

Suksess ved ITIL

Hva opplever involverte personer som kritiske suksessfaktorer for ITIL?

Eirin Lunde

Veileder

Tom Roar Eikebrokk

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne utredningen er skrevet i faget IS-501 som et ledd i masterutdanningen innen Informasjonssystemer, gjennomført fra august 2010 til juni 2012.

Jeg tar for meg suksessfaktorer ved innføring av ITIL, og forsøker blant annet å finne faktorer i praksis som ikke er beskrevet i litteraturen.

Med dette ønsker jeg å takke alle som har vært involvert i denne utredningen:

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Tom Roar Eikebrokk ved Institutt for Informasjonssystemer, for god hjelp med utforming av problemstilling, tips til gjennomføring av intervjuer og assistanse i forbindelse med rapportskrivning. Samarbeidet har for min del vært svært produktivt og motiverende.

Respondentene som har stilt opp til intervju skal ha en stor takk for å ha bidratt til at arbeidet kunne gjennomføres. De har alle medvirket med sine erfaringer, synspunkter og meninger.

I tillegg vil jeg takke Jon Iden for tips om mulige respondenter og tillegg til litteraturlisten, Hanne Gürün for gjennomlesing av rapporten og forslag til forbedringer, Ørjan Stallemo for innhenting av ekstra respondenter, og sist, men ikke minst, alle andre som har bidratt med kunnskap, støtte og motiverende ord i en travel tid.

Kristiansand, 5. Juni 2012

Eirin Lunde

Sammendrag

Den siste tiden har bedrifter og organisasjoner krevd stadig mer av informasjonssystemer. Forventningene er høye, og kan kun nås ved effektiv kommunikasjon mellom IT og bedriften. Basert på *IT Service Managements* (ITSM) aktualitet innenfor utfordringen beskrevet over har jeg i denne utredningen tatt for meg et av de mest anerkjente rammeverkene innenfor ITSM, og det er *IT Infrastructure Library* (ITIL). Med bakgrunn i kunnskap om ITSM og ITIL har jeg valgt en problemstilling for utredningen min som lyder som følger:

Hva opplever involverte personer som kritiske suksessfaktorer for ITIL?

Problemstillingen gir grunnlag for undersøkelser i hva deltakerne oppfatter som kritiske suksessfaktorer i deres egen innføring av ITIL, enten om det er i egen bedrift eller om det er for kunder.

For å svare på problemstillingen har jeg benyttet meg av kvalitative metoder og semistrukturerte intervjuer, og har gjennomført intervjuer med ti personer. Intervjuene har foregått slik at jeg har stilt åpne spørsmål, og med det gitt respondentene mulighet til å si det som har vært viktig for dem i deres ITIL-innføring. Funn fra intervjuene er sammenlignet med funn fra gjennomgang av litteratur og casestudier, og resultatene er presentert i modeller og tabeller, samt utførlig drøftet og beskrevet.

Som et tilskudd til litteraturen jeg har valgt, har jeg i sammenlignet praksis med et allerede eksisterende rammeverk for suksessfaktorer og sammenhengen mellom ITIL og prosessledelse laget av Eikebrokk og Iden (2011). Årsaken til at jeg valgte nettopp dette rammeverket er at studiet er av nyere dato og det er gjennomført i de skandinaviske landene. Det er derfor svært relevant for problemstillingen i denne utredningen.

Respondentene har nevnt flere suksessfaktorer som ikke er beskrevet i litteraturen. Områdene er drøftet, og jeg har laget forslag til hva som kan inkluderes i videre forskning. I tillegg er årsakene til at de burde forskes mer på beskrevet.

Litteraturen har på sin side flere områder som ikke virker å bli benyttet i like stor grad i praksis. De ulike faktorene er vurdert, og det er laget forslag til hva som kan gjøres i praksis for å benytte seg av disse suksessfaktorene.

Når det gjelder rammeverket til Eikebrokk og Iden (2011) så er faktorene de har i sin modell i aller høyeste grad relevante, men jeg har lagt til tre ekstra suksessfaktorer som kom frem under intervjuene.

Det er viktig å understreke at de funnene og implikasjonene som er gjort ikke er fasitsvar, men forslag til hva som kan gjøres bedre i praksis, eller hva som bør forskes videre på.

Jeg har med denne utredningen validert mye av litteraturen som allerede finnes, men også kommet med forslag til hva nye teoretiske modeller kan inneholde, og hva som bør inkluderes i en praktisk gjennomføring for å få størst mulig suksess.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	4
Tabeller	6
Figurer	6
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Motivasjon	8
1.3 Problemstilling	8
1.4 Avgrensning	9
1.5 Utredningens oppbygning	9
2 Teoretisk tilnærming	11
2.1 ITIL	11
2.2 Suksess og faktorer for suksess	12
2.3 Teoretisk modell og beskrivelse av suksessfaktorer fra litteraturen	14
2.3.1 Ledelse	15
2.3.2 Prosjekt	15
2.3.3 Organisasjonen	16
2.3.4 Mål/strategi	16
2.3.5 Informasjon	17
2.3.6 Kommunikasjon	17
2.3.7 Opplæring	17
2.3.8 Målinger	18
2.3.9 Kultur	18
2.3.10 Prosesser	18
2.3.11 Ansatte	19
2.3.12 Verktøy og teknologi	19
2.3.13 Gevinster	19
2.3.14 Andre suksessfaktorer	20
2.4 Oppsummering av suksessfaktorer i litteraturen	20
2.5 Rammeverk Eikebrokk og Iden (2011):	22
3 Metodisk tilnærming	24
3.1 Valg av metode	24
3.2 Validitet	24
3.3 Utvikling og revidering av intervjuguide	26
3.4 Gjennomføring av intervjuer	26
3.5 Begrensninger ved valgt metode for gjennomføring	26
3.6 Forskningsmodell	27
4 Respondenter	29
4.1 Utvelgelsen	29
4.2 Oversikt over respondenter	29
5 Funn	30
5.1 Ledelse	33
5.2 Verktøy	34
5.3 Prosesser	34
5.4 Gevinster	35
5.5 Organisasjonen	35

5.6	Mål	36
5.7	Effekter	37
5.8	Opplæring	37
5.9	Prosjektgruppe/ressurser	37
5.10	Konsulenter	38
5.11	Eksterne faktorer	38
5.12	ITIL/Terminologi	39
5.13	Informasjonsflyt	39
5.14	Prosjektplan	40
5.15	Andre rammeverk/perspektiver	40
6	Resultater	42
6.1	Litteratur sett opp i mot praksis	42
6.1.1	Ledelse	45
6.1.2	Verktøy	46
6.1.3	Prosesser	46
6.1.4	Organisasjon	46
6.1.5	Opplæring	47
6.1.6	Prosjektgruppe/ressurser	47
6.1.7	Konsulenter	48
6.1.8	Eksterne faktorer	48
6.1.9	ITIL/Terminologi	48
6.1.10	Prosjektplan	49
6.1.11	Andre rammeverk/perspektiver	49
6.2	Vurdering av faktorer	49
6.3	Eikebrokk og Idens rammeverk vs. Praksis	50
6.4	Diskusjon av resultater	51
6.4.1	Praktiske implikasjoner	51
6.4.2	Teoretiske implikasjoner	53
7	Refleksjon	55
7.1	Evaluering av arbeidet	55
7.2	Begrensninger og læringsutbytte	56
7.3	Avsluttende ord	56
8	Konklusjon	57
9	Bibliografi	58
10	Vedlegg	60
10.1	Intervjuguide	61
10.2	Iden og Langelands seksten suksessfaktorer	65
10.3	Goldens ni steg for innføring av ITIL	66

Tabeller

TABELL 1: SØKEKRITERER FOR ARTIKKELSØK	14
TABELL 2: SUKSESSFÅKTORER I LITTERATUREN.....	20
TABELL 3: OVERSIKT OVER RESPONDENTER.....	29
TABELL 4: RESPONDENTENES SVAR	30
TABELL 5: LITTERATUR SETT OPP I MOT PRAKSIS.....	42

Figurer

FIGUR 1: ITIL V3 - THE MAP	12
FIGUR 2: DELONE OG MCLEANS SUKSESSMODELL.....	13
FIGUR 3: HOVEDGRUPPER AV SUKSESSFÅKTORER.....	15
FIGUR 4: EIKEBROKK OG IDENS RAMMEVERK (2011).....	23
FIGUR 5: EGENUTVIKLET METODISK PROSESSMODELL.....	28
FIGUR 6: EIKEBROKK OG IDENS RAMMEVERK VS. PRAKSIS	50
FIGUR 7: IDEN OG LANGELANDS SEKSTEN SUKSESSFÅKTORER	65
FIGUR 8: GOLDENS NI STEG FOR INNFØRING AV ITIL.....	66

1 Innledning

Jeg innleder utredningen med å presentere bakgrunn og motivasjon for valget av emne, samt problemstillingen jeg har arbeidet etter. Avgrensning er også beskrevet, i tillegg til at jeg har redegjort for oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn

Den siste tiden har bedrifter og organisasjoner krevd stadig mer av informasjonssystemer. Forventningene er høye, og kan kun nås ved effektiv kommunikasjon mellom IT og bedriften. ITSM kan gi gevinster ved å hjelpe IT-organisasjoner til å bli mer tilpassningsdyktige, fleksible, kosteffektive og tjenesteorienterte. Denne måten å jobbe på vil gjøre fundamentale endringer i hvordan IT-organisasjonen forvalter sine prosesser, teknologiaktiva, leverandører, hvordan de bruker ressurser i form av ansatte, samt hvordan de IT-ansatte ser sine organisatoriske roller (Pollard & Cater-Steel, 2009).

Leverandører av IT-tjenester kan ikke lenger fokusere på teknologi, men må vurdere kvaliteten på tjenestene de leverer, samt kundeforholdet. ITSM er prosessorientert, og fokuserer på prosessforbedringer, prosjektledelse, IT-styring og de tilhørende støtterammeverk (Pollard & Cater-Steel, 2009).

Det å være prosessorientert betyr å fokusere på de tverrfunksjonelle organisasjonsomspennende sett av aktiviteter som transformerer en input om til en output som representerer verdi for kunden, og som gir dem den verdien ved benytte seg av organisasjonens ressurser (Iden, 2009).

Organisasjoner er nå i større grad blitt klar over hvor stor betydning IT har hos dem, og de blir presset på rapportering av kostnader, og til å kontrollere risiko knyttet til den alltid økende sårbarheten i IT-infrastruktur. Dette økende fokuset på IT-styring har ført til at det blir lagt mer vekt på viktigheten av ITSM (A. Cater-Steel & Tan, 2005a).

ITSM blir stadig mer populært i IT-miljøet. Som et ledelseskonsept legger ITSM vekt på IT-tjenester, kunder, serviceavtaler, og det å kunne håndtere de daglige aktivitetene i en IT-avdeling gjennom prosesser. Dette står i kontrast til mer teknologifokuserte tilnærminger til IT-drift som ble benyttet tidligere. IT-driftsavdelingen bør være tjenesteorientert og gi IT-tjenester til bedriften, og målet er å bygge opp og levere IT-tjenestene til å møte forretningens behov og krav. Det å benytte seg av ITSM skal i følge litteraturen gi bedre kundetilfredshet, økt kvalitet på tjenester, lavere produksjonskostnader, klarere organisasjonsstruktur, økt styring, en tjenesteorientert kultur, samt en uniform referanseramme for intern og ekstern kommunikasjon (Iden & Langeland, 2010).

Et ITSM-rammeverk som har blitt spesielt fremtredende er ITIL. Dette rammeverket gir en kjøreplan til prosessforbedringer for å hjelpe IT-profesjonelle å legge grunnlaget for å levere tjenester best mulig, samtidig som en holder seg til budsjett og myndighetskrav (Pollard & Cater-Steel, 2009). Det finnes utallige rammeverk å velge mellom, for eksempel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) eller

ISO20000, men jeg har valgt ITIL da det er det rammeverket som blir mest brukt i følge Marrone og Kolbe (2010): "Rundt 45 % av bedrifter i US benytter seg av ITSM, og det er estimert at 24 % av disse bruker ITIL. Prosenttallet for COBIT er til sammenligning 14".

De siste årene har mange organisasjoner benyttet seg av ITIL for å skaffe seg mest mulig effektiv ledelse og kontroll av ITs tjenesteleveranse og -støtte. ITILs beste praksis rammeverk muliggjør dokumentasjon, revisjon og forbedring av prosesser innen IT Service Management for ledelsen (A. Cater-Steel & Tan, 2005a).

ITIL har utviklet seg til å bli den mest brukte referansen for mange IT-organisasjoner som vurderer, eller aktivt benytter seg av en strategi for *Service Management*. Forskerne som har sett på dette fenomenet rapporterer en overvekt av positive opplevelser med ITILs evner til å møte eller overgå forventningene (A. P. Cater-Steel & Pollard, 2008).

I en global studie fra 2008 rapporterte Axios Systems at 64 % av IT-profesjonelle tror at det å følge ITIL er nøkkelen for å forbedre ITs omdømme. Likevel ser vi at kun 56 % av 108 bedrifter i Australia mente at ITIL-innføringen møtte eller overgikk deres forventninger (Pollard & Cater-Steel, 2009).

Sistnevnte prosenttall er alene en god nok grunn for å forske på hva som gir suksess ved ITIL. Over halvparten av de som ble spurt i studiet til Axios Systems sier at de tror ITIL er nøkkelen for å bli bedre, mens over halvparten av de som faktisk har innført ITIL ikke har fått sine forventninger oppfylt. Det er et stort spenn, og ved å avdekke hva som gir suksess i praksis sett opp mot hva litteraturen sier gir suksess så ønsker jeg å kunne fremskaffe noen praktiske kjøreregler for vellykket innføring og bruk av ITIL.

1.2 Motivasjon

Jeg startet planlegging av denne utredningen i november-desember 2010. Høstsemesteret det året lærte jeg om *Business Process Reengineering* (BPR) på masterstudiet, og fattet umiddelbart interesse for dette emnet, samt hovedtemaet prosesser og prosessutvikling/-forbedring. Idéen utviklet seg stadig, og ble til slutt til en oppgave innen ITIL og suksess.

På min nåværende arbeidsplass har jeg blitt introdusert for ITIL. Jeg synes emnet er interessant, og ønsket derfor å lære mer om det. Utredningen er spennende fordi det fra mitt ståsted er et høyst aktuelt tema, og stadig flere benytter seg av ITIL eller ITSM. Det er derfor svært ønskelig å finne frem til faktorer som kan skape suksess i slike prosjekter, da veldig mange av dem ikke får et positivt utfall. I tillegg er det interessant å se på hva teorien sier om hva som skaper suksess, i motsetning til hva som trekkes frem i praksis.

1.3 Problemstilling

Utformingen av problemstillingen var en lang prosess, men til slutt ble den som følger:

Hva opplever involverte personer som kritiske suksessfaktorer for ITIL?

For å presisere problemstillingen ytterligere skal jeg forklare hva jeg legger i de ulike elementene i den:

- *[Opplever]*: Respondentens subjektive mening.
- *[Involverte personer]*: Ti respondenter med ulik bakgrunn og arbeidsområde.
- *[Kritiske suksessfaktorer]*: Faktorer som for respondenten virker som avgjørende for suksess.
- *[ITIL]*: Vidt begrep som i denne sammenhengen omfatter noe så generelt som suksess ved de delene av ITIL som respondenten selv ønsker å trekke frem. Dette kan omfatte faktorer som påvirker planlegging, gjennomføring, resultater m.m.

For å svare på problemstillingen skal jeg intervju prosjektledere, konsulenter og andre som har vært, eller er, involvert i en ITIL-innføring, og prøve å finne ut av hva som har vært de kritiske suksessfaktorene hos dem. Jeg har undersøkt hvilke suksessfaktorer litteraturen beskriver, og nå skal jeg finne ut om disse også gjelder i praksis, eller om litteratur eller praksis har med elementer den andre ikke vurderer som viktig.

Jeg har bevisst valgt å bruke ordet "innføring" når jeg snakker om ITIL i denne sammenheng. Mange velger å kalle arbeidet de gjør for en "ITIL-implementasjon", men begrepet implementasjon er oftest innen IT brukt for implementasjon av et IT-system. Disse har tilnærmet lik betydning, men en implementasjon blir mer som å begynne å bruke et system som skal virke fra første dagen, og som etter det er implementert ikke skal arbeides videre med i særlig stor grad.

1.4 Avgrensning

Avgrensningen jeg har gjort er at jeg konsentrere meg om det store bildet og oversikten over suksessfaktorer. Jeg har ikke gått dypere i de ulike problemstillinger eller faktorer for å finne underliggende årsaker til at de har gitt positivt eller negativt resultat. Utenom det har jeg jobbet på et så generelt grunnlag at alle elementer i en ITIL-innføring er tatt med, og det er respondentene som har styrt hva som er inkludert i utredningen. Årsaken til dette er at det er de som har den største graden av praktisk erfaring, og det er de som vet hva som har vært viktig hos dem. Faktorene er situasjonsbestemte, og ved å spørre åpne spørsmål til respondentene, samt se hva situasjonen er hos dem, kan en se hva de store linjene i hva som fungerer i ulike situasjoner. Situasjon i denne sammenheng kan være sektor, bransje, størrelse på bedrift, økonomi, og så videre.

Jeg har valgt å ha hovedfokus på ITIL v3. Årsaken til dette er at det er mange casestudier som fokuserer på det samme. Det er også den versjonen som har blitt brukt mest de siste årene, og den er dermed mest aktuell. Selv har jeg fått opplæring i ITIL v3, og det blir naturlig å sette fokus i den retning.

1.5 Utredningens oppbygning

Jeg har valgt å bygge opp de ulike kapitlene på tilnærmet lik måte, slik at en lett kan kjenne seg igjen i måten å presentere resultatene på.

Utredningen har en standard oppbygning og inneholder elementene forord, sammendrag, innledning, teoretisk tilnærming, metodisk tilnærming, respondenter, funn, resultater, refleksjon og til slutt en konklusjon. Alle disse er hovedkapitler med

overskriftsnivå en. Delkapitler følger samme nivågraderingen, og det er benyttet tre nivåer.

Problemstillingen beskrives i innledningen sammen med bakgrunn, motivasjon og avgrensning for utredningen. Metodisk tilnærming og respondentkapittelet viser hvordan intervjurunden har foregått, samt gir en oversikt over deltakerne. Hovedkapitlene teoretisk tilnærming, funn og resultater er bygget opp på noenlunde lik måte. Modeller beskriver hovedemner av suksessfaktorer, spesifikasjoner beskrives med tekst, og oppsummeringer gjøres i tabeller. Valget er tatt for å på en oversiktlig måte presentere det som er funnet, og de ulike virkemidlene er brukt der det virket mest hensiktsmessig. Resultatene deles også opp i praktiske og teoretiske implikasjoner. I refleksjonsdelen reflekterer jeg over eget arbeid, utfordringer, begrensninger og læringsutbytte, for så å konkludere helt til slutt med hva jeg har funnet.

Utredningen bør leses i sin helhet, og kapitlene i den rekkefølgen de er satt opp.

2 Teoretisk tilnærming

Jeg har valgt å innlede med å beskrive hva ITIL er for at en skal ha en forståelse av dette før en leser resten av rapporten. I tillegg har jeg gitt definisjoner på suksess og faktorer for suksess. Disse to er koblet sammen i litteraturgjennomgangen der jeg har funnet faktorer for suksess ved ITIL.

2.1 ITIL

ITIL er et rammeverk for hvordan en kan organisere virksomheter som leverer IT-tjenester. Det er basert på beste praksis i IT-bedrifter, og presenterer et sett med konsepter og retningslinjer for hvordan en kan administrere IT infrastruktur, utvikling og organisasjon (IT Frameworks).

ITIL er organisert i fem livssyklusfaser, som alle har prosesser og funksjoner knyttet til dem. Det er til sammen 26 prosesser og fire funksjoner (se figur 1). Prosessene og dokumentasjonen av dem forklarer hvordan en kan styre prosessene i egen organisasjon på best mulig og mest effektiv måte. Til tross for at det finnes 26 prosesser er det vanlig praksis å velge det som er relevant for sin bedrift. En må ikke innføre alt etter boka.

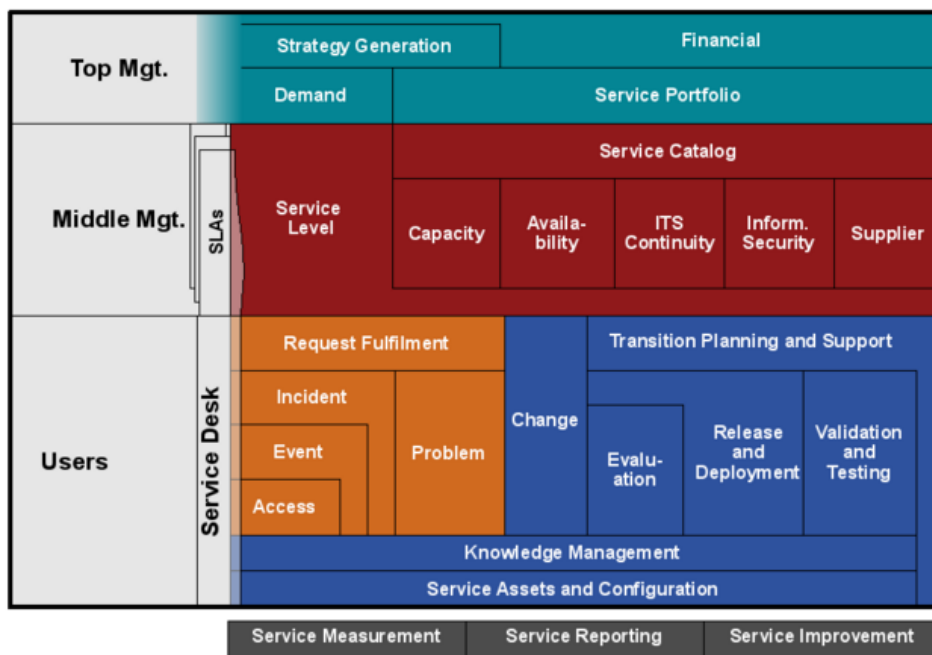
De fem livssyklusfasene er (IT Frameworks):

- **Service Strategy:**
Her ligger strategiske mål, overordnede valg, retningslinjer og planer. Hovedformålet med Service Strategy er å tenke på 'Hvorfor' før 'Hvordan'. Prosessene som er plassert her er: Strategy Generation Management, Financial Management, Demand Management og Service Portfolio.
- **Service Design:**
Her blir nye eller endrede tjenester designet, samt at nye eller modifiserte prosesser som trengs for å levere tjenester blir opprettet. Prosessene er: Service Level Management, Service Catalog, Capacity Management, Availability Management, ITS Continuity Management, Information Security Management, Supplier Management. Service Design står også for Service Level Agreements (SLAs), som er avtalene som lages mellom leverandør og kunde.
- **Service Transition:**
I denne fasen blir nye og endrede tjenester overført til tjenester som kan brukes av kunde. I tillegg blir tjenestene som kommer fra Service Design testet, evaluert, dokumentert og klargjort for å kunne benyttes. Prosessene er: Change Management, Transition Planning and Support, Evaluation Management, Release and Deployment, Validation and Testing, Knowledge Management, Service Assets and Configuration.
- **Service Operation:**
Her blir tjenestene supportert og administrert på daglig basis, i tillegg foregår all tjenesteleveranse mot kunden her, og denne utvikler seg hele tiden.

Prosessene er: Request Fulfillment, Incident Management, Event Management, Access Management, Problem Management.
 Service Operation står for den daglige tjenesteleveransen, og er dermed ansvarlige for servicedesken.

- **Continual Service Improvement (CSI):**
 Formålet med CSI (kontinuerlig forbedring av tjenester) er å justere tjenestene til endrede behov ved å forbedre tjenestene som blir levert, samt forbedre interne prosesser innad i organisasjonen.
 Prosessene er: Service Measurement, Service Reporting og Service Improvement.

ITIL v3: The Map



Copyright (c) 2005-2008 FreeCode International. This work is licensed under the GNU General Public License. To view a copy of this license, visit <http://www.fsf.org/licenses/licenses/gpl.html>

Figur 1: ITIL v3 - The Map

De fire funksjonene er (IT Frameworks):

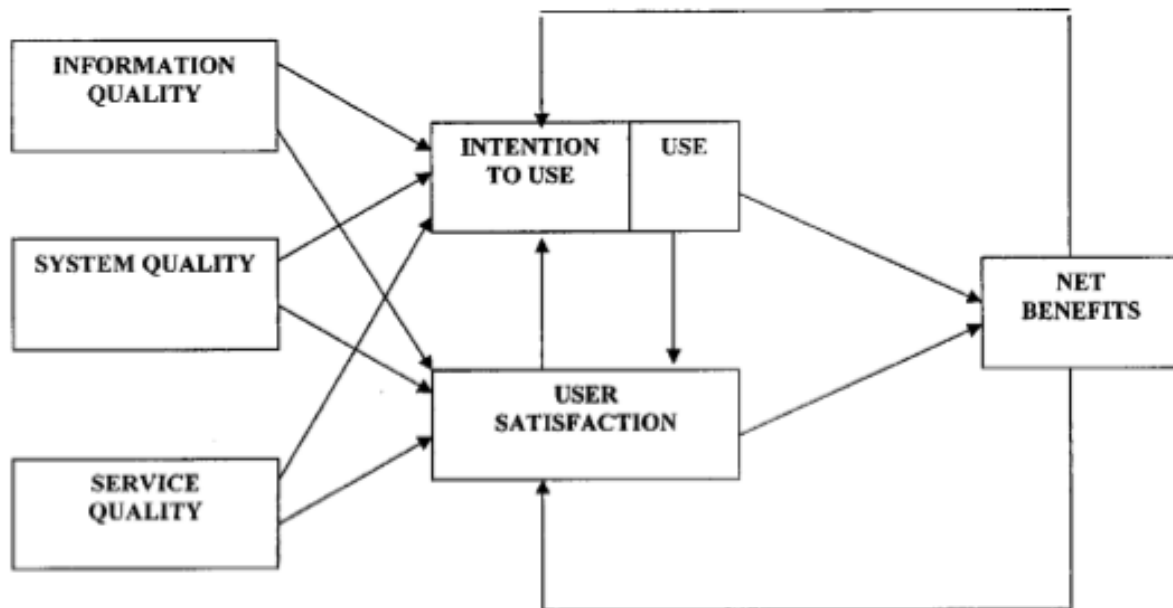
- Service Desk.
- IT Operations Management som innebærer Service Operations livssyklusfasen.
- Technical Management innebærer fasene Service Operation, Service Transition og Service Design.
- Application Management innebærer alle livssyklusfasene utenom CSI, altså Service Operation, Service Transition, Service Design og Service Strategy.

2.2 Suksess og faktorer for suksess

Definisjonen på suksess er i "The Free Dictionary" hell og fremgang, samt det å ha suksess med noe (The Free Dictionary).

“Suksessfaktorer er de faktorer som vi kan observere og påvirke for å oppnå suksess med prosjektet” (Oslo Kommune - Utdanningsetaten, 2012, s. 9, kap. 3,5).

DeLone og McLean laget i 1992 (DeLone & McLean, 1992) en suksessmodell for å sette lys på den ”avhengige variabelen”, suksess, innenfor forskning på informasjonssystemer (IS). Måling av suksess eller effektivitet i informasjonssystemer er kritisk for å forstå verdien og effekten av handlinger fra ledelsens side og investeringer som har med IS å gjøre. Modellen som ble laget i 1992 ble videreutviklet i 2003, og ser nå ut slik som figuren under viser (DeLone & McLean, 2003).



Figur 2: DeLone og McLeans suksessmodell

Her ser vi at kvaliteten på informasjon, system og service påvirker både intensjon om bruk og brukertilfredshet. Intensjon om bruk påvirker faktisk bruk, som igjen påvirker brukertilfredsheten. Denne igjen vil på ny påvirke intensjonen om bruk. Faktisk bruk og brukertilfredshet har innvirkning på gevinstene/netto fordeler, som igjen kan påvirke intensjon om bruk og brukertilfredsheten. Det vi ser er at hvis kvaliteten på informasjon, system og service er god, så vil dette skape ringvirkninger gjennom hele prosessen, og en vil få gevinster.

Slik jeg forstår ordene suksess og suksessfaktorer basert på disse definisjonene, er det slik at suksess er vedvarende hell og fremgang, og at suksessfaktorene handler om å føre kvalitet inn i prosjektet for å observere og påvirke det i riktig retning.

I denne sammenhengen har jeg definert suksess til å være både det å få gjennomført innføringen på en god måte, i tillegg til at en er avhengig av den vedvarende suksessen som kontinuerlige forbedringer kan gi. Faktorene for suksess er faktorer som skal sikre kvalitet ved at de spiller inn til, og endrer, prosjektgjennomføringen – forhåpentligvis til det bedre. Altså de faktorer en benytter seg av for å påvirke innføring av ITIL i positiv retning. Hvis en starter bra, og får suksess i selv de minste ledd, vil dette føre til økt suksess i alle ledd da alle deler påvirker de andre i positiv (eller negativ) retning.

2.3 Teoretisk modell og beskrivelse av suksessfaktorer fra litteraturen

For å innlede gjennomgangen av litteratur gir jeg først en beskrivelse av prosedyren jeg har fulgt for å finne det som er relevant, hvilke databaser jeg har brukt, samt hvilke søkekriterier.

Fremgangsmåten for å finne litteratur som er relevant har vært å søke i flere ulike databaser etter nøkkelordene beskrevet i tabell 1. Jeg luket ut artikler med titler som helt tydelig ikke har noe med emnet mitt å gjøre, mens for de artiklene som har sett interessante ut så har jeg lest gjennom sammendraget. De artiklene som har vært relevante er gjennomgått i sin helhet, og suksessfaktorer er trukket ut. I de tilfellene jeg var usikker på om artikkelen er relevant eller ikke leste jeg gjennom hele artikkelen før jeg bestemte meg for å inkludere den eller ikke.

Databasene jeg har benyttet meg av er:

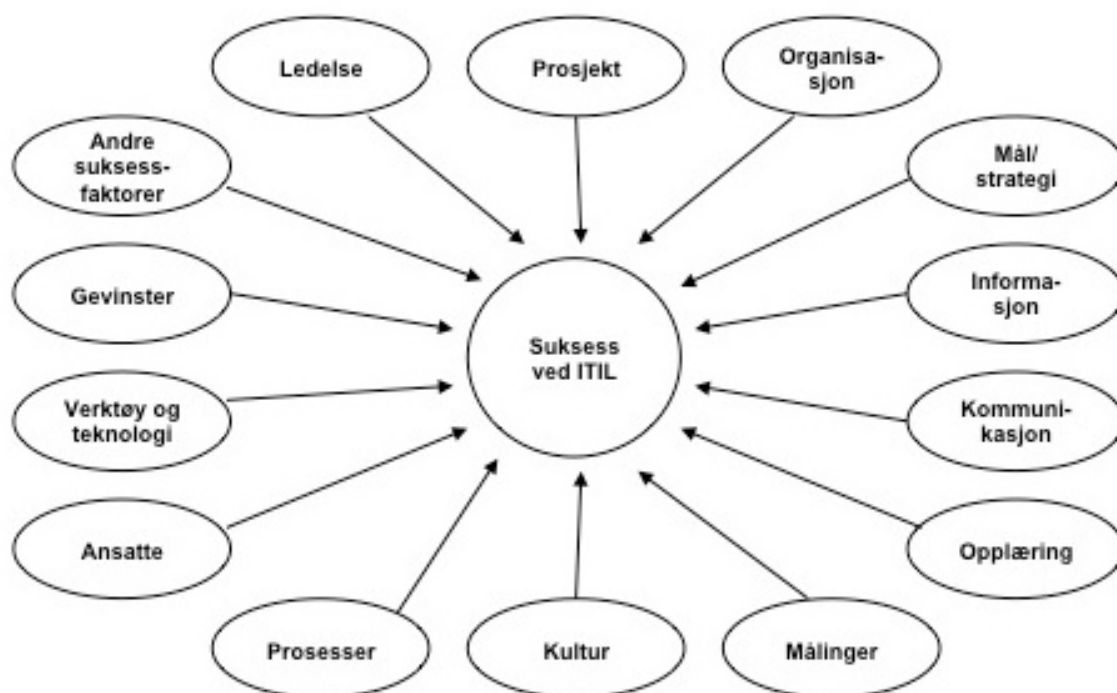
- Google Scholar (Google Scholar)
- JStor (JStor)
- Bibsys Ask (Bibsys Ask)

Tabell 1: Søkekriterer for artikkelsøk

Søkekriterier	Ant. treff - Scholar	Ant. treff - JStor	Ant. treff - Bibsys
ITIL	Ca. 42.000	1932	56
Suksess + ITIL	7	0	0
Suksessfaktorer + ITIL	5	0	0
Success + ITIL	Ca. 7.330	308	2
Success factors + ITIL	Ca. 4.470	134	2
Enablers + ITIL	Ca. 1.290	2	0
Antecedens + ITIL	Ca. 657	0	0
ITIL + implementation	Ca. 8000	103	6

Basert på dette litteraturstudiet har jeg funnet både fagartikler og casestudier som har vært svært nyttige for å finne ut hvilke suksessfaktorer som beskrives i teorien, samt å lage intervjuguide. Figur 3 viser en modell jeg har laget med bakgrunn i dette litteraturstudiet, og den er bygget opp av hovedgrupper av suksessfaktorer presentert i all litteraturen jeg har vært gjennom. Etter modellen følger en beskrivelse av hver hovedgruppe med de ulike suksessfaktorer, før denne informasjonen oppsummeres i en tabell. Dette er gjort både for å gi en bedre oversikt, samt for å kunne analysere sammenhengen mellom teori og praksis. Flere av artiklene nevner de samme suksessfaktorene, men jeg har valgt i de fleste tilfeller å ikke presentere likt innhold fra flere artikler, da de stort sett dreier seg om det samme.

Som et tilskudd til litteraturen som er valgt, har jeg i tillegg sammenlignet praksis med et allerede eksisterende rammeverk for suksessfaktorer og sammenhengen mellom ITIL og prosessledelse, laget av Eikebrokk og Iden (2011). Årsaken til at jeg har valgt nettopp dette rammeverket er at studiet er av nyere dato og at det er gjennomført i de skandinaviske landene. Det er derfor svært relevant for problemstillingen i denne utredningen. En beskrivelse av rammeverket kommer direkte etter tabellen som oppsummerer alle suksessfaktorene fra litteraturen.



Figur 3: Hovedgrupper av suksessfaktorer

2.3.1 Ledelse

Iden og Langeland (2010) har rangert seksten suksessfaktorer (se vedlegg, kapittel 10.2), og tre av de fire som er rangert høyest har med ledelse å gjøre. Faktoren som er rangert aller høyest handler om at ledere på alle nivåer må ha eierskap til ITIL. Størstedelen av respondentene rangert denne høyest, og ingen rangerte den lavere enn nummer tre.

Samme undersøkelsen sier at ledelsen skal være den som formelt initierer prosjektet, og at ledelsen må ha kunnskap om, og forståelse av, prosessorientering. Disse faktorene er rangert som henholdsvis nummer to og fire av de tolv faktorene i artikkelen.

Basu, Hartono, Lederer og Sethi (2002) har undersøkt flere hypoteser. En av disse er om suksessen i en bedrift øker samtidig som ledelsens støtte og engasjement øker. De fant en positiv sammenheng i at når bedriften øker ledelsens involvering og engasjement så når de målene bedre.

I følge Cater-Steel, Tan og Toleman (2006) sin undersøkelse i forbindelse med "itSMF Australia 2006 Conference" så svarer nesten halvparten at de ikke har et spesifikt budsjett til ITIL-innføringen. En fjerdedel av de som svarte sier budsjettet er på over \$100,000, mens 15 % ikke vet noe om budsjettet. Ledelsen er ansvarlig for budsjettet i organisasjonen, og de prioriterer hvor pengene skal brukes.

2.3.2 Prosjekt

Tan, Cater-Steel og Toleman (2010) har undersøkt tidligere litteratur, og blant annet funnet at klare mål og hensiktsmessig ansvarliggjøring, risikostyring, overvåkning og

rapportering, fokus på prosjektet, og andre viktige elementer i prosjektstyring og – utførelse kan gi en suksessfull innføring. I tillegg kan en legge til initiering av prosjektet, praksis for prosjektledelse og styringsgruppen som betydningsfulle elementer.

Flere legger vekt på at den beste måten å tilnærme seg ITIL er ulik for de forskjellige bedriftene. Blant annet står det i en rapport (Computer Economics, 2011) at til og med en delvis tilnærming kan gi gevinster, spesielt hvis fokuset er på organisasjonens mest kritiske behov. Rapporten viser også hvordan det er flere som bruker deler av ITIL enn de som benytter seg av hele rammeverket. De velger altså en tilnærming som ser ut til å passe bedre til bedriften.

Det samme perspektivet tas opp av Cater-Steel og Pollard (2008). De finner at det er riktig at *“one size does not fit all”* (A. P. Cater-Steel & Pollard, 2008) i sin studie av to bedrifter; en i offentlig sektor og en i privat sektor. I de to ulike tilnærmingene til disse bedriftene er institusjonell kontekst et viktig stikkord, sammen med engasjement fra toppledelsen, tidligere prosjekter, sektor, samt motivasjon for bruk av ITIL.

Motivasjon for innføring og bruk av ITIL er undersøkt av Cater-Steel og Tan (2005b) i forbindelse med *“itSMF Australia 2005 Conference”*. Nesten samtlige av respondentene svarer at motivasjonen for ITIL er et ønske om å forbedre kvaliteten på tjenestene. Mange svarer også at de vil redusere kostnader, få internt samsvar mellom forvaltning og virksomheten, eller eksternt samsvar mellom ledelsen og kunde.

2.3.3 Organisasjonen

Marrone og Kolbe (2011) har sett på gevinster for de som benytter seg av et ITSM-rammeverk. De skriver at ved økning i modenhet hos bedriften vil de også i større grad anerkjenne gevinstene ITIL skaper. Hvis de ser gevinstene vil de også bli mer positive til endringene.

Noen tar også for seg viktigheten av engasjement i organisasjonen. Engasjement vil si at organisasjonen må stille med ressurser fra start til slutt for å skape kontinuitet. Dette kan gi en tydelig effekt, og det motsatte gir da også den motsatte effekten. I dataanalysen som ble gjennomført viste det seg at engasjement i organisasjonen ikke hadde særlig mye å si i praksis, men at det i hovedsak dreier seg om engasjement fra ledelsens side. Dette er undersøkt av Basu, Hartono, Lederer og Sethi (2002).

På den andre siden tester Iden (2005) flere hypoteser, deriblant om engasjementet i organisasjonen og ressurser i organisasjonen har et positivt forhold til graden av ITIL-innføring. De finner at ressursene i organisasjonen påvirker innføringen positivt, mens engasjementet ikke gjør det.

2.3.4 Mål/strategi

William Golden (2007) har produsert en artikkel med idéer og innsikt som gjelder ITIL. Han har laget en sjekkliste (se vedlegg, kapittel 10.3) med hva som er viktig å planlegge før innføring, der han skriver at siden ITIL ikke er enkelt så må tilnærmingen være systematisk. Blant annet så nevner han at det er viktig å ha et klart mål på hva du vil oppnå og hvor du vil. Det er i denne sammenheng viktig å ikke miste målet av syne, og alltid sjekke fremgangen ved hjelp av målinger.

Marrone og Kolbe (2010) har gjennomført en undersøkelse som fokuserte på hvordan operasjonelle gevinster og strategisk posisjonering av IT-organisasjoner endrer oppfattet nivå av modenhet i "Business-IT alignment" (samsvar mellom IT og forretning), mens graden av innførte ITIL-prosesser øker. Resultatene indikerer at jo mer av ITIL en velger å bruke, jo flere realiserte operasjonelle gevinster finnes det, samt at modenheten på samsvaret mellom IT og forretning øker. Dette sier oss at desto lenger en kommer i innføringen, desto mer operasjonelle og strategiske gevinster får organisasjonen.

2.3.5 Informasjon

Iden og Langeland (2010) har gjennomført et Delphi-studie der de som tidligere nevnt har funnet og rangert tolv faktorer for suksess. Rangert som nummer seks er det at informasjon preget av åpenhet må gis på forhånd til personale og kunder om hva ITIL betyr, hvorfor det blir introdusert og hva det vil innebære.

2.3.6 Kommunikasjon

Suksessfaktor nummer ni i studiet til Iden og Langeland (2010) er å lage en plan for kommunikasjon, samt å kommunisere positive prosjektresultater tidlig og mens prosjektet pågår.

Tidligere har vi sett på Goldens (2007) plan for innføring. Steg syv i denne planen er å endre til forretningsorientert kommunikasjon og språk for ledelse av tjenesteleveranse.

Cater-Steel, Toleman og Tan (2006) har skrevet om hva som skal til for å endre IT Service Management. Som en av suksessfaktorene nevner de kommunikasjon av resultater ut til de ansatte i både prosjektgruppen og organisasjonen.

Pollard og Cater-Steel (2009) har bekreftet at en velkjent suksessfaktor fortsatt er viktig, altså kommunikasjon og samarbeid mellom avdelingene og internt i avdelingen.

2.3.7 Opplæring

Igen ser vi på Iden og Langelands (2010) tolv faktorer, der respondentene har kommet frem til at faktor åtte er at generell kompetanse innen prosesstenkning, ITSM og ITIL må skal gis til alle involverte. I tillegg har de som faktor ti at et spesifikt opplæringsprogram for ITIL-introduksjonen og de ulike prosessene må tilbys.

Svært mange rangerte ITIL-opplæring for IT-ansatte som en vesentlig del av det å lykkes med en ITIL-innføring. Dette var en av fem suksessfaktorer i Cater-Steel og Tans artikkel (2005a).

I et case beskrevet av Jon Iden (2009) har alle ansatte og representanter fra kundene fått muligheten til å delta på kurs i ITIL. Kurset inkluderte også teorier om prosesstenkning og metoden som ble benyttet for prosessendringer, og ble forelest av en ekstern konsulent som hadde god kjennskap til bedriften som ble behandlet i casestudiet.

2.3.8 Målinger

Faktor elleve i Iden og Langelands (2010) artikkel er å implementere et standard system for måling, analyse og rapportering på tjenesteleveranse/-nivå. Andre, som for eksempel Pollard og Cater-Steel (2009) fokuserer mer på at kundefokuserte målinger er av betydning, til tross for at denne suksessfaktoren er relativt ny.

Innføringsplanen til William Golden (2007) har også med en suksessfaktor som handler om å sette opp enkle mål for å kalkulere og kommunisere forbedringer i tjenester.

Neničková (2011) legger vekt på å finne og måle ytelse for å balansere forretningsmessige og tekniske utfall, mens Wu, Huang og Chen (2011) ønsker å gjøre målinger i forbindelse med kundeperspektivet, finansperspektivet, interne forretningsprosesser, samt læring og vekst. Sistnevnte sett med målinger er ment å skulle se på organisasjonens ytelse ved en ITSM-innføring. Ved å være klar over hva som er ens egne kritiske suksessfaktorer med effekt på organisasjonens ytelse kan en minske risiko og i tillegg gi en verdifull hjelp til bedriften.

2.3.9 Kultur

Iden og Langeland (2010) trekker frem at det er viktig å være bevisst på at ITIL-introduksjonen krever en endring i organisasjonskultur. De sier at det er interessant at dette feltet er inkludert i de tolv viktigste suksessfaktorene for respondentene, men at det uten tvil er svært viktig. Årsaken er at det å endre en organisasjonskultur krever innsats og tid, og at det kan være vanskelig å få til innenfor rammene i et prosessforbedringsprosjekt.

Pollard & Cater-Steel (2009) trekker frem at det å ha en ITIL-vennlig kultur som er konsistent med ITILs prosessrammeverk er avgjørende for hvor vellykket prosjektet kan bli. De sier også at bevissthet, utdanning og opplæring er essensielle ingredienser for å få til endringer i organisasjonskultur.

2.3.10 Prosesser

I en slik innføring av ITIL er det viktig å opprettholde et vedvarende engasjement til pågående prosessforbedringer hevder Cater-Steel, Toleman og Tan (2006).

Denne påstanden understøttes av Hochstein, Tamm og Brenner (2005) som sier at en hele tiden må ha kontinuerlig forbedring for å sikre bærekraftig suksess.

I en undersøkelse som inkluderer fire casestudier sier alle bedriftene at de fokuserer på prosessene før de velger, og implementerer, verktøy. De ønsker å tilpasse verktøyet til prosessen, og ikke motsatt. Undersøkelsen ble utført av Pollard og Cater-Steel (2009).

Iden og Langeland (2010) har som nevnt rangert tolv suksessfaktorer, og nummer fem er å starte med, og prioritere, noen få ITIL-prosesser først. Da starter en vanligvis med de som gir de største mulighetene for suksess.

2.3.11 Ansatte

Det å kunne identifisere og involvere nøkkelpersonell og la dem delta i design og forbedringer av prosesser er svært viktig i følge Iden og Langeland (2010). Det ble rangert til den tredje største suksessfaktoren i deres Delphi-studie.

Artikkelen med de fem suksessfaktorene til Cater-Steel og Tan (2005a) trekker frem at det er viktig å ha med en forkjemper for prosjektet, en foregangsfigur som argumenterer for, og fremmer, ITIL. I tillegg nevner de at de ansatte må være villige til å endre seg selv og måten de jobber på, og tilpasse seg til de nye arbeidsmetodene. Kvaliteten på de ansatte som er allokert til ITIL er også av betydning.

Hana Neničková (2011) kommer innom flere faktorer for suksess som gjelder for de ansatte i bedriften. Disse dreier seg blant annet om engasjement og deltakelse, der det her fokuseres mye på ledelsen, men dette gjelder også for de ansatte. I tillegg er det nevnt faktorer som bevissthet og forståelse til ITIL-rammeverket og IT-tjenester som leveres, samt etablerte roller og ansvarsområder for å sikre effektiv gjennomføring av ITIL-prosesser i henhold til IT-avdelingen sin tjenesteleveranse.

2.3.12 Verktøy og teknologi

Noen argumenterer for at et modulært ITSM-system trengs, og må bli brukt for alle prosesser. Denne suksessfaktoren er rangert til plass nummer åtte i rangeringen til Iden og Langeland (2010).

En må opprettholde et nært og personlig forhold til flere leverandører for å forenkle teknologioverføring til intern bruk. Denne påstanden er resultatet av en undersøkelse utført av Tan, Cater-Steel og Toleman (2010).

Neničková (2011) sier at riktig verktøy og teknikk for prosessinnføring og vedlikehold må velges. ITSM-verktøy har potensiale til å hemme innføring av nye prosesser, og en må derfor tenke gjennom valgene en tar når det gjelder software. Dette beskrives av Pollard og Cater-Steel (2009).

2.3.13 Gevinster

Lett realiserbare gevinster ("Quick Wins") blir av Cater-Steel, Toleman og Tan (2006) trukket frem som et bra sted å starte. De støtter med dette opp om Hochstein et al.'s "*The six 'successful initiatives'.*" Denne typen gevinster er viktige av den grunn at de er med på å motivere medarbeidere, og at de gir ledelsen raske gevinster i forhold til investert tid i prosjektet.

Investeringer i ITIL krever ofte økonomisk begrunnelse, og til nå har det vært gjort lite forskning for å kvantifisere gevinstene fra en ITIL-innføring. Tan, Cater-Steel og Toleman (2010) sier at noen måler gevinster, men få følger dem opp. Det foreslås en gevinstrealiseringsplan som også kan bedre kommunikasjon mellom toppledelse og prosjektgruppen, og samtidig kan det bidra til kontinuerlig engasjement.

Punkt fire i Goldens (2007) plan for innføring sier at en skal finne den største muligheten for verdi, eller der en umiddelbart kan gi mest gevinst til bedriften, og starte her.

2.3.14 Andre suksessfaktorer

En suksessfaktor er at det å optimalisere mulighetene i IT-tjenesteleveransen vil kunne gi store konkurransefortrinn. Hana Neničková (2011) sier at en kan benytte seg av prosesser for å optimalisere tjenesteleveransen.

ITIL er organisert rundt et globalt kunnskapsdelende fellesskap som sikter mot å utvikle og dele beste praksis innen IT-tjenester. Det har relevans for fremtidens bedrift på mange ulike måter, og denne delingen av kunnskap er derfor betydningsfull for å sikre suksess. Denne argumentasjonen er hentet fra *"The future of the future"*, og er skrevet av Murray og Mohamed (2006).

Marrone og Kolbe (2010) mener det kan gi suksess å standardisere tjenester og vise til inntjening. De skriver at en kan vise inntjeningen ved å se på *Return on Investment (ROI)*, altså hva en får igjen for investeringen som er gjort.

Muligheten for å kombinere ITIL med andre rammeverk blir også nevnt. I en artikkel av Denise Dubie i *"Special Focus"* (2006) blir mulighetene for å også bruke flere enn ett rammeverk presentert, og det sies at dette i mange tilfeller er en nødvendighet. En mulighet er å bare benytte seg av de delene en trenger i hvert rammeverk. De andre rammeverkene som foreslås er COBIT, CMM og ISO 17799.

Mange velger også å benytte seg av konsulenter når de skal gjennom en ITIL-innføring. Pollard og Cater-Steel (2009) gjennomførte et casestudie i fire bedrifter, og alle disse hadde engasjert eksterne konsulenter. I alle casene hadde konsulenten(e) ulike roller. Det er ulike erfaringer ved bruk av konsulenter, men der en har god erfaring har denne faktoren vist seg å ha betydning for suksessen.

2.4 Oppsummering av suksessfaktorer i litteraturen

Tabellen under viser som nevnt en oversikt over suksessfaktorene som hører til hvert hovedtema fra modellen over.

Tabell 2: Suksessfaktorer i litteraturen

Ledelse
<ul style="list-style-type: none">- Eierskap hos ledelsen- Støtte og engasjement fra ledelsen- ITIL-initiativet kommer fra ledelsen- Ledelsen har kunnskap om, og forståelse av, prosessorientering- Finansiering – ledelsen prioriterer penger
Prosjekt
<ul style="list-style-type: none">- Prosjektstyring og -utførelse- Ulik tilnærming – ikke etter boka- En tilnærming passer ikke alle
Organisasjonen
<ul style="list-style-type: none">- Bedriften anerkjenner gevinstene IT skaper- Engasjement utad i organisasjonen
Mål/strategi:
<ul style="list-style-type: none">- Ha et klart mål – sjekk fremgangen mot målet

<ul style="list-style-type: none"> - Tenk langsiktig - Alignment mellom IT og forretning
Informasjon
<ul style="list-style-type: none"> - Informasjon preget av åpenhet må gis på forhånd til personale og kunder om hva ITIL betyr, hvorfor det blir introdusert og hva det vil innebære
Kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none"> - Kommuniser positive prosjektresultater tidlig og mens det pågår - Kommuniser "forretningsorientert" - Kommunikasjon av resultater ut til alle - Kommunikasjon og samarbeid mellom avdelingene og internt i avdelingen
Opplæring
<ul style="list-style-type: none"> - Generell kompetanse innen prosessenkning, ITSM og ITIL må gis til alle involverte - Et spesifikt opplæringsprogram for ITIL-introduksjonen og de ulike prosessene må tilbys - Alle IT-ansatte skal ha opplæring i ITIL
Målinger
<ul style="list-style-type: none"> - Implementer et standard system for måling, analyse og rapportering på tjenesteleveranse/-nivå - Kundefokuserte målinger - Sporing og måling av ytelse - Mål som kan måle forbedringer
Kultur
<ul style="list-style-type: none"> - Moralen hos IT - Vær bevisst på at ITIL-introduksjon krever en endring i organisasjonskultur - ITIL-vennlig kultur
Prosesser
<ul style="list-style-type: none"> - Vedvarende engasjement til pågående prosessforbedringer - Fokus på prosesser før en velger verktøy - Start med, og prioriter, noen få ITIL-prosesser som gir de største muligheten for suksess
Ansatte
<ul style="list-style-type: none"> - Identifisere og involvere nøkkelpersonell og la dem delta i design og forbedringer av prosesser - Forkjemper for prosjektet, en foregangsfigur som argumenterer for og fremmer ITIL - Kvaliteten på de ansatte som er allokert til ITIL - Engasjement og deltakelse - Etablerte roller og ansvarsområder - Bevissthet og forståelse
Verktøy og teknologi
<ul style="list-style-type: none"> - Et modulært ITSM-system trengs, og må bli brukt for alle prosesser - Mange eller få leverandører - Riktig verktøy og teknikk for prosessinnføring - Gjennomtenkt valg av software
Gevinster
<ul style="list-style-type: none"> - Quick wins - Måloppnåelse for gevinster - Realisere gevinster

- Finne den største muligheten for verdi og gevinster
Andre suksessfaktorer
- Optimalisere konkurransefortrinn for IT-avdelingen
- Deling av kunnskap - ITIL er organisert rundt et globalt kunnskapsdelende fellesskap som sikter mot utvikling og deling av beste praksis innen IT-tjenester
- Standardisering av tjenester
- ROI – Return on Investment – vise til inntjening
- Kombinere med andre rammeverk (COBIT, CMM, ISO)
- Bruk av konsulenter

2.5 Rammeverk Eikebrokk og Iden (2011):

Eikebrokk og Idens artikkel (2011) *"Exploring the relationship between ITIL and process management: Theory development and empirical test in European firms"* er et skandinavisk studie som skulle undersøke om det er en sammenheng mellom innføring av ITIL og de som benytter seg av prosessledelse (*Business Process Management - BPM*). Problemstillingen er relevant av den årsak at en fullstendig overgang til ITSM innebærer at prosessene styres på daglig basis. Et argument er at med mindre en setter fokus på prosessledelse vil ikke ITIL bli noen suksess ut over den første innføringen. Forskjellen på disse to; Business Process Management og IT Service Management, er at BPM omhandler generell prosessorientering i bedrifter/virksomheter, mens ITSM er mer spesifikk operativ drift.

Deltakerne er fra Finland, Sverige, Danmark og Norge. Utgangspunktet var 6489 potensielle respondenter, og de fikk til slutt 446 deltakende ITIL-eksperter.

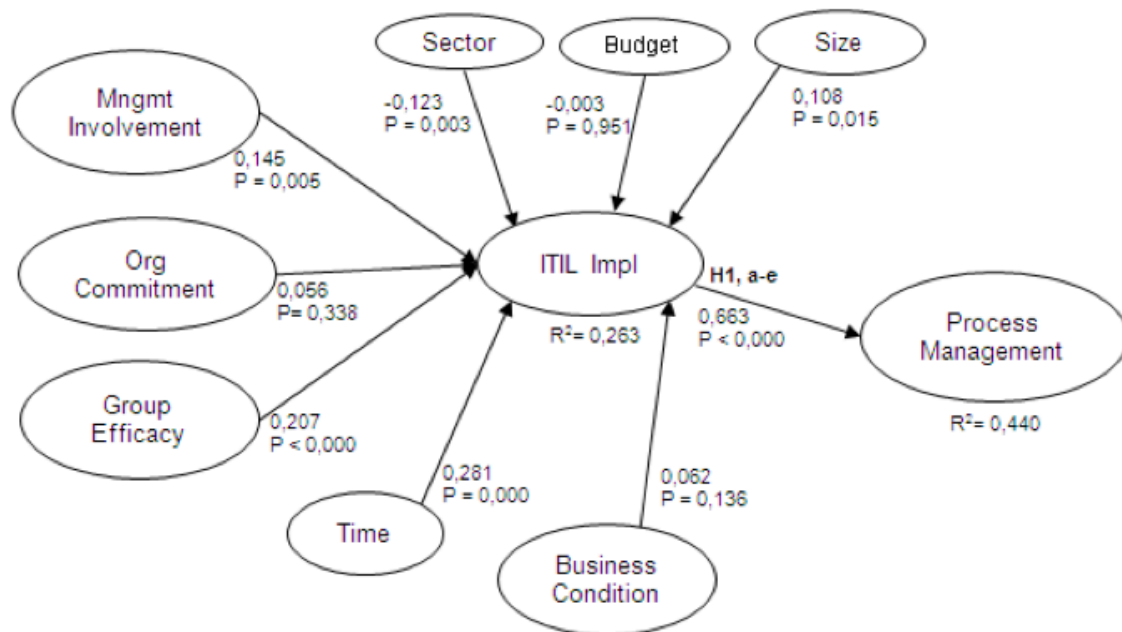
Det ble laget en hypotese som lyder som følger: *"H1: As the implementation status of ITIL increases, so does the level of process management"* (Eikebrokk & Iden, 2011), som betyr at de sjekker om det er riktig at når innføringsstatusen til ITIL øker, så øker også graden av prosessledelse. Altså om en utvikling av IT Service Management fører til at bedriftene blir generelt mer prosessorienterte.

I tillegg til H1 er det lagt til syv delhypoteser til, da Eikebrokk og Iden forventer at statusen på innføringen vil variere for de syv dimensjonene av prosessledelse. For å få med alle variasjoner har de lagt til delhypoteser på denne måten:

Når innføringsstatusen til ITIL øker, øker også graden av/bruken av..:

- .. standardisering av prosesser.
- .. prosessdokumentasjon.
- .. eierskap til prosessene.
- .. mål for prosessene.
- .. overvåking av mål.
- .. prosessforbedring.
- .. sertifisering av prosesser.

Under ser vi en modell Eikebrokk og Iden har laget basert på resultatene fra hypotesetesten. Forskningsmodellen presenterer kontrollvariabler, regresjonskoeffisienter, grad av støtte for hypotesen, samt forklart varians.



Figur 4: Eikebrokk og Idens rammeverk (2011)

Det settes spesielt lys på en tidligere ”nedprioritert” faktor; prosessledelse. Eikebrokk og Iden sier at prosessledelse er nødvendig for å beholde den opprinnelige effekten og holde fokus på ITILs strategiske utsikter. Resultatet er entydig og lovende for vedvarende suksess. Bedrifter som velger å bruke ITIL innfører også prosessledelse. I tillegg er det tydelig å se at graden av prosessledelse øker lineært med innføringsstatus på ITIL-prosessene. Hovedhypotesen (H1) har dermed i stor grad støtte i undersøkelsen.

Når det gjelder delhypotesene er forholdene statistisk signifikante for standardisering av prosessene, dokumentasjon av prosessene, overvåking av mål, forbedring av prosessene og sertifisering av IT-avdelingen, og ikke signifikante for eierskap til prosessene og mål for prosessene.

Det ble brukt flere kontrollvariabler for å undersøke hypotesene. Ledelsens engasjement, prosjektgruppens effekt, størrelse (ansatte i bedriften, IT-ansatte og turnover) og tid (når ITIL-prosjektet ble startet) viste seg å være positivt relatert til ITIL-innføring. Det var ingen støtte for et positivt forhold mellom bedriftens engasjement og ITIL-innføring, og heller ikke noe signifikant forhold mellom budsjett og bedriftens forfatning (forretningsstabilitet). Sektor (private eller offentlige selskaper) var negativt relatert til ITIL-innføring. Dette punktet viser at graden av ITIL-innføring synker når andelen offentlige bedrifter øker i datagrunnlaget.

3 Metodisk tilnærming

3.1 Valg av metode

For å svare på forskningsspørsmålet har jeg valgt følgende forskningsdesign; *Kvalitative casestudier med semistrukturerte intervjuer*.

Johannesen, Kristoffersen og Tufte sier at "*Ordet case kommer fra latin casus som betyr "tilfelle"*" (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2005, s. 83). Basert på dette forstår jeg at et casestudie er et studie av et tilfelle, og i denne sammenheng vil det si en innføring av ITIL.

Den kvalitative forskningen søker å finne det spesielle gjennom å gå i dybden av et fenomen. Denne tilnærmingen har et større fokus på de myke dataene som omhandler fenomenet, altså den menneskelige oppfatning (Creswell, 2012). Det jeg er ute etter er å se på hvert enkelt case, gå i dybden i det, og se erfaringene som er gjort. I tillegg er det svært interessant å se på oppfatningene de ulike respondentene har om sitt case i forhold til hva litteraturen sier. Jeg har også inkludert konsulenter i studiet, og de har erfaringer fra mange case. Min oppfatning, og oppfordring, er at de nevner det som har vært spesielt, samt det som har vært standarden i de prosjektene de har hatt. Ved å studere flere enkelttilfeller mer detaljert og åpent for å kunne trekke ut de suksessfaktorene som konkret er erfart i disse casene kan jeg undersøke om deres erfaringer samsvarer med litteraturen.

Bruk av semistrukturerte intervjuer er den mest anvendte intervjumetoden innenfor kvalitative intervjuer. Jeg har benyttet meg av en intervjuguide som inneholder spørsmål og temaer som jeg ønsket å komme innom i intervjuet. Intervjuobjektet var delvis fri til å styre intervjuet og fortelle om sine historier og erfaringer, noe jeg tror kan ha økt dybden av informasjon som ble samlet inn. Jeg hadde på samme tid et verktøy for å sikre at samtalen var relevant for forskningsspørsmålet og at jeg satt igjen med informasjon om de temaene som var ønsket og planlagt med intervjuet (Johannesen et al., 2005). Intervjuguiden var ikke ment som en absolutt mal, men mer som retningslinjer for å hjelpe meg å komme i mål.

I spørsmålsstillingen min har jeg forsøkt å få respondentene inn på temaer som har vært viktige for dem, og har derfor valgt å benytte meg av åpne spørsmål. På denne måten vil respondentene i mange tilfeller svare på flere spørsmål, selv om jeg bare har stilt ett. Effekten av et svar er ulik om respondenten trekker frem dette perspektivet selv, enn om jeg leder dem inn på det aktuelle temaet ved å stille et spørsmål om det. I tillegg ønsket jeg å unngå å påvirke dem ved å stille ledende spørsmål eller komme med egne erfaringer og observasjoner. Metoden jeg har valgt vil også kunne kartlegge involverte personers egen oppfatning av suksessfaktorer som grunnlag for en sammenligning mot dimensjonene som er påvist i litteraturen. Dette vil avklare hvorvidt det er samsvar mellom involverte personers oppfatning av, og litteraturens forslag til, suksessfaktorer.

3.2 Validitet

En kvalitativ tilnærming kan gjennomføres på mange forskjellige måter og har ikke én analytisk tilnærming. Dette mangfoldet av mulige måter å forske på setter strenge krav til gjennomsiktighet. Hele forskningsdesignet må dokumenteres og beskrives hele veien

for å sikre gjennomsiktigheten i studiet. Valg av etablerte og velutprøvde forskningsdesign vil lette dette arbeidet og dermed hjelpe troverdigheten og validiteten i arbeidet som utføres (Johannessen et al., 2005, s. 80). For å sikre gjennomsiktighet har jeg forsøkt å dokumentere og beskrive hva jeg har gjort, og hvordan, gjennom hele utredningen.

Det argumenteres for at vurdering av kvaliteten i kvalitative undersøkelser kan benytte seg av samme begreper som validering av kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2005). De sier at begrepene er overførbare, men brukes med et annet fokus i den kvalitative forskningen. De fokuserer på fire begreper;

- Pålitelighet (reliabilitet)
- Troverdighet (begrepsvaliditet)
- Overførbarhet (ekstern validitet)
- Overenstemmelse

Reliabilitet kan kort sagt sies å være påliteligheten til dataene og hvordan disse ble hentet inn. Det settes da krav til kvaliteten av måleinstrument brukt i forskningen. Innenfor den kvantitative forskningen gjøres dette gjennom test-retest-reliabilitet, altså ved å gjennomføre flere målinger med samme instrument. Dette er en utfordring i den kvalitative forskningen da jeg som forsker selv er en del av måleinstrumentet, samt at jeg har egne erfaringer og tolkninger av funnene. Det settes derfor store krav til gjennomsiktighet og dokumentasjon for det arbeidet som er gjort, slik at andre forskere så godt som mulig kan sette seg inn i grunnlaget for konklusjonen. Jeg har forsøkt å stille spørsmål uten å påvirke respondenten, samtidig som jeg har gjort mitt beste i å finne deres mening i uttalelsene, og ikke kun min egen tolkning. Dette, i tillegg til å dokumentere arbeidsmetoder og funn, er gjort for å sikre god reliabilitet.

Begrepsvaliditet er innenfor det kvantitative kjent som; *“Måler vi det vi tror vi måler?”* Dette kan overføres til det kvalitative hvor spørsmålet stilles opp mot metoden i bruk; *“[...]validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”* (Johannessen et al., 2005, s. 228). For å sikre begrepsvaliditeten kan en blant annet sikre *vedvarende observasjon*, altså at man har brukt tilstrekkelig tid til å observere caset og kan mene at man har fått en forståelse av fenomenet. En kan også benytte seg av metodetriangulering, som er å bruke en miks av metoder, eksempelvis observasjon og intervjuer. Dette vil sikre at man får inn mer data fra caset, som vil øke forståelsen av fenomenet. Det vil også sikre validiteten ved å få en bekreftelse fra informanten gjennom å tilbakeføre resultatene. For å sikre begrepsvaliditet i denne utredningen har jeg satt av mye tid per intervjuobjekt for å få en tilstrekkelig god forståelse av deres case, og de har fått muligheten til å snakke fritt.

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene fra min forskning kan være gjeldende for andre beslektede fenomener. Hvor enkelt en kan overføre lærdommen fra mine undersøkelser til eksempelvis andre bedrifter/organisasjoner som skal innføre ITIL. For å sikre den eksterne validiteten er det viktig at jeg klarer å plassere de innsamlede dataene i et system som gjør det mulig å analysere dem på en god måte. Fra sitatet under forstår jeg at forskning handler om å forenkle virkeligheten slik at resultatene blir overførbare til andre lignende situasjoner; *“[...] innebærer analyse å ta kodete opplysninger ut av den helheten de inngår i, for så å*

bygge opp en ny og forskerkonstruert helhet som gir et forenklet, men prinsipielt bilde av den opprinnelige virkeligheten” (Johannessen et al., 2005, s. 229). Jeg har valgt å systematisere data i tabeller og modeller, og mener dette gjør det enklere for andre å analysere dataene i etterkant.

Overensstemmelse handler om at jeg som forsker er klar over at det er jeg som er måleinstrumentet i forskningen. Dette munner ut i at jeg må vise til at det er selve forskningen som har kommet frem til de gjeldende konklusjonene, og ikke mine meninger. Her må jeg sikre gjennomsiktigheten i arbeidet og dokumentere prosessen jeg har vært gjennom. Jeg må kunne vise til valg og beslutninger som er tatt og argumentere for hvorfor disse ble gjort. Det er her viktig å være selvkritisk og veie opp fordeler og ulemper, slik at jeg viser og skaper forståelse av at valgene mine ikke er den eneste løsningen.

3.3 Utvikling og revidering av intervjuguide

Intervjuguiden ble laget basert på et omfattende litteraturstudie beskrevet i kapittel 2.3 og 2.4. Her har jeg blant annet plukket ut alle suksessfaktorer som er beskrevet, kategorisert dem, og omformulert dem til spørsmål som er åpne nok til å kunne dekke hele temaet/kategorien. Jeg valgte å bygge opp intervjuguiden med åpne spørsmål, for så å konkretisere mer etter hvert. På denne måten svarer respondentene ofte på de mer konkrete spørsmålene før jeg har fått stilt dem.

Intervjuguiden ble forbedret flere ganger. Første gang etter gjennomgang fra veileder, men også etter intervjuene. En lærer mye av å prøve intervjuguiden i praksis, og derfor ble den endret ettersom intervjuene fant sted. Personlig tror jeg ikke dette har gått ut over kvaliteten på spørsmålene, snarere tvert i mot.

3.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene har blitt gjennomført på respondentens arbeidsplass, Universitet i Agder, eller over telefon. Avsatt tid er 30-60 minutter. I starten tok intervjuene opp i mot 60 minutter, men med litt erfaring gikk det forttere. Tiden blir også påvirket av hvor mye respondenten selv ønsket å fortelle.

Dataanalysen min går ut på å transkribere opptakene, analysere dem og trekke ut suksessfaktorer, for så å sette dem opp mot både teori og et allerede eksisterende rammeverk om samme tema. Denne fremgangsmåten er beskrevet i litteraturen (Johannessen et al., 2005, s. 288).

3.5 Begrensninger ved valgt metode for gjennomføring

Det er flere begrensninger ved metoden jeg har valgt. Under følger en vurdering av hva disse begrensningene har gitt av utslag for utredningen.

- Ved å stille ledende spørsmål kan jeg styre respondenten i den retningen jeg ønsker, eller legge ord i munnen deres. Dette har jeg forsøkt å unngå, men i noen tilfeller har jeg sett det som nødvendig å skyve respondenten i en gitt retning. Jeg tror ikke det har hatt negativ effekt i de tilfellene det har blitt gjort, men har likevel merket meg hvor jeg har ledet respondenten inn på et emne.

- Et par av respondentene har nevnt at det kunne vært nyttig å få spørsmålene på forhånd for å kunne forberede seg. I det ene tilfellet gav jeg tilbakemelding om noen av emnene jeg tenkte å komme inn på, mens i det andre tilfellet ble ønsket ytret i starten av selve intervjuet. Jeg tror selv at mitt valg av metode utelukket muligheten for å sende ut spørsmål på forhånd, og har prøvd å kommunisere dette til respondentene, men jeg kan også se grunnen til at noen ønsker å vite hva spørsmålene er på forhånd.
- En utfordring for meg i intervjurollen er å kun ha muligheten til å stille spørsmål, og at jeg ikke skal diskutere respondentenes utsagn og/eller erfaringer. Av den grunn at utredningens tema er noe jeg interesser meg mye for så har jeg i noen tilfeller kommet med egne erfaringer, og diskutert disse opp mot respondentens erfaringer. Jeg har ikke opplevd at respondentene det gjelder har sett på dette som negativt, og jeg tror at en uformell diskusjon i denne settingen kan være positivt for sluttresultatet.
- Da jeg har ti respondenter er ikke muligheten til å generalisere så stor. Det er ikke gitt at de jeg har vært i kontakt med er gjeldende for den typiske trenden i Norge. Jeg vil likevel belyse deler som kan være interessant for andre å ta lærdom av, samt prøve å finne elementer som ikke er tidligere belyst. Det har derfor vært viktig å systematisere forskningen slik at faktorer kan hentes frem og overføres til andre områder. ITIL ser ikke ut til å være låst fast til IT-prosjekter, men kan gjelde for flere typer prosjekter. Om det likevel skulle komme frem viktige variabler fra intervjuene bør disse variablene tas med i fremtidig forskning som dermed tester om de er gyldige i nye virksomheter og dermed generaliserbare.
- Når personer blir intervjuet kan de bevisst eller ubevisst velge å holde tilbake informasjon, prate usant eller uttale seg om temaer de mangler kunnskap om. Dette kan føre til dårlig kvalitet på datainnsamlingen. Jeg har forsøkt å minske graden av dette ved å gjøre intervjuet helt anonymt, samt å ikke spørre om noe teoretisk, men om jobben de gjør til daglig.

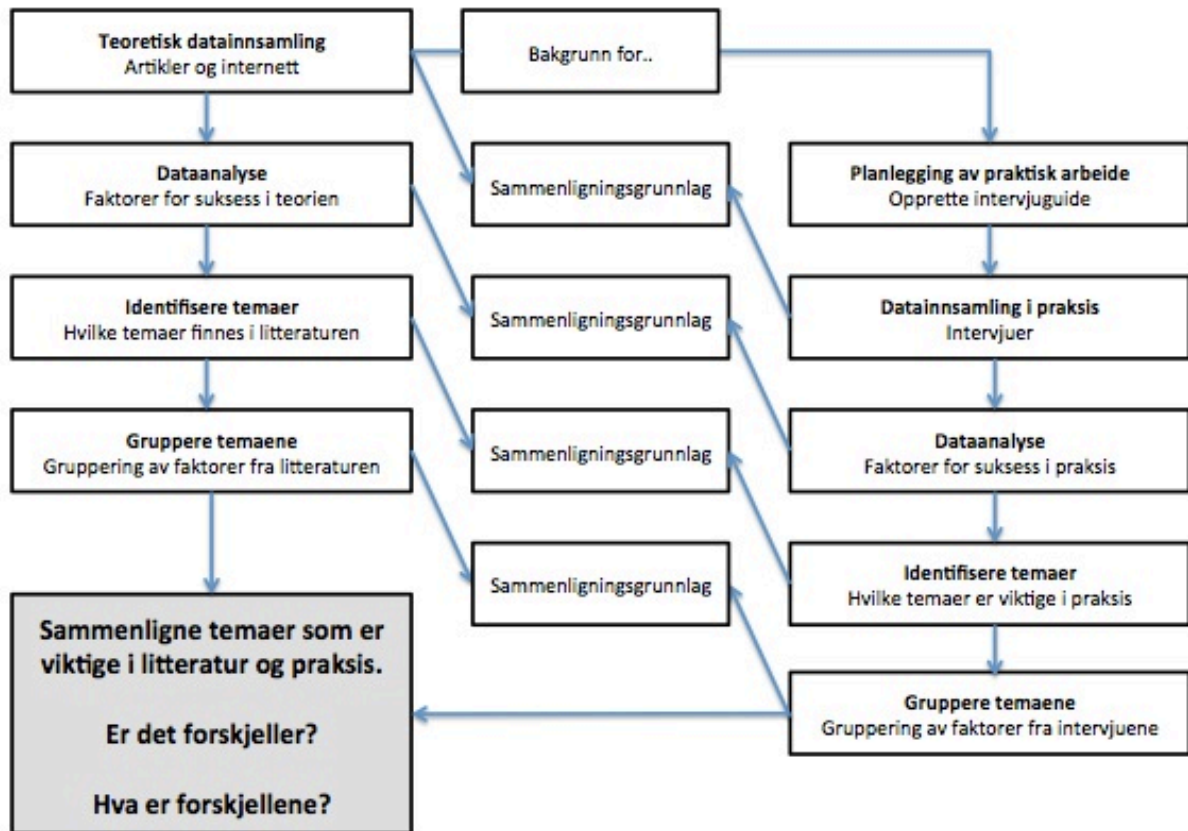
Anonymitet og personvern

Alle som har stilt opp har godkjent at det blir tatt opptak av intervjuet. Disse opptakene skal kun brukes til analyse i forbindelse med utredningen, og vil bli oppbevart på en sikker måte, samt at de blir slettet når utredningen er levert inn og resultatene ikke lenger kan etterprøves.

Jeg har også opplyst om at alle respondentene har full anonymitet da jeg ikke bruker verken deres eller bedriftens navn. Sitater og observasjoner knyttes til et respondentnummer, som igjen kan knyttes til en respondenttabell. I denne tabellen opplyses det sektor for bedriften, og antall års erfaring med ITIL, tilknytning (konsulentinnføring eller innføring internt i bedriften) og bransje for respondenten.

3.6 Forskningsmodell

Under er en egenutviklet metodisk prosessmodell som viser arbeidsflyten i det metodiske arbeidet beskrevet over.



Figur 5: Egenutviklet metodisk prosessmodell

4 Respondenter

4.1 Utvelgelsen

Jeg har valgt å benytte meg av flere kanaler for å skaffe deltakere til intervjuene:

- Kontakter fra næringslivet i Agder som jeg har fått ved å delta på bedriftspresentasjoner og annet.
- Jeg sitter i lokalstyret til itSMF, itSMF Sørlandet, og har der fått relevante kontakter som jeg har kontaktet i forbindelse med utredningen.
- Jeg deltok på årets itSMF-konferanse, og ble der introdusert for aktuelle deltakere.
- I tillegg benyttet jeg meg av relevante grupper på LinkedIn, som er et forretningsrelatert sosialt nettverk (Eikebrokk & Iden, 2011).

Responsen har vært overraskende god i alle fire kategorier, og flere har selv ønsket å delta i utredningen. Jeg har valgt deltakere fra både privat og offentlig sektor, konsulenter og de som driver med ITIL-innføring internt i egen bedrift, kort og lang erfaring med ITIL, samt en god spredning i landsdeler. Som et ekstra ledd for å skape variasjon, samt få inn nye elementer og perspektiver har jeg brukt deltakere som er kjente navn i ITIL-verden, men også noen som er relativt nye. Dette for å få erfaringene til de som sannsynligvis ikke har deltatt på slike intervjuer eller undersøkelser før, og som dermed kan komme med synspunkter som ikke har blitt fremmet tidligere.

4.2 Oversikt over respondenter

Respondentene har i oversikten i tabell 3 fått et tilfeldig valgt respondentnummer i kolonnen "Respondenter". I tillegg er det i kolonnen "Sektor" satt opp om bedriften de tilhører er privat eller offentlig, og kolonnen "År" viser hvor mange års erfaring respondenten har med ITIL. Kolonnen "Tilknytning" sier om respondenten for tiden deltar på ITIL-innføring(er) som konsulent eller internt i egen bedrift. Flere av disse har variert erfaring fra tidligere, men det er kun nåværende tilknytning som er ført opp. "Bransje" gir svar på hvilken bransje de ulike respondentene tilhører. I dette tilfellet er det kun brukt to kategorier; tjenesteyting og IT-relatert. Det ble slik av den årsak at konsulenter yter en tjeneste, og de yter den for flere ulike bransjer. Resten av respondentene ble lagt i bransjen IT-relatert da de arbeider for bedrifter/avdelinger med bakgrunn i IT.

Tabell 3: Oversikt over respondenter

Respondenter	Sektor	År	Tilknytning	Bransje
Respondent 1	Privat	10 år	Konsulent	Tjenesteyting
Respondent 2	Privat	2,5 år	Intern	IT-relatert
Respondent 3	Offentlig	8 år	Intern	IT-relatert
Respondent 4	Privat	7 år	Konsulent	Tjenesteyting
Respondent 5	Privat	4 år	Intern	IT-relatert
Respondent 6	Privat	10 år	Konsulent	Tjenesteyting
Respondent 7	Offentlig	5 år	Intern	IT-relatert
Respondent 8	Offentlig	3 år	Intern	IT-relatert
Respondent 9	Privat	15 år	Konsulent	Tjenesteyting
Respondent 10	Privat	5 år	Intern	IT-relatert

5 Funn

I tabell 4 presenteres det hvilke suksessfaktorer hver enkelt respondent har pratet om under intervjuet. I mange tilfeller har de ikke nevnt det aktuelle temaet som noe som har gitt suksess hos dem, men de har nevnt det som vesentlig. Det kan være elementer som har gjort at de har lyktes eller mislykkes, eller så er det elementer jeg som forsker har trukket ut av sammenhengen i intervjuet. I tillegg har jeg stilt spørsmål om hva de ville gjort annerledes om de kunne startet prosjektet på nytt, og der kommer det frem mange faktorer som respondentene tror vil gi suksess.

Det er stor sannsynlighet for at flere av faktorene i oversikten under har noe å si for respondenter som ikke har nevnt dem i intervjuet. Metoden jeg har benyttet meg av var et forsøk på å i størst mulig grad unngå dette, men det vil ofte være faktorer en glemmer å ta opp.

Som en forklaring til tabellen vil jeg etterpå beskrive hvert enkelt hovedtema, samt forklare hvilke faktorer som ligger i de ulike områdene under hvert hovedtema. I denne oversikten vil jeg også ta med sitater fra respondentene, samt meninger de har om de ulike områdene, dette for å vise hvorfor hvert enkelt tema er viktig i praksis.

Tabell 4: Respondentenes svar

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Ledelse	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Aksept	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Forankring/eierskap	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Engasjement		x	x	x	x		x	x	x	
- Tydelighet		x								
- Deltakelse/oppfølging i praksis	x	x	x		x	x				
- Utfører nye rutiner/deltar på organisasjonsendringer		x	x	x						
- Kunnskap om operativ drift			x	x	x	x				
- Tid til å følge opp				x		x	x	x		x
- Prioritere ITIL	x			x	x		x			
- Aksept for ressurspådrag i etterkant						x				x
Verktøy	x	x			x			x		
- Beslutning før/under prosessutforming	x	x								
- Tilpasning av verktøy					x			x		
- Intern kompetanse		x			x					
- Kompetanse hos leverandør	x				x			x		
Prosesser	x		x		x	x	x	x		
- Kartlegging i forkant			x	x			x	x		

- Benytte eksisterende prosesser							X			
- Utforming	X				X	X				
Gevinster	X	X	X	X		X	X	X	X	X
- Kommunisere til organisasjonen		X	X	X		X		X		X
- Kommunisere til ledelsen	X	X	X	X		X	X	X		X
- Ta ut gevinster	X		X	X		X	X	X	X	X
- Vise til økonomiske følger/inntjening						X				X
- Målinger		X	X			X	X		X	X
- KPIer	X	X			X					X
Organisasjonen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Aksept		X		X	X		X	X	X	
- Forankring	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- Engasjement			X	X					X	
- Inkludere alle		X	X	X	X	X			X	X
- Eierskap			X	X	X	X			X	X
- Ansvarfølelse		X								
- Se behovet		X			X	X	X	X		
- Mindre motstand		X	X	X	X	X		X		X
- Modenhet i organisasjonen			X	X						
- Tid til å følge opp				X		X	X	X		
- Alle skal få førstehåndsinformasjon			X		X					
- Motivasjon						X				X
- Intern konkurranse i å være best										X
Mål	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Enighet om målbilde	X		X			X		X	X	X
- Gjøre undersøkelser i forkant	X	X	X	X		X	X	X		
- Konkrete mål	X	X	X	X		X			X	X
- Målbare mål	X	X							X	X
- Evaluering		X			X	X			X	
Effekter	X	X	X	X	X	X	X		X	X
- Målinger		X	X			X	X		X	X
- Ta ut effekter		X	X	X	X	X			X	X
- KPIer	X	X			X					X
- Quick Wins		X	X	X			X			X
Opplæring	X	X		X	X		X		X	X
- Internopplæring				X				X	X	X
- Foundationkurs	X	X			X		X	X	X	X
- Utvidet kurs for managere					X				X	
- Enklere forankring	X						X			

Prosjektgruppe/ressurser	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Tildeling	x	x	x					x	x	x
- Kompetanse	x	x	x	x	x	x			x	
- Engasjement	x	x			x					
- Tid til å følge opp				x	x	x	x	x	x	
- Dedikerte ressurser		x						x		x
- Internt ansatte	x	x	x			x	x	x		x
- Nøye utvalgte nøkkelpersoner			x							
- Klart mandat		x				x				x
- Intern prosjektleder			x							
- Ekstern prosjektleder		x							x	
- Rapportere til ledelsen			x							
- Managere som en del av ledergruppa				x						
- Eierskap				x	x					x
- Oppfølging i etterkant						x				x
- Rollene er lønnet og en stillingsandel					x					
- Mindre driftsoppgaver til prosjektgruppen		x			x			x	x	
- Ikke legge ned prosjektgruppen						x				
- Motivasjon			x			x	x			
Konsulenter	x	x		x			x		x	x
- Kompetanse							x			x
- Gjennomslagskraft		x								x
- Klar på ansvarsfordeling									x	x
- Legge til rette for å ta ut effekter/følge opp	x			x			x		x	x
Eksterne faktorer	x	x	x	x	x	x	x	x		
- Budsjett/økonomi		x				x				
- Andre prosjekter	x	x		x			x			
- Byråkrati			x	x	x			x		
ITIL/Terminologi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Praktisk tilnærming, ikke etter boka	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Bruke ITIL-begreper						x				
- Bruke dagligdagse begreper				x				x		x
- Bevisst bruk				x		x				x
- Felles begrepsapparat	x				x	x	x		x	x
Informasjonsflyt	x	x	x	x	x	x	x			x
- Forventningsstyring		x	x	x		x	x			x
- Bakgrunn/hvorfor		x			x	x				
- Bestemmelser		x			x	x				
- Utførelse		x			x	x				
- Progresjon		x			x	x				

- Resultater	x	x	x		x		x			
Prosjektplan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
- Tidsplan		x			x	x				x
- Fokusområder/delprosjekter		x	x			x		x		x
- Ressurser		x			x				x	x
- Enkel start, tilpasninger etterhvert	x	x	x							
- Rigid prosjektplan, lite tilpasninger	x									
- Holde seg til planen	x	x								
Andre rammeverk/perspektiver	x		x	x		x	x		x	x
- COBIT			x						x	
- Modenhetsmodeller	x			x					x	
- ISO			x							
- Lean						x				
- Prince2							x			
- Fokus på håndtering av tjenester og kvalitet på tjenester			x				x			x

5.1 Ledelse

I praksis står ledelse frem som en klar faktor for suksess, eller i andre tilfeller; det motsatte av suksess. Alle respondentene har trukket frem ledelsen som et avgjørende element i en ITIL-innføring, mange av dem med samme fokus:

"Det forankres sjeldent godt nok, og oppstår gjerne i IT-avdelingen og fra en IT-leder. Utfordringen her er at ITIL er et organisatorisk prosjekt mer enn et IT-prosjekt, det involverer hele organisasjonen. IT klarer ikke å løfte det opp på ledernivå for hele bedriften – og kan da heller ikke få ordentlig bruk av ITIL i organisasjonen" (R4). Her trekkes ledelsen inn som en avgjørende drahjelp når det gjelder forankring i organisasjonen. De ser ikke nødvendigvis det store bildet, og kan gjerne tro at de har å gjøre med et IT-prosjekt.

Respondentenes svar viser at aksept og forankring hos ledelse er svært viktig. R5 sier at: *"Det er helt nødvendig med forankring i toppledelsen. De skal ikke være bare interessert, men også interessent"*. Ledelsen ønsker ofte ikke å være en del av ITIL, og i denne sammenheng uttalte R1: *"Det de gjør er å kjøpe seg fri, de kjøper konsulenter som skal gjøre jobben"*. De ønsker ikke å delta, så de skyver jobben over på innleide konsulenter.

Størsteparten av initiativene til ITIL kommer fra IT-avdelingen, men blir i noen tilfeller bestilt av ledelsen. *"Bestillingen kommer stort sett fra ledelsen fordi de opplever at de ikke har kontroll på ressursituasjonen, de har en dårlig driftsituasjon, eller de har kunder som klager på for eksempel responstid. De ønsker å få kontroll på servicedesk og drift. Initiativet kan komme nedenfra, men bestillingen gjøres av ledelsen"* (R1).

Én respondent snakker om viktigheten av en tydelig og deltakende leder. Denne respondenten opplevde tidligere en leder som ikke var tydelig nok, og gav mulighet for de som var motstandere til å slippe unna.

Halvparten av respondentene ønsker at ledelsen skal være en deltakende del av innføringen, og faktisk følge opp i praksis. De skal også utføre de nye rutinene som er vedtatt, og delta på organisasjonsendringene sammen med alle andre. Dette for å sette et eksempel. R3 har lyktes med dette: *"Ledelsen initierte prosjektet. IT-leder og systemsjef dro i gang, og da ble jeg (les: respondenten) ansatt. De har vært med hele veien, og etter prosjektgruppen har fortalt resten av organisasjonen om prosjektene, fått tilbakemeldinger og evaluert så blir rapport gitt til ledelsen for at de skal vite hvordan de skal jobbe. Nye rutiner gjelder for alle ansatte, ledelsen også. Dette har ikke vært noe problem, men det har vært viktig å formidle det til dem"*. For at dette skal være gjennomførbart er det en fordel at ledelsen har kunnskap om den operative driften i gjeldende bedrift.

Ledelsen må være villig til å prioritere å gi de ansatte tid til å følge opp prosjektet. Ofte er det nettopp det en slik innføring krever, og ikke så mye mer. To respondenter trekker frem at ledelsen også må ha aksept for ressurspådraget som følger i etterkant av en slik innføring. Hvis en skal fokusere på forbedring krever det ressurser. *"Ressursbehovet er like stort i etterkant, men det er ikke mye fokus på det. Ressurspådraget kommer til å være kontinuerlig, og en trenger enda bedre aksept for dette"* (R10).

5.2 Verktøy

Det er delte meninger hos respondentene om hvor vellykket verktøyprosessen har vært. Noen mener fremgangsmåten har mye å si, andre har hatt større problemer med leverandør av verktøy. Med verktøy menes støtteverktøy for prosessene, eksempelvis støtteverktøy for servicedesk eller overvåkning. Verktøyprosessen beskriver hele prosessen med beslutning, innkjøp, implementasjon og bruk av valgt verktøy.

"Teoretisk skal en begynne med et fokus på prosess først, og velge å ikke se på verktøy. En skal tilpasse verktøyet til prosessen. Min erfaring er at en i praksis skal ha prosessen inn i et verktøy likevel, så da er det viktig å ta med verktøylvurderingen fra starten av. Ikke bare stole på teorien, men faktisk tenke litt praktisk. Vi ender i blant opp med en annen prosess enn den som først var tenkt, fordi verktøyet ikke fungerer slik. Det er også greit å ha en ekspert på verktøy med i prosessdiskusjonene. De som kjenner verktøyet som skal brukes. På den måten kan man tidlig rette seg inn i forhold til det som lar seg gjøre i praksis." (R1).

R8 har hatt veldig store problemer fordi leverandøren hadde for dårlig kompetanse på verktøyet de solgte dem. *"Leverandøren solgte oss en løsning som ikke kunne virke. Det var en pakkeløsning der de ulike elementene ikke fungerte sammen. Dessverre oppdaget vi dette veldig sent, og det har derfor påvirket oss mye og lagt alt fokus over på verktøy"*. Det samme gjelder R5, som har kjørt ITIL i tre faser, og som har byttet verktøy i hver fase. Der manglet det også kompetanse hos leverandøren.

5.3 Prosesser

Når det gjelder selve prosessene og utformingen av disse er det ulikt fokus på hva som skaper mest suksess. Noen ønsker å gjøre en kartlegging i forkant på hva som finnes av

prosesser, og da også sjekke modenheten til de aktuelle prosessene, før de går i gang med utformingen. Én respondent har oppgitt at de benyttet de eksisterende prosessene gjennomgående i hele prosessarbeidet: *"Samtidig så vi at det ikke er nødvendig å opprette ITIL-prosesser slik som ITIL forteller, fordi prosessene allerede eksisterer"* (R7).

Flere respondenter melder at selve utformingen av prosessene går bra, og at oppretting av dokumentasjon som hører til prosessene også er greit å gjennomføre.

5.4 Gevinster

En gevinst er i denne sammenheng en positiv virkning som kan benyttes til innsparing og inntjening av tid, penger eller ressurser. Raden i tabell 4 som viser målinger og KPIer er også benyttet i forhold til effekter.

Over halvparten av respondentene mener det er utslagsgivende for å oppnå suksess at en kommuniserer gevinster ut til organisasjonen, og enda flere mener at en må kommunisere til ledelsen. For eksempel så sier R4 at: *"En må ikke selge ITIL til ledelsen, men knytte det opp til gevinstene. De bør ha et bilde av hvordan IT brukes i driften, og de fleste organisasjoner har der en del utfordringer, for eksempel penger. Selg det som konkret kan bedres i organisasjonen en er i, og baser det på kartleggingsjobben i forkant"*. Det å ta ut gevinstene kan gi mulighet til å benytte det en har spart eller tjent inn på et annet område, og med det blir bedre på dette området.

"Det er enklere å vise suksess i en privat bedrift der en kan vise til økonomiske følger, altså inntjening, og ikke bare forvaltning av penger. I det offentlige blir fokuset på kostnad, og ikke effekt og resultater" (R10). To respondenter poengterte viktigheten av å kunne vise til økonomiske følger og inntjening som en del av gevinstene.

De fleste respondentene har lagt vekt på at en må gjøre målinger for å ta ut gevinster. Mange legger opp til KPIer for å gjøre disse målingene. *"Vi har definert opp 20 KPIer, men har offisielt fokus på én om gangen. Jeg tror ikke på samme effekten uten måling. KPIene gjør oppfølging lettere, og områder til oppfølging enklere å finne"* (R10).

5.5 Organisasjonen

Det å få aksept og forankring i organisasjonen er ingen lett jobb. Den store mengden av ansatte må akseptere at de må jobbe på en ny måte, at de ofte må gjøre mer, og at det kan bli mer byråkratisk. *"Vi har hatt suksess i de prosjektene som har fokus på organisasjon, men det kan være vanskelig å få til. Det er en kulturendring, og den nye måten hele bedriften jobber på"* (R9).

For at en skal få engasjement rundt ITIL, samt aksept og forankring, er det vesentlig å inkludere alle på en god måte, gi dem eierskap og ansvarsfølelse, og spesielt bevisstgjøre dem på det faktisk behovet for endringen. R3 har fokusert mye på å inkludere i sitt arbeid: *"Det er avgjørende å involvere de som ikke sitter i prosjektgruppen. Etter hver arbeidsgruppe som vi har med kjerneteamet/prosjektgruppen som skal jobbe med å utforme prosessen så skal alle tilbake til sin gruppe/avdeling for å formidle det som er gjort i prosjektgruppen. De i avdelingen skal forstå hva som er gjort, og kunne komme med en tilbakemelding. I neste arbeidsgruppe diskuteres tilbakemeldingene de har fått fra organisasjonen. Alle skal modnes med tankegangen rundt ITIL, og derfor bruker vi hele*

avdelingen. Utfordringen er å få de som har respekt i organisasjonen og blir hørt på inn i prosjektgruppen". Noe lignende er gjort av R10 for å inkludere alle: "Alle ansatte har en rolle. Det er ikke nødvendigvis en rolle som manager, men som utøver av prosessen. I praksis har alle ansatte flere roller".

Når det gjelder motstand i organisasjonen er det mange som synes det er problematisk. R2 merket at holdningen i organisasjonen var dårlig, og hørte ansatte uttale at: "Hvis vi motsetter oss lenge nok så forsvinner det". I deres tilfelle ble det heldigvis motbevist. Flere ute i organisasjonen så etter hvert at de kan påvirke om de er i en rolle, og valgte å endre mening. R4 sier at: "Det finnes enkeltpersoner som kan strande et helt prosjekt, ofte tekniske konsulenter. De har ofte en god faglig forklaring på hvorfor de ikke skal endre seg, og en får da en fagkamp som burde vært en organisatorisk kamp".

"Det blir mer å gjøre, så det blir naturlig motstand. En må vurdere selv, og tilpasse nivået slik at folk ser nytten. Samtidig blir det stadig viktigere å vise gevinster av endring i arbeidsrutiner, og spille på de praktiske effektene det gir i arbeidshverdagen" (R8). En respondent som ser ut til å ha fått til det R8 beskriver som avgjørende er R10: "Vi fikk tilbakemelding fra en konsulent om at det var utrolig lite motstand hos oss. Det er mest sannsynlig et produkt av at vi viser folk at arbeidet har effekt og kan måles".

Tidligere er det nevnt at flere av respondentene gjør kartlegginger i forkant for å finne modenheten i organisasjonen. De mener dette kan ha betydning for gangen i selve innføringen. I tillegg er det av betydning at også de ute i organisasjonen får tid til å følge opp bestemmelser i forbindelse med ITIL, hvis ikke vil det falle rett gjennom. En må få sjansen til å benytte seg av nye arbeidsmetoder i praksis.

Bedriften til R5 har geografisk spredte avdelinger, og det er derfor viktig for dem at alle skal få førstehåndsinformasjon. Både for at de skal føle seg inkludert, men også at de får større grad av eierskap til prosessene.

Motivasjon nevnes av noen som en utslagsgivende faktor for deltakelse. R10 løste dette på en spennende måte for de ansatte ute i organisasjonen: "Triggeren var intern konkurranse. Teknikere liker målbare gevinster, og vi gjorde det slik at grafer som definerte backlog kom opp på storskjermer i lokalet. Vi laget et datavarehus ut ifra ticketsystemet og la ut statistikk. Oppdaterte dette hver time fordelt på ulike fagområder som en presentasjon av gevinster, og dette førte til at de ulike fagområdene alltid ønsket å være best, og det ble en intern konkurranse".

5.6 Mål

Mange setter opp konkrete mål for det de ønsker å oppnå, og flere setter også opp mål som er målbare. De fleste respondentene ønsker å gjøre undersøkelser i forkant, for så å bestemme seg for hva som er målene. Konsulenter gjør ofte undersøkelser selv, for så å samarbeide med kunden om å sette mål. Det svært mange av respondentene oppgir er at de ikke er flinke nok til å gjøre målinger, men at de ser hvorfor det er nyttig.

Over halvparten har trukket frem at et felles målbilde og enighet om målbildet er viktig for å få suksess. R6 koblet spørsmålet om mål til sport, og kom med flere sammenligninger: "Målet er det samme, uansett hvor en er på banen", og "De ansatte må se at de er én etappe i en stafett mot et felles mål". Samme referanser kom da det ble

snakk om evaluering av måloppnåelse: *"Evaluering er viktig. Se for eksempel i sportsverden, der har de mer trening enn de har kamp, og de evalueres kontinuerlig av en trener"*.

5.7 Effekter

En effekt er i denne sammenhengen en positiv virkning, men en virkning som ikke nødvendigvis direkte kan benyttes til innsparing eller inntjening av tid, penger eller ressurser. Det kan være effekter som for eksempel større grad av oversikt og struktur, tilfredshet blant ansatte og lignende.

"Måling må med for å synliggjøre effekt" (R10). De fleste respondentene har lagt vekt på at en må gjøre målinger for å ta ut effekter. Mange legger opp til KPIer for å gjøre disse målingene. *"Vi har satt opp fire KPIer, og har hver uke et operativt driftsmøte (alle prosessledere og teamleder) der vi ser på utgåtte saker og det som bryter KPIene, for så å løse det som må løses av saker"*.

Mange legger også vekt på både det å ta ut og effekter, i tillegg til lett realiserbare gevinster ("Quick Wins") for å skape motivasjon blant de ansatte og vise til rask positiv virkning av arbeidet som legges ned.

Som med gevinster ser det ut til at forholdsvis få måler effekter, og årsaken kan være at det er vanskelig å forsvare: *"Det er vanskelig å forsvare at en gjør rapporteringsarbeid eller finner effekter og måler KPIer når en på samme tiden kunne løst ti henvendelser"* (R1).

5.8 Opplæring

Flesteparten av respondentene har nevnt opplæring som et positivt tilskudd til ITIL-prosjektet, og da med hovedfokus på Foundationkurs. Noen velger å sende representanter fra bedriften på kurs, og så kjøre internopplæring. De har hatt gode resultater med dette, da de får en svært praktisk innføring som er relatert til egen bedrift. Noen har også sendt managere (de med spesielle roller) på kurs for viderekomme (utvidede kurs). R5 sa at: *"De med lite kunnskap om ITIL er ofte motstandere, og det må være grunn god nok til å sende alle på kurs"*.

To respondenter sier at Foundationkurset gjorde forankringen i organisasjonen enklere. *"Jeg anbefaler at alle tar Foundationkurs. Det gjør forankringen enklere, samt at alle får terminologien på plass og med det får et felles begrepsapparat"* (R1).

5.9 Prosjektgruppe/ressurser

I et prosjekt eller innføring av en slik størrelse og omfang som ITIL har prosjektgruppen vist seg å være svært betydningsfull for respondentene. Noen legger mer vekt på dette enn andre, men alle respondenter har nevnt prosjektgruppe i sitt intervju. De fleste har forklart at de ønsker å ha en intern prosjektgruppe, men det er uenighet i om prosjektleder skal være intern eller ekstern.

Noe av det som synes viktigst for respondentene er hvilke ressurser de får tildelt, deres kompetanse og interesse for ITIL. R6 sier blant annet: *"De fleste (les: de ansatte i en bedrift) kan faget sitt, men ingenting om endringsprosesser eller ITIL, effektiv"*

kommunikasjon og samhandling. Der kommer jeg inn". Det nevnes også at det å ha de som regnes som nøkkelpersoner i bedriften i prosjektgruppen kan være avgjørende. "Tidligere var det lite engasjement å spore hos ledelsen, så prosjektgruppen måtte overtale egne kollegaer om å bli med" (R2).

Flere respondenter nevner også at det er nyttig å ha dedikerte ressurser, og at ressurser får allokert tid til å følge opp ITIL, samt mindre driftsoppgaver. R1 beskriver en mulighet for suksess i forbindelse med prosjektgruppen: *"De som er så store at de har råd til å ha en person dedikert til å være Service Manager har større suksess over tid". Disse får også større sjanse til å klare å følge opp i etterkant.*

Det kommer frem at det er viktig å motivere prosjektgruppen, og dette gjøres ofte med "Quick Wins". I tillegg til å vise den positive virkningen av arbeidet som legges ned gir det prosjektgruppen en følelse av eierskap; de har deltatt, og de har fått gevinst.

Noen respondenter synes det er viktig at deltakerne i prosjektgruppen har et klart mandat, og at de skal rapportere til ledelsen. R4 har hørt om at managere er tatt inn som en del av ledergruppen, og tror dette kan være medvirkende i å skape suksess. R5 synes at rollene bør være lønnet, og også en stillingsandel, mye for å ha tidligere nevnte dedikerte ressurser og tid til oppfølging. For å sikre at det blir et fortsatt fokus på forbedringer etter at konsulenten(e) er ute sier R6 at: *"Jeg prøver alltid å få til en ordning som sier at prosjektgruppen ikke skal legges ned. Når jeg får det gjennom er det vellykket, og det blir et større fokus på forbedringer".*

5.10 Konsulenter

I gruppen med respondenter er det både konsulenter, de som har benyttet konsulenter, samt noen som ikke har involvert konsulenter i sin innføring. Felles for flere av dem er at de ser viktigheten i at konsulentene legger til rette for å ta ut effekter og følge dem opp. *"I prosjekter der vi blir igjen kommer kunden bedre i gang med forbedringsaktiviteter. Når konsulentene drar dør ting sakte men sikkert vekk. Jeg synes det er skummelt å overlate all forbedring og effektmåling til kunden, det er veldig fort gjort å ikke følge opp"* (R9).

Andre har også svart at de synes det er avgjørende med konsulentenes kompetanse og gjennomslagskraft, samt at de er klare på ansvarsfordelingen slik at en slipper misforståelser. De fleste av de som har leid inn konsulenter er fornøyde med arbeidet, men R7 har et annet synspunkt: *"Jeg har et negativt inntrykk av konsulentene. De gav liten nytteverdi, og jeg er ikke fornøyd".*

5.11 Eksterne faktorer

De fleste respondentene nevner at eksterne faktorer som budsjett/økonomi, andre prosjekter eller byråkrati hindrer dem i prosjektene. R2 har hatt så og si fritt spillerom hva gjelder budsjett, og dette har hatt positiv virkning hos dem, mens R6 har en annen oppfatning av økonomi i slike prosjekter: *"ITIL-prosjekter er de første som blir stoppet. En må kommunisere ut gevinster. Det aller meste av det en sparer ved å benytte ITIL er indirekte kostnader, og regnskapssystemer tar kun for seg direkte kostnader. Som et eksempel så koster ITIL-kurs penger, og en får ikke en direkte inntekt av det. Uten kurset*

får en ingen jobber, men økonomer bryr seg ikke om det. Kompetansebedrifter og servicebedrifter som ikke eier veldig mye har ingen verdi regnskapsmessig”.

Flere respondenter har opplevd å bli nedprioritert av andre prosjekter som går foran ITIL i rekken. En ITIL-innføring vil ta tid, og gevinstene er ikke nødvendigvis sporbare før etter en stund. I tillegg svarer mange at initiativet til ITIL ofte kommer fra IT-avdelingen, og da er det enkelt for ledelsen å prioritere andre prosjekter over noe de tror er et IT-prosjekt. R4 ser på dette som et problem: *”Utfordringen er her at ITIL er et organisatorisk prosjekt mer enn et IT-prosjekt, og det er vanskelig å forstå for ledelsen når initiativet så ofte kommer fra IT-avdelingen”.*

Spesielt i offentlig sektor sies det å være mye byråkrati. Noen av respondentene nevner at de må være ekstra påpasselige slik at ikke ITIL er med på å skape mer byråkrati. R8 uttalte at: *”Det kan bli altfor byråkratisk, og bli mislykket av den årsak. Innleide konsulenter er ofte drivende i byråkratismen”*, og noe av det samme gjelder for R4 som sier at: *”Vi må prøve å unngå at ITIL blir en organisasjon i organisasjonen”.*

5.12 ITIL/Terminologi

Alle respondentene har på en eller annen måte uttalt at de har kjørt ITIL-innføringen som en praktisk tilnærming, og ikke slavisk etter boka eller det teorien sier. R7 startet et ITIL-prosjekt der det ble valgt spesifikke prosesser, men stoppet det ikke lang tid etter da det var tydelig at en slik innføring ikke fungerte i den bedriften. De hadde allerede mange prosesser gående, og ønsket å benyttet seg av dem videre, samt tilpasse ITIL til ønsket arbeidsmåte. *”En må ikke bare se bakover på hvordan det fungerte før. Med ITIL som beste praksis i en raskt utviklende bransje må en også se fremover - hva som skjer frem i tid og hvordan behov oppstår, og prøve å finne balansen”* (R7). R8 uttalte at *”Det skal være et praktisk verktøy for de ansatte, og ikke egentlig et ITIL-prosjekt. Ved nye prosesser brukes rammeverket, men det er mer fokus på å få systemene til å virke og at de ansatte skal bruke det”*. R1 sier om ITIL at: *”Mange tenker nok at det er litt mer redning enn det egentlig er, spesielt i norsk målestokk. ITIL er enormt, da det er beregnet for de som er flere tusen ansatte. Mange burde bare ta tre-fire sider av boka”*.

En respondent har valgt å bevisst bare bruke ITIL-begreper for å skape et felles begrepsapparat. Flere andre har også benyttet terminologi for å skape dette, men valget har i større grad falt på dagligdagse begreper. Ønsket om et felles begrepsapparat er viktig for mange.

5.13 Informasjonsflyt

Av tabellen er det tydelig å se at de med stort fokus på informasjonsflyt også har et fokus på at alt skal frem. Over halvparten av respondentene svarer at de ved bruk av informasjon ønsker å styre forventningene til innføringen av ITIL, da både med tanke på hva det krever og hva det kan gi. *”Kunder tror ofte at de kjøper et ferdig produkt – en boks. De må bidra mye selv i et ITIL-prosjekt, og mange forventer ikke det. Konsulenten skal være tilrettelegger og veileder. Det blir ikke noe godt resultat hvis konsulenten gjør hele jobben. Kunden må få eierskap til ITIL, det er noe av det viktigste for å få suksess”* (R4).

Halvparten av respondentene ønsker å informere om resultatene av arbeidet. Resultater i denne sammenheng er ikke det samme som gevinster, da resultater også kan ha negativ eller nøytral virkning, mens gevinster har positiv virkning.

Tre respondenter svarer at de legger vekt på informasjonsflyt i de fleste områder; forventningsstyring, bakgrunn, bestemmelser, utførelse, progresjon og resultater. R2 hadde en spesifikk grunn til nettopp dette: *"De må forstå hvorfor vi gjør jobben for at jeg skal få dem med på laget"*.

5.14 Prosjektplan

Alle respondentene har en prosjektplan, men de legger vekt på ulikt innhold. Noen er opptatt av styring av tid og ressurser, mens andre legger opp prosjektet etter fokusområder eller delprosjekter. *"Vi jobber med ITIL som delprosjekter. Starter med en grov, overordnet plan, og så har vi en egen prosjektplan fra delprosjekt til delprosjekt"* (R8).

Flere av respondentene har uttalt at det er best å legge opp til en enkel start, og så gjøre tilpasninger etter hvert. Blant annet R1 har gjort seg erfaringer på dette området: *"Ta en litt umoden prosess eller verktøy og få det inn, og så gjøre tilpasninger etter hvert, i stedet for å tro at en leverer riktig fra dag en, for da tar det veldig lang tid. Ingen problem å gjøre endringer etter en har gått i drift så lenge det fungerer og dataene er der"*. Samme respondenter sier at det er viktig å ha en fast plan, og holde seg til denne: *"Kjør hardt på, og ikke vent på at alle instanser skal få komme med innsigelser på prosesser og verktøy med mer"*, og sistnevnte støttes opp av R2.

5.15 Andre rammeverk/perspektiver

Tidligere i dette kapittelet er det presentert at alle respondentene har valgt en praktisk tilnærming, og ikke en innføring etter boka. Flere av dem har også benyttet seg av andre rammeverk og perspektiver i sin innføring.

ITILs operative fokus er av to respondenter knyttet sammen med COBITs mer ledelsesorienterte rammeverk. *"Vi bruker COBIT for å få kontrollobjekter i det operasjonelle. Når prosjektet er ferdig er vi som regel ute, men kunden sitter igjen med kontrollmekanismer som de selv må benytte"* (R9).

Flere respondenter har benyttet seg av modenhetsmodeller, da i sammenheng med målinger og arbeid i forkant av prosessutforming. R1 uttaler at: *"Vi bruker modenhetsmodeller mer som et innsalgspunkt enn noe en bruker konkret. Bruker det til å se hvor en er og hvor en kan gå."*

Når det gjelder ISO-standard, Lean og Prince2 er det kun én respondent som benytter hver av disse, men ikke den samme. Respondenten som har tatt perspektiver fra ISO-standarder har basert arbeidet sitt på retningslinjer i standarden. Lean benyttes av R6 for å sikre forbedringer: *"Lean + ITIL = perfekt kombinasjon. ITIL lager prosessene, og Lean sørger for forbedringer"*. R7 har valgt å innføre prosesser ved hjelp av prosjekter. Valget falt derfor på Prince2 for å styre prosjektene da det er en prosessbasert prosjektmetodikk.

Tre respondenter har lagt vekt på at fokuset deres ikke har vært på ITIL, men på håndtering av tjenester og kvalitet på tjenester. *"Fokuset har vært at IT-avdelingen ikke skal tenke systemer, bokser og datarom, men tjenester og service"* (R7). En respondent har tatt dette valget basert på effektivitet og inntjening: *"Fokuset er å levere tjenestene så effektivt som mulig. Mer effektivt gir større kapasitet til å ta inn mer, og det igjen gir mer penger"* (R10).

6 Resultater

Ved å sammenligne litteratur om suksess ved ITIL med funn fra intervjuene ønsker jeg å presentere i hvilken grad det er samsvar mellom suksessfaktorer nevnt i litteraturen og suksessfaktorer nevnt i intervjuene.

Jeg har valgt å presentere resultater av litteratur sett opp mot praksis i en tabell som gjør det enkelt å se hvor litteraturen er mangelfull i forhold til det jeg har sett i praksis. Punktene som mangler presenteres og vurderes, og jeg forklarer også hvor betydningsfulle de ulike punktene har fremstått i intervjuene. Begrepet "mangler" er her brukt for å beskrive de faktorene som har fremstått som viktige i praksis, men som ikke har vært fremtredende i litteraturen. Dette betyr ikke at de aktuelle suksessfaktorene ikke har vært forsket på eller nevnt i tidligere intervjuer eller casestudier, det viser kun min oppfatning av suksessfaktorene som er beskrevet i litteraturen.

I tillegg har jeg benyttet meg av rammeverket til Eikebrokk og Iden (2011) av den årsak at det er ITIL-forskning av nyere dato, i tillegg til at forskningen er gjennomført i de skandinaviske landene. Dette rammeverket, og også selve forskningen, er på flere områder likt min egen forskning. For å presentere resultatene valgte jeg å bygge videre på modellen beskrevet i kapittel 2.5. Jeg har her plukket ut viktige emner som bør inkluderes i den eksisterende modellen, og disse emnene er samlebegreper på flere suksessfaktorer fra praksis.

6.1 Litteratur sett opp i mot praksis

Under vises en tabell med avkrysning for det som etter min oppfatning ikke er nevnt i særlig stor grad i litteraturen, samt en indikasjon på hvor ofte et emne blant suksessfaktorene ble nevnt i intervjuene. Etter tabellen følger en beskrivelse av de ulike punktene, der jeg også vurderer graden av viktighet per suksessfaktor basert på antallet respondenter som nevnte faktoren, samt hvor høyt de vektet den. Sistnevnte blir min egen oppfattelse av viktighet og baseres på notater og lydopptak fra intervjuene.

Tabell 5: Litteratur sett opp i mot praksis

Alle suksessfaktorer	Mangler i litteraturen	Antall respondenter
Ledelse		
- Aksept		
- Forankring/eierskap		
- Engasjement		
- Initiativet kommer fra ledelsen		
- Tydelighet		
- Deltakelse/oppfølging i praksis	x	5+
- Utfører nye rutiner/deltar på organisasjonsendringer	x	3-4
- Kunnskap om operativ drift	x	1-2
- Kunnskap om, og forståelse av, prosessorientering		
- Tid til å følge opp		
- Prioritere ITIL		

- Aksept for ressurspådrag i etterkant	x	1-2
Verktøy		
- Beslutning før/under prosessutforming	x	1-2
- Tilpasning av verktøy		
- Intern kompetanse	x	1-2
- Valg av leverandør(er)		
- Kompetanse hos leverandør		
Prosesser		
- Fokus på prosesser før en velger verktøy		
- Kartlegging i forkant	x	3-4
- Benytte eksisterende prosesser	x	1-2
- Utforming	x	3-4
- Vedvarende engasjement til pågående prosessforbedringer		
- Start med, og prioriter, noen få ITIL-prosesser som gir de største mulighetene for suksess		
Gevinster		
- Kommunisere til organisasjonen		
- Kommunisere til ledelsen		
- Kommunisere positive prosjektresultater tidlig og mens det pågår		
- Kommunisere "forretningsorientert"		
- Ta ut gevinster		
- Finne den største muligheten for verdi og gevinster		
- Vise til økonomiske følger/inntjening (ROI)		
- Målinger		
- Kundefokuserte målinger		
- Sporing og måling av ytelse		
- Standard system for måling, analyse og rapportering på tjenesteleveranse/-nivå		
- KPIer		
Organisasjonen		
- Aksept		
- Forankring		
- Engasjement		
- Inkludere alle		
- Eierskap		
- Ansvarsfølelse		
- Se behovet	x	5+
- Mindre motstand		
- Modenhet i organisasjonen		
- Tid til å følge opp		
- Alle skal få førstehåndsinformasjon	x	1-2
- Motivasjon		
- Intern konkurranse i å være best	x	1-2

Mål		
- Enighet om målbilde		
- Gjøre undersøkelser i forkant		
- Konkrete mål		
- Målbare mål		
- Evaluering		
- Alignment mellom IT og forretning		
Effekter		
- Målinger		
- Ta ut effekter		
- KPIer		
- Quick Wins		
Opplæring		
- Internopplæring	x	3-4
- Foundationkurs		
- Utvidet kurs for managere		
- Enklere forankring	x	1-2
- Alle IT-ansatte skal ha opplæring i ITIL		
Prosjektgruppe/ressurser		
- Tildeling		
- Kompetanse		
- Engasjement		
- Bevissthet og forståelse		
- Tid til å følge opp		
- Dedikerte ressurser		
- Forkjemper for prosjektet		
- Internt ansatte	x	5+
- Nøye utvalgte nøkkelpersoner		
- Klart mandat	x	3-4
- Intern prosjektleder	x	1-2
- Ekstern prosjektleder	x	1-2
- Rapportere til ledelsen	x	1-2
- Managere som en del av ledergruppa	x	1-2
- Eierskap		
- Oppfølging i etterkant	x	1-2
- Rollene er lønnet og en stillingsandel	x	1-2
- Mindre driftsoppgaver til prosjektgruppen	x	3-4
- Etablerte roller og ansvarsområder		
- Ikke legge ned prosjektgruppen	x	1-2
- Motivasjon		
Konsulenter		
- Benytte seg av konsulenter		
- Kompetanse	x	1-2
- Gjennomslagskraft	x	1-2
- Klar på ansvarsfordeling	x	1-2
- Legge til rette for å ta ut effekter/følge opp	x	5+
Eksterne faktorer		

- Budsjett/økonomi		
- Andre prosjekter	x	3-4
- Byråkrati	x	5+
ITIL/Terminologi		
- Praktisk tilnærming, ikke etter boka		
- Bruke ITIL-begreper	x	1-2
- Bruke dagligdagse begreper	x	3-4
- Bevisst bruk	x	3-4
- Felles begrepsapparat		
Informasjonsflyt		
- Forventningsstyring		
- Bakgrunn/hvorfor		
- Bestemmelser		
- Utførelse		
- Progresjon		
- Resultater		
Prosjektplan		
- Tidsplan		
- Fokusområder/delprosjekter	x	5+
- Ressurser		
- Enkel start, tilpasninger etter hvert	x	3-4
- Rigid prosjektplan, lite tilpasninger	x	1-2
- Holde seg til planen	x	1-2
Andre rammeverk/perspektiver		
- COBIT		
- Modenhetsmodeller		
- ISO		
- Lean	x	1-2
- Prince2	x	1-2
- Fokus på håndtering av tjenester og kvalitet på tjenester		
Kultur		
- ITIL-introduksjon krever en endring i organisasjonskultur		
- ITIL-vennlig kultur		
Andre suksessfaktorer		
- Optimalisere konkurransefortrinn for IT-avdelingen		
- Kunnskapsdeling		
- Standardisering av tjenester		

6.1.1 Ledelse

Ledelsesaspektet er det aller mest sentrale punktet hos samtlige respondenter. Mye av det de nevner som viktig er utførlig beskrevet i teorien fra før, men det er også flere punkter nevnt av respondentene som litteraturen ikke har gått nøyte inn på. Det virker å være viktig for respondentene at ledelsen deltar i innføringen av ITIL, og at de følger opp i praksis og ikke bare på papiret. Jeg tror dette har sammenheng med det å redusere

motstanden i organisasjonen, og det støttes opp i funnene ved at det er sammenfallende svar for deltakelse/oppfølging og det å minske motstand.

Det at ledelsen utfører de nye rutine og deltar på organisasjonsendringer henger sammen med deltakelse og oppfølging, og det handler om å være et godt eksempel og konsistent i bruk. Ofte er det slik at hvis lederne går foran så følger andre etter. Faren ved å ikke være konsistent er at ITIL ikke blir prioritert og at de ansatte tenker at hvis ikke lederen bryr seg så trenger en ikke gjøre det selv heller.

Kunnskap om operativ drift for ledelsen er relatert til de to ovennevnte punkter, samt at det kan sikre enklere forankring. Forankringen hos ledelsen er svært viktig for alle respondentene, og det er også i litteraturen beskrevet som avgjørende. Det blir nevnt av noen at en må klarere med ledelsen at det er aksept for ressurspådraget i etterkant av en ITIL-innføring. De respondentene som har nevnt dette har hatt negative erfaringer med denne faktoren, og nevner den av den årsak. Det er relatert til muligheten til å sikre forbedring og CSI.

I litteraturen er det ikke lagt stor vekt på disse faktorene. Det er heller ikke alle respondentene som nevner dem, men det er likevel en sjanse for at erfaringene som er gjort kan være nyttige for andre, og derfor er det viktig å trekke frem.

6.1.2 Verktøy

Når det gjelder verktøy så nevner et par respondenter at de har hatt best erfaring med å ta beslutninger om verktøy før eller under prosessutforming. Det som er spennende her er at litteraturen sier det motsatte, altså at en skal forme prosessen for så å velge et verktøy som passer til. Respondentenes oppfatning av verktøy er at det er for lite kompetanse på tilpasning av verktøy hos de ulike leverandørene at det er enklere å tilpasse prosesser, mens leverandører sannsynligvis gir det motsatte inntrykket både ved forespørsler og ved salg. Med verktøy menes støtteverktøy for prosessene, eksempelvis støtteverktøy for servicedesk eller overvåkning.

Relatert til dette er ønsket om intern kompetanse på verktøyet som tas i bruk. Det er ikke bare å kjøpe og bruke, en må også kunne tilpasse og bruke verktøyet på en hensiktsmessig måte for gjeldende bedrift, bransje, avdeling og/eller arbeidsoppgaver.

6.1.3 Prosesser

Det er ulike meninger om hva som er den mest hensiktsmessige løsningen hva gjelder prosesser. Flere gjør en kartlegging i forkant for å finne ut hva som finnes, for så å benytte seg av disse ved å gjøre justeringer. Det trekkes også frem at selve utformingen av prosessene har betydning. Jeg synes selv det er overraskende lite fokus på prosesser i litteraturen. ITIL er et prosessbasert rammeverk, og prosessene ligger til grunn for de nye måtene å arbeide på. Etter å ha undersøkt dette kom jeg frem til at denne typen teori beskrives i fagbøker og opplæringsmateriale for ITIL i større grad enn det gjøres undersøkelser og forskning rundt emnet.

6.1.4 Organisasjon

Som for ledelse så er suksessfaktorer med relasjon til organisasjonen svært viktige, og de trekkes frem av respondenter så vel som størsteparten av undersøkelser og forskning

på ITIL. Det som ikke i like stor grad nevnes i litteraturen er det at hele organisasjonen skal se behovet for endringen som gjøres. Ofte legges det opp til at prosjektgruppen og ledelsen skal være informert om bakgrunn, mål og gevinster, men respondentene mener dette er noe hele organisasjonen bør være informert om. I sammenheng med dette oppgis det at alle skal få førstehåndsinformasjon, og at informasjonsflyten ut til organisasjonen er avgjørende. Betydning av god informasjon er at en får flere støttespillere og mindre motstand, samt at kompetansen øker og en utfører endringer bedre.

En respondent ser på intern konkurranse i å være best som en klar faktor for suksess. Ved å gjøre målinger og ta ut gevinster på for eksempel avdelingsnivå kan en oppfordre til økt innsats, og det er i tillegg en god måte å motivere de ansatte til å jobbe bedre på. Litteraturen beskriver løsninger lignende denne, men løsningen til den aktuelle respondenten var så bevisst og godt fungerende at den blir inkludert.

6.1.5 Opplæring

Opplæring i ITIL og prosesstankegang er viktig, men det er et større fokus på dette i praksis enn i litteraturen. Forslag fra respondentene er at en sender noen utvalgte på Foundationkurs, og så kjører de internopplæring for resten av bedriften. Dette gjør at opplæringen kan bli mer praktisk og i relasjon til egen bedrift og de ansattes arbeidsoppgaver, og ikke være på et overordnet nivå. Dette vil gi større grad av eierskap og mindre motstand, begge viktige elementer i en innføring. Så å si alle respondentene mener at forankring i organisasjonen er svært viktig, og en fullstendig opplæring av alle ansatte kan bedre forankringen.

6.1.6 Prosjektgruppe/ressurser

Det er bra for å skape eierskap at prosjektgruppen består av internt ansatte. Litteraturen sier ikke noe om dette, men det betyr ikke at det ikke har kommet frem tidligere, det betyr bare at det ikke er lagt stor vekt på det. Påstanden baseres på at det motsatte heller ikke er nevnt spesielt i litteraturen. Prosjektgruppen bør ha et klart mandat og mulighet til å ta beslutninger. Dette kan spare tid for ledelsen, og det gir prosjektgruppen ansvarsfølelse og krever et visst engasjement.

Intervjuobjektene var ikke samlet i meninger om prosjektet skal ha intern eller ekstern prosjektleder. Litteraturen kommer heller ikke med anbefalinger her, men det kunne vært interessant å se en større undersøkelse som kan gi en pekepinn på hva som fungerer best. Dette avhenger sannsynligvis av bransje og annet, og det vil være fordeler og ulemper med begge løsninger. Vurderingen blir da om det er en fordel å være godt kjent i organisasjonen, eller om det blir best resultat med en utenforstående prosjektleder.

Selv om prosjektgruppen har mandat til å ta beslutninger er det viktig at de rapporterer til ledelsen. Det gir dem en ekstra grunn til å levere gode resultater, samt at det virker forpliktende i å gjøre målinger, ta ut effekter og gevinster, og i tillegg at en kan rapportere at ønskede resultater er oppnådd.

Det sies av respondentene at en enklere kan oppnå forankring og aksept hos ledelsen ved å innlemme de ulike prosessmanagerne i ledergruppen. Et annet forslag er at

rollene skal være lønnet og en egen stillingsandel. Det vil forenkle de potensielle prioriteringsproblemene og det kan forhindre at prosjektgruppens deltakere får for mange driftsoppgaver slik at de ikke får tid til å jobbe med ITIL.

Samtidig er det viktig at prosjektgruppen også følger opp i etterkant, dette gjelder ikke kun ledelsen, mener en respondent. Et virkemiddel for å sikre dette kan være å ikke legge ned prosjektgruppen etter endt prosjekt. Dette kan bety at prosjektet avsluttes og gruppen avvikles, men at ressursene som deltok i prosjektet bør få nøkkelroller i det videre arbeidet.

6.1.7 Konsulenter

Av respondentene er det fire konsulenter, mens flere av de som har jobbet med ITIL internt i egen bedrift har fått konsulenthjelp. Det som trekkes frem som viktigst i praksis er konsulentenes kompetanse på ITIL, endringer og prosesser, deres gjennomslagskraft i avgjørelser og innføring, og det at de er klare på ansvarsfordelingen. Spesielt viktig for så å si alle respondenter som har brukt konsulenter er at de tar ansvar for å legge til rette for å ta ut effekter og gevinster, og at de følger dette opp.

Litteraturen som er gjennomgått i forbindelse med utredningen tar i liten grad opp bruken av konsulenter utover enkelte casestudier som nevner konsulenter som en mulig suksessfaktor.

6.1.8 Eksterne faktorer

I litteraturen nevnes det at eksterne faktorer som for eksempel andre prosjekter kan ha påvirkning på ITIL-innføringen. Min oppfatning fra intervjuene er at kombinasjonen av lite kunnskap, engasjement og dårlig forankring hos ledelsen gjør at de prioriterer andre prosjekter over ITIL. I tillegg gir ITIL liten direkte inntjening i motsetning til hva andre prosjekter kan gi. Hvis en heller ikke har fokusert nok på å ta ut effekter og gevinster, samt vise til resultater, så er det lett at ITIL blir satt bakerst i rekken. Her kan det være lurt å sette fokus på de lett realiserbare gevinstene for å vise verdi og dermed gi en grunn til å prioritere ITIL.

En fare med ITIL er at det kan bli en organisasjon i organisasjonen, det vil si at det gjør organisasjonen mer byråkratisk. Dette er også beskrevet i litteraturen. Spesielt i offentlig sektor virker det å være stor grad av byråkrati allerede, og hvis ITIL skaper mer kan det gi et uheldig utfall. To av tre respondenter hjemmehørende i offentlig sektor har sagt av frykten for mer byråkrati er en faktor som spiller inn ved bruk av ITIL.

6.1.9 ITIL/Terminologi

Litteraturen fremhever at en bør bruke ITIL-begreper bevisst, mens flere av respondentene mener det er en faktor for suksess at en er bevisst på å ikke bruke ITIL-begreper. De melder at å bruke dagligdagse begreper som de ansatte allerede er kjent med har vært mer nyttig, og at det gir mer eierskap til prosessene og setter dem i større sammenheng med arbeidsoppgavene de er vant til.

6.1.10 Prosjektplan

Mange av respondentene sier at det å ha en prosjektplan som er bygget opp med fokusområder og delprosjekter har vist seg å være produktivt. Ved hjelp av slike virkemidler kan en konsentrere seg om en prosess, et problemområde eller lignende av gangen, og en kan også sette inn ressurser til mer spesifikke oppgaver. Litteraturen advarer noen ganger om å gjøre ITIL til et prosjekt, da prosjekter karakteriseres av at de har en start og en slutt. Fokusområder og delprosjekter gir en mulig løsning til denne utfordringen ved at en kan ha flere faser i prosjektene, og en av disse kan være forbedring/CSI. Poenget med CSI, altså en kontinuerlig forbedring av tjenester, er å slå til når prosessene er kommet ut i live og prosjektet er avsluttet.

Flere kommer med tilbakemelding om at gjennomføringen lettes ved å starte enkelt, og så gjøre tilpasninger etter hvert. Alle respondentene har tilnærmet seg ITIL mer praktisk og ikke fulgt boken slavisk, og det stemmer overens med å ikke starte for raskt ut i en stor omveltning.

Hva gjelder prosjektplan så er det et par intervjuobjekter som nevner at de har fått gode resultater ved å ha en rigid prosjektplan der det gjøres lite tilpasninger, og å konsentrere seg om å holde seg til planen som er satt. Litteraturen sier ikke mye om prosjektplaner, og det er stor sannsynlighet for at dette er årsaken til at mange benytter seg av blant annet Prince2 eller andre prosjektstyringsverktøy i tillegg til ITIL.

6.1.11 Andre rammeverk/perspektiver

Flere rammeverk eller perspektiver som kan kombineres med ITIL er nevnt i litteraturen, men respondentene har lagt til Lean og Prince2. Lean kan være med å sikre forbedringer, noe majoriteten av respondenter melder at gjøres for dårlig. Prince2 er en prosessbasert prosjektmetodikk som kan hjelpe til en mer sømløs innføring av ITIL ved å gjøre innføringen ved hjelp av prosjekter. Kun en respondent har nevnt hver av disse, så det kunne vært interessant å vurdere bruken av rammeverkene ved hjelp av flere respondenter. Dessverre hadde ikke flere av de som ble valgt ut til denne utredningen benyttet seg av dem. Som vist i avsnittet over kan Prince2 brukes i tilknytning til ITIL for å lage en god prosjektplan. Av respondentenes svar er det tydelig at de som har negative erfaringer i forbindelse med prosjektplaner ikke har knyttet Prince2 og ITIL sammen. Det kunne vært interessant å se nærmere på sammenhengene her med flere respondenter.

6.2 Vurdering av faktorer

En årsak til at faktorene over ikke er nevnt i litteraturen kan være at det her sjelden beskrives hva som har gått galt og hva en ikke bør gjøre. I praksis har jeg fått presentert faktorer som har fungert mot sin hensikt, men respondentene snur det rundt og sier at hvis de hadde gjennomført annerledes kunne det vært en faktor for suksess. Det er derfor ikke faktorer som bevist gir suksess, men som antas å gi suksess da negativt resultat for den aktuelle faktoren gav utslag i negativ retning.

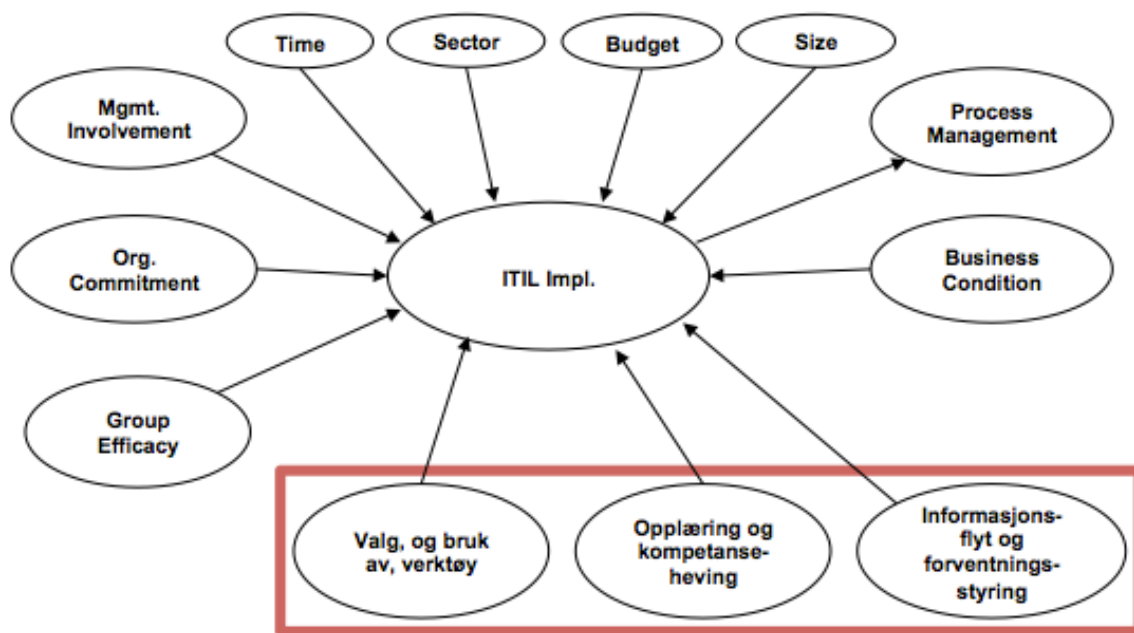
En annen grunn kan være at artiklene som er gjennomgått har funnet de samme faktorene, men ikke rangert dem som viktige nok til å inkluderes i en artikkel. Det kan ha vært få respondenter som har nevnt suksessfaktorene, eller så blir de vurdert som

mindre viktige, også av respondenten. Flere artikler lister opp de faktorene som er viktigst for majoriteten av respondenter.

Det en best kan bruke disse resultatene til er å gå dypere i hvert enkelt område som kommer frem, enten for å prøve det i egen organisasjon eller som grunnlag for videre forskning på mer spesifikke områder.

6.3 Eikebrokk og Idens rammeverk vs. Praksis

Etter evaluering av bakgrunnen for modellen til Eikebrokk og Iden (2011) har jeg funnet frem til hovedemner av suksessfaktorer som jeg synes bør inkluderes i den eksisterende modellen. Under sees utvidet modell, mens den opprinnelige er presentert i kapittel 2.5.



Figur 6: Eikebrokk og Idens rammeverk vs. Praksis

De hovedemnene jeg har valgt å inkludere er:

- Valg, og bruk, av verktøy
- Opplæring og kompetanseheving
- Informasjonsflyt og forventningsstyring

I intervjuene ble det lagt stor vekt på det å ta bevisste valg hva gjelder verktøy, samt at en bruker dem aktivt. Som vi ser i kapittelet som beskriver funn (kapittel 5) er det både positive og negative erfaringer med tanke på verktøy, men slik jeg ser det har det uten tvil vært avgjørende for flere av respondentene. I mange tilfeller virker det som verktøyet legger grunnlaget for prosessutformingen, og prosessene er selve kjernen i ITIL. Verktøyet kan være det mange ansatte oppfatter som den største endringen i egen arbeidshverdag. De må lære seg noe nytt og jobbe på en ny måte, og da er det en stor fordel at verktøyet virker og kan benyttes på en hensiktsmessig måte.

For de ansatte i bedriften som ikke er direkte involvert i oppretting og utvikling av ITIL-prosesser har det vist seg å være viktig med god opplæring og kompetanseheving innen ITIL og prosesstankegang. Respondentene har uttalt at opplæring gir større grad av forankring i organisasjonen, samt at det minsker motstanden. Jeg tror den økte kunnskapen gir fordeler for alle i det at den gir større innsikt i mulige effekter og gevinster, samkjøring og samarbeid som fungerer, i tillegg til at når de ansatte vet hva som skjer og forstår det så vil de føle større grad av eierskap og ansvarsfølelse for gjennomføringen.

Jeg har også inkludert informasjonsflyt og forventningsstyring i modellen til Eikebrokk og Iden. Det er avgjørende å ikke holde informasjon tilbake for å være troverdig, men god informasjonsflyt er spesielt viktig for at de ansatte skal vite hva som skjer. En bør fortelle de ansatte bakgrunnen for endringene og hvorfor de skal utføres, hva som blir bestemt underveis, hvordan de nå skal utføre oppgavene sine, progresjon og hvilke resultater arbeidet gir. Vet de hvor de er på vei og hvordan de skal jobbe er det lettere å få oppgavene gjort. Hvis de som er involvert i innføringen av ITIL i tillegg styrer forventningene til de ansatte på hva som kreves og hva som kan bli gevinstene av ekstra innsats, så tror jeg at de vil ha større sjanse på å nå de målene de har satt seg. Det er enklere å jobbe mot et mål som fremstår klart og tydelig, og en kan sette seg delmål.

Disse tre hovedemnene er mine forslag til en utvidelse av rammeverket til Eikebrokk og Iden, og de er basert på min oppfatning av respondentene som deltok i intervjurunden jeg har gjennomført. Påstanden kan støttes opp av litteraturgjennomgangen som ble utført ved starten av utredningen. Her er alle de tre hovedemnene representert og beskrevet i flere artikler.

6.4 Diskusjon av resultater

Jeg har valgt å skille praktiske og teoretiske implikasjoner. Jeg har diskutert funnene og hva de betyr for praksis og videre forskning, og i de to neste delkapitlene beskriver jeg først hva bedriftene bør tenke på, og så hva forskningen bør gjøre videre for å utvikle teoriene.

6.4.1 Praktiske implikasjoner

De praktiske implikasjoner som følger er av nokså generell karakter. Dette skyldes at utredningens empiriske materiell ikke gir grunnlag for å komme med spesifikke råd og anbefalinger av to årsaker. For det første har jeg kun vært i overflaten av hvert case, og for det andre er hvert enkelt prosjekt/innføring etter min mening unikt, og hvordan de ulike faktorene virker på organisasjonen er situasjonsavhengig. Videre forskning kan i større grad forsøke å skille hvilke faktorer som fungerer i ulike situasjoner, men det vil være utfordrende. Under følger forslag til hva en i praksis bør være oppmerksomme på, basert på litteraturen og det som kom frem gjennom intervjuene.

Et område som synes å gi prosjektgruppen mange utfordringer er involvering av ledelsen og resten av organisasjonen. Her er det store muligheter for utvikling, og forbedring på dette området kan potensielt påvirke andre utfordringer positivt. Med dette kan en få et bedre samlet resultat, og også en bedre gjennomføring. Ved å se på hva litteraturen beskriver av muligheter og velge det som tilsynelatende vil gi størst suksess i egen bedrift kan suksessraten for involvering av ledelsen og organisasjonen bedres.

Litteraturen sier at en bør ta beslutninger om hvilket verktøy en skal bruke, og hvordan, i etterkant av prosessutforming. Respondentene som har nevnt dette sier at de tar disse beslutningene i forkant av den årsak at de mener de får bedre resultater av å tilpasse prosessen til verktøyet, og ikke motsatt. Grunnen respondentene oppgir til at de har tatt dette valget er dårlige erfaringer med leverandører av verktøy. Hvis de får en leverandør med god kompetanse på verktøy, samt at de har intern kompetanse, så kan de prøve å først utforme prosessene, for så å tilpasse verktøy. På denne måten vil de få en prosess nøyaktig slik de ønsker, med mulighet for å gjøre denne enda bedre med et godt tilpasset verktøy.

I praksis virker det å være lite fokus på å ta ut gevinster, mens litteraturen legger betraktelig større vekt på nettopp dette. En måte å undersøke effekten av fokus på gevinster på er å legge dette inn i planen helt fra starten av. En setter opp hvilke gevinster en ønsker av prosjektet, samt målbare mål på dette, og det settes opp ansvarlige for å følge opp. Ved å ha en evaluering i etterkant vil en se om måloppnåelsen er større ved å fokusere på gevinster gjennom hele prosjektet. Større fokus på sporing og måling av ytelse, samt det å ha et standard system for måling, analyse og rapportering på tjenesteleveranse/-nivå kan hjelpe til for å se effektene.

Meldingen som ble gitt i løpet av intervjuene er at de fleste har store utfordringer med endringer og motstand hos ansatte, samt det å oppnå en ITIL-vennlig kultur. Den praktiske utfordringen med dette er det flere løsninger på, men de kan være vanskelig å få til. Elementer som er viktige å tenke på i en slik sammenheng er eierskap, ansvarsfølelse, inkludering og involvering. Samtidig kan informasjonsflyt og behovsforklaring nevnes. Med kunnskap om endringene kan motstanden minke, og ved å øke fokuset på endringsledelse kan hele overgangen bli lettere. Det å skape en ITIL-vennlig kultur kan oppnås ved å starte tidlig med å introdusere ITIL, kommunisere ut mulige gevinster og gi alle ansatte opplæring.

Mange av respondentene sier de har opplevd at ITIL-prosjektet blir nedprioritert til fordel for andre prosjekter. Det er vanskelig å vise til direkte inntjening ved bruk av ITIL, men hvis en klarer å vise til gode effekter og gevinster av endringene så har en mer å spille på. Med et større fokus på rapportering av gode resultater til ledelsen og organisasjonen, samt å spille på bedre kvalitet i utførte arbeidsoppgaver og mer effektive arbeidsdager for de ansatte kan en sette ITIL høyere oppe på prioriteringslisten. En bør også sette lys på ITILs påvirkning på hele organisasjonen og alle prosjektene som gjennomføres på daglig basis. En bør forsøke å få til en bindende avtale som sikrer pågående engasjement for ITIL-prosjektet selv om andre, mer innbringende, prosjekter dukker opp. Ved å ha en slik avtale sikrer en at prosjektet får det fokus og de ressurser som trengs for gjennomføring.

Ledelsen må ha kunnskap om, og forståelse av, prosessorientering. Dette er viktig for at de skal klare å følge med i endringene, og forstå hvorfor de gjøres. I arbeid med prosesser kan det virke som en gjør arbeidet vanskeligere eller mer tungrodd enn det var tidligere, men med forståelse for prosesser ser en at det en gjør har virkning på andre områder, eller at virkningen vil komme senere.

Initiativet til ITIL bør komme fra ledelsen. Dette kan det være vanskelig å gjøre noe med om initiativet allerede har kommet fra andre deler av organisasjonen, men en mulig løsning på det kan være å "selge" prosjektet inn til ledelsen, og la dem ta den endelige beslutningen.

Det bør legges mer vekt på samsvar mellom IT og forretning i praksis. Bedriften bør bruke IT og ITIL for å nå de overordnede målene organisasjonen har satt seg, og disse målene kan være bra innsalgspunkter for en ITIL-innføring. Hvis ledelsen er involvert i ITIL er det større sjanse for at en får til samsvar, da det blir enklere å legge til rette for gevinster som begunstiger hele organisasjonen.

En bør ha en informasjonsstrategi som forteller hvordan informasjon skal distribueres og hva som skal informeres om. Dette kan styre forventninger, øke kunnskap og minske motstand.

Hovedutfordringen her blir å relatere løsningene til egen praksis, samt å klare å benytte dem på en god måte. Det kan være en fordel å kjenne organisasjonen en jobber i godt for å få til dette, mens andre ganger kan det være bra å se med nye øyne på organisasjonen, og se den utenfra. Det som er viktig for å lykkes i praksis virker å være at en klarer å tilpasse ITIL til det grunnlaget en allerede har bygget opp, og at en ikke går for hardt ut og introduserer for mange endringer.

6.4.2 Teoretiske implikasjoner

Intervjuene identifiserte flere suksessfaktorer enn dem som nevnes i litteraturen. Videre forskning bør derfor vurdere om slike faktorer bør inkluderes i empiriske studier som tester deres bidrag til å forklare suksess.

Dagens teoretiske modeller har variabler som støttes av de kvalitative studiene, men i mange tilfeller er disse variablene mer nyansert og utviklet enn det teorien beskriver. Årsakene til dette kan være at praksis utvikler seg, modnes, og nye faktorer kommer til mens andre forsvinner.

Det er flere suksessfaktorer som bør forskes på, og disse er satt inn i relevante sammenhenger i oversikten under.

Jeg foreslår at videre forskning bør se på forskjell i resultat ved å..

- .. forutsette større grad av deltakelse og oppfølging av ledelsen, samt at de er medvirkende i å utføre nye rutiner og organisasjonsendringer, og at de i tillegg innehar høyere kompetanse om operativ drift i egen organisasjon, kontra det motsatte.
- .. ta beslutningen om hvilket verktøy en skal bruke, og hvordan, før, samtidig med, eller etter prosessutforming.
- .. legge vekt på god informasjonsflyt og behovsforklaring, i motsetning til å holde informasjonen innad i prosjektgruppen.

- .. sende noen utvalgte nøkkelpersoner fra organisasjonen på kurs for å lære ITIL, for at de kan finne en praktisk tilnærming å lære bort, kontra det å sende alle, eller ingen, på kurs.
- .. bruke en intern prosjektleder eller en ekstern?
- .. sette fokus på å sikre forbedring i etterkant av prosjektet; enten ved å beholde prosjektgruppen slik den var, eller å frigjøre tid og ressurser for utvalgte personer fra prosjektgruppen, i motsetning til å oppløse den.
- .. lage en bindende avtale som sikrer pågående engasjement for ITIL-prosjektet selv om andre, mer innbringende, prosjekter dukker opp.
- .. konsekvent benytte seg av dagligdagse begreper som samsvarer med ITIL-begrepene, i stedet for å kun bruke ITIL-begreper.
- .. leie inn konsulenter med god kompetanse, gjennomslagskraft og klarhet på ansvarsfordeling, som også legger til rette for å ta ut effekter og gevinster og følger dem opp, bruke konsulenter som ikke innehar de nevnte egenskapene, eller ikke bruke konsulenter.
- .. bruke en prosjektplan bygd opp med fokusområder og delprosjekter, kontra å jobbe med ITIL som ett prosjekt.
- .. starte enkelt med en tilnærming til ITIL, og gjøre tilpasninger som passer til egen bedrift etter hvert, og ikke bruke ITIL-bøkene slavisk.
- .. benytte Prince2 i forbindelse med prosjektplan/prosjektstyring for å få bedre kontroll, bruke Lean for å sikre forbedringer, måle modenhet ved hjelp av modenhetsmodeller, eller kjøre innføringen av ITIL uten å kombinere med andre rammeverk.

Jeg synes det ville være interessant å sette de ulike mulige løsningene opp mot hverandre, at en prøver begge deler i en periode i flere ulike organisasjoner for å se hva som fungerer best, og hvor mye de ulike faktorene har å si.

Intervjuene representerer et begrenset utvalg av bedrifter, og dette påvirker resultatene. Men, hvorvidt faktorene fra intervjuene kan generaliseres er et spørsmål for nye empiriske studier.

7 Refleksjon

Jeg ønsker å gjøre en evaluering av mitt eget arbeid, samt arbeidsmetodene jeg har benyttet meg av. I tillegg sier jeg noen ord om oppfattet læringsutbytte og noen avsluttende ord.

7.1 Evaluering av arbeidet

Jeg startet arbeidet med litteraturgjennomgang først for å ha et godt grunnlag for å lage intervjuguide. Prosessen der ble å finne alt jeg kunne av litteratur som dreier seg om ITIL og suksess, gå gjennom den og trekke ut suksessfaktorer. Det var forholdsvis greit å finne litteraturen som eksisterer, men det er dessverre ikke mye som finnes om disse emnene.

Jeg sorterte og kategoriserte suksessfaktorene fra litteraturen, og basert på dem laget jeg en intervjuguide. Metoden for spørsmålsstilling er som tidligere nevnt å stille åpne spørsmål basert på emner fra litteraturen.

For å skaffe respondenter kontaktet jeg flere personer, samt at jeg forespurte deltakere i bestemte grupper på LinkedIn. Av de jeg kontaktet var det ikke alle som svarte, men mange var positive. Også på LinkedIn var det flere som meldte seg frivillig fordi de ønsket å delta i studien. Jeg ble svært positivt overrasket over responsen fra starten av, dessverre var det mange som ikke fulgte opp. Både av de som ble kontaktet direkte, og de som meldte seg på LinkedIn. Dette utsatte ferdigstillelsen av intervjudelen av studien, samt at jeg brukte mye ekstra tid på å skaffe nye avtaler.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene har jeg hovedsakelig gode erfaringer. Det var veldig interessant å få høre om respondentenes erfaringer. Utfordringene var at enkelte respondenter plukker fra hverandre spørsmål og svarer på noe helt annet enn det spørsmålet dreide seg ut. Andre snakker rundt det egentlige spørsmålet, eller trekker inn mye teori eller informasjon om hvordan de konkret har utformet prosesser.

Etter hvert intervju transkriberte jeg, og den delen av arbeidet tok en del tid. Da jeg kom inn i rutinen med å kun skrive ned det som var interessant gikk det lettere, og tok stadig mindre tid. Disse notatene ble svært nyttige i det senere arbeidet.

Jeg brukte de transkriberte notatene til å trekke ut funn fra praksis. Valget falt på å lage en tabell organisert i hovedemner og tilhørende suksessfaktorer. Noe lignende ble fremgangsmåten for å trekke ut funn fra litteraturen.

Den største utfordringen har vært å analysere sammenhengen mellom litteratur og praksis, samt mellom Eikebrokk og Idens rammeverk og praksis. Jeg brukte lang tid på å finne ut hvordan det ville vært mest hensiktsmessig å presentere resultatene, men mener selv at jeg endte opp med en god løsning.

Etter å ha vært gjennom alle delene som skulle med i rapporten og satt den sammen var det viktig å lage en rød tråd gjennom utredningen, samt å skrive hensiktsmessige overganger. Det var gøy å se hvordan rapporten formet seg, og hvordan delene passet sammen.

Resultatene av forskningen er verken spesielt storslåtte eller nyskapende, men jeg har funnet områder som litteraturen ikke har fokusert mye på, samt at jeg har funnet at det er god dekning for allerede eksisterende litteratur, og det kan regnes som en validering av eksisterende forskning og litteratur på emnet. I tillegg har jeg funnet områder som kan være viktige å tenke på i den praktiske gjennomføringen av en ITIL-innføring.

7.2 Begrensninger og læringsutbytte

Jeg hadde ønsket, og planlagt, å få med flere respondenter i utredningen. Dette ble en avveining i forhold til hvor mange jeg kunne inkludere på grunn av tidsrammer, og jeg bestemte meg for et antall. Flere av disse kunne av ulike årsaker ikke stille opp til tross for at avtaler var gjort, og tidspresset med å gjøre nye avtaler og nye intervjuer ble for stort. Av den årsak endte jeg opp med ti respondenter. Konsekvensene av dette er at datagrunnlaget ble mindre enn først tenkt.

Noe av det vanskeligste med en utredning av denne størrelsen er tidsstyring. Jeg tar selvkritikk for å ha skjøvet på tidsfrister, men jeg har hentet meg inn igjen, og arbeidet har gått sin gang uten konsekvenser av negativ art.

Mitt arbeid begrenser seg til en overfladisk undersøkelse av hva som mangler i litteraturen frem til dags dato. Jeg har som nevnt benyttet meg av en metode for spørsmålsstilling som er åpen og generell, og det har derfor verken vært naturlig eller mulig å gå i dybden av de ulike områdene. Beskrivelser av videre arbeid finnes i kapittel 6.4.1 Praktiske implikasjoner og 6.4.2 Teoretiske implikasjoner.

Av denne utredningen har jeg lært en del teoretisk om ITIL, samt mye om hva litteraturen sier at er gode fremgangsmåter for å skape suksess. Det jeg vil trekke frem som det som har gitt størst læringsutbyttet er den praktiske erfaringen jeg har fått innblikk i gjennom intervjuene. Dette er kunnskap som er lett anvendelig ved senere behov, og som enkelt kan tilpasses til andre situasjoner.

7.3 Avsluttende ord

Konklusjoner jeg gjør kan være påvirket av egne meninger og erfaringer, og jeg vil derfor legge vekt på å presentere funn fremfor å konkludere, samt at jeg sammenligner og analyserer funn jeg har gjort i praksis med litteratur som finnes og med rammeverket til Eikebrokk og Iden som allerede eksisterer.

8 Konklusjon

Basert på problemstillingen har jeg undersøkt hva respondentene oppfatter som kritiske suksessfaktorer for ITIL. Problemstillingen er som følger:

Hva opplever involverte personer som kritiske suksessfaktorer for ITIL?

Jeg har funnet at det er stor grad av samsvar mellom litteratur og praksis, men at begge områder har suksessfaktorer som ikke samsvarer. Litteraturen beskriver faktorer som ikke er utbredt i praksis, og i praksis er det faktorer som gir suksess som ikke er beskrevet i teorien.

En kan si at dagens teoretiske modeller kan være utdatert da praksisen stadig modnes, fornyer seg og finner frem til nye faktorer for suksess. Likevel er det stor verdi i de teoretiske modellene da disse kan brukes som utgangspunkt for en innføring av ITIL, og de kan gi tips til hvordan få suksess.

Der det er stor grad av samsvar er blant annet oppfattet viktighet av ledelsesforankring og –engasjement, måling av effekter og gevinster, samt aksept, forankring og engasjement i hele organisasjonen.

Respondentene har nevnt flere faktorer som har gitt dem suksess som ikke er beskrevet i litteraturen. Eksempler på disse er:

- Ledelsens oppfølging i praksis, utførelse av nye rutiner, deltakelse i organisasjonsendringer og kunnskap om operativ drift
- Kompetanse på verktøy, og beslutninger i forkant av prosessutforming
- Praktisk opplæring i, og hensiktsmessig bruk av, ITIL
- Informasjonsflyt og behovsforståelse over hele linjen
- Bruk av kompetente konsulenter som blant annet hjelper å ta ut effekter/gevinster
- Bygge opp innføringen i fokusområder og/eller delprosjekter

Litteraturen har beskrevet områder som ikke virker å være like viktig i praksis:

- Initiativet til ITIL skal komme fra ledelsen
- Ledelsen må ha kunnskap om, og forståelse av, prosessorientering
- Prosessutforming før valg av verktøy
- Større fokus på sporing og måling av ytelse, samt det å ha et standard system for måling, analyse og rapportering på tjenesteleveranse/-nivå
- Samsvar mellom IT og forretning

Når det gjelder rammeverket til Eikebrokk og Iden (2011) så er faktorene de satte opp relevante, men jeg har lagt til tre ekstra som kom frem under intervjuene:

- Valg, og bruk, av verktøy
- Opplæring og kompetanseheving
- Informasjonsflyt og forventningsstyring

Jeg har med denne utredningen validert mye av litteraturen som allerede finnes, men også kommet med forslag til hva nye teoretiske modeller kan inneholde, og hva som bør inkluderes i en praktisk gjennomføring for å få størst mulig suksess.

9 Bibliografi

- Ask, B. *Bibsys ask*. Lastet, fra ask.bibsys.no.
- Basu, V., Hartono, E., Lederer, A. L., & Sethi, V. (2002). The impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on strategic information systems planning.
- Cater-Steel, A., & Tan, W.-G. (2005a). Implementation of it infrastructure library (itil) in australia: Progress and success factors [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Cater-Steel, A., & Tan, W.-G. (2005b). Itsmf australia 2005 conference: Summary of itil adoption survey responses.
- Cater-Steel, A., Tan, W.-G., & Toleman, M. (2006). Itsmf australia 2006 conference: Summary of itil adoption survey responses [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Cater-Steel, A., Toleman, M., & Tan, W.-G. (2006). Transforming the it service management – the itil impact [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Cater-Steel, A. P., & Pollard, C. E. (2008). Conflicting views on itil implementation: Managed as a project – or business as usual? [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston, Mass.: Pearson.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable [Elektroniske versjon]. Lastet.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The delone and mclean model of information systems success: A ten-year update [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Dictionary, T. F. *Suksess*. Lastet, fra <http://no.thefreedictionary.com/suksess>.
- Dubie, D. (2006). Better management through best practices [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Economics, C. (2011). Itil transformation deemed low priority as adoption stalls [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Eikebrokk, T. R., & Iden, J. (2011). Exploring the relationship between itil and process management: Theory development and empirical test in european firms – v.13 [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Frameworks, I. *It frameworks*. Lastet, fra <http://www.itframeworks.org>.
- Golden, W. (2007). Inside itil: Practical magic [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Hochstein, A., Tamm, G., & Brenner, W. (2005). Service oriented it management: Benefit, cost and success factors [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Iden, J. (2005). Implementing itil for it governance: An empirical investigation of antecedents and process management consequences.
- Iden, J. (2009). Implementing it service management: Lessons learned from a university it department [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Iden, J., & Langeland, L. (2010). Setting the stage for a successful itil adoption: A delphi study of it experts in the norwegian armed forces [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufta, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- JStor. *Jstor*. Lastet, fra jstor.org.
- Marrone, M., & Kolbe, L. M. (2010). Uncovering itil claims: It executives' perception on benefits and business-it alignment [Elektroniske versjon]. Lastet.
- Marrone, M., & Kolbe, L. M. (2011). Impact of it service management frameworks on the it organization – an empirical study of benefits, challenges, and processes [Elektroniske versjon]. Lastet.

Murray, A., & Mohamed, M. S. (2006). The role of itil in building the enterprise of the future [Elektroniske versjon]. Lastet.

Neničkova, H. (2011). Critical success factors for itil best practices usage [Elektroniske versjon]. Lastet.

Pollard, C., & Cater-Steel, A. (2009). Justifications, strategies, and critical success factors in successful itil implementations in u.S. And australian companies: An exploratory study [Elektroniske versjon]. Lastet.

Scholar, G. *Google scholar*. Lastet, fra Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable.

Tan, W.-G., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2010). Implementing it service management: A case study focusing on critical success factors [Elektroniske versjon]. Lastet.

Utdanningsetaten, O. K.-. (2012). Prosjekthåndbok [Elektroniske versjon]. Lastet, fra http://www.ude.oslo.no/proverk/proverk_prosjekthandbok.pdf.

Wu, M.-S., Huang, S.-J., & Chen, L.-W. (2011). The preparedness of critical success factors of it service management and its effect on performance [Elektroniske versjon]. Lastet.

10 Vedlegg

Vedleggene som er lagt til er den egenutviklede intervjuguiden, Iden og Langelands (2010) seksten suksessfaktorer, samt Goldens (2007) ni steg for innføring av ITIL.

10.1 Intervjuguide

Revidert intervjuguide, siste versjon.

Intervjuguide

1) Åpning (ca. 5 min)

- Lengde på intervjuet, 30-60 minutter.
- Det er vanskelig å få med alt ved bare å ta notater, er det i orden for deg at jeg tar opptak av intervjuet? Alle som blir intervjuet er anonyme, og jeg nevner ikke navn på verken personer eller bedrifter.
- Avklar valg av metode med åpne spørsmål relatert til ulike temaer. Ikke dårlig forberedt, valget er tatt bevisst for å ikke styre respondenten i en retning eller legge ord munnen på dem.

Bakgrunnsinformasjon – informant/deltager

Navn: ...

Utdanningsbakgrunn: ...

Nåværende stilling i bedriften: ...

Antall år i nåværende stilling: ...

Antall års erfaring med ITIL: ...

Eventuelt hvor, hvis ikke på nåværende arbeidsplass: ...

Informasjon om bedriften	Bedrift	Avdeling
Antall ansatte:		
Bransje:		

2) Hoveddel: Spørsmål som er relatert til problemstilling (20-45 minutter)

Spørsmål:

- Synes du at ITIL-prosjektet har vært vellykket?
 - o Kan du utdype?
 - o Hva er du spesielt tilfreds med?
 - o Hva er du misfornøyd med?
- Hvilke ITIL-prosesser har dere innført?
 - o Hvorfor falt valget på disse?

- Hvordan har dere valgt å innføre ITIL-prosessene?
 - Organisering av prosjektet, prosjektledelse, bruk av konsulenter, budsjett og tid m.m.
- Hva motiverte dere til å innføre ITIL?
 - Kan du utdype?
- Vil du si at dette motivet påvirket måten dere gjennomførte prosjektet på?
 - Kan du utdype?
- Hvordan planla dere selve innføringen?
 - Kan du utdype?
- Det er ikke alltid så enkelt å gjennomføre IT-prosjekter. Hva mener du er viktigst å passe på i en ITIL-innføring?
 - Kan du utdype?
- Hva ønsket dere å oppnå med ITIL-prosjektet?
 - Kan du utdype?
- Har prosjektet svart til forventningene?
 - Kan du utdype?
- Hvilken effekt har ITIL-innføringen hatt hos dere?
 - Kan du utdype?
 - Har innføringen av ITIL skapt noen negative erfaringer hos dere?
- Bruker dere noen bestemte tiltak for å følge med på hvilke effekter som blir skapt?
 - Kan du utdype?
- Har dere fått noen konkrete (og målbare) gevinster?
 - Kan du utdype?
- I ettertid ser dere kanskje hva dere gjorde rett i innføringen?

- Hva skulle dere helst ha gjort annerledes?
- Kan du utdype?
- Har dere dratt nytte av erfaringer som andre bedrifter har hatt i sine ITIL-prosjekter?
 - Kan du utdype?
- Har dere brukt andre rammeverk sammen med ITIL (for eksempel COBIT, CMM eller ISO)?
 - Kan du utdype?
- På hvilken måte har ledelsen i din bedrift engasjert seg i ITIL-prosjektet?
 - Kan du utdype?
- Hvor viktig tror du det er at ledelsen engasjerer seg i slike prosjekter?
 - Kan du utdype?
- Hva med ressursene som kreves i prosjektet – har det vært tilfredsstillende?
 - Kan du utdype?
- Dersom det var en prosjektgruppe som håndterte prosjektet, var gruppen tilstrekkelig kompetent til å håndtere prosjektet?
 - Kan du utdype?
- Nå har vi vært innom en del forhold som kan påvirke evnen til å lykkes med ITIL-prosjekter. Er det andre forhold du har erfart som også har påvirket prosjektet?
 - Kan du utdype?
- Brukte dere konsulenter ved innføring?
 - Erfaringer med bruk av konsulenter?
 - Kunne du ønske at dere hadde brukt konsulenter i større grad?
- Dersom du ble spurt av en venn i en annen bedrift om råd i deres ITIL-prosjekt – hva ville du nevnt som særlig viktig å ha fokus på?
 - Kan du utdype?

- Du har nå vært innom en del forhold som har vært viktige i deres ITIL-prosjekt. Tror du disse erfaringene skiller seg fra erfaringene til bedrifter flest?
 - o Kan du utdype?

- Dersom dere hadde fått gjøre prosjektet på nytt, hva ville du ha gjort annerledes?
 - o Kan du utdype?

3) Avslutning (ca. 5 min)

Takk skal du ha for at du kunne stille opp!

Om det er noe jeg ønsker å følge opp, er det i orden at jeg sender deg en mail eller ringer?

10.2 Iden og Langelands seksten suksessfaktorer

Under vises Iden og Langelands (2010) seksten suksessfaktorer av den årsak at disse er referert til tidligere i utredningen.

Success Factors	Mean Ranking		
	Round 1	Round 2	Round 3
F1: Managers at all levels must have an ownership to the ITIL introduction (1.6)	3,50	1,83	1,36
F2: Senior Management must formally decide the introduction of ITIL (1.3)	4,07	2,83	2,37
F3: Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes (8.6)	4,71	3,67	3,82
F4: Senior Management must have knowledge about and understanding of what process orientation means (1.1)	5,86	4,92	4,27
F5: Start with and prioritize a few ITIL processes where there are greatest opportunities for success (7.9)	5,86	5,00	4,55
F6: Information, characterized by openness, must be given up front to personnel and customers about what ITIL means, why ITIL is being introduced and what it will entail (4.1)	7,07	6,50	7,00
F7: General competence in process thinking, ITSM and ITIL must be provided for all concerned (3.1)	6,79	7,08	7,82
F8: A modular ITSM system is needed and must be applied for all processes (2.2)	7,43	8,42	8,45
F9: Plan for and communicate positive project results early and along the way (4.2)	8,43	8,92	8,73
F10: A specific training programme for the ITIL introduction of the various processes must be provided (3.2)	7,50	8,92	9,00
F11: Implement a standard system for measuring, analyzing, and reporting on service level (6.4)	8,36	9,50	9,73
F12: Be conscious about the fact that introducing ITIL means changing organizational culture (8.13)	8,43	10,42	10,55
Kendall's W	0,224	0,615	0,702

Figur 7: Iden og Langelands seksten suksessfaktorer

10.3 Goldens ni steg for innføring av ITIL

Under er Goldens (2007) ni steg for innføring av ITIL presentert. Dette fordi det flere steder i utredningen refereres til stegene.

Plan in Order to Implement

ITIL is not easy. Your approach must be systematic.

- 1.** Have a clear vision for what you wish to accomplish and where you want to go.
- 2.** Get executive sponsorship.
- 3.** Communicate with and get buy-in from the business and your IT staff.
- 4.** Determine your biggest opportunity for value, or where you can immediately benefit the business, and start there.
- 5.** Understand where you are—look at your current key performance indicators and see how you're trending.
- 6.** Establish simple metrics to calculate and communicate improvements in services.
- 7.** Switch to business-oriented communication and language for service management and delivery.
- 8.** Think long-term and make sure your processes are integrated—for example, incident tickets feed problem management, which allows for root cause analysis across the enterprise.
- 9.** Don't lose sight of your vision (step number-one) and constantly check your progress against it.

—W.G.

Figur 8: Goldens ni steg for innføring av ITIL