



Masteroppgave

INF951 Anvendt informatikk (Erfaringsbasert)

Tittel: Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

Forfatter: Lars Langeland

Totalt antall sider inkludert forsiden: 105

Molde, 28.05.2009



Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføringen av ITIL?

Tittel på engelsk: The implementation of ITIL: What are the most important success factors?

Forfatter(e): Lars Langeland

Fagkode: INF951

Studiepoeng: 45

Årstall: 2009

Veileder: Jon Iden

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i BIBSYS Brage med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja: Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over? ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 28.05.2009

Sammendrag

Det er en stadig økende interesse i virksomheter over hele verden for å profesjonalisere driften av IT – systemene ved å implementere prosessbaserte rammeverk bygget på beste praksis. Den omfattende oppmerksomheten IT Service Management generelt og IT Infrastructure Library (ITIL) spesielt har fått i bransjen, gjenspeiles ikke i det akademiske miljø, og svært lite forskning på hvordan ITIL er implementert foreligger.

Denne masteroppgaven bygger sine konklusjoner på resultatet fra en undersøkelse hvor en rangordningsbasert tilnærming til Delphi – metoden er utført i det norske Forsvaret. Et panel bestående av eksperter på innføring av ITIL har deltatt i undersøkelsesopplegget gjennom metodens tre faser: brainstorming, reduksjon og rangering.

Sluttresultatet utgjør en autoritativ rangert liste med de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av rammeverket. Blant flere forhold finner studien at godt lederskap på alle nivå i organisasjonen utøves, at en formell beslutning fra toppledelsen om å innføre ITIL foreligger og at interessenter identifiseres og involveres, er (i rangert rekkefølge) de tre aller viktigste suksessfaktorer for en ITIL – implementering.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Motivasjon for valg av emne.....	8
1.4 Kjernelitteratur og begrepsapparat i ITIL.....	9
1.5 Oppgavens struktur.....	9
2. ITIL.....	10
2.1 Hva er ITIL?.....	10
2.1.1 ITIL – en referansemodell for ITSM.....	10
2.1.2 ITIL - Tjenester i en fem fasers livssyklus.....	11
2.1.3 ITIL – et sett med prosesser.....	13
2.2 Hva sier ITIL om implementering av ITIL?.....	16
2.2.1 Overordnet modell for implementering og forbedring.....	16
2.2.2 Måling.....	18
2.2.3 Verktøy.....	19
2.2.4 Hvordan starte med innføring av ITIL - prosesser?.....	20
2.2.5 Endringsledelse.....	21
2.2.6 Prosjektstyring.....	30
2.3 Resultat fra litteraturstudien.....	35
2.3.1 Hvilke suksessfaktorer gjelder for innføring av ITIL i følge teorien?.....	35
2.4 Hva sier vitenskapelige undersøkelser om vellykket ITIL - innføring?.....	38
2.4.1 Anerkjent forskning om innføring av ITIL.....	38
3. Metodekapittel.....	40
3.1 Forskningsspørsmål og forskningsmodell.....	40
3.2 Valg av metode for datainnsamling og analyse.....	41
3.3 Utvelgelse av eksperter.....	42
3.3.1 Steg 1: Utarbeid et skjema til bruk ved nominasjon av eksperter.....	43
3.3.2 Steg 2: Utfylling av skjema med navn.....	43

3.3.3 Steg 3: Ekspertnominasjon for å fremskaffe flere personer med kompetanse om innføring av ITIL.....	43
3.3.4 Steg 4: Rangering av eksperter etter kvalifikasjoner.....	43
3.3.5 Steg 5: Forespørre eksperter om de ønsker å delta.....	44
3.4 Metode for innsamling av data	44
3.4.1 Brainstormingsfase.....	45
3.4.2 Reduksjonsfase.....	45
3.4.3 Rangeringsfase	45
4. Datakapittel.....	47
4. 1 Forsvaret som studieobjekt.....	47
4.1.1 Generelt om Forsvaret som organisasjon	47
4.1.2 ITIL i Forsvaret	48
4.2 Innsamling og presentasjon av data.....	49
4.2.1 Utvelgelse av eksperter	49
4.2.2 Datainnsamling og presentasjon: Brainstormingsfase med verifisering.....	51
4.2.3 Datainnsamling og presentasjon: Reduksjonsfase.....	55
4.2.4 Datainnsamling og presentasjon: Rangeringsfase	56
5. Analyse/diskusjon/drøfting	59
5.1 Sammenligning litteraturstudien vs. verifisert liste fra Delphi – studien.....	59
5.2 Innholdsanalyse, utdyping og konkretisering av de 12 viktigste faktorer for å lykkes med innføring av ITIL.....	64
5.2.1 Innledning.....	64
5.2.2 Lederskap	64
5.2.3 Ledelsen må formelt beslutte innføring.....	65
5.2.4 Identifiser og involvér interessenter	65
5.2.5 Ledelsen må ha kunnskap om hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer.....	66
5.2.6 Start med og prioritéér noen få ITIL-områder.....	66
5.2.7 Informasjon	68
5.2.8 Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte	69
5.2.9 Felles modulbasert verktøy for understøttelse av prosesser.....	69

5.2.10 Planlegg med og kommunisér positive resultater.....	70
5.2.11 Opplæringsprogram for selve innføringen.....	70
5.2.12 Felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå.....	71
5.2.13 Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring.....	71
5.3 Refleksjon over den rangerte listen med de 12 viktigste faktorene som sådan.....	72
5.3.1 Refleksjon over listens sammensetning.....	72
5.4 Forsvaret som organisasjon vs. resultatet fra delphi – studien.....	74
5.4.1 Innledning.....	74
5.4.2 Kan det at studien er gjort i Forsvaret forklare resultatet fra Delphi – studien?.....	74
6. Konklusjon.....	77
6.1 Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?.....	77
6.2 Begrensninger ved studien.....	78
6.3 Fremtidig forskning på implementering av ITIL.....	78
6.4 Digresjon.....	79
Litteraturhenvisinger.....	80
Appendiks 1 – tabeller.....	85
Appendiks 2 – figurer.....	103
Appendiks 3 – Ordliste med viktige ord/begreper*.....	105

ITIL – implementering: Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Det er et stort fokus i virksomheter mot det å øke verdien av IT-bruken bl.a. gjennom høyere produktivitet og reduserte driftskostnader. For å oppnå dette, rettes søkelyset på samspillet mellom forretningsdrift og styring og drift av IT-systemene. Hensiktsmessig samkjøring av forretningsprosesser og IT-systemer blir viktigere og viktigere for å innfri krav til effektiv IT-drift.

Arbeidet innebærer ikke bare innsats på overordnet, strategisk nivå, men også i utøvelse av den daglige driften av IT-systemene. Ansvarsforhold, roller og aktiviteter må klart defineres og dokumenteres, slik at aktuelle arbeidsoppgaver løses etter beste praksis på en effektiv og faglig god måte, samtidig som at fokus på sammenhengen mellom ulike aktiviteter og gjøremål sørger for at helheten er ivaretatt.

Det er videre slik at forretningsprosesser, endres over tid for å oppnå større effektivitet, innta nye markeder, fase ut gitte forretningsprosesser etc. (OGC. 2007a). I enkelte bransjer skjer endringene hyppig og med høy hastighet. For å kunne støtte opp om denne dynamikken, må også IT – systemene og driften av disse kontinuerlig kunne fornyes, tilpasses og forbedres.

Det er en økende interesse i virksomheter over hele verden for å profesjonalisere driften av IT-systemene ved å implementere prosessbaserte rammeverk bygget på beste praksis. En tendens mot at foretak i større grad tar i bruk delte tjenester (shared services) og outsourcing, har økt antallet bedrifter som er tjenesteleverandører, inkludert utskillelse av interne organisasjonsenheter, bidrar til dette. Utviklingen det siste tiår har gått mot at fagområdet IT Service Management (ITSM) er blitt stadig mer utbredt i IT-bransjen både nasjonalt og internasjonalt. ITSM er et fagområde for styring av IT – systemer som fokuserer på kundeperspektivet for IT sitt bidrag til virksomheten. Det står i kontrast til den teknologisentrerte tilnærmingen til IT – styring (OGC. 2007a).

Ulike rammeverk for ITSM finnes, eksempelvis Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), Microsoft Operations Framework (MOF), IBM SMLS, HP ITSM og Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Blant de mest aksepterte er ITIL. ITIL eies av Office Of Government Commerce i Storbritannia og bygger på ”beste praksis”, noe som betyr at metodene som beskrives i praksis skal ha vist seg å være effektive i styring og drift av IKT – tjenester i bedrifter i store deler av verden. Videre er ITIL et prosessbasert systematisk rammeverk hvor fokus er på levering av IT-tjenester med høy kvalitet til lav

kostnad. Rammeverket baserer seg på et stort antall prosesser som beskriver tilnærmet alle oppgaver en leverandør (intern/ekstern) av IT-tjenester må utføre, og sammenhengen mellom disse. I den nyeste versjonen, ITIL versjon 3 (ITIL v3), er det også et økt fokus på samspillet mellom forretningsdriften og it-tjenestene. Videre er også behovet for fleksibilitet og omstillingsevne ivaretatt med et eget sett prosesser som har til hensikt å kontinuerlig fornye, tilpasse og forbedre (OGC. 2007e).

At rammeverket er prosessbasert innebærer at det fokuserer på aktiviteter på tvers av funksjoner og organisasjon som omgjør en input til en output som representerer verdi for kunder, og at dette blir utført ved bruk av et mangfold av ressurser (OGC. 2007g).

Som prosessreferansemodell søker ITIL å beskrive funksjonalitet som er felles for mange IT-avdelinger/leverandører av IT-tjenester. En prosessreferansemodell kan defineres som: "an abstracted depiction of reality that serves as a standardized or suggestive conceptual basis for the design of enterprise specific models, usually within a like domain" (Taylor & Sedera. 2003).

1.2 Problemformulering

Til tross for den klare utviklingen de senere årene mot at ITIL i økende grad tas i bruk i offentlige og private virksomheter over hele verden, foreligger det svært få vitenskapelige arbeider som undersøker hvordan ITIL faktisk implementeres i bransjen. Tre unntak er Carter-Steel & Tan. 2005, Iden et al. 2007 og Iden, J. 2009.

Denne masteroppgaven har som målsetting å tilføre viktig kunnskap på området, og skal besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

Det blir i oppgaven utarbeidet en autoritativ og rangert liste med de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med innføringen av ITIL. Den autoritative listen er basert på resultater fra en grundig casestudie hvor anerkjent, kvalitativ metode kalt Delphi – metoden er benyttet.

1.3 Motivasjon for valg av emne

Det er i seg selv faglig inspirerende å ta fatt på et fagområde hvor det til nå er gjort lite forskning. I tillegg har kunnskap om ITIL også stor reell betydning og vies stor interesse i næringslivet og i offentlige virksomheter. Dette er definitivt et av de feltene innen styring og drift av IT-systemer som har vært mest omtalt og diskutert i It-bransjen det siste året. Temaet har således meget høy aktualitet.

Det å for eksempel kjenne de reelle kritiske suksessfaktorene for innføringen av ITIL i norske foretak, vil ha stor betydning for hvor vellykket et ITIL – innføringsprosjekt blir. Å ha denne kunnskapen vil ha betydning for i hvor stor grad bedrifter kan hente ut gevinster ved innføringen av rammeverket. Overstående moment er en motivasjonsfaktor for arbeidet med utforming av en suksessmodell.

Gjennom yrkeserfaring i Forsvaret, har jeg videre i rollen som mottaker av IKT – tjenester (kunde) erfart innføring av ITIL i en, etter norske forhold, stor organisasjon. Jeg har selv observert at ITIL-prosjektet for enkelte prosesser har vært vellykket, mens det for andre prosesser ikke har gitt de planlagte resultater. Å finne svar på hvilke faktorer det er som har vært avgjørende for suksess eller fiasko ved innføring av ITIL i Forsvaret er helt klart en personlig motivasjonsfaktor.

1.4 Kjernelitteratur og begrepsapparat i ITIL

ITIL versjon 3 består av en samling med 5 kjernebøker som beskriver det omfattende rammeverket. Publikasjonene Service Strategi, Service Design, Service Transition, Service Operation og Continual Service Improvement er utgitt av OGC og utgjør den offisielle kjernelitteraturen. Kjernelitteraturen fra OGC er på engelsk og opererer med en rekke ord og begreper knyttet opp mot prosesser, roller, funksjoner og annet i rammeverket. Det vil i oppgaven i stor grad benyttes engelsk begrepsapparat. Dette begrunnes blant annet med at engelske betegnelser er innarbeidet i virksomheten undersøkelsen gjennomføres og at det å skape trygghet rundt bruk av felles entydig norsk ITIL – vokabular ansees for å være vanskelig. I tillegg vil flere sentrale originalfigurer om ITIL bli gjengitt i oppgaven. Appendiks 3 inneholder en ordliste med forklaring av noen ord og begreper som ikke defineres i teksten.

1.5 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er organisert i seks deler. Innholdet i de ulike delene fordeler seg som følger:

- Del 1, Innledning, inneholder bakgrunnsinformasjon, problemformulering og motivasjon for valg av emne.
- Del 2, ITIL, gjør kort rede for ITIL og gir en innføring i noen av de områder kjernelitteraturen trekker frem som aktuelle ved implementering. Denne delen fremlegger også en liste over suksessfaktorer for å lykkes med ITIL basert på en inngående studie av kjernelitteratur. Resultatet fra kjent forskning presenteres kort avslutningsvis.
- Del 3, Metode, gjør rede for forskningsmodell og metode.
- Del 4, Data, inneholder en kort beskrivelse av studieobjekt, en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen og en presentasjon av resultater fra studien.
- Del 5, Analyse/diskusjon/drøfting, foretar sammenligninger, analyser, diskusjoner og drøftinger av resultater fremkommet i litteraturstudie og delphi – studien, samt gjør visse vurderinger av delphi – studiens sluttresultat opp mot annen forskning.
- Del 6, Konklusjon, inneholder svar på spørsmålet i problemformulering med nyanseringer, eventuelle begrensninger ved fremgangsmåten og forslag til videre forskning.

2. ITIL

2.1 Hva er ITIL?

ITIL versjon 1 ble utviklet i løpet av 1980 - tallet av et britisk offentlig organ kalt The Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Rammeverket ble ikke tatt i bruk i stor målestokk før mot midten av 1990, men er i dag å regne som en de facto standard for ITSM. I 2001 var versjon 2 av ITIL tilgjengelig, og det hadde da utviklet seg til å bli en omfattende samling av prosesser basert på beste praksis som hadde som siktemål å dekke driftsmessige behov i virksomheter etter gjeldende informasjonsteknologi og IT – tjenester. Den siste versjonen av rammeverket, ITIL v3, inkluderer også en livssyklustilnærming for planlegging, utvikling, realisering, drifting og forbedring av IT – tjenester i henhold til endrede behov. The International Standard Institute (ISO) har videre godkjent en egen standard (ISO 20000) som i stor grad baserer seg på ITIL rammeverket. Denne standarden er en videreføring av British Standard Institute sin egen standard (BS15000).

2.1.1 ITIL – en referansemodell for ITSM

ITSM innebærer et perspektiv som legger vekt på IT – tjenester, kunder, servicenivåavtaler (SLA) og håndtering av de daglige aktiviteter i IT – avdelingen gjennom prosesser som er i henhold "beste praksis (OGC. 2007a). Dette står således i sterk kontrast til teknologisentrerte tilnærminger til samspillet mellom IT – styring og business. Følgende formulering fra ITSM – litteraturen er karakterisk for hva som ligger i begrepet: "Providers of IT services can no longer afford to focus on technology and their internal organization, they now have to consider the quality of the services they provide and focus on the relationship with customers" (Van Bon. 2002).

ITSM – perspektivet baserer seg på at IT – avdelingen er en serviceorganisasjon som leverer tjenester til firmaet (OGC. 2007a). Fokus settes således på å utvikle og å levere IT- tjenester som innfrir definerte behov og forretningskrav. Nøkkelbegrep i ITSM er tjeneste, kvalitet og kunder. I følge den offisielle litteraturen fra OGC defineres en tjeneste som "et middel som er til hjelp for å levere verdi til kundene ved å fremme resultat som kunden ønsker å oppnå uten å ha eierskap til visse kostnader og risiki" (OGC. 2007b). Ved implementering av ITSM kreves det at IT – tjenester defineres og at en tjenestekatalog utvikles. I dette ligger at tjenestene som står beskrevet der oppfyller gitte krav og forventninger hos kunden. Det må således være enighet og felles forståelse av tjenestekvalitet og betingelser for øvrig på tjenestene i tjenestekatalogen. Helt konkret går dette på forhold som tilgjengelighet, oppetid, ytelse, sikkerhet, tjenestetid og lignende. Kunde defineres av OGC som "en person eller en gruppe som definerer og avtaler mål for tjenestenivået" (OGC. 2007g).

Som nevnt i del 1, eksisterer en rekke rammeverk for ITSM, og ITIL ansees for å være blant de mest aksepterte i bransjen. ITIL er omfattende og overordnet, samtidig som den gir en detaljert beskrivelse av hvordan organisere og håndtere oppgaver innen den daglige IT – drift (OGC. 2007). ITSM er perspektivet og ITIL er dets implementering (Iden et al. 2007).

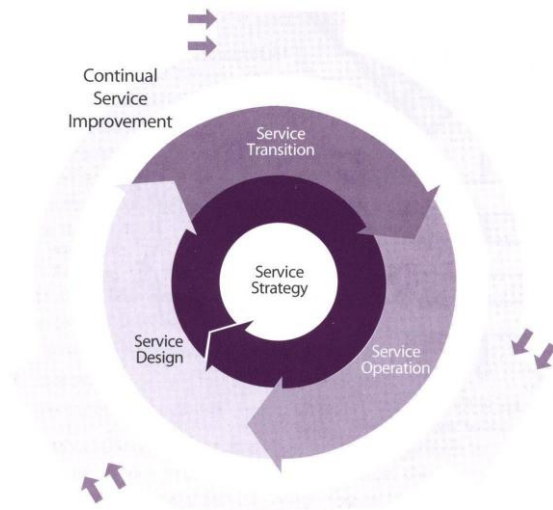
Som prosessreferansemodell, søker ITIL å omfatte karakteristika som er felles for et vidt spekter av selskaper i IT - bransjen (Iden. 2009). En referansemodell kan defineres som en abstrahert avbildning av virkeligheten som fungerer som en standardisert konseptuell basis for utforming av virksomhetsspesifikke modeller, vanligvis innenfor et lignende fagområde (Taylor & Sedera. 2003). Egenskapene ved en referansemodell vil bestemme hvor anvendelig den er og her ligger det i følge forskning utfordringer (Iden. 2009). Det trekkes blant annet frem at en bruker vil anerkjenne en referansemodell først når innsats og ressurser som kreves til å bygge en virksomhetstilpasset løsning reduseres betydelig ved bruk av modellen. Videre argumenteres det for at dess mer spesifikk en referansemodell er, dess færre virksomheter vil den være anvendelig i (Broke & Thomas. 2006).

Det klassiske problemet med at man har en form for koordineringsproblem og samarbeidsproblem mellom IT-leders verden og Forretningsleders/virksomhetsleders verden behandles i kjernelitteraturen fra OGC. Forretningsledelsen har ofte mangelfull forståelse for kompleksiteten og alle detaljene ved det å skape gode forretningsprosesser innen området informasjons- og kommunikasjonsteknologi. IT-ledelsen vil på sin side gjerne kunne ha ufullstendig forståelse av hva forretningsledelsen/virksomhetsledelsen ønsker å oppnå. Utfordringene kan være store og forsterkes ved stor kompleksitet, duplisering og mangel på innarbeidede klare modeller for koordinasjon og kontroll (OGC, 2007a).

Kjernelitteraturen tar for seg generelle prinsipper for tjenestestyring til bruk ved ulike slike utfordrende situasjoner. Disse skal komplimentere det omfattende settet av ITIL- funksjoner og prosesser som rammeverket baserer seg på. Dette er tilnærminger som skal bidra positivt når man står overfor tvetydighet og konflikt rundt ulike aspekt ved tjenestestyring.

2.1.2 ITIL - Tjenester i en fem fasers livssyklus

En livssyklus består av en rekke med faser som gjennomgås fra begynnelse til slutt. I livssyklusmodellen til ITIL går tjenestene gjennom fem faser. Figuren under viser dette som et hjul hvor servicestrategi er selve navet, de tre tjenestelivssyklusfasene service design, service transition og service operation utgjør felgen og dekket representerer continual service improvement (CSI).



Figur 1: ITIL - tjenester i fem faser livssyklus

En livssyklus utgjøres av de ulike stegene i livet til en IT-tjeneste, konfigurasjonsenhet, hendelse, problem, endring etc. (OGC. 2007c). Et eksempel som illustrerer dette: Livssyklusen til en applikasjon omfatter krav, design, utvikling, utrulling, betjening og optimalisering, samt i tillegg utfasing. Livssyklusen definerer videre tillatte statuskategorier og overgangsstatuser.

Hvert steg i ITIL tjenestelivssyklus skal tilføre verdi til virksomheten. Sett fra kundens perspektiv har tjenestenes verdi to dimensjoner: nytteverdi (utility) og garanti (warranty). Nytteverdi sier noe om hva som kan oppnås av fordeler om en bestemt tjeneste benyttes. Garanti bidrar til å redusere sannsynligheten for tap eller avvik. Det kan således sies at nytteverdien sier noe om hva kunden får, mens garantien sier noe om hvordan det blir levert. Verdibegrepet blir et virkemiddel for å kunne sammenligne reell konkurransedyktighet mellom ulike tjenesteleverandører.

Figur 1 viser mønsteret i ITIL – livssyklusen, som er at det i den første fase etableres strategi, deretter blir tjenestene konstruert, utviklet og produksjonsrett, hvorpå man kommer tilbake til strategifasen via fase for å kontinuerlig forbedre. Dette er imidlertid ikke det eneste handlingsmønsteret. Hvert element i livssyklusen utgjør punkter for tilbakemelding og kontroll. (OGC. 2007c). Denne kombinasjonen av flere perspektiv muliggjør fleksibilitet og kontroll på tvers av miljøer og situasjoner. Man kan si at livssyklustilnærmingen etterligner/gir et bilde av virkeligheten i de fleste organisasjoner hvor effektiv styring/ledelse krever bruk av flere kontrollperspektiv. Personell som har ansvar for servicedesign, utvikling og forbedring kan ha et kontrollperspektiv som er prosessbasert, mens personell som arbeider med å styre avtaler, kontrakter og tjenester kan ha mer nytte av en tilnærming og kontrollperspektiv basert på livssyklustankegang med klare faser (OGC. 2007e).

Ved arbeidet med ITIL i en virksomhet, må virksomheten først utvikle en servicestrategi som blant annet definerer hvilke tjenester som skal leveres, hvem de skal leveres til og hvilke betingelser som er knyttet til tjenesteleveransene. Utarbeidelse av servicestrategi blir

sentralt, da det er førende for alt etterfølgende arbeid i tjenestelivssyklusen. Ulike tema som eksempelvis strategiutvikling, organisasjonsutvikling og økonomistyring kan bli en del av denne fasen.

De tre neste fasene blir på hver sin måte sentrale faser i forhold til hvordan en servicestrategi skal settes ut i livet og gjøres tilgjengelige for kundene. Servicedesignfasen tar for seg dette med å designe tjenester slik at de støtter opp om de forretningsmessige målene som er etablert i strategifasen. Det utvikles "plantegninger" (blueprints) som viser hvordan strategier skal realiseres for å nå aktuelle mål. Fasen for design tar for seg konstruksjon av nye tjenester, samt vesentlige endringer og forbedringer av eksisterende tjenester (OGC. 2007b).

Service transition tar for seg dette med å flytte, overføre eller endre fra en posisjon eller tilstand til en ny (OGC. 2007c). I denne fasen fokuserer virksomheten på hvordan den skal sette nye eller endrede tjenester ut i produksjon. Her blir tema som endringsstyring, kvalitetssikring, risikostyring og prosjektstyring sentrale.

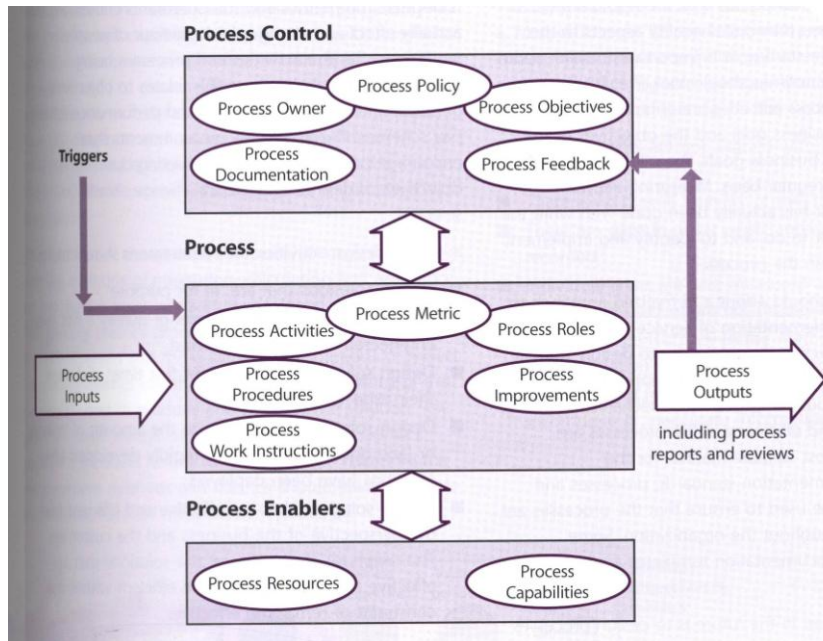
Den fjerde fasen, service operation, har tette relasjoner til service transition i den forstand at tjenesteovergangen ikke nødvendigvis er fullført selv om en ny eller endret tjeneste er produksjonssatt og overført til service operation. Service transition bistår gjerne med støtte i oppstarten. Service operation handler om den daglige driften og produksjonen av tjenester som er nedfelt i kontrakter. Det er fokus på sentrale aktiviteter innenfor leveranse- og kontrollprosessene med mål om å oppnå en mest mulig stabil situasjon, samtidig som man søker å unngå stagnasjon. Dette skal virksomheten oppnå gjennom en tilpasning mellom teknologisk og forretningsmessig utvikling, skaleringsmetoder, applikasjons håndtering, drift og forvaltning (OGC. 2007d). Det blir i så måte vesentlig å kunne håndtere de hendelser, problemer, feilsituasjoner og forespørsler som dukker opp på en effektiv måte.

Når en virksomhet har gjennomført arbeidet med å identifisere hva som er deres tjenester, samt utviklet og implementert ITIL - prosessene for å muliggjøre tjenestene, skal fasen CSI i fokus. Her rettes oppmerksomheten på prosesselementer som identifiserer og introduserer forbedringsmuligheter i forhold til forretningsmessige behov. Dette kan være forbedringer som er av virksomhetsmessig art, teknologisk art, finansiell eller organisatorisk art. Måling av tjenestene i forhold til kostnader og kvalitet står sentralt i denne fasen. De prinsipper som ligger til grunn for CSI brukes også i forbindelse med implementering av ITIL.

2.1.3 ITIL – et sett med prosesser

Arbeid med definerte prosesser har vært fundamentet for ITIL helt fra starten av, og rammeverket inneholder i dag over 30 prosesser, jfr. appendiks 2 figur 17 som gir en oversikt over ITIL – prosesser i 5 faser. En prosess definerer aksjoner, avhengigheter og sekvenser i en arbeidsflyt. Den er designet for å oppnå et bestemt resultat, og er målbar i forhold til dette. Prosessen skal levere et resultat til kunden som kan være intern eller ekstern (OGC. 2007b). Prosessorientering innebærer fokus på et sett med aktiviteter som går på tvers av funksjon og organisasjon, og som omgjør en input til en output som representerer verdi til kunden. Dette skjer ved å nyttiggjøre seg av et mangfold av organisatoriske ressurser.

Grunnlaget for design av ITIL – prosesser som benyttes i tjenestesyklusen er således generell prosessteori- og praksis. Figur 2 under er fra kjerneboken om Service Design og viser oppbyggingen av de generelle prosesselementene.



Figur 2: Prosesselement

Det generelle prosesselement viser data som går inn i prosessen, blir prosessert, kommer som output (drevet av et mål) og resultatet blir målt og vurdert. Denne helt elementære beskrivelsen understøtter enhver ITIL - prosessbeskrivelse. Målsettingen for enhver ITIL – prosess bør defineres i målbare termer rundt forretningsfordeler og understøttende forretningsstrategi og mål.

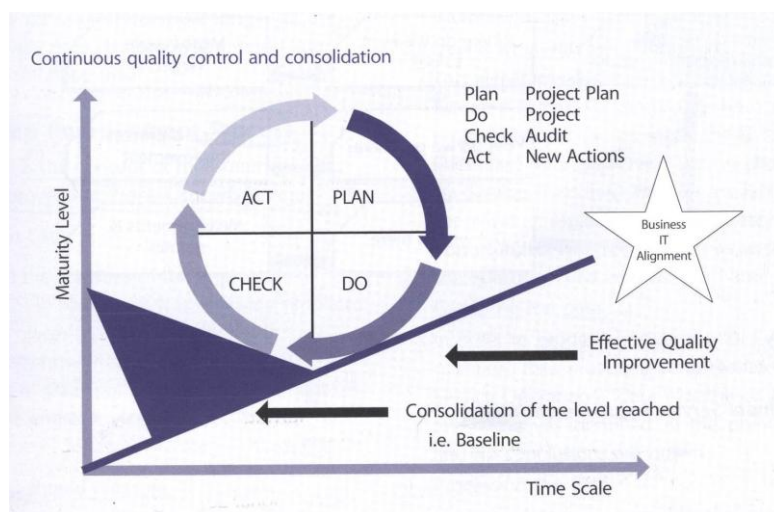
Hver prosess skal ha en prosesseier som er ansvarlig for prosessen og prosessforbedring, samt måloppnåelse. Ved å grundig definere hva som er organisasjonens aktiviteter, hvilke inputs som er nødvendige og hvilke output prosessen kommer ut med, blir det mulig å jobbe mer effektivt. Ved å legge normer/standard inn i prosessen blir det mulig å innføre kvalitetsmåling av output.

ITIL er som sagt en samling av dokumenterte prosesser for ITSM basert på beste praksis. Det er dog ikke slik at ITIL fremstilles å være en fasit som organisasjoner skal implementere nøyaktig slik det beskrives i kjernelitteraturen (Iden. 2009). Flere av publikasjonene i kjernelitteraturen gir også uttrykk for dette synet. Utforming av prosesser må gjøres i henhold til den enkelte virksomhets karakteristika og behov.

Det vektlegges i litteraturen fra OGC at hver organisasjon bør etablere en formalisert tilnærming til design av tjenestestyringsprosesser. Målet skal ikke være å konstruere perfekte prosesser, men å få på plass praktiske og egnede prosesser med innebygde

forbedringsmekanismer. En rekke modelleringsmetodikker finnes. Selv om hver har sine unike særtrekk, inneholder de alle en prosedyre hvor nå – situasjon først identifiseres og gjennom en analyse utformer en ny prosess for implementering i organisasjonen. Prosessendring kan innvirke på arbeidsflyt, roller, ressurser og regler, og kan omfatte både organisatoriske og tekniske utfordringer (Harmon. 2003).

Ved å definere normer inn i en prosess, legges det til rette for å legge kvalitetsmål for output. Dette understøtter kvalitetstyringssystemer (QMS) og kjernelitteraturen trekker frem W Edwards Deming sin styringsfilosofi for høyere kvalitet, økt produktivitet og konkurransedyktighet. Deming's syklus er en grunnsetning for arbeidet med kontinuerlig forbedring av IT - tjenester og ITIL – prosesser (OGC. 2007e).



Figur 3: Demings syklus

Ved implementering kommer alle stadier til anvendelse, med en påfølgende fase for konsolidering og stabilisering. Ved pågående forbedring er fokus på monitorering, måling revidering og implementeringsinitiativ gjennom stadiene CHECK og ACT.

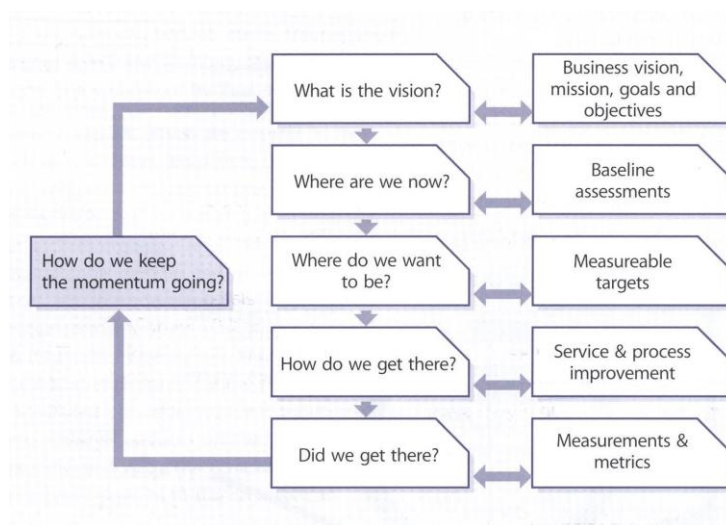
I arbeidet med forbedring av prosesser er modeller for måling av prosessmodenhet sentralt. Capability Maturity Model Integration (CMMI) er nå de facto standard for måling av modenhet for prosesser. Videre vil kvalitetssystemer som Six sigma og Lean gjennom bl.a. å kvantifisere hvordan en prosess fungerer også bidra til å øke kvalitet på ITIL – prosesser (OGC. 2007e).

2.2 Hva sier ITIL om implementering av ITIL?

Kjernelitteraturen fra OGC beskriver ITIL både på overordnet nivå og på detaljnivå. Det omfatter på den ene side generelle prinsipper for ITSM og på den andre detaljer om faser, prosesser, roller, aktiviteter etc. og helt konkret informasjon om samspillet mellom de ulike delene/prosesselementene. Videre vies en av publikasjonene, *Continual Service Improvement*, til implementering og forbedring av ITIL. Den tar for seg ulike prinsipper og fagområder som er viktige for å lykkes med innføring av rammeverket.

2.2.1 Overordnet modell for implementering og forbedring

En egen overordnet modell for kontinuerlig forbedring av tjenester som kan benyttes både i arbeidet med å vedlikeholde, videreutvikle og forbedre eksisterende prosesser i ITIL, samt å innføre prosesser som er helt nye i en organisasjon, beskrives (OGC. 2007e).

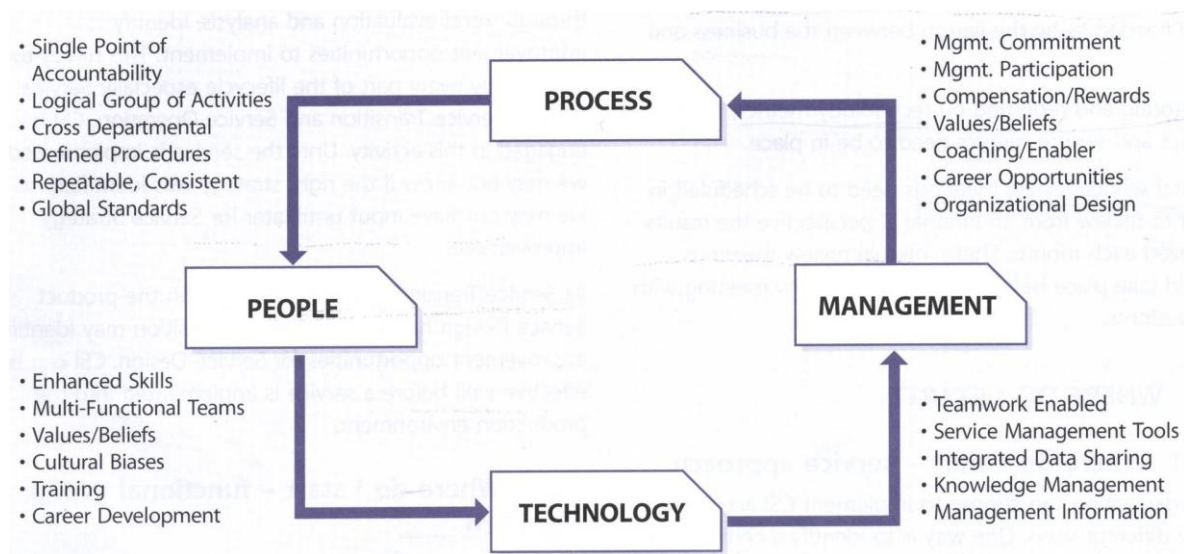


Figur 4: Overordnet modell for innføring av ITIL

Modellen kan kort oppsummeres ved at visjonen først må forstås, gjennom å bringe på det rene overordnede forretningsmål. Dette arbeidet skal klargjøre og samkjøre forretningsstrategi og IT- strategi. En ITSM – visjon blir således et uttrykk for hvor en ønsker å være i fremtiden, basert på enighet mellom IT – organisasjonen og foretningsorganisasjonen. Deretter fastsettes nåsituasjon i IT – organisasjonen sett i forhold til en rekke perspektiv. I "Where are we now?" ligger således en analyse av for eksempel gjeldende nivå når det gjelder forretning, organisasjon, mennesker og prosesser. Gjennom ulike systemer for kartlegging og måling identifiseres styrker som kan bygges videre på og svakheter som må vies oppmerksomhet. Det tredje steget er en utvikling av prinsippene definert i visjonen hvor det skapes omforent enighet om og mål for hva i IT – organisasjonen som skal prioriteres i forbedringsarbeidet. Det fjerde steget skal beskrive planen og prosjektet for hvordan det skal oppnås økt kvalitet på tjenestene. Selve implementeringen ligger på dette trinnet i den overordnede modellen. Etter dette skal måling gjennomføres og resultater dokumenteres for å vise om milepæler er nådd og om arbeidet møter

foretningsmål og prioriteringer. Det siste trinnet skal sørge for at fremdrift i forbedringsarbeidet fortsetter og går kontinuerlig videre.

En rekke element spiller en avgjørende rolle i forhold til om det oppnås ønsket resultat i implementering på steg 4 i den overordnede modellen. Figur 5, under, viser at implementering av et prosessbasert rammeverk som ITIL gjennom et innføringsprogram, krever forståelse for hva prosesser er og for deres forhold til eksisterende organisasjonsstrukturer og hvordan de fungerer (OGC. 2007e).



Figur 5: Prosessendring innebærer endring på prosess, management, teknologi, mennesker.

Figuren skisserer også at å implementere prosesser vil kunne kreve omstrukturering og endring på ulike nivå og områder i IT – organisasjonen. Det kan kreve ny styringsstruktur, ny teknologi, endring i prosesser, og personell vil eksempelvis ha behov for opplæring (OGC. 2007e). I slike endringer ligger også behov for nødvendig fokus på utfordringer relatert til bedriftskultur. Figur 5 illustrerer viktigheten av å ikke kun ha et for snevert fokus på eksempelvis prosessendring eller teknologi (OGC.2007e).

Om man skal lykkes med et innføringsprosjekt må man i tillegg til formalisert prosjektmetodikk og ledelse, ta i betraktning aspekter som motstand mot endring, det å oppnå engasjement/forpliktelse, motivasjon, involvering og kommunikasjon. Disipliner som endringsledelse og prosjektstyring vil stå sentralt i innføring av ITIL sett i lys av overstående. (OGC. 2007e).

2.2.2 Måling

Å innføre ITIL innebærer at fokus for IT – avdelingen flyttes over på rollen som tjenesteleverandør (OGC.2007f). Med dette følger måling av kvaliteten og effektiviteten på de tjenestene som leveres.

I planleggingsfasen av ITIL - innføringen etter at ITSM – visjonen er utarbeidet, kartlegges nåsituasjon ("Hvor er vi nå?") bl.a. med tanke på hvilke prosesser som er på plass og modenhet. Hovedhensikten med arbeidet er å identifisere gapet mellom eksisterende tilstand og fremtidig tilstand slik den er beskrevet i ITSM – visjonen.

I dette arbeidet tas gjerne et velfungerende rammeverk for modenhetsvurdering, eksempelvis CMMI, i bruk (OGC. 2007b). Et slikt rammeverk vil evaluere alle aspekt ved prosessmiljøet, inkludert mennesker, prosess og teknologi, samt faktorer som påvirker prosesseffektivitet mer generelt (OGC. 2007e). Det inkluderer også nyttige definisjoner til attributter for prosessmodenhet. Å bestemme omfanget av dette arbeidet, er en sentral beslutning. Fokus kan settes bredt på alle prosesser som er implementert eller spesifikt på områder hvor det finnes klare utfordringer. Omfanget av dette arbeidet må baseres bl.a. på målsettingen med målingen og forventet fremtidig bruk av prosessvurderinger i den enkelte virksomhet (OGC. 2007e).

Dersom virksomheter har umodne prosesser, kan datakvaliteten på innsamlede data bli dårlig (OGC. 2007b). Dette kan skyldes at prosesser er totalt fraværende eller ad hoc basert. Videre kan det være organisasjoner som har flere prosesser som fungerer tilsynelatende bra, men med flere ulike separate verktøy til prosessstøtte. Overvåking er gjerne ikke satt i system, og fungerer kun på komponentnivå eller applikasjonsnivå, men ikke i et ende til ende tjenesteperspektiv. Det er ingen sentral innsamlingspunkt for dataene, dårlig med ressurser for å behandle og analysere data, og rapportering består av mye data segmentert på en måte som gjør det svært krevende å analysere (OGC.2007e). I slike tilfeller kan det å få inn tilstrekkelig med data som holder akseptabel kvalitet være en utfordring når nå – situasjonen skal kartlegges. Dette må håndteres bevisst og systematisk i virksomheten (OGC.2007b).

De fleste IT – prosjekt innebærer implementering av fysiske størrelser som maskinvare og programvare, hvor funksjonsnivået ofte kommer klart til syne. ITIL derimot handler om prosesser, og måling er en forutsetning for at ITIL – innføringen skal kunne dokumentere og synliggjøre sin kvalitet og verdi, samt kunne kontinuerlig forbedre seg (OGC. 2007d). Innføring av system som styrer hvilken informasjon som skal samles inn, hvordan den skal behandles og presenteres, innføres for å ivareta dette behovet (OGC. 2002). Ulike metrics defineres. Metrics kan i følge OGC deles i følgende ulike kategorier: ITSM implementerings – metriks som synliggjør om målsettinger i innføringsprosjekter er nådd, tjeneste metriks som synliggjør om utfordringer knyttet til tjenester, prosess metrics som synliggjør om prosesser fungerer godt eller ikke og operasjonelle metrics som påviser aktiviteter eller events i infrastrukturen som måler om incidents har oppstått eller er i ferd med å oppstå. Metrics er også et viktig redskap med tanke på å samle inn riktig informasjon for rapportering til toppledelsen. Selve informasjonsinnsamlingen gjennomføres gjennom ulike tilnærminger

som eksempelvis ved bruk av ITSM – verktøy, egnede systemverktøy, kundetilfredshetsundersøkelser etc. (OGC. 2007e).

2.2.3 Verktøy

Det er allment anerkjent at ITSM – verktøy er essensielt for suksess med innføring av ITIL, med unntak av de aller minste prosessimplementeringene (OGC. 2007b). Implementering av ITIL vil kreve programvareverktøy som både overvåker og rapporterer på IT – tjenester og også understøtter ITSM – prosessene (OGC. 2007e).

Fra et tjenesteperspektiv setter bruk av verktøy organisasjonen i stand til å forsterke evnen til å forstå helsetilstanden av dets tjenester sett i et ende til ende perspektiv. Selv om organisasjonen ikke alltid er i stand til å overvåke ende til ende tjenester, vil den kunne overvåke, identifisere trender og foreta analyser av alle IT – komponenter som representerer en IT – tjeneste (OGC. 2007).

Fra et prosessperspektiv vil bruk av verktøy muliggjøre sentralisering av nøkkelprosesser og automatisering og integrasjon av kjerneprosesser (OGC. 2007e). Rådata fra databaser kan bli analysert og således bidra til identifisering av trender.

Det fremheves i kjernelitteraturen som viktig at det er verktøyet som blir tilpasset og støtter prosessen og ikke omvendt. Som en generell regel, bør ikke prosessene tilpasses verktøyet. Det er likevel slik at det kan være nødvendig med en pragmatisk tilnærming og aksept for at det i visse tilfeller er slik at verktøy ikke fullt ut lar seg endre i tråd med prosessene. Unntaksvis kan det således være aktuelt med mindre endringer på design av prosess (OGC. 2007b).

Som en del av vurderingen av "Hvor ønsker vi å være?" (jfr. Figur 4), må fokus også settes på krav til verktøy, og at utarbeidelse av kravspesifikasjon for verktøy gjennomføres. Slike krav vil variere avhengig av både prosessmodenhet og modenhet i teknologi. Teknologi betyr her systemer og verktøysett for tjenestestyring benyttet til både overvåking og kontroll av systemene og infrastrukturkomponenter, og for styring av prosessbasert arbeidsflyt, slik som incident management (OGC. 2007e.)

Hvor avanserte og omfattende verktøyene trenger å være vil variere med virksomhetens behov for IT – tjenester og til en viss grad størrelsen på organisasjonen. I små organisasjoner er gjerne et enkelt databaseverktøy utviklet internt tilstrekkelig for registrering og kontroll av incidents. I større organisasjoner vil det derimot kunne være behov for sofistikerte distribuerte tjenestestyringsverktøy med god integrasjon som kobler prosesser med verktøy for systemstyring (OGC.2007e). Den enkelte virksomhets behov for styringsinformasjon, vil således være et godt utgangspunkt i valg av verktøyløsning (OGC.2007b).

Det var lenge slik at verktøy hadde et avgrenset og isolert virkeområde. I dag finnes komplette fullt integrerte programpakker som i stor grad er kompatible med ITIL' s prosessrammeverk og således sørger for god integrasjon mellom prosesser og tilhørende datatyper. I den grad det er mulig, bør det satses på anskaffelse av fullt integrerte verktøy

som understøtter så mange ITIL – prosesser som mulig. Når dette ikke lar seg gjøre, må fokus settes på grensesnittet mellom ulike verktøy.

I utvelgelse av verktøy kan det ikke alltid forventes å oppnå 100% sammenfall mellom krav og funksjonalitet i de verktøy som kan leveres. "80/20 – regelen" kan anvendes som tommelfingerregel. Hvis verktøyet innfrir 80% av de operasjonelle krav, kan det anses å være egnet (OGC. 2007b). Graden av overensstemmelse mellom kravspesifikasjon og den leverte programvarepakken kan økes gjennom rekonfigurering eller mer omfattende omprogrammering. Dette er forholdet det må tas hensyn til i implementeringsarbeidet (OGC. 2007e).

Etter hvert som utbredelsen av ITIL har økt, har ulike leverandører av verktøy og verktøypakker satset på utvikling og salg av løsninger som i stor grad er kompatible med rammeverkets prosesser. Eksempler på dette er: BMC Software, HP, Altiris, IBM og LANDesk.

OGC understreker viktigheten av å ha en helhetlig tilnærming til verktøy og verktøystøtte gjeldende for hele organisasjonen. Verktøy skal bidra i innføring og forbedring av IT – tjenester og ITIL – prosesser gjennom datainnsamling, databehandling, analyse og presentasjon. Det må sørges for overvåking av hvert nivå i tjenestehierarkiet: tjenester, systemer og komponenter, samt støtte rapporteringsaktiviteter mot SLA' er og andre avtaler (OLA' er/UC' er) OGC. 2007.

2.2.4 Hvordan starte med innføring av ITIL - prosesser?

ITIL inneholder over 30 prosesser og funksjoner. Alle prosessene er innbyrdes forbundet og i enkelte tilfeller totalt avhengige av hverandre. Verdien av å implementere alle ITIL – prosessene er langt større enn summen av de individuelle prosessene (OGC. 2007e). Det optimale, sett fra et ITIL – synspunkt, er å innføre et fullt sett med integrerte prosesser som sørger for styring og kontroll over et sett med IT – tjenester gjennom hele livssyklusen (OGC. 2007b).

Det er imidlertid lite trolig at organisasjoner kan klare alt på en gang. Det anbefales derfor å sette fokus på de områder i virksomheten med størst behov først (OGC. 2007b). Dette innebærer grundige vurderinger for å bringe på det rene styrker og svakheter i IT – tjenestetilbudet. Dette gjøres ved å foreta kundetilfredsundersøkelser, innhenting av informasjon fra IT – personell om nåsituasjon og å analysere eksisterende prosesser. Med utgangspunkt i dette utvikles korttidsstrategier, strategier for middels lang tidsperiode og langtidsstrategier for ITIL (OGC. 2007b). Korttidsgevinster bør i fokus for å forbedre nå – situasjon, men dette arbeidet må ses i sammenheng med helheten og de mer langsiktige målsettingene (OGC. 2007e).

Change Management, Configuration Management og Incident Management kan ofte være de mest fordelaktige prosessene å starte med, da problemer der tydelig synes og fort får negative konsekvenser (OGC. 2002). Innføring av Incident Management gjør Service Desk i stand til å redusere responstider og løsnings-tider. Med en velfungerende Change Management prosess vil varigheten det tar å få utført en endring kunne gå ned og

nedetid/ustabilitet og andre problemer knyttet til endringer på systemene bli redusert. Hver av disse prosessene vil trenge en pålitelig CMDB, styrt av Configuration Management Prosessen (OGC. 2002).

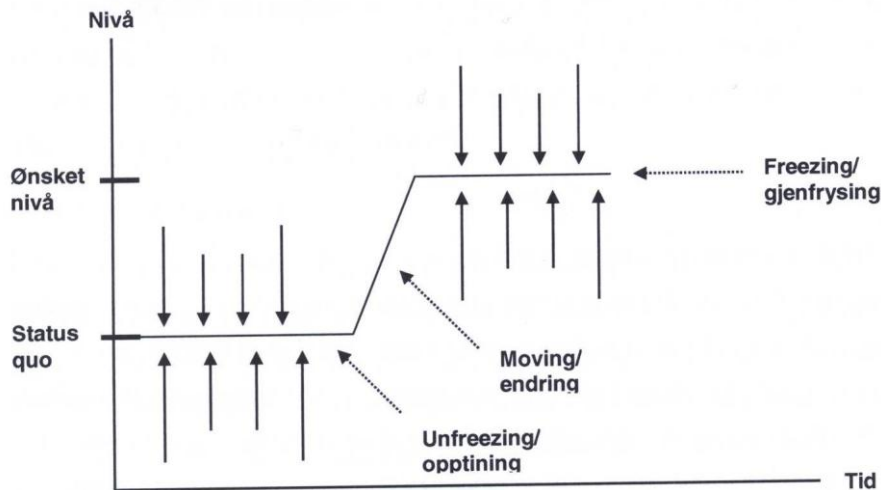
Hvordan man skal starte ITIL – innføring vil generelt avhenge av hvor IT - organisasjonen er når det gjelder ITSM – modenhet totalt sett og modenhet av individuelle prosesser. I dette ligger også et arbeid som innebærer å fastslå hvor organisasjonen ønsker å være. Denne tilstanden bør således også identifiseres og gapanalyse gjennomføres. (OGC. 2002)

2.2.5 Endringsledelse

OGC gir anbefalinger til innføring og forbedring av ITSM. Det vektlegges imidlertid at ITIL-rammeverket må sees i sammenheng med hvordan egen organisasjon faktisk fungerer og at nye prosesser er tilpasset organisasjonen. Innføring av vellykket ITIL med tilhørende prosesser krever god forståelse for hvordan arbeid utføres og at det etableres en endringsplan/endringsprogram innen IT – organisasjonen (OGC. 2007c). Innføring av ITIL favner om noe mer enn endringer av verktøy og arbeidsprosesser. Det handler i stor grad også om hvordan ansatte endrer atferd (OGC. 2007e). Ved innføring av ITIL står man overfor organisasjonsendringer som faglig sett må vies oppmerksomhet. OGC forankrer sin tilnærming til endringsledelse i anerkjente teorier og modeller innen fagområdet. OGC beskriver endringer som en trestegs prosess hvor man går gjennom fasene opptining → endring → gjenfrysing (OGC. 2007a). Dette viser til den helt grunnleggende modellen for sosial endring utviklet av Kurt Lewin. Et Sitat fra den offisielle ITIL-litteraturen sier videre: "Using an approach such as John P. Kotter's Eight Steps To Transforming Your Organization, coupled with formalized project management skills and practices will significantly increase the chance of success" (OGC. 2007e).

Kurt Lewin – endring gjennom tre faser

I følge Lewin vil livet i en organisasjon som har vært gjennom endring snart vende tilbake til tidligere nivå (Lewin. 1963). I dette ligger at det ikke er tilstrekkelig å definere omstilling som et mål i seg selv. Å forbli permanent i den nye tilstanden, eventuelt være der for en ønsket periode, må være en del av målsettingen. Graden av varighet blir derfor et viktig aspekt ved enhver organisasjonsendring. En vellykket planlagt sosial endring inkluderer således derfor i følge Lewin, tre aspekter eller en prosess gjennom tre trinn: opptining (unfreezing) av det nåværende nivå, bevegelse (moving) til det ønskede nivå og gjenfrysning/stabilisering (refreezing) på det nye nivå (Lewin. 1958).



Figur 6: Endring gjennom 3 faser (etter Lewin. 1958).

For å bevege virksomheten bort fra nåsituasjonen som en likevektstilstand, er det nødvendig med optining. Dette innebærer å overkomme presset både fra individuell motstand og gruppekonformitet. Det er således nødvendig med en form for forberedelse i forkant av endringen. Optiningsfasen handler om å klargjøre systemet for endring ved å løse opp i vaner, atferd og strukturer som opprettholder nåtilstanden. I følge Lewin kan dette skje enten ved å tilføre drivkreftene som bidrar til endring eller svekke/fjerne motkreftene som hindrer at organisasjonen beveger seg mot ønsket tilstand. Lewin anbefaler det siste, og det vil i optiningsfasen være behov for motivering, mobilisering og planlegging av endringsprosessen. Medvirkning og informasjon vil her være sentrale punkter.

I den første fasen bør man starte med en diagnose, dvs. et situasjonsbilde som skal gi avfaren plass mht. visjoner, strategier, mål, delmål og evaluering. Lewin nevner selv at det første trinnet i diagnosen bør være en identifisering av endringsagenter (portvakter), dvs. de aktørene som kan selge inn endringen og ha påvirkningsmuligheter. I denne fasen er det altså viktig å utforske egen organisasjon (nåsituasjon), planlegge endringen, klargjøre og motivere de ansatte. Konkrete tiltak kan være: avlæring, utarbeiding av nye rutiner, nye strukturer, nytt belønningssystem, involvering, forhandlinger, kommunikasjon, informasjon, manipulering, etc. Det dreier seg om å "tine opp" organisasjonen før den skal bevege seg til et nytt nivå.

Det arbeidet som gjøres i denne fasen vil i følge Lewin også ha innvirkning på hvor stabil organisasjonsendringen blir etter siste fase. Det er således viktig å sette inn tilstrekkelig med ressurser innledningsvis for å sikre aksept og tilslutning til prosjektet.

Fasen for endring innbefatter endringstiltak og selve gjennomføringen. I dette ligger nye atferds-mønstre for de ansatte og avlæring av gamle, samt etablering av nye strategier og strukturer med tilhørende støttesystemer som skal understøtte nye arbeidsmåter (Senior. 1997). Kompetanseutvikling og opplæring står helt sentralt for å lykkes med en omfattende endring som krever nye atferdsmønstre. I følge Lewin vil det i denne fasen være viktig å vurdere konsekvensene av hastigheten på prosessen, d.v.s. omfanget av endringen med hensyn til tiden som settes av til gjennomføring. Dette fordi maktkamper innen organisasjonen i stor grad vil bestemmes av omstillingshastigheten (Robbins.1998).

Den nye tilstanden må i følge Lewin gjøres relativt stabil mot uønsket endring, slik at organisasjonen ikke beveger seg tilbake til den opprinnelige tilstanden. Endringen må således stabiliseres og institusjonaliseres gjennom gjenfrysningsfasen. Dette gjøres ved å etablere systemer, rutiner og arbeidsmåter som gjør atferdsmønstrene relativt sikre mot forandring i ønsket tidsperspektiv (Goodstein & Bruke. 1991). Den tredje fasen dreier seg således om å forsterke de endringene som er foretatt, sørge for støtte og stabilisering av den nye atferden slik at den blir en del av de operative normene i selve arbeidet. Konkret kan dette innebære at ønsket atferd får positive konsekvenser og belønnes. Om man ikke lykkes i denne fasen, vil endringen bli kortvarig ved at de ansatte søker tilbake til opprinnelig likevektstilstand, i følge Lewin.

Den beste prosedyren for de tre fasene beskrevet over er gruppebeslutning, i følge Lewin. Med gruppebeslutning mener han: "en prosess gjennom sosial ledelse eller en gruppes selvledelse". En rekke eksperimenter indikerer at visse metoder vedrørende gruppebeslutninger viser seg å være overlegne foredrag, diskusjon og lignende. Enkeltindividet vil således ha problemer med å forandre atferd med mindre gruppen som sådan endrer seg. Dette fordi et individ mest sannsynlig vil endre seg som en konsekvens av de sosiale påvirkningskreftene i gruppen. For ledelsen blir det således viktig å kjenne til hva som konstituerer en gruppe og hvilke krefter som virker innenfor gruppen. Lewin påviste videre at gruppebeslutning egnert seg godt til å oppnå relativt permanent endring av atferd. Han begrunnet dette med at det enkelte gruppemedlem involverer og engasjerer seg. I tillegg vil deltagerne føle en viss valgfrihet. Brukerinvolvering og engasjement i organisasjonen oppgis således å være sentrale for å oppnå varige forandringer.

John P Kotter – vellykket endringsprosess i åtte faser

Kotter har funnet og beskrevet åtte hovedgrunner til at endringsprosesser ofte ikke fører frem (Kotter. 1995). På grunnlag av dette laget han en modell bestående av åtte stadier som beskriver hva som er viktig for å skape vellykkede endringer i organisasjoner (Kotter. 1996) Dette avsnittet gjør kort rede for Kotters ideer om endring og endringsledelse slik det fremkommer i hans arbeider. Videre hentes eksempler fra rammeverkets litteraturs behandling av Kotter knyttet opp mot ITIL.

Nøkkelen til å lykkes med å endre organisasjoner ligger i to viktige forhold (Kotter. 1996). For det første er det en tendens at vellykkede endringsprosjekt gjennomføres i en prosess bestående av flere steg hvor det skapes tilstrekkelig kraft og motivasjon til å overkomme alle kilder til "treghet". For det andre er det en kritisk faktor at det utøves sterkt og kompetent lederskap. Kotter presiserer skillet mellom management og lederskap (leadership). Lederskap er et sett med prosesser som initialt skaper organisasjoner eller bearbeider/tilpasser disse til betydelige endrede betingelser. Lederskap definerer hvordan fremtiden skal se ut, styrer personell etter visjonen og inspirerer dem til å realisere til tross for hindringer. Management derimot er et sett med prosesser som sørger for at kompliserte systemer av teknologi og mennesker fungerer på en god måte. Det viktigste aspektet ved management inkluderer planlegging, budsjettering, organisering, bemanning, kontrollering og problemløsning (Kotter. 1996). Både lederskap og management er forutsetninger for vellykkede endringsprosesser. Utfordringen er at organisasjoner i normalsituasjon

oftest i stor grad er preget av management. Kotter mener å kunne vise forholdet mellom lederskap og management i gjennomføring av vesentlige vellykkede organisasjonsendringer: lederskap utgjør 70 – 90 % og management 10 – 30 % (Kotter. 1996).

For å kunne gjennomføre effektive endringer, må en metode utformet for å endre strategier, omstrukturere prosesser og forbedre kvalitet, adressere de ulike barrierene for endring som finnes i organisasjoner (Kotter. 1996). Kotter bryter prosessen med å skape og lede endring i en organisasjon i følgende 8 steg: (1) Skape kriseforståelse, (2) Etablere allianse, (3) Utvikle visjon og strategi, (4) Kommunisere visjon og strategi, (5) Sette i stand ansatte til å handle, (6) Generere og synliggjøre korttidsgevinster, (7) Konsolidere framgang og produsere mer endring, (8) Skape forankring for "det nye" i bedriftskulturen. Det trekkes frem at det er viktig at man går gjennom alle stegene sekvensielt for å skape nødvendig grunnlag for senere stadier i prosessen, men at det vanligvis opereres på flere stadier samtidig. Videre understrekes det at en helt lineær, analytisk tilnærming ikke vil føre frem. Det er mange krefter som virker og bidrar til å skape dynamikk, kompleksitet og et uoversiktlig bilde. Dette gjør utøvelse av lederskap i endringsprosessen helt sentralt.

ITIL er et omfattende rammeverk som vil kunne innebære et endringsprogram som i de fleste tilfeller går over en lengre tidsperiode. Kotters teorier for endring og endringsledelse er sentrale og kommer til anvendelse i et implementeringsprogram for ITSM (OGC. 2002).

En av de største feilene som begås når organisasjonsendringer skal gjennomføres, er at det ikke skapes en klar nok forståelse av krise ("urgency") (Kotter. 1995). Høy grad av selvtilfredshet i organisasjonen og lav forståelse for krise er betydelige hindringer for å få gjennomført organisasjonsendringer. Kilder til selvtilfredshet må bearbeides (Kotter. 1996). Gjennom sterkt lederskap må det etableres en krisestemning som sier at interne problemer tilsier at forandring nå er påkrevd: Situasjonen er uholdbar og det må endring til kjapt for å unngå negative konsekvenser for virksomheten. En opplevelse av at det foreligger en krise, er et sentralt element i å redusere motstand og å skape oppslutning om endringsalternativer i følge Kotter. Først må det skapes et bilde av en situasjon som ikke er til å leve med, deretter må dette bildet kommuniseres ut i organisasjonen. Å bruke eksterne, objektive konsulenter som vurderer situasjonen i virksomheten utenfra og fremskaffer relevante data som underbygger situasjonsbildet ytterligere anses for å være virkningsfullt (Kotter. 1996).

Det trekkes frem en rekke tiltak for å oppnå krisestemning og overkomme selvtilfredshet i organisasjonen i kjernelitteraturen. Deler av dette arbeidet retter seg mot at interessenter på ulike nivå identifiseres og besvarer spørsmålet: "Hva om vi gjør ingenting?" Ved å besvare spørsmålet, kan det utledes konsekvenser som at virksomheten taper penger som følge av driftsstans på kritiske IT – tjenester, systemer og applikasjoner. En annen konsekvens kan være at forretningsledelsen vil komme til å fastslå at IT – kostnadene er uakseptable, noe som fører til nedbemanning. Denne aktiviteten med å kommunisere og bevisstgjøre, kan foregå i en-til-en samtaler, workshops og teammøter (OGC. 2007e). I tillegg til å fokusere på det som er galt i eksisterende situasjon og hva som skjer om endringer ikke gjøres, må også de fremtidige muligheter som ligger i endringsprosjektet både for virksomheten og den enkelte ansatte, formidles (Kotter. 1996).

Tidselementet kommer inn som et interessant moment i arbeidet med å skape en oppfatning om at endring av organisasjonen er nødvendig (Jacobsen. 2004). Samtidig som at det å etablere kriseforståelse innebærer at det må være snakk om en forståelse som sier det må handles innenfor et kort tidsperspektiv, må dette balanseres opp mot hva som oppfattes å være mulig. Et for kort tidsperspektiv gjør at man risikerer oppgitthet og apati, mens et for langt fører til at krisefølelsen og påkrevd endring ikke oppnås. Utfordringen/paradokset i omstillingsprosjekt er ofte at endringene er dramatiske/omfattende og at de skal realiseres gjennom en kort tidslinjal. Den rette balansen er viktig for å skape motivasjon og oppslutning (OGC. 2007e).

I den andre fasen trekker Kotter frem det å skape en sterk allianse bak endringen slik at det mobiliseres så mye makt at motstand blir vanskelig, eventuelt hindrer at personer og grupperinger man inngår allianse med, slutter seg til motstanderne. For å få nok kraft bak alliansen, må den inneholde alle de mest sentrale, formelle makthavere i og utenfor organisasjonen. Toppledere vil alltid utgjøre kjernen av gruppen, men også andre personer på ulike nivå i organisasjonen vil etter hvert som prosessen går frem være viktige alliansepartnere. Generelt trekkes frem at nødvendig balanse mellom evne til å utøve lederskap og evne til å utøve management er ivaretatt (Kotter. 1996). Avgjørende vil også være medlemmers evne til å arbeide i team, omdømme, tillit, ferdigheter og deres sosiale og mer uformelle relasjoner og kompetanse. (Kotter. 1996). I arbeidet med alliansebygging inngår således også at det aktivt søkes å skape allianser gjennom styring av mer uformelle nettverk.

I ITIL – implementeringen vil en slik allianse eller gruppe søke å oppnå støtte fra alle interessenter, både forretningsledere, IT – personell og ulike brukergrupperinger. I dette arbeidet vil det således være viktig å involvere ikke bare linjeledere, men også teamledere og personell med lang erfaring fra ulike avdelinger, eksempelvis IT - driftmiljøet, for å etablere en kjerne av endringsagenter (OGC. 2007e). Det kan allerede i denne fasen være nødvendig med ITIL – opplæring for de involverte. I tillegg kan det være aktuelt å trekke inn eksterne konsulenter med kompetanse innen områder som ITSM eller prosjektledelse (OGC. 2007a).

Kotter trekker frem utarbeidelse av visjon med tilhørende strategi som et sentralt steg for å oppnå organisasjonsendringer. Visjonen forklarer hvorfor endringen er nødvendig og uttrykker klart, men generelt i hvilken retning endringen går. Videre motiverer en god visjon ansatte for handling ut over det som ligger i kortsiktig egeninteresse og sørger for samkjøring og koordinering av medarbeidere. En sterk gruppe (allianse) som beskrevet i avsnittet over vil være ansvarlig for å utarbeide ITIL – visjonen (OGC. 2007c).

Først når visjonen er kommunisert ut i organisasjonen, vil kraften i visjonen frigjøres (Kotter. 1996). Kotter uttrykker at det er verdifullt for ansatte å dele en form for fremtidig ønsket tilstand. Det å formidle visjonen gjentatte ganger på en enkel og klar måte gjennom ulike kommunikasjonskanaler over tid, står sentralt.

Direkte relatert til ITIL, innebærer dette at alle interessenter bør forstå visjonen for ITIL- implementeringen, og for at den skal ha ønsket virkning, bør form og innhold gjerne tilpasses

de ulike målgruppene i organisasjonen. Å kommunisere visjonen til toppledere, vil kreve en annen tilnærming enn når IT – drift skal orienteres. Et eksempel som nevnes er at IT – konsulenten vil være mer mottakelig for et budskap som formidler at de vil få tilgang til den siste, mest avanserte teknologien innen ITSM – styringsverktøy og at mulighetene til å tilegne seg nye ferdigheter innen fagområdet er store, enn at for eksempel virksomheten sparer penger (OGC. 2007e).

Å kommunisere ITIL – visjonen inngår i kommunikasjonsstrategi og plan (OGC. 2007e). Styrte informasjon formidlet gjennom kommunikasjonsplanen er en helt sentral aktivitet i alle faser av ITIL – implementeringen (OGC. 2007c).

I de foregående fasene er det skapt energi, entusiasme og forpliktelse overfor endringen. I fortsettelsen snakker Kotter om viktigheten av å på bred basis sette ansatte i stand til å handle i tråd med de endringer som søkes innført. Personell må på et stadium i prosessen settes i stand til å handle ved at på den ene side så mange barrierer for implementering av endringsvisjonen som mulig fjernes og at det på den andre siden iverksettes tiltak som styrker den enkeltes muligheter til å foreta de riktige handlinger (Kotter. 1996).

Å sette ansatte i stand til å handle innebærer eksempelvis at formelle strukturer og rutiner endres i tråd med ITSM - visjonen, at ITIL - opplæring gis, at informasjonssystemer oppdateres og at ledere som undergraver prosjektet håndteres (OGC. 2007e). Slike tiltak bidrar til å åpne for at ansatte på alle nivå skal kunne involvere seg og delta i endringsarbeidet (OGC.2007c). Et helt enkelt og konkret eksempel som nevnes i kjernelitteraturen knyttet opp mot verktøyunderstøttelse er at det har liten hensikt å fortelle personell på service desk at løsningstider på incidents må ned, mens medarbeiderne der klager på at kvaliteten på service management verktøyet som benyttes er et problem i det daglige arbeidet. Velfungerende verktøy for understøttelse av ITIL – prosesser må på plass og nødvendig opplæring i bruken av det gjennomføres (OGC. 2007b).

Omfattende endringer kan ta lang tid å gjennomføre. For svært mange i organisasjonen vil det være et behov for å se overbevisende dokumentasjon på at innsatsen gir resultat underveis (Kotter. 1996). Derfor er det viktig å planlegge med og å skape entydige kortsiktige gevinster, samt å synliggjøre disse som et eget steg i endringsprosessen. Kotter uttaler at dette bidrar til endringsvilje og økt sannsynlighet for å lykkes med å komme i mål med et endringsprosjekt. Ved å skape begeistring og å få synliggjort at endringer gir positiv effekt, holdes motivasjon og innsatsvilje oppe og bidrar til at stadig flere slutter seg til grupperinger som allerede er motivert.

Å implementere ITIL kan være et omfattende og langvarig endringsprogram. Uten positive resultater underveis i et langt innføringsløp, vil flere ansatte kunne komme til å gi opp og flytte over i grupperinger som motsetter seg innføring av rammeverket. Det bør således for eksempel identifiseres kortidsgevinster for hver tjeneste og/eller ITIL - prosess, og resultatet bør kommuniseres tydelig ut til personalet (OGC. 2007e). Et helt konkret eksempel kan være at en applikasjon over tid har forårsaket et stort antall problemer og ekstraarbeid (brannslukking) av brukerstøttepersonell, og høyt irritasjonsnivå og tapt arbeidstid blant brukere. En kortidsgevinst kan her oppnås ved at det blir etablert et team med nødvendig

kompetanse som identifiserer og fjerner kjente feil som har vært årsaken til driftsbruddene (OGC. 2002).

Kotter understreker imidlertid viktigheten av å ha et bevisst forhold til kortsiktige gevinster. Å feire kortsiktige gevinster kan også være en trussel mot fullføring av hele endringsprosjektet dersom det fører til at organisasjonen slipper opp på intensiteten. Ved gjennomføring av større langtidsendringer, er en av utfordringene at organisasjonen slipper opp på intensiteten underveis og "tar seieren på forskudd" (Kotter. 1996). Delmål som nås og fullføring av delprosjekt med positive effekter som løftes opp av ledelsen, kan føre til at endringstrykket reduseres, og faren for at total fullføring mislykkes øker. Dette må ledelsen ha et bevisst forhold til som et eget steg i endringsprosessen. Sentralt står her at toppledelsen holder fokus på overordnede målsettinger og gjennom kommunikasjon om måloppnåelse skaper et inntrykk av at det tar tid å komme helt i mål (Kotter. 1996). Toppledelsen må også sørge for delegasjon av aktiviteter relatert til management og lederskap i mindre og gjerne desentraliserte prosjekt.

Oppnådde resultat underveis må således aktivt og bevisst brukes for å igangsette de større og mer omfattende endringer med tilhørende økt ressursallokering (Kotter. 1996). For å holde endringsmomentet over tid i større ITIL – implementeringer, må det være et fokus som sikrer at anerkjennelse og fremhevelse av mer langsiktige forbedringer og gevinster ivaretas (OGC. 2007e). Det kan innebære at bedriften har fått på plass et sett med fungerende prosesser, eller på enda lengre sikt et antall fullt integrerte modne prosesser (OGC. 2007e). Planlegg med og synliggjør kortidsgevinster, mediumtidsgevinster og langtidsgevinster (OGC. 2007b).

I dette kan det også ligge en mulighet for at man gjentar og fullfører aktiviteter fra tidligere stadier i den 8 stegs endringsprosessen. Det kan eksempelvis føre til at en omstrukturering som måtte utsettes grunnet stor motstand tidligere, nå realiseres, eller at en prosess som bare delvis ble implementert nå implementeres fullt ut. (OGC. 2002).

Kotter sier videre at en organisasjonsendring er ikke fullført før den er blitt en del av organisasjonskulturen. Uten forankring i atferdsnormer og felles verdier, vil endringen kunne bli reversert og atferden gå tilbake til gamle mønstre. (Kotter. 1996). Denne forankringen av "det nye" i organisasjonskultur, kommer i siste fasen av endringsprosessen.

Kulturendringer kan først oppstå etter at man har endret ansattes handlinger, etter at ny atferd over tid har fått positive konsekvenser og etter at ansatte ser forbindelsen mellom ny atferd og forbedring (Kotter. 1996). Kotter er av den oppfatning at det er bedre å uttale hva som skal endres, implementere endringene og deretter endre kulturen rundt dette. Kunnskap om og forståelse av eksisterende organisasjonskultur har imidlertid stor betydning og er til god hjelp også i selve implementeringsarbeidet i alle faser av endringsprosessen (Kotter. 1996).

Organisasjonskultur understrekes og trekkes frem også av OGC som et "nøkkelspørsmål" i innføringen av ITIL (OGC. 2007e). Det finnes flere kjente og mye brukte definisjoner på organisasjonskultur, men det er naturlig å holde på OGC sin definisjon i denne sammenheng:

”Organization culture is the whole of ideas, corporate values, believes, practices and expectations about behavior and daily customs that are shared by the employees in an organization – the normal way of doing things”.

Komponenter i kulturen er:

- Måten autoritet er utøvde og personell belønnet på
- Metoder for kommunikasjon
- Graden av formalitet påkrevd i arbeidstiden og arbeidsantrekk og til hvilken grad prosedyrer og regulativ blir håndhevet.

(OGC. 2007e).

Bedriftskulturen kan enten støtte eller yte motstand mot implementering av ITIL. Dette faktum bør i følge OGC få konkrete konsekvenser. Det å planlegge med aktiviteter i innføringsløpet som bidrar til at atferd og tankesett er/forblir i tråd med ITIL, får en form for forankring i virksomhetens kultur inngår i prosjektet.

En av nøklene ved å endre kulturen i en organisasjon, er i følge kjernelitteraturen fra OGC å forstå at man ikke starter med å endre kultur. OGC støtter seg fullt ut på Kotter og hevder at fokus må være på å endre ansattes atferd. Ved innføring av IT – tjenestestyringsprosesser søker man først å endre måten personellet utfører oppgaver/arbeid på, å skape oppslutning om ITIL og således få festet ITIL i bedriftskulturen. Ved denne tilnærmingen oppnår man over tid at atferdsendring fører til at nye arbeidsformer og tankegang blir en integrert del av felles verdier og atferdsnormer blant de ansatte (OGC. 2007e). I denne prosessen trekkes personell i toppledelsens lederegenskaper og rolle som rollemodeller frem som svært sentralt. Videre trekkes bedriftsledelsens evne til å belønne riktig atferd systematisk som en faktor til å skape en ITIL – støttende kultur.

En hovedutfordring ved å forankre ITIL i organisasjonskulturen er å skape støttende strukturer som gir grobunn for at reell forankring og endring på sikt skjer (OGC. 2007c). Selve innføringsorganisasjonen oppløses oftest før institusjonalisering er en realitet, og da øker faren for at ansatte går tilbake til og gjenopptar tidligere arbeidsmåter (OGC. 2007e). For å motvirke en slik utvikling, fremhever rammeverket at det i selve implementeringen av ITIL legges planer for innføring av visse tiltak i forlengelse av selve prosjektet. At personellavdelingen er involvert og planmessig og kontinuerlig oppdaterer stillingsbeskrivelser og personlige utviklingsplaner slik at de reflekterer den ansattes ansvar for å utøve IT-tjenestestyringsrelaterte oppgaver trekkes frem som en nødvendig aktivitet i så måte (OGC. 2007e). Andre eksempler er systematisk bruk av innleid personell med ITIL – kompetanse og det å ha en policy som sørger for at nyansatte blir gjort kjent med ITIL og hvordan det er implementert i forbindelse med introduksjon til arbeidsplassen. Videre vil innføring av systemer for måling og rapportering hvor resultater benyttes som styringsinformasjon være et annet eksempel. Det er også viktig å etablere rutiner som sikrer at når fremtidige applikasjoner og IT – systemer innføres, må disse integreres i eksisterende prosesser(OGC. 2007b).

Kjernelitteraturen fra OGC om ITIL anbefaler at mekanismer knyttet opp mot bedriftskultur tas hensyn til gjennom hele innføringsløpet. Fokus er imidlertid på å forsterke ønsket atferd og å undertrykke/motarbeide uønsket atferd med ulike tiltak og virkemidler, og at dette på sikt gir permanent endring. Det må etableres strukturer som støtter ITIL i innføringsløpet og planlegges med å strukturer som opprettholder og forsterker atferd i tråd med ITIL selv etter at et ITIL – prosjekt formelt sett er avsluttet og IT-avdelingen er over i normal drift.

Oppsummering av endringsledelse

De klassiske teoriene for endringsledelse som kjernelitteraturen henviser til, er sammenstilt i Tabell 1.

Levins modell	Kotters modell
UNFREEZE	Skape kriseforståelse
	Etablere allianse
	Utvikle visjon og strategi
	Kommunikasjon av visjon og strategi
MOVE	Sett ansatte i stand til å handle
	Generer og synliggjør korttidsgevinster
REFREEZE	Konsolider fremgang og produser mer endring
	Skape forankring for "det nye" i kulturen

Tabell 1: Sammenstilling av Kotter og Lewins modeller for endringsledelse.

I Lewins modell er det lagt klart mest vekt på den første fasen, opptining. Selve endringsfasen (move) vies liten oppmerksomhet og også stabiliseringsfasen behandles ganske summarisk. For Kotters modell ser vi den samme tankegangen: halvparten av fasene omhandler aktiviteter som skal foregå før endringen iverksettes. Hvis noen av oppvarmings- eller opptiningsaktivitetene forsømmes i fase 1 til 4 vil det sjelden etableres et solid nok grunnlag for å fortsette og endringsforsøket når aldri helt i mål (Kotter. 1996). Ser vi nærmere på overstående, ser vi at ledelse vil være viktig. En planlagt ITIL – implementering forutsetter at noen tar et initiativ, og forsøker å få gjennomført initiativet slik at ansatte endrer sine holdninger og måter å handle på. Initiativtaker må utøve ledelse for å lykkes. Det kan lykkes om disse ikke er toppledelsen, men som regel vil planlagt endring kreve at toppledelsen også er den som utøver god ledelse (Jacobsen. 2004).

Videre kan vi se av tabell 1 at grundige forarbeider på ulike plan før selve ITIL – implementeringen er av vesentlig betydning for å oppnå et godt sluttresultat. En rekke konkrete faktorer som er viktige for å lykkes med innføring av ITIL, relatert til dette og andre forhold, er også fremkommet i dette kapitlet, og disse vil bli summert i en konsolidert liste med suksessfaktorer under punkt 2.4.

2.2.6 Prosjektstyring

Å innføre ITIL gjennom et eller flere prosjekt i et program hvor formalisert prosjektstyringsferdigheter og prosjektmetodikk benyttes, vil øke sannsynligheten for å lykkes signifikant (OGC. 2007e). Kjernelitteraturen går ikke videre inn på fagområdet, men nevner standarder som PMBOK fra Project Management Institute (PMI) og projects IN Controlled Environments, V2 (PRINCE2) utviklet av OGC. I det påfølgende gjøres en kort redegjørelse for hva som er karakteristisk ved prosjekt og prosjektarbeid og hvilke suksessfaktor som er mest anerkjent innen fagfeltet.

Prosjekt og prosjektstyring

I prosjeklitteraturen finnes ulike definisjoner på prosjekt hvor både den fysiske prosessen og planens gjennomføring inngår (Elvenes. 1987). Gray og Larson definerer et prosjekt slik: "A project is a complex, nonroutine, one-time effort limited by time, budget, resources, and performance" (Gray og Larson. 2006).

OGC sin definisjon er mer omfattende og har følgende ordlyd:

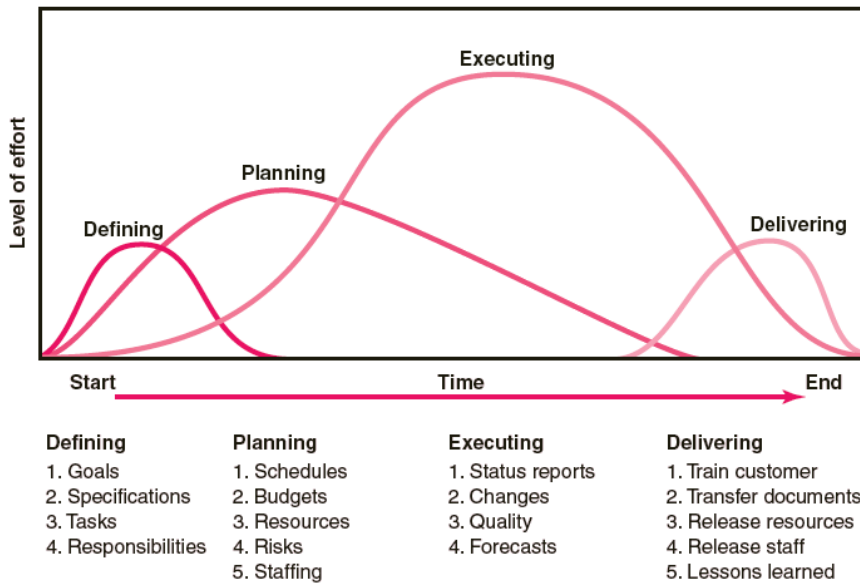
"En midlertidig organisasjon (Organization) med medarbeidere og eiendeler (Assets) som er nødvendige for å kunne nå et mål eller et resultat (Outcome). Hvert prosjekt (Project) har en livssyklus (Lifecycle) som vanligvis inkluderer initiering, planlegging, eksekvering og lukking. Prosjekter styres som oftest med bruk av et formelt metodeverk som PRINCE2" (OGC. 2007g).

Prosjekter varierer både i størrelse og kompleksitet, men de har oftest en del felles karakteristika. Kjennetegnene er blitt definert på mange forskjellige måter i prosjeklitteraturen, alt etter hva som har vært ønsket fremhevet. Følgende karakteristika er vektlagt av Gray og Larson:

1. En fastsatt målsetting.
2. En definert levetid med en begynnelse og slutt.
3. Vanligvis er flere avdelinger og faggrupper involvert (tverrfaglighet).
4. Prosjektet utfører typisk noe som aldri har vært gjort før (ikke rutinearbeid).
5. Bestemte krav når det gjelder tid, kostnader, og utførelse.

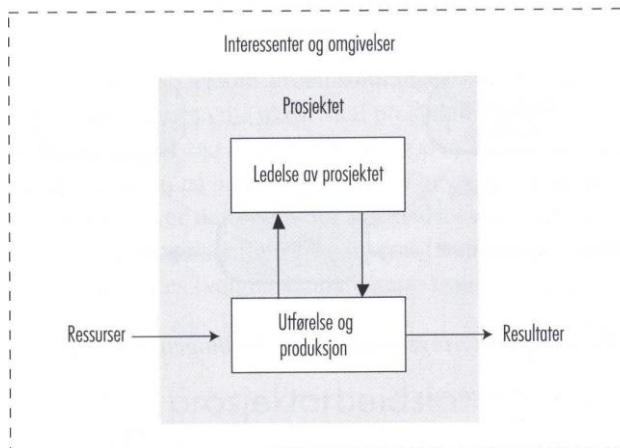
(Gray og Larson. 2006)

En annen måte å illustrere prosjektets unike natur på, er ved å betegne det som en livssyklus. Her finnes ulike modeller, enkelte spesifikke for bransje eller prosjekttype (Jessen. 2005). Figur 7 gjengir en generell livssyklusmodell.



Figur 7: Livssyklusen til et prosjekt (Gray og Larson. 2006)

Gjennomføring av et prosjekt kan betraktes fra tre ulike nivåer (Karlsen og Gotschalk. 2005). Figur 8 illustrerer dette og viser at interessenter og omgivelser (eksempelvis basisorganisasjonen og leverandører) setter rammer for prosjektgjennomføringen, tilfører ressurser og forventer resultater. Innen selve prosjektet finnes to ulike nivåer. Ledelsesnivå (ledelse og administrasjon) og utførelsesnivå (selv utførelsen).



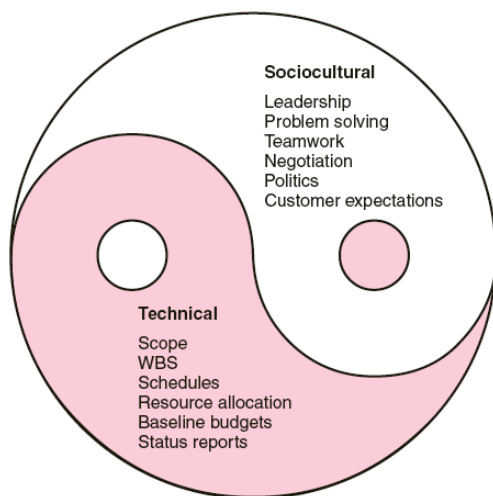
Figur 8: Prosjektets tre ulike nivåer(Karlsen og Gotschalk. 2005).

Vi finner disse tre nivåene igjen i alle typer prosjekter, og de griper inn i hverandre og samspiller via ulike kanaler (Karlsen og Gotschalk. 2005).

Prosjektlederrollen er sentral i prosjektsammenheng. Isolert sett kan man si at prosjektledere utøver de samme funksjoner som ledere i linjeorganisasjonen: de planlegger,

tidfester, motiverer og kontrollerer (Jessen. 2005). Prosjektlederen er imidlertid unik fordi han styrer midlertidige aktiviteter som ikke har et rutinemessig gjentakende preg. I tillegg opptrer han uavhengig av den formelle organisasjonen (Gray og Larson. 2006).

Det er to dimensjoner i prosjektstyringsprosessen: den tekniske og den sosiokulturelle (Gray og Larson. 2006), jfr. Figur9. Den tekniske inkluderer planlegging, skedulering og kontroll av prosjektet. Den sosiokulturelle dimensjonen er langt mer kompleks. I dette ligger blant annet at prosjektlederen må forme en prosjektkultur som stimulerer til teamarbeid og høyt motivasjonsnivå. I tillegg må det skapes kapasitet for å raskt kunne identifisere og løse oppdøkkende problemer som truer prosjektet, samt at prosjektlederen må håndtere det eksterne nivå og grensesnittet mot dette (Gray og Larson. 2006).



Figur 9: Det tekniske og sosiokulturelle perspektivet (Gray og Larson. 2006).

Ulike standarder/metoder for prosjektgjennomføring og styring finnes, eksempelvis PRINCE2 og PMBOK. Disse er utviklet basert på erfaring og forskning innen fagområdet, og revideres og oppgraderes jevnlig i henhold til ny fremkommet kunnskap. En prosjektstyringsstandard/metode forsyner ulike interessenter med en felles forståelse for hele prosjektet og også for operasjonelle steg som må følges, samt setter opp klare rapporteringslinjer (Charvat. 2003; Morris og Jamieson. 2003). Ulike verktøy og teknikker er også en del av det (Besner og Hobbs. 2006).

Hva skal til for å lykkes i prosjektarbeid?

Etter et tradisjonelt syn er et suksessfullt prosjekt et prosjekt som produserer et spesifisert produkt, tjeneste eller resultat innenfor en angitt tidsramme ved bruk av allokerte ressurser (Hendricks. 2005; Schwalbe 2006).

Prosjektsuksessfaktorer har som målsetting å gi prosjektledere faktorer som de trenger å ha fokus på for å oppnå suksess (Collins og Baccarini. 2004). Cooke-Davies definerer kritiske suksessfaktorer som input til ledelsessystemet som direkte eller indirekte fører til at et

prosjekt blir vellykket (Cooke-Davies. 2002). Hartman og Ashrafi beskriver kritiske suksessfaktorer som elementer som gjør at prosjektet blir en suksess (Hartman og Ashrafi. 2002). Ut fra dette ser vi at kritiske suksessfaktorer dreier seg om forhold som påvirker både det generelle ledelsessystemet og prosjektkulturen i virksomheten. I tillegg dreier suksessfaktorer seg om utøvelsen av prosjektledelse i den hensikt å oppnå prosjektsuksess (Karlsen og Gotschalk. 2005).

Forfattere av prosjektlitteratur har gjort mange forsøk på å identifisere hvilke faktorer som fører til vellykkede prosjekter, og ulike syn på hvilke faktorer som er viktigst for å lykkes har vært diskutert. Frem til 1980 – tallet hadde litteraturen fokus på faktorer som først og fremst var konsentrert rundt prosjektlederen og organisasjonen prosjektet tilhørte (Kerzner. 1987). Mange hevdet imidlertid at dette synet representerte et for snevert perspektiv, fordi det handlet mest om standardiserte metoder, verktøy og teknikker. Andre studier har derfor også tatt med faktorer relatert til prosjektets interessenter og omgivelser (Pinto og Slevin. 1988; Belassi og Tukel. 1996.). Dette er faktorer som prosjektledelsen vanskelig kan ha full kontroll over, men som vil påvirke foretakets system for ledelse, måten prosjektledelse utøves på og utvikling av prosjektkulturen (Karlsen og Gottschalk. 2005)

Prosjektlitteraturen presenterer totalt sett svært mange suksessfaktorer som representerer ulike tilnærminger og synspunkter på hva som er mest sentralt. Å ta hensyn til alle vil være tilnærmet umulig i praksis i et prosjekt.

Det er videre slik at hvert prosjekt i prinsippet er unikt og forskjellig fra andre, og at det således er svært vanskelig å sette sammen en generell liste med kritiske suksessfaktorer (Karlsen og Gottschalk. 2005). Hva som er kritiske suksessfaktorer vil kunne variere noe fra prosjekt til prosjekt. Det er også en realitet at betydningen av ulike faktorer vil variere fra fase til fase i prosjektlivssyklusen. I figuren under er det satt opp en oversikt over kritiske suksessfaktorer som Pinto og Slevin fant gjennom sine arbeider at var viktigst (Pinto og Slevin. 1988).

Initiering og oppstart	Planlegging	Gjennomføring	Avslutning
Klart og tydelig mål	Fokus på mål	Fokus på mål	Tilpass leveransen slik at det fungerer maksimalt
Klientkonsultasjon	Støtte fra toppledelsen	Lederskap	Fokus på mål
	Klientaksept	Evne til problemløsing	Klientkonsultasjon
	Prosjektets viktighet	Hold fast ved planen	
		Tilgang til teknologi og ekspertise	
		Klientkonsultasjon	

Figur 10: Suksessfaktorer i prosjektets faser (Pinto og Slevin. 1988).

Oppstillingen deler faktorene inn etter følgende faser: initiering/oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning. Suksessfaktorene rangeres i rekkefølge etter viktighetsgrad innen hver fase. Det er to faktorer som utmerker seg i samtlige fire faser: det med å definere klare og tydelige mål som det er enighet om og kommunikasjon med oppdragsgiver/klient.

Disse to må således stå i fokus i hele prosjektperioden i følge Pinto og Slevin. Viktigheten av god og klar prosjektdefinisjon og mål fremstår som den viktigste faktoren i mange andre studier også (Karlsen og Gottschalk. 2005).

Til tross for et høyt antall faktorer og ulike tilnærminger, ser man således likevel gjennom de mange studier av hvilke kriterier som er viktige å skape suksess/mislykkes, at det kommer til uttrykk en overraskende konformitet rundt visse faktorer (Gray og Larson. 2006). Dårlig/uklar prosjektdefinisjon angis i de aller fleste studier som en hovedbarriere til prosjektvellykkethet. En undersøkelse utført av Gobeli og Larson utført på 1654 prosjektledere søkte å kartlegge barrierer for prosjektsuksess (Gobeli og Larson. 1989). Resultatet viser bl.a. at 32 % av informantene rapporterer om barrierer under planlegging (høyeste score), hvor da uklar prosjektdefinisjon utgjør hele 16 % av hendelsene. (jfr. appendiks 1, tabell 13).

Firmaet The Standish Group International har utført og publisert omfattende amerikansk forskning på suksess og mislykkethet i IT – prosjekter som det ofte henvises til (The Standish Group International Inc. 1995). Suksesskriteriene ble vektet basert på input fra IT-ledere. Det viktigste kriteriet, brukerinvolvering, ble vektet 19 suksesspoeng. I tillegg viser resultatet at støtte fra bedriftsledelsen og en klar definering av hva prosjektet skal oppnå oppfattes som vesentlig (jfr. appendiks 1 tabell 14).

Karlsen et al. 2006 gir en liste med suksessfaktorer hvor de 4 øverste faktorene er støtte fra toppledelsen, involvering fra sluttbruker, klare prosjektmål og god kommunikasjon og tilbakemelding fra involverte parter. I tillegg rettes fokus mot prosjektleders rolle og viktigheten av gode lederegenskaper og ferdigheter.

Viktighet av støtte fra toppledelsen har lenge vært anerkjent i litteraturen (Garrity. 1963; Rockart og Crescenzy. 1984; Doll. 1985; Lederer og Mendelow. 1988). En nyere undersøkelse utført av Young og Jordan legger frem dokumentasjon på at støtte fra toppledelsen ikke bare er en viktig faktor, men den viktigste (Joung og Jordan. 2008).

Oppsummering av prosjektledelse

Mangfoldet av kritiske suksessfaktorer i prosjeklitteraturen er stort: godt over 100 faktorer til sammen (Karlsen og Gottschalk. 2005). I teksten over er det søkt å presentere et utvalg av disse med fokus på de mest anerkjente faktorene. Å fremlegge en allmenngyldig liste som kommer til anvendelse i alle prosjekt er vanskelig. De faktorer med mest oppslutning generelt, og som således må antas å ha høyest sannsynlighet for å gjelde for ITIL – prosjekter, er vektlagt i avsnittet. Utvalget støttes langt på vei av forskning på prosjektgjennomføring innen fagområdet Business Process Modeling (BPM) (Sedera et al. 2004).

2.3 Resultat fra litteraturstudien

Det er gjennomført en grundig gjennomgang av den offisielle ITIL – litteraturen fra OGC for å få brakt på det rene hva teorien sier om innføring av rammeverket. Dette kapitlet oppsummerer arbeidet i en omfattende liste bestående av et stort antall suksessfaktorer.

2.3.1 Hvilke suksessfaktorer gjelder for innføring av ITIL i følge teorien?

Det er gjennomført en systematisk gjennomgang av kjernelitteraturen fra OGC rundt den valgte problemstilling i forbindelse med forarbeidene til masteroppgaveskrivingen. En sammenfatning av de viktigste hovedområder litteraturen peker på som sentrale for å lykkes med innføring av ITIL, er gjengitt her i del 2. Av dette er det også identifisert et antall konkrete suksessfaktorer.

Gjennomlesningen av kjernelitteraturen hadde innledningsvis et bredt fokus fordelt på alle faser i livssyklusen, for å avdekke områder aktuelle for nærmere studier. Et mer snevert fokus, styrt av problemstilling, var så retningsgivende for det videre arbeidet. Hvilke forhold som er viktige for å lykkes, kom direkte til uttrykk i teksten i teorien, eller indirekte gjennom beskrivelse av mer generelle prinsipper.

Det praktiske arbeidet med utarbeidelse av listen over suksessfaktorer, hadde en form hvor faktorer først fortløpende ble listet opp etter hvert som de fremkom fra litteraturen. I neste omgang ble faktorene gjennomgått på nytt for å fjerne like faktorer, eventuelt slå sammen beslektede moment. En konsolidert liste med 62 forskjellige faktorer fremsto som sluttresultat. I dette arbeidet inngikk naturlig en form for initial kategorisering. For å gjøre listen enkelt sammenlignbar med listen fra Delphi – studien senere i prosessen, ble sammenfallende kategorier innført for listen fra litteraturstudien (, men da først etter at Delphi – studien var avsluttet).

Tabell 2 på de to neste sidene oppsummerer den systematiske gjennomgangen av kjernelitteraturen gjennom en kategorisert liste over suksessfaktorer. Listen rangerer ikke faktorer, men synliggjør hva litteraturen sier om hva det er viktig å ta hensyn til ved innføring av ITIL. (Listen vil bli sammenlignet med og analysert opp mot resultater fra Delphi – studien i del 5 av oppgaven).

1. Lederes rolle

- 1.a Forankring og støtte i toppledelsen.
- 1.b Sterkt lederskap i alle faser av ITIL - innføringen som skaper oppslutning, rydder unna hindringer, setter ansatte i stand til å involvere seg etc.
- 1.c Styring/management.
- 1.d Styringsgruppe utarbeider ITSM - visjon, strategi og overordnede planer for ITIL.
- 1.e "Champions": toppmotivert, kompetent, fremtredende person som har involvert seg i ITIL og som kan lede andre, dra lasset. Osv.

2. Verktøy

- 2.a Verktøy for understøttelse av ITIL - prosesser og helhetlig ITSM .
- 2.b Utvelgelse av ITSM - verktøy ved bruk av kravspesifikasjon som sikrer at verktøy i så stor grad som mulig er tilpasset virksomhetens behov når det gjelder forhold som ITIL - prosessunderstøttelse, funksjonalitet, integrasjonsmuligheter med driftsstyringsverktøy etc.
- 2.c Systemverktøy, nettverksstyringsverktøy og andre driftsstyringsverktøy som forsyner ITSM - arbeidet med et vidt spekter av data.
- 2.d Verktøy for visualisering av prosesser.
- 2.e Prosjektstyringsverktøy

3. Opplæring og kompetanse

- 3.a Kartlegging av kompetansehevingsbehov og utarbeidelse av opplæringsplaner
- 3.b Kompetanseheving innen ITSM/ITIL for involvert personell.
- 3.c Opplæring tilpasset roller og aktiviteter
- 3.d Opplæring i bruk av verktøy
- 3.e Utvikle kompetanseutviklingsplaner for perioden etter at prosjektet er ferdig.
- 3.f Midlertidig bruk av konsulenter med ITIL - kompetanse i innføringsfasen

4. Informasjon og kommunikasjon

- 4.a Kommunikasjonsstrategi og planer som sørger for informasjon til riktig tid, formidlet gjennom effektive kommunikasjonsformer og kanaler.
- 4.b Kommunikasjonsplaner som sørger for håndtering av respons og tilbakemelding fra aktuelle mottakere.
- 4.c Ta hensyn til hvordan informasjonsformidling og informasjonsflyt i virksomheten fungerer pr. dato når informasjonsstrategi og kommunikasjonsplaner utarbeides.
- 4.d Etablering av rolle(r) som har ansvar for informasjon og informasjonsformidling.
- 4.e Systematisk identifisering av alle interessenter og tilpasset informasjon styrt mot disse.
- 4.f Informere organisasjonen om visjon, strategi og overordnede målsettinger, i tillegg til bl.a. hvorfor ITIL er valgt og mer detaljinformasjon om endringer i prosesser, aktiviteter, roller og ansvar gjennom de ulike faser av innføringen.
- 4.g Planlegge med og synliggjøre korttidsgevinster, mediumtidsgevinster og langtidsgevinster.

5. Prosjekt

- 5.a Gradvis innføring gjennom et program bestående av flere mindre delprosjekt, starte med en eller et mindre utvalg prosesser i første delprosjekt.
- 5.b Bruk av standarder slik som PMI eller PRINCE2 med tilhørende anbefalinger og teknikker.
- 5.c Klar prosjektdefinisjon og målsettinger.
- 5.d God planlegging.
- 5.e Tidsplan som oppfattes realistisk av interessenter
- 5.f Et sterkt innføringsteam.
- 5.g Skill mellom prosjektroller (midlertidige) og produksjonsroller (permanente).
- 5.h Tilstrekkelig med prioritet ("trykk") og ressurser i alle faser av innføringsprosjektet.
- 5.i Sterk prosjektleder med relevant kunnskap/ferdigheter og erfaring fra ITIL - implementering.

Tabell 2: Suksessfaktorer fremkommet i litteraturstudie

Forts.

- 6. Måling**
-
- 6.a Ta stilling til og beslutt omfang og nivå for vurdering og måling (kun prosess / mennesker, prosesser, teknologi / Fullstendig)
 - 6.b Måling av nåsituasjon (baseline) på ulike nivå: strategiske mål, taktisk prosessmodenhet og operasjonelt nivå (metriks og KPI'er).
 - 6.c Identifiser svakheter og områder som kan forbedres.
 - 6.d Innfør system for monitorering og rapportering på teknologi metrics, prosess metrics og tjeneste metriks, samt avvikshåndtering.
 - 6.e Innfør modell, eksempelvis CMMI, for måling av prosessmodenhet.
 - 6.f Sørg for å håndtere forholdet mellom ITIL og andre modeller for IT - styring og kvalitetsstyring (Lean, Six Sigma).
- 7. ITIL og prosess**
-
- 7.a En formalisert felles tilnærming (metodikk) for design og endring av prosesser: metode, modelleringsnotasjon("språk") og modelleringsverktøy for visualisering.
 - 7.b Personell som kjenner både IT og business bidrar i design av prosesser.
 - 7.c Definer og dokumenter roller og funksjoner for ITIL, og sørg for at disse blir besatt med kompetent personell fra starten av.
 - 7.d Tilpass innføring etter tilstanden i egen organisasjon og behovet til virksomheten, og velg bl.a. hvilke ITIL - prosesser som innføres først med utgangspunkt i dette.
 - 7.e Lag en helhetlig plan for hele innføringen som ivaretar ulike former for sammenhenger og avhengigheter på ulike nivå.
 - 7.f Ta hensyn til at det er innbyrdes avhengigheter mellom ITIL - prosesser.
 - 7.g Sørg for klar ansvarsfordeling og nødvendig myndighet for ITIL - rolle og funksjoner.
 - 7.h Innfør SLM, opprett Service Portfolio, servicekatalog og SLA tidlig
 - 7.i Innfør prosess for kontinuerlig forbedring tidlig.
 - 7.j Integrer IT - driftsprosesser med andre relevante virksomhetsprosesser.
 - 7.k Innfør Incident, change - og configuration Management tidlig.
- 8. Organisasjon og organisasjonskultur**
-
- 8.a Se på innføring av ITIL som organisasjonsendring, og innfør ITIL etter aksepterte prinsipper for endringsledelse.
 - 8.b Kartlegg og dokumenter eksisterende IT - organisasjon med tanke på aktiviteter, prosesser, roller, ressurser, arbeidsflyt, bruk av verktøy etc.
 - 8.c Sørg for felles forståelse for at innføring av ITIL er nødvendig for å endre på en utilfredsstillende situasjon i virksomheten ("kriseforståelse").
 - 8.d Identifiser interessenter systematisk, eksempelvis gjennom interessentanalyse.
 - 8.e Involver interessenter og skap eierskap til innføringen.
 - 8.f Planlegg med ulike tiltak under og etter innføring som sørger for at ITIL får feste i virksomhetskulturen.
 - 8.g Belønn riktig atferd systematisk.
 - 8.h Eksterne konsulenter med ITIL - kompetanse innleid på kontrakt utover prosjektperioden
 - 8.i Tilslutning til og kultur for kontinuerlig forbedring.
 - 8.j Kunnskap om organisasjonskulturen i virksomheten.
 - 8.k Gjør nødvendige endringer på organisasjonskart, i stillingsbeskrivelser etc. i tråd med ITIL - innføringen.
 - 8.l Endringsvilje og endringsevne hos personell i IT - organisasjonen.
- 9. Kunderelasjoner**
-
- 9.a Ha fokus på grensesnitt mot kunder og brukere.
 - 9.b Ha fokus på å oppnå avtalt tjenestekvalitet i styring av IT - tjenester.

Tabell 2: Suksessfaktorer fremkommet i litteraturstudie.

2.4 Hva sier vitenskapelige undersøkelser om vellykket ITIL - innføring?

Til tross for den klare utviklingen de senere årene mot at ITIL i økende grad tas i bruk i offentlige og private virksomheter over hele verden, foreligger det få vitenskapelige arbeider som undersøker spørsmål knyttet til implementering av rammeverket. Aktuelle unntak er Carter-Steel & Tan, 2005, Hochstein et al. 2005, Carter-Steel et al. 2006a, Carter-Steel et al. 2006b, Iden et al. 2007 og Iden, J. 2009.

2.4.1 Anerkjent forskning om innføring av ITIL

En kvantitativ studie utført på respondenter fra 110 australske firma under konferansen for ITSM forum (itSMF) i Australia 2005 utforsker bl.a. kritiske suksessfaktorer for innføring av rammeverket (Carter-Steel & Tan, 2005). De fem viktigste faktorene er i rangert rekkefølge:

1. Støtte fra toppledelsen.
2. En "forkjemper" (champion) som støtter og driver frem ITIL – innføringen.
3. Evnen IT – personell har til å tilpasse seg endringer.
4. Kvalitet på IT – personell.
5. ITIL – opplæring av IT – personell.

Innholdet i listen støttes langt på vei av en norsk studie utført etter samme metode (Iden et al. 2007). Faktoren "Kvaliteten på IT – personell" er erstattet med "Kultur for TQM og kontinuerlig forbedring". For øvrig er faktorene identiske/samsvarende.

En kvalitativ studie basert på 6 casestudier blant tyske virksomheter (Hochstein et al. 2005), fant at følgende faktorer har vist seg effektive i innføring av ITIL:

- Vise frem "quick wins" og gjennom dette demonstrere nytten av tjenesteorientert IT – styring.
- Satse på kontinuerlig forbedring for å garantere opprettholdelse av suksess.
- Markedsføringskampanjer ("buy-in-fase", styre forventninger, bruk av interne kommunikasjonskanaler, "road shows", workshops, seminar etc.) for å skape aksept og forståelse.
- Støtte fra ledelsen for å kunne utøve press
- Opplæring på bred basis og underbygging av personellutvikling
- Opprettelse av prosjekt team for å integrere "nye" prosesser inn i tjenesteorientering.

De seks faktorene fra Hochstein et al. kommer også tydelig til uttrykk i resultatet fra annen forskning (Carter-Steel et al. 2006b). Det trekkes imidlertid frem at kulturendring blant IT – personell, brukere og kunder er nødvendig for å oppnå et godt resultat (Carter-Steel et al. 2006b).

I tillegg til aspekter knyttet til ledelsesstøtte, informasjon, opplæring eller støtte/involvering fra interessenter, er også forhold som at det foreligger et anerkjent sterkt behov i virksomheten for at forbedring er nødvendig, at det benyttes en standardisert, men fleksibel metodikk for prosessmodellering og at tidslinjen på prosjektet er kort viktige faktorer for å lykkes i implementeringsarbeid (Iden. 2009).

Et forskningsspørsmål som har vært søkt besvart vedrører hva som er den optimale rekkefølge å innføre ITIL – prosesser i. Her er det tydelige variasjoner og det fremkommer ikke entydige svar (Carter-Steel et al. 2006b; Carter-Steel & Tan, 2005; Iden et al. 2007). Rekkefølgen prosessene innføres i bør styres av strategi og hvilke fordeler som søkes oppnådd. Rekkefølgen må skreddersys til den enkelte organisasjons behov (Carter-Steel et al. 2006b). Selv om det ikke foreligger en klar allmenngyldig "oppskrift" på hva som er formelt riktig rekkefølge, er en god tilnærming å initialt se etter prosesser som skaper korttidsgevinster ("quick wins") (Hochstein et al. 2005).

Det er tydelig at mange virksomheter som innfører ITIL også innfører andre rammeverk som CobiT, CMMI og ISO 9001 (Carter-Steel & Tan, 2005; Iden et al. 2007). Et forhold som kompliserer valg av hvilke ITIL - prosess(er) virksomheter bør starte med, er forholdet mellom ITIL og andre rammeverk (Carter-Steel et al. 2006a). Ved innføring av flere rammeverk kompliseres det hele med innbyrdes likhet og overlappende prosesser. For eksempel har både CMMI og ITIL configuration management. Dette er forhold som må håndteres. Det er vesentlig og helt nødvendig at det etableres en overordnet plan fremfor det å ha separate planer for hvert rammeverk (Carter-Steel et al. 2006a).

Det kjennes ikke til at det i forskning er fremkommet mer omfattende (rangerte/ikke rangerte) lister med suksessfaktorer for innføring av ITIL. Avsnitt 2.4 har gitt et kort og summarisk bilde av relevante forskningsarbeider knyttet til fagområdet. Disse forhold vil bli trukket inn i del 5 av oppgaven.

3. Metodekapittel

3.1 Forskningsspørsmål og forskningsmodell

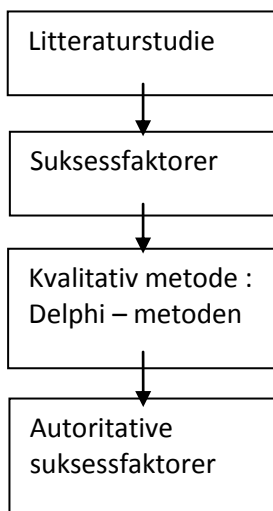
Målsettingen med studien er å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

Det skal utvikles en autoritativ liste med de faktorene det er viktigst å fokusere på for å oppnå gode resultater ved innføring av ITIL. I dette ligger både identifisering av suksessfaktorer og en innbyrdes rangering av de mest viktige.

For å finne svar på forskningsspørsmålet gjennomføres en undersøkelse basert på kvalitativ metode. Ekspertene på fagområdet skal selv fritt og selvstendig utforme faktorer basert på egen erfaring, og som sluttresultat komme frem til en rangert liste over de faktorer de anser for å være viktigst. En rangordningsbasert tilnærming av Delphi – metoden tas i bruk, da dette er en vel egnet og mye brukt fremgangsmåte i denne form for forskning.

Undersøkelsen innledes med en studie av ITIL - litteraturen for å få frem hva teorien sier om innføring av rammeverket. Videre benyttes en velprøvd variant av Delphi – metoden gjennom tre faser (jfr. fig 13) til på en grundig måte, å fremskaffe en rangert liste over de viktigste faktorene for å lykkes med ITIL.



Figur 11: Overordnet forskningsmodell

3.2 Valg av metode for datainnsamling og analyse

Valg av metode må ses som et spørsmål om hvilken metode som er best egnet til å belyse problemfeltet man ønsker å ta opp. Det er således ikke snakk om et prinsipielt valg, men et strategisk valg ut fra problemstilling, ressurser og eventuell forskningserfaring (Fog, J. 1979).

Ulike fremgangsmåter finnes for å besvare problemstillingen. I en undersøkelse som dette vil begge de to hovedformene for metodisk tilnærming, kvalitativ og kvantitativ metode med tilhørende teknikker, kunne være brukbare.

Når det skal fattes en beslutning om hvilken metode som skal benyttes i undersøkelsesarbeid, slås det fast at det viktige er at man velger den metoden som best er egnet ut fra den problemstillingen man arbeider med (Bernt et al. 1989). De ulike metoder og teknikker har således her vært gjenstand for vurdering opp mot forskningsspørsmålet i oppgaven. En kvalitativ metode kalt Delphi-metoden er valgt.

En rangordningsbasert tilnærming av Delphi-metoden skal benyttes for datainnsamling, analyse og rapportering av resultat. Metoden er utformet for å fremskaffe felles omforent oppfatning til et panel bestående av eksperter gjennom gjentagende kontrollert tilbakemelding (Schmidt, R. 1997).

Datainnsamling og analyse i oppgaven baserer seg på Schmidt's variant av metoden (Schmidt, R. 1997); (Schmidt et al. 2001), hvor Delphi – undersøkelsen deles i tre faser:

1. Fase: Brainstorming.
2. Fase: Reduksjon.
3. Fase: Rangering.

Spørreskjemaene som benyttes i Delphi – metodens ulike faser er preget av åpenhet og er således i så måte uten begrensninger. Eksperten står fritt i sin rolle som kilde og hemmes ikke av et strengt utformet spørreskjema (kvantitativ metode) eller forskers intervjuguide (klassisk kvalitativ metode). Dette bidrar til å sikre et riktig og godt datagrunnlag.

Delphi-metoden er en akseptert og mye brukt metode i denne form for forskning. Den har vist seg anvendelig i en rekke forskningsarbeider innen fagområdet informasjons- og kommunikasjonsteknologi når det å identifisere og rangere nøkkelspørsmål er målsettingen (Schmidt et al. 2001); (Brancheau, J.C. et al. 1996); (Hayne, S. et al. 2000); (Holsapple, P. et al. 2002). Delphi-metoden eger seg godt til å svare på forskningsspørsmålet, da den både samler inn eksperters oppfatning om hvilke faktorer som er viktige for å lykkes med innføring av ITIL, og sørger videre for en rangering av de viktigste faktorene. Dette skjer gjennom en grundig prosess med gjentagende tilbakemelding hvor den enkelte, faglig kvalifiserte respondent, reflekterer over emnet gjennom hele prosessen. I metodens gjentagende natur, med revisjon av respons som følge av feedback, ligger også validering av informasjon.

I en studie av ITIL - implementering er det krav til bestemt kompetanse hos respondenter for at informasjonen skal bli av høy kvalitet. Dette er ivaretatt i Delphi-metoden ved at

utvelgelse basert på erfaring og kunnskap om emnet, ligger til grunn for sammensetting av panelet.

En viktig fordel med metoden er at den unngår direkte konfrontasjon/møte med ekspertene som i en vanlig intervjusituasjon eller annen form for gruppebeslutningsmetode (Okoli, C. et al. 2004). Samspillet i Delphi-metoden synes å i større grad fremme selvstendig tenkning blant ekspertene og å hjelpe dem til å gradvis utvikle en veloverveid oppfatning. Det direkte møtet i klassisk intervjusituasjon eller annen gruppebeslutningsmetode har ikke sjelden en tendens til å innebære raske formuleringer ut fra forhåndsbestemte forestillinger, en tilbøyelighet til ikke være åpen for hittil ukjente tanker, en tendens til å forsvare et bestemt standpunkt, alternativt også en tendens til å være preget av andres overbevisende uttalelser (Dalkey, N. et al. 1963).

Delphi-metoden har en fleksibel design. Det ligger til rette for at undersøkelsesmetoden kan støttes av og dra nytte av de fordeler som ligger i å gjennomføre målrettede oppfølgingsintervjuer. Et oppfølgingsintervju vil her kvalitetssikre at ekspertenes faktorer tillegges riktig betydning. Det tilfører også undersøkelsen en dypere forståelse for informasjonen sett opp mot forskningsspørsmålet, noe som er vesentlig i diskusjonsdelen av oppgaven.

Delphi-metoden er som kvalitativ undersøkelsesmetode, dog med sin iboende stramme struktureringsform, meget godt egnet til å besvare problemstillingen. Den har også et islett av kvantitativ tilnærming som styrker metoden i siste fase hvor det skal oppnås konsensus om kritiske suksessfaktorer for innføring av ITIL. Ut fra tilgjengelige ressurser og forskererfaring hos oppgaveskriver, fremstår også metoden som et klokt valg.

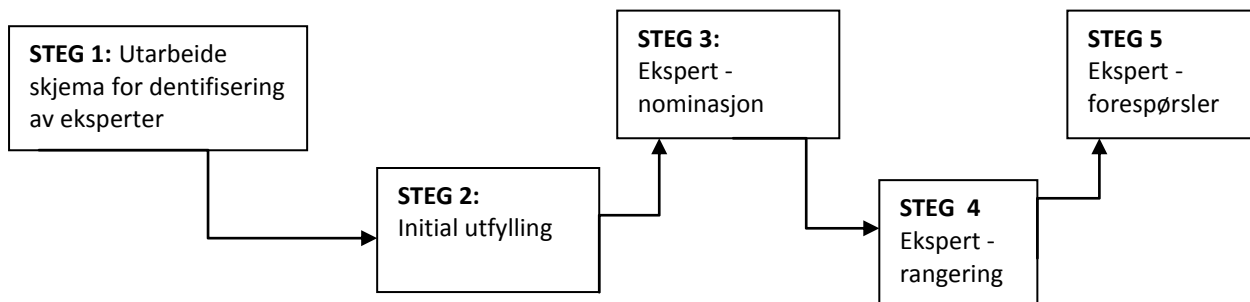
3.3 Utvelgelse av eksperter

En delphi – studie er ikke avhengig av et statistisk utvalg som søker å være representativt for en populasjon. Den er en mekanisme for gruppebeslutning som krever kvalifiserte eksperter med inngående forståelse av tema og forskningsspørsmål (Okoli, C. et al. 2004). Utvelgelsen av respondenter blir her således et viktig arbeid og vies relativt stor oppmerksomhet.

Ekspertene innen fagområdet ITIL er en åpenbar kilde til slik informasjon. I dette ligger både krav til kunnskap om rammeverket og erfaring med innføring av det.

Utvelgelse av respondenter er basert på Okoli og Pawlowski sine arbeider (Okoli, C. et al. 2004), dog i en tilpasset og noe forenklet form.

Figur 12 på neste side skisserer prosedyren som følges for å sikre at medlemmer av ekspertpanelet innehar nødvendige kvalifikasjoner.



Figur 12: Utvelgelse av eksperter (etter Okoli, C. et al. 2004)

3.3.1 Steg 1: Utarbeid et skjema til bruk ved nominasjon av eksperter

Hensikten med denne fasen er å bestemme hvilken kompetanse og erfaring som regnes for å være viktig i et ekspertpanel. Dette arbeidet resulterer i et skjema som hjelper å kategorisere eksperter før de identifiseres. Prosessen minsker sannsynligheten for å overse viktige kategorier av eksperter.

3.3.2 Steg 2: Utfylling av skjema med navn

Initialt benyttes organisasjonskart og egne kontaktlister til å identifisere navn. Dette er til en viss grad begrenset til personlige nettverk og egne vurderinger. Prosedyrer beskrevet av Delbecq et al. (Delbecq, A.L. et al 1975) vil derfor benyttes som rettesnor og basis for å sikre identifisering av de mest kvalifiserte eksperter, dog vil fremgangsmåten i oppgaven være en tilpasset og forenklet variant. Personell med kunnskap om ITIL og erfaring med implementering av ITIL er klare kandidater.

3.3.3 Steg 3: Ekspertnominasjon for å fremskaffe flere personer med kompetanse om innføring av ITIL.

I denne fasen av utvelgelsesprosessen, vil et mindre antall eksperter kontaktes og anmodes om å oppgi andre med den ønskede kompetansen. De forespurte lager navnelister med forslag til kandidater. I dette ligger også at det samles inn informasjon om formell kompetanse om ITSM/ITIL og innføring av rammeverket hos aktuelle kandidater.

3.3.4 Steg 4: Rangering av eksperter etter kvalifikasjoner

Det foretas her en rangering ut fra simpelt flertall. Kandidater som figurerer på flest lister plasseres øverst. Ved samme antall listeoppføringer, gjennomføres en vurdering av kompetanse.

3.3.5 Steg 5: Forespørre eksperter om de ønsker å delta

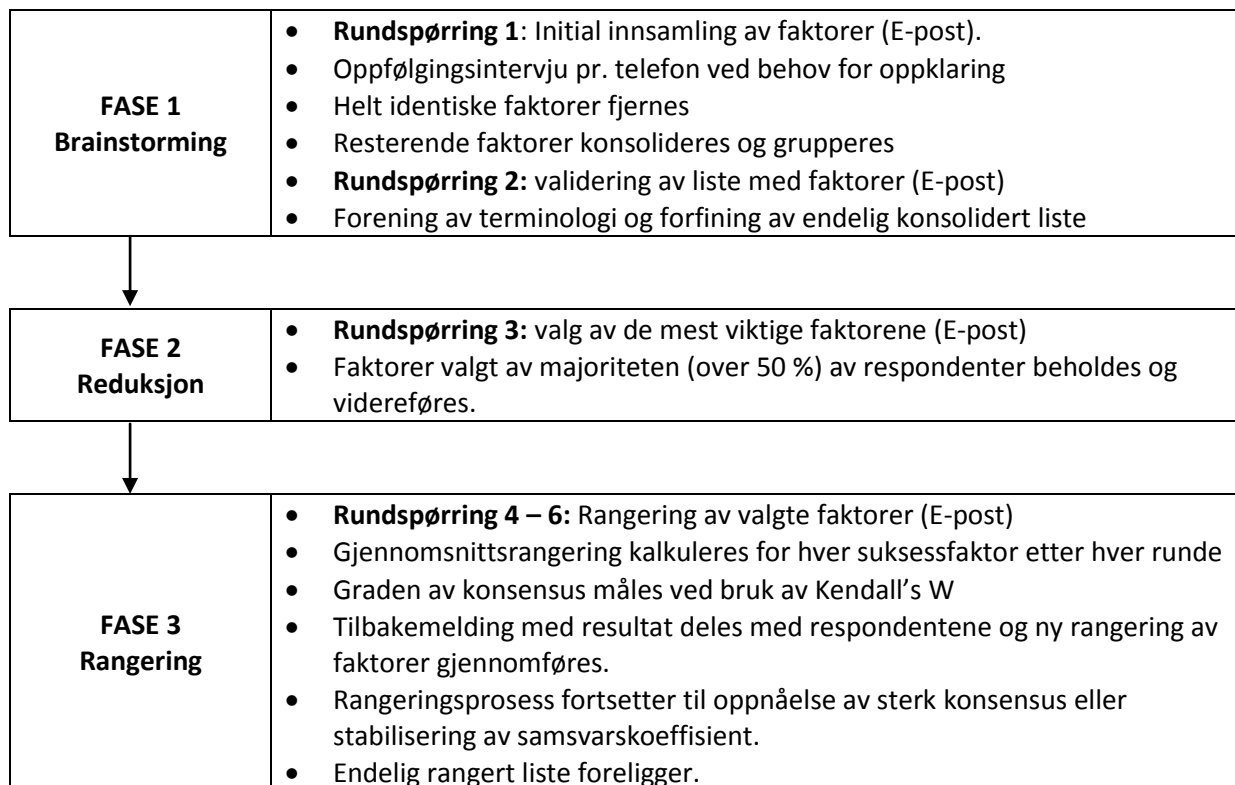
Direkte kontakt med kandidatene opprettes i denne fasen. De gjøres oppmerksom på at de er plukket ut på bakgrunn av sin kompetanse innen innføring av ITIL, og settes kort inn i omfanget for det de forplikter seg til å delta i. Etter anbefaling av Delbecq et al. sendes spørreskjema til kandidatene allerede samme dag som de har takket ja.

Konkret informasjon gis for å motivere og skape de riktige forventningene. Motivasjonsaspektet er viktig for å skape forpliktende holdninger og forebygge frafall. I tillegg vil høy motivasjon hos ekspertene føre til grundige svar og engasjement.

Gruppestørrelsen i en Delphi-undersøkelse avhenger ikke av statistisk "styrke", men heller av gruppedynamikk for å nå konsensus blant eksperter. Delphi - Litteraturen anbefaler således 10 – 18 eksperter (Okoli, C. et al. 2004). Velger man et antall lik 18, vil de 18 første personene på listen forespørres først. Deretter kontaktes fortløpende resten av listen til ønsket antall eksperter har sagt ja til å delta. Den endelige listen av respondenter holdes skjult for deltagerne, og anonymitet søkes ivaretatt også i utsending av spørreskjema gjennom hele datainnsamlingsprosessen.

3.4 Metode for innsamling av data

Figur 13 gir en oversikt over administrasjon av Delphi-studien slik den planlegges gjennomført i denne undersøkelsen. Respondentene har ikke kjennskap til hvem de andre i panelet er.



Figur 13: Administrasjon av Delphi – studien (Schmidt et al. 2001)

3.4.1 Brainstormingsfase

Første fase gjennomføres for å fremskaffe så mange moment som mulig fra ekspertpanelet. Hver respondent blir i første rundspørring, spurt om å avgi så mange faktorer som mulig, men minimum 8 faktorer. I dette arbeidet lister respondentene skriftlig opp faktorene. I tillegg skal den enkelte gi en kort beskrivelse av hver faktor for å gi hjelp til forståelse og forening av ulike eksperters faktorer.

Videre gjennomføres oppfølgingsintervju pr. telefon, dersom det er behov for dette, hvor ekspertene blir gitt anledning til å oppklare og utdype sine svar muntlig, gjerne gjennom eksempler fra egen yrkeserfaring. Dette bidrar ytterligere til å kvalitetssikre datagrunnlaget. I tillegg vil et intervju med fokus på faktorer tilføre undersøkelsen en dypere forståelse for fremskaffet informasjonen sett opp mot forskningsspørsmålet og diskusjonen av dette.

En felles liste utvikles som resultat av sammenlignings –og samordningsarbeidet. Eksakt like faktorer blir i dette arbeidet slått sammen/fjernet. Svært viktig i denne fasen er å sikre at informasjonen fra respondentene leder frem til et felles konsolidert sett med faktorer som tillegges samme betydning av alle. Konsolidert liste sendes således ut pr E-post til den enkelte respondent for å få verifisert at den samordningen som er gjort er korrekt og at alle aspekt vedrørende vellykket ITIL – innføring fra datagrunnlaget er dekket.

3.4.2 Reduksjonsfase

Hensikten i denne fasen er å redusere listen med fellesfaktorer til en håndterlig størrelse med tanke på å oppnå konsensus i tredje fase. Spørreskjema inneholder således en liste bestående av alle faktorer i tilfeldig rekkefølge. Respondentene bes om å redusere listen, (ikke rangere), til minimum 10 faktorer. Hver enkelt respondent skal gjøre en reduksjon slik at de faktorene han anser å være mest viktige er satt opp.

Resultatet sammenlignes, og det foretas en reduksjon etter følgende kriterium: faktorer som ble valgt av over halvparten av respondentene, blir ført videre. Gjennom denne formen for simpel flertallsavstemning, sitter undersøkelsen tilbake med en liste som reflekterer flertallets oppfatning.

Litteraturen om Delphi-metoden anbefaler at om det oppnås en liste med maks ca 20 faktorer, kan man gå videre til fase 3. Oppnås ikke en fornuftig reduksjon, må fase 2 gjentas hvor den forkortede listen sendes ut på nytt.

3.4.3 Rangeringsfase

I rangeringsfasen er målsettingen å oppnå konsensus når det gjelder rangering av faktorer. I spørre rundene i tredje fase foretar respondentene rangering av faktorene etter prioritet. Det er ikke anledning til å gi to faktorer samme rang. Den enkelte respondent blir videre oppfordret til å angi forklarende kommentarer til egne valg. Flere rangeringsrunder gjennomføres til det oppnås et akseptabelt nivå av konsensus mellom respondentenes oppfatning.

For å minimalisere skjevhet i rangeringen i første runde, blir faktorene listet opp i ulik rekkefølge for hver av respondentene. I påfølgende spørreunder gis kontrollert tilbakemelding til respondentene ved at:

- Faktorene listes opp basert på deres gjennomsnittlige rangering i panelet.
- Et sammendrag av respondentenes tidligere begrunnelser (henvisning).
- En indikasjon på konsensusnivå basert på samsvarskoeffisienten (W).

Basert på dette anmodes respondentene til å gjennomgå sine rangeringer på nytt.

Når det gjelder å avgjøre rangeringen på faktorene i listen, benyttes Schmidts retningslinjer i denne studien. Graden av konsensus vurderes og måles ved bruk av Kendall' s samsvarskoeffisient (Kendall, J.E. et al. 1992).

$$S' = \sum_{i=1}^n R_i^2 = SSR$$

$$W = \frac{12S' - 3p^2n(n+1)^2}{p^2(n^2-n)}$$

Hvor R_i er rangeringssum for en faktor (rad), n er antallet faktorer og p er antallet eksperter.

Gjentakende rangeringsrunder stoppes når enten:

1. Samsvarskoeffisienten indikerer sterk konsensus ($W > 0,70$)
eller
2. Nivå/graden av konsensus er tilsvarende i to påfølgende runder/ ikke skiller seg signifikant og således viser tendens til å stabilisere seg.

Dersom resultatet etter tre rundspøringer verken oppfylle vilkår 1 eller 2, vil imidlertid informantene bli forespurt om å fortsette med en syvende rundspørning.

4. Datakapittel

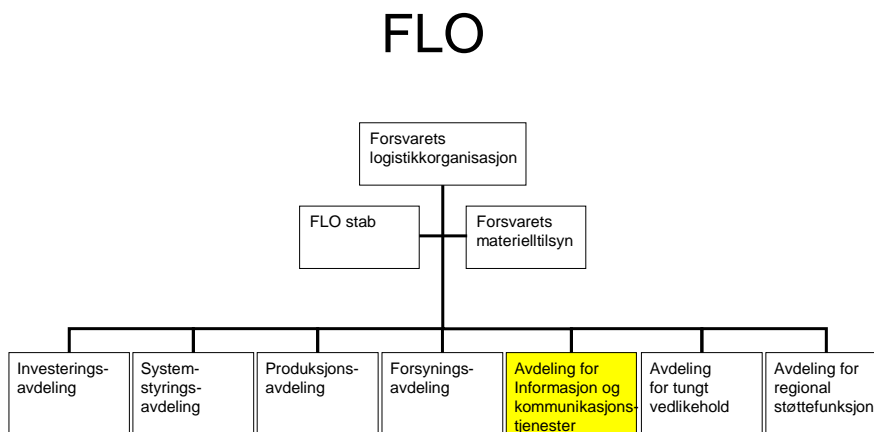
Datakapittelet inneholder en presentasjon av resultater fra respondentutvelgelsesprosessen, og gjør videre kort rede for datainnsamling og resultat fra de ulike faser i delphi – studien.

4.1 Forsvaret som studieobjekt

Respondenter fra forsvaret er benyttet i denne studien. I avsnittene under følger en svært kort og forenklet beskrivelse av Forsvaret som organisasjon knyttet opp mot fagområdet IKT.

4.1.1 Generelt om Forsvaret som organisasjon

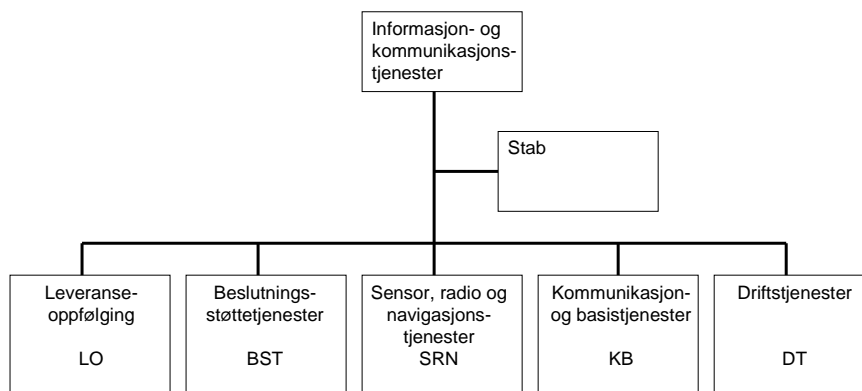
Det norske Forsvaret omfatter en bemanning på ca 23 000 personer i fredstid fordelt på ulike avdelinger i store deler av Norge. Organisasjonen er delt inn i 3 forsvarsgrener: Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Den militære operative delen av Forsvaret ledes av Fellesoperativt hovedkvarter. I tillegg kommer heimevernet og en rekke felles avdelinger som skal støtte den øvrige virksomheten. Den største av disse er Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) med over 5500 ansatte. FLO har som sine to hovedroller å være totalleverandør av logistikk (materiellsystemer, forsyninger og tjenester) til Forsvarets militære organisasjon (FMO) og å ivareta Forsvarssjefens eierrolle og forvaltningsansvar for materiell i FMO. Dette innebærer både støtte opp mot avdelinger nasjonalt og internasjonalt.



Figur 14: Organisasjonskart for FLO/IKT.

En egen avdeling innen FLO, FLO/IKT, bestående av ca 1000 ansatte, har ansvar for å levere alle informasjons og kommunikasjonstjenester til hele Forsvaret. FLO/IKT skal være både fagmyndighet, systemforvalter, systemoperatør og tjenesteleverandør. Det er snakk om et vidt spekter av tjenester med høy kompleksitet og stort omfang innen fagområdet IKT, og omfatter ulike graderingsnivå og avdelinger spredt over et stort geografisk område.

FLO/IKT



Figur 15: Organisasjonskart for FLO/IKT.

4.1.2 ITIL i Forsvaret

Arbeidet med ITIL startet allerede i 1998 ved Luftforsvarets IT - avdeling, men først etter opprettelsen av FLO/IKT som felles tjenesteleverandør av IKT - tjenester for Forsvaret i 2002, har det vært arbeidet med en felles, gradvis innføring av rammeverket.

Før 2002 hadde hver enkelt forsvarsgren sine egne separate IT-avdelinger og systemer. I forbindelse med omstillingen, skulle det innføres felles systemer på tvers av forsvarsgrener, og også en felles organisatorisk enhet for å ivareta fagområdet IKT. Med opprettelsen av FLO/IKT gikk fokus bort fra å drive som i den tradisjonelle IT - avdelingen, til et tjenesteleverandørfokus. IKT - drift, styring og forvaltning skulle moderniseres og effektiviseres. Innføring av ITIL var et av flere forhold som skulle bidra til dette. Det ble inngått SLAer mellom de enkelte avdelinger i Forsvaret (kunder) og FLO/IKT (leverandør) som regulerte levering av tjenester og fakturering av disse. Fokus var rettet mot å levere kosteffektive IKT - tjenester med høy kvalitet.

Med omlegging til sentralisert drift og opprettelse av felles servicedesk i startfasen, har det videre arbeidet innebåret at FLO/IKT har søkt å implementere prosessene eller deler av prosessene incident Management, Problem Management, Change, Release & Deployment management, Service Asset & Configuration Management, Service Level Management, Financial Management, Capacity Management, IT Service Continuity Management og Availability Management.

FLO/IKT har også innført felles modulbasert arbeidsflyt - og prosesstøtteverktøy, Remedy, for understøttelse av prosesser, både i form av egenutviklede moduler og moduler levert direkte fra leverandør. Remedy har ca 4 000 saksbehandlere/brukere som betjener ca 16.000 sluttbrukere.

Til utvikling og dokumentasjon av prosesser benyttes også anerkjente standarder og verktøy, som Business Modeller og Input Process.

4.2 Innsamling og presentasjon av data

Arbeidet med innsamling og presentasjon av data er langt på vei gjennomført som beskrevet i metodekapittelet. Avvik fra dette fremkommer av de påfølgende avsnitt.

4.2.1 Utvelgelse av eksperter

Respondentnominasjon, utvelgelse og forespørslers ble i prinsippet gjennomført som beskrevet i metodekapittelet.

Respondentnominasjon

I prosessen ble det gjort en vurdering av hvilken kompetanse som skal være førende i arbeidet med nominering av eksperter, og et skjema for nominasjon ble utarbeidet.

Følgende hovedkompetanseområder ble trukket frem:

- Hovedkompetanseområde 1 (HK1): Erfaring med innføring av ITIL på overordnet nivå (prosjektleder, IT-leder eller lignende)
- Hovedkompetanseområde 2 (HK2): Erfaring med innføring av ITIL som prosjektmedarbeider
- Hovedkompetanseområde 3 (HK3): Erfaring med innføring av ITIL som IKT-medarbeider

Ut fra egne kontaktlister og organisasjonskart for FLO/IKT, ble det satt opp et lite antall mulige respondentkandidater. En respondentkandidat fra hvert av hovedkompetanseområdene ble så plukket ut til å delta i den videre respondentnomineringen. Disse respondentkandidatene fylte så ut hvert sitt skjema med respondentkandidater, samt begrunnelse og hvilken kompetanse de nominerte hadde.

Følgende skjema ble benyttet:

Kandidatnavn	Begrunnelse	HK1	HK2	HK3

Tabell 3: Respondentnominasjonsskjema

I tillegg til å nominere ut fra hovedkompetanseområder, ble det oppfordret til å tillegge følgende kompetanse vekt, samt å føre denne opp i feltet for begrunnelse:

- Erfaring med en eller flere ITIL-prosesser, roller, funksjoner.
- Kompetanse innen utforming av prosesser
- Kurs eller annen opplæring innen ITSM/ITIL
- Et visst antall års erfaring fra IT-bransjen

Dette arbeidet ble utført med stor grundighet, og en av personene foretok eksempelvis på eget initiativ sin egen nominasjonsrunde ved å distribuere skjemaet i sitt eget kontaktnett internt i FLO/IKT. Innkommende respondenter ordnet han så i en felles samordnet liste før den ble sendt inn. De to andre kandidatene sendte inn sine egne lister på vanlig måte.

Totalt kom det frem 38 kandidater med, ut fra begrunnelsen, lang erfaring fra IT-bransjen og høyt kunnskapsnivå innen fagområdene implementering, IKT generelt og ITIL spesielt. Disse er fast ansatt i Forsvaret. I tillegg ble det nominert 5 innleide konsulenter som imidlertid ble holdt utenfor det videre arbeidet og således strøket fra alle lister.

Respondentutvelgelse og forespørsler

De tre listene med bedriftsinterne respondentkandidater ble samordnet i en fellesliste sortert og rangert etter hvor mange oppføringer den enkelte hadde.

Oppføringer fordelte seg som følger:

Antall oppføringer	Antall kandidater
3	9
2	27
1	2

Tabell 4: Oversikt over respondentoppføringer.

Respondentkandidater med 3 oppføringer ble forespurt først, og av disse avga 8 av 9 et positivt svar.

Ved utvelgelse av hvilke kandidater med 2 oppføringer som skulle forespørres, ble følgende kriterium lagt til grunn:

1. Vurdering av kompetansenivå hos den enkelte. (Hvem er best kvalifisert?)
2. Hensyn til den totale kompetansen i panelet.

I dette ligger blant annet et fokus på at de ulike miljøer i FLO/IKT (drift, utvikling, realisering etc.) i så stor grad som mulig skal være representert, samt at bredden i kompetanse i forhold til hovedkompetanseområder og de mer konkrete kompetanseområdene (erfaring med enkeltprosesser, roller, funksjoner), skal være så god som mulig.

10 av de neste 10 kandidatene som ble forespurt sa seg villige til å delta i Delphi-undersøkelsen. Kandidatene hadde i utgangspunktet ikke kjennskap til hverandres deltagelse, noe som ble søkt opprettholdt gjennom hele undersøkelsen.

Panelets sammensetning

Flere av de 18 respondentene innehar kompetanse fra flere av hovedkompetanseområdene. Tabell 5 gir en oversikt over hvordan respondentenes kompetanse fordeler seg.

HK1	HK2	H3
9	9	8

Tabell 5: kompetanse fordelt på hovedkompetanseområder.

En sammenfatning av panelets kompetanse angitt som "begrunnelse" i skjemaene fra de tre initiale respondentkandidatene er gitt i appendiks 1, tabell 15. Den dokumenterer bred generell IKT – relatert erfaring og god erfaring med ITIL.

4.2.2 Datainnsamling og presentasjon: Brainstormingsfase med verifisering

Spørreskjema for brainstormingsfasen ble sendt ut pr. E-post som beskrevet i metodekapittelet. 3 respondenter svarte ikke på undersøkelsen, og panelet ble således redusert til 15 eksperter.

I tillegg til å liste opp faktorer med begrunnelse/utdyping, ble respondentene bedt om å oppgi antall år i IT – bransjen, antall ITIL-prosesser de har erfaring med og antall års erfaring med ITIL – relatert arbeid. Dette for å verifisere kompetansen som fremkom i respondentnominasjonen.

De ulike fagmiljø i FLO/IKT er fremdeles representert til tross for reduksjon fra 18 til 15 respondenter, og overstående kartlegging dokumenterte at ønsket kompetanse innen hovedkompetanseområdene er høy. Tabell 6 på neste side viser informasjon om de 15 respondentene:

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	Gj.sn
Antall år i IT -bransjen	19	20	36	32	41	12	7	22	32	10	20	14	18	28	4	21,00
Antall ITIL-prosesser du har erfaring med	9	10	7	5	3	0	5	10	5	4	2	3	3	3	10	5,27
Antall års erfaring med ITIL-relatert arbeid	4	10	6	10	8	6	5	10	10	6	3	5	2	7	4	6,40

R1 = respondent1, R2= respondent 2 etc.

Tabell 6: Informasjon om respondenter erfaring

Selve datainnsamlingen resulterte i totalt 172 faktorer. Inkludert i dette var faktorer med lik og overlappende betydning. Det ble foretatt en gradvis samordning for å kunne stryke like faktorer. En gjentakende aktivitet hvor faktorer ble brutt opp, slått sammen og samordnet ble gjennomført. Resultatet av dette arbeidet ble en konsolidert liste med totalt 62 faktorer.

Verifisering av konsolidert liste ble gjennomført ved bruk av E-post. De fleste svarene inneholdt positiv verifisering, et mindre antall inneholdt korrigeringer og tillegg. Det var i svært liten grad behov for oppklaringer ved bruk av telefonintervju, da de aller fleste uklarheter ble løst gjennom en ekstra kommunikasjonsrunde pr. E-post. På bakgrunn av verifisering ble listen ytterligere forfinet og gitt en form som var i henhold til panelets syn. Antallet faktorer økte til 65 etter at verifisering var foretatt, og enkelte av de eksisterende faktorer ble redigert i tråd med tilbakemelding fra respondenter.

Tabell 7 angir endelig konsolidert og verifisert liste.

<p>1. Lederes rolle</p> <p>1.1 Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning.</p> <p>1.2 Ledelsen må utarbeide felles virksomhetsmodell (overordnet prosessmodell).</p> <p>1.3 Ledelsen må aktivt styre prosessarbeidet (prioritere prosesser) og utpeke prosesseiere (og -team) for hovedprosesser.</p> <p>1.4 Ledelsen må gjennomføre initial planlegging, som innhenting av data om prosesser, Return On Investment (ROI), omfang, målsettinger, mandater, verktøyvalg</p> <p>1.5 Ledelsen må formelt beslutte innføring, tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.</p> <p>1.6 Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).</p>
<p>2. Verktøy</p> <p>2.1 Felles verktøy for prosessmodellering (for eksempel Business Modeller) og for grafisk fremstilling og tilgjengeliggjøring av prosessbeskrivelser.</p> <p>2.2 Felles modulbasert verktøy (f.eks. Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.</p> <p>2.3 Vent med verktøy. Felles modulbasert verktøy (f.eks. Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres, men først etter at prosesser er utviklet og sammenhenger er kartlagt på en grundig måte.</p> <p>2.4 Riktige verktøy på teknisk side, eksempelvis overvåkingsverktøy, supportverktøy, programvaredistribusjonsverktøy, lisenskontrollverktøy etc.</p>
<p>3. Opplæring</p> <p>3.1 Generell og grunnleggende opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle berørte.</p> <p>3.2 Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.</p> <p>3.3 Innføring av prosesser innebærer repetsisjon. Vær bevisst på hva som repeteres, hvor ofte og at formen er variert og motiverende. (Eksempelvis: fagnettverk, workshops, forum, ITSM -portaler)</p> <p>3.4 Kjernegruppe med ansvar for å bygge opp og vedlikeholde kompetanse på ITIL. Gruppen er en del av innføringsteamet og innbefatter ressurs fra ledernivå.</p> <p>3.5 Organisasjonen må ha riktig kompetansenivå totalt: teknisk kompetanse, prosesskunnskap, kunnskap om kunden, ITIL-kunnskap.</p>
<p>4. Informasjon og kommunikasjon</p> <p>4.1 Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What' in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.</p> <p>4.2 Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommuniser også oppdukkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.</p>
<p>5. Prosjektstyring</p> <p>5.1 Gradvis innføring av rammeverket styrt ved prosjektmetodikk -og tankegang hvor det etableres strukturert prosjektorganisasjon i flere delprosjekt, med både helhetlig plan (program) og plan med klare mål/delmål for det enkelte delprosjekt. I dette ligger bl.a. at planer inneholder hvilke prosesser som skal innføres, i hvilken rekkefølge/prioritet og hvordan den enkelte prosess skal innføres.</p> <p>5.2 Tilføring av ressurser (penger og hoder) til prosjektet over tid.</p> <p>5.3 Tilføring av ekstraressurser til organisasjonen i innføringsperioden for å dekke opp for ressurspersoner som helt eller delvis avgis til prosjektet og til besetting av roller som implementeres.</p> <p>5.4 Prosjektstyringsverktøy som understøtter innføring. Eksempelvis MS Project, METFOR.</p> <p>5.5 Innføringsteam med ansvar for innføring bestående primært av virksomhetsinterne deltagere, supplert med en eller et lite antall eksterne ressurspersoner i form av innleide konsulenter eller subject matter experts (SME) .</p> <p>5.6 Kontinuitet på deltagere i innføringsteamet og ellers i sentrale posisjoner under innføring.</p> <p>5.7 Sterk prosjektleder med erfaring fra tilsvarende prosjekter som styrer, støtter lederne i prosjektet og driver innføringen frem.</p>

Tabell 7: Verifisert liste fra brainstormingsfase

fortsetter

<p>6. Måling</p> <p>6.1 Definér mål -og suksessfaktorer for innføringsprosjektet, og sørg for rapportering til ulike grupperinger. I dette ligger at det settes opp konkrete prosjektrelaterte faktorer og mål for innføring med fokus på forankring, motivasjon, opplæring, kommunikasjon og info.</p> <p>6.2 Gjennomfør ITSM foranalyse med praktisk tilnærming.</p> <p>6.3 Innfør kontinuerlig prosessforbedring tidlig i prosjektet gjennom å etablere en gruppe som bare har som ansvar å forbedre prosesser som er innført, gjerne sett i sammenheng med Capability Maturity Model (CMM). I dette ligger bl.a. at både prosesser, prosessgrensesnitt, verktøy og rutiner må inn i en loop av stadige målinger og forbedringer, samt at fremdrift og resultater rapporteres.</p> <p>6.4 Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som er realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA).</p> <p>6.5 Måling av ROI og verdibidrag.</p>
<p>7. ITIL</p> <p>7.1 En ITIL-innføring må gjelde enhetlig for hele organisasjonen med jevn felles satsing og modenhet på ITIL.</p> <p>7.2 Den som er ansvarlig for ITIL-innføringen er også ansvarlig for selve tjenesteleveransen innføringen av ITIL skal understøtte.</p> <p>7.3 Integrer ITIL med eksisterende prosesser, rutiner og prosedyrer, men uten å ødelegge den modulære og generiske strukturen i ITIL med egne spesialiteter som gjør at relasjonene i rammeverket ikke lenger er relevante. I dette ligger bl.a. at man ved tilpasning av ITIL i egen organisasjon må sørge for å fase ut gamle konkurrerende bestemmelser, modeller og styringsverk, slik at man unngår overlappende modeller for IT-styring.</p> <p>7.4 Implementering må være en læreprosess. I dette ligger at det kan være en "showstopper" at alt skal være ferdig før man begynner implementeringen av en prosess. Det er en god start å identifisere roller og arbeidsoppgaver, og i neste fase for eksempel identifisere interessenter.</p> <p>7.5 Alle prosesser må dokumenteres og fortløpende oppdateres.</p> <p>7.6 Det innføres en Configuration Management Data Base (CMDB) helt i starten av innføringen.</p> <p>7.7 Definitive Software Library (DSL) innføres ved innføring av prosesser som change, release og incident.</p> <p>7.8 Felles tjenestekatalog basert på Service Portfolio innføres tidlig.</p> <p>7.9 Start med og prioritéer noen få "ITIL - områder" (funksjoner/prosesser) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.</p> <p>7.10 Start med Servicedesk og Incident Management prosessen.</p> <p>7.11 Begynn med servicedesk og incident, samt la en enkel change-prosess komme tidlig, og la disse første prosessene modnes en stund før videre igangsetting iverksettes.</p> <p>7.12 Service Level Management (SLM) og Service Level Agreement (SLA) er prioriterte forutsetninger.</p>

Tabell 7: Verifisert liste fra brainstormingsfase

fortsetter

<p>8. Organisasjon og organisasjonskultur</p> <p>8.1 Innfør system for kontinuerlig oppfølging i form av et sekretariat på full tid som skaper "trøkk" overfor dem som beklrer de ulike roller og således sikrer at sakene drives frem.</p> <p>8.2 Det som er overordnet "førende"/rammer for organisasjonen relatert til ITIL i forhold til hva som kan bestemmes lokalt i hver avdeling avklares, og detaljutforming/avklaringer bestemmes så langt ned i organisasjonen som mulig for å gi eierskap.</p> <p>8.3 Sørg for helhetlig ansvar og prosesstankegang ved at den enkelte prosesseier eller medarbeider føler et eierskap for at "egen" prosess og løsningen totalt sett fungerer.</p> <p>8.4 Planlegg med og gjennomfør ulike tiltak for å skape optimalt samarbeid i grensesnittet mellom de forskjellige prosessene, blant annet ved å arrangere sosiale sammenkomster ("bli-kjent-aspektet").</p> <p>8.5 Prosesseiere/prosessledere må gis nødvendige fullmakter og ressurser, og forholdet til linjeledelsen må avklares.</p> <p>8.6 Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).</p> <p>8.7 Det må vektlegges å involvere og gi fullmakter og ressurser til ildsjeler ("bjellesauer") spesielt, og disse personene må følges opp underveis i form av belønning og også med tanke på å unngå utbrenthet.</p> <p>8.8 Vær fast i intensjon og prinsipper, men pragmatisk i detaljer. I dette ligger at man må holde sterkt fokus på det som skal oppnås, men at det utvises pragmatisme i det praktiske arbeidet ved å være lydhør overfor forslag på detaljnivå fra ulike aktører.</p> <p>8.9 Endringsvilje og endringsevne hos interessenter.</p> <p>8.10 Nødvendige organisasjonsendringer må gjøres straks etter oppstart om ikke spesielle forhold tilsier noe annet, og relevante deler av organisasjonen må settes ansvarlig for "sine deler". I dette ligger også oppdatering av stillingsbeskrivelser som reflekterer prosessansvar.</p> <p>8.11 Unngå "Tordenskjolds soldater". I dette ligger at man må unngå at samme person får for mange roller, da dette vil skape "inhabiliter" og flaskehals, i tillegg til at det fort oppstår misforståelser ("hvilken hatt har du nå?").</p> <p>8.12 Passende personlige egenskaper hos personell som skal inneha viktige roller i de ulike prosessene</p> <p>8.13 Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring, og at en implementering med tilhørende fokus og ressurser må gå over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").</p> <p>8.14 Sett fokus på hvordan medarbeidere fra ulike enheter arbeider og samarbeider for å oppnå kulturendring</p> <p>8.15 Synliggjør et endringsbehov ved å skape kriseforståelse som del av begrunnelse for at ITIL innføres. I dette ligger en beskrivelse av at nåsituasjonen er uholdbar og at om organisasjonen ikke foretar seg noe, vil det få svært negative konsekvenser.</p> <p>8.16 Forbedringskultur hvor den enkelte kontinuerlig ser etter og kommer med forbedringsforslag til egen og andres prosesser.</p> <p>8.17 Når det blir foreslått forbedringer, vær rask med å respondere og bevisst i ordvalg når det gjelder å avvise forslag.</p> <p>8.18 Fokus på bedriftens målsettinger og at prosessens mål understøtter bedriftens mål.</p> <p>8.19 Vær oppmerksom på at prosessforbedring/standardisering kan innebære "rutinisering" som igjen kan føre til automatisering. Ta høyde for at dette kan være en utfordring i for eksempel problemløsning som ofte krever spesialkompetanse og "kreative". løsninger.</p> <p>8.20 Det må få konsekvens hvis det oppdages at prosess ikke følges.</p>
<p>9. Kunderelasjoner</p> <p>9.1 Forståelse for kundens forretningsprosesser.</p> <p>9.2 Aksept for at kundetilfredshet er viktig.</p> <p>9.3 Riktig og modulær prismodell.</p> <p>9.4 Fokusere på å hjelpe "kundens kunde".</p>

Tabell 7: Verifisert liste fra brainstormingsfase.

4.2.3 Datainnsamling og presentasjon: Reduksjonsfase

Endelig konsolidert og verifisert liste ble sendt ut, og 12 av totalt 65 faktorer ble valgt av 50% eller flere av de 15 respondentene.

Appendiks 1 tabell 16 gir en totaloversikt over hvilken score samtlige faktorer fikk i reduksjonsfasen. Figur 18 i appendiks 2 illustrerer samme forhold grafisk.

Tabell 8 gir oversikt over scoren til de 12 faktorene som er valgt av 50% eller flere av respondentene.

Faktor	SUM	%
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning.	11	73
Ledelsen må formelt beslutte innføring , tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	13	87
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	11	73
Felles modulbasert verktøy (f.eks. Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.	8	53
Generell og grunnleggende opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte.	8	53
Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy	8	53
Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.	9	60
Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater , og kommunisér også oppdøkkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.	8	53
Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig . I dette ligger at det defineres mål -og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som er realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikhåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA).	8	53
Start med og prioritéer noen få "ITIL - områder" (funksjoner/prosesser) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	11	73
Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	8	53
Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring , og at en implementering med tilhørende fokus og ressurser må gå over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").	8	53

Tabell 8: faktorer med 50 % eller høyere score.

4.2.4 Datainnsamling og presentasjon: Rangeringsfase

Rangering ble gjennomført som beskrevet i metodekapittelet.

I første runde var antallet respondenter redusert til 14. Resultatet viste en Kendall's samsvarskoeffisient gitt ved $W \approx 0,22$, som indikerte lav grad av konsensus. Til dels fylldige og gode begrunnelser ble angitt av respondentene for deres rangeringsvalg. Dette utgjør sentral informasjon som vil bli trukket inn i kapittel 5, hvor de ulike funn blir analysert og

drøftet nærmere. Appendiks 1 tabell 17 og 18 gir en statistisk oversikt over hvordan ekspertenes individuelle rangeringer fordeler seg på den enkelte suksessfaktor.

På grunn av lav grad av konsensus i runde 1, ble rangeringsrunde nummer 2 gjennomført. Antallet respondenter var nå redusert til 12. Gjennom å reflektere over egne valg sett opp mot informasjon i den kontrollerte tilbakemeldingen, ga ny revurdert rangering et resultat som indikerer en moderat/middels grad av konsensus gitt ved $W \approx 0,6$. Ved utførelse av en sammenligning med forrige runde, er det kun én av respondentene som fullt og helt holder fast ved rangeringen, mens de andre gjør justeringer av valgene sine fra runde 1. Appendiks 1, tabell 19 og 20 gir en statistisk oversikt over hvordan ekspertenes individuelle rangeringer fordeler seg på den enkelte suksessfaktor. Se for øvrig også appendiks 1, tabell 21 som viser innholdet i den kontrollerte tilbakemeldingen som ble gitt.

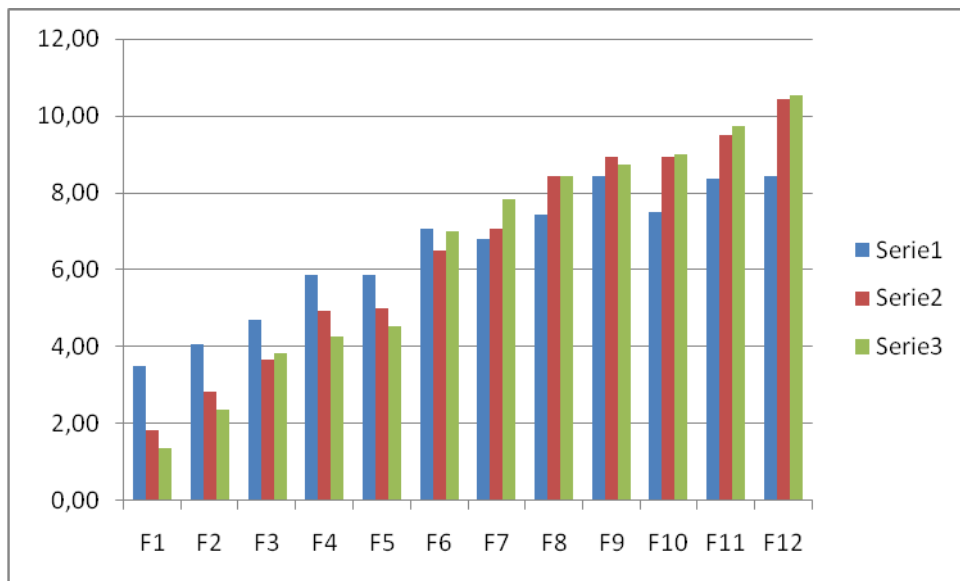
Den moderate graden av konsensus i runde 2 medførte gjennomføring av en runde til for å enten oppnå sterk konsensus eller et resultat som ikke indikerer vesentlig endring av samsvarskoeffisient. I runde 3 var antallet respondenter redusert til 11, men respondenten som falt fra, var den som opprettholdt sin rangering fra runde 1 til runde 2. Ved en sammenligning med foregående runde, kommer det frem at 8 av respondentene holder fast ved sine valg, mens de resterende utfører (mindre) justeringer. Appendiks 1 tabell 22 og 23 gir et statistisk bilde av hvordan ekspertenes individuelle rangeringer fordeler seg på den enkelte suksessfaktor. Samsvarskoeffisienten for runde 3 indikerte sterk konsensus med $W = 0,702016991$.

Gjennom en gjentagende rangeringsprosess over tre runder, beveget panelet seg fra lav grad av enighet til høy grad av enighet. Tabell 9 under gir totaloversikt over gjennomsnittlig rangering for den enkelte faktor og Kendall's samsvarskoeffisient runde for runde. Faktorene er rangert etter resultatet i runde 3 og dokumenterer omforent enighet om faktorerens innbyrdes rangering blant panelets eksperter. Ved dette synliggjøres den enkelte faktors viktighetsgrad i en ITIL – implementering.

Suksessfaktor	Gjennomsnittlig rangering		
	Runde 1	Runde 2	Runde 3
F1. Lederskap	3,50	1,83	1,36
F2. Ledelsen må formelt beslutte innføring	4,07	2,83	2,37
F3. Identifiser og involvér interessenter	4,71	3,67	3,82
F4. Ledelsen må ha kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning	5,86	4,92	4,27
F5. Start med og prioritéér noen få "ITIL - områder"	5,86	5,00	4,55
F6. Informasjon	7,07	6,50	7,00
F7. Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte.	6,79	7,08	7,82
F8. Felles modulbasert verktøy for understøttelse av prosesser.	7,43	8,42	8,45
F9. Planlegg med og kommunisér positive resultater.	8,43	8,92	8,73
F10. Opplæringsprogram for selve innføringen	7,50	8,92	9,00
F11. Felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestnivå.	8,36	9,50	9,73
F12. Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturrendring.	8,43	10,42	10,55
Kendall's W:	0,224275724	0,615675991	0,702016991

Tabell 9: Resultat av rangering, runde for runde.

Figur 16 visualiserer gjennomsnittlig rangering runde for runde. Gjennomsnittsrangering er angitt langs y – akse og faktorene listes opp langs x-aksen.



Figur 16: Resultat (gjennomsnittsrangering) runde for runde.

5. Analyse/diskusjon/drøfting

I del 5 vil resultatene fra Delphi – studien vies nærmere oppmerksomhet. Den inneholder følgende hovedpunkter:

- *En sammenligning og analyse av suksessfaktorer fremkommet i inngående litteraturstudie med verifisert liste fra brainstormingsfasen i Delphi – studien.*
- *En utdypning, innholdsanalyse og konkretisering av de 12 viktigste suksessfaktorene fra Delphi – studien.*
- *En refleksjon over den rangerte listens "balanse" som sådan. I dette også en viss diskusjon opp mot annen kjent forskning på fagområdet.*
- *En drøfting av resultatet opp mot Forsvaret som organisasjon.*

5.1 Sammenligning litteraturstudien vs. verifisert liste fra Delphi – studien

I delphi – studiens brainstormingsfase fremkom en omfattende liste med suksessfaktorer. Den synliggjør panelets samlede og brede oppfatning av hvilke suksessfaktorer som gjelder ved innføring av ITIL. En tilsvarende liste er fremkommet i litteraturstudien i kapittel 2.

Listen med hvilke faktorer som gjelder i henhold til ITIL – litteraturen (teorilisten) vises i tabell 2 i kap 2 og liste med suksessfaktorer etter verifiseringsfase fra delphi – studien (delphi – listen) finnes i tabell 7 i kap 4. Begge listene organiserer faktorene i 9 kategorier, og har til hensikt å angi en vid dekning av faktorer som bør vektlegges for å lykkes ved innføring av ITIL.

Det er utført en systematisk sammenligning mellom listene, jfr. tabell... på de to påfølgende sidene. Analysen indikerer stor grad av samsvar med fordeling av faktorer over samtlige kategorier for begge listene. Analysen antyder imidlertid at listen fra delphi – studien er mer dekkende, og også mer pålitelig grunnet metoden som er benyttet.

Faktor fra litteraturstudie	Delphi-faktor
1. Lederes rolle	
1.a Forankring og støtte i toppledelsen.	1.5, 1.3
1.b Sterkt lederskap i alle faser av ITIL - innføringen som skaper oppslutning, rydder unna hindringer, setter ansatte i stand til å involvere seg etc.	1.6, (8.8), 8.17)
1.c Styring/management.	1.2, 1.3, 1.4
1.d Styringsgruppe utarbeider ITSM - visjon, strategi og overordnede planer for ITIL.	1.5*, (1.4)
1.e "Champions": toppmotivert, kompetent, fremtredende person som har involvert seg i ITIL og som kan lede andre, dra lasset. Osv.	1.6, (8.7)
	[1.1]
2. Verktøy	
2.a Verktøy for understøttelse av ITIL - prosesser og helhetlig ITSM .	2.2
2.b Utvelgelse av ITSM - verktøy ved bruk av kravspesifikasjon som sikrer at verktøy i så stor grad som mulig er tilpasset virksomhetens behov når det gjelder forhold som ITIL - prosessunderstøttelse, funksjonalitet, integrasjonsmuligheter med driftsstyringsverktøy etc.	2.2*
2.c Systemverktøy, nettverksstyringsverktøy og andre driftsstyringsverktøy som forsyner ITSM - arbeidet med et vidt spekter av data.	2.4
2.d Verktøy for visualisering av prosesser.	2.1
2.e Prosjektstyringsverktøy	5.4
	[2.3]
3. Opplæring og kompetanse	
3.a Kartlegging av kompetansehevingsbehov og utarbeidelse av opplæringsplaner	3.2*
3.b Kompetanseheving innen ITSM/ITIL for involvert personell.	3.1
3.c Opplæring tilpasset roller og aktiviteter	3.2
3.d Opplæring i bruk av verktøy	3.2
3.e Utvikle kompetanseutviklingsplaner for perioden etter at prosjektet er ferdig.	3.2*
3.f Midlertidig bruk av konsulenter med ITIL - kompetanse i innføringsfasen	(5.5)
	[3.3,3.4,3.5]
4. Informasjon og kommunikasjon	
4.a Kommunikasjonsstrategi og planer som sørger for informasjon til riktig tid, formidlet gjennom effektive kommunikasjonsformer og kanaler.	4.1*
4.b Kommunikasjonsplaner som sørger for håndtering av respons og tilbakemelding fra aktuelle mottakere.	4.1*
4.c Ta hensyn til hvordan informasjonsformidling og informasjonsflyt i virksomheten fungerer pr. dato når informasjonsstrategi og kommunikasjonsplaner utarbeides.	4.1*
4.d Etablering av rolle(r) som har ansvar for informasjon og informasjonsformidling.	4.1*
4.e Systematisk identifisering av alle interessenter og tilpasset informasjon styrt mot disse.	4.1*, (8.6)
4.f Informere organisasjonen om visjon, strategi og overordnede målsettinger, i tillegg til bl.a. hvorfor ITIL er valgt og mer detaljinformasjon om endringer i prosesser, aktiviteter, roller og ansvar gjennom de ulike faser av innføringen.	4.1, 1.5*
4.g Planlegge med og synliggjøre korttidsgevinster, mediumtidsgevinster og langtidsgevinster.	4.2
5. Prosjekt	
5.a Gradvis innføring gjennom et program bestående av flere mindre delprosjekt, starte med en eller et mindre utvalg prosesser i første delprosjekt.	5.1
5.b Bruk av standarder slik som PMI eller PRINCE2 med tilhørende anbefalinger og teknikker.	5.1, 6.1
5.c Klar prosjektdefinisjon og målsettinger.	5.1
5.d God planlegging.	5.1
5.e Tidsplan som oppfattes realistisk av interessenter	5.1
5.f Et sterkt innføringsteam.	5.5
5.g Skill mellom prosjektroller (midlertidige) og produksjonsroller (permanente).	(5.1)
5.h Tilstrekkelig med prioritet ("trykk") og ressurser i alle faser av innføringsprosjektet.	5.2, 5.3
5.i Sterk prosjektleder med relevant kunnskap/ferdigheter og erfaring fra ITIL - implementering.	5.7
	[5.6]

6. Måling		
6.a	Ta stilling til og beslutt omfang og nivå for vurdering og måling (kun prosess / mennesker, prosesser, teknologi / Fullstendig)	6.4
6.b	Måling av nåsituasjon (baseline) på ulike nivå: strategiske mål, taktisk prosessmodenhet og operasjonelt nivå (metriks og KPI'er).	6.2
6.c	Identifiser svakheter og områder som kan forbedres.	6.2
6.d	Innfør system for monitorering og rapportering på teknologi metrics, prosess metrics og tjeneste metriks, samt avvikshåndtering.	6.4, (8.20)
6.e	Innfør modell, eksempelvis CMMI, for måling av prosessmodenhet.	6.3
6.f	Sørg for å håndtere forholdet mellom ITIL og andre modeller for IT - styring og kvalitetsstyring (Lean, Six Sigma)	7.3
7. ITIL og prosess		
7.a	En formalisert felles tilnærming (metodikk) for design og endring av prosesser: metode, modelleringsnotasjon("språk") og modelleringsverktøy for visualisering.	(2.1)
7.b	Personell som kjenner både IT og business bidrar i design av prosesser.	8.6
7.c	Definer og dokumenter roller og funksjoner for ITIL, og sørg for at disse blir besatt med kompetent personell fra starten av.	7.5, 8.11, 8.12
7.d	Tilpass innføring etter tilstanden i egen organisasjon og behovet til virksomheten, og velg bl.a. hvilke ITIL - prosesser som innføres først med utgangspunkt i dette.	7.3, 7.9, (7.4)
7.e	Lag en helhetlig plan for hele innføringen som ivaretar ulike former for sammenhenger og avhengigheter på ulike nivå.	7.1, (5.1)
7.f	Ta hensyn til at det er innbyrdes avhengigheter mellom ITIL - prosesser.	7.3
7.g	Sørg for klar ansvarsfordeling og nødvendig myndighet for ITIL - rolle og funksjoner.	8.5
7.h	Innfør SLM, opprett Service Portfolio, servicekatalog og SLA.	7.12, 7.8
7.i	Innfør prosess for kontinuerlig forbedring.	8.1
7.j	Integrer IT - driftsprosesser med andre relevante virksomhetsprosesser.	7.3
7.k	Innfør Incident, change - og configuration Management	7.10, 7.11, 7.6, 7.7 [7.2]
8. Organisasjon og organisasjonskultur		
8.a	Se på innføring av ITIL som organisasjonsendring, og innfør ITIL etter aksepterte prinsipper for endringsledelse.	8.10,(8.15)
8.b	Kartlegg og dokumenter eksisterende IT - organisasjon med tanke på aktiviteter, prosesser, roller, ressurser, arbeidsflyt, bruk av verktøy etc.	6.2
8.c	Sørg for felles forståelse for at innføring av ITIL er nødvendig for å endre på en utilfredsstillende situasjon i virksomheten ("kriseforståelse").	8.15
8.d	Identifiser interessenter systematisk, eksempelvis gjennom interessentanalyse.	8.6
8.e	Involver interessenter og skap eierskap til innføringen.	8.6, 8.2, 8.3
8.f	Planlegg med ulike tiltak under og etter innføring som sørger for at ITIL får feste i virksomhetskulturen.	8.13*
8.g	Belønn riktig atferd systematisk.	1.6
8.h	Eksterne konsulenter med ITIL - kompetanse innleid på kontrakt utover prosjektperioden	8.13*
8.i	Tilslutning til og kultur for kontinuerlig forbedring.	8.16
8.j	Kunnskap om organisasjonskulturen i virksomheten.	8.13, 8.14
8.k	Gjør nødvendige endringer på organisasjonskart, i stillingsbeskrivelser etc. i tråd med ITIL - innføringen.	8.10
8.l	Endringsvilje og endringsevne hos personell i IT - organisasjonen.	8.9 [8.4, 8.19]
9. Kunderelasjoner		
9.a	Ha fokus på grensesnitt mot kunder og brukere.	9.1, 9.2, 9.4
9.b	Ha fokus på å oppnå avtalt tjenestekvalitet i styring av IT - tjenester.	(8.18) [9.3]

[] Faktorer fra delphi – studien i klammeparentes har ikke samsvarende faktorer i litteraturstudien.

() Faktorer fra delphi – studien i parentes er beslektet med eller dekker delvis faktor fra litteraturstudien.

* Faktorer fra delphi – studien merket med stjerne kommer til uttrykk i innholdsfordypning i kap 5.2

Tabell 11: Sammenligning av faktorer fra litteraturstudie og delphi – studie.

Selv om det er 62 av 62 faktorer fra litteraturstudien som er identifisert også i Delphi – studien, er det ikke snakk om et nøyaktig en-til-en forhold. Enkelte faktorer kan fungere som generell erstatning for flere mer spesifikke faktorer. Et eksempel på dette finner vi i kategorien "prosjektstyring" hvor faktor 5.1 ved å bruke begrepet "prosjektmetodikk", samt flere tilhørende konkretiseringer, dekker 5.a "Gradvis innføring gjennom et program...", 5.c "Klar prosjektdefinisjon og målsettinger.", 5.d "God planlegging" og 5.e "Tidsplan som oppfattes å være realistisk...". Flere tilsvarende tilfeller ser vi, eksempelvis i underkategorien "Kunderelasjoner" hvor faktor 9.a, "Ha fokus på grensesnitt til kunder og brukere", fanger opp tre faktorer fra delphi – studien ("Forståelse for kundens forretningsprosesser", "Aksept for at kundetilfredshet er viktig" og "Fokus på hjelpe kundens kunde"). Mer konkrete faktorer synes å tilføre økt nyanseringsnivået og større bredde.

Det er 10 faktorer fra Delphi – studien som ikke finnes i listen fremkommet i litteraturstudien. Dette forsterker ytterligere inntrykket av at delphi - listen har et høyere nyanseringsnivå og/eller økt dekningsbredde i suksessfaktorer. Ved sammenligning kategori for kategori, kan dette konkretiseres.

Under kategorien "Lederes rolle", er det stor grad av samsvar mellom listene, men delphi – listen har en faktor som tilfører viktigheten av ledelsens rolle et ekstra element og kanskje sågar også en dimensjon som det må settes fokus på for å oppnå suksess: "Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, for å kunne se gevinstmuligheter og å dreie fokus bort fra firkanttenkning". Til tross for stort samsvar mellom de to listene, kan det synes som at det er et noe sterkere ledelsesfokus i delphi – listen.

Et annet interessant forhold som fremkommer i analysen ligger under "Verktøy". Til tross for at det under denne kategorien foreligger et tilnærmet en – til – en forhold mellom faktorer, synes faktoren "Vent med verktøy" å utgjøre en forskjell. Mens det i teorilisten ensidig trekkes frem positive sider ved bruk av teknologistøtte, toner denne faktoren ned noe av betydningen av verktøystøtte. I "Vent med verktøy" ligger et budskap om at det ved innføring av verktøy bør settes et bevisst fokus på forholdet mellom teknologi på den ene siden og mennesker og prosesser på den andre. Dette synes å tilføre et konkret og klart moment i forhold til teorilisten.

Kategorien "Opplæring og kompetanse" inneholder for begge listene faktorer som bl.a. trekker frem at opplæring må være planmessig og differensiert, at den må omfatte generell kompetanse innen ITIL/ITSM og resultatet i delphi – listen dekker fullt ut samtlige faktorer i teorilisten. Det synes imidlertid også her å komme frem en forskjell av betydning blant faktorene i delphi – studien. Et mer spesifikt og konkret fokus på hva som kreves av opplæringen innen ITSM, ITIL og prosesser og hvordan den kan gjennomføres, kommer til uttrykk. Her finnes suksessfaktor (3.3) som konkret peker på forholdet det må tas hensyn til når den pedagogiske tilnærming for opplæring i prosessrelatert arbeid og ITIL skal velges.

Under kategori 8, "Organisasjon og kultur", indikerer analysen fullt ut samsvar. Fokus er i stor grad på forhold knyttet til organisasjonsendringer og organisasjonskultur, samt at de mekanismer som følger av dette må håndteres ved utøvelse av god endringsledelse.

I tillegg inneholder delphilisten faktorer (8.19, 8.4) som tilfører økt nyanseringsnivå og dekningsbredde under denne kategorien. Søkelys rettes mot konkrete utfordringer knyttet til innføring av ITIL – prosesser og prosessforbedring som må vies oppmerksomhet i ITIL – implementering.

Kun en faktor i teorilisten synes å ikke komme fullt ut til uttrykk i delphi – listen. 7.a, ” En formalisert felles tilnærming (metodikk) for design og endring av prosesser...” er ikke fullstendig dekket i delphi – listen og bør kommenteres. Dette momentet synes imidlertid til en viss grad å ligge implisitt i beslektede faktorer.

Samsvaret mellom listene med suksessfaktorer fra litteraturstudien og delphi – studien er stort. Med unntak av en faktor i teorilisten, finnes alle andre faktorer også i delphi – listen eventuelt støttet av innholdsutdypning i kap 5.2. Analysen indikerer at det i resultatet fra delphi – studien kommer til uttrykk en liste med suksessfaktorer som totalt sett har en bredere dekning enn teorilisten. Det er et større antall faktorer og faktorene fra delphi – studien uttrykker en større nyanseringsgrad enn i litteraturstudien. Grunnet metoden benyttet i delphi – studien fremstår også delphi – listen som mer pålitelig.

5.2 Innholdsanalyse, utdyping og konkretisering av de 12 viktigste faktorer for å lykkes med innføring av ITIL

5.2.1 Innledning

Etter Delphi-studiens rangeringsfase, hadde respondentene identifisert en rangert liste bestående av 12 faktorer som utgjør panelets felles, samlede oppfatning av hva som er de aller viktigste suksessfaktorer ved en ITIL – implementering, jfr tabell12. En Kendall' s W lik 0,70 som sluttresultat indikerer sterk grad av konsensus om rekkefølge. Gjennom Delphi-studiens ulike faser, er det i tillegg kommet frem informasjon om hvilken mening respondentene tillegger den enkelte faktor og begrunnelse for at de viktigste faktorer må tillegges vekt.

Avsnitt 5.2 har til hensikt å kort utdype og konkretisere faktorenes innhold basert på respondentenes begrunnelser og innspill slik de har fremkommet skriftlig i spørreskjema og i E-post, samt muntlig pr. telefon i Delphi – studien. Det er også kommet utsagn som setter fokus på sammenhengen mellom faktorer. Dette er også søkt formidlet i den påfølgende teksten.

- F1. Lederskap.**
- F2. Ledelsen må formelt beslutte innføring.**
- F3. Identifiser og involvér interessenter.**
- F4. Ledelsen må ha kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning.**
- F5. Start med og prioritéér noen få "ITIL - områder".**
- F6. Informasjon.**
- F7. Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte.**
- F8. Felles modulbasert verktøy for understøttelse av prosesser.**
- F9. Planlegg med og kommunisér positive resultater.**
- F10. Opplæringsprogram for selve innføringen.**
- F11. Felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå.**
- F12. Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring.**

Tabell 12: De 12 viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL i rangert rekkefølge.

5.2.2 Lederskap

I denne faktoren setter panelet et fokus på at ledere på ulike nivå i organisasjonen må utøve et klart og tydelig lederskap. Utøvelse av endringsledelse på alle nivå fremstår som essensielt for en vellykket ITIL – implementering. Respondenters begrunnelser inneholdt mange punkter og konkretiseringer som utdypet hva de tillegger begrepet lederskap.

Et godt lederskap kan komme til uttrykk ved at ledere viser at de har et eierskap til innføringen. De må som gode rollemodeller fremstå som engasjert, motivert og vise dette gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Helt konkret gir dette seg utslag i at

de "snakker om innføringen i ulike sammenhenger", "informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis", "belønner", "prioriterer", "bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger)".

Et viktig moment i denne faktoren er også at ledere bevisst bidrar til at innføringen holder riktig retning i forhold til prinsipper og målsettinger. I tillegg må de inneha en forståelse av hva som er viktig i det daglige. En respondent uttrykker det slik: "Vær fast i intensjon og prinsipper, men pragmatisk i detaljer", hvor han understreker at det er viktig med fokus på det som skal oppnås, men også at det er utvises pragmatisme i den praktiske hverdagen. Det siste kan gå på å være lydhør overfor innspill om detaljer og tilpasninger fra de ansatte.

5.2.3 Ledelsen må formelt beslutte innføring

I denne faktoren ligger et klart fokus på viktigheten av å formalisere ansvar og myndighet.

Det at det fattes en beslutning henspeiler videre på behovet for utarbeidelse av en ITSM-visjon, strategi og overordnede målsettinger for implementeringsprosjektet. Den formelle beslutningen og visjonen må så kommuniseres ut i organisasjonen.

Det understrekes imidlertid spesielt av panelet at en beslutning i toppledelsen må forplikte og følges opp med tiltak som sikrer grunnlag for at beslutningen kan settes ut i livet. "Det er ikke nok at sjefen fatter en beslutning i form skriftlig direktiv eller lignende". Beslutningen må følges opp med et klart mandat, ansvarlig personell må utpekes og gis nødvendig myndighet og ressurser for øvrig til å innføre ITIL tildeles.

En beslutning vil sørge for det nødvendige grunnlaget og øke sannsynligheten for at ITIL - innføringen får nødvendig fokus og prioritet gjennom hele programmet.

5.2.4 Identifiser og involvér interessenter

En vellykket implementering er avhengig av støtte fra interessenter på ulike nivå, og disse må identifiseres og trekkes inn i arbeidet. Spesielt nevnes "ildsjeler" eller "bjellesauer" som ikke nødvendigvis har formell myndighet, men som likevel har en sterk posisjon i virksomheten eller i en avdeling. Deres holdninger og atferd har innvirkning på hvordan ITIL-implementeringen blir mottatt og er en gruppering av interessenter som bør identifiseres og bevisst brukes i implementeringsarbeidet på ulikt vis.

Spesielt nevnes også personell i ledende stillinger på ulike nivå av organisasjonen ("Sponsor"), og viktigheten av deres holdning og atferd til ITIL. Et fokus på denne kategorien av interessenter vil kunne bidra positivt i innføringsarbeidet. Se for øvrig også punkt 5.2.2 "Lederskap".

Ellers settes også fokus her på at så mange som mulig av de involverte blant de ansatte får medvirke i arbeidet med å utforme og forbedre prosesser, samt påvirke på annen måte. Det understrekes at dette ikke må settes bort til utenforstående konsulenter, men må trygt forankres blant og gjennomføres av ansatte. På den måten økes motivasjon og endringsvilje.

En identifisering av interessenter vil også kunne bidra med viktig input til utarbeidelsen av målrettede informasjonsplaner, jfr. Punkt 5.2.7 "Informasjon".

5.2.5 Ledelsen må ha kunnskap om hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer

Ut fra det som fremkommer i datagrunnlaget, må denne suksessfaktoren ansees å være en todelt faktor:

1. Kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning for å se muligheter for gevinster er en forutsetning for at ledelsen skal se hensikten med innføring og således begrunne en beslutning.
2. Kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning for at ledelsen skal sørge for at fokus dreies bort fra "klassisk firkanttenkning".

Helt avgjørende for at ledelsen skal beslutte gjennomføring av en implementering, er utsikter til gevinstrealisering. At ledelsen har en basiskunnskap om prosesstankegang og ITSM generelt, er understreket av panelet som helt essensielt for å få på plass en beslutning om gjennomføringen av et ITIL-prosjekt. Dette henger sammen med punkt 5.2.3 "Ledelsen må formelt beslutte innføring".

I suksessfaktoren ligger videre at det i store organisasjoner som er bygget opp og ledes etter tradisjonelle prinsipper, kan oppfattes som at det er et motsetningsforhold mellom "klassisk firkanttenkning" og innføring av prosessbasert oppgaveløsning på tvers av avdelinger. Dette kan oppfattes som et mulig hinder for vellykket ITIL – innføring med tilhørende omorganisering og prosessimplementering. For å lykkes, må ledelsen ha "nødvendig kompetanse slik at de ser behovet for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning".

I dette ligger det således også at man ved implementering må ha et bevisst fokus på forholdet mellom ITIL – organisasjon med tilhørende prosesser, roller og myndighet og eksisterende organisasjon for øvrig. Det er ikke nok at de ulike ITIL - roller og funksjoner bemannes, men de må gis nødvendig myndighet i forhold til eksisterende organisasjonsstruktur slik at arbeid i prosesser kan styres uten at prosessmanagere nødvendigvis er hierarkisk ansvarlige for personellet. Dette var et punkt som fikk mye oppmerksomhet i respondentenes kommentarer og begrunnelser, og at forholdet måtte håndteres på sjefsnivå kom tydelig frem.

Ledelsens behov for kompetanse trekkes frem som sentralt og denne suksessfaktoren understreker at kompetansenivået i ledelsen er avgjørende for at problematikk knyttet til "klassisk firkanttenkning" skal få nødvendig fokus.

5.2.6 Start med og prioritér noen få ITIL-områder

Denne faktoren peker på hvordan og med hva en ITIL – implementering bør starte med for å skape positiv effekt og produktionsforbedring. Gode resultater av første fase, skal så gi verdifulle og positive erfaringer som danner grunnlag for videre arbeid og bidrar til å skape motivasjon og fremdrift.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan implementeringen bør starte, fremstilles det å benytte en "big-bang" tilnærming hvor hele rammeverket tas i bruk med en gang som lite gunstig og risikofylt med tanke på å lykkes. En tilnærming hvor en fasebasert innføring foretas, anbefales derimot. Det kan starte med innføring av noen få prosesser og/eller funksjoner som helt eller delvis innføres i henhold til rammeverkets anbefalinger. Med denne tilnærmingen minker sannsynligheten for at servicenivået går ned i implementeringsfasen.

Når det gjelder spørsmålet om hva ITIL – innføringen bør starte med fremheves at det er sentralt å forstå hvilken tilnærming og hvilke endringer som gagnar virksomheten i størst mulig grad. Valget av hvor fokus bør settes, tilpasses således tilstanden i virksomhetens eksisterende IKT - tjenesteleveranser. Dette kan handle om å velge områder som er velfungerende og hvor virksomheten driver helt eller delvis etter ITIL – tankegang og hvor mindre justeringer vil gi gevinst. Eller det kan innebære å prioritere implementering på områder hvor virksomheten har store utfordringer og hvor ITIL vil representere en klar mulighet til forbedring. I dette arbeidet ligger således også behovet for en kartlegging av nåsituasjon som danner grunnlag for implementering.

Det er et poeng at det gjøres tilpasninger av ITIL til organisasjonen. Det understrekes i implementering hvor det gjøres tilpasninger av ITIL eller midlertidig tilpasninger av det, at "man må passe på å ikke ødelegge den modulære og generiske strukturen i ITIL med egne spesialiteter som gjør at relasjonene i rammeverket ikke lenger er relevante". En utfordring i så måte er det faktum at det er kritiske avhengigheter mellom ITIL – prosesser. Det må unngås at det oppstår en situasjon hvor det besluttes å innføre enkeltprosesser isolert sett, uten fokus på sammenhenger og avhengigheter i rammeverket. Eksempelvis vil en da kunne erfare at det kan være lite hensiktsmessig å innføre Configuration Management uten Change Management til å kontrollere endringer i CMDB. Videre vil Problem Management i liten grad gi ønskede fordeler med mindre incidents er registrert og klassifisert i incident Management prosessen. Her kan det ligge en fare for at tradisjonell "silotankegang" kan skape "siloer" i ITIL.

En annen fare ved gradvis innføring, er at ITIL søkes innført avdelingsvis, dvs. at en avdeling innfører ITIL, mens andre avdelinger som burde vært involvert i de aktuelle prosesser ikke er det, eventuelt har sine egne prosesser. Det kan eksempelvis planlegges med at ITIL implementeres på avdeling for realisering, men ikke på utviklingsavdelingen. Med en tilnærming som dette, viser erfaringsdata fra Delphi - studien at konsekvensen vil kunne bli flere tjenestekataloger, ulike SNA' er, konkurrerende OLA er, konkurrerende verktøyløsninger etc. Dette uttrykket for mangelfull prosessplankegang vil på sikt virke negativt inn på tjenestenivå og på virksomhetens holdning til ITIL.

Videre trekkes det frem av respondenter at det (i gradvis) innføring av ITIL må gjøres avklaringer i forhold til eksisterende modeller og rammeverk. Dette uttrykkes tydelig gjennom følgende utsagn i en av respondentenes utdypinger: "Dette kan innebære at utfasing av gamle konkurrerende bestemmelser, modeller og styringsverk er nødvendig. I store komplekse organisasjoner kan dette være en fallgrube hvor organisasjonen ender opp med bruk av delvis overlappende modeller for IT – styring".

Utfordringene beskrevet i det overstående er imidlertid ikke til hinder for at ITIL kan implementeres gradvis. Konsekvensen er videre heller ikke nødvendigvis at alle ITIL-prosesser må utformes fullstendig, testes og innføres fullt ut. Resultater fra studien understreker at det bør etableres et klinkende klart fokus på helhet, sammenhenger og avhengigheter i den totale visjonsforankrede planen for gradvis ITIL – implementering. For å oppnå dette, må nødvendig kunnskap om ITIL og om situasjonen i egen organisasjon ligge i bunn for arbeidet (jfr. 5.2.5 og 5.2.8).

5.2.7 Informasjon

Denne faktoren omfatter både begrepene informasjon (selve innholdet) og kommunikasjon (prosessen der informasjonen formidles).

Videre oppfattes suksessfaktoren å være todelt:

1. Informasjon tidlig.
2. Informasjon innføringsløpet i gjennom.

Det første punktet henspeiler på at informasjon i forkant av implementeringer som innebærer organisasjonsendringer skaper trygghet, forutsigbarhet og bidrar således til endringsvilje. De involverte og organisasjonen for øvrig "klargjøres" for den forestående ITIL - implementeringen. Denne informasjonen må være preget av åpenhet og formidle hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra tilsvarende virksomheter.

Punkt 2 henspeiler på at det må gjennomføres en bevisst informasjonsformidling gjennom hele innføringsløpet. Underveis kommuniseres status og videre fremdrift til alle involverte. Det kan være aktuelt å tilpasse budskapet til ulike grupper av interessenter for å sikre at det når frem og gir ønsket effekt. I dette arbeidet benyttes et variert utvalg av kommunikasjonskanaler og virkemidler. Helt konkret nevnes, infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?" – tilnærming, workshops og humor (historier, filmsnutter, tegneserier)...

Det understrekes av panelet at informasjonsarbeidet bør styres. Basert på uttalelser fra respondenter som er kommet frem etter verifisering i brainstormingsfasen, vil målet med informasjonsarbeidet være å ha tilstrekkelige og gode kommunikasjonskanaler slik at alle får den informasjonen de trenger for forstå behovet for endring, å utføre arbeidet, og at informasjonen presenteres på en slik måte at alle forstår den godt og omtrent på samme måte.

Mengden av informasjon medarbeidere i virksomheter må forholde seg til i dag er totalt sett, er stor. Å nå frem med budskapet gjøres best gjennom egen informasjonsstrategi og informasjonsløp hele innføringsprogrammet igjennom.

5.2.8 Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte

I dette punktet ligger et fokus på opplæring som gir en generell viten og forståelse av rammeverket og dets terminologi. Den skal bidra til å danne et grunnlag for at bl.a. organisasjonen skal kunne diskutere ITIL, ved bruk av felles språk og begrepsapparat, på tvers av avdelinger og kulturer.

På samme måte som styrt informasjonsformidling, skal den initiale kompetansehevingen også bidra til "å klargjøre" organisasjonen for innføring. Kompetanse kan bidra til en felles forståelse hvor hvilke muligheter som ligger i innføring av ITIL. Dette punktet kan også ses i sammenheng med at ledelsen må ha grunnleggende forståelse for hva ITIL og prosessbasert oppgaveløsning innebærer for å være i stand til å se muligheter for gevinstrealisering, jfr 5.2.5.

5.2.9 Felles modulbasert verktøy for understøttelse av prosesser

Sentralt for innføring av verktøy som en suksessfaktor er at dette er felles og at forvaltning og utvikling av det er helhetlig styrt.

I store organisasjoner vil det eksistere et stort antall ulike former for IKT - støtteverktøy. Forholdet til disse verktøyene må avklares i arbeidet med innføring av felles ITSM - verktøy, slik at graden av integrasjon blir høy og at man unngår eventuelle konkurrerende verktøyløsninger for understøttelse av ITIL – prosesser.

Når det gjelder utvelgelse og anskaffelse av verktøy, må den foregå ut fra et helhetsperspektiv og en gjennomtenkt kravspesifikasjon. Generelt vil dette innebære krav til at verktøyet er tilpasset den prosesstrukturen ITIL anbefaler, men også med muligheter for bedriftsinterne tilpasninger. Uttalelser fra flere respondenter understøtter overstående: "verktøyet er felles og må tilpasses prosessene, ikke omvendt". Det trekkes videre frem at innføring og utforming av et felles ITSM - verktøy for organisasjonen i forbindelse med ITIL implementeringen, skjer "i takt med prosessutviklingen". Verktøyet og dets ulike moduler tilpasses i dette arbeidet prosessene, og ikke omvendt.

Det kan synes som at verktøy er uunnværlig i innføring av rammeverket. Det understrekes imidlertid av respondenter at "dyktig personell, gode prosessbeskrivelser, gode prosedyrer og arbeidsinstrukser er det viktigste grunnlaget for vellykket IKT – tjenestestyring". Det fremheves at selv om verktøy er viktig, vil det aldri være noe annet enn et middel, ikke et mål i seg selv. Sånn sett tones verktøyets betydning noe ned av ekspertpanelet. Det understrekes videre av panelet at ITIL ikke er et teknologiprojekt hvor teknologi og rammeverk "installeres" som en standard applikasjon. Fokus på verktøy må ikke være så stort at ITIL ses på som en "out of the box løsning" eller applikasjon som installeres og innføres i organisasjonen.

I innføring av at felles verktøy for understøttelse av ITIL – prosesser, må forholdet mellom teknologi og ITIL tydelig avklares, og verktøyenes rolle defineres.

5.2.10 Planlegg med og kommunisér positive resultater

I faktoren ligger et fokus på viktigheten av å planlegge med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater. I tillegg trekkes viktigheten av å kommunisere også oppdukkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.

I faktoren ligger et fokus på det å definere, identifisere og rette søkelyset mot områder hvor det på kort sikt er mulig å oppnå konkrete positive resultater. Dette er beslektet med 5.2.6, ”Start med og prioritéer noen få ITIL-områder”, men avsnitt 5.2.10 innebærer et mer isolert fokus. Det handler ikke sjelden om å finne et punkt som er spesifikt nok til at de fleste i organisasjonen kan forholde seg til det. Et enkelt eksempel kan være at personale på servicedesk kan forholde seg til at skjema for klassifisering av incidents er blitt velfungerende, mens å ha et forhold til økt modenhetsgrad i incident management prosessen, vil være vanskeligere for denne gruppen interessenter.

Det ble av respondenter også fremhevet at fokus ikke ensidig må være på å formidle positive resultater. Det må rapporteres også på mindre bra resultater. Det må være ”en realisme i det hele”. Ensidig fokus på det positive må ikke gå på bekostning av viljen og evnen til å innrømme og å aktivt forholde seg til mindre vellykkede forhold.

Denne suksessfaktoren er helt klart beslektet med faktoren ”Informasjon” (jfr. 5.2.7), og formidling av ”quick – wins” vil kunne inngå i en informasjonsstrategi. Det å løfte opp og kommunisere positive resultater bevisst hører naturlig hjemme i en informasjonsstrategi for ITIL – innføring. Det skaper entusiasme og bidrar til å overbevise eventuelle skeptikere om at ITIL vil bli en suksess, samt skaper moment i utrulling.

5.2.11 Opplæringsprogram for selve innføringen

Et opplæringsprogram for innføringen må ha fokus på å gi opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger kartlegging av både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.

Generelt kan man si at personell med større ansvar i en prosess, vil måtte gjennomgå mer omfattende og/eller dyptgående opplæring enn annet og mindre involvert personell. Dette kan bl.a. gå på behovet for å kunne forstå og sikre integrasjon med andre prosesser.

Videre vil opplæring måtte helt konkret tilpasses de ferdigheter som kreves i forhold til utførelse av den enkeltes arbeidsoppgaver. Eksempelvis vil dette for enkelte grupperinger innebære opplæring i verktøy og innføring i arbeidsprosedyrer, mens det for andre rolleinnhavere kan dreie seg om mer omfattende og krevende opplæring.

At det presiseres at det her er snakk om et ”opplæringsprogram”, innebærer en pedagogisk tilnærming, hvor opplæringsmålsettingen for de enkelte roller er klart definert og også begrunnet i en helhetlig sammenheng. Det understrekes videre at kompetanseheving er en kontinuerlig prosess i en organisasjon og at det ”ved innføring av ITIL må planlegges med tiltak som sikrer at opplæringsbehov innen fagområdet dekkes også etter at selve prosjektet

er over". Planlegging av opplæringsprogrammet innebærer således også planlegging av aktiviteter som sørger for at ITIL blir en del av virksomhetens øvrige kompetansehevingsplaner.

5.2.12 Felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå

Å etablere et system for å måle om tjenestekvalitet er akseptabel og om hvorvidt tjenesterelaterte utfordring kan være under utvikling anses for å være en naturlig del av ITIL - implementeringen.

I dette ligger at det tidlig defineres mål -og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som er realistisk "i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger". Videre trekkes gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA) frem som et fokusområde i arbeidet med måling.

Gjennom panelets kommentarer kommer det tydelig frem at om det entydig skal kunne fastslås hvordan selve implementering faktisk har gått, må det også defineres "metrics". I tillegg bør det helst etableres et organ som en del av den samlede implementeringen som samler inn informasjon og rapporterer på metrics periodisk, eksempelvis månedlig.

En prosess kan ikke anses for å være implementert på en vellykket måte uten en form for måling eller "bevis". Resultatet av målinger knyttet opp mot implementering og andre senere målinger, danner grunnlag for videre arbeid og forbedring av prosesser og IKT - tjenester.

5.2.13 Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring

Innføring av ITIL innebærer ikke bare organisasjonsendringer, men omhandler også kulturen i organisasjonen. Kulturen kan støtte innføring av ITIL eller være en kilde til motstand. Det hevdes på bakgrunn av dette, at det er viktig å rette oppmerksomheten mot organisasjonskultur og sørge for at dette momentet blir håndtert på en bevisst måte. Et bevisst fokus på ulike tiltak som fremmer oppslutning og støtte blant de ansatte vil således være sentralt. Dette bør inngå som en del av planleggingsarbeidet og gjøre seg utslag direkte og indirekte underveis i ITIL - innføringen.

Et viktig moment er at er at implementering med tilhørende fokus og ressurser må og over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet. I utsagnet "Ikke la det gå over" ligger fokus på at ITIL – relaterte endringer over tid må institusjonaliseres og bli en del av virksomhetens praksis. Om ikke dette gjøres, er sannsynligheten stor for at ansatte vil kunne gå tilbake til tidligere rutiner og måter å utføre arbeidet på. Denne form for endring tar ofte tid, og idet prosjektgruppen oppløses har gjerne ikke ITIL i tilstrekkelig grad blitt en del av organisasjonskulturen. Ulike tiltak må således i tillegg planlegges og iverksettes etter at (del)prosjektet er ferdig. Dette kan eksempelvis være innføring av opplæringsplaner for nyansatte og ansatte for øvrig, eller at ITIL – konsulenter leies inn på langtid for å stabilisere

og bidra til videreutvikling av ITIL – kultur. Det kan også handle om at nye fremtidige IKT – løsninger og utviklingsprosjekt bevisst integreres inn i eksisterende prosesser.

Det fremheves videre at organisasjonskultur påvirker lederskap og lederstil. Ledernes holdninger og atferd sett opp mot kulturfaktoren, er således svært viktig, jfr også 5.2.2, "Lederskap".

5.3 Refleksjon over den rangerte listen med de 12 viktigste faktorene som sådan

I det påfølgende vil det bli reflektert over innholdet i listen, hvor balansert den er, hva som tillegges vekt etc. En del interessante og spennende forhold vil i dette tankearbeidet bli trukket frem.

5.3.1 Refleksjon over listens sammensetning

Både resultatet fra reduksjonsfasen og det endelige totale rangeringsresultatet bekrefter entydig at toppledelsen og lederes rolle i organisasjonen for øvrig, er det aller viktigste for å lykkes med innføring av ITIL. Resultatet fra reduksjonsfasen viser at de tre faktorene som er valgt av flest respondenter, omhandler ledere eller lederskap. Etter rangeringsprosessen over tre runder, oppnås det videre sterk grad av konsensus om at faktoren F1: "Lederskap", er den klart viktigste av samtlige faktorer. Gjennomsnittsrangeringen på 1,36 i runde 3, viser at en stor overvekt av respondentene har den rangert som nr 1 og at alle har den rangert som nummer 3 eller høyere, jfr appendiks 1, tabell 22 og 23. Faktoren F2: "Ledelsen må formelt beslutte innføring", er den faktoren som rangeres nest høyest (med et snitt på 2,37), hvor kun en av respondentene rangerer den lavere enn 3. I tillegg til dette angis faktor F4: "Ledelsen må ha kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning" som den fjerde viktigste faktoren, også den med en gjennomsnittsscore (snitt 4,27) godt over middels.

Tallmaterialet generelt og sluttresultatet spesielt, viser at graden av viktighet som tillegges lederes rolle, er svært fremtredende. Det må kunne sies at den rangerte listen over de viktigste faktorene for å lykkes med ITIL er sterkt preget av nevnte forhold. Dette forsterkes ytterligere av respondenters kommentarer og begrunnelser underveis i Delphi – studien. Det uttales blant annet at godt lederskap som beskrevet i fulltekst i F1, er "en forutsetning for" en vellykket implementering og at hele "prosjektet står i fare for å dø ut om ikke ledere på ulikt nivå er lojale og forplikter seg" overfor ITIL – innføringen. Viktigheten av F2 understøttes av tilsvarende uttalelser. Helt konkret går dette på at en formell og forpliktende beslutning av toppledelsen kreves og "danner grunnlag for at nødvendig fokus og ressurser kommer prosjektet til del".

At ledelsesforankring og ledelsesoppfølging er områder som tillegges viktighet i innføringen av ITIL er ikke overraskende, og samsvarer med det faktum at dette er forhold som ofte beskrives i implementeringslitteraturen generelt og i forskning på ITIL spesielt (Hochstein et al. 2005; Carter-Steel & Tan. 2005; Iden et al. 2007) som viktige suksessfaktorer. Vektingen

av lederes rolle og lederskap som kommer til uttrykk her, oppfattes imidlertid å være så signifikant at det må kunne sies å være et interessant funn. Dette vil bli drøftet nærmere opp mot Forsvaret som organisasjon under kapittel 5.4.

Ut over den sterke viktighetsgraden ekspertene tillegger faktorene F1, F2 og F4, er det også flere andre interessante forhold å sette fokus på ved den rangerte listen. Det er blant annet et relativt sterkt innslag av faktorer som henspeiler på kompetanse og kompetanseheving. Hele tre faktorer handler om forhold relatert til dette. F4: som omhandler ledelsens behov for kompetanse, er ansett for å være den viktigste kompetansefaktoren (snitt 4,27). Deretter følger F7: "Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle berørte" (snitt 7,82) og som tredje viktigste kompetansefaktor F10: "Opplæringsprogram for selve innføringen tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i" (snitt 9,00). I rangeringen kan man registrere at det ligger en form for logikk. For å få en beslutning om innføring av ITIL, må ledelsen ha kompetanse. Videre vil en generell form for opplæring som er felles for alle være en nødvendighet for at personell skal kunne snakke sammen, samarbeide og å forstå sammenhenger. Den generelle opplæringen danner også grunnlag for den mer spesifikke opplæringen, som gis ut fra den ansattes konkrete arbeidsoppgaver. Det kan gjerne hevdes at F7 og F10 kunne vært slått sammen til en felles faktor som samlet inneholdt opplæring. I verifiseringsfasen kom det imidlertid så klare uttalelser fra respondenter som understreket viktigheten av at ledelsen har den nødvendige kompetansen utgjør et eget fokusområde, at dette ble opprettholdt. Kunnskap og opplæring som viktig faktor for å lykkes med innføring av ITIL, har bred tilslutning i annen ITIL – forskning også (Hochstein et al. 2005; Carter-Steel & Tan. 2005; Iden et al. 2007; Iden. 2009).

Videre er det blant de tolv viktigste faktorene kun én faktor som omhandler teknologi og verktøy. Her er det noe overraskende å se at F8: "Felles verktøy for understøttelse av prosesser" (snitt 8,45), får en høyere rangering enn F10 (snitt 8,73). Delphi - studiens resultat kan tolkes som en indikasjon på at det er viktigere å innføre verktøyet enn å lære den enkelte medarbeider å bruke det. Dette fremstår som noe overraskende, men det må dog presiseres at forskjellen i gjennomsnitt ikke er særlig stor. At Delphi – studien konkluderer med at verktøy for understøttelse av prosesser er en av de viktigste suksessfaktorer ved implementering av ITIL, skiller seg fra annen kjent forskning på området, men her må det understrekes at det forefinnes svært få (om noen) direkte sammenlignbare undersøkelser.

At F12: " Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring" inngår som en av de 12 viktigste faktorer for å lykkes med innføringen av ITIL er interessant. Å endre organisasjonskultur er en prosess som tar tid, og er sjelden noe det lar seg gjøre store endringer med i løpet av det man kan kalle et klassisk implementeringsløp. Det var kanskje nærliggende å forvente at andre av de 65 faktorene fra brainstormingsfasen skulle bli ansett for å være viktigere av ekspertpanelet enn kulturaspektet. F12 som en sentral suksessfaktor ser ut til i liten grad å støttes av annen ITIL – forskning. Den forekommer ikke med samme innhold i noen andre lister. Iden. 2009 konkluderer imidlertid med at til tross for at prosesser defineres grundig og at ITIL – prosjektet regnes for å være vellykket av ledelsen, kan ansatte likevel bestemme seg for å ikke følge de tilpassede prosesser. ITIL – implementeringen vil

ikke bli effektiv med mindre det organisatoriske og kulturelle aspektet ved prosessendring håndteres (Iden. 2009).

Totalt sett inneholder listen med de viktigste faktorene for å lykkes med ITIL, faktorer som knytter seg til ledelsen & lederskap, kompetanse & kompetanseheving, informasjon & kommunikasjon (F6, F9), fokus på interessenter & interessenters rolle (F3), samt kulturendring. Det er således et klart fokus på ledelsen, ledere og de ansatte i organisasjonen for øvrig, altså det menneskelige aspektet. Resultatet av Delphi – studien inneholder riktignok ett punkt om verktøy for understøttelse av prosesser og ett punkt som omhandler måling (F11), men hovedfokus retter seg totalt sett mot mennesket i den organisasjonen ITIL skal innføres. Teknologi og forhold som formalisert prosjektmetodikk/prosjektteknikk, tones ned til fordel for mer ”myke” sider ved implementering.

Det er avslutningsvis i dette avsnittet, verdt å også knytte en kort kommentar til resultatet fra reduksjonsfasen. Respondentene skulle velge ut de faktorene de mente var viktigst for å lykkes med innføring av ITIL. Av 64 faktorer var det kun 4 faktorer som ikke ble ansett for å være viktige av en eller flere respondenter, jfr appendiks 2 figur 18. Av dette er det naturlig å konkludere med at panelet regner innføring av ITIL for å være en kompleks oppgave som krever fokus på et vidt spekter av fagområder og disipliner. Dette støttes av ulike kommentarer og konkretiseringer fra respondenter i løpet av spørreundersøkelsen. Et eksempel på dette fremkom i første rangeringsrunde: ”... rangering reduserer ikke viktigheten av enkeltfaktorer...”, og ”det bør påpekes at kritiske suksessfaktorer må sees i sammenheng”.

Til tross for det man kan kalle en viss spredning i reduksjonsfasen, var det imidlertid samtidig en klar samling om de 12 viktigste faktorene. Resultatet av rangeringsfasen indikerer ytterligere, gjennom sterk grad av konsensus ($W = 0,70$), at den rangerte listen utgjør de aller viktigste faktorene ved innføringen av ITIL.

5.4 Forsvaret som organisasjon vs. resultatet fra delphi – studien

5.4.1 Innledning

Det kan det være hensiktsmessig å kort vurdere resultatet av studien opp mot Forsvaret som organisasjon. Har organisasjonen karakteristika som gjør at resultatet må forstås ut fra det faktum at undersøkelsen er gjennomført i Forsvaret?

5.4.2 Kan det at studien er gjort i Forsvaret forklare resultatet fra Delphi – studien?

Den militære organisasjonen blir ofte framstilt som et typisk eksempel på en hierarkisk oppbygd organisasjon (Jansen og Offerdal 1987). Det norske Forsvaret kan således sies å være en stor, hierarkisk organisasjon. FLO vil også fremstå som en relativt stor organisasjon i norsk målestokk, preget av hierarkisk organisering. Den har mange avdelinger og underavdelinger plassert på ulike steder i Norge og til dels også i utlandet.

Økende størrelse på organisasjon fører til sterkere horisontal og vertikal spesialisering, dvs. at store organisasjoner har flere separate avdelinger, kontorer eller enheter enn små, og at de har flere hierarkiske nivå (Jacobsen og Thorsvik 2002).

En ulempe ved slike organisasjoner er at den byråkratiske organisasjonsstrukturen gjør at virksomheten blir rigid og vanskelig å endre. Det å følge reglene kan lett bli et mål i seg selv (Jacobsen og Thorsvik 2002).

En tradisjonell og rendyrket beskrivelse av kulturen i Forsvaret vil kunne karakterisere den som avhengighetskultur. Det som holder grupper preget av en slik kultur sammen er lojalitet, lydighet og disiplin overfor et akseptert system eller ideologi (Sjøvold 2006).

Beskrivelsen over er rendyrket. I virkelige organisasjoner og grupper vil bildet være mer nyansert (Sjøvold 2006). Ved analyse av organisasjonskulturen i Forsvaret finner en sannsynligvis også en "blandingskultur" i tråd med det Sjøvold beskriver, og således ikke så rendyrket som det uttrykkes i forrige avsnitt. Det kan imidlertid antas at ulike deler av Forsvaret, og også FLO/IKT, har en organisasjonskultur som til en viss grad preges av en form for avhengighetskultur som tradisjonelt forbindes med militære organisasjoner.

Organisasjonskultur kan forsterke effekten av de utfordringene som ligger i en eksisterende hierarkisk organisasjonsstruktur i forhold til å gjennomføre endringer (Jacobsen og Thorsvik 2002). Organisasjonskultur vil spille en rolle ved at den kan enten støtte eller motarbeide en endring som eksempelvis en ITIL – implementering fører med seg.

En sterk kultur hvor lojaliteten er sterk til linjeorganisasjon og eksisterende forordninger, vil kunne være en utfordring for innføringen av ITIL. Det at ekspertpanelet fra Forsvaret fremhever det å sørge for at det settes ressurser inn på å skape en ITSM – kultur eller en kultur som støtter innføringen som en av de viktigste kritiske suksessfaktorer, kan kanskje antas å ha sammenheng med overstående.

Den militære organisasjonen kjennetegnes videre ved at den er inndelt i enheter som står i et klart over-/underordningsforhold til hverandre. Det er et klart autoritetshierarki innen organisasjonen som kommer til uttrykk gjennom de overordnede sin rett til å gi kommandoer og ordrer, og de underordnede sin plikt til å adlyde disse (Jansen og Offerdal. 1987).

I en slik organisasjon er makt og myndighet sentralisert, og etter teorien fungerer den ved at det blir gitt ordrer nedover i organisasjonen mens informasjon flyter oppover (Sjøvold.2006). Det er toppnivået som fatter beslutningene (Jansen og Offerdal 1987).

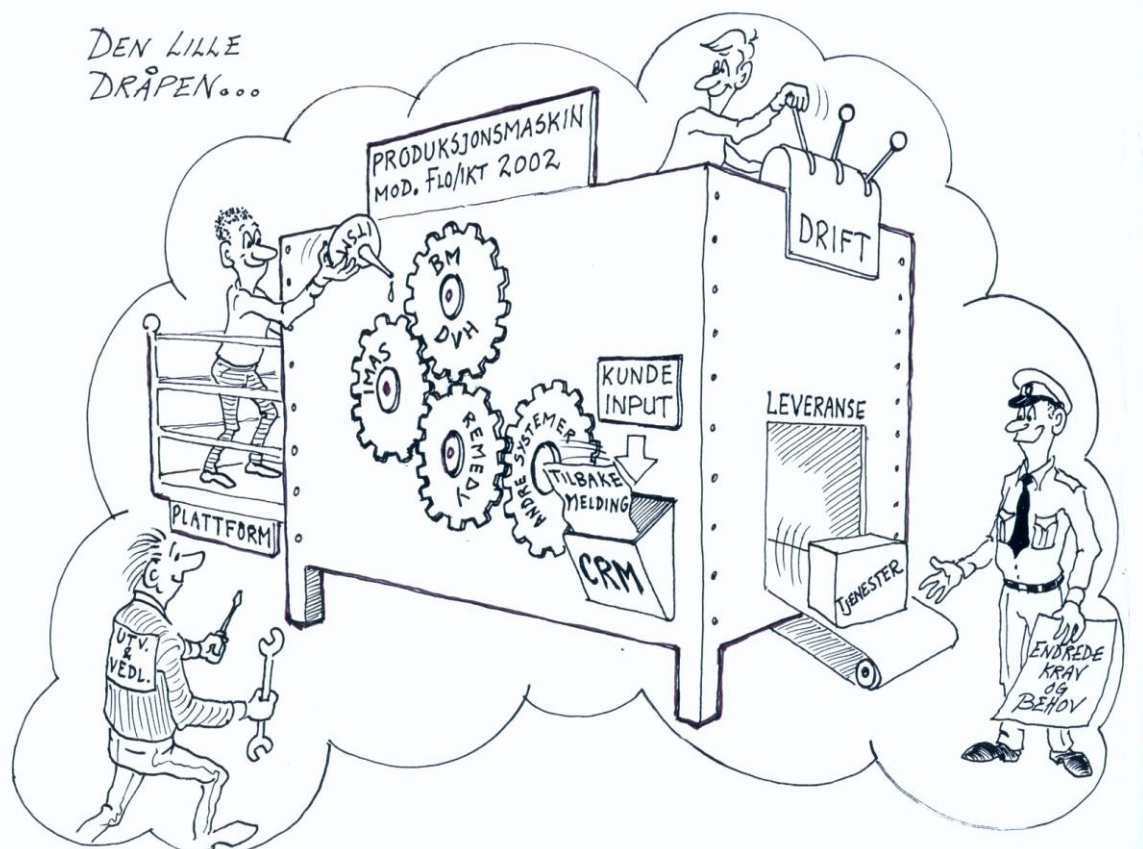
Medlemmene i en avhengighetskultur vil underkaste seg regler, akseptere et hierarki og lyde autoritetene utenfor avdelingen eller teamet (Sjøvold 2006). Videre vil de ansatte forvente en inspirerende, visjonær og karismatisk leder som tar ansvar for gruppens måloppnåelse og medlemmenes velbefinnende. Virkeligheten defineres av lederen, som følges uten spørsmål

i alle sammenhenger om nødvendig. Videre vil rollestrukturen støtte overveiende avhengighetsfunksjonene (Sjøvold 2006).

Organisasjonskultur og "kommandolinjen" til et forsvar som over tid utvikles i fredstid, vil i mindre grad være så rendyrket som beskrevet over. At den i større eller mindre grad er preget av avhengighetskulturer, både militære og sivile grupperinger, kan man imidlertid anta. Ved implementering av ITIL i Forsvaret vil således lederes rolle på ulike nivå naturlig forventes å være avgjørende. Deres rolle vil ha stor betydning for hvordan de ansatte for øvrig forholder seg, og for i hvor stor grad det bl.a. lykkes i å skape oppslutning om ITIL og endring i den enkeltes atferd, tankesett, holdninger etc.

I organisasjoner som i stor eller liten grad er preget av avhengighetskulturer hvor toppledelsen og lederes rolle for øvrig er som beskrevet over, vil det kunne være ekstra viktig med ledelsesforankring og lederskap på alle nivå som støtter opp om ITIL. Det at resultatet i Delphi – studien har et så klart ledelsesfokus kan kanskje til en viss grad antas å ha sammenheng med dette forholdet.

Det er vanskelig å svare på om det at studien er gjort i Forsvaret kan forklare resultatet fra Delphi – studien. Diskusjonen her peker imidlertid på visse antatte karaktertrekk ved organisasjonen som kan ha betydning.



ITIL: oljen i produksjonsmaskinen

6. Konklusjon

6.1 Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

Målsettingen med studien har vært å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføringen av ITIL?

For å besvare spørsmålet er en grundig studie, basert på Delphi – metoden gjennomført. Det er utviklet en autoritativ rangert liste med de 12 viktigste faktorene det må fokuseres på for å lykkes med ITIL – implementering.

1. Lederskap.
2. Ledelsen må formelt beslutte innføring.
3. Identifiser og involvér interessenter.
4. Ledelsen må ha kunnskap om prosessbasert oppgaveløsning.
5. Start med og prioritéér noen få "ITIL - områder".
6. Informasjon.
7. Generell opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle involverte.
8. Felles modulbasert verktøy for understøttelse av prosesser.
9. Planlegg med og kommunisér positive resultater.
10. Opplæringsprogram for selve innføringen.
11. Felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå.
12. Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring.

Resultatet synes å gi et klart svar, og arbeidet fremstår som grundig og systematisk med gyldighet og pålitelighet i dataene. Både den lange verifiserte listen fra brainstormingsfasen og sluttresultatet tilfører fagområdet vitenskapelig bevis for viktigheten av flere suksessfaktorer som tidligere ikke har fremkommet på tilsvarende lister innen ITIL - forskning.

Hovedfokus her er å bevise hvilke faktorer som er de viktigste for å lykkes med innføring av ITIL, i rangert rekkefølge. Mange av faktorene i den rangerte listen støttes av annen forskning, men resultatet har blant annet er sterkere ledelsesfokus enn det som fremkommer i annen ITIL – forskning. Et annet nytt forhold er kulturaspektet som tydelig fremkommer som en viktig faktor. Det må imidlertid fremheves at det er vanskelig å gjøre direkte sammenligninger av sluttresultatet her med annen forskning, da andre lister enten ikke inneholder en rangering, eller kun har et lavt antall faktorer rangert basert på kvantitativ metode. Resultatet fra denne studien kan også i så måte antas å tilføre noe unikt til forskning innen fagområdet. Masteroppgaven kan synes å være det første kjente forsøk på å finne en autoritativ og rangert liste over suksessfaktorer for innføring av ITIL (ved bruk av Delphi – metoden).

6.2 Begrensninger ved studien

Som ved enhver Delphi – studie, baserer også denne studiens resultater seg på et begrenset antall respondenter. Siden respondentene ble valgt basert på erfaring med implementering av ITIL, kan det ikke påstås at det er snakk om et representativt utvalg fra IT - bransjen. Respondentene ble ikke valgt tilfeldig, men gjennom en grundig utvelgelsesprosess hvor et vidt spekter av relevante kompetanseområder knyttet opp mot ITIL – implementering ble søkt dekket. Selv om mange respondenter har lang erfaring fra Forsvaret, har også et flertall relevant erfaring fra annen privat og offentlig IKT – relatert virksomhet med ulik størrelse og fra ulike bransjer. Utvalget kan således sies å ha en viss bredde.

At Delphi – panelet kun er sammensatt av respondenter fra Forsvaret, utgjør også en begrensning. Til tross for at respondentene har erfaring fra andre virksomheter også, vil det likevel være vanskelig å si sikkert i hvor stor grad resultatet fra Delphi – studien kan generaliseres til å gjelde for alle norske virksomheter av tilsvarende størrelse. Tilsvarende vil gjelde i forhold til et internasjonalt perspektiv.

I selve gjennomføringen av rangeringsfasen, var det et visst frafall av respondenter. Antallet var imidlertid også i siste rangeringsrunde innenfor det som anbefales i Delphi – litteraturen (Schmidt et al.2001), og gjennomsnittsrangeringen fra runde til runde inneholdt ikke endringer som gjorde vesentlige utslag på rangeringsrekkefølgen.

6.3 Fremtidig forskning på implementering av ITIL

Det foreligger lite forskning på hvordan ITIL er implementert, til tross for den store interessen det har vært for rammeverket både nasjonalt og internasjonalt. Denne masteroppgaven utgjør kanskje ett lite skritt på veien for ITIL – forskningen mot økt kunnskap om implementering av rammeverket. Mye arbeid gjenstår.

Selv om resultatet fra denne studien vil vise seg å være nyttig, (noe den faktisk har for flere av respondentene allerede), gjenstår det et stort antall ubesvarte spørsmål innen fagområdet. En naturlig oppfølging av denne delphi – studien, kan være å gjennomføre tilsvarende studier i andre større foretak både i offentlig og privat sektor ved bruk av samme metode, for å kunne foreta kvalifiserte sammenligninger og få bekreftet/avkreftet resultatet. Både resultatet fra brainstormingsfasen (den lange listen) og sluttresultatet fra rangeringsfasen vil i så måte kunne fungere som "basis" for videre forskning på implementering av ITIL ved bruk av Delphi – metoden.

Den noe tilpassede varianten av Delphi – metoden som har vært benyttet her og er beskrevet i masteroppgaven, har vist seg å være meget godt egnet, og vil kunne gjenbrukes direkte. Det å i fortsettelsen sette fokus på mer snevre forskningsspørsmål innen innføring av ITIL, som eksempelvis omhandler implementering av en enkelt prosess eller en funksjon, fremstår som et aktuelt fremtidig fokus. Spørsmål som: hva er de viktigste faktorene for å lykkes med Configuration Management, hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av Incident Management, eller hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av Service Desk, er konkrete eksempler på dette. Resultatet fra denne

masteroppgaven kan utgjøre et grunnlag eller en sped begynnelse på en rekke Delphi – studier hvor ulike områder i "ITIL – verdenen" undersøkes.

6.4 Digresjon

I gjennomføringen av selve Delphi – studien har arbeidet skapt engasjement blant svært mange av respondentene. Gjennom studiens ulike faser har den enkelte bl.a. involvert seg, fått et eierskap til resultatet, vært gjennom en læringsprosess og bevisstgjøring, og sluttresultatet er en omforent ("demokratisk") enighet om hva som er viktig for å lykkes med innføring av ITIL. Delphi – studien synes således å ha tilført FLO/IKT flere av de forhold som masteroppgaven peker på som viktige for å lykkes med innføring av ITIL. Det kunne vært interessant å gjøre undersøkelser som svarer på i hvor stor grad Delphi – metoden egner seg i implementeringsarbeid. Hva med å undersøke effekten av Delphi – metoden i et reelt innføringsprosjekt? Kan bruk av Delphi – metoden bidra til vellykket implementering av ITIL?

Litteraturhenvisinger

Belassi, W., O.I. Tukul. 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects, *International Journal of Project Management*, vol. 14, nr 3, 1996.

Bernt, I., M. Krohn, H. Solvang, 1989. *Metodevalg og metodebruk*. Tano, Oslo.

Besner, C., B. Hobbs. 2006. The perceived value and potential contribution of projects, management practices to project success. *The Project Management Institute*, Vol 37, No 3, pp 37 – 48

Brancheau, J.C., Janz, B.D, Wetherbe, J.C. 1996. Key issues in information systems management: 1994-95 SIM Delphi results, *MIS Quarterly* 20 (2), s. 225 – 242.

Broke, J., O. Thomas, 2006. Reference modeling for organizational change: Applying collaborative techniques for business engineering. *Proceedings of the Twelfth American Conference on Information Systems*, Acapulco, Mexico.

Carter-Steel, A., M. Toleman, W. Tan. 2006a. Challenge of adopting multiple process improvement frameworks. *University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia*.

Carter-Steel, A., M. Toleman, W. Tan. 2006b. Transforming IT Service Management – the ITIL Impact. *ACIS 2006 Proceedings*, Association for Information Systems.

Carter-Steel, A., W. Tan, 2005. Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: Progress and success factors. *Department of Information Systems, Faculty of Business University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia*.

Charvat, J. 2003. *Project Management Methodologies*. John Wiley and Sons, Inc. New Jersey.

Collins, A., D. Baccharini. 2004. Project success – A survey. *Journal of Construction Research*, Vol. 5, No. 2, s. 211 – 231.

Cooke-Davies, T. 2002. The real success factors on projects, *International Journal of Project Management*, vol 20,2002.

Dalkey, N., Helmer, O., 1963. An experimental application of the Delphi method to the use of experts, *Management Science* 9 (3), p 458-467.

Davis, A.K, 1948. Bureaucratic patterns in the navy officer corps. *Social Forces* vol 27.

Delbecq, A.L, Van de Ven, A.H., Gustafson, D.H. 1975. Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.

Doll, W.J. 1985. Avenues for top management involvement in successful MIS development. MIS Quart, 1985, 9, p 17 – 35.

Elvenes, B.O. 1987. Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring. Dr.ing.-avhandling, Norges Tekniske Høgskole, Trondheim.

Engeberg, M. 1984. Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet. Oslo, Aschehoug/Tanum-Norli.

Fog, J. 1979. Om kvalitativ metode.

Garrity, J.T. 1963. Top management and computer profits. Harvard Bus Rev 1963, 41 (4). P. 6-12, 172 -174.

Gobeli, D.H., E.W. Larson. 1989. The Barriers Affecting Project Success. Proceedings of the 1986 Seminar Symposium Drexel Hill, PA: The Project Management Institute, 1986.

Goodstein, L.D., W. Burke, 1991. Creating successful organizational change, Organizational Dynamics (pp 5 – 17). New York, Spring.

Gray, C.F., E.W. Larson, 2006. Project Management. The Managerial Process. McGraw-Hill, New York.

Hall, R.H, 1972. Organizations. Structure and Process. NJ, Prentice Hall.

Harmon, P. 2003. Business process change. San Francisco, Morgan Kaufman Publishers.

Hartman, F., R.A. Ashrafi. 2002. Project management in the information systems and information technologies industries, Project Management Journal, vol 33, nr 3, 2002.

Hayne, S., Pollard, C. 2000. A comparative analysis of critical issues facing Canadian information systems personnel: a national and global perspective, Information & Management 38 (2), s. 73-86.

- Hendricks, D. 2005. An Investigation into the Consensus Surrounding Information Systems Project Success. University of Cape Town, Department of Information systems.
- Hochstein, A., G. Tamm, W. Brenner. 2005. Service-oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors. University of St. Gallen, Sveits.
- Holsapple, P., Joshi, K. 2002. Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study, *Information & Management* 39 (6), s. 477 – 490.
- Iden, J. 2009. Implementing IT Service Management: Lessons Learned from a University IT Department. NHH, Bergen.
- Iden, J., F. Steindal, B. Stokke, 2007. The Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Norway: Progress, success factors and benefits. NHH, Bergen.
- Jacobsen, D.I. 2004. Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D.I., J. Thorsvik, 2002. Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jansen, A., A. Offerdal, 1987. Militær organisasjon og leiarskap. Tilfellet Vassdalen. Norsk militært tidsskrift nr 9/87.
- Jessen, S.A. 2005. Mer effektivt prosjektarbeid, Universitetsforlaget, Oslo.
- Karlsen, J.T., J. Andersen, L. S. Birkely, E. Ødegård. 2006. An empirical study of critical success factors in IT projects. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol 3, No. 4, s 297 – 311.
- Karlsen, J.T., P. Gottschalk, 2005. Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering. Universitetsforlaget, Oslo.
- Kendall, J.E., Kendall, K.E., Smithson, S., Angel, I.O. 1992. SEER: a divergent methodology applied to forecasting the future roles of the systems analyst, *Human Systems Management* 11 (3), s. 123-135.
- Kerzner, H. 1987. In search of excellence in project management, *Journal of Systems Management*, vol. 38, nr 2, 1987.
- Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Publishing, USA.

Kotter, J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press, USA.

Lederer, A.L., A.L. Mendelow. 1988. Information systems planning: top management takes control. Bus Horizons, 1988, p 73 – 78.

Lewin, K. 1958. Readings in Social Psykology, Maccoby, Elenor E. et al. Third edition, Group Decision and Social Change (pp 196-211). London, Methuen & Co ltd.

Lewin, K. 1963. Field Theory in Social Science. London, Tavistock Publication.

MC. Call, G., J.L. Simmons, 1969. Issues in Participant Observation. Addison-Wesley, Massachusetts.

Morris, P. W. G., H. A. Jamieson. 2003. Moving from Business Strategy to Project Strategy. Project Management Institute, Drexel Heath, Pennsylvania.

Office Of Government Commerce (OGC). 2002. Best Practice for Planning to Implement Service Management. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007a. Service Strategy. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007b. Service Design. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007c. Service Transition. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007d. Service Operation. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007e. Continual Service Improvement. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007f. The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. London: The Stationary Office.

Office Of Government Commerce (OGC). 2007g. Glossary of Terms, Definition and Acronyms. Norsk versjon oversatt og tilpasset av NordicAware Norge AS.

Okoli, C., Pawlowski, S.D. 2004. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, Information & Management 42, s. 15-29.

Pinto, J.K., D.P Slevin. 1988. Critical Success Factors across the project Life Cycle, Project Management Journal, vol. 19, nr 3, 1988.

Rockart, J.F., A.D. Crescenzy. 1984. Engaging top management in information technology. Sloan Manage Rev, 1984, 3-16.

Schmidt, R. 1997. Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques, Decision Sciences 28 (3), s 763 – 774.

Schmidt, R., Lyytinen, K. Keil, M., Cule, P. 2001. Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study, Journal of Management Information Systems 17 (4), s 5 – 36.

Schwalbe, K. 2006. Information Technology Project Management (4th ED), Thomson Course Technology, Boston.

Sedera, W., G. Gable, M. Rosemann, R. Smyth. 2004. A success modell for Business process modeling: Findings from A multiple case study. Queensland University of Technology, Australia.

Senior, B. 1997. Organizational Change. London, Financial Times Management.

Sjøvold, E. 2006. Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper. Universitetsforlaget, Oslo.

Taylor, C., W. Sedera, 2003. Defining the quality business reference models. In Proceedings of the 14th Australian Conference on Information Systems, Perth, Western Australia.

Taylor, C., W. Sedera, 2003. Defining the quality business reference models. In Proceedings of the 14th Australian Conference on Information Systems, Perth, Western Australia.

The Standish Group International Inc. 1995. The Chaos Report.

Van Bon, J. 2002. IT Service Management: An Introduction. Addison-Wesley, London.

Wilensky, H.L, 1967. Organizational intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry, N.Y.: Basic books.

Young, R., E. Jordan. 2008. Top management support: Mantra or necessity? International Journal of Project Management, vol 26, 2008, p 713 – 725.

Appendiks 1 – tabeller

Tabell 13

Activity	Barrier	Incidence (%)
Planning, 32%	Unclear definition	16
	Poor decision making	9
	Bad information	3
	Changes	4
Scheduling, 12%	Tight schedule	4
	Not meeting schedule	5
	Not managing schedule	3
Organizing, 11%	Lack of responsibility or accountability	5
	Weak project manager	5
	Top management interference	1
Staffing, 12%	Inadequate personell	5
	Incompetent project manager	4
	Project member turnover	2
	Poor staffing process	1
Directing, 26%	Poor coordination	9
	Poor communication	6
	Poor leadership	5
	Low commitment	6
Controlling, 7%	Poor follow-up	3
	Poor monitoring	2
	No control system	1
	No recognition of problems	1

Tabell 13: Suksessfaktorer ved prosjektarbeid (Gobeli og Larson 1989)

Tabell 14

Success Criteria	Points
1. User involvement	19
2. Executive management support	16
3. Clear statement of requirements	15
4. Proper planning	11
5. Realistic expectations	10
6. Smaller project milestones	9
7. Competent staff	8
8. Project team ownership	6
9. Clear vision and objectives	3
10. Hard-working, focused staff	3
Total	100

Tabell 14: The Chaos report, The Standish Group Inc, 1995

Tabell 15

Generell erfaring	<ul style="list-style-type: none"> • Mange års erfaring innenfor både IKT – relatert ledelse, prosjektledelse og prosjektstyring. • Mange års IKT – faglig (teknisk) erfaring innen fagområdene utvikling, realisering, drift etc.
Erfaring med innføring av ITIL	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse av innføring av ITIL – prosesser ved IS/IT – avdelingen i Luftforsvarets Forsyningskommando i 1998. • Ansvarlig for innføring av prosessmodell ved etablering av FLO/IKT i januar 2002 (delvis basert på ITIL). • Ansvarlig for direktivet for endringsstyring og implementering av dette i organisasjonen. • Prosjektleder for innføring av felles Servicedesk. • Sterkt delaktig i etablering av felles Servicedesk med felles hendelsesprosess. • Linjeleder for implementering av ITIL –prosesser. • Praktisk erfaring med hvordan prosessene er implementert i verktøy (Remedy). • Sentral i arbeidet med innføring av endringshåndtering på sikre plattformer. • Mange års erfaring med ITIL - prosesser, både med design og implementering. • Erfaring med etablering av felles tjenestekatalog. • Prosjektdeltager ved innføring av Configuration Management
Erfaring med ITIL etter inn-føring (i drift)	<ul style="list-style-type: none"> • Leder for ITSM - kontoret i FLO/IKT • Prosessansvarlig for ITIL – prosessene i FLO/IKT. • Ansvarlig for alle Service Management Koordinatorene i driftstjenester i FLO/IKT, med særlig fokus på Incident Management og oppdragsflyt. • Overordnet ansvar for Problem Management i FLO/IKT • Tidligere ansvar for Release Management i FDS. • Ansvarlig (systemforvalter) for verktøyet Remedy som understøtter ITIL – prosessene i FLO/IKT. • Gruppeleder for prosessforbedringsgruppen i FLO/IKT. • Leder for forbedringsteamet for prosesser ved FDS • Erfaring som leder for Forsvarets Driftsenter (FDS). • Deltagelse i ulike arbeidsgrupper opp mot ITIL • Arbeid med design og prosessforbedring • Lang erfaring med utforming av prosesser og dokumentasjon • Medlem av IT Servicemanagementteamet • Erfaring som kunde i forbindelse med etablering av leverandøravtaler internt (OLA). • Erfaring som leverandør til kunde med ITIL-krav • Kurskoordinator for ITIL – opplæring. • Erfaring fra ulike roller: Change Manager, Problem handler, Problem Manager, prosessleder, prosesseier, prosesskonsulent, prosesskoordinator, prosessplanlegger, Service Level manager, ITSM koordinator,. • Jobbet før en del innenfor Change Management. • Jobber innenfor Continuity Management • Erfaring med SLM (særlig interne avtaler og kontrakter).

Tabell 15: Sammenfatning av panelets kompetanse.

Tabell 16

Nr	Kategori og faktor	%
1.	Lederes rolle	
1.1	Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning.	73
1.2	Ledelsen må utarbeide felles virksomhetsmodell (overordnet prosessmodell).	27
1.3	Ledelsen må aktivt styre prosessarbeidet (prioritere prosesser) og utpeke prosesseiere (og -team) for hovedprosesser.	40
1.4	Ledelsen må gjennomføre initial planlegging , som innhenting av data om prosesser, Return On Investment (ROI), omfang, målsettinger, mandater, verktøyvalg	6,7
1.5	Ledelsen må formelt beslutte innføring , tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	87
1.6	Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	73
2.	Verktøy	
2.1	Felles verktøy for prosessmodellering (for eksempel Business Modeller) og for grafisk fremstilling og tilgjengeliggjøring av prosessbeskrivelser .	0
2.2	Felles modulbasert verktøy (f.eks. Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.	53
2.3	Vent med verktøy. Felles modulbasert verktøy (f.eks. Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres, men først etter at prosesser er utviklet og sammenhenger er kartlagt på en grundig måte.	6,7
2.4	Riktige verktøy på teknisk side , eksempelvis overvåkingsverktøy, supportverktøy, programvaredistribusjonsverktøy, lisenskontrollverktøy etc.	13
3.	Opplæring	
3.1	Generell og grunnleggende opplæring i prosesstankegang, ITSM og ITIL for alle berørte.	53
3.2	Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.	53
3.3	Innføring av prosesser innebærer repetisjon . Vær bevisst på hva som repeteres, hvor ofte og at formen er variert og motiverende. (Eksempelvis: fagnettverk, workshops, forum, ITSM -portaler)	6,7
3.4	Kjernegruppe med ansvar for å bygge opp og vedlikeholde kompetanse på ITIL. Gruppen er en del av innføringsteamet og innbefatter ressurs fra ledernivå.	33
3.5	Organisasjonen må ha riktig kompetansenivå totalt : teknisk kompetanse, prosesskunnskap, kunnskap om kunden, ITIL- kunnskap.	20
4.	Informasjon og kommunikasjon	
4.1	Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlige informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.	60
4.2	Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater , og kommuniser også oppdukkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.	53
5.	Prosjektstyring	
5.1	Gradvis innføring av rammeverket styrt ved prosjektmetodikk -og tankegang hvor det etableres strukturert prosjektorganisasjon i flere delprosjekt , med både helhetlig plan (program) og plan med klare mål/delmål for det enkelte delprosjekt. I dette ligger bl.a. at planer inneholder hvilke prosesser som skal innføres, i hvilken rekkefølge/prioritet og hvordan den enkelte prosess skal innføres.	40
5.2	Tilføring av ressurser (penger og hoder) til prosjektet over tid.	20
5.3	Tilføring av ekstraressurser til organisasjonen i innføringsperioden for å dekke opp for ressurspersoner som helt eller delvis avgis til prosjektet og til besetting av roller som implementeres.	27
5.4	Prosjektstyringsverktøy som understøtter innføring. Eksempelvis MS Project, METFOR.	6,7
5.5	Innføringsteam med ansvar for innføring bestående primært av virksomhetsinterne deltagere , supplert med en eller et lite antall eksterne ressurspersoner i form av innleide konsulenter eller subject matter experts (SME).	33
5.6	Kontinuitet på deltagere i innføringsteamet og ellers i sentrale posisjoner under innføring.	33
5.7	Sterk prosjektleder med erfaring fra tilsvarende prosjekter som styrer, støtter lederne i prosjektet og driver innføringen frem.	47

Forts...

Tabell 16

Nr	Kategori og faktor	%
6.	Måling	
6.1	Definer mål -og suksessfaktorer for innføringsprosjektet , og sørg for rapportering til ulike grupperinger. I dette ligger at det settes opp konkrete prosjektrelaterte faktorer og mål for innføring med fokus på forankring, motivasjon, opplæring, kommunikasjon og info.	33
6.2	Gjennomfør ITSM foranalyse med praktisk tilnærming.	27
6.3	Innfør kontinuerlig prosessforbedring tidlig i prosjektet gjennom å etablere en gruppe som bare har som ansvar å forbedre prosesser som er innført, gjerne sett i sammenheng med Capability Maturity Model (CMM). I dette ligger bl.a. at både prosesser, prosessgrensesnitt, verktøy og rutiner må inn i en loop av stadige målinger og forbedringer, samt at fremdrift og resultater rapporteres.	33
6.4	Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål -og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som er realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA).	53
6.5	Måling av ROI og verdibidrag.	13
7.	ITIL	
7.1	En ITIL-innføring må gjelde enhetlig for hele organisasjonen med jevn felles satsing og modenhet på ITIL.	13
7.2	Den som er ansvarlig for ITIL-innføringen er også ansvarlig for selve tjenesteleveransen innføringen av ITIL skal understøtte.	13
7.3	Integrer ITIL med eksisterende prosesser, rutiner og prosedyrer, men uten å ødelegge den modulære og generiske strukturen i ITIL med egne spesialiteter som gjør at relasjonene i rammeverket ikke lenger er relevante. I dette ligger bl.a. at man ved tilpasning av ITIL i egen organisasjon må sørge for å fase ut gamle konkurrerende bestemmelser, modeller og styringsverk, slik at man unngår overlappende modeller for IT-styring.	27
7.4	Implementering må være en læreprosess . I dette ligger at det kan være en "showstopper" at alt skal være ferdig før man begynner implementeringen av en prosess. Det er en god start å identifisere roller og arbeidsoppgaver, og i neste fase for eksempel identifisere interessenter.	6,7
7.5	Alle prosesser må dokumenteres og fortløpende oppdateres .	33
7.6	Det innføres en Configuration Management Data Base (CMDB) helt i starten av innføringen.	20
7.7	Definitive Software Library (DSL) innføres ved innføring av prosesser som change, release og incident.	0
7.8	Felles tjenestekatalog basert på Service Portfolio innføres tidlig.	20
7.9	Start med og prioritéer noen få "ITIL - områder" (funksjoner/prosesser) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	73
7.10	Start med Servicedesk og Incident Management prosessen .	6,7
7.11	Begynn med servicedesk og incident, samt la en enkel change-prosess komme tidlig, og la disse første prosessene modnes en stund før videre igangsetting iverksettes .	40
7.12	Service Level Management (SLM) og Service Level Agreement (SLA) er prioriterte forutsetninger.	27

Fortsetter...

Nr	Kategori og faktor	%
8.	Organisasjon og organisasjonskultur	
8.1	Innfør system for kontinuerlig oppfølging i form av et sekretariat på full tid som skaper "trøkk" overfor dem som bekter de ulike roller og således sikrer at sakene drives frem.	20
8.2	Det som er overordnet "førende"/rammer for organisasjonen relatert til ITIL i forhold til hva som kan bestemmes lokalt i hver avdeling avklares, og detaljutføring/avklaringer bestemmes så langt ned i organisasjonen som mulig for å gi eierskap.	13
8.3	Sørg for helhetlig ansvar og prosessanlegg ved at den enkelte prosesseier eller medarbeider føler et eierskap for at "egen" prosess og løsingen totalt sett fungerer.	33
8.4	Planlegg med og gjennomfør ulike tiltak for å skape optimalt samarbeid i grensesnittet mellom de forskjellige prosessene , blant annet ved å arrangere sosiale sammenkomster ("bli-kjent-aspektet").	13
8.5	Prosesseiere/prosessledere må gis nødvendige fullmakter og ressurser, og forholdet til linjeledelsen må avklares.	40
8.6	Identifiser og involv sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	53
8.7	Det må vektlegges å involvere og gi fullmakter og ressurser til ildsjeler ("bjellesauer") spesielt , og disse personene må følges opp underveis i form av belønning og også med tanke på å unngå utbrenthet.	40
8.8	Vær fast i intensjon og prinsipper, men pragmatisk i detaljer . I dette ligger at man må holde sterkt fokus på det som skal oppnås, men at det utvises pragmatisme i det praktiske arbeidet ved å være lydhør overfor forslag på detaljnivå fra ulike aktører.	27
8.9	Endringsvilje og endringsevne hos interessenter.	27
8.10	Nødvendige organisasjonsendringer må gjøres straks etter oppstart om ikke spesielle forhold tilsier noe annet, og relevante deler av organisasjonen må settes ansvarlig for "sine deler". I dette ligger også oppdatering av stillingsbeskrivelser som reflekterer prosessansvar.	13
8.11	Unngå "Tordenskjolds soldater" . I dette ligger at man må unngå at samme person får for mange roller, da dette vil skape "inhabilitet" og flaskehals, i tillegg til at det fort oppstår misforståelser ("hvilken hatt har du nå?").	6,7
8.12	Passende personlige egenskaper hos personell som skal inneha viktige roller i de ulike prosessene	6,7
8.13	Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring , og at en implementering med tilhørende fokus og ressurser må gå over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").	53
8.14	Sett fokus på hvordan medarbeidere fra ulike enheter arbeider og samarbeider for å oppnå kulturendring	13
8.15	Synliggjør et endringsbehov ved å skape kriseforståelse som del av begrunnelse for at ITIL innføres. I dette ligger en beskrivelse av at nåsituasjonen er uholdbar og at om organisasjonen ikke foretar seg noe, vil det få svært negative konsekvenser.	13
8.16	Forbedringskultur hvor den enkelte kontinuerlig ser etter og kommer med forbedringsforslag til egen og andres prosesser.	13
8.17	Når det blir foreslått forbedringer, vær rask med å respondere og bevisst i ordvalg når det gjelder å avvise forslag.	6,7
8.18	Fokus på bedriftens målsettinger og at prosessens mål understøtter bedriftens mål .	47
8.19	Vær oppmerksom på at prosessforbedring/standardisering kan innebære "rutinisering" som igjen kan føre til automatisering. Ta høyde for at dette kan være en utfordring i for eksempel problemløsning som ofte krever spesialkompetanse og "kreative". løsninger.	6,7
8.20	Det må få konsekvens hvis det oppdages at prosess ikke følges .	13
9.	Kunderelasjoner	
9.1	Forståelse for kundens forretningsprosesser .	27
9.2	Aksept for at kundetilfredshet er viktig .	6,7
9.3	Riktig og modulær prismodell .	0
9.4	Fokusere på å hjelpe "kundens kunde" .	0

Tabell 16: Resultat etter reduksjonsfasen.

Tabell 17

Oversikt over hvordan rangering fordeler seg mellom faktorer i rangeringsrunde 1, hvor konsensus er lav
14 respondenter

Suksessfaktor	Fordeling av rangering mellom faktorer											
	Rang1	Rang2	Rang3	Rang4	Rang5	Rang6	Rang7	Rang8	Rang9	Rang10	Rang11	Rang12
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkretter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	4	5	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0
Ledelsen må formelt beslutte innføring, tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	4	3	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
Identifiser og involv sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	1	1	2	3	5	0	0	0	1	0	1	0
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanntenkning	5	0	1	2	0	0	0	0	1	1	1	3
Start med og prioriter noen få "ITIL - områder" (prosesser/funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	0	2	4	1	0	1	0	2	2	1	0	1

Fortsetter...

Tabell 17

<p>Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter.</p> <p>Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.</p>	0	1	0	1	1	2	3	2	2	1	1	0
<p>Generell og grunnleggende opplæring i prosessanegang, ITSM og ITIL for alle berørte.</p>	0	0	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1
<p>Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.</p>	0	0	2	0	2	2	3	1	0	0	1	3
<p>Planlegg med og kommuniser tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommuniser også oppdakkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.</p>	0	0	2	1	0	0	1	0	3	3	4	0
<p>Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.</p>	0	1	0	1	1	0	4	4	0	1	0	2
<p>Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA)</p>	0	1	0	0	1	3	1	1	1	1	2	3
<p>Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring, og at implementering med tilhørende fokus og ressurser må over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").</p>	0	0	0	2	0	1	1	2	3	2	2	1

Tabell 17: Fordeling individuell rangering, runde 1

Tabell 18

Runde 1
R1=respondent 1, R2 = respondent 2.....

n= 12 p= 14

Suksessfaktor	Rangering															SUM	SNITT
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R12	R13	R14	R15			
Ledelsen må formelt beslutte innføring , tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	3	1	2	11	2	10	5	4	1	2	1	1	8	6	57,00	4,07	
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanntenkning	1	3	1	4	1	12	1	12	10	12	4	9	11	1	82,00	5,86	
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	2	2	5	1	10	1	2	6	2	1	2	4	1	10	49,00	3,50	
Start med og prioriterer noen få "ITIL - områder" (prosesser/ funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktjonsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	8	10	8	3	9	2	4	3	3	3	9	6	2	12	82,00	5,86	
Informasjon: Tidlig informasjon , preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?-" tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.	4	9	11	7	6	5	10	2	7	9	6	8	7	8	99,00	7,07	

Fortsetter...

Tabell 18

<p>Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.</p> <p>Generell og grunnleggende opplæring i prosesankegang, ITSM og ITIL for alle berørte.</p> <p>Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.</p>	6	12	12	3	7	8	7	5	7	5	3	6	11	104,00	7,43	
	12	6	3	5	8	9	6	5	6	4	7	11	10	3	95,00	6,79
<p>Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommunisér også oppdrukkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.</p> <p>Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA)</p> <p>Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).</p> <p>Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturrendring, og at implementering med tilhørende fokus og ressurser må og over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").</p>	5	7	7	10	4	8	7	8	12	8	8	2	12	7	105,00	7,50
10	11	10	9	7	3	9	11	9	11	11	10	3	4	118,00	8,43	
7	8	6	6	12	6	11	9	11	10	12	12	5	2	117,00	8,36	
11	5	9	2	5	4	3	1	4	5	3	5	4	5	66,00	4,71	
9	4	4	8	11	11	12	10	8	6	10	7	9	9	118,00	8,43	
Kendall's W															0,224275724	
Spearman															0,16460	
Kji-kvadrat															43,73376623	
p-verdi															0,000008089	

Tabell 18: Rangering, runde 1

Tabell 19

n= 12 p= 12

Runde 2

R1=respondent 1, R2 = respondent 2.....

Suksessfaktor	Rangering												SUM	SNITT	
	R1	R2	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R12	R14	R15			
Ledelsen må formelt beslutte innføring, tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	3	1	2	3	7	4	4	2	2	2	2	2	2	34,00	2,83
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning	1	3	4	1	8	2	12	6	5	4	12	1	59,00	4,92	
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	2	2	1	2	1	1	6	1	1	1	1	3	22,00	1,83	
Start med og prioriterer noen få "ITIL - områder" (prosesser/ funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	6	11	5	7	2	5	3	4	3	5	4	5	60,00	5,00	
Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlign informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"- tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.	7	8	7	5	5	7	2	7	7	8	7	8	78,00	6,50	

Fortsetter...

Tabell 19

Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.	10	12	8	8	10	8	7	5	8	6	8	11	101,00	8,42
	Generell og grunnleggende opplæring i prosessanlegg, ITSM og ITIL for alle berørte.	12	10	6	4	9	6	5	8	6	7	6	6	85,00
Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.	4	6	9	12	11	9	8	12	9	9	9	9	107,00	8,92
Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommunisér også oppdagede positive resultater gjennom hele innføringsløpet.	9	9	11	10	3	10	11	9	12	11	5	7	107,00	8,92
Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA)	8	7	10	9	6	11	9	11	11	12	10	10	114,00	9,50
Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	5	5	3	6	4	3	1	3	4	3	3	4	44,00	3,67
Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturrendring, og at implementering med tilhørende fokus og ressurser må og over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").	11	4	12	11	12	12	10	10	10	10	11	12	125,00	10,42
	Kendall's W												0,615675991	
	Spearman												0,58611	
	Kji-kvadrat												120,0568182	
	p-verdi												0,0000000000000000000000018	

Tabell 19: Fordeling individuell rangering, runde 2

Tabell 20

Oversikt over hvordan rangering fordeler seg mellom faktorer i rangeringsrunde 2, hvor konsensus er moderat
12 respondenter

	Fordeling av rangering mellom faktorer												
	Rang1	Rang2	Rang3	Rang4	Rang5	Rang6	Rang7	Rang8	Rang9	Rang10	Rang11	Rang12	
Suksessfaktor													
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	7	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Ledelsen må formelt beslutte innføring, tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsetninger og ressurser til å innføre ITIL.	1	6	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	1	0	5	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanttenkning	3	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	2
Start med og prioritéer noen få "ITIL - områder" (prosesser/ funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktjonsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	0	1	2	2	4	1	1	0	0	0	0	1	0

Tabell 20: Rangering, runde 2

Fortsetter...

DATAINNSAMLING - Rangeringsfase, runde 2
Forsknings spørsmål: Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innføring av ITIL?

All informasjon som samles inn vil bli anonymisert og behandlet deretter!

Du skal rangere faktorer etter viktighet fra 1 til 12. Den viktigste faktoren gis rangering 1... (se for øvrig info. i E-post)

Suksessfaktor	Snitt	Kort begrunnelse fra respondenter for runde 1	Rang
<p>Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).</p>	3,50	Samlet kan man si at det handler om at ledere offentlig demonstrerer at de forplikter seg til å støtte opp om ITIL-innføringen gjennom aktiv handling. Uten sammenheng mellom liv og lære vil prosjektet oppfattes som mindre viktig og dø ut. Det hele vil kunne oppfattes som "nok et påfunn". Med lederskap som beskrevet i venstre kolonne sikres trykk og fremdrift løpet ut. Ledere på ulike nivå må engasjere seg for å nå ut til sluttbruker av ITIL.	
<p>Ledelsen må formelt beslutte innføring, tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.</p>	4,07	I dette ligger et klart fokus på viktigheten av å formalisere ansvar og myndighet. Det henspiller også på behovet for en felles visjon, strategi og overordnede målsettinger for implementeringsprosjektet. En slik beslutning vil også sørge for nødvendige ressurser initialt, og også øke sannsynligheten for at ITIL - innføringen får nødvendig fokus og prioritet gjennom hele programmet.	
<p>Identifiser og involv sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).</p>	4,71	Man får også med det uformelle hierarki av sterke personligheter og personell med faglig styrke. Involvering en forutsetning for god design av prosesser, motivasjon og endringsvilje. Viktig for å få prosesser til å fungere på tvers av org.	
<p>Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanntenkning</p>	5,86	At ledelsen har nødvendig forståelse til å se gevinstmuligheter, er en forutsetning for formell beslutning. En dreining bort fra klassisk firkanntenkning er en forutsetning for helhetlig innføring av prosesser på tvers av organisasjonen. Mangel på dette kan gi en rekke negative konsekvenser som f.eks.: ulike tjenestekataloger, konkurrerende OLAr, konkurrerende verktøyløsninger, løvfungerende prosesser etc. Ledelsen har en avgjørende rolle for at resten av org. skal bli med på implementeringen av ITIL	

Tabell 21

Tabell 21

<p>Start med og prioriter noen få "ITIL - områder" (prosesser/ funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktjonsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.</p>	5,86	<p>Et slikt fokus gjør at man tar vare på det som er bra og/eller skaper synlig forbedring på løvfungerende prosessområder. Kloke prioriteringer som skaper motivasjon og moment i implementeringen. Suksessfull implementering i noen områder motiverer til ytterligere innsats i andre. En "big-bang" tilnærming med mange komplekse prosesser kan gjøre mer skade enn nytte. Gradvis innføring reduserer risiko for tjenestebrudd for organisasjoner som allerede løser ting på sin måte.</p>	
<p>Generell og grunnleggende opplæring i prosessstankengang, ITSM og ITIL for alle berørte.</p>	6,79	<p>Grunnleggende kompetanse en forutsetning for å kunne fungere optimalt i en organisasjon hvor det leveres IKT - tjenester etter ITIL-rammeverket. Felles grunnleggende kunnskap om ITIL gir felles forståelse og tankegang. Felles språk.</p>	
<p>Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.</p>	7,07	<p>Skaper trygghet, forutsigbarhet, motivasjon, etc. Et moment som må med i enhver implementering.</p>	
<p>Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.</p>	7,43	<p>Behovet for å systematisere, prioritere, sporbarhet og rapportere dekkes. I store organisasjoner blir man avhengig av verktøy i det daglige arbeidet for å kunne drive effektivt helhetlig.</p>	
<p>Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.</p>	7,50	<p>Kompetanse en forutsetning for å kunne utføre arbeidet sitt optimalt i en organisasjon hvor det leveres IKT - tjenester etter ITIL-rammeverket</p>	

Tabell 21: Oversikt over kontrollert tilbakemelding.

Tabell 22

n= 12 p= 11

Runde 3
R1=respondent 1, R2 = respondent 2....

Suksessfaktor	Rangering															SUM	SNITT
	R1	R2	R4	R5	R6	R7	R9	R10	R12	R14	R15						
Ledelsen må formelt beslutte innføring. tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsettinger og ressurser til å innføre ITIL.	3	2	2	3	7	3	2	2	2	2	2					30,00	2,73
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanntenkning	1	3	4	1	8	2	6	5	4	12	1					47,00	4,27
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1					15,00	1,36
Start med og prioriterer noen få "ITIL - områder" (prosesser/funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktionsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	6	6	5	5	2	5	4	3	5	4	5					50,00	4,55
Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter. Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.	7	9	7	6	5	6	7	7	8	7	8					77,00	7,00

Fortsetter...

Tabell 22

Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.	10	11	8	8	10	8	5	8	6	8	11	93,00	8,45
	12	12	6	7	9	7	8	6	7	6	6	86,00	7,82
Generell og grunnleggende opplæring i prosestankegang, ITSM og ITIL for alle berørte.	4	7	9	11	11	9	12	9	9	9	9	99,00	9,00
Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/TSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.	9	10	11	9	3	10	9	12	11	5	7	96,00	8,73
Planlegg med og kommunisér tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommunisér også oppdrukkende positive resultater gjennom hele innføringsløpet.	8	8	10	10	6	11	11	11	12	10	10	107,00	9,73
Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA)	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	42,00	3,82
Identifisér og involvér sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	11	4	12	12	12	12	10	10	10	11	12	116,00	10,55
Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring, og at implementering med tilhørende fokus og ressurser må og over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").													
	Kendall's W												
	Spearman 0,702016991												
	Kjii-kvadrat 0,67910												
	p-verdi 136,8933133												
	#####												

Tabell 22: Rangering, runde 3

Tabell 23:

Oversikt over hvordan rangering fordeler seg mellom faktorer i rangeringsrunde 3, hvor konsensus er sterk 11 respondenter

Suksessfaktor	Fordeling av rangering mellom faktorer											
	Rang1	Rang2	Rang3	Rang4	Rang5	Rang6	Rang7	Rang8	Rang9	Rang10	Rang11	Rang12
Lederskap: Ledere på ulike nivå må ha et eierskap til innføringen, være engasjert, motivert og vise dette som gode rollemodeller gjennom faktiske handlinger underveis i innføringsløpet. Dette kan komme til uttrykk ved at de snakker om innføringen i ulike sammenhenger, informerer organisasjonen om hensikt, nytteverdi og positive effekter underveis, belønner, prioriterer, bidrar til å rydde unna motkrefter og andre hindringer (som mangel på tid/penger).	8	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ledelsen må formelt beslutte innføring , tildele ansvar og myndighet, sørge for et klart mandat, klare overordnede målsetninger og ressurser til å innføre ITIL.	0	7	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Identifiser og involv sentrale ressurspersoner og andre interessenter på ulike nivå, og la dem medvirke i utforming og forbedring av prosesser og påvirke på annen måte. (Dette skaper motivasjon og bidrar til endringsvilje og må ikke settes bort til andre).	0	0	4	5	2	0	0	0	0	0	0	0
Ledelsen må ha kunnskap om og forståelse for hva prosessbasert oppgaveløsning innebærer, blant annet for å kunne se gevinstmuligheter ved en eventuell innføring, og for å dreie fokus bort fra klassisk firkanntenkning	3	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	1
Start med og prioriter noen få "ITIL - områder" (prosesser/funksjoner) hvor man anser sannsynligheten for å oppnå umiddelbar effekt og produktjonsforbedring for å være størst, slik at man på den måten etablerer nødvendig modenhet i organisasjonen til å fortsette det planlagte implementeringsarbeidet.	0	1	1	2	5	2	0	0	0	0	0	0

Fortsetter...

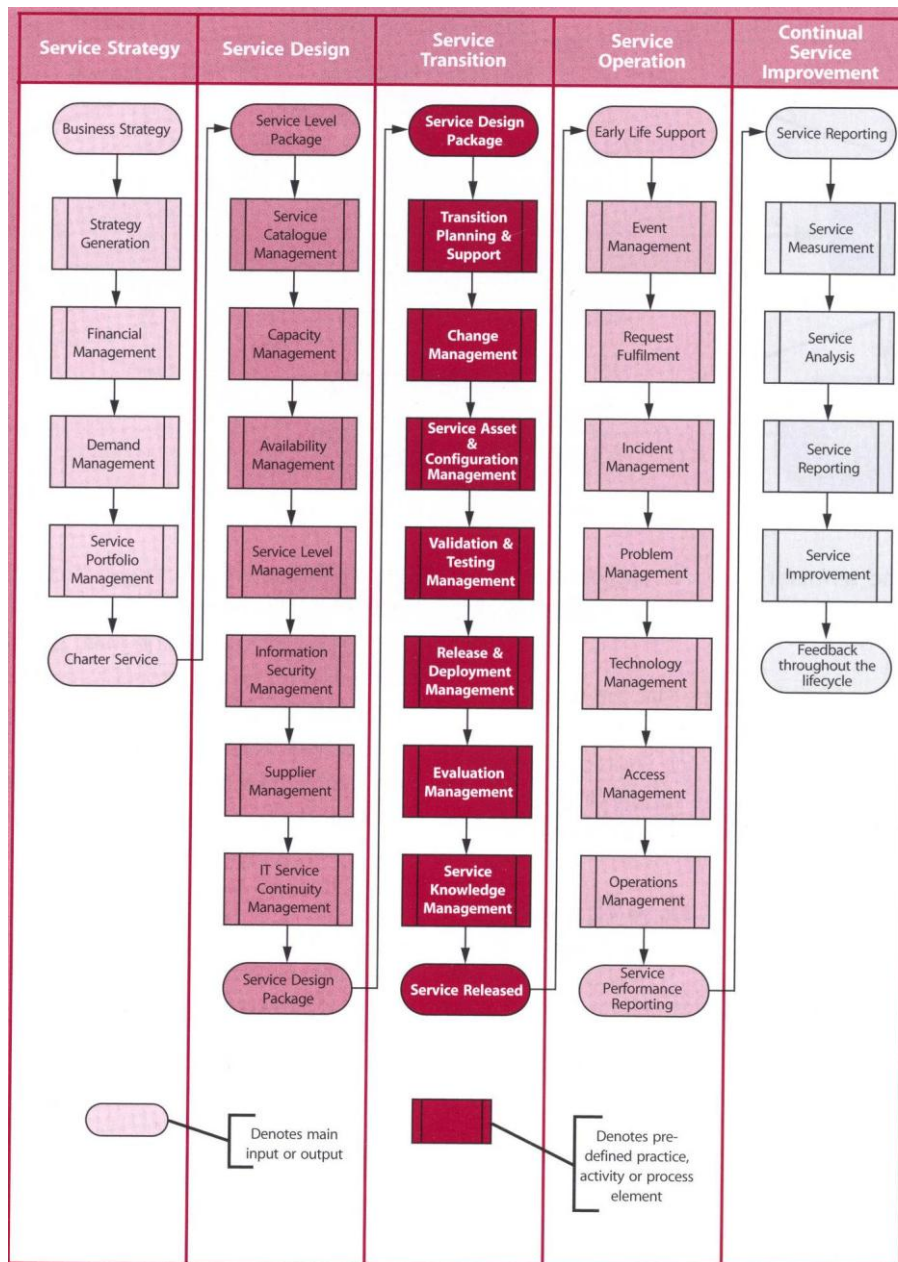
Tabell 23

<p>Informasjon: Tidlig informasjon, preget av åpenhet, til egen organisasjon og kunden om hva ITIL-innføring er, hvorfor ITIL skal innføres og hva det vil innebære. I dette ligger også eksempelvis formidling av suksesshistorier fra andre tilsvarende virksomheter.</p> <p>Jevnlig informasjon underveis i innføringen om hva som skal implementeres, hvorfor, status og videre fremdrift, hvor flere ulike kommunikasjonskanaler og virkemidler benyttes, og hvor budskap tilpasses ulike mottakergrupper. Eksempler på kanaler og virkemidler: infomøter, intranett, nyhetsbrev, forum, "What's in it for me?"-tilnærming, humor (historier, filmsnutter, tegneserier) etc.</p> <p>Generell og grunnleggende opplæring i prosestankegang, ITSM og ITIL for alle berørte.</p>	0	0	0	0	1	2	5	2	1	0	0	0
<p>Felles modulbasert verktøy (for eksempel Remedy) tilpasset for understøttelse av prosesser og funksjoner må innføres i takt med prosessutvikling.</p> <p>Planlegg med og kommuniser tydelig tidlig oppnådde positive resultater, og kommuniser også oppdagede positive resultater gjennom hele innføringsløpet.</p> <p>Opplæringsprogram for selve innføringen med opplæring tilpasset de roller og prosesser den enkelte er involvert i. I dette ligger både ITIL-kompetanse/ITSM-kompetanse, konkret kunnskap om aktuelle prosesser og kompetanse i bruk av ulike verktøy.</p>	0	0	1	0	1	0	1	0	3	2	2	1
<p>Innfør et felles system for måling, analyse og rapportering av tjenestenivå tidlig. I dette ligger at det defineres mål - og suksessfaktorer for prosessene som innføres i samsvar med virksomhetens mål og hva som realistisk i forhold til nåsituasjon, modenhet, ressurstilgang og krav, samt at det rapporteres til ulike grupperinger og at det er gode rutiner for avvikshåndtering i forhold til Service Level Agreement (SLA)</p> <p>Planlegg med at innføring av ITIL innebærer kulturendring, og at implementering med tilhørende fokus og ressurser må og over tid og fortsette etter avslutning av selve innføringsprosjektet ("Ikke la det gå over").</p>	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	4	3
<p>0</p>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2
<p>5</p>												

Tabell 23: Fordeling individuell rangering, runde 3

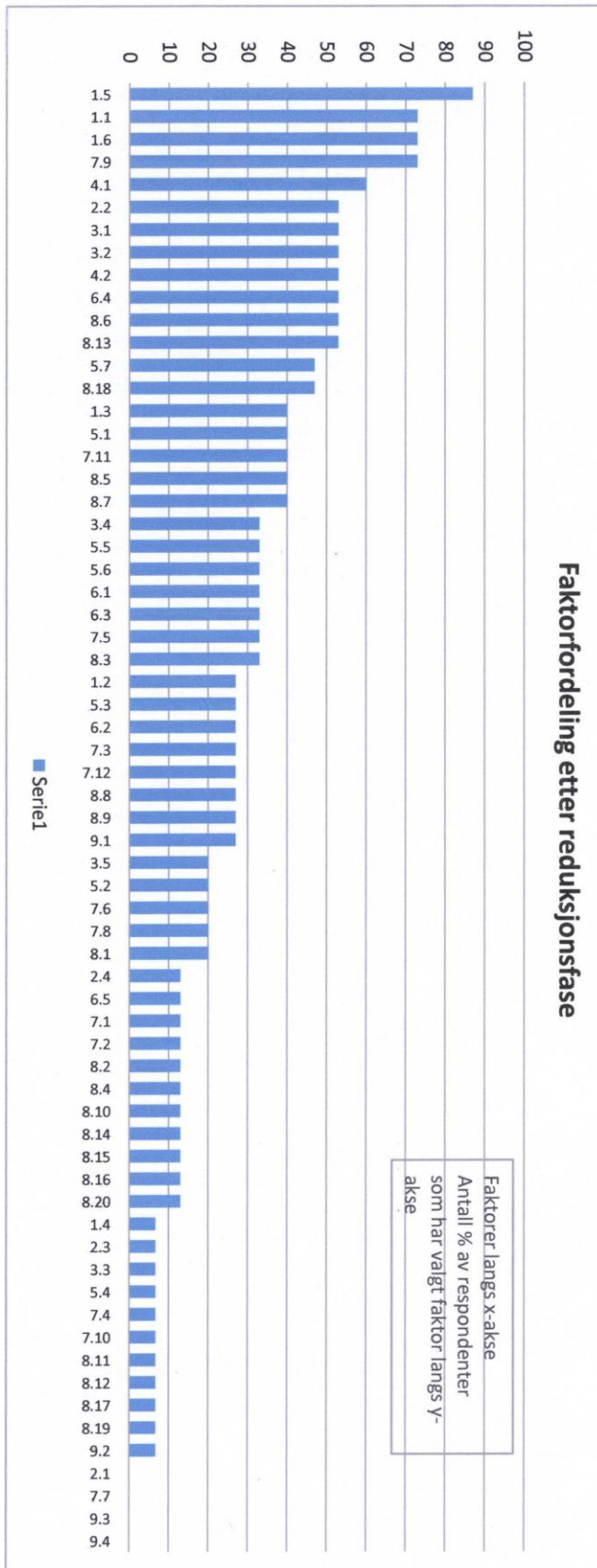
Appendiks 2 – figurer

Figur 17



Figur 17: ITIL – prosesser i 5 faser.

Figur 18



Figur 18: resultat reduksjonsfase, grafisk fremstilling.

Appendiks 3 – Ordliste med viktige ord/begreper*

Change Management: Prosessen som er ansvarlig for kontroll av samtlige endrings livssyklus. Endringshåndtering (Change Management) sitt primære formål er å tilrettelegge for gjennomføringen av fordelaktige endringer uten at IT – tjenestene (IT Services) avbrytes.

Configuration management: Prosessen som er ansvarlig for vedlikehold av konfigurasjonsenhetene som IT – tjenesteleveransene avhenger av. Forbindelser mellom konfigurasjonsenhetene er en del av denne informasjonen. Informasjonen håndteres under hele konfigurasjonsenhetens livssyklus. Configuration Management er en del av en samlet tjenesteeiendels- (service asset) og konfigurasjonshåndteringsprosess.

Incident Management: Prosessen som er ansvarlig for å håndtere livssyklusen til alle hendelsene (incidents). Det primære målet med Incident Management er å returnere IT – tjenester til brukerne så raskt som mulig.

Service Catalogue: En database eller strukturert dokument som inneholder informasjon om samtlige IT – tjenester i produksjon, inklusive IT – tjenestene som er tilgjengelige for produksjonssetting. Tjenestekatalogen er den eneste delen av tjenesteporteføljen (Service Portfolio) som gjøres tilgjengelig for kunder, og brukes til å støtte salget og leveransen av IT – tjenester. Tjenestekatalogen inneholder informasjon om leveranser, priser, kontaktpunkter, bestilling og prosesser for forespørslar.

Service Level Agreement (SLA): En avtale mellom IT – tjenesteleverandør og en kunde. SLA beskriver IT – tjenesten, dokumenterer mål for tjenestenivå og spesifiserer ansvarsområdene til IT – tjenesteleverandøren og kunden. En enkelt SLA kan dekke flere IT – tjenester eller flere kunder.

Service Level Management (SLM): Prosessen som er ansvarlig for å forhandle SLA og for å sikre at de imøtekommes. Service Level Management er ansvarlig for å sikre at samtlige prosesser innenfor ledelse av IT – tjenester, interne kontrakter (OLA) og kontrakter med tredjepart (UC) stemmer overens med tjenestenivåene som er avtalt. SLM overvåker og rapporterer på tjenestenivå og avholder jevnlig kundeevalueringer.

Service Portfolio: Det komplette sett av tjenester som håndteres av tjenesteleverandøren. Tjenesteporteføljen brukes under håndteringen av hele livssyklusen til alle tjenestene og omfatter følgende tre kategorier: Service Catalogue, tilgjengelig for produksjonssetting og tilbaketrukkede tjenester.

Event: En tilstandsending som har betydning for håndtering av en konfigurasjonsenhet eller en IT – tjeneste. Betegnelsen event betyr også en alarm (alert) eller melding opprettet av en IT – tjeneste, konfigurasjonsenhet eller et overvåkingsverktøy. Det er typisk for events at det krever tiltak fra IT – driftspersonale og fører ofte til logging av incidents.

* Forklaringene er hentet fra norske versjon av “Glossary of Terms, Definition and Acronyms”, oversatt og tilpasset av NordicAware Norge AS. Det vises for øvrig til forklaring av ord og begreper i standard glossar (glossary) bak i samtlige ITIL – bøker.