeden het bereiken van het doel dat je jezelf hebt gesteld, soms in een dusdanige mate dat het doel onbereikbaar wordt.



## Valkuilen.

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

De tweede valkuil ligt in de focus op de techniek. Veel teveel ligt de aandacht sec op het inrichten van de operationele processen, het uitwerken hiervan in procedures en werkinstructies, en het trainen van mensen zodat ze de methodiek begrijpen. De vragen “WAAROM doen we nu eigenlijk aan ITIL?” en “WAT betekent het nu echt voor mijzelf en de omgeving waarin ik werk?” hoor je zelden. De “zachte” factoren, zoals het managen van verwachtingen en de cultuurinvloeden op deze invoeringstrajecten zijn sterk ondergewaardeerd. Mijns inziens zijn de externe consultants hier in belangrijke mate debet aan. Zij worden opgeleid in de methodiek, de “best practices” zijn (geheel ten onrechte) tot dogma verheven. De koerswijziging van het EXIN om de examens van de Service Manager opleiding weer sterker op de theorie te richten werkt hier ook al niet echt aan mee. Mijn advies is dan ook om bij het selecteren van externe consultants voor dergelijke implementatietrajecten sterk te toetsen op kennis van en ervaring met deze “zachte” kwaliteiten.

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

De vierde en laatste valkuil die ik wil vermelden is het denkbeeld dat je er met het eenmalig uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek bent. Realiseer je dat de wereld rond je heen verandert, niet in het minst door de organisatieverandering die je zelf aan het doorvoeren bent. De houding van betrokkenen bij de verandering is op zichzelf ook aan verandering onderhevig: tegenstanders kunnen medestanders worden en vice versa. Wees alert op deze factoren, bewaak ze. En blijf onderzoeken

of het gestelde doel, dat aan het begin van het veranderingstraject is vastgelegd, nog steeds haalbaar is. Herhaal desnoods het haalbaarheidsonderzoek.

### **Tot slot...**

Het samenstellen van een goed haalbaarheidsonderzoek is geen garantie voor succes. Net zomin als het achterwege laten van het onderzoek een garantie voor falen is. Het jezelf bewust worden van het krachtenspel rond de invoering en het blijven monitoren van de positieve en negatieve factoren uit het onderzoek verhogen de kans op succes echter aanzienlijk.