



ITIL sin innvirkning på prosessledelse

En kvalitativ multicasesstudie

av

Axel Sjøstedt
Jørgen Henrik Gjelsvik

Veileder: Førsteamanuensis Jon Iden

Utredning innen hovedprofilene:
Strategi og ledelse
Økonomisk styring

Sammendrag

Det er en vedvarende trend at virksomheter inntar et tjenesteperspektiv når de organiserer driften av sine IT-systemer. IT Infrastructure Library (ITIL) er et rammeverk som ivaretar et slikt perspektiv, og som ligger til grunn for IT-tjenestene i mange bedrifter. Til tross for at rammeverket er mye brukt, finnes det lite forskning som tar for seg effekter av ITIL-implementering. Særlig gjelder dette ITILs virkning på et mer strategisk nivå. Ettersom ITIL forutsetter prosessorganisering, fremstår prosessledelse som sentralt for å ha langsiktig nytteeffekt av rammeverket. Denne studien har til hensikt å bidra til økt kunnskap gjennom å belyse ITIL sin innvirkning på prosessledelse i bedrifter.

Studien er kvalitativ og baserer seg på intervjuer med nøkkelpersoner i to store norske bedrifter. Utgangspunktet for undersøkelsene er en operasjonalisering av eksisterende litteratur, der begrepet prosessledelse deles inn i sju definerte dimensjoner.

Overordnet avdekker studien at ITIL innvirker på alle dimensjonene, og at innvirkningen i hovedsak er positiv. ITIL er ikke bare kompatibelt med prosessledelse, det bidrar også til økt grad av prosessledelse. Samtidig viser studien at ITIL sin innvirkning varierer mellom de enkelte dimensjonene.

ITIL er et forholdsvis nytt fagområde innen akademia, og det er spesielt behov for mer kunnskap om hvilke effekter implementering av ITIL medfører i organisasjoner. Slik forskning kan også ha stor praktisk nytteverdi. Denne studien avdekker flere interessante sammenhenger mellom ITIL og prosessledelse, men studien er konsentrert i både tid og størrelse på utvalget. Den utgjør således et fundament for videre forskning på et område som er lite utforsket.

Forord

Denne utredningen utgjør det selvstendige arbeidet som avslutter den femårige siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innenfor forfatterens hovedprofiler på masterstudiet, henholdsvis *Strategi og ledelse* og *Økonomisk styring*.

Valg av tema skyldes at vi betrakter ITIL og prosessledelse som spennende hver for seg, og enda mer spennende i relasjon til hverandre. De to fagområdene møtes i krysningen mellom teknologi, tjeneste- og kundeorientering, styring, strategi og ledelse. Begge er i rivende utvikling – så vel innen litteraturen som i virkeligheten en møter hos bedriftene. Sammenhengen mellom dem er også lite utforsket. Alt dette har gjort arbeidet både krevende og spennende.

Utredningen baserer seg på intervjuer med personell i to norske bedrifter, og vi har derfor vært prisgitt andres velvillighet. Aller først ønsker vi å takke personene som hjalp oss å finne frem til bedrifter og informanter som var egnet til å belyse utredningens tema. Deretter rettes naturligvis en stor takk til bedriftene og informantene selv, som villig stilte opp og brukte av sin tid for å gi uhildede svar på våre spørsmål.

Til sist vil takke vår veileder Jon Iden ved Institutt for strategi og ledelse, som har gitt oss verdifull bistand og tilbakemeldinger underveis. Vi kan vanskelig se for oss at noen kan matche kvaliteten og effektiviteten Jon leverer i sin veiledergjerning.

Bergen, 20. juni 2013

Axel Sjøstedt

Jørgen Henrik Gjelsvik

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Tabell-liste	6
Figurliste	6
1. Innledning	7
1.1. Introduksjon	7
1.2. Forskningsspørsmål	8
1.3. Avgrensninger	9
1.4. Struktur	9
2. Litteratur	10
2.1. ITIL	11
2.1.1. Bakgrunn	11
2.1.2. ITSM	11
2.1.3. ITIL	12
2.1.4. Suksessfaktorer ved implementering av ITIL	15
2.2. Prosessledelse	16
2.2.1. Bakgrunn	16
2.2.2. Prosessfeltets evolusjon – Reengineering, Improvement, Management	17
2.3. Operasjonalisering av litteraturen	18
2.3.1. Prosess-standardisering	19
2.3.2. Prosessdokumentasjon	19
2.3.3. Prosessbevissthet.....	20
2.3.4. Prosesseierskap.....	21
2.3.5. Prosessmåling.....	21
2.3.6. Prosessforbedring	22
2.3.7. Prosess-sertifisering	22
2.4. Forskningsmodell	23
3. Metode	24
3.1. Valg av forskningsmetode	25
3.2. Valg av innsamlingsmetode	26
3.3. Utførelse av datainnsamling	28

3.3.1.	Utførelse av datainnsamling.....	28
3.3.2.	Analyse av funn.....	33
3.4.	Evaluering av metodeverket	33
3.4.1.	Reliabilitet.....	33
3.4.2.	Validitet.....	34
4.	Resultater	34
4.1.	Prosess-standardisering og ITIL	35
4.2.	Prosesdokumentasjon og ITIL.....	42
4.3.	Prosessbevissthet og ITIL.....	46
4.4.	Prosesseierskap og ITIL	51
4.5.	Prosessmåling og ITIL.....	55
4.6.	Prosessforbedring og ITIL	58
4.7.	Prosess-sertifisering og ITIL.....	63
4.8.	Resultatene oppsummert.....	68
5.	Drøfting	71
6.	Konklusjon.....	81
6.1.	Hvilken innvirkning har ITIL på prosessledelse i en bedrift?.....	81
6.2.	Metodiske svakheter ved studien.....	82
6.3.	Implikasjoner for videre forskning	84
6.4.	Implikasjoner for praksis.....	85
7.	Litteraturliste.....	88
	Appendiks A – Intervjuguide.....	97
	Appendiks B – Ordforklaringer.....	99

Tabell-liste

Tabell 1: ITIL-utgaver som er utkommet.....	14
Tabell 2: Oppsummering av bedriftene og intervjuobjektene.....	32
Tabell 3: Oppsummering av resultatene som framkom i intervjuene	70
Tabell 4: Forklaring av ITIL-begreper som er mye brukt i denne studien.....	100

Figurliste

Figur 1: IT-tjenesters livssyklus i ITIL	15
Figur 2: Forskningsmodell	24
Figur 3: Overordnet tilnærming for å belyse forskningsspørsmålet	26

1. Innledning

1.1. Introduksjon

ITIL er et internasjonalt anerkjent referanserammeverk som ligger til grunn for IT-tjenestene i mange norske virksomheter. ITIL-litteraturen karakteriserer ITIL som et rammeverk som *tilrettelegger for identifisering, planlegging, leveranse og understøtting av IT-systemer* (Carlidge et al., 2007). Dette illustrerer hvordan rammeverket tar sikte på å være en omfattende ressurs for forvaltning av IT-tjenester, og hvordan omfanget av rammeverket kan strekke seg langt utover selve IT-avdelingen.

En karakteristikk ved rammeverket er at det er forankret i det prosessbaserte perspektivet (Macfarlane & Rudd, 2001). Dette innebærer at arbeidsflyten i forbindelse med IT-tjenestene er organisert i *prosesser*, som igjen består sekvenser av *aktiviteter* som utføres på tvers av organisasjonens funksjonelle enheter. Rammeverket kan tilpasses allerede eksisterende IT-prosesser, eller brukes som utgangspunkt for å prosessorganisere en bedrift dersom IT-funksjonen ikke allerede er basert på prosesser. De nyeste utgavene av rammeverket betrakter tilbudet av IT-tjenester som en kontinuerlig livssyklus, gjennom 25 *ITIL-prosesser*. Hvordan en bedrift bruker sine organisasjonelle ferdigheter til å anvende prinsippene fra ITIL, og tilpasser disse til sin spesifikke IT-organisasjon, er således avgjørende for implementeringens verdi for bedriften.

Det er identifisert flere suksessfaktorer som bør ligge til grunn for at en ITIL-implementering skal bli vellykket. Cater-Steel, Tan og Toleman (2011) finner for eksempel at involvering og støtte fra ledelsen, bruk av en endringsagent, og forståelse for forretningens behov er blant faktorene for suksess. Forskning viser også til flere suksessfaktorer ved ITIL-implementering som er relaterte til prosessorientering. Deriblant nevnes at en følger opp det prosessbaserte perspektivet med prosessrening for ansatte, bred involvering av organisasjonen i design av prosessene, og en kultur som griper om prosessenkning generelt (Iden & Eikebrokk, 2013a). Ettersom ITIL er forankret i prosesser, fordres også at bedrifter som ønsker en høy nytteverdi av rammeverket på sikt, må adoptere karakteristikkene som ligner på dem vi finner fra prosessledelse. Prosessledelse handler i denne sammenheng om hvordan en kan analysere, implementere og lede bedriftens arbeidsprosesser på en helhetlig måte i tråd med bedriftens forretningsstrategi (van der Aalst, 2004; vom Brocke & Rosemann, 2010).

Det er gjort en del forskning på ITIL, men det foreligger svært lite forskning om hvilke sammenhenger som finnes mellom ITIL og prosessledelse. I 2013 ble det gjort en kvantitativ studie på området, som påviste korrelasjon mellom implementering av ITIL og prosessledelse (Iden & Eikebrokk, 2013b). På bakgrunn av den nevnte studien og sammenhengene som litteraturen for øvrig antyder at eksisterer, mener vi sammenhengen mellom ITIL og prosessledelse fremstår som et fenomen det er spennende å utforske nærmere.

1.2. Forskningsspørsmål

Vi ønsker med denne studien å bidra til en bedre forståelse av de antatte sammenhengene mellom ITIL og prosessledelse. Dette er særlig interessant både tatt i betraktning utbredelsen av ITIL, som gjør at den anses som *de facto* standard for ITSM på verdensbasis, og fordi prosessledelse i stadig større grad tas i bruk som strategisk verktøy for å holde bedriften konkurransedyktig i en verden som løper stadig raskere fremover.

For å ivareta en logisk struktur for leseren, og for å begrense datamengden studien skal strukturere, konkretiserer vi sammenhengene vi er ute etter å finne gjennom et forskningsspørsmål. Ettersom ITIL ofte implementeres i bedrifter som allerede har en gitt modning av prosessledelse og/eller har en iboende grad av prosessledelsesprinsipper i seg, finner vi det naturlig å ta utgangspunkt i årsak/virkning-forholdet mellom ITIL og prosessledelse. Studiens forskningsspørsmål er:

Hvilken innvirkning har ITIL på prosessledelse i en bedrift?

Det må understrekes at vi ikke har som formål å rangere ulike innvirkninger dersom vi finner dette; studien har heller ikke som formål å måle ITIL sin innvirkning relativt til andre mulige faktorer som kan påvirke prosessledelse. Derimot tar studien sikte på å identifisere og beskrive innvirkninger som ITIL har på prosessledelse i en bedrift. Vi har lagt vekt på å arbeide med et forskningsspørsmål som er så konkret at det kan besvares, men som samtidig bidrar til å avdekke sammenhenger av interesse i krysningen mellom ITIL og prosessledelse.

Det vil i forlengelsen av forskningsspørsmålet også være interessant å se på hvilke faktorer som tilrettelegger for at ITIL kan ha større innvirkning på prosessledelse. Motsvarende, dersom vi finner liten innvirkning, vil det være interessant å undersøke hvilke faktorer som ligger bak dette. Vårt mål er at en slik innsikt vil kunne bidra til at beslutningstakere vil kunne

utlede hvordan et optimalt fokus bør være under implementering av ITIL, og slikt sett forholde seg mer proaktive til den potensielle innvirkningen ITIL kan ha.

For å svare på spørsmålet vil vi gjennomføre en induktiv og utforskende casestudie ved hjelp av dybdeintervjuer. Utvalget vårt for studien består av to store norske bedrifter som begge har hatt ITIL implementert over flere år, og som har tatt i bruk flere av kjerneprosessene i rammeverket.

1.3. Avgrensninger

I denne utredningen har vi undersøkt to jevnstore bedrifter. Dette har avgrenset studien både når det gjelder antall bedrifter og størrelsesordenen på disse. Eksisterende litteratur gir grunn til å anta at ITIL sin innvirkning på prosessledelse vil variere med bedrifters størrelse. Denne dimensjonen har vi ikke ønsket å studere, fordi dette ville ha brakt en etter vår mening u hensiktsmessig kompleksitet til studien, dens tidsbegrensning tatt i betraktning. Studien foregår over et halvt år, og det er på bakgrunn av dette at vi har valgt å studere to bedrifter – og ikke flere. Dette vil gi oss tid til å fordype oss i disse bedriftene. Forslag til forskning som kunne vært gjort dersom disse begrensningene ikke forelå, vil bli omtalt i delkapittelet *Implikasjoner for forskning*.

All omtale i relasjon til vårt forskningsspørsmål av ITIL som rammeverk, er avgrenset til å henvise til den tredje utgaven, ITIL V3, som kom ut i 2007. Den seneste utgaven av rammeverket kom ut i 2011, noe som gjør det naturlig å anta at mange virksomheter ennå ikke har adoptert denne, men fortsatt opererer med den nest siste versjonen (ITIL V3). Dette gjaldt også de to bedriftene som undersøkes. Det er imidlertid store likheter mellom disse to utgavene, så dette vil ha lite praktisk betydning for lesere av denne studien.

1.4. Struktur

Vi vil presentere vår oppgave gjennom sju kapitler og påfølgende appendiks.

Kapittel 1 har lagt rammene for oppgaven og argumentert for aktualiteten, samt belyst konteksten til temaet. I samme kapittel ble forskningsspørsmålet presentert og forklart. Til slutt presenterte vi oppgavens avgrensninger.

I kapittel 2 presenteres relevant litteratur og teori, som vil belyse studien vår og gi leseren videre innsikt i konteksten til forskningsspørsmålet. Kapittelets siste del vil inneholde en

operasjonalisering av litteraturen på ITIL- og prosessfeltet som muliggjør en strukturert tilnærming til forskningsspørsmålet. Operasjonaliseringen oppsummeres i en forskningsmodell som brukes som grunnlag for undersøkelsen.

I Kapittel 3 utleder vi vår metode for innsamling og analyse av data. Her skal den vitenskapelige metoden vår begrunnes, og gjennomføringen av den beskrives. Refleksjoner over metodens validitet og reliabilitet vil også presenteres i dette kapitlet.

Kapittel 4 inneholder en presentasjon av våre funn fra datainnsamlingen. Vi presenterer her resultatene fra intervjuene. Kapitlet avsluttes med en tabell der alle resultatene er oppsummert.

Kapittel 5 består av en analyse av resultatene presentert i kapitlet før. Vi vil drøfte de mest sentrale funnene på basis av relevant litteratur. Vi vil også stille spørsmål ved interessante funn og drøfte disse.

Kapittel 6 oppsummerer funnene og presenterer vår konklusjon på forskningsspørsmålet. Her vil vi dessuten gå igjennom svakhetene ved metoden vår og hva som kunne vært gjort bedre for å styrke konklusjonens validitet. Vi vil også skisse opp forslag til videre forskning på feltet.

Kapittel 7 lister all litteratur vi har henvist til i denne studien.

Etter siste kapittel, følger studiens **appendiks**. Der finnes intervjuguiden som lå til grunn for datainnsamlingen, samt en liste med forklaringer over sentrale ITIL-begreper vist til i studien.

2. Litteratur

I dette kapitlet vil vi først ta for oss temaet ITIL, før vi går inn på temaet prosessledelse. For hver av de to vil vi først presentere et historisk bakteppe, for deretter å gjennomgå dagens status på området og definere sentrale begreper. Kapitlets siste del utgjør en operasjonalisering av litteraturen på området. Denne operasjonaliseringen deler begrepet prosessledelse inn i sju ulike dimensjoner, og presenterer ITIL sin relasjon til hver enkelt dimensjon. Operasjonaliseringen sammenfattes til slutt i en forskningsmodell, som vil danne utgangspunkt for den videre undersøkelsen.

2.1. ITIL

2.1.1. Bakgrunn

IT-tjenester har vokst frem til å bli en betydelig del av moderne bedrifters evne til å levere tjenester og produkter (van Bon et al., 2007; Wang, Liang, Zhong & Xiao, 2012). Ofte vil IT-tjenester utgjøre en del av en bedrifts fundament for å produsere tjenester eller produkter, men verditilbudet kan også være en IT-tjeneste i seg selv. I begge tilfeller er IT-tjenestene sentrale for å nå bedriftens overordnede mål. Høy endringstakt og kompleksitet preger ofte IT-tjenester. En bedrifts evne til å være produktiv, kostnadseffektiv og inneha et forutsigbart tjeneste- og/eller produkttilbud, vil i forlengelsen av dette være avhengig av hvordan IT-tjenestene forvaltes. Vi ser derfor en trend i at en bedrifts konkurransevne i økende grad bestemmes av hvilke kapasiteter som finnes i IT-tjenestene (Hitt & Brynjolfsson, 1996; Ismail & Mamat, 2012; Kohli & Devaraj, 2003).

Helt siden IT ble en viktig del av virksomheten til mange bedrifter, har et typisk fokus vært å utvikle stadig nye og bedre IT-løsninger for å ivareta konkurransevnen. Dette fokuset på teknologi har imidlertid blitt utfordret gjennom en erkjennelse av verdien som ligger i å *håndtere* og *administrere* IT-tjenestene. Erkjennelsen har ført til en mer balansert tilnærming til hvordan å forvalte IT-tjenester. Tilnærmingen handler om å *strukturere aktiviteter som er tilknyttet IT-operasjoner og IT-teknisk personell, med bruker- og forretningsprosesser* (Galup, Dattero, Quan & Conger, 2009). Følgende bemerkning oppsummerer utviklingen på en god måte (van Bon et al., 2002):

Providers of IT services can no longer afford to focus on technology and their internal organization, they now have to consider the quality of the services they provide and focus on the relationship with customers.

2.1.2. ITSM

Det har vokst fram et eget fagområde på bakgrunn av ønsket om best mulig å administrere og forvalte IT-tjenester. *Information Technology Service Management (ITSM)* er den overordnede betegnelsen på fagområdet som omhandler å styre og forvalte IT-tjenestene i en organisasjon (Galup et al., 2009; van Bon et al., 2007).

ITSM kan defineres som *kunnskapen om hvordan å definere, forvalte, levere og understøtte IT-tjenester for optimal kundeverdi, som har det til felles at de er relatert til*

forretningsprosesser i organisasjonen (Iden, 2009; Taylor, 2007; Winniford, Conger & Erickson-Harris, 2009).

I takt med hyppige teknologiske framskritt vokste oppmerksomheten rundt ITSM kraftig på slutten av 1980-tallet (Marrone & Kolbe, 2011). I motsetning til det som til da hadde vært det rådende perspektivet på IT-tjenester, skilte ITSM seg ut ved å være orientert mot resultatverdien av en IT-tjeneste, ikke at IT-tjenesten eksisterer i seg selv (Galup et al., 2009).

ITSM er ikke noe fysisk produkt eller tjeneste i seg selv, men fra fagområdet er det vokst frem og blitt etablert flere rammeverk, standarder, verktøy og organisasjoner. Prosesser står sentralt i ITSM, og fagområdet anser forbedring av prosesser som et viktig virkemiddel for å skape best mulig kvalitet i IT-tjenesten for sluttbrukeren, til en lavest mulig kostnad (van Bon et al., 2007). ITSM-rammeverk faller slikt sett inn i kategorien prosessfokuserte rammeverk, sammen med andre kjente rammeverk som Six Sigma og Lean (Pollard & Cater-Steel, 2009).

Det finnes altså mange standarder og rammeverk som har som mål å lede til operasjonalisering av ITSM. Et eksempel på en standard er *ISO 20000*, som er en sertifisering organisasjoner kan kvalifisere seg til. Et eksempel på et rammeverk som utgjør en foreskrivende referansemodell for ITSM, er *IT Infrastructure Library* (ITIL). Det er dette ITSM-rammeverket vi skal ta for oss i denne studien.

2.1.3. ITIL

På 1980-tallet opplevde britiske styresmakter at de forholdt seg til et så stort og komplekst system av IT-tjenester og IT-leverandører, at det hele fremsto som en sentral trussel mot effektiv drift (Galup et al., 2009; van Bon et al., 2007). På bakgrunn av denne situasjonen startet det britiske myndighetsorganet for data- og telekommunikasjon arbeidet med å utvikle et rammeverk for IT-tjenester, i håp om at dette ville kunne adressere problemene. Rammeverket skulle være uavhengig av eksterne eller interne leverandører, for å oppnå en så objektiv tilnærming til utviklingen av rammeverket som mulig (van Bon et al., 2007). Resultatet av dette arbeidet er i dag kjent som ITIL.

Gjennom de siste 30 årene har ITIL utviklet seg til å bli det mest anerkjente og brukte ITSM-rammeverket som finnes (Cater-Steel, Tan og Toleman, 2011). En av årsakene til dette kan være rammeverkets uavhengige og generiske tilnærming til ITSM, gjennom å basere ITIL på *best practice*. En *best practice*-prosess kan defineres som *en tilnærming som er utprøvd og*

beviselig har hatt god effekt (van Bon et al., 2007). ITIL er med andre ord en sammenfatning av hva som er utprøvd og fungert godt, med den hensikt at andre skal kunne bruke *best practice*-prosessene som en mal. En prosess defineres i den sammenheng av ITIL som en sekvens av aktiviteter, som blir utløst av en hendelse, og som karakteriseres av å være målbar, ha spesifikke resultater, samt være rettet mot brukere eller kunder (Taylor, Lacy & MacFarlane, 2007). Dermed er ITIL forankret i det prosessbaserte perspektivet, hvilket innebærer at rammeverket tar utgangspunkt i en prosessorganisering av *best practice*. Bedrifter kan benytte ITIL til både å tilpasse eksisterende prosesser for IT-tjenester til ITIL sine *best practice*-prosesser, eller det kan utformes helt nye prosesser på bakgrunn av rammeverket.

Det er viktig å merke seg at ITIL kun er et rammeverk, hvilket betyr at bedrifter må tilpasse det til sin egen kontekst, og ikke betrakte ITIL som en ferdig «oppskrift», men heller som inspirasjon til hvordan bedrifter kan bygge opp og drifte IT-tjenestene sine.

ITIL-rammeverket formidles gjennom flere kanaler, men grunnsteinen er den offisielle ITIL-litteraturen, som består av en kjernelitteratur og en støttelitteratur. Litteraturen er støttet opp av eksamener. Disse kvalifiserer til sertifiseringer som igjen viser hvilket nivå en avlegger eksamen på. Ved at ITIL har etablert begreper og navn på aktiviteter, prosesser og annet tilknyttet IT-tjenester, legger også ITIL til rette for god kommunikasjon. Utover dette fundamentet finnes det konsulent tjenester og IT-verktøy som kan være med på å øke kapasiteten til rammeverket (Taylor, 2007).

Iden (2009) finner at flertallet av organisasjoner som implementerer ITIL også velger å støtte prosessene med IT-verktøy. Det mest foretrukne er å investere i ferdigutviklede verktøy, i motsetning til å bruke egne ressurser på å lage et egenutviklet. Et slikt verktøy kan for eksempel brukes i forbindelse med måling og oppfølging av implementerte ITIL-prosesser.

Rammeverket har kommet i flere utgaver, og den seneste utgaven er fra 2011 (se tabell 1 på neste side). På bakgrunn av at mange brukere av ITIL vil bruke tid på å adoptere nye versjoner av et rammeverk når en versjon allerede er implementert, vil vi i oppgaven begrense oss til å se på versjon 3 av rammeverket, ITIL V3. Det er til orientering store likheter mellom ITIL V3 og ITIL 2011 Edition.

Versjon	Publisert
V1	1980-1999
V2	2000-2006
ITIL V3	2007
ITIL 2011 Edition	2011

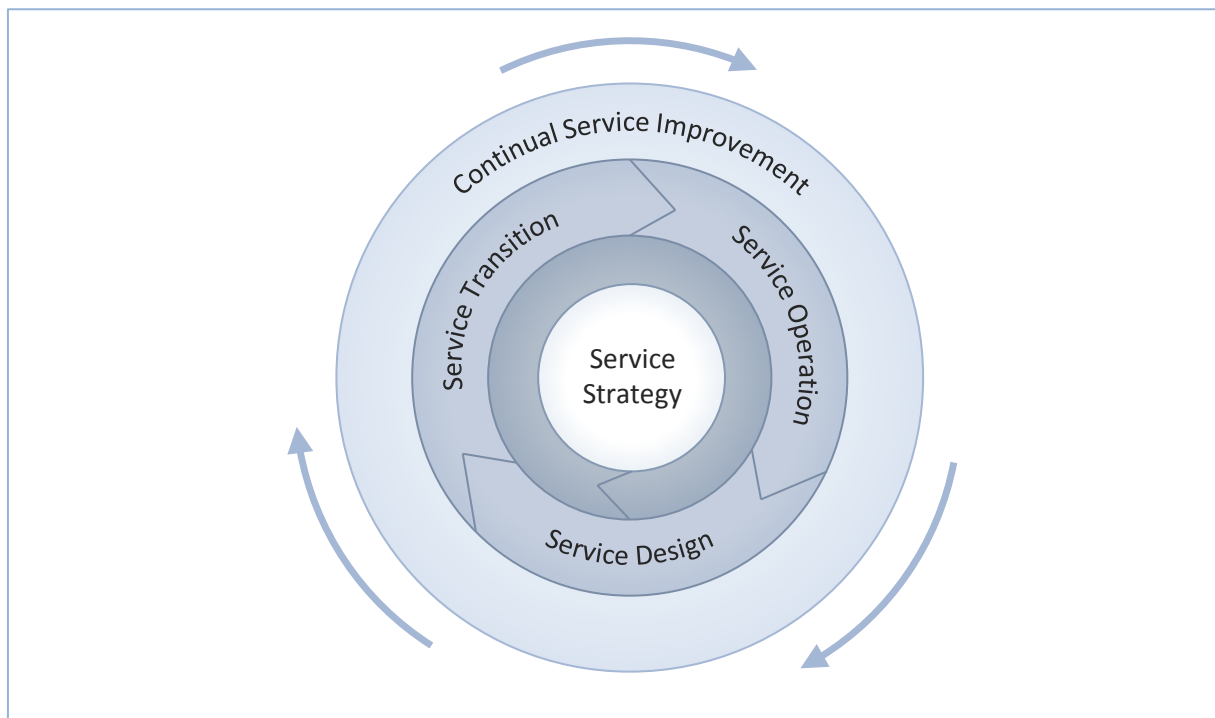
Tabell 1: ITIL-utgaver som er utkommet

I ITIL V3 står IT-tjenestens livssyklus i sentrum – fra tilblivelse av en IT-tjeneste til den gjenintroduseres gjennom en forbedret utgave av seg selv, eller til den fases ut. Livssyklusen presenteres gjennom fem hovedbøker, som hver seg fokuserer på en av de fem stadiene i en IT-tjenestes «liv».

I den første boken, *Service Strategy*, presenteres mål- og policyorienterte retningslinjer for hvordan å forholde seg til det eksistensielle grunnlaget for en IT-tjeneste. I bøkene *Service Design*, *Service Transition* og *Service Operation* beskrives så prinsipper for hvordan henholdsvis å utforme, implementere og drifte IT-tjenesten. I den femte og siste boken av kjernelitteraturen, *Continual Service Improvement (CSI)*, finnes *best practice* for hvordan å skape kapasitet til å opprette og utføre forbedringstiltak. Disse forbedringstiltakene ivaretar livssyklusperspektivet ved å være forankret i den langsiktige forretningsstrategien (Taylor, 2007). Med Continual Service Improvement benytter ITIL prinsipper, aktiviteter og metoder fra Quality Management, Capacity Management og Capability Improvement til å foreslå hvordan organisasjoner kan gjennomføre alt fra inkrementelle til storskala forbedringer i IT-tjenestens kvalitet, operasjonell effektivitet og tilgjengelighet. Denne femte boken har paralleller til Demings Plan-Do-Check-Act modell, som også går igjen i den ITIL-baserte ISO 20000-standarden (Taylor, 2007).

Hver av de fem bøkene beskriver roller, ansvar, kontroller, aktiviteter og retningslinjer for prosesser tilhørende hver av de respektive fem fasene i IT-tjenesten. Til sammen er det 25 prosesser. Disse prosessene vil i denne studien bli omtalt som *ITIL-prosesser*. Figur 1 illustrerer livssyklusen til en IT-tjeneste gjennom de fem fasene. Kjernen representerer hvordan bedriften skal forholde seg til det strategiske grunnlaget for tjenesten. Det midterste nivået, der tre faser følger hverandre, forestiller hvordan strategigrunnlaget skal omsettes til en operasjonalisering av tjenesten. I det ytterste laget ligger prosessforbedringen og omslutter

hele livssyklusen. Pilene på utsiden av figuren illustrerer at livssyklusen kontinuerlig påvirkes av interne og eksterne omstendigheter.



Figur 1: IT-tjenesters livssyklus i ITIL

Gjennom dette perspektivet på IT-tjenester, kan ITIL bidra til en mer helhetlig og systematisk tilnærming til IT-tjenestenes rolle for forretningen. Det understrekes i ITIL-litteraturen at kjennetegn ved den enkelte bedrift avgjør hvorvidt ITIL-prosessene må tilpasses til bedriftens eksisterende prosesser og kontekst før de kan implementeres, eller om de kan implementeres tilnærmet som de er (Taylor, Lloyd & Rudd, 2007).

2.1.4. Suksessfaktorer ved implementering av ITIL

En ITIL-implementering vil kunne beslaglegge store ressurser i form av tid, kapital og personell (Taylor, 2007). Derfor gjøres sjelden komplette implementeringer av rammeverket, men heller implementeringer av sentrale og/eller spesifikke prosesser. Imidlertid vil selv en implementering av kun enkelte av ITIL-prosessene være ressurskrevende, fordi ITIL har en helhetlig tilnærming til IT-tjenestene. Det er gjort flere studier på implementeringer av ITIL, hvor blant annet suksessfaktorer har blitt identifisert. Cater-Steel, Tan og Toleman (2011) fant for eksempel at de viktigste suksessfaktorer ved implementering av ITIL er:

1. Involvering og støtte fra toppledelse
2. God endringsledelse

3. En visjonær endringsagent som støtter opp om ITIL
4. Forståelse for forretningens behov
5. Tilstrekkelig finansiering

Disse faktorene vil være spesielt viktige i implementeringsfasen. Når det kommer til den videre driften av ITIL-prosesser, vil det være andre kapasiteter som blir mer gjeldende for å sikre effekten av rammeverket. Med bakgrunn i ITILs tunge prosessforankring, vil evnen til å forvalte prosesser på sikt være svært viktig. Prosessledelse er fagområdet som tar for seg en bedrifts orientering mot prosesser, og dette skal vi nå gå nærmere inn på i neste delkapittel.

2.2. Prosessledelse

2.2.1. Bakgrunn

Prosessledelse som begrep slo for alvor gjennom i litteraturen tidlig på 1990-tallet. Selv innen forretnings- og ledelseslitteraturen kan det derfor sies å være et forholdsvis nytt fenomen. Vom Brocke og Rosemann (2010) mener det tok overraskende lang tid før tjenestesektoren tok innover seg viktigheten av prosesser, og ser utviklingen på prosessfeltet parallelt med det akselererende jaget etter forretningsmessig suksess og innovasjon.

Det er likevel ikke slik at det moderne perspektivet på prosesser har oppstått i et vakuum som et resultat av økt innovasjonstakt i servicenæringen. En tidlig forløper kan vi spore helt tilbake til Taylors *industrial engineering* tidlig på 1900-tallet (Taylor, 1911, sitert i Davenport og Short, 1990). På 1950-tallet revolusjonerte også Edward Deming organisasjonstankegangen med sitt *Deming Flow Diagram* (Walton, 1986, sitert i McCormack, 1999). Selv om konseptet *prosess* ennå ikke var etablert i litteraturen, og Taylors og Demings fokus primært var hvordan man kunne forbedre vareproduksjon, betraktet de produksjonen hele veien fra *input* til *output*, på tvers av den horisontale organisasjonen. Deming var også tidlig ute med å integrere kundeperspektivet i sin modell.

Av nyere litteratur som prosesslitteraturen trekker veksler på, fremstår Michael Porter (1985) som særlig sentral. Porter argumenterte for viktigheten av å fokusere på bedriftens aktiviteter, og utviklet sitt rammeverk for verdikjedeanalyse. I verdikjedeanalysen analyseres bedriftens totale konkurransefortrinn med henblikk på en kjede av primæraktiviteter som understøttes av ulike sekundæraktiviteter.

2.2.2. Prosessfeltets evolusjon – Reengineering, Improvement, Management

Utviklingen på prosessfeltet de siste to tiårene kan oppsummeres i tre ulike «skoler»: *Business Process Reengineering* (BPR), *Business Process Improvement* (BPI) og *Business Process Management* (BPM). Ulike bidragsyttere til fagfeltet har gjennom årene inntatt ulike – både overlappende og motstridende – posisjoner. Skjønt, tar man et steg tilbake og betrakter utviklingen på feltet siden 1990, vil vi hevde at disse tre skolene representerer hvert sitt «generasjonsskifte» og sammen tjener som en god oppsummering av fagfeltets evolusjon fram til i dag.

En mye brukt definisjon av BPR beskriver dette som *en fundamental revurdering og radikal redesign av forretningsprosesser for å oppnå dramatisk forbedring i ytelse – slik som kostnad, kvalitet, service og tid* (Hammer & Champy, 1993). Michael Hammers (1990) «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate» regnes som den første artikkelen som argumenterte for en slik radikal endring av forretningsprosesser. Et betegnende problem med datidens teknologi-investeringer var, ifølge Hammer, at den potensielle gevinsten i liten grad ble realisert, fordi den nye teknologien ble brukt til å understøtte eksisterende og utdaterte arbeidsmåter. Den eneste måten å få arbeidsprosessene til ikke å «henge igjen» i utdaterte mønstre var å gjøre omveltende endringer av bedriftens aktiviteter. Hammer stadfestet at ingen i en organisasjon egentlig ønsker slike omfattende endringer, men at ledelsen som oftest ikke vil ha noe valg annet enn å tvinge gjennom endringen for ikke å bli utkonkurrert.

Davenport og Short (1990) bidro også til den tidligere prosesslitteraturen. Selv om mye naturligvis har endret seg siden 1990, fremstår artikkelen framsynt fordi den supplerer den tradisjonelle Taylorismens *industrial engineering* med BPR og informasjonsteknologi (IT). Artikkelen tar utgangspunkt i redesign av ineffektive prosesser, og kan således sies å være en del av BPR-skolen. Davenport og Short sitt primære poeng er riktignok ikke viktigheten av omveltende endringer, men den nye rollen IT kan spille i bedriftenes prosesser for å forbedre bedriftens ytelse.

BPR nådde stor utbredelse allerede etter få år, men implementeringer ga ofte ikke de ønskede resultatene (Grover, Jeong, Kettinger & Teng, 1995; Smith & Fingar, 2003). Omfattende og raske endringer kan føre til reaksjoner som stress, manglende tillit og demotivasjon; noe som igjen kan føre til lavere produktivitet, høyere turnover og andre effekter som ikke bare er negative for den enkelte ansatte, men også for virksomhetens profitt (Kotter, 1996). Innen

endringlitteraturen er det bred enighet om at inkrementelle endringer kan redusere slike uønskede reaksjoner. I tråd med et slikt perspektiv ser vi i 1990-årene et skifte i litteraturen fra BPR til BPI (Business Process Improvement), som kan defineres som *en metode som er designet for å skape funksjonelle forbedringer i administrative- og støtteprosesser ved å bruke tilnærminger som FAST¹, prosessbenchmarking, prosessredesign og prosessendring* (Harrington, Esseling & van Nimwegen, 1997).

Business Process Management (BPM) har det siste tiåret seilet opp som «det neste steg», som integrerer og kompletterer BPR og BPI (van der Aalst, 2004; vom Brocke & Rosemann, 2010). Etter Smith og Fingar (2003) sin definisjon, *inkluderer ikke bare BPM analyse, design og iverksetting av forretningsprosesser – men også strategisk og administrativ ledelse av dem for å sikre at de holder seg i tråd med forretningens overordnede mål, til fordel for kundene*. Det prinsipielle skillet mellom BPI/BPR og BPM er at prosessforbedring ikke betraktes som et stykke isolert arbeid, men blir et spørsmål om kontinuerlig ledelse.

2.3. Operasjonalisering av litteraturen

Til nå i litteraturkapittelet har vi gjennomgått sentral historikk og viktige kjennetegn ved både ITIL og prosessledelse. For å bli i stand til å belyse ITIL sin innvirkning på prosessledelse, er det imidlertid nødvendig å konkretisere og operasjonalisere disse begrepene slik at de kan undergis en analyse.

Vår undersøkelse vil basere seg på en inndeling av begrepet prosessledelse i sju ulike dimensjoner. Denne inndelingen gir en ramme for å studere ITIL sin innvirkning. Dimensjonene er utledet av Iden (2011), og Iden og Eikebrokk (2013b), som bygger på sentrale modeller av BPM i litteraturen (Becker, Krugeler & Rosemann, 2007; Gullledge & Sommer, 2002; Hammer & Stanton, 1999; Küng & Hagen, 2007; Pritchard & Armistead, 1999; van der Aalst, Hofstede & Weste, 2003). Dimensjonene som utgjør begrepet prosessledelse er: prosess-standardisering, prosessdokumentasjon, prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling, prosessforbedring og prosess-sertifisering. I dette kapittelet vil vi presentere en definisjon av hver enkelt dimensjon, forklare viktige karakteristikk ved dimensjonen, og belyse hvilken relasjon ITIL har til den aktuelle dimensjonen.

¹ FAST: Fast Analysis Solution Technique. En teknikk for prosessforbedring som innebærer at en gruppe samles for et heldagsmøte der de bestemmer hvordan én bestemt prosess kan forbedres over de neste 90 dagene (Harrington, Esseling & van Nimwegen, 1997).

2.3.1. Prosess-standardisering

Prosess-standardisering innebærer formalisering og etterlevelse av arbeidsprosesser (Jang & Lee, 1998). *Formalisering* betyr at det finnes en normativ beskrivelse av hvordan *en type tilfeller* skal behandles i organisasjonen. *Etterlevelse* innebærer at formaliseringen faktisk utføres i praksis. Prosess-standardisering kjennetegnes altså ved at den samme prosessen utføres når liknende tilfeller oppstår, uavhengig av når og hvor i organisasjonen tilfellet oppstår. Standardisering av prosesser betraktes gjerne som det første steg på vei mot prosessledelse (Hammer, 2007; Iden & Eikebrokk, 2013b; Rosemann & de Bruin, 2005).

Prosess-standardisering kan gi flere positive effekter (Hammer & Stanton, 1999; Hsieh, Chou & Chen, 2002). Det kan føre til kostnadsreduksjoner som følge av mindre redundans i organisasjonen: En unngår flere ulike sett med ledere, ansatte, dokumentasjon og støttesystemer som i realiteten skal ivareta det samme. Videre kan det øke kundeorienteringen ved at kunden opplever bedriften som mer enhetlig, oversiktlig og strømlinjeformet. Til sist kan det gi økt fleksibilitet fordi personell kan flyttes mellom enheter uten å måtte sette seg inn i prosesser som er særegne for den andre enheten.

Standardiserte prosesser er en av ITILs grunnpilarer. Sentralt i ITIL er at de prosessene som innføres alltid skal gjennomføres etter en forutbestemt måte som baserer seg på *best practice* (Addy, 2007; Taylor, 2007). Studier har også vist at prosess-standardisering er en motivasjon for at bedrifter innfører ITIL (Pollard & Cater-Steel, 2009).

2.3.2. Prosessdokumentasjon

Prosessdokumentasjon innebærer at prosessen, og relevante forhold i tilknytning til denne, er dokumentert (Ungan, 2006; Weske, 2007). Mer konkret bør prosessdokumentasjonen inneholde en beskrivelse av prosessens aktiviteter, roller, ressurser, regler og resultater (Harmon, 2003). Det finnes mange ulike tilnæringer til hvordan prosessdokumentasjonen utformes, men det er vanlig å visualisere aktivitetene og sammenhengene mellom disse gjennom grafiske prosessmodeller. IT-verktøy brukes også gjerne som hjelpemiddel for å utforme, tilgjengeliggjøre og vedlikeholde prosessdokumentasjonen (Hammer, 2007; Mathiesen, Bandara, Delavari, Harmon & Brennan, 2011).

Prosessdokumentasjon kan bidra til etterlevelse, gjennom å gi en egnet fremstilling av hvordan hele den formaliserte prosessen skal foregå, og ved å samle den informasjonen som

rollene trenger for å utøve sine aktiviteter i henhold til prosessen (Iden & Eikebrokk, 2013b). Den fungerer også som et viktig grunnlag for å forbedre og videreutvikle prosessene.

ITIL er et rammeverk og er således nødt til å være dokumentert for at ulike bedrifter skal kunne implementere rammeverket i sin organisasjon. Dokumentasjonen av prosessene følger et standardoppsett. Prosessene er blant annet dokumentert gjennom en grafisk modell av prosessen, en tekstbeskrivelse av prosessens aktiviteter, regler knyttet til prosessen, forslag til måleindikatorer og en liste over prosessens utfordringer, suksessfaktorer og risikoer (Taylor, Cannon & Wheeldon, 2007).

2.3.3. **Prosessbevissthet**

Prosessbevissthet innebærer at de ansatte kjenner til og støtter opp om bedriftens prosessorientering. Bakgrunnen for denne dimensjonen er at de fleste bedrifter har en organisasjonsstruktur som er inndelt etter funksjoner (Iden, 2006; Nesheim, 2011). For å lykkes med prosessledelse trengs annen kunnskap og andre holdninger enn det som tidligere har fungert innen én funksjonell enhet (Hammer, 2010). De ansatte må blant annet ha en overordnet forståelse av prosessene de er involvert i, de må forstå hva som er målene med prosessene, de må ha teamkompetanse og en evne til i større grad å lede seg selv. I en organisasjon må det også finnes generell kunnskap om hva prosessledelse innebærer (Karagiannis & Woitsch, 2010; Rosemann & vom Brocke, 2010). Kjennskap til prosesser og prosessledelse er imidlertid ikke nok, de ansatte må også gjennom sin atferd støtte opp om prosessorganiseringen (Hammer, 2007; Hammer, 2010; Harmon, 2004). Å oppnå slik atferd er en komplisert og sammensatt affære. I litteraturen finner vi støtte for at alle prosessdimensjoner påvirker prosessbevisstheten, og at prosessbevisstheten styrkes i takt med bedriftens prosessmodningsnivå (Harmon, 2004; Rosemann & de Bruin, 2005). Videre kan det gi effekt å gi generell opplæring i prosessledelse til de ansatte (Kirchmer, 2008).

ITIL har et gjennomgående fokus på prosessbevissthetens betydning for å levere optimale IT-tjenester. Det gjelder både i de ulike prosessene og i Continual Service Improvement-konseptet (Taylor, Case & Spalding, 2007). Den siste av seks aktiviteter i den sykliske forbedringsprosessen er å sikre at prosessene forankres i organisasjonen. Blant annet foreskriver ITIL at det bør gjennomføres kommunikasjons- og bevissthetskampanjer for å endre atferd, og sertifisering av ansatte som et tiltak for bevisstgjøring.

2.3.4. Prosesseierskap

Prosesseierskap innebærer at prosessen er ledet (Hammer, 2007; Hammer & Champy, 1993; Iden, 2006). Ettersom en prosess følger sekvenser av aktiviteter som ofte går på tvers av den tradisjonelle linjeorganisasjonen, trengs en funksjon som ivaretar ende-til-ende-ansvaret for prosessen. Prosesseieren er en organisatorisk rolle som ivaretar et slikt ansvar. Fordi prosesseierens ansvar tar utgangspunkt i prosessen, har organisasjoner som innehar denne rollen dermed typisk en form for matriseorganisering (Nesheim, 2011). Prosesseierens oppgaver gjelder både utvikling og forvaltning (Harmon, 2003; Iden, 2005). Utviklingsansvaret innebærer at hvis prosesseieren er utnevnt når en prosess skal utvikles, bør prosesseieren formelt lede utviklingsarbeidet (Iden, 2005). Forvaltningsansvaret består blant annet av å påse at prosessdokumentasjonen er a jour, at nyansatte får opplæring i prosessen, at prosessens roller og verktøystøtte er riktig dimensjonert for prosessen, samt at prosessen måles og forbedres.

Prosesseieren er en etablert rolle i ITIL. I ITIL er prosesseieren tildelt ansvaret for prosessens resultat, noe som skjer gjennom design, endringsledelse og kontinuerlig forbedring av prosessen (Taylor, 2007; van Bon et al., 2002). Studier har vist at mange bedrifter har oppnådd positiv effekt av å utnevne prosesseiere som ledd i en ITIL-implementering (Cater-Steel, 2009; Cater-Steel, Toleman & Tan, 2006).

2.3.5. Prosessmåling

Prosessmåling innebærer at en definerer mål og måler ytelsen til hver enkelt prosess (Zairi, 1997). Den første komponenten i prosessmåling er altså at prosessene har definerte mål. I litteraturen finner vi mange ulike strategier og anbefalinger når det gjelder fastsettelse av prosessmål. Generelt fremstår kvalitet og effektivitet som to viktige dimensjoner å måle, og Harrington (1991) argumenterer også for at en bør måle prosessens evne til å respondere på endrede rammebetingelser, slik som endringer i kundenes preferanser. Å definere mål fremstår som en omfattende øvelse, og en må være forberedt på at den kreative diskusjonen som resulterer i mål, tar minst like lang tid som å omgjøre målene til målinger (Kueng, 2000).

Dette leder oss til prosessmålingens andre komponent: Man må kontinuerlig måle om prosessene innfrir de målene som er satt (Hammer, 2007; Kueng & Krahn, 1999). For å oppnå dette må målene omgjøres til indikatorer som egnet for måling (Kueng, 2000). For eksempel

kan målet «fornøyde kunder» måles ved å gjøre jevnlig undersøkelse av kundetilfredsheten på basis av en etablert indeks.

ITIL understreker at det stadig blir viktigere å definere mål og finne gode indikatorer for å vurdere i hvilken grad man når målene (Taylor, Case & Spalding, 2007). ITIL stiller opp en del generelle prinsipper for mål og måling, og foreslår dessuten konkrete mål og indikatorer for hver prosess.

2.3.6. Prosessforbedring

Prosessforbedring innebærer kontinuerlig å forbedre prosesser for å sikre at de når sine mål, og for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Addy, 2007; Hammer, 2007). Prosessforbedring kan ta mange ulike former. Den kan skje både inkrementelt og radikalt (Davenport, 2010; Hammer & Stanton, 1999). Altså kan vi både tenke oss små justeringer for å optimalisere prosessen, og omfattende prosjekter som gjør store endringer i prosessen. Videre kan prosessforbedring skje så vel involverende som ledelsesstyrt, og det kan gjelde både små og store prosesser. Prosessforbedring trenger heller ikke kun å gjelde selve aktivitetene som foregår i prosessen, det kan også være andre karakteristikker ved prosessen en endrer på. Siden prosessledelse ikke er en engangsaktivitet, fremstår prosessforbedring som en vital dimensjon for å sikre at en presterer over tid (Jeston & Nelis, 2008).

At den siste av de fem ITIL-bøkene har tittelen *Continual Service Improvement*, illustrerer at kontinuerlig prosessforbedring står sentralt i ITIL (Taylor, Case & Spalding, 2007). Filosofien bak ITIL-livssyklusen er at den er ikke-lineær i design: På alle punkter i syklusen benyttes målinger som driver beslutninger om å gjøre mindre justeringer eller større forbedringsinitiativer (Taylor, 2007).

2.3.7. Prosess-sertifisering

Prosess-sertifisering innebærer at prosessene er sertifisert. Prosess-sertifisering innebærer også at personell med sentrale roller i tilknytning til prosessen er sertifiserte. Denne dimensjonen faller utenfor de fleste definisjoner av prosessledelse, men Iden og Eikebrokk (2013b) argumenterer for at det blir stadig mer aktuelt for bedriftene å få en ekstern sertifisering av sine prosesser. Årsaker til at bedrifter lar seg sertifisere på denne måten kan være både for å signalisere til sine kunder at en oppfyller visse standarder, samt sikre kontroll og kvalitetssikring internt (Iden, 2011; Pritchard & Armistead, 1999). Det er flere ulike

sertifiseringsstandarder som gir en sertifisering av bedrifters prosesser. For eksempel bygger kvalitetsstyringsstandarden ISO² 9000 på en prosesstankegang (ISO, u.å.).

Vi har også inkludert en annen komponent i prosess-sertifisering, nemlig at personell med sentrale roller i tilknytning til prosessen er sertifiserte etter en internasjonal standard. Sertifisering av personell i prosessledelse er et utforsket tema i litteraturen, men vi ser tegn på at dette er et område som er i ferd med å få praktisk relevans. Analysefirmaet Gartner (2011) spår at sertifiseringsordningene som finnes på prosessområdet vil modnes over de neste årene, at bruken av slike sertifiseringer vil tilta, og at bedrifter i 2015 vil begynne å legge vekt på sertifisering innen prosessledelse ved ansettelse. Det finnes flere sertifiseringer innen prosessledelse, den første og mest kjente av dem er CBPP – Certified Business Process Professional. Denne tilbys av den internasjonale interesseorganisasjonen ABPMP³, og understøttes også av den europeiske organisasjonen EABPM⁴ (ABPMP, u.å.; EABPM, u.å.).

Noen prosess-sertifiseringsstandarder har spesielt høy relevans for ITIL. Det gjelder den allerede nevnte kvalitetsstyringsstandarden ISO 9000, samt informasjonssikkerhetsstandarden ISO/IEC 27000 (Cater-Steel, Tan & Toleman, 2006; Soomro & Hesson, 2012; Taylor, Cannon & Wheeldon, 2007). ITIL har ingen tydelig sammenheng med generelle prosessledelse-sertifiseringer av personell. Imidlertid finnes det et offisielt sertifiseringsprogram for ITIL, som gir poeng og et sertifiseringsnivå etter gjennomført kurs og eksamen i ulike moduler (ITIL, 2012; Taylor, Cannon & Wheeldon, 2007).

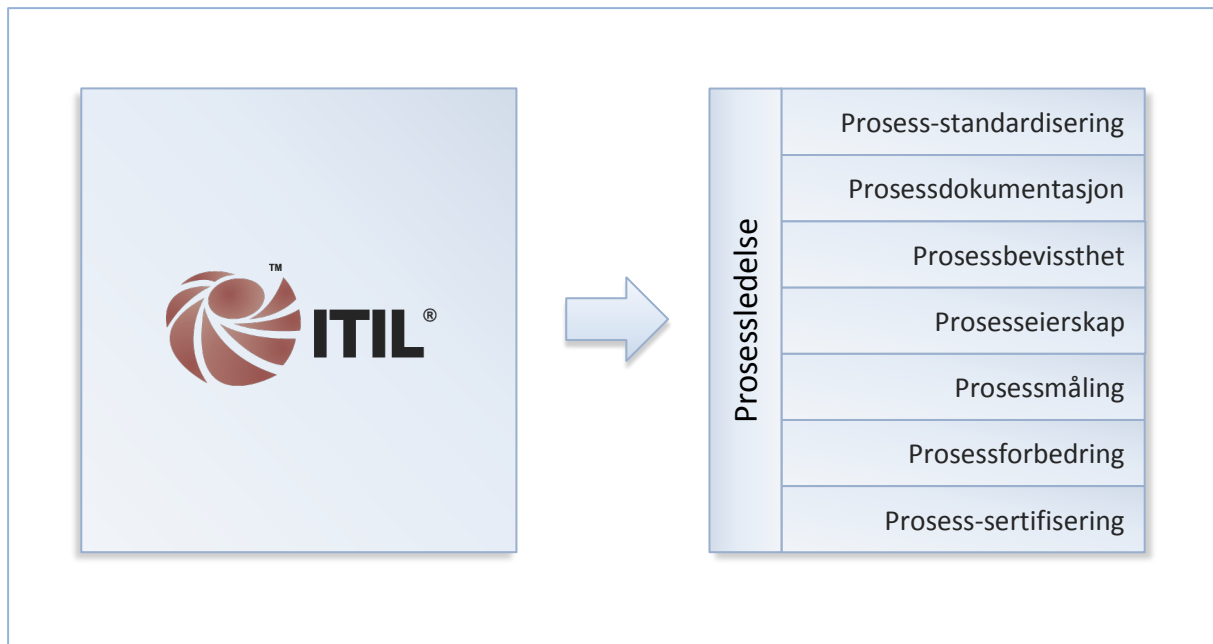
2.4. Forskningsmodell

Operasjonaliseringen av begrepene i forrige delkapittel danner grunnlaget for vår forskningsmodell. Modellen illustreres i figur 2.

² ISO: International Organization for Standardization.

³ ABPMP: Association of Business Process Management Professionals International.

⁴ EABPM: European Association of Business Process Management.



Figur 2: Forskningsmodell

Som modellen viser, er utgangspunktet vårt at implementering og bruk av ITIL-rammeverket er en faktor som kan innvirke på prosessledning i en organisasjon. Inndelingen i sju ulike prosessdimensjoner muliggjør en mer systematisk tilnærming til oppgavens forskningsspørsmål, og formålet med forskningsmodellen er således å bidra til at studien kan besvare spørsmålet: *Hvilken innvirkning har ITIL på prosessledning i en organisasjon?*

Merk at det i litteraturen ofte stilles krav om at alle dimensjonene må være oppfylt for at bedriften faktisk driver prosessledning. Dette kravet er underordnet i vår analyse; vårt anliggende er å undersøke effekten ITIL har på den enkelte dimensjon. Videre kan det dessuten tenkes at de ulike dimensjonene påvirker hverandre, og at de ulike dimensjonene også påvirker ITIL-implementeringen. Slike sammenhenger danner ikke utgangspunkt for analysen, men det er relevante momenter for å svare på forskningsspørsmålet. Det vil derfor være naturlig at disse momentene belyses gjennom analysen.

3. Metode

For å kunne identifisere og analysere en sammenheng omkring et konkret forskningsspørsmål, kan en tilegne seg informasjon gjennom en strukturert forskningsmetode. I dette kapitlet skal vi gjennomgå hvordan vi tilnærmer oss forskningsspørsmålet vårt – fra valg av metode og design av en studie, til hvordan vi gjennomførte denne. Til slutt gir vi en vurdering av forklaringsgraden til studien på bakgrunn av valgt metode.

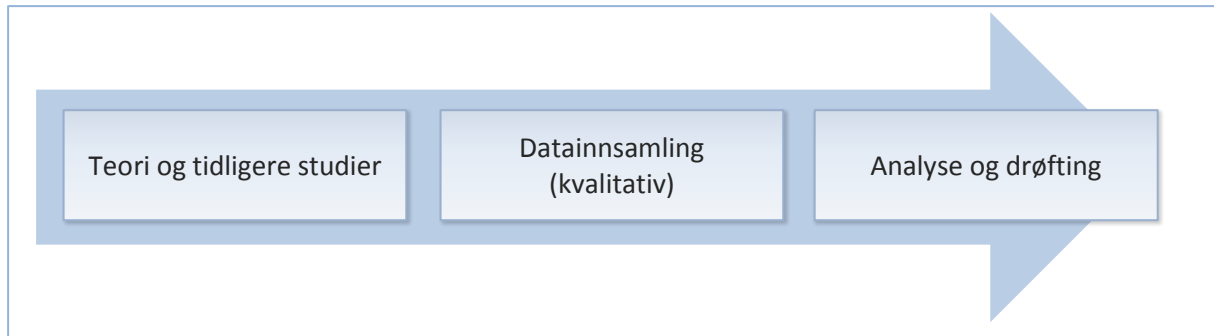
3.1. Valg av forskningsmetode

Formålet med oppgaven vår er å belyse hvilken innvirkning ITIL har på prosessledelse. Vårt ønske er at dette kan gi verdifull innsikt for organisasjoner som har implementert – eller skal implementere – ITIL. Selv om det finnes endel studier som fanger opp deler av forskningsspørsmålet, kjenner vi kun én studie som tar for seg ITILs innvirkning på prosessledelse, og dette er en kvantitativ studie. Vi beveger oss derfor ut i relativt nytt terreng, og det blir således naturlig å velge en såkalt utforskende tilnærming til forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Utforskende studier har til hensikt å finne ut hva som skjer, særlig på områder som er lite forstått (Robson, 2002). Videre har slike studier til hensikt å søke ny innsikt, stille spørsmål, tilnærme seg fenomener i et nytt lys, og gi ideer til fremtidig forskning. Adams og Schvaneveldt (1991) poengterer om utforskende studier at fleksibiliteten i slike studier ikke innebærer manglende retning, men snarere at fokuset starter bredt, og deretter snevrer seg inn etter hvert som forskningsprosessen skrider frem.

En slik forskningsmetode kan både være kvantitativ og kvalitativ. Tucker, Powell og Meyer (1995) argumenterer for at kvalitative undersøkelser er spesielt nyttige dersom en ønsker å få på svar på spørsmål om hvem, hva, når, hvorfor og hvordan. Bryman (2006) fremholder at kvalitative undersøkelser kan bidra med et utvidet perspektiv og økt kunnskap om emner som tidligere er belyst. Det ble innledningsvis nevnt at det allerede har vært gjennomført en kvantitativ undersøkelse med interessante resultater (Iden & Eikebrokk, 2013b). Vårt håp er således at vår studie kan betraktes som et supplement til den tidligere forskningen som finnes på feltet.

Vi kunne også valgt en forklarende tilnærming til forskningsspørsmålet. Men all den tid det ikke var sikkert om sammenhengene som ble funnet i den nevnte utforskende kvantitative undersøkelsen, nødvendigvis ville gjelde for vårt utvalg av bedrifter, falt valget på den utforskende formen for forskning.

Den overordnede tilnærmingen vi bruker for å belyse forskningsspørsmålet kan illustreres i tre deler (se figur 3 på neste side).



Figur 3: Overordnet tilnærming for å belyse forskningsspørsmålet

I kapittel 2 presenterte vi de to emneområdene ITIL og prosessledelse, i tillegg til at vi vurderte den tidligere forskningen. Det er på bakgrunn av dette vi fant forskningsspørsmålet aktuelt og interessant å granske videre. For å kunne svare på forskningsspørsmålet samler vi i andre ledd inn data fra virkeligheten. Til sist analyserer vi disse dataene, og søker å forstå dem bedre gjennom en drøfting. Gjennom dette ønsker vi at funnene våre skal kunne brukes til å forstå sammenhengene mellom ITIL og prosessledelse bedre.

Dette tatt i betraktning, har studien vår også en deskriptiv karakter, fordi den ønsker å beskrive og gjengi fenomener og observasjoner i utvalget (Saunders et al., 2009).

3.2. Valg av innsamlingsmetode

Frankfort-Nachmias og Nachmias (1992) beskriver forskningsdesign som rammeverket som veileder forskeren i prosessen med å samle inn, analysere og tolke observasjoner. Valg av design er således avgjørende for studiens soliditet og dens potensiale til å beskrive et fenomen ut fra dataene forskningsdesignet tilrettelegger for å finne. Ved valg av forskningsdesign må en ta hensyn til forskernes erfaring, tiden som står til rådighet, og ressursene en har tilgjengelig. Samtidig har forskjellige design ofte særegne egenskaper når det kommer til hvor effektive de er for datainnsamling.

Casestudier er en velegnet metode for å samle inn kvalitative data. Slike studier er empiriske undersøkelser av et spesifikt fenomen, i faktiske omgivelser, ved bruk av flere beviskilder (Robson, 2002). Casestudier kan være egnet til å svare på de tidligere nevnte spørsmålene *hvem, hva, når, hvorfor og hvordan* (Tucker et al., 1995). Yin (2003) fremholder at casestudier er egnet i tilfeller der det er uklare grenser mellom fenomenene som undersøkes, og der det er viktig for studien å undersøke konteksten dataene samles inn under.

Det ovennevnte samsvarer godt med karakteristikken av vår studie. Dessuten er intervjuer ifølge Robson (2002) en god måte å finne ut hva som skjer og å søke nye innsikter på, noe som samsvarer med vår overordnede forskningstilnærming. Et supplerende argument for å bruke intervjumetoden er også forskernes begrensede forkunnskaper om temaet (Saunders et al., 2009). Et åpent ustrukturert intervju lar informantene dele av sin kunnskap i fravær av gitte svaralternativer, på samme tid som det lar forskeren styre samtalen der han eller hun ser det hensiktsmessig. Formen tillater altså en innsnevring mot funn etterhvert som de fremkommer, hvilket passet vår forskningsposisjon godt. Denne operasjonaliseringen av studien egner seg dessuten godt for den utforskende forskningsformen, ettersom den er fleksibel dersom en ønsker å elaborere over funn underveis. Med bakgrunn i vår begrensede forkunnskap, ønsket vi likevel å ha noen knagger og en viss retning i intervjuet, hvilket ledet oss til å velge en semi-strukturert intervjuform. Med en slik ramme kunne vår operasjonalisering av litteraturen benyttes til å lage et oppsett for intervjuet, mens intervjuet allikevel forble åpent nok til å forfølge innspill underveis i intervjusituasjonen (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2008).

Vi intervjuet informantene til utredningen én-til-én, støttet av en intervjuguide. En slik intervjuguide hører ofte med til semi-strukturerte intervjuer. Den inneholder informasjon og veiledning til forskerne for å ivareta både en ønsket struktur på intervjuet, og enkelte forhåndsbestemte tema som ønskes utforsket. Intervjuguiden utformet vi tematisk etter hva som skulle være fokusområdene under intervjuet, enten det var ITIL som emneområde, prosessledelse og våre angitte dimensjoner for måling av denne, eller dynamikken dem imellom. Spørsmålene i guiden ble utformet med et hverdagslig og muntlig språk for å kunne benyttes mer eller mindre direkte i intervjusituasjonen, og spørsmålene ble stilt med åpne former (Jacobsen, 2010). Hele intervjuguiden er lagt ved i appendiks A.

Intervjuguiden ble ikke forelagt informantene på forhånd, men de ble tilsendt en forklaring av de ulike dimensjonene i prosessledelse-begrepet, og opplyst om at intervjuene ville inneholde samtaler om ITIL og prosesser i bedriften langs disse dimensjonene. Formålet med dette var å etablere en felles forståelse om begrepsverket.

Gitt den komplekse naturen til organisasjoner og IT-rammeverk, mente vi også at det var nødvendig med intervjuer av en lengde på minst en time, for å kunne få en tilstrekkelig innsikt i og nytte av informantenes kunnskap. Denne formen for intervju sorterer under kategorien semi-strukturert intervjuform, og ettersom denne formen fort vil resultere i mye informasjon presentert over kort tid, er det naturlig å ta intervjuet opp på lydbånd eller disk.

3.3. Utførelse av datainnsamling

I de følgende avsnittene gjennomgår vi hvordan vi samlet inn og kategoriserte dataene. Deretter presenterer vi på hvilken bakgrunn vi valgte intervjuobjekter, og hvordan vi forberedte samt gjennomførte intervjuene. Til sist gjennomgår vi hvordan vi behandlet og analyserte funnene våre.

3.3.1. Utførelse av datainnsamling

3.3.1.1. Begrunnelse for valg av datagrunnlag

Utgangspunktet for valg av intervjuobjekter var at vi ønsket å intervjuere personer med erfaring og kjennskap til emnene vi skulle studere. Intervjuobjektene utgjorde et strategisk utvalg, og ble valgt på bakgrunn av at de innehadde karakteristikk vi mente var egnet til å belyse oppgavens tema. Sånn sett var informantenes erfaring og kunnskap viktigere enn stilling, men vi fant det naturlig å intervjuere prosesseiere, prosessledere, eller andre med relatert lederansvar – for å få tilgang til et overordnet og informert perspektiv. Ifølge Saunders et al. (2009) er kvalitative intervjuer en egnet form for å snakke med eksperter i lederposisjoner. I motsetning til undersøkelser med spørreskjemaer, gir intervjuer god tid for informanten til å reflektere underveis, uten at det nødvendigvis fordrer forberedelser eller skriftlig arbeid. For å kunne benytte seg av informasjonsverdien ved flere ulike perspektiver, valgte vi informanter med forskjellige sentrale stillinger.

Hva gjelder casebedrifter ønsket vi fortrinnsvis å studere større norske selskaper, der ITIL-rammeverket allerede var implementert og arbeidet med det hadde eksistert i flere år. En årsak til at vi spesifikt lette etter store selskaper, er at tidligere forskning har vist at ITIL-modningen i bedrifter tenderer til å være høyere i store bedrifter (Kanapathy & Khan, 2012). Vi hadde også et generelt ønske om å belyse forskningsspørsmålet hos noen av de ledende selskapene i de respektive markedene, fordi vi mente dette ville gi oss et større potensiale for interessante funn.

I studien valgte vi å intervjuere personer fra to ulike bedrifter. Hensynet bak dette var ikke å muliggjøre en komparativ analyse, men at vi ved å studere mer enn én bedrift ville oppnå en større bredde i datagrunnlaget og mulighet til å finne flere interessante sammenhenger.

I hver bedrift brukte vi så kontaktpunkter for å komme i kontakt med de aktuelle kandidatene for intervjuene. Ved hjelp av personer i selskapene som hadde grundig kjennskap til

bedriftens organisasjonsstruktur, fant vi tre informanter i den ene bedriften og to i den andre. Årsaken til at det i den ene bedriften var ønskelig med tre informanter, var at prosesslederen vi intervjuet i denne bedriften hadde jobbet i bedriften i kun tre år. Han oppfylte kriteriet om kjennskap til temaet i bedriften, men det var ønskelig at to personer hver bedrift kunne belyse historikken over lengre sikt, slik at vi fikk et sammenlignbart og solid erfaringsgrunnlag om utviklingen av prosessledelse og ITIL i bedriftene.

3.3.1.2. Beskrivelse av bedriftene og intervjuobjektene

Bedrift A

Bedrift A driver forretninger innen bank og finans, og er blant de største selskapene i Norden innenfor sin bransje. Gjennom å tilby et bredt spekter av tjenester til privatmarkedet og det institusjonelle markedet, har organisasjonen drift både i Norge og internasjonalt. Majoriteten av kundene og inntektene kommer fra det norske markedet.

Bedriften har opplevd et større teknologiskifte de seneste tiårene, der adopsjon av nye IT-løsninger og drift på flere plattformer har vært sentralt. Bak storparten av tjenestene organisasjonen tilbyr, ligger det tunge IT-løsninger, og for å opprettholde konkurransedyktigheten har mye av dagens IT-drift blitt outsourcet til eksterne leverandører av IT-tjenester. Likevel er det fortsatt en stor IT-avdeling i organisasjonen, med ansvar for å sørge for stabil drift. Teknologiskiftet og outsourcingen har således ført til at de ansatte har måttet skifte fokuset fra teknologi til prosesser. Bedriften opplever også at forbrukere av bedriftens tjenester stiller stadig større krav til tjenestetilgjengelighet. Stabil drift er derfor blitt et viktig kriterium for å fremstå i godt lys utad og for å oppnå høy kundetilfredshet. Oppsummert har forvaltning av prosesser blitt noe hele organisasjonen nå i større grad må forholde seg til.

IT-avdelingen befinner seg i organisasjonskartet under divisjonen *Støttetjenester*, og er ikke direkte inntektsbringende i seg selv, men understøtter forretnings siden av organisasjonen. Avdelingen har flere miljøer internt, med ansvar som strekker seg fra drift til utvikling av tjenester.

Det vokste frem en interesse for prosesser i bedrift A utover 2000-tallet, og her var IT-avdelingen lengre fremme enn forretningsområdene. Det ble innført noen prosesser i denne perioden, men det var først i 2006 at bedriften kan sies virkelig å ha organisert seg etter prosesser. Da ble prosessorganisering innført i hele organisasjonen som ledd i et sentralt ledet

prosjekt. Prosesser ble dokumentert, det ble utnevnt prosessledere og prosesseiere for alle bedriftens prosesser, og et felles kvalitetssystem ble innført. De første ITIL-prosessene ble innført i 2007.

Under presenteres kort de tre informantene i bedrift A:

Prosesslederen: Prosesslederen er utdannet fra NITH, og har vært ansatt i avdelingen for drifts- og integrasjonstjenester i tre år. Tidligere var han prosessleder for ITIL-prosessene Incident Management og Problem Management, og han sitter fortsatt med det operative ansvar for sistnevnte prosess. Videre er han tett involvert i bedriftens arbeid med prosessforbedring.

Prosesseieren: Prosesseieren er avdelingsleder for *IT Process Management* innenfor avdelingen for drifts- og integrasjonstjenester. Han var en sentral arkitekt da ITIL ble innført i bedriften, og sitter nå som eier for samtlige av bedriftens ITIL-prosesser. Han har en lang karriere i bedriften etter først å ha blitt ansatt i 1997 som konsulent.

Forbedringsagenten: Forbedringsagenten har arbeidet 33 år i bedriften. De første årene jobbet han som kasserer i banken, men brorparten av tiden har han jobbet innenfor IT. Han har bred erfaring fra mange operasjonelle områder under drift. Blant annet var han i en lang periode leder for driftsavdelingens servicedesk, både før og etter denne ble basert på ITILs Service Desk-prosess.

Bedrift B

Bedrift B driver forretninger innen informasjonsteknologi, og er i likhet med bedrift A et av de største selskapene i Norden innenfor sin bransje. Selskapet leverer konsulenttjenester, forretningsløsninger og driftstjenester og har mange store private og offentlige virksomheter på sin kundeliste.

Bedrift B fremstår som en tung aktør etter en lang periode med konsolidering av bransjen. Hoveddelen av selskapets ansatte og kunder er i Norge, men bedriften har de senere årene bygget opp en internasjonal virksomhet gjennom egen vekst og gjennom oppkjøp. En viktig strategi for å håndtere selskapets vekst har vært standardisering og kvalitetskontroll på tvers av selskapets enheter. Selskapet var tidlig ute da de ble sertifisert etter kvalitetsstyringsstandarden ISO 9001 i 1989. De var også tidlig ute da de begynte å organisere seg etter prosesser på slutten av 90-tallet, og da de innførte de første ITIL-

prosessene i 2002. Fordi IT er kjernevirksomheten til bedrift B, betraktes IT-prosessene som en sentral del av forretningen. Organisasjonen leverer IT-drift både til sin egen organisasjon og til flere hundre eksterne kunder.

Det er viktig å presisere at bedrift B er et resultat av en nylig fusjon av to store selskaper. Vi har kun valgt informanter som kommer fra det største av de to fusjonerte selskapene, og som samtidig har arbeidet der over en lengre periode. Når vi viser til historikken i bedrift B, innebærer dette at vi viser til dette selskapet. Når vi viser til dagens situasjon i bedriften, viser vi til det nye selskapet.

Under presenteres kort de to informantene i bedrift B:

Prosesslederen: Prosesslederen har arbeidet med IT-drift siden 1980-tallet, først i et stort norsk finanskonsern. I 2001 ble driftstjenestene til dette finanskonsernet overtatt av bedrift B, og siden da har prosesslederen arbeidet i bedriften. Han ledet prosjektet som innførte ITIL i bedriften i 2002. Mellom 2002 og 2010 arbeidet han som prosessleder for ITIL-prosessen Change Management på heltid, først med ansvar for en stor divisjon, deretter for hele bedriften. Nå er han ansatt som kvalitetsmedarbeider i divisjonen for finansielle tjenester, og har rollen som prosessleder for Change- og Problem Management-prosessene i sin divisjon som tillegg til sin stilling i linjen.

Kvalitetslederen: Kvalitetslederen har arbeidet med IT-drift i om lag 25 år. Han arbeidet i lengre tid i stort norsk IT-selskap som ble kjøpt opp av bedrift B i år 2000, og siden har han jobbet i bedriften. Han har blant annet innehatt stillinger som kvalitetssjef og sikkerhetsjef. Nå arbeider han med bedriftens internkontrollsystem. Kvalitetslederen har også innehatt sentrale verv i en interesseorganisasjon for ITIL.

Oppsummering av bedriftene og intervjuobjektene

Tabell 2 på neste side lister opp sentrale kjennetegn ved de valgte bedriftene.

	Bedrift A	Bedrift B
Totalt antall ansatte	10 - 15 000	10 - 15000
Forretningsområder	Bank og finans	Informasjonsteknologi
IT-prosesser betraktes som forretningsprosesser	Nei	Ja
IT-prosesser er sentralt i drift	Ja	Ja
Startet prosessorganisering	2006	1998
Innførte ITIL	2007	2002
Første ITIL-prosesser som ble implementert	Incident Management Problem Management Change Management	Incident Management Problem Management Change Management
ITIL-prosesser som er implementert senere	Configuration Management Release and Deployment Management Service Level Management	Capacity Management Asset Management Configuration Management Availability Management Supplier Management
Antall intervjuobjekter	3	2
Intervjuobjektene	Prosesseier Prosessleder Forbedringsagent	Prosessleder Kvalitetsleder

Tabell 2: Oppsummering av bedriftene og intervjuobjektene

3.3.1.3. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble avholdt i løpet av april 2013 i Bergen og Oslo, i møte mellom forskerne og hvert enkelt intervjuobjekt på deres arbeidsplass – en såkalt én-til-én-metode.

Samtalene ble tatt opp digitalt for transkriberingsformål. Umiddelbart etter intervjuene ble eventuelle notater gjennomgått og tilføyd, for å gi en mest mulig riktig skriftlig fremstilling av hvordan intervjuet foregikk.

Selve gjennomføringen av intervjuene inneholdt en kort presentasjon av forskerne, en gjennomgang av formalitetene rundt intervjuet, hvilke temaer vi ville prate om, før selve intervjuet ble utført. Lengden på intervjuene varierte mellom 60 og 90 minutter. Intervjuene ble gjennomført uten større avbrytelser i stille og rolige omgivelser.

3.3.2. Analyse av funn

I dette avsnittet vil vi kort gjennomgå hvordan vi behandlet dataene fra intervjuene. Den individuelle intervjuformen er tidkrevende, spesielt når det kommer til databehandlingen i ettertid. Fordi det ikke dreier seg om absolutte størrelser som tall og binomiske størrelser, men sammensatte og komplekse svar, måtte tolkningen i etterkant skje i form av mye arbeid med transkribering, koding og systematisering.

I etterkant av intervjuene, transkriberte vi lydopptakene til tekst. Dette var for lettere å kunne behandle rådataene og systematisere dem slik at det ville bli enklere å trekke ut sentrale funn. Vi endte opp med 91 sider tettskrevet tekst, som vi kategoriserte og kodet etter hvilken dimensjon vi ønsket å undersøke ITIL sin innvirkning på. Dette resulterte i flere tabeller med funn, sortert etter hvem som var kilden for funnene. Tabellene med funn ble så utgangspunktet for resultatkapittelet, der vi presenterte og oppsummerte de viktigste funnene.

3.4. Evaluering av metodeverket

3.4.1. Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig dataene og informasjonen en finner er, og i vårt tilfelle om hvorvidt vi eller andre forskere ville fått samme resultat av casestudien dersom den ble gjentatt.

Metoden vi valgte med én-til-én-intervjuer medfører eksternaliteter, som kunne vært unngått ved enkelte andre undersøkelsesformer. Intervjueren vil nødvendigvis påvirke dynamikken og svarene i en intervjusituasjon, og selv om det er mulig å begrense effekten av dette, er det likevel et moment som en bør ta høyde for. Konsekvensen av denne effekten er at andre forskere ville kunnet komme til andre konklusjoner (Eeasterby-Smith et al., 2008).

Generelt er det fire sentrale faktorer som virker inn på reliabiliteten ved kvalitative intervjuer. De to første faktorene er at både intervjuer og intervjuobjekt kan påvirke objektiviteten ved henholdsvis mottak og overbringelse av spørsmål og svar.

Den neste utfordringen er at informanten i intervjuet ofte kan være mottakelig for press, enten indre eller ytre, som gjør at informanten oppgir uriktig eller forvridd informasjon for å sette seg selv eller andre i et lys som ikke stemmer overens med virkeligheten. Slike tilfeller vil utgjøre et hinder for riktig og objektiv informasjon.

Til sist kommer det faktum at intervjueren er en fortolker av informasjonen som kommer frem under og etter en intervjusituasjon. Hvilken «linse» intervjueren mottar informasjonen med, vil dermed påvirke resultatet av tolkningen. Noen faktorer som kan bidra til en slik variasjon i perspektiv er: kulturell bakgrunn, språklige hindre, alder og erfaring rundt et tema. Spesielt det siste punktet er aktuelt for oss som forskere. Dette fordi vi har hatt en begrenset modning med fagområdene, og lite praktisk erfaring sammenlignet med informantene. Vi har forsøkt å ta høyde for denne faktoren ved å gjøre opptak av samtalene og sørge for mulighet til å kontakte informantene for oppklarende samtaler.

3.4.2. Validitet

Validiteten til utredningen vår reflekterer hvor treffsikre vi har vært i vårt forsøk på å beskrive de sammenhengene som ligger til grunn for vårt forskningsspørsmål. Dersom vi har klart å fremskaffe resultater og funn som beskriver det vi ut fra operasjonaliseringen tar sikte på å beskrive, har utredningen en god validitet (Saunders et al., 2009).

De viktigste utfordringene vedrørende validiteten til denne utredningen presenteres nedenfor:

Ytre faktorer kan innvirke på det vi har som formål å undersøke, slik at resultatene vi finner, er forårsaket av andre faktorer enn dem vi har til hensikt å undersøke. Dette prøver vi å ta høyde for gjennom valget av en åpen intervjuform. I et slikt intervju vil en kunne stille oppfølgingsspørsmål for å avdekke hvorvidt sammenhengen skyldes den faktoren vi undersøker eller noe annet.

En trussel mot validiteten ligger også i hvilket utvalg vi gjorde og trusselen ved statistiske utligger. Ved å velge informanter som vi antok hadde kjennskap til fenomenet vi forsket på, kan det for eksempel langs bevissthetsdimensjonen være naturlig å tro at disse er mer kjent med ITIL, og er mer tilbøyelige til å tro at andre kjenner til ITIL, enn hva vi kunne ventet fra et tilfeldig utvalg.

4. Resultater

Vi vil nå presentere resultatene fra intervjuene som ble gjennomført etter metoden beskrevet i det foregående kapittelet. Resultatene er strukturert i sju delkapitler – ett for hver av de sju prosessledelses-dimensjonene. Videre er teksten delt inn i underoverskrifter som er ment å summere opp temaet for de påfølgende avsnittene. Vi behandler begge bedriftene i utvalget samtidig.

4.1. Prosess-standardisering og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosess-standardisering. Prosess-standardisering kjennetegnes ved at den samme prosessen utføres når liknende tilfeller oppstår, uavhengig av når og hvor i organisasjonen tilfellet oppstår. Dimensjonen har to komponenter: En normativ komponent som består i en formalisering av hvordan aktiviteter skal gjennomføres, og en utførende komponent som innebærer at den normative beskrivelsen faktisk etterleves. I lys av forskningsspørsmålet er vi spesielt interesserte i om ITIL innvirker på prosess-standardiseringen i bedriftene – både de normative formaliseringene og den faktiske etterlevelsen.

ITILs innvirkning på den normative formaliseringen av prosessene

Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at det alltid har vært en viss formalisering av arbeidsflyten i bedriftene – både før bedriftene organiserte seg etter en prosesstankegang, og før bedriftene innførte ITIL. Forbedringsagenten i bedrift A, som er den av våre informanter som har arbeidet lengst i bedriften, forteller:

Og vi hadde jo, vi gjorde jo disse oppgavene her før, selv om vi ikke visste at det het ITIL, det var ikke laga prosesser som het noe, men du hadde jo oppgaver som lå i den samme retningen hele tida. [...] [D]et var ganske enkelt på de basisprosessene, altså Incident, Problem og Change. Det er liksom barnelærdommen. Men det er klart det at det å gå videre, til å få en del av de andre prosessene også, sånn som Capacity og disse andre prosessene i tillegg – det er litt tyngre.

Vi ser altså at ITIL-prosessene Incident-, Problem- og Change Management omtales som «barnelærdommen». Dette tyder på at det på implementeringstidspunktet allerede fantes en formalisert arbeidsflyt i bedriften som dekket tilfellene som ITIL-prosessene nå ivaretar. Motsvarende ser vi at en del andre prosesser var mer krevende å implementere, noe som tyder på at det ikke fantes noen formalisering tidligere for aktivitetene tilhørende disse prosessene. Vi ser altså at ITIL har hatt en effekt på antallet formaliserte prosesser, men at effekten er begrenset til tilfeller der det ikke fantes en etablert arbeidsflyt fra før.

En utfordring i bedrift A er at bedriftens forskjellige divisjoner tidligere hadde sine egne IT-avdelinger. Alle disse avdelingene hadde formaliserte prosesser, men det var ulikheter i innholdet i formaliseringen på tvers av avdelingene. IT-avdelingene ble så samlet i én felles

enhet i 2009. Noen av disse tidligere formaliseringene gjelder fortsatt i deler av IT-avdelingen, og bedriften jobber med å erstatte alle disse med ITIL-prosessene. Vi ser at ITIL ikke ble implementert i hele organisasjonen samtidig, noe som gjør at det ikke finnes én arbeidsflyt for å dekke de samme tilfellene, når en ser hele organisasjonen under ett. Bedriften ser på dette som et stort problem.

Det samme problemet finner vi ikke i bedrift B. Der skal hvert tilfelle behandles likt i hele organisasjonen. Både prosesslederen og kvalitetslederen forteller at det har vært slik helt siden de innførte ITIL-prosessene, men de presiserer at noen ITIL-prosesser kun er innført i enkelte deler av organisasjonen. Men det er fordi andre deler av organisasjonen ikke behandler tilfeller som disse prosessene skal ivareta. Bedrift B er et resultat av en fusjon mellom to store selskaper, og kvalitetslederen i bedrift B forteller at begge disse selskapene tok med seg ITIL-prosesser inn i fusjonen, noe som gjorde sammenslåingen enklere:

Prosessbiten, hvordan vi skal jobbe og bli enig, den er stort sett lik, den. Og det er en fordel.

Det at det var så enkelt å samkjøre formaliseringen av prosessene til de fusjonerte selskapene, forteller oss to ting. For det første er store deler av bedriftens arbeidsflyt formalisert. For det andre bygger denne arbeidsflyten i stor grad på ITIL.

ITILs innvirkning på etterlevelsen av prosessene

Begge bedriftene rapporterer om store forskjeller i etterlevelse av prosesser mellom ulike enheter innad i organisasjonen. Prosesslederen i bedrift A forteller:

For de områdene som vi har i prosessene, så gjør vi det. Da er vi veldig flinke til å følge den prosessen som vi har. [...] [M]ens en del av de miljøene som vi ikke har fått over så langt, eller som vi ikke har fått inn i Incident- og Problem Management-prosessen våre, der er det litt mer sånn armer og bein, tror jeg.

Uttalelsen om at det er mer «armer og bein» i de delene av bedriften der formaliseringen ikke er basert på ITIL, indikerer at etterlevelsen der er dårligere. Følgende sitat fra prosesseieren underbygger dette inntrykket:

Men det er klart at disse miljøene har jo også sine Incident Management-prosesser. Det er det jo ikke tvil om. Men de er ikke nødvendigvis like ITIL-ifsert, hvis vi skal si

det sånn. Og det er litt mer den gamle måten å jobbe på, bare få det fikset og så er det greit liksom.

Sitatet peker på at de formaliserte prosessene i miljøene som ikke har prosesser som bygger på ITIL, i større grad baserer seg på at den enkelte IT-medarbeider tar tak i hvert enkelt tilfelle, og bruker sin egen erfaring til å løse utfordringer som oppstår. ITIL-rammeverket bygger på en annen tankegang – der mer omfattende prosesser skal sørge for en større grad av både kvalitet og kontroll. Prosesseieren og prosesslederen i bedrift A gir inntrykk av at formaliseringen som baserer seg på ITIL er mer egnet til å oppnå etterlevelse. Altså virker det som ITIL-implementeringen i bedrift A har hatt en positiv effekt på graden av etterlevelse av de formaliserte prosessene.

Dette nyanseres imidlertid av et annet funn: Tidsaspektet ser ut til å være en faktor som har betydning for etterlevelsen. Spesielt gjelder dette Incident Management-prosessen, i tilfeller der store tjenesteutfall gjør kundenes systemer utilgjengelig. Prosesslederen i bedrift A forklarer at når slike hendelser inntreffer, så kan det hende man avviker fra prosessen fordi en da klarer å løse hendelsen raskere enn hvis en fulgte prosessen:

Altså, ITIL er vel og bra, prosesser er vel og bra, men det er viktig at det ikke går ut over driften, når du tar dem i bruk. Vi har jo miljøer i [bedriften] som er veldig tidskritiske! Hvor de er avhengige av en enorm responstid fra IT. [...] Så det er klart, hvis du da tar et sånt miljø og sier: Nå skal du bruke den sentrale Incident-løypen. [...] Da kan du ha tapt ganske mye cash, på den tiden, så derfor er det viktig å finne en balansegang da. Og gjøre det i riktig tempo. Og ikke for en hver pris bare si at nå skal alt gå i den prosessen.

ITIL anbefaler at en egen Major Incident-prosedyre skal brukes ved hendelser som haster, og at det er opp til bedriften å definere hva som karakteriseres som en slik hendelse (Taylor, Cannon & Wheeldon, 2007). Bedriften har en slik prosedyre, men det ser likevel ikke ut til at prosessen åpner for en tilstrekkelig pragmatisk håndtering av slike hendelser. Dette gir utslag i manglende etterlevelse. Vi ser altså at selv om ITIL kan bidra til etterlevelse, så er det ikke gitt at det alltid skjer. Prosesseieren forteller at det ikke bare er de etablerte rollene som avviker fra den standardiserte prosessen ved tidspress, men at også personer som ikke har egne roller i prosessen kan involvere seg. Dette er det imidlertid ingen aksept eller forståelse for:

[D]a hender det innimellom at den direktøren faller for fristelsen til å ta over ansvaret som Incident Manageren har. [...] Og så er erfaringen at det nødvendigvis ikke gjør hverken løsnings tid eller løsning noe bedre av den grunn.

Også i bedrift B forteller informantene om varierende grad av etterlevelse i ulike deler av bedriften. Dette skjer til tross for at de normative beskrivelsene av prosessene baserer seg på ITIL i hele denne bedriften. Prosesslederen forteller at ulikhetene i etterlevelse i bedrift B ikke handler om at ulike formaliseringer gir ulike incentiver til etterlevelse, men at det i stor grad avhenger av hvilke forventninger lederen kommuniserer:

Hvis lederen sier, eller lederen har en holdning: at dette driter vi i, han sier kanskje: ja vi skal følge det. Men i praktisk etterlevelse, så driter vi den. Så vil medarbeideren også følge det. Og det kan gå på holdning, det kan gå på opplæring, det kan gå på kultur.

Vi ser at prosesslederen også nevner holdninger og kultur som kilder til etterlevelse. Dette berøres nærmere i kapittel 4.3 om prosessbevissthet.

Betydning av ITIL-standardiserte IT-verktøy for etterlevelsen

Informantene opplyser at verktøystøtte er avgjørende for etterlevelsen, spesielt i miljøer hvor IT spiller en sentral rolle. Vi får inntrykk av at IT-verktøyene kan bidra til etterlevelse hvis de harmonerer med prosessene. Tilsvarende kan de bidra til avvik fra den formaliserte prosessen, dersom verktøyene ikke er egnet til å understøtte prosessen. Prosesslederen i bedrift B forklarer:

Ja, og en annen ting som er utrolig viktig, det er god og effektiv verktøystøtte. Og opplæring. Både i prosess og verktøy. Men vet du ... Og den verktøystøtten, den bør være der sånn intuitivt. For de fleste opplever at der de treffer prosessen, det er gjennom verktøyet. [...] Og hvis du da har høy terskel. Altså for å lære eller å forstå verktøyet, hvis det krever mye, så vil det også bidra til at folk mindre etterlever prosessen og alt det de skal gjøre.

I bedrift A benytter deler av IT-avdelingen forskjellige saksoppfølgingsystemer i Incident- og Problem Management-prosessen, og ingen av disse systemene viser seg å være spesielt egnet til å understøtte prosessen. Bedriften jobber derfor med å implementere ett felles verktøy i hele organisasjonen. I ITIL-terminologi omtales verktøyet som et komplett

Configuration Management System, med bred funksjonalitet for å støtte opp om alle IT-prosessene. Prosesseieren forklarer at de opplever systemet som tilpasset til bedriftens prosesser på tross av at det er «hylleware» uten bedriftsspesifikke tilpasninger. Årsaken til dette er at programvaren er bygget for ITIL og dermed matcher bedriftens prosesser godt:

[D]en har liksom Incident-modul, den har Change-modul, den har Problem-modul, den har en CMDB, og så videre. Så den er veldig basert på ITIL. Sånn at hvis du har prosesser som er noenlunde ITIL-riktige, så kan du egentlig ta det verktøyet og bare bruke det. [...] Med det nye verktøyet nå, så skal vi gradvis få alle over, tenker jeg. Og det også vil gjøre det bedre til at folk liksom ser flyten her, ikke sant.

Vi ser at ITIL har gjort det mulig å innføre verktøystøtte som er tilpasset prosessene, på kortere tid og til lavere kostnad enn hva som ellers ville vært mulig. Bedrift A mener at innføringen av verktøyet vil øke etterlevelsen, fordi verktøyet harmoniserer med prosessen den understøtter.

ITILs innvirkning på standardisering ved samhandling på tvers av bedrifter

Samhandling på tvers av bedrifter fremstår som en viktig og vanskelig problemstilling for bedriftene. Forbedringsagenten i bedrift A forteller om bakgrunnen for dette:

Jeg syntes det var veldig allright jeg, at det begynte å komme standardiserte løp for det. Fordi at en ting var at du selv klarte å holde orden på ting, men når du skulle ha med deg flere! Og spesielt eksterne!

Den siste setningen i utsagnet viser en oppfatning om at prosesser er viktig i en så stor organisasjon som bedrift A, og enda viktigere når bedriften skal samhandle med eksterne bedrifter. Vi får inntrykk av at slike samhandlinger er formalisert i mindre grad enn aktivitetene som skal skje innad i bedriften, fordi bedriften har vanskeligheter med å definere en fungerende samhandling som tar høyde for at arbeidsflyten skal fungere i to ulike bedrifter. For begge bedriftene fremstår ITIL som et viktig verktøy for å løse denne utfordringen. Bedrift A kjøper driftstjenester av flere eksterne leverandører, og ITIL er blitt etablert som en *de facto* standard som alle disse driftsleverandørene benytter. Prosesseieren forteller at bedriften innførte ITIL ved at de tok utgangspunkt i bedriftens eksisterende IT-prosesser, og at de så bragte deler av ITIL-prosessene inn i disse. Resultatet ble en «blanding» som inneholdt litt av bedriftens gamle prosesser, og litt fra ITIL. For å bli i bedre stand til å

formalisere arbeidsflyt som involverer eksterne leverandører, jobber bedriften med å bevege seg mer mot ITIL sine standardprosesser:

De [leverandørene] er i veldig stor grad ITIL-ifiserte. Og har tatt i bruk rammeverktøyet i mye større grad enn oss, de er mer lojale mot rammeverket. [...]

Så ser vi nå, når vi går inn i et nytt verdensbilde, nye krav, nye leverandører, flere leverandører, tydeligere ansvarsforhold, altså behovet for å være tydeligere i ansvarsforholdene – så er det viktig at vi har et felles rammeverk. [...] Sånn at vi har i mye større grad enn tidligere, nå et behov for å ha tydelige prosesser. [...] Og derfor så føler vi at ITIL, den ITIL-ifiseringen, ta det steget videre, vil være et viktig verktøy for oss.

Prosesseieren forteller videre at bedriften er i ferd med å definere et nytt ansvarsområde som skal koordinere dette arbeidet:

[D]en avdelingen som jeg har ansvaret for, den blir videreført, men den får et enda større ansvar. For noe som heter Service Integration. Det handler egentlig om å sette styring, samhandling og oppfølging av de ulike leverandørene vi nå skal ha inn, nye leverandører innenfor IT-teknologiske leveranser, i system, sånn at vi har god oppfølging. Hvor prosesser vil være ekstremt viktig. ITIL-prosesser i særdeleshet.

Utsagnene til informantene i bedrift A tyder altså på at ITILs utbredelse ikke bare bidrar til økt formalisering av prosesser ved samhandling, men samtidig fungerer som et incentiv til å gjøre de formaliserte prosessene i bedriften mer lik prosessene slik de fremkommer i ITIL-bøkene.

Bedrift B befinner seg «på andre siden av bordet» – som driftsleverandør for mange selskaper. Prosesslederen i bedrift B bekrefter inntrykket vi fikk i bedrift A om at ITIL bidrar positivt til samhandling med kundene:

Når du standardiserer i ITIL, så kan du jo mye enklere ha samhandling, prosess for prosess. Hvis de hadde et helt annet rammeverk eller ikke hadde en standard i det hele tatt som de hadde, så hadde det vært mye mer komplekst å ha samhandling over organisatoriske grenser.

Men prosesslederen peker samtidig på at selv om ITIL gjør prosessene mer like på tvers av bedriftene, så er ITIL designet med tanke på at rammeverket implementeres innenfor én organisasjon. Dette er et problem for bedrift B – som har flere hundre kunder de leverer IT-tjenester til. Prosesslederen ser to problemer: For det første tar ikke ITIL høyde for at nøkkelaktiviteter innenfor én prosess kan skje i ulike bedrifter; for det andre tar ikke ITIL høyde for at prosesser som må sees i sammenheng, gjennomføres i ulike bedrifter. Som eksempel på det siste, nevnes det at ny funksjonalitet typisk først skal gå gjennom Change Management-prosessen der en ny idé vurderes og besluttes implementert. Deretter blir den utviklet og så implementert gjennom Release and Deployment Management-prosessen. I praksis skjer ofte Change Management-prosessen hos kunde, selve utviklingen skjer hos en ekstern tredjepart, og helt til slutt kommer den ferdige funksjonen fram til bedrift B som blir bedt om å implementere denne:

[I] den settingen så gjør vi egentlig, i henhold til ITIL, bare Release og Deploy-biten. Og det ... den dimensjonen, som sagt, den ser jeg ikke ivaretatt i ITIL. Altså, ivaretatt hensynet til at ... og organisasjoner som oss. Og det blir jo mer og mer vanlig at du har organisasjoner som oss.

Vi finner at ITIL har gjort det mulig for bedriftene i noen grad å formalisere hvordan aktiviteter som involverer flere bedrifter skal foregå, fordi prosessene i de ulike bedriftene blir mer compatible med hverandre. Samtidig ser vi at det er mindre grad av formalisering av disse aktivitetene, og at bedriftene ikke føler at ITIL ivaretar denne dimensjonen godt nok.

ITIL-terminologi sin innvirkning på etterlevelsen

Informantene peker på at ITIL bidrar til prosess-standardisering ved at rollene i prosessen får en omforent forståelse av sentral terminologi, et slags «stammespråk». Faren for at rollene misforstår de formaliserte prosessene reduseres, og etterlevelsen øker. Dette omtales i meget positive ordelag: Forbedringsagenten i bedrift A mener for eksempel at det er «en kjempefordel og et must». Kvalitetslederen i bedrift B nevner at det er særlig viktig når de ulike internasjonale kontorene i bedriften jobber sammen. Imidlertid peker prosesslederen i bedrift A på at forståelsen av terminologien er begrenset til dem som jobber med IT-drift og dem som har sentrale roller i prosessene:

Så i utgangspunktet synes jeg at ITIL tilbyr oss veldig mye i forhold til det å gi oss et stammespråk, som i hvert fall hele vår stamme er i stand til å forstå. Men det er klart

at hvis vi hadde gått rundt i [...] organisasjonen og stilt litt spørsmål, bare spurt: Kan noen fortelle oss forskjell på Incident og Problem? Så tror jeg vi ville fått veldig mye forskjellige svar, altså. Det er jeg ganske sikker på.

Prosesslederen i bedrift B er enig, og mener spesielt forståelsen av Problem-begrepet kan være et problem (sic):

De sier Problem, og det kan være Incident, det kan være alt mulig en snakker om. Men det er i hvert fall ikke Problem i ITIL-forstand. Du kan jo ha problem med bilen, du kan ha problem med kjerringa, med økonomien eller jobben.

Forbedringsagenten i bedrift A mener at potensialet som ligger i felles begrepsdefinisjoner fortsatt ikke er utnyttet godt, fordi begrepene er unødvendig tunge:

Jeg ville aldri prøvd å selge noe som er så bra som dette er, på et så tungt språk, som ITIL egentlig er! [...] [D]e har kanskje prøvd å bli litt fisefine, kanskje. Jeg vet ikke. De lager det litt sånn dumt for seg selv, tenker jeg, når de gjør det sånn. [...] For alle vil jo at ITIL skal tas i bruk mer og mer, blir sånn folkeoppbud, få det inn, ikke sant! Folk bruker dette her. Men så gjør du det eplet så surt at ingen vil ha det!

Han påpeker at det bør være mulig å forenkle terminologien uten at det går utover nyansene i begrepsapparatet, og etterlyser dette i fremtidige ITIL-versjoner.

4.2. Prosessdokumentasjon og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosessdokumentasjon. Prosessdokumentasjon innebærer at prosessen, og relevante forhold i tilknytning til denne, er dokumentert. I lys av forskningsspørsmålet er vi spesielt interessert i hvordan ITIL har innvirket på hvordan bedriften dokumenterer sine prosesser, og om ITIL har hatt innvirkning på i hvor stor grad prosessene er dokumentert.

Innpassing av ITIL i eksisterende opplegg for prosessdokumentasjon

Bedrift A har dokumentert sine arbeidsprosesser gjennom lang tid. Som eksempel nevner forbedringsagenten at de allerede da han startet i bedriften i 1980, opererte med «dreiebøker» som dokumenterte viktige arbeidsrutiner. Utover 2000-tallet tok bedriftens ulike divisjoner i bruk forskjellige IT-løsninger for kvalitetsstyring som ble brukt til dokumentering av arbeidsflyt. Da bedriften innførte prosessorganisering i 2006, ble alle disse ulike systemene

erstattet av ett felles kvalitetssystem for hele organisasjonen. Kvalitetssystemet samler dokumentasjonen om alle bedriftens prosesser – inkludert grafiske modeller, rollebeskrivelser, og beskrivelser av prosessenes mål og ønskede resultat.

Bedriften begynte å innføre ITIL i 2007, altså året etter lanseringen av kvalitetssystemet. Det ble ikke gjort noen endringer i kvalitetssystemet som følge av ITIL-implementeringen; ITIL-prosessene ble innpasset i det eksisterende opplegget for dokumentasjon. Kvalitetssystemet er fortsatt i bruk, og samtlige av bedriftens prosesser – alt fra forretningsprosessene til ITIL-prosessene – lever side om side i dette systemet.

Informantene i bedrift A synes det fungerer relativt greit å ha ITIL-prosessene i et system som ikke er designet med tanke på ITIL. Imidlertid innebærer det noen utfordringer. For det første har bedriften mye dokumentasjon i forbindelse med ITIL-prosessene, som kvalitetssystemet ikke har god nok funksjonalitet til å håndtere. Dette gjelder for eksempel relevante avtaler og samhandlingsdokumenter som er satt opp sammen med underleverandører. Kvalitetssystemet har heller ikke noe funksjonalitet for tilgangsstyring, noe som gjør det vanskelig å dekke kravene som stilles til informasjonssikkerhet. IT-avdelingen har derfor sett seg nødt til å legge en del slik prosessdokumentasjon utenfor kvalitetssystemet, primært på bedriftens SharePoint-baserte internportal. Prosesseieren forteller videre om en annen utfordring bedriften opplever:

Det er rett og slett ikke mulig, slik [kvalitetssystemet] er bygd opp i dag, å modellere det helt likt sånn som det står i ITIL-lærebøkene.

Prosessmodellene i ITIL-bøkene må altså «oversettes» til den formen som kvalitetssystemet legger opp til. Prosesseieren gir inntrykk av at dette er en utfordring som er praktisk mulig å løse. Han sier også at det har mange fordeler at samtlige av bedriftens prosesser er dokumentert etter de samme prinsippene, fordi det bidrar til å styrke helhetsforståelsen blant de ansatte.

ITIL som premissgiver for bedriftens opplegg for prosessdokumentasjon

Også bedrift B har alle bedriftens prosesser samlet i ett og samme kvalitetssystem. I denne bedriften har imidlertid ITIL hatt sterkere påvirkning på prosessdokumentasjonen. Bedrift B har operert med en felles kvalitetsløsning i lengre tid, noe som skyldes at de var tidlig ute med både ISO 9001-sertifisering og innføring av prosessorganisering. I starten var prosessene

dokumentert i et Word-dokument på flere hundre sider, omtalt som «kvalitetshåndboken». Tidlig på 2000-tallet implementerte bedriften et kvalitetssystem i form av en omfattende, frittstående applikasjon. Applikasjonen dokumenterte et stort antall prosesser og var relativt interaktiv og moderne i bruk. Imidlertid ble den etter hvert teknologisk utdatert og dyr i drift. De siste årene har bedrift B derfor gått over til å bruke bedriftens SharePoint-baserte internportal som kvalitetssystem. Dokumentasjonen følger en standard mal – med grafisk prosessmodell, regler, og rolle- og ressursbeskrivelser til prosessene. Prosesslederen i bedrift B omtaler denne løsningen som en «mellomting» mellom den enkle kvalitetshåndboken og det omfattende kvalitetssystemet, og forteller at ITIL har lagt premisser for hvordan dette kvalitetssystemet er strukturert:

Sånn som nå, det siste kvalitetssystemet nå, det er veldig relatert til ITIL, så du må på en måte ... Når du går inn i det kvalitetssystemet, så er det den oppbygningen og alt, det er veldig ITIL-relatert.

Prosesslederen poengterer at det ikke var ITIL som var den avgjørende faktoren da det ble besluttet å utfase det forrige kvalitetssystemet, det var mer en vurdering av det forrige systemet som for omfattende og dyrt. Men når beslutningen var tatt, tok den nye løsningen i stor grad utgangspunkt i ITIL.

Kvalitetslederen i bedrift B peker på det var ISO-sertifiseringen, ikke ITIL, som la premissene for hvordan den første prosessdokumentasjonen ble utformet. Likevel mener han at ITIL har satt sitt preg på dokumentasjonens form:

ITIL har fått inn et par andre dimensjoner i det. [...] Dette med roller og kundeperspektivet. [...] [M]ye av tankegangen i ITIL har jo også vært i ISO-en. Det er bare liksom at noen har tenkt litt annerledes og fått de sammen kanskje mer visuelt og litt mer sånn teknologisk i forhold til IT-industrien, for ISO-en var gjerne noe med tall på en måte.

I bedrift B ser vi altså at ITIL i mye større grad har lagt premissene for hvordan dokumentasjonen er bygget opp.

ITIL som bidrag til dokumentering av ikke-dokumenterte prosesser

Prosesseieren i bedrift A trekker frem at selv om ITIL ikke har hatt innflytelse på hvordan bedriften dokumenterer sine prosesser, så har ITIL bidratt til at en del tidligere, ikke-

dokumenterte prosesser, er blitt dokumentert. Da man innførte ITIL ble det også satt tydeligere krav om å holde dokumentasjonen oppdatert etter gjennomføring av endringer:

[V]i hadde jo prosesser tidligere som vi jobba etter, som ikke var dokumentert. Kun dokumentert oppi hodene på de som faktisk utførte oppgavene. Og kanskje litt sporadisk på noen mailer og litt sånn. Eller i noen arbeidsinstrukser. Men når vi beslutta at vi skulle ta i bruk ITIL, så var det en helt annen drive rundt det å modellere prosessene, eller dokumentere prosessene. Og nå er det krav om at hvis vi går inn og gjør noen justeringer, så må det også gjøres i kvalitetssystemet. Sånn at det er oppdatert så godt som overhodet mulig.

Det skal sies at denne effekten på prosessdokumentasjonen virker å være begrenset til selve implementeringstidspunktet. Vi har altså ikke inntrykk av at bedriften har fått et vedvarende større trykk på dokumentering av prosesser etter implementeringen av ITIL.

Dokumentasjon av samhandling med parter utenfor IT-avdelingen

For bedrift A var det en overordnet tanke at sammenhengen mellom bedriftens støtteprosesser og forretningsprosesser skulle komme tydelig fram i kvalitetssystemet. På tross av at bedriften har en enhetlig løsning der ITIL-prosesser er linket opp mot forretningsprosessene de understøtter, sier prosesseieren at de ikke har klart å synliggjøre denne sammenhengen i tilstrekkelig grad:

[H]ensikten med [kvalitetssystemet] var at vi hadde noen forretningsprosesser helt der ute, hvor forretning da leverte tjenester eller leverte et program eller et eller annet til kundene, og så skulle det være en rød tråd i hvordan de ulike forretningsprosessene og kundeprosessene ble linka opp mot de aktuelle IT-prosessene. Det var baktanken med [kvalitetssystemet]. Og så har man liksom ikke helt kommet dit.

Et viktig perspektiv i ITIL er at IT-avdelingen skal understøtte forretningsvirksomheten (Taylor, 2007). Sitatet ovenfor viser at bedriften har vanskeligheter med å få frem sammenhengen mellom IT-prosessene og forretningsprosessene i prosessdokumentasjonen.

Videre tar prosessdokumentasjonen i begge bedrifter utgangspunkt i at prosessen skjer innad i bedriften. Samhandling med andre bedrifter er dokumentert utenfor prosessmodellene og rollebeskrivelsene, til tross for at de eksterne bedriftene kan spille en viktig rolle i prosessene. Isteden er samhandlingen beskrevet i samhandlingsdokumenter, eller de skjer i separate

samhandlingsprosesser. Både prosesseieren i bedrift A og prosesslederen i bedrift B opplever dette som et problem. Prosesseieren i bedrift A forteller at kvalitetssystemet kanskje vil bli byttet ut for å involvere eksterne bedrifter tettere i prosessdokumentasjonen:

Jeg har rykter om at [kvalitetssystemet] kanskje blir bytta ut, det vet jeg ingenting om. Men at vi går, at vi kanskje går for et helt nytt kvalitetssystem i løpet av noen år. Og det er også med tanke på den multisourcingen vi driver med, med flere leverandører. Hvor vi kanskje må tilgjengeliggjøre hele kvalitetssystemet vårt, eller deler av det, direkte til leverandørene. Noe som det ikke er mulighet for å gjøre i dag.

Prosesseieren i bedrift B setter problemet med prosessdokumentasjonen i sammenheng med ITILs manglende ivaretagelse av samhandling på tvers av bedrifter: Prosessdokumentasjonen slik den fremkommer av ITIL-bøkene er orientert rundt at prosessene implementeres i én organisasjon, slik blir da prosessene også dokumentert i de to bedriftene.

4.3. Prosessbevissthet og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosessbevissthet. Prosessbevissthet innebærer at de ansatte kjenner til og støtter opp om bedriftens prosessorientering. I lys av forskningsspørsmålet er vi spesielt interessert i om ITIL har noen innvirkning på prosessbevisstheten, og hvordan informantene opplever bevisstheten rundt de ulike ITIL-prosessene.

ITILs sin overordnede innvirkning på prosessbevisstheten

Samtlige informanter gir inntrykk av at alle ansatte vet hva en prosess er, og at det er godt kjent til at bedriftene arbeider etter prosesser. Imidlertid er det mer variert i hvor stor grad de ansatte forstår det mer overordnede rasjonalet bak bedriftens prosessorientering. Prosesslederen i bedrift B oppsummerer det slik:

[F]orståelsen for at det er prosesser og at vi må ha prosesser og at prosesser har kommet for å bli. Det er 100 %. Men forståelsen av prosesstankegangen ... igjen det der med liv og lære. [...] Det går litt på forståelsen av hvorfor en skal ha en prosess. Altså, det har litt med det her ... at en han hogger en stein og han andre han bygger en katedral. Altså, de som har et videre syn, de har større forståelse. De som er veldig opptatt av akkurat det de holder på med, de har kanskje større utfordringer med å få til å se helheten. Her er det veldig individbasert.

Med individbasert forstår vi at noen ansatte har en bedre helhetsforståelse av bedriftens prosessorientering enn andre. Det synes som om de ansatte med en slik helhetsforståelse støtter opp om prosessorganiseringen i større grad enn de som ikke har en slik helhetsforståelse. Det nevnes eksempelvis at noen ansatte har utpreget fokus på prosessens sluttresultat, at de forstår viktigheten av prosessmåling, og at de selv tar initiativ til forbedring av prosessene. På den annen side finnes det også ansatte som kun har interesse for de delene av prosessen som foregår innenfor deres enhet i bedriften, som slurver med å lagre informasjon som er viktig for målinger, og som aldri tar initiativ til prosessforbedring. Denne virkelighetsbeskrivelsen finner vi i begge bedriftene.

Vi ser altså at det er en prosessbevissthet i begge bedrifter. I sin mest grunnleggende form gjelder prosessbevisstheten alle ansatte: De ansatte vet hva en prosess *er*, og vet at bedriftene arbeider etter prosesser. Når det gjelder en mer helhetlig bevissthet rundt *hvorfor* bedriftene arbeider etter prosesser, er situasjonen mer variabel. Begge bedriftene opplever dette som en kompleks dimensjon, og det er et interessant spørsmål hvorvidt ITIL kan ha noen innvirkning på dimensjonen.

På spørsmål om ITIL har bidratt til prosessbevisstheten i bedrift A, svarer forbedringsagenten at det viktigste som ITIL har bidratt til, er at IT-medarbeiderne i større grad ser sammenhengen mellom IT-avdelingens oppgaver og bedriftens forretningsprosesser:

Det var ikke så mange IT-folk som hadde forståelsen for hva det var for noe som egentlig foregikk ute på forretningen. Nå går jo disse her mye, mye lenger, det er veldig få her nå som ikke skjønner at: Det er ikke du og jeg som tjener penga [for bedriften], det er noen andre som gjør det, og det er de vi må sørge for å understøtte. Og når prosessene går helt ut, så er det enklere å forstå.

Prosesseieren i bedrift A mener det er lettere å kommunisere rasjonalet bak en ITIL-prosess enn en egenutviklet prosess, og at dette slår positivt ut for prosessbevisstheten:

ITIL har jo klare definerte roller. Og det er et rammeverk som etter hvert er veldig utbredt og kjent. Og det å bevege seg i retning av i enda større grad å ta i bruk ITIL, og de rollene som finnes der og de prosessene som finnes der, istedenfor å prøve å lage sine egne varianter – det gjør at det er lettere å kommunisere ut hva man gjør og hvorfor man gjør det.

På spørsmål om ITIL har hatt noe å si for å bygge en bevissthet rundt prosesser i bedrift B, svarer prosesslederen:

Ja, absolutt. For det første er det jo et rammeverk som bygger på Best Practice. Og du kan jo referere til masse ... Det refererer til kundene som bruker dem, du kan referere dokumentasjon ... Så altså, i form av bøker, i form av kurser, i form av alt, ja, kompetanse det vil gi deg ... Og krav fra kunder, mange ganger. Så absolutt!

Sitatene overfor viser at ITIL tilbyr noen referanserammer som har bidratt til å skape klarhet rundt prosessene og styrket oppslutningen om prosesser generelt i bedriften. Prosesslederen i bedrift A påpeker imidlertid at ITIL sin påvirkning på prosessbevisstheten er begrenset til IT-avdelingen og andre som jobber med ITIL-prosesser:

Det er de som sitter i driften og som følger opp driftsleverandører og sånn, de har et veldig sterkt forhold til ITIL. Mens kommer du ut i forvaltningsmiljøene og sånn, så er det ikke sikkert at de i det hele tatt vet hva ITIL er for noe. Og kommer du til ledelse, opp til forretningssiden, så kan du bare glemme ITIL.

Informantene er opptatt av mange ulike faktorer som er sentrale for prosessbevisstheten – for eksempel ledelsesforankring, ressursallokering og endringsledelse. Gjennom intervjuene fremstår prosessbevissthet som en omfattende og kompleks dimensjon i bedriftene, der ITIL sin innvirkning utgjør en begrenset del av det totale bildet.

Antall ITIL-prosesser sin betydning for prosessbevisstheten

Forbedringsagenten i bedrift A forteller at bedriften bevisst var nøkterne da de for første gang skulle ta i bruk ITIL. Bedriften konsentrerte seg i starten om å implementere noen få utvalgte ITIL-prosesser. Årsaken var at de ønsket å forankre en solid bevissthet rundt disse prosessene i organisasjonen før de innførte andre prosesser fra ITIL i bedriften:

Altså, du vet når vi begynte med ITIL her hos oss, så kunne vi ha sagt: Nå skal vi ha tolv ITIL-prosesser, det skal være operativt, og så skal en om et år ... Og masse folk som jobber ... med prosessene! Det har vi ikke gjort. Et sånt stort hopp. [...] Vi ser jo behov, selv om vi har mulighet for å dra i gang en hel masse forskjellige prosesser, så har vi jo hatt magamål til å si at: Ok, det er disse tingene vi bør ta nå. Så har vi fått de implementert.

Alle informantene i bedrift A mener at dette var en fornuftig strategi, og at den stegvise tilnærmingen har resultert i god kunnskap og bevissthet rundt ITIL-prosessene de innførte. I bedrift B gjorde de seg en annen erfaring. Kvalitetslederen i bedriften mener de implementerte for mange på kort tid, og råder andre til å unngå å gjøre det på den måten:

Altså, vi begynte jo, men vi begynte sikkert veldig stort vi også, vet du. Skulle ha alt med, istedenfor å ta en par-tre stykker. [...] Det er for mange, det er for mange prosesser hvis du skal implementere alle. Så ikke gå i den fella, da.

Ifølge kvalitetslederen krever implementering av ITIL store tilgjengelige ressurser i startfasen. Samtidig er det vanskelig å gi de ansatte nok kjennskap til prosessene hvis de må sette seg inn i for mye nytt på samme tid. Bedrift B hadde derfor i starten vanskeligheter med å skape en god bevissthet rundt de nye prosessene, fordi så mange prosesser ble innført samtidig.

Informantenes sitater viser at bedriftene foretrekker en inkrementell implementering av ITIL-rammeverket for å sikre god bevissthet rundt prosessene. Det skal nevnes at dette ikke handler om at en bør begrense antall ITIL-prosesser en tar i bruk – men at en må være oppmerksom på prioritering, tempo og rekkefølge. Kvalitetslederen i bedrift B nevner at de med dagens struktur er nødt til å ha mange ITIL-prosesser implementert, både på grunn av organisasjonens størrelse, og fordi alle prosessene som omfattes av COBIT-rammeverket⁵ må være implementert for å få godt utbytte av kontrollene de baserer på COBIT.

ITIL-prosessenes omfang - og hvordan dette innvirker på prosessbevisstheten

Forbedringsagenten i bedrift A mener det er viktig å ha et pragmatisk forhold til prosesser, og ikke gjøre dem unødvendig omfattende. Dette for å unngå oppfatninger om at «prosess er til for prosessens skyld»:

Men det er klart at det er mange som ikke liker prosessene. Og det skjønner jeg. For prosess for prosessens skyld er jo ikke noe vits i. Der tror jeg nok mange kan ha bomma en del, altså. Du får tredd et sånt ITIL-rammeverk ned over deg, så ser du

⁵ COBIT: Control Objectives for Information and related Technology. Et mye brukt rammeverk for *IT Governance*, hvilket innebærer at rammeverket benyttes for å kontrollere at bedriften nyttiggjør seg av informasjonsteknologi på en trygg og effektiv måte i tråd med bedriftens overordnede mål. Mens ITIL består av *prosesser*, består COBIT av *kontroller*. COBIT anses som kompatibelt med ITIL, og det er vanlig å benytte begge rammeverkene i samme bedrift. (Cater-Steel, Tan & Toleman, 2006; Soomro & Hesson, 2012)

liksom ikke helt ... Hvorfor gjør vi dette? Blir masse fine prosesser, men det skjer jo ikke noe. Så det er veldig den måten du gjør det på...

Kvalitetslederen i bedrift B påpeker at det er særlig risiko for at ITIL-prosesser får et omfang som gjør at de mister forståelse og forankring hos de ansatte:

Og så sitte på andre sida av bordet og sitte med ITIL-konsulenter, som på en måte er så teoretisk skrudd, at de lager det så dyrt, altså, at det er ikke mulig å gjennomføre det. Det blir sånn teoretisk flott modell, men i praksis så er det... [...] Altså, hvis du tar en ITIL-prosess, vet du, så er det jo så mange forskjellige ting og Best Practicer og forslag til dette her, og hvis du er sånn skikkelig idealist på det, som mange av de konsulentene er, så kan du nesten drepe en samhandling, vet du.

Sitatene ovenfor tolker vi dithen at fordi ITIL er et så stort og omfattende rammeverk, så er det risiko for at rollene i prosessen oppfatter ITIL som for omfattende og lite i takt med virkeligheten i den enkelte bedrift – og derigjennom svekkes prosessbevisstheten. Vi finner ikke tegn til at innføring av ITIL faktisk har hatt en slik negativ effekt på prosessbevisstheten i bedriftene, men det er tydelig at informantene har vært oppmerksomme på problemstillingen.

Ulik prosessbevissthet rundt ulike ITIL-prosesser

Informantene gir inntrykk av at det er lavere bevissthet rundt noen av ITIL-prosessene enn andre. Problem Management er blant prosessene med lavere bevissthet. I begge bedrifter er det gjennomgående en god forståelse for viktigheten av en strukturert og kontrollert Incident Management-prosess, men de ansatte er for lite bevisste på å følge opp underliggende årsaker til hendelser gjennom Problem Management-prosessen. Kvalitetslederen i bedrift B omtaler det som et typisk fenomen der «alle er enige i teorien, men man får det ikke til i praksis». Prosesseieren i bedrift A sier at også de sliter med å få tak på denne prosessen:

Og Problem Management er, bare for å si det rett ut, jeg vet ikke om [prosesslederen] var inne på det – der er vi dårlig. Det er et område vi har slitt veldig mye med å få ordentlig taket på.

Bedrift A har nylig implementert ITIL-prosessen Configuration Management, men prosesseieren forteller at de ikke har fått den til å fungere etter hensikten. Bedrift B har

arbeidet etter denne prosessen i lengre tid, og ser på den som meget viktig. Kvalitetslederen påpeker imidlertid at den er krevende:

[N]år det gjelder alle ITIL-prosessene, så den viktigste får man jo ikke til ordentlig. Det er Configuration Management. [...] Og det å få bygd opp den på et passe nivå, er utrolig viktig for en bedrift.

Prosessbevissthet trekkes frem som en viktig forklaring på hvorfor ingen av disse prosessene fungerer som de bør. Sentralt er at rollene i prosessene har et for kortsiktig fokus, og at det ikke er tilstrekkelig nøyaktighet og kvalitet på informasjonen som lagres i verktøyene som understøtter prosessen. Informantene forteller at det er krevende å få de ansatte, som der og da kanskje har andre hensyn som virker mer presserende, til å gjennomføre disse prosessene riktig og nøyaktig hver eneste gang.

Vi får inntrykk av at ITIL har hatt sterkere innvirkning på prosessbevisstheten når det gjelder gjennomføringen av Incident Management-prosessen, enn den har hatt på de mer komplekse prosessene som hviler på datagrunnlag blant annet fra denne prosessen. Det synes som om ITIL i større grad har innvirket på de ansattes forståelse for enkeltprosesser, og i mindre grad har bidratt til å skape forståelse for mer komplekse sammenhenger i bedriftens prosessorganisering.

4.4. Prosesseierskap og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosesseierskap. Prosesseierskap innebærer at det er etablert en rolle med utviklings- og forvaltningsansvaret for en hel prosess. Sett i lys av at ITIL-rammeverket foreslår en slik rolle, er vi opptatt av funn som berører hvilken innvirkning ITIL har på hvordan eierskapet formelt organiseres og hvordan det operasjonaliseres i praksis.

ITILs innvirkning på organisering av prosesseierskapet

Begge bedrifter har etablert prosesseierrollen i organisasjonsstrukturen. Samtlige prosesser har en slik rolle. Dette gjelder både for alle ITIL-prosessene bedriftene har implementert, og andre prosesser som ikke finnes i ITIL.

I bedrift A var det allerede etablert prosesseierskap da ITIL-innføringen startet i bedriften i 2007. Prosesseierskapet var delt opp i to roller: En prosesseierrolle som ivaretok det

overordnede og planmessige ansvaret, og en prosesslederrolle som hadde et mer operativt lederansvar for prosessen. Fordi disse rollene allerede var etablert, ser vi at ITIL ikke påvirket opprettelsen av prosesseier- og prosesslederrollen i denne bedriften. Derimot synes ITIL å være en direkte årsak til etableringen av prosesseierskap i bedrift B. Prosesslederen i denne bedriften forteller at de tidlig begynte å arbeide etter prosesser, men at prosesseierskap ikke var etablert i starten:

Vi hadde jo noe som vi fulgte i form av en prosess, men det var ikke prosesseier og prosessmanager og noe sånt. De rollene var ikke besatt.

I 2002 ferdigstilte bedriften et prosjekt som skulle sikre bedre oversikt over en komplisert og fragmentert systemarkitektur. Prosjektet ble ledet av prosesslederen vi intervjuet i bedrift B. I starten av prosjektet var planen å benytte et annet rammeverk, men to eksterne konsulenter i prosjektet bragte ITIL inn i diskusjonen:

Og da hadde vi inne noen konsulenter som hadde jobbet med det her over relativt lang tid. Da ... Det var de egentlig som introduserte meg for begrepet ITIL.

Prosesslederen forteller videre at dette prosjektet skulle vise seg å få et omfang som ikke var planlagt da det ble påbegynt. Prosjektet ble starten på bedriftens ITIL-implementering:

[D]a opprettet vi Service Desk, så etablerte vi Incident-prosessen og Change-prosessen, og litt etter Problem-prosessen. Det her, har ... vi ansatte folk og lagde lokaler og vi gjorde alt, nesten som om vi bygde opp en bedrift i bedriften. [...] Og det var jeg prosjektleder for. [...] Det var vel egentlig da prosjektet var ferdig, 2002 eller noe sånt, det var da rollene som prosesseier, prosessmanager ble etablert. Før ble de rollene utøvd som prosjektleder og prosjektdeltagere. Men da var de i prosjekt, nå gikk de over til linjen.

Vi ser av sitatet at prosesseier- og prosesslederrollen først oppsto i prosjektet som innførte ITIL, og at disse rollene for første gang ble etablert i organisasjonsstrukturen da prosjektet var ferdigstilt. ITIL var derfor medvirkende i å etablere prosesseierskap i bedrift B.

ITILs innvirkning på operasjonaliseringen av prosesseierskapet

Vi har til nå berørt hvordan bedriftene har organisert eierskapet formelt. Når det kommer til hvordan bedriftene operasjonaliserer prosesseierskapet i praksis, tyder flere funn på at ITIL

har hatt liten innflytelse. I begge bedrifter har det historisk vært store variasjoner i utøvelsen av prosesseierskapet, og det har vært en tendens til prøving og feiling. Situasjonen i dag er at begge bedriftene operasjonaliserer eierskapet forskjellig, samtidig som bedrift A sliter med at det er for lite kapasitet i eierrollen.

Prosesslederen i bedrift B forklarer at prosesseierskapet formelt har vært organisert med både en operativ leder og en eier for prosessene, men at det har vært variasjon i hvordan rollene har vært operasjonalisert så lenge han har vært ansatt:

Ja. Det har det vært hele veien. Så har det vært der. Men det er utøvelsen av rollene som har vært veldig differensiert. Men det har alltid vært sånn.

Kvalitetslederen sier at han opplever at det særlig er prosesslederrollen som utøves på mange ulike måter, og at utøvelsen avhenger av personen som innehar rollen:

For de har ikke råd, eller tid, eller skjønner det ikke. Men det er jo dette som er drivhjulet i en driftsenhet, det er akkurat det jeg sier nå.

Sitatene ovenfor indikerer at ITIL ikke har ført til en sterk nok forankring av ansvaret og oppgavene som hører til disse rollene, og at det dermed blir svært personavhengig hvordan eierskapet løses.

Som nevnt tidligere i kapittelet innførte også bedrift A både en prosesseierrolle og en prosesslederrolle da de etablerte prosesseierskapet. Prosesslederrollen ble imidlertid nylig formelt fjernet fra organisasjonsstrukturen, slik at prosesseieren ble sittende igjen med et større ansvar, og prosesslederen ble værende uten en formell tittel. Prosesslederen forteller at han i praksis har fortsatt å utføre mange av sine gamle oppgaver, men at endringen fikk konsekvenser for operasjonaliseringen av prosesseierrollen:

Før så hadde du en prosesseier, så hadde du en manager. Og så var prosesseieren bare noe som en kar hadde, i tillegg til haugevis av andre oppgaver, sånn at det var manageren som gjorde alt. Det var manageren som sørget for KPI-ene, det var manageren som fulgte opp saker. Det var manageren som gjorde prosessforbedringer og så videre.

Forsøket på å fjerne prosesslederrollen synes å ha satt fokus på prosesseiers rolle, og resultert i en bedre balanse i rollefordelingen mellom prosesseiere og prosessledere. Vi legger likevel

merke til at effekten synes å være noe tilfeldig, og at det ikke lå noen overordnet strategi bak endringene. Endringen ser ut til å ha kommet overraskende på flere av de berørte, slik for eksempel dette utsagnet fra prosesslederen forteller oss:

Så får vi se, det kan godt hende de finner på å innføre manageren igjen [...] [O]m et halvt år eller ...! Det er liksom ... det skjer noe hele tiden her.

Prosesseieren forteller at bedriften har erfart at denne organiseringen ikke fungerte slik det var tiltenkt, og prosesslederrollen er derfor planlagt formelt gjeninnført i organisasjonen:

[M]an tenkte at det som managerne gjør, det dytter vi bare over på prosesseier, og så effektueres det der, og så ser vi at det fungerte ikke sånn som vi hadde tenkt. [...] Så det kommer vi til å gjøre noe med. De vil bli reintrodusert, fordi at vi ser at vi har behov for å skille på et operativt ansvar...

Bedriftene har en formell organisering av prosesseierskapet som harmoniserer med ITIL, men den faktiske utøvelsen er så preget av variasjoner og tilfeldigheter at det er vanskelig å se at ITIL har hatt noen innvirkning på operasjonaliseringen. Bedriftene ser heller ut til å «prøve og feile» og legge egne tidligere erfaringer til grunn for neste trekk.

Når det gjelder kapasitet i eierskapsrollen, er prosesseieren i bedrift A alene om eierskapet av samtlige ITIL-prosesser bedriften har implementert. Dette ansvaret er svært omfattende. Prosesseieren sier selv at det er en for stor belastning å ha eierskapet til så mange og krevende prosesser samtidig:

Det er en umulig oppgave, det funker ikke.

Prosesslederen i bedrift A, samtykker i at prosesseieren er presset i sin rolle. Han nevner at kapasiteten til prosesseieren tøyes på grunn av arbeidsmengden for prosessene eieren har ansvar for. Videre forteller han at dette legger begrensninger på hvor godt prosesseieren kan utøve eierskapet. Blant konsekvensene av ikke å ha nok kapasitet, nevner prosesseieren at han må balansere sine knappe ressurser mellom de allerede eksisterende ITIL-prosessene, noe som utfordrer evnen hans til å ivareta overblikket. I forlengelsen av dette forteller han også at ambisjonene om å innføre nye ITIL-prosesser vanskelig lar seg realisere under dette presset:

Skulle ha implementert noen nye prosesser også i mellomtiden, det har vi ikke hatt muligheten til. [...] Å ivareta prosesseierskap i et konsern som [bedrift A], det er ikke en enmannsjobb.

Med bakgrunn i dette virker det som om oppgavene prosesseieren ideelt sett skal utføre for eksisterende og nye prosesser, svekkes betraktelig av mangel på kapasitet, og det bemerkes at ITIL ikke har noen retningslinjer i denne sammenheng. Gjennomgående i intervjuene fremstår Incident-, Problem-, Configuration- og Change Management-prosessene som særlig viktige ITIL-prosesser for bedriftene, ofte omtalt som «kjerneprosessene». Kvalitetslederen i bedrift B påpeker at det er viktig å dedikere ressurser til eierskap på akkurat disse, fordi de er så krevende:

Så jeg vil si det, har du dedikerte ressurser på Incident, Problem og Change, så har du gjort det. [...] Så må du ha en egen nesten på Config, altså, for det er svære greier, altså!

Bedrift B har tatt konsekvensen av dette og utnevnt ulike prosesseiere for hver av disse prosessene. Bedrift A opererer med én prosesseier som har ansvar for samtlige av kjerneprosessene, men opplever at det ikke fungerer. Også når det gjelder kapasitet i prosesseierskapet finner vi altså at ITIL ikke har innvirket på operasjonaliseringen, og at bedriftene heller må ta beslutninger basert på egne erfaringer om hva som fungerer og ikke fungerer.

4.5. Prosessmåling og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosessmåling. Prosessmåling innebærer at en definerer mål og måler ytelsen til hver enkelt prosess. For å belyse forskningsspørsmålet er vi spesielt interesserte i hvordan bedriftene bruker ITIL til å definere sine prosessmål og drive oppfølging av disse.

ITILs innvirkning på definering av mål og indikatorer

Informantenes uttalelser viser at prosessmåling har høy prioritet i begge bedrifter. Vi finner at bedriftene i stor grad bruker de målene som ITIL har satt opp for hver enkelt av ITIL-prosessene. Samtidig får vi inntrykk av at bedriftene opplever at målene er overordnede og på mange måter selvsagte – og at de «står seg» over tid. I det daglige er det indikatorene som har mest oppmerksomhet. Bedriftene søker kontinuerlig etter indikatorer som gjør det praktisk

mulig å gjøre målinger, og som bidrar til at målene for prosessene nås, samt til etterlevelse av prosessene.

Bedriftene benytter mange ulike indikatorer til måling. I tråd med ITIL benyttes noen utvalgte indikatorer som KPI-er⁶. Prosesslederen i bedrift B omtaler det som en utfordring å velge de riktige KPI-ene. Riktige KPI-er forklarer han som mål som faktisk leder fokus og ytelse i den retning bedriften ønsker, slik at tjenestetilbudet forblir optimalt:

Det er at det er litt vanskelig å finne gode KPI-er. For det som vår erfaring har vist, det er at når du har KPI-er som du måler organisasjonen på, som du legger vekt på og organisasjonen blir etterfulgt opp mot, så har organisasjonen en evne til å tilpasse seg KPI-en. Og da tilpasser de seg KPI-en, men det de skal tilpasse seg, det er jo resultatet for kunden!

Han peker her på at KPI-er som ikke harmoniserer med kundens behov, kan føre til at prosessen i mindre grad orienteres mot det som virkelig er viktig for bedriften, nemlig kunden. Forbedringsagenten i bedrift A bifaller målingers kraft når det kommer til å påvirke gjennomføringen av prosessene i riktig retning:

Og det er klart at vi behøver ikke å vri på prosessen, vi kan [bare] vri på KPI-ene.

Prosesslederen i bedrift B forteller at det tidlig i hans karriere ble utviklet indikatorer basert på sunn fornuft, men at dette så utviklet seg til å bli basert på en kombinasjon av erfaring og hvordan ITIL anbefaler å jobbe med indikatorer og KPI-er:

I den første fasen så vi vel veldig mye ut fra eget hode, det vi mente var gode målinger. Og gode KPI-er. Nå, når vi har fått litt erfaringsbasert lærdom på det her, så er, i hvert fall for min egen del, så bruker jeg ITIL sine forslag, sammen med [...] Og med erfaring. Så det er flere dimensjoner, kan du si.

Prosesslederen i bedrift A er enig i at det er mye nyttig å hente fra ITIL når det kommer til prosessmåling, men presiserer at en må passe seg for å bruke ITIL slavisk:

Det er mye bra i ITIL, må bare passe på at du ikke blir fanatisk. Altså, for det funker ikke.

⁶ KPI: Key Performance Indicator. En måleindikator som er ansett som særlig viktig og som brukes aktivt til styring og rapportering i forbindelse med prosessen. (Taylor, 2007; Taylor, Case & Spalding, 2007)

Prosesslederen i bedrift B nevner et eksempel på en situasjon der det ville vært nyttig å ha flertallet av indikatorene hentet direkte fra ITIL. Han forteller at de har opplevd det som en utfordring å ha utviklet mål på bakgrunn av *både* ITIL og sunn fornuft. Disse må nemlig samkjøres ved fusjoner og sammenslåinger av avdelinger:

[D]et er ikke så lenge siden vi ble [bedrift B], så har vi ... Vi har forskjellige verktøy som vi har registrert saker i og tatt ut forskjellige målinger, så nå ... Og forskjellige KPI-er. Så nå driver vi og samordner eller samkjører disse her.

Prosesslederen fortsetter med å nevne at ITIL, i tillegg til å anbefale mål og indikatorer, også kan ha innflytelse på beslutningstakerne som utformer de erfaringsbaserte målene og indikatorene. På bakgrunn av dette har ITIL slik sett dannet en solid plattform å etablere mål og indikatorer fra:

Så ja, de stammer jo fra ITIL i den forstand at vi som kommer opp med disse her, måltallene da, vi har veldig god kunnskap til ITIL. Og det er det som er vår grunnmur, eller vår ballast, her. Men en finner, sånn sett, ikke i ITIL: «Dette er det rette målet for din organisasjon. For prosessen.»

Den første delen av sitatet forteller oss at ansatte kan adoptere et forhold til måling som kan stamme fra ITIL. Den siste delen av sitatene peker på et aspekt som informantene savner ved ITIL, nemlig at ITIL stiller opp en hel rekke indikatorer som bør måles, uten at viktigheten av disse er drøftet, og uten forslag til hva som vil være akseptable måleverdier. Prosesslederne i begge bedriftene nevner at ITIL kommer til kort her, og at valg av KPI-er og måltall må baseres på egen erfaring.

ITIL-kompatible ressurser for prosessmåling

Som nevnt i kapittel 4.3 bruker begge bedrifter COBIT-rammeverket for å kontrollere ITIL-prosessene. Kvalitetslederen forteller om relasjonen mellom COBIT-kontrollene og ITIL-prosessene når det gjelder måling:

COBIT-prosessene er det samme, nesten, som i ITIL. Ja, de har en del likhetstrekk. Det har kontrollmål. Og så er det mange kontroller vi kan knytte til hvert av kontrollmålene. For eksempel innen Incident, Problem, Change og så videre. Og de kontrollmålene, de må jo stemme overens med prosessen.

COBIT kan således forstås som en kontroll på at det gjøres hensiktsmessige, og forskriftsmessige målinger i prosessene. At ITIL lar seg kombinere med denne standarden, skaper dermed insentiver, og tilrettelegger for å følge opp målinger.

Utover denne kontrollstandard, er det i tilknytning til ITIL et mangfold av produkter og tjenester som støtter opp om ITIL-prosessen som foreskrives i rammeverket. IT-verktøy for måling er blant disse. Som nevnt i kapittel 4.3, jobber bedrift A med å implementere et omfattende dataverktøy som er kompatibelt med ITIL. Prosesslederen har tro på at det nye verktøyet vil skape en mer etablert struktur og bevissthet rundt måling, for det første fordi det tilrettelegger for at de ansatte registrerer relevante data, og for det andre fordi systemet gir gode muligheter til å måle på dataene. I bedrift B forklarer prosesslederen at verktøystøtten er viktig for å kunne gjøre målinger:

Så jeg er jo veldig for at vi har gode prosesser og gode verktøy for å støtte prosessene [...] Og jeg tror at det gir oss mulighet for å måle. Måle kvalitet, måle trend. Og iverksette tiltak.

Han poengterer også at bedriften er avhengig av å tilpasse ITILs forslag til indikatorer til det som finnes av måleparametere i den allerede etablerte verktøystøtten:

Nå, når vi har fått litt erfaringsbasert lærdom på det her, så er, hvert fall for min egen del, så bruker jeg ITIL sine forslag, sammen med ... Jeg må se det i forhold til prosessen, i forhold til parameterne jeg kan måle på, det vil si verktøystøtten, hva er det i verktøystøtten, hvilke felter og hvilke parameterverdier kan jeg bruke til å måle

Prosesslederen understreker med dette hvor viktig verktøystøtten er for at en bedrift skal nyttiggjøre seg målingene ITIL legger opp til, og at anbefalingene om indikatorer kan brukes i den grad ITIL-prosessen lar seg måle gjennom bedriftens verktøy for måling.

4.6. Prosessforbedring og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosessforbedring. Prosessforbedring innebærer at en kontinuerlig forbedrer prosesser for å ivareta måloppnåelse, og for å tilpasse prosessen til endringer i omgivelsene. I lys av forskningsspørsmålet er vi spesielt interesserte i om ITIL innvirker på hvordan bedriftene driver prosessforbedring.

Bruk av Continual Service Improvement

Continual Service Improvement (CSI) er ITILs opplegg for prosessforbedring. Grunnprinsippet i CSI er en helhetlig forbedringstankegang. Alt fra identifisering av potensielle forbedringstiltak til gjennomføring av disse, skal inkluderes i hele livssyklusen til IT-tjenestene. Både bedrift A og B har adoptert flere av prinsippene fra CSI, ettersom de har implementert mange av de sentrale ITIL-prosessene, der forbedringsaktivitetene er bygget inn. CSI er også tett knyttet opp til hvilke målinger som gjøres i prosessene. ITIL legger opp til at prosessforbedring blant annet skal utløses på bakgrunn av disse målingene. Prosesslederen i bedrift A forteller at målinger er en av faktorene som utløser prosessforbedring i bedriften:

Det kan være at ledelsen ser et behov. Eller mener at de ser et behov. Så ber de oss gjøre en analyse, som fører fram til at vi ser at vi har behov for å gjøre prosessuelle forbedringer, og så gjør vi de. Det kan være at en funksjon eller rolle inn i prosessen ser det, at: «Oi, her har vi behov for å gjøre noe, for dette fungerer ikke helt som det bør gjøre.» Og initierer et behov, mot prosesseier. Og så kan det være at målinger vi har, viser at vi trenger å gjøre noe. Og at vi initierer et forbedringsarbeid basert på at målingene sier at det er et behov for å gjøre det. Så det er flere triggere her...

Prosesslederen nevner òg en annen kilde til forbedring, nemlig bedriftens posisjon som kunde av flere driftsleverandører:

Hvis vi erfarer at det er noe som ikke fungerer optimalt, så er det med på å lage et grunnlag for justering. Både i våre interne prosesser og i den samhandlingen som vi har med leverandører. For det er klart at vi er avhengige av et godt samarbeid med dem, og tilsvarende roller ... Incident-koordinatorer, Incident-managere, og sånt, hos leverandørene.

Prosesseieren i bedrift A er ikke tilfreds med hvordan bedrift A har tatt i bruk ITIL så langt, og tror det er et større potensiale i rammeverket. Han forteller at han gjerne skulle sett at CSI var forankret også i større deler av organisasjonen for å oppnå høyere effektivitet:

For vi mener selv at hele nøkkelen til effektivisering er at vi også må ha et mye mer proaktivt arbeid rundt det å forbedre prosessene. Og Continual Improvement vil være

noe som forankres i hele organisasjonen. Både i forhold til prosess, men også i forhold til andre områder hvor det er hensiktsmessig.

Sitatet indikerer også et ønske om at bedriften må arbeide mer *proaktivt*. Prosesseieren begrunner dette behovet ved å vise til at prosessforbedring i bedriften i stor grad iverksettes på bakgrunn av allerede oppståtte feil:

Det er mer basert på at det allerede har oppstått en, hva skal jeg si, en situasjon som tydelig viser at prosessen trenger en forbedring.

Det synes som om prosessforbedringsarbeidet i bedrift A mangler den proaktive dimensjonen. Bedriften har på dette området ikke fullt ut utnyttet ITILs kapasitet til proaktiv prosessforbedring. Prosesseieren nevner også at en lav bevissthet rundt CSI kan hindre potensielle prosessforbedringer i å bli fulgt opp:

Altså, vi som jobber tett på prosessene, fra prosesseier og fra et management, vi har det i bakhodet hele veien. Men det er klart det at det er ikke alle som jobber i prosessen, som har det samme perspektivet, og det er ikke alle heller som forstår at det de tenker, faktisk er en prosessforbedring.

Sitatet viser at selv om bedriften har tatt i bruk CSI, så har ikke dette ført til at de ansatte i tilstrekkelig grad har en «CSI-tankegang».

Bedrift B har et mer fungerende opplegg for proaktiv prosessforbedring. De har utviklet en egen prosess for risikohåndtering, for mer proaktivt å identifisere risiko. Risikoer som identifiseres i denne prosessen, blir sendt videre gjennom Problem Management-prosessen med sikte på å treffe tiltak:

Og så har vi en egen prosess som er til en direkte ITIL-prosess, og det er risikohåndtering. Så det har vi definert som en prosess ved siden av ITIL-prosessen. Nå kan du si at risikohåndteringen den inngår i ITIL-prosessen, hvert fall på Change, da. Men det her er mer for å finne de proaktive risikoene. Og så diskuterer vi hvordan vi skal jobbe videre med det, og da ser vi for oss at de proaktive risikoene, de blir definert som Problems. Og så tar du de inn i Problem-prosessen, og så setter du tiltaket der.

Her ser vi at bedriften har etablert en egen prosess på siden av ITIL-prosessene for å jobbe mer proaktivt med prosessforbedring. Selv om det proaktive forbedringsarbeidet rundt de sentrale ITIL-prosessene synes å fungere godt i bedrift B, har de utfordringer med enkelte av de store prosessene. Kvalitetslederen ser på bedriftens Configuration Management Database (CMDB) som svært viktig for å drive prosessforbedring. Denne databasen understøtter bedriftens Configuration Management-prosesser, og inneholder mye data om bedriftens IT-tjenester som kan understøtte prosessforbedring:

Altså, jo bedre oversikt du har i CMDB-en jo mer kan du jo forbedre deg. Da klarer du å linke Problemer, Changer og alt hvordan det går. [...] Altså, den er sentral. Og det å få bygd opp den på et passe nivå, er utrolig viktig for en bedrift. Men det er tidkrevende og ressurskrevende.

Sitatet forteller oss at denne databasen er avgjørende for å kunne drive god prosessforbedring av bedriftens IT-prosesser, men samtidig ressurskrevende å implementere. Kvalitetslederen peker også på at det er kostnadskrevende å drifte den, fordi endringstakten er høy og vedlikeholdskostnadene store:

Men det er kostnadskrevende. Men liksom det der med å investere, for å få noe igjen, og så skal du holde det ved like. Ikke sant. For i vår bransje så er jo ting ødelagt etter en måned, hvis ikke du holder det ved like.

Alternativer til CSI

I tillegg til CSI benytter begge bedrifter også andre rammeverk for å forbedre prosessene sine. Ifølge prosesslederen i bedrift B har de god nytte av å benytte Lean⁷ til å forbedre og forenkle prosesser i bedriften:

[A]kkurat nå, så er Lean en veldig hot potet hos oss. Og det som skjer, det er at det hoppet til Lean-aktiviteter, da for områder, tema innen prosesser, og de Lean-aktivitetene, de blir da egentlig det som er forbedringsbiten i organisasjonen. Sånn at den Continual Service Improvement-prosessen, den er nok veldig mye erstatta av Lean-metodikken.

⁷ Lean er både en produksjonsfilosofi og en metode som har relevans for effektivisering av prosesser. Et viktig prinsipp i Lean er å maksimere nytteverdi for en bruker, samtidig som en fjerner elementer i prosessen som ikke bidrar til å skape brukerverdi (Womack & Jones, 1996).

Sitatet indikerer at prosessforbedring gjennom ITIL i stor grad kan erstattes av prinsippene fra Lean. Også i bedrift A viser informantene til at Lean blir brukt til prosessforbedring, om enn ikke i samme utstrekning som i bedrift B. Prosesslederen i bedrift B reflekterer rundt Lean sitt økende fotfeste på bekostning av CSI, og tror det kan skyldes «trender i tiden» og hvordan rammeverkene selger sine hovedbudskap:

Så jeg tror det har noe med en trend i tiden. Har jeg en følelse av. Så har det kanskje noe med hva lederne tror på. Altså, lederne de ... Og der kom det jo også ... både fra tro og kompetanse. Kanskje de ikke kjenner til Continual Service Improvement som er inne i ITIL. At de ikke har fått med seg at ITIL har det i ... som går på kompetanse. Jeg tror det var ... hvem har solgt det her inn til dem? Kanskje ITIL har ikke vært godt nok solgt inn til dem? Og kanskje de som skulle ivareta det her ikke har utøvd rollen sin? Så det er sikkert mange faktorer.

Dette støttes av forbedringsagenten i bedrift A, som mener at ITIL ofte selges inn på en teknisk måte som er vanskelig å forstå for beslutningstakere som treffer beslutninger som berører IT-avdelingen:

Du må ikke gjøre det på så veldig sofistisert engelsk. Og hvis du skal oversette det til norsk, hvert fall ikke gjøre det på sånn teit norsk som folk ikke skjønner. Det er liksom sånn ... De har ikke hatt noen selgere i konseptet, tenker jeg, når jeg ser det greiene her.

Prosesslederen i bedrift B nyanserer viktigheten av hvilket rammeverk en velger å benytte til prosessforbedring:

[D]et er mange likhetstrekk, da, med Lean og Continual Service Improvement. [...] [D]u kunne jo bruke Continual Service Improvement også for å forbedre de andre prosessene...

Sitatet viser at prosesslederen i bedrift B ser på CSI og Lean som to verktøy som i prinsippet kan brukes til forbedring av samme typer prosesser. Prosesslederen ser det heller ikke som noe problem å «plukke» noen prosessforbedringselementer fra Lean og noen fra CSI.

Prosesslederen i bedrift A mener å spore en viss forskjell på hvilken form for prosessforbedring som resulterer fra henholdsvis CSI og Lean. Mens CSI i praksis blir brukt som et fundament for kontinuerlige forbedringer av prosessene, forteller han at Lean blir

brukt i prosjekter der det gjøres store og/eller planlagte forbedringer. Dette kan tolkes som at prosessforbedringen en finner i CSI ligger nærmere den inkrementelle metoden for prosessforbedring, mens Lean er knyttet til store forbedringsinitiativer. Kvalitetslederen i bedrift B er inne på det samme. Han observerer prosessforbedringstiltak gjennom ITIL, eksemplifisert ved Problem Management-prosessen, utløst på bakgrunn av KPI-er eller annen observasjon av operasjonelle svakheter. På den andre siden ser han Lean-forbedring utløst på organisatorisk og strategisk grunnlag. Eksempelvis er Lean spesielt aktuelt når effektiviseringer eller kostnadsreduksjoner er målet:

Ja, ofte så kommer kanskje det som kommer under Lean fra andre kanaler, ofte. Det kan være organisatoriske, det kan være hvordan datafangst blir gjort, at man kan effektivisere og spare penger på det.

Informantenes uttalelser antyder at CSI og Lean bidrar forskjellig til prosessforbedring. Dette peker i retning av at CSI og Lean kan eksistere i samme forbedringssystem uten å havne i konflikt. Prosesslederen i bedrift B oppsummerer det slik:

Hvilken metode vi oppnår resultatene på, det er for så vidt ikke så viktig, det er jo å oppnå resultatene som er viktig.

4.7. Prosess-sertifisering og ITIL

I dette delkapittelet vil vi gå gjennom interessante funn fra intervjuene innenfor dimensjonen prosess-sertifisering. Prosess-sertifisering innebærer at bedriftens prosesser er sertifisert i henhold til en internasjonal standard, og dessuten at personell i tilknytning til prosessene er sertifiserte i henhold til en internasjonal standard. I lys av forskningsspørsmålet er vi interesserte i hvorvidt ITIL har noen innvirkning på sertifisering i bedriftene.

Sertifisering av prosessene

Når det gjelder sertifisering av prosessene, er situasjonen i bedrift A og B svært ulik. Bedrift A har ikke noen sertifiseringer av sine prosesser, mens bedrift B allerede i 1989 ble sertifisert i henhold til ISO 9001 (kvalitetsstyring). Bedriften var en av de første i Norge som fikk denne sertifiseringen. Tilsvarende var bedriften også tidlig ute med sertifisering i ISO/IEC 27001 (informasjonssikkerhet). Begge sertifiseringer er opprettholdt siden første sertifisering.

Kvalitetslederen i bedrift B opplyser at ITIL ikke har hatt noen innvirkning på bedriftens ønske om å la seg sertifisere. Uttalelsen understøttes av at bedriften ble ISO 9001-sertifisert over ti år før de innførte ITIL. Riktignok har denne standarden gjennomgått store forandringer gjennom årenes løp. Derfor er det interessant å se om ITIL har en innvirkning på sertifiseringsdimensjonen når bedriften blir sertifisert på nytt. Kvalitetslederen forklarer at resertifiseringen ikke står og faller på om bedriften følger ITIL eller ikke:

[D]et henger jo sammen dette her. Men du kan klare å re-sertifisere deg på ISO uten ITIL. Men ITIL er mer måten vi har bygd opp prosessene våre på. Og ISO-en setter jo krav til at du skal ha prosesser. Det gjorde den ikke før, ikke sant, så sånn sett så er dette hand i hanske, ikke sant.

Kvalitetslederen poengterer at det ville vært mulig å sertifisere seg uten ITIL, og sånn sett er det ikke ITIL som avgjør om bedriften blir sertifisert etter ISO 9001 eller ikke. Men sitatet over viser også at ITIL har lagt premisser for bedriftens prosesser, og at kvalitetslederen opplever at det de har hentet fra ITIL passer godt med kravene som stilles i standarden.

Prosesslederen i bedriften forteller at motivasjonen bak sertifiseringen både er et ønske om kontroll og kvalitetssikring, og at sertifiseringen gir objektiv informasjon til markedet og kundene:

Altså, sertifiseringen, det sier jo noe om kvaliteten internt, kvaliteten vi har, sånn at da er vi sikret at vi har hvert fall en intern kvalitet som har... I henhold til visse markedsstandarder. Og så ... det andre. Og ja, og så ved at det er revidert, så sørger vi jo for at den kvaliteten er der hele tiden. Den andre tingen er jo også overfor markedet og kundene. Det gir jo en informasjon til markedet og kundene på hvor vi er til en hver tid. I møte med de og de sertifiseringene. Så det er begge deler.

Prosessene i bedrift A er som nevnt ikke sertifisert. Vi får heller ikke noe inntrykk av at dette er aktuelt å gjøre. Mens kvalitetslederen i bedrift B bemerket at ITIL og ISO 9001 passet som «hånd i hanske», tenker prosesslederen i bedrift A at sertifisering av prosessene kan bryte med prinsippet i ITIL om at rammeverket kan tilpasses slik bedriften ønsker:

Og du kan si at ... og der igjen, ikke sant – det er litt den der nøkkelen med ITIL: Du tilpasser ITIL sånn du vil. Så hvordan skal du da i utgangspunktet sertifiseres?

Også i bedrift A nevnes poenget om at sertifisering kan gi markedet og kundene informasjon om bedriften. Bedrift A er kjøper av eksterne driftstjenester fra bedrifter slik som bedrift B, og i den grad bedrift A er leverandør, er det kun til egen organisasjon. Forbedringsagenten i bedrift A forklarer:

Nei, nå er vi ankra på andre siden av bordet, tenker jeg. Vi selger ikke tjenestene sånn på den måten. Vi driver jo nå og jobber med nye sourcingkontrakter og en del svære sånne kjøp. Og da kommer det jo folk fra andre firmaer, som da forteller hvor gode de er, da er det greit å vite at deres prosesser er sertifiserte, tenker jeg.

Prosesslederen bekrefter dette utsagnet og forteller at sertifiseringer er noe de legger vekt på ved valg av driftsleverandør:

Og mellom oss og våre underleverandører eller leverandører, så har en ... er vi jo opptatt av at leverandørene har de sertifiseringer som trengs på drifting.

Til tross for at de vurderer leverandørenes sertifiseringer positivt, ser ingen av informantene i bedrift A behov for at de selv skal få prosessene sine sertifisert. Forbedringsagenten uttrykker det slik:

Nei, vi bruker prosessene for å få best mulig effekt ut av dem. Ikke for å selge mest mulig av våre oppgaver til noen. Eller tjenester til noen.

På spørsmål om bedrift A opplever at driftsleverandører stiller krav til at de som kunde skal være sertifisert, svarer prosesslederen nei. Han påpeker at de derimot flere ganger har møtt krav om å arbeide etter ITIL-prosesser, slik at samhandlingen blir forsvarlig:

I forhold til prosesser og ITIL-prosesser, så er det ikke noe annet enn at, som jeg nevnte litt tidligere også, at det står nok det at det forventes at vi har ITIL-prosesser som støtter opp under hendelseshåndtering og rotårsaksanalyse og endringsledelse og så videre.

Prosesseieren i bedrift A nevner også at egne internrevisjoner basert på COBIT er en annen årsak til at det ikke er et behov for å få prosessene sine sertifisert. Prosesseieren omtaler dette som en viktig del av kvalitetsstyringen. Også i bedrift B gjøres det jevnlig revisjoner med utgangspunkt i COBIT, men der er det et større revisjonsselskap som utfører revisjonen.

Sertifisering av personell

Ingen av bedriftene har personell som er sertifiserte innen prosessledelse i henhold til en internasjonal standard, og dette nevnes heller ikke av informantene som en aktuell problemstilling. Videre har informantene heller ikke noen kjennskap til sertifiseringsordningen CBPP, som vi i litteraturkapittelet omtalte som den mest kjente sertifiseringen i prosessledelse for personell.

Bedriftene har altså ikke fokus på sertifisering av personell i prosessledelse, men vi ser at de derimot har tydelig fokus på ITIL-sertifisering av personell. Begge bedriftene har mange ansatte med sertifisering etter ITILs offisielle sertifiseringsordning. Prosesslederen i bedrift A forteller:

[I] regi av jobb, så har jeg hatt diverse IT-sertifiseringer. Jeg tok ganske tidlig ITIL versjon 2, sånn foundation-kurs og sånt der. Som er jo relativt grunnleggende, vil jeg jo si. Så har jeg gått gjennom alt kursmaterieell for egentlig ... på en sånn ekspertsertifisering, da. Men valgte ikke å ta eksamen, for jeg følte ikke det var hensiktsmessig. [...] [O]g så har jeg hatt diverse oppgraderinger til versjon 3, da. De siste årene. Så det har jeg jo gjort, men det er alt sånn som har kommet i etterkant av studiene da. Jeg tror knapt nok vi var innom ITIL engang, når jeg studerte.

Som årsak til at det ikke var hensiktsmessig å gå opp til eksamen i de mer avanserte modulene i versjon 2, oppgir prosesslederen at kursene til ITIL versjon 2 ikke var så modulbaserte som dagens kurs i versjon 3 og 2011-versjonen. Deler av kurset ble oppfattet som lite relevant for bedriften, og prosesslederen gikk derfor kun deler av kurset.

I en samtale om kvalifikasjoner en prosesseier bør inneha, oppgir prosesseieren i bedrift B at rollen bør være sertifisert:

Det som er viktig er at de har den riktige kompetansen, forstår prosesser. Og bør ha sertifisering innen ITIL, i hvert fall opp til et visst nivå.

Sitatene ovenfor viser at ITIL-sertifisering kan ha nytteverdi både for en nyutdannet IT-ingeniør og for en prosesseier som ikke er like involvert i den daglige, tekniske orienterte IT-driften. Samtidig får vi inntrykk av at det er viktigere å gjennomføre kursene enn faktisk å inneha sertifiseringen, et inntrykk som forsterkes av dette utsagnet til forbedringsagenten:

Uten at jeg selv har gått inn i det og sertifisert meg. Men hadde det vært behov for det, så hadde jeg nok gjort det jeg også. [...] Mesteparten av dette går jo an å lese seg til også. Det er ikke rocket science dette.

ITIL-sertifiseringer er også sentralt i bedrift B. Denne bedriften har i tillegg til å sende ansatte på eksterne kurs, også gjennomført et internt kursopplegg i ITIL. 1500 ansatte har gjennomført dette kurset som har omtrent samme nivå som det grunnleggende offisielle *Foundation*-kurset. Prosesslederen i bedrift B, som for øvrig selv har gjennomført *Foundation*-kurs på ITIL versjon 2 og 3, og et utvidet kurs om *Continual Service Improvement*, forteller at bedriften ikke setter noen formelle krav til at ansatte skal inneha en gitt ITIL-sertifisering:

Så vi har en sertifisert eller et kurs, og de som vi mener at vi har hatt behov for å kurse opp gjennom. Men det har ikke vært noe sånn at vi skal ligge på et eller annet ... altså, strategi ... Jeg kjenner ikke til, hvert fall, at vi skal legge oss på et eller annet nivå i forhold ... Så det har vært behovsrelatert.

Også i bedrift A finner vi at personell ITIL-sertifiseres etter behov, uten noen retningslinjer eller strategi for hvilke sertifiseringer rollene skal inneha. Forbedringsagenten forteller:

Eneste sertifiseringen jeg har hørt om er vel sertifisering av personene, som de har valgt å ... Og vi har jo hatt det som ... Ja, folk som ønsker å utvikle seg karrieremessig, lære mer, så har vi hatt ... Gitt folk mulighet til det, for å ITIL-sertifisere seg.

Sitatet viser at det ikke utelukkende er bedriften selv som er drivkraften til sertifisering av personell, men at ansatte selv kan ha et ønske om å sertifisere seg – for å forbedre sin egen kompetanse eller utvikle seg karrieremessig.

4.8. Resultatene oppsummert

Tabellen nedenfor oppsummerer resultatene som er fremkommet i dette kapittelet.

Prosess-standardisering
<p>Informantene omtaler ITIL-prosessene Incident-, Problem- og Change Management som bedriftenes viktigste IT-prosesser. Ved innføringen av ITIL fantes det allerede en formalisert arbeidsflyt som dekket tilfellene som disse ITIL-prosessene nå ivaretar. Men vi finner at bedriftene har innført ITIL-prosesser som ikke var dekket av tidligere normative formaliseringer, og i disse tilfellene har ITIL ført til en økt grad av formalisering.</p>
<p>Bedrift A rapporterer om en høyere grad av etterlevelse der de formaliserte prosessene er basert på ITIL, sammenlignet med miljøer i bedriften der de tilsvarende prosessene ennå ikke er basert på ITIL. Vi finner tegn til at implementeringen av ITIL har hatt en positiv effekt på etterlevelse. Innad i bedrift B finner vi også variasjoner i graden av etterlevelse. Her ser variasjonene imidlertid ikke ut til å ha noen sammenheng med ITIL – men derimot holdninger, ledelse og opplæring.</p>
<p>Informantene omtaler ITILs standardiserte begrepsapparat som en stor fordel for standardiseringen, fordi man får et felles «stammespråk». Utfordringen er imidlertid at det kun er en begrenset krets som forstår begrepene. Begrepene kan også oppfattes som unødvendig kompliserte.</p>
<p>IT-verktøy påvirker etterlevelsen, fordi verktøyene kan være mer eller mindre egnet til å understøtte prosessen. Her rapporterer bedriftene om at ITIL bidrar positivt, fordi det er mulig å anskaffe standardprogrammer som fungerer godt med bedriftens ITIL-prosesser, istedenfor å måtte bruke mye tid og ressurser på tilpasning eller utvikling av egne verktøy.</p>
<p>Utviklingen går mot mer samhandling med eksterne bedrifter. Slik samhandling er krevende å formalisere for bedriftene. Her har ITIL en sterk innvirkning, fordi rammeverket er blitt en <i>de facto</i> standard hos driftsleverandører og kunder. ITIL bidrar til økt grad av formalisering ettersom prosessene blir likere på tvers av bedriftene. Men informantene mener at rammeverket i for liten grad tar innover seg at ITIL-prosessene ikke lenger bare skjer innenfor rammen av én bedrift. Dette gjør at formaliseringen er svakere i prosesser som involverer flere bedrifter.</p>
<p>I bedrift B bidro ITIL til å forenkle integrasjonen mellom de to fusjonerte selskapene som nå utgjør bedriften, fordi begge hadde standardiserte prosesser som bygget på ITIL.</p>
Prosessdokumentasjon
<p>Vi finner at ITIL kan innvirke på hvordan bedriftene dokumenterer sine prosesser, men også at ITIL kan innpasses i et eksisterende opplegg uten å ha noen innvirkning. Bedrift A innpasset ITIL i sitt eksisterende format for prosessdokumentasjon. Hos bedrift B derimot, ble formen på prosessdokumentasjonen i stor grad påvirket av ITIL sine forslag til dokumentasjon av prosessene.</p>

Også for prosessdokumentasjonen er det en utfordring at samhandling med andre bedrifter ikke er dekket godt nok gjennom ITIL. Begge bedriftene dokumenterer derfor slik samhandling delvis på utsiden av prosessene, for eksempel ved bruk av såkalte samhandlingsdokumenter.

I bedrift A førte ITIL-implementeringen til at standardiserte, men ikke-dokumenterte, prosesser ble dokumentert.

Prosessbevissthet

ITIL har en innvirkning på prosessbevisstheten i bedriftene, fordi den tilbyr en referanseramme som de ansatte lettere kan forholde seg til. ITILs innvirkning virker riktignok å være begrenset, ut fra vekten informantene legger på andre faktorer som påvirker prosessbevisstheten.

Både antall ITIL-prosesser og omfanget av disse ser ut til å påvirke prosessbevisstheten. En potensiell fallgrube som nevnes er å implementere for mange ITIL-prosesser parallelt. En annen er å gjøre prosessene så omfattende at de ansatte oppfatter dem som unødvendig byråkratiske.

Det er ulik prosessbevissthet rundt ulike ITIL-prosesser. Incident Management-prosessen synes å ha høyest bevissthet, mens Problem- og Configuration Management har lavere bevissthet. Begge bedriftene oppgir at bedriftene vil dra stor nytte av en høyere bevissthet rundt de to sistnevnte prosessene.

Prosesseierskap

Utsagnene til informantene i bedrift A og B vitner om forskjellig innvirkning fra ITIL på prosesseierskapet i hver av bedriftene. I bedrift A var allerede prosesseierskap etablert før ITIL-implementeringen, så her hadde ikke ITIL noen innvirkning på selve etableringen av prosesseierskapet; i bedrift B var ITIL en utløsende faktor for etablering av prosesseierskap.

Operasjonaliseringen av prosesseierskapet bærer i begge bedriftene preg av å være resultat av læring, i motsetning til å være forankret i rammeverk. Dette funnet bygger vi på at det er store variasjoner i organisering av prosesseier- og prosesslederrollen internt i bedriftene, samt hvilken kapasitet som ilegges de forskjellige rollene. Rollene synes også å være personavhengige og lite stabile når det gjelder i hvor stor grad rollenes ansvarsoppgaver utføres.

I fraværet av anbefalinger om kapasitet i prosesseierskapet fra ITIL, er det kun etablert én eier for samtlige ITIL-prosesser i bedrift A. Det opplyses at dette svekker eierens mulighet til på fullgodt vis å besørge sine ansvarsområder. Konsekvenser som nevnes inkluderer at det er svært vanskelig å ivareta forvaltningsoppgaven for de eksisterende prosessene, og særs utfordrende å få implementert nye prosesser.

Prosessmåling
ITIL tilbyr forslag til hvordan å utvikle et system for prosessmåling, noe begge bedrifter oppgir å benytte seg av når de definerer sine mål og indikatorer. Det fremkommer imidlertid at erfaring er vel så viktig i dette arbeidet. ITIL sine forslag til indikatorer er viktigst når prosessene er mange og komplekse.
Samtidig som ITIL kan brukes som inspirasjon til å etablere mål og indikatorer, viser informantene til at ITIL-kompatible verktøy kan understøtte målinger og oppfølgingen av målingene. Bedriftene anser imidlertid verktøyene som ressurskrevende å implementere.
Prosessforbedring
Bedriftene betrakter Continual Service Improvement (CSI) som et godt utgangspunkt for prosessforbedring. Bedriftene har implementert noe av prosessforbedringsopplegget som inngår i CSI. Vi får imidlertid inntrykk av at CSI ses på som en ressurskrevende forbedringsfilosofi, som bedriftene har vanskelig for å utnytte hele potensialet av.
Bedrift A har basert mye av sin prosessforbedring på ITIL, men har ikke klart å etablere en proaktiv holdning til dette arbeidet basert på CSI.
Bedriftene bruker også andre rammeverk og metoder for å oppnå effektivisering og kostnadsreduksjoner. Informantene mener at dette kan skyldes markedsføring av konkurrerende rammeverk. Det er særlig Lean som er mye brukt i de to bedriftene. Bedriftene ser på Lean som kompatibelt med ITIL. Bruk av Lean til prosessforbedring ser dessuten ikke ut til å utgjøre noe hinder for ITILs innflytelse på andre prosessdimensjoner.
Prosess-sertifisering
Bedrift A har ingen sertifiseringer av sine prosesser; prosesser i bedrift B er sertifisert etter både ISO 90001 og ISO/IEC 27001. ITIL har ikke hatt effekt på bedriftenes beslutning om å la seg sertifisere. Ulikheten skyldes at bedrift B er leverandør som selger driftstjenester i markedet, mens bedrift A kun leverer internt - eller kjøper driftstjenester av leverandører. Bedrift A legger vekt på sertifiseringer når de velger leverandør, men opplever ikke at leverandører krever det av sine kunder. Riktignok opplever bedrift A at leverandører krever at de arbeider etter ITIL-prosesser, slik at samhandlingen fungerer.
Ingen av bedriftene har personell som er sertifisert i prosessledelse etter en internasjonal standard. Kjennskapen til sertifiseringsordninger som CBPP er dessuten lav. Imidlertid har begge bedrifter personell som er ITIL-sertifiserte på ulike nivå, og ITIL-sertifisering av personell fremstår som verdifullt for bedriftene. Det virker riktignok å være viktigere at kursene er gjennomført, enn at eksamen er avlagt og personellet dermed faktisk formelt sertifisert. Det eksisterer dessuten ingen formelle krav i bedriftene om at ulike roller skal inneha ITIL-sertifisering på et visst nivå.

Tabell 3: Oppsummering av resultatene som framkom i intervjuene

5. Drøfting

Hvilken nytte en bedrift vil ha av ITIL langs en prosessledelsesdimensjon, vil avhenge både av hvordan rammeverkets *best practice* er egnet for implementering i bedrifter, og bedriftens evne til å nyttiggjøre seg denne. I drøftingskapittelet skal vi undersøke funnene fra analysen, diskutere hva som kan være bakenforliggende årsaker til at ITIL har, eller ikke har, innvirkning på prosessledelsesdimensjonene, og se på konsekvenser i forlengelsen av disse virkningene.

ITIL styrker oppslutningen om bedriftens prosessorientering – dette fører til økt etterlevelse

Vi finner at ITIL har hatt en positiv innvirkning på prosess-standardiseringen i bedriftene. Imidlertid fremstår effekten på etterlevelsen som mer interessant enn effekten på antall formaliserte prosesser. Det fantes allerede formalisert arbeidsflyt for flere tilfeller som ITIL-prosessene skulle dekke. Noen ganger var formaliseringen dokumentert, andre ganger ikke. Innføringen av disse ITIL-prosessene førte dermed ikke til en økt grad av formalisering – den endret kun innholdet i formaliseringen. I tillegg ble det innført ITIL-prosesser som dekket helt nye områder i bedriftene, noe som førte til en økning av antallet formaliserte prosesser, men denne økningen vil man kunne hevde at ville vært mulig å oppnå også uten ITIL – ved å innføre nye egenutviklede prosesser. I lys av at bedriftene de siste årene har hatt et stadig mer markert fokus på prosesser i alle deler av organisasjonen, kan det ikke utelukkes at antall formaliserte prosesser uansett ville økt i perioden.

ITIL ser derimot ut til å ha en sterkere effekt på etterlevelsen av prosessene. Her er bedrift A en spesielt interessant case, fordi de har miljøer i IT-avdelingen som fortsatt arbeider etter prosesser som ikke er hentet fra ITIL. Disse miljøene er ifølge prosesseieren kjennetegnet av «den gamle måten å jobbe på, bare få det fikset og så er det greit liksom». Vi forstår dette som at etterlevelsen er gjennomgående høyere i miljøene som arbeider etter ITIL-prosesser. Hva kan være årsaken til dette? Våre funn tyder på at ITIL sin innvirkning på dimensjonen prosessbevissthet har spilt en viktig rolle. Bedriftene fortalte at det var enklere å skape aksept for bedriftens prosessorganisering ved å vise til ITIL, enn å forsøke å forankre egenutviklede prosesser blant de ansatte. Blant årsakene som ble nevnt, var at ITIL har en klar oppbygning, at mange kjenner til ITIL fra før, og at det gir legitimitet at rammeverket baserer seg på *best practice*. Hele ITIL-rammeverket er bygget med gjennomgående fokus på kvalitetssikring og langsiktighet for å sikre stabil drift (Taylor, 2007). Det ser ut til at de ansatte i bedriftene har adoptert et slikt fokus etter innføringen av ITIL, og dermed fått større helhetsforståelse for

hvorfor bedriften arbeider etter prosesser, så vel som hvilke hensyn som ligger bak måten prosessene er formalisert på. Dette har igjen motivert de ansatte til økt etterlevelse.

Tidligere forskning har vist at prosess-standardiseringen øker i takt med innføringen av ITIL (Hochstein, Tamm & Brenner, 2005; Iden & Eikebrokk, 2013b; Marrone & Kolbe, 2010). Dette støtter opp om våre funn. Litteraturen støtter dessuten opp om premisset om at prosessbevissthet fører til etterlevelse (Hammer, 2004; Kirchmer, 2011). Tidligere studier har pekt på at bred involvering av medarbeidere er en suksessfaktor for å oppnå prosessbevissthet (Cater-Steel, 2009). Begge bedriftene har lyktes med dette. I andre studier, som har sett på effekten av ITIL-implementeringer, har det ikke vært trukket et skille mellom normativ formalisering og faktisk etterlevelse av prosessene. Våre funn tyder på at selv om ITIL har hatt effekt på antallet formaliserte prosesser, så er det effekten på etterlevelsen som er mest verdifull for bedriftene.

ITIL bidrar til prosessledelse ved samhandling på tvers av bedrifter – men bidrar ikke optimalt

Vi finner at ITIL har bidratt til økt grad av formalisering av prosessene i tilfeller der bedriftene samhandler med andre bedrifter. Før implementering av ITIL var det større ulikheter mellom bedriftens prosesser på den ene siden, og prosessene til kunder eller leverandører på den andre. Dette gjorde det vanskelig å formalisere de aktivitetene som involverte flere bedrifter. Tilsvarende tyder funnene på at bruk av ITIL ved samhandling kan ha positive effekter på flere prosessdimensjoner enn standardisering. Det gjelder særlig prosessmåling og prosessforbedring – fordi målingene baserer seg på de samme prosessene, og fordi bedriftene arbeider med prosessforbedring på samme måte. Informantene opplevde for øvrig at ITIL har utviklet seg til å bli en *de facto* standard for IT-prosesser, noe som ga et ytterligere incentiv til å ta i bruk ITIL. Bruk av ITIL ved samhandling kan altså gi en selvforsterkende effekt, i form av at ITIL tas i bruk i enda større grad i bedriftene, og derigjennom kan alle effektene vi finner at ITIL har hatt på prosessledelse styrkes.

Selv om ITIL har bidratt positivt til flere av prosessdimensjonene på grunn av harmonisering mellom bedrifter ved samhandling, så tyder våre funn på at ITIL ikke bidrar på en måte som bedriftene er tilfreds med. Årsaken til dette er at ITIL-prosessene i for stor grad er orientert mot at de foregår innenfor rammen av én bedrift, og at sammenhengene mellom prosessene også skjer innenfor én bedrift. Det er en global trend at selskaper outsourcer virksomhet som ligger utenfor deres kjerneområder, og en forventer at outsourcing av IT-tjenester vil bli stadig vanligere i årene som kommer (Lacity, Khan & Willcocks, 2009). Tidligere studier har

vist at bedrifter gjerne holder deler av IT-virksomheten internt, mens noe av driften outsources til eksterne (Dibbern, Goles, Hirschheim & Jayatilaka, 2004). Våre bedrifter opererer også med slike «hybridløsninger». Det er særlig på grunn av dette at bedriftene har behov for å involvere flere bedrifter i de samme prosessene. Det finnes lite forskning om hvordan ITIL innvirker på prosessledelse ved samhandling mellom bedrifter. Casestudier har studert hvilke fordeler bedrifter opplevde som resultat av ITIL-implementering, og de har funnet at bedriftene opplevde at ITIL hadde lettet samhandling på tvers av bedrifter (Hochstein et al., 2005; Pollard & Cater-Steel, 2009). Imidlertid er det liten kunnskap om hvilke begrensninger bedriftene opplever at ITIL innebærer på dette området, og hvordan dette gir utslag på prosessledelse i bedriften. Våre funn tyder på at ITIL ikke i tilstrekkelig grad fanger opp denne problemstillingen. ITILs effekt på prosessledelse er positiv – men, i tilfeller der flere bedrifter er involvert i prosessene, ikke så god som bedriftene ønsker.

ITIL-baserte IT-verktøy innvirker positivt på prosessledelse

Gjennom intervjuene forstår vi at IT-verktøy er viktig for flere av prosessdimensjonene. For eksempel trekker informantene frem at verktøy som er tilpasset prosessen, fører til økt etterlevelse. Bedriftene er også avhengige av verktøy for å hente ut gode målinger.

Praeg og Schnabel (2006) mener at tradisjonelle IT-verktøy ikke er i stand til å håndtere de komplekse sammenhengene som ITIL-rammeverket legger opp til at bedriftene skal håndtere. På bakgrunn av dette, og i takt med ITILs utbredelse, er det kommet en ny generasjon sofistikerte verktøy spesielt tilpasset ITIL (Cater-Steel, 2009). Vi finner at bedriftene har begynt å anskaffe slike verktøy. Bedrift A er i ferd med å implementere et standardverktøy som i første omgang brukes som saksoppfølgingssystem for Incident- og Problem Management-prosessen, men det inneholder også andre moduler som bedriften etter hvert ønsker å ta i bruk, for eksempel CMDB for understøttelse av Configuration-prosessen. Vi fikk dette systemet demonstrert av prosesslederen i bedriften, og mener det fremstår avansert, med store muligheter for krysskobling av data. Gjennomgående er det ITIL som legger premissene for strukturen i systemet. En kan for eksempel ta tak i en registrert *Incident* og bruke denne som grunnlag for et *Problem*, som blir videre analysert og deretter resulterer i en endring gjennom Change Management-prosessen. Bedriften ville neppe kunne anskaffet et så avansert og egnet system som «hyllevare», med tilsvarende implementeringstid og -kostnad, dersom de arbeidet etter egne prosesser. Bruk av ITIL medfører også at andre prosessdimensjoner, særlig måling og forbedring, også kan dekkes av slike standardverktøy. Imidlertid ser vi at

bedriftene fortsatt har mange eldre verktøy som er mer eller mindre tilpasset dagens prosesser. Særlig bedrift B, som leverer driftstjenester til ulike bedrifter, har utfordringer med at sine verktøy må integreres med kundenes systemer, og at dette bringer inn en kompleksitet som gjør det vanskelig å gå over til nye og mer moderne verktøy som passer prosessene bedre.

En komparativ studie gjort av Cater-Steel, Toleman og Tan (2006) viser at det er store variasjoner mellom bedrifter når det gjelder verktøystøtte til ITIL-prosessene. Noen ledere la stor vekt på bruk av verktøy, og var opptatte av å anskaffe ITIL-kompatible verktøy, mens andre ledere mente at verktøy var tilnærmet irrelevant for prosessene. Vi ser at begge våre bedrifter plasserer seg i den første kategorien. Videre fant studien at implementering av verktøy ofte tar vesentlig lenger tid enn implementering av prosess, og at ITIL-prosesser bør implementeres uavhengig av verktøy, fordi det er viktigere å få prosessen på plass enn å ha et optimalt verktøy fra starten. Cater-Steel (2009) fant det samme, og konkluderer med at det er viktig å etablere prosessene før en investerer i verktøy. Begge bedriftene i vårt utvalg har fulgt en slik strategi, og den synes å være fornuftig.

ITIL forenkler integrasjonen av prosesser i etterkant av fusjon

ITILs rolle under fusjonen mellom de to store selskapene som i dag utgjør bedrift B, fremstår som interessant. Når to selskaper fusjoneres, går det nye selskapet gjennom en fase der organisasjonens oppgaver og mennesker integreres (Colman, Falkum & Stensaker, 2011). Bedriftens prosesser påvirkes i stor grad i denne integrasjonsfasen (Alaranta & Martela, 2012). Tidligere forskning har vist at denne fasen både er kostnadskreven og innebærer risiko for at fusjonen mislykkes (Haspelslagh & Jemison, 1991). Bedrift B rapporterer om oppsiktsvekkende få utfordringer når det gjelder integrasjonen av bedriftenes prosesser. Vi tror hovedårsaken til dette er at begge de fusjonerte selskapene arbeidet etter et stort antall ITIL-prosesser. De normative formaliseringene av arbeidsflyt i bedriftene var dermed i stor grad sammenfallende før integrasjonen. ITILs innvirkning langs de andre prosessdimensjonene kan også ha bidratt til andre likheter de to selskapene imellom.

Vi finner at dette området er lite utforsket, og litteraturen har lagt større vekt på integrasjon av IT-systemer snarere enn prosesser (se f.eks. Mehta & Hirschheim, 2007; Robbins & Stylianou, 1999). Wijnhoven, Spil, Stegwee og Fa (2006) foreslår at en bedrift kan basere seg på etablerte IT-standarder for å forberede seg på å fusjonere med en ukjent partner i fremtiden, men det finnes ikke litteratur som adresserer sammenhengen mellom ITIL og fusjoner spesifikt. En nylig casestudie tok for seg integrasjonen av IT-prosesser under en

fusjon mellom to store europeiske selskaper (Alaranta & Martela, 2012). Studien fant at integrasjonen førte til store utfordringer langs flere av prosessdimensjonene både før, under og etter fusjonen. Blant annet hadde den fusjonerte bedriften problemer med å omsette eksisterende prosesser til nye; lav kjennskap til de nye prosessene; vanskeligheter med å implementere prosessene; og dessuten problemer med å forbedre prosessene i etterkant av integrasjonen. Sammenlignet med denne studien fremstår våre funn som oppsiktsvekkende. Det skal nevnes at vi har begrenset oss til å fokusere på prosessene, mens den nevnte studien også tar for seg utfordring knyttet til integrasjon av IT-systemer og organisatoriske faktorer. På bakgrunn av våre funn virker det likevel sannsynlig at ITIL har potensiale til å redusere utfordringene knyttet til å integrere selskapers prosesser etter en fusjon.

ITIL etablerer prosesseierskap, men fører til svak operasjonalisering

I bedrift B bidro implementeringen av ITIL direkte til etablering av prosesseierskap, mens det i bedrift A sitt tilfelle allerede var etablert prosesseierskap før ITIL ble implementert. Vi ser dermed at ITIL både kan innvirke på, og samvariere med, prosesseierskap. Dette virker plausibelt med tanke på at ITIL legger til grunn at prosessene skal ha en prosesseier. Dette funnet bryter imidlertid med det Iden og Eikebrokk (2013b) fant i sin kvantitative studie av nordiske virksomheter, der det påvises en ikke-signifikant samvariasjon mellom modningen på prosesseierskap og modningen av ITIL. Dette kan ha flere potensielle årsaker.

Noe som trolig kan ligge til grunn for avviket, er forskjellene i utvalgs karakteristikkene mellom den kvantitative studien og vår studie. I førstnevnte benyttes et stort og variert utvalg på 446 representanter fra bedrifter i forskjellige størrelser. Vår studie har et utvalg på kun to store bedrifter. Dette i seg selv kan virke forklarende på avviket, dersom størrelse på bedriften er avgjørende for sammenhengen mellom ITIL og prosesseierskap. Kanapathy og Kahn (2012) viser at store bedrifter kan ha bedre sjanser til å nå en høy ITIL-modning. Dersom store bedrifter har lettere for å adoptere prinsipper fra ITIL, kan det også tenkes at store bedrifter har enklere for å etablere prosesseierskap ved hjelp av ITIL.

Noe som også kan forklare bedrift B sin etablering av prosesseierskap støttet av ITIL, er at bedriften hadde et særlig godt grunnlag for å etablere prosesseierskap. For det første var det allerede en viss prosessorganisering i bedriften, noe som kan ha redusert barrierene for å lykkes. For det andre ble ITIL implementert gjennom effektiv prosjektledelse ved hjelp av eksterne konsulenter. Tidligere forskning har vist at sistnevnte kan utgjøre en suksessfaktor (Pollard & Cater-Steel, 2009).

Når det gjelder operasjonalisering av prosesseierskapet, finner vi at ITIL har hatt lite virkning i utvalget vårt. Hammer og Stanton (1999) betegner prosesseierskap som den mest fremtredende indikasjonen på at en organisasjon er prosessorientert. Det er da bemerkelsesverdig at ITIL ikke har hatt større innvirkning på operasjonaliseringen av eierskapet, i lys av at eierskap utgjør en så stor del av å drive prosessene som ITIL omhandler. Vi observerer at det i begge bedrifter har vært stor variasjon i måten prosesseierskapet er operasjonalisert på. Praksisen synes også ofte å være styrt av tilfeldigheter. Dette gjelder så vel hvordan de strategiske og operasjonelle oppgavene er balansert mellom prosesseier og prosessleder, som hvor mye kapasitet som dedikeres til rollene. Hammer og Stanton peker på at kontinuitet i eierskapet må prioriteres, av to grunner: For det første må prosesseieren utvikle prosessen i takt med endrede omstendigheter; for det andre vil prosessorganiseringen kunne svekkes dersom prosesseierskapet ikke er vedvarende aktivt.

Cater-Steel (2009) påpeker at hvis hver enkelt av ITILs kjerneprosesser har sin egen prosesseier, så kan det medføre at prosessene ikke fungerer i sammenheng. Hun antyder at det er viktigere at én prosesseier sikrer sammenhengene mellom prosessene, enn at flere ulike prosesseiere sikrer at hver prosess fungerer godt. Våre funn indikerer at dette ikke gjelder i bedrift A sitt tilfelle. Der har prosessene blitt mange og omfangsrike. Arbeidsmengden knyttet til prosesseier-rollen har økt til et punkt hvor han mister oversikten. Ulempen ved å være én prosesseier ser dermed ut til å være større enn ulempen ved å være flere prosesseiere. For å balansere de hensynene som er nevnt i dette avsnittet, mener vi at det optimale antallet prosesseiere for ITIL-kjerneprosessene ligger et sted mellom én for hver prosess og én for samtlige.

Hos både bedrift A og bedrift B har kapasiteten og dedikasjonen til prosesseiere og prosessledere vært avhengig av den bedriftsspesifikke konteksten ITIL implementeres i. Spesielt erfaring og kunnskap hos dem som tar beslutninger for bedriftenes prosessorganisering har hatt stor innvirkning. Begge bedriftene har vært igjennom større omorganiseringer, og det er naturlig å anta at dette kan ha innvirket på utøvelsen av prosesseierskapet, for eksempel ved at ressurser er tilført eller fjernet. Vi ser dermed at det ikke nødvendigvis er ITIL, men organisasjonelle kapasiteter og kontekst, som avgjør hvordan eierskapet operasjonaliseres.

Mens vi fant at ITIL hadde innvirket på organiseringen av prosesseierskapet, finner vi på operasjonaliseringen av prosesseierskapet at ITIL har hatt liten effekt. I dette tilfellet stemmer

våre funn bedre overens med hva som ble funnet i den kvantitative studien som ble nevnt innledningsvis (Iden & Eikebrokk, 2013b).

Definering av mål og indikatorer forenkles ved bruk av ITIL

Det er vanlig å bruke måling som styringsverktøy i næringslivet (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2007). Det er derfor naturlig å anta at en form for måling trolig ville eksistert selv uten ITILs påvirkning i bedriftene. Informantene i begge bedrifter påpeker imidlertid at ITIL innvirker på hvordan de definerer mål og indikatorer. De forklarer at målene for ITIL-prosessene i stor grad hentes fra ITIL direkte. Indikatorene blir definert på bakgrunn av en kombinasjon av erfaring i bedriften og de indikatorene som foreslås i ITIL. Sånn sett utgjør ITIL-rammeverket kun en støttefunksjon når det kommer til definering av indikatorer. Informantene fremhever imidlertid denne støttefunksjonen som sentral, fordi indikatorene er meget viktige for å muliggjøre en orientering mot målsetninger midt blant komplekse prosesser.

En undersøkelse har vist at bedrifter som bruker en formalisert fremgangsmåte for å etablere målesystemer i organisasjonen har lettere for å (a) definere hva som skal måles, (b) bestemme hvordan det skal måles, (c) samle riktige data, og (d) hindre konflikt i målingene (Neely, Mills, Platts, Gregory & Richards, 2006). Dette stemmer overens med uttalelser fra informantene i begge bedriftene, og gir en god forklaring på hva bedriftene føler de kan få igjen ved å benytte seg av ITIL. Videre har en annen casestudie vist at bedrifter som benytter seg av IT-systemer for å understøtte virksomheten, opplever at dette vanskeliggjør utviklingen av gode målesystemer (Kennerly & Neely, 2002). Problemet er særlig stort for økonomiprogramvare. Årsaken til dette er systemenes komplekse og lite endringsvennlige trekk. At ITIL for eksempel kan virke positivt inn på måling, tatt i betraktning kompleksiteten i bedrift A sine finansielle og IT-tekniske prosesser, fremstår derfor som en trolig sammenheng.

Flere av informantene nevner at ITIL kommer til kort i den kvantitative dimensjonen; ITIL bidrar ikke til å fastslå hva som vil være akseptable måltall. Dette stemmer for øvrig overens med hva et generelt rammeverk skal være. ITIL har ikke som formål å tilby bedriftsspesifikk informasjon av slik sort (Taylor, Case & Spalding, 2007).

Et siste aspekt ved ITIL, som vi finner at fremmer prosessmåling, er ITIL-kompatible verktøy. Verktøy som er kompatible med ITIL muliggjør måling ved hjelp av indikatorene

som ITIL foreslår, og kan dermed tilrettelegge for og skape incentiver til både å gjennomføre målinger og følge dem opp. I likhet med tidligere studier fant vi at det tar lenger tid å implementere måleverktøy enn å implementere selve prosessene (Cater-Steel, 2009; Cater-Steel, Toleman & Tan, 2006). En ulempe med slike verktøy er altså at de kan være ressurskrevende å implementere. Det er likevel verdt å merke seg at dersom bedriften bruker ITIL-kompatible verktøy i samkjør med prosesser basert på ITIL, kan det føre til svært god oppfølging av mål.

CSI utgjør et godt fundament for prosessforbedring, men det proaktive uteblir

Begge bedriftene i utvalget har tatt i bruk deler av Continual Process Improvement (CSI). Særlig gjelder dette de forbedringsrelaterte aktivitetene som inngår i selve ITIL-prosessene. Imidlertid har ikke bedriftene adoptert den helhetlige tilnærmingen til prosessforbedring, som CSI egentlig legger opp til (Taylor, Case & Spalding, 2007). CSI definerer tre forskjellige tilnærminger til prosessforbedring, etter hvilket nivå en tar sikte på å forbedre prosesser: tjeneste-, funksjonell gruppe- og livssyklus tilnærming. Den sistnevnte tilnærmingen handler om å gjøre forbedring i hele IT-tjenestenes livssyklus, og tar sikte på å tilpasse IT-tjenestene til interne og eksterne omstendigheter. Dette innbefatter både en reaktiv og en proaktiv tilnærming, som er både omfattende og kompleks. Det er her vi finner størst svakheter i bedriftene.

To tegn på manglende livssyklustilnærming i bedrift A er at prosessforbedringen ikke er nevneverdig proaktiv, samt at CSI ikke er etablert bredt nok i organisasjonen. I bedrift B ser vi at det er etablert egne prosesser, utenfor ITIL, som skal sikre proaktiv risikohåndtering.

ITIL ser altså ut til bare å ivareta de to andre tilnærmingene, som begge har et mer konsentrert fokus på å identifisere prosessforbedringer basert på svake eller dårlige resultater. Det kan være flere årsaker til dette: På den ene side foreligger organisasjonelle kapasitetsbegrensninger på mulighetene en bedrift har til å operasjonalisere de forbedringsaktivitetene fra CSI som proaktivt støtter opp om ITIL-prosessene; på den annen side kan det være at ITIL enten er mangelfullt, eller har en for omfattende tilnærming til prosessforbedring til at det lar seg operasjonalisere fullt ut.

I vårt utvalg peker enkelte observasjoner seg ut som trolige forklaringer. De Jong, Kolthof og Pieper (2008) fremhever at prosesseierens involvering er svært viktig for at bedrifter skal kunne nyttiggjøre seg prosessforbedringsprinsippene til CSI i et livssyklusperspektiv. I begge

bedriftene har operasjonalisering av prosesseierskapet vært haltende, og særlig i bedrift A har prosesseieren lite kapasitet. Dette tyder på at prosesseierskap kan være en forklarende faktor. De Jong og hans kolleger peker også på noen andre suksessfaktorer som er sentrale for at bedrifter skal kunne oppnå en helhetlig prosessforbedring. De faktorene som er spesielt aktuelle for bedriftene i vår studie, er (a) å ta i bruk CSI i hele organisasjonen, og (b) å ta i bruk livssyklusligningen for forbedring. Begge disse faktorene er dårlig ivaretatt i bedriftene vi har studert. De fordrer dessuten et omfattende implementeringsarbeid. Det er iøynefallende at disse suksessfaktorene står i kontrast til hvordan ITIL-rammeverket selv anbefaler at CSI skal implementeres. På grunn av det store omfanget til CSI, gjelder nemlig samme anbefaling for CSI som for ITIL generelt: Hele rammeverket bør ikke implementeres samtidig. I lys av dette er det ikke overraskende at ikke livssyklusligningen er adoptert av bedriftene i utvalget vårt, og at de savner noe ved ITILs innvirkning på prosessforbedringen. Suksessfaktorene for å nyttiggjøre seg rammeverket fullt ut, står med andre ord i motsetning til hvordan det er mest hensiktsmessig å gå frem under implementeringen.

Det er tankevekkende at selv store og tilsynelatende velstrukturerte organisasjoner som de to bedriftene vi har studert, opplever at de ikke klarer å håndtere livssyklusligningen til prosessforbedring. Dersom store og strukturerte bedrifter ikke klarer sette av nok ressurser til implementering, er det interessant å spørre seg hvilke karakteristikk som må ligge til grunn for at en bedrift skal kunne ta i bruk hele ITILs konsept for prosessforbedring.

I lys av situasjonen beskrevet ovenfor, er det ikke overraskende at bedriftene i fravær av spesielt de proaktive elementene i CSI, velger å bruke andre rammeverk eller metoder for forbedring. En av de komplementære metodene som brukes mye i utvalget vårt, er Lean. Lean benyttes særlig til å gjennomføre strategiske og kostnadsbaserte forbedringsprogrammer i bedriftene. I bedrift B blir Lean brukt til prosessforbedring i større grad enn CSI, mens det i bedrift A kun er enkelte forbedringsprogrammer som gjøres gjennom Lean. Det er her verdt å merke seg at det begge bedrifter rapporterer at Lean og ITIL fint kan implementeres og kombineres i samme system. Vi finner støtte for dette i litteraturen. En casestudie har påvist flere velfungerende anvendelser av Lean-prinsipper i tilbudet av IT-tjenester (Malladi, Dominic & Kamil, 2011). Soomro og Hesson (2012) argumenterer for at ITIL og andre rammeverk og standarder godt kan komplementere hverandre. White og Chaiken (2008) ikke bare støtter denne argumentasjonen, men mener at en fremgangsmåte basert på en kombinasjon av ITIL og Lean, vil legge til rette for en optimal prosessforbedring av IT-prosesser.

Oppsummert synes ITIL å legge til rette for innvirkning på prosessforbedring. Men den store innvirkningen uteblir likevel, fordi ITIL har en tilnærming til prosessforbedring som bedriftene bare delvis får operasjonalisert. Årsaker til den manglende operasjonaliseringen kan være bruk av andre rammeverk, ressursmangel eller utfordringer med selve rammeverket. ITIL ser ut til å la seg kombinere godt med andre metoder og rammeverk for forbedring, slik at enkeltelementer kan «plukkes» fra ITILs opplegg for prosessforbedring. Dersom dette ikke hadde vært tilfelle, tror vi ITIL sin innvirkning på prosessforbedringsdimensjonen ville vært enda mindre.

ITIL fører ikke til sertifisering av prosessene, men fører til ITIL-sertifisering av personell

I utvalget vårt er det kun bedrift B som har fått sine prosesser sertifisert i henhold til en internasjonal standard. ITIL har ikke hatt noen innvirkning på bedriftens valg om å bli sertifisert – derimot ser mye av motivasjonen ut til å bygge på at bedriften er leverandør av driftstjenester. Dette mener vi virker rimelig, med tanke på hvordan en leverandør har større incentiv til å imøtegå utfordringen med asymmetrisk informasjon mellom seg selv og kunden, slik George A. Akerlof (1970) omtaler det i sin klassiske artikkel om markedet for sitroner. Terziovski, Power og Sohal (2002) finner dessuten i en studie at ISO 9000-sertifisering innvirker positivt på forretningsresultater, noe som indikerer at bedriften selv kan ha incentiver til å sertifisere seg, og ikke nødvendigvis trenger annen motivasjon eller innvirkning fra noe rammeverk.

Selv om ITIL ikke har hatt innvirkning på valget om å la seg sertifisere, ser ITIL ut til å kunne støtte opp om sertifiseringsprosessen for standarder som har relevans for ITIL, fordi ITIL-prosessen kan ligge tett på det som inngår i ISO-sertifiseringen.

En undersøkelse av markedet for sertifiseringer av IT-tjenester, finner at 72 prosent av kjøpere av slike tjenester ønsket at deres tjenesteleverandører innehadde en sertifisering (Praeg & Schnabel, 2006). Dette stemmes i av tilbyderne av IT-tjenester, der over halvparten av respondentene ser et behov for sertifisering. Det er ikke utenkelig at ITIL i fremtiden vil kunne bidra sterkere til sertifisering, men slik det er nå fremstår rammeverket kun som kompatibelt og ikke som en pådriver. Praeg og Schnabels studie gir støtte til en slik betraktning: Den viser at mange ser behovet for sertifisering, men at det er få som faktisk planlegger å sertifisere seg.

I bedrift A og B fant vi også at personell ikke blir sertifiserte i prosessledelse i henhold til noen internasjonal standard. Vi observerte derimot en stor oppslutning rundt ITIL-sertifiseringer. Mye av grunnen til dette er nok at en ITIL-implementering ofte vil føre til investeringer i ITIL-kompatible verktøy og utdanningsprogrammer. At ITIL-sertifiseringer synes å ha modnet i større grad enn generelle prosess-sertifiseringer for personell, tolker vi som et tegn på at bedriftene opplever at både selve ITIL-rammeverket og kursopplegget som finnes i relasjon til ITIL, har praktisk nytteverdi.

6. Konklusjon

Dette kapittelet oppsummerer og konkluderer studien. Først vil vi sammenfatte oppgavens hovedfunn og presentere et oppsummerende svar på studiens forskningsspørsmål. Deretter vil vi drøfte studiens metodiske svakheter. Til slutt vil vi presentere hvilke implikasjoner funnene i studien kan ha for forskning og praksis. Implikasjonene for forskning foreslår videre forskning innenfor oppgavens tema, mens implikasjonene for praksis lister opp noen praktiske lærdommer ledere kan trekke fra funnene.

6.1. Hvilken innvirkning har ITIL på prosessledelse i en bedrift?

Denne studien har undersøkt hvilken innvirkning ITIL-rammeverket har på prosessledelse i en bedrift. Studien bygger på en egenutviklet forskningsmodell, som, basert på eksisterende litteratur på prosessfeltet, operasjonaliserer begrepet prosessledelse gjennom sju dimensjoner: *Prosess-standardisering*, *prosessdokumentasjon*, *prosessbevissthet*, *prosesseierskap*, *prosessmåling*, *prosessforbedring* og *prosess-sertifisering*. Forskningsmodellen ble benyttet som utgangspunkt for en kvalitativ undersøkelse av to norske bedrifter. Det ble gjennomført intervjuer med personer som, både ved tidspunkt for selve intervjuene og ikke minst over lengre perioder som leder opp mot dem, besatt sentrale roller i tilknytning til bedriftenes ITIL-prosesser. Resultatene fra intervjuene er så benyttet til å belyse ITILs innvirkning på forskningsmodellens sju dimensjoner.

Studien viser at ITIL har en innvirkning på samtlige av prosessdimensjonene. Studiens viktigste bidrag til forskningen er å gi innblikk i viktige kjennetegn ved ITIL sin innvirkning på disse dimensjonene.

Studien har ikke hatt til hensikt å måle ITILs innvirkning på de ulike dimensjonene i absolutte eller relative størrelser. Det har heller ikke vært et mål å bedømme hvilken innvirkning ITIL

har sammenlignet med andre faktorer som også kan påvirke prosessledelse. Vi kan riktignok fastslå at ITIL i all hovedsak virker positivt inn på prosessledelse. ITIL er ikke bare kompatibelt med prosessledelse, det bidrar også til økt prosessledelse.

Selv om vi ikke kan fastslå innvirkningens styrke for hver enkelt av prosessdimensjonene, viser studien at ITIL har større innvirkning på noen prosessdimensjoner enn andre. Resultatene viser også at det for enkelte dimensjoner foreligger ulikheter mellom de to bedriftene. Slike variasjoner kan skyldes at det finnes faktorer i bedriftene som har betydning for ITIL sin innvirkning. Overordnet tyder funnene på at det spesielt er to faktorer som har betydning for ITIL sin innvirkning på prosessledelse: Bedriftens eksisterende praktisering av prosessledelse, samt hvor langt bedriften har kommet i sin ITIL-implementering.

Til sist er det viktig å presisere at resultatene som kommer fram i denne undersøkelsen ikke er direkte overførbare til andre bedrifter. Derimot gir de en innsikt i sentrale trekk ved ITILs innvirkning på prosessledelse. Denne innsikten kan være verdifull for alle bedrifter som har implementert ITIL eller vurderer å implementere ITIL.

6.2. Metodiske svakheter ved studien

Vi vil i det følgende gjennomgå de mest sentrale metodiske svakhetene ved denne studien. Disse kan ha hatt konsekvenser for hvordan vi har kommet frem til resultatene, drøftingen og til slutt konklusjonen. Det er derfor viktig å se oppgaven i lys av momentene som presenteres i dette kapittelet.

Vi valgte å gjøre casestudien på to bedrifter som var tilnærmet like store. Ved å studere flere bedrifter av samme størrelse kunne vi gjort funn som i større grad var generaliserbare for bedrifter av denne størrelsen. Det at vi kun brukte store bedrifter i utvalget kan også utgjøre en svakhet – for eksempel vil implikasjonene for praksis kun med forbehold kunne overføres til små eller mellomstore bedrifter. En må også være oppmerksom på at det å intervjuet et fåtall informanter i en stor bedrift ikke nødvendigvis gir et fullstendig situasjonsbilde.

Videre har studien ikke tatt høyde for at det kan være andre faktorer som har ført til effektene vi har funnet i bedriftene. Ved enkelte tilfeller, der sannsynligheten for andre faktorerers innvirkning har vært påfallende, er det blitt nevnt. Men en studie som for eksempel tar sikte på å utrede andre mulige faktorer som virker inn på prosessledelsesdimensjonene, vil kunne finne andre resultater, og dermed konkludere annerledes enn vi har gjort i denne studien.

En annen svakhet ved studien er at forskernes forkunnskaper kan ha virket begrensende på hvilke funn som ble identifisert og hvordan de ble tolket. Det kan tenkes at andre, om de hadde gjentatt vår metode, ville kommet fram til andre sammenhenger og resultater enn det vi var kapable til gitt vår kjennskap til temaet.

Fordi bedrifter av naturlige årsaker vil være påvirket av konteksten de opererer i, vil informantenes opplysninger være avhengig av hvilken kontekst de svarer under. Tidspunktet for når en studie gjennomføres vil derfor ha innvirkning på funnene. I bedrift B var det nylig gjennomført en stor fusjon, og i begge bedriftene var det for kort tid siden gjennomført omorganiseringer, og planlagt nye omorganiseringer. Slike faktorer kan ha påvirket informantenes svar.

Det bør også nevnes at vi i gjennomføringen og bearbeidingen av casestudien ikke benyttet flere kilder for å bekrefte den informasjonen som kom frem under intervjuene. Det er ikke gitt at alle opplysninger som gis under et intervju, er korrekte. Vi kan derfor ikke utelukke at noen av sitatene inneholder informasjon som ikke stemmer. Noen mulige fremgangsmåter for å ettergå sitatene, kunne vært å få innsyn i bedriftenes prosesser gjennom dokumentasjonen som finnes på interne systemer, observere bedriftene og informantene, og kryss-sjekke informasjonen gjennom intervjuer med andre i organisasjonen, med fokus spesifikt rettet mot å dobbeltsjekke data.

Når det kommer til definisjonen vår av prosessledelse, som vi mener var hensiktsmessig for å forstå ITILs innvirkning på prosessledelse, kan den også være en svakhet ved studien. Andre definisjoner, enten de er mer spesifikke eller mer generelle, kan føre til andre resultater.

Tiden vi fikk til rådighet med hver informant kan også trekke i retning av en svakhet ved studien. Selv om vi avtalte at vi kunne ta kontakt med informantene etter intervjuene, vil det være begrenset hvilken informasjon en kan få i etterkant. Mer intervjutid med hver informant kunne gitt flere interessante data.

Til sist vil vi nevne at det er enklere å finne tilfeller der ITIL har hatt innvirkning, enn å fastslå at ITIL ikke har hatt innvirkning. Ved sistnevnte vil det alltid være en usikkerhet om innvirkningen ikke finnes – eller om det bare er informantene ikke har oppdaget den, eller ikke satt ord på den.

6.3. Implikasjoner for videre forskning

ITIL er et forholdsvis nytt fenomen i litteraturen. Det finnes lite forskning som tar for seg effekter av implementering av ITIL i organisasjoner, og de fleste studiene som finnes begrenser seg til operative og kortsiktige virkninger (Cater-Steel, 2009; Iden & Eikebrokk, 2013a, 2013b; Marrone & Kolbe, 2010). Vi finner svært lite litteratur som tar for seg effektene av ITIL på et mer strategisk nivå. Gjennom å studere ITILs innvirkning på prosessledelse i to bedrifter, har vi identifisert flere slike effekter. Imidlertid har vår studie vært begrenset både når det gjelder tidsperiode, størrelsen på utvalget og omfanget av datagrunnlaget.

Som følge av de metodiske begrensningene i denne studien, vil vi påpeke at all ny innsikt eller interessante problemstillinger som er avdekket, har potensiale for å ettergås i videre studier. Én mulighet er å gjennomføre casestudier som adresserer et annet utvalg. Slike studier kan benytte våre funn til å videreutvikle spørsmålene som stilles informantene. Det vil også være en styrke om slike studier gjennomføres på et større utvalg, og studerer effekter over tid. Sammenhengene som er avdekket i denne studien kan også benyttes som grunnlag for kvantitative undersøkelser, for å se om funnene kan generaliseres til flere bedrifter enn de vi har undersøkt. Et spennende utgangspunkt for en kvantitativ undersøkelse er å avdekke de bransjemessige nyansene rundt hvordan ITIL innvirker på prosessledelse. Det kan tenkes at flere av ulikhetene mellom de to bedriftene vi undersøkte skyldes at de opererer i ulike bransjer, men vårt utvalg er for lite til å identifisere slike bransjesammenhenger.

Videre forskning kan også velge å gå i dybden og studere ITIL sin effekt på én prosessledelsesdimensjon, eller forsøke å rangere ITIL sin effekt relativt til andre faktorer som også påvirker prosessledelse. Vi vil imidlertid presisere at dette er et krevende utgangspunkt, fordi det er mange komplekse faktorer som virker samtidig.

Nedenfor presenteres flere forslag til videre forskning som er basert på spesifikke funn vi mener er spesielt interessante.

I begge bedrifter har det historisk vært store variasjoner i utøvelsen av prosesseierskapet. Dette gjelder både rollefordelingen mellom prosessleder og prosesseier, og hvorvidt disse rollene har hatt nok kapasitet til å kunne ivareta sine ansvarsområder. ITIL foreskriver mange aktiviteter for prosesseierne og prosesslederne, så det er langt fra innlysende hvorfor det er slik. Derfor fremstår dette som et spennende utgangspunkt for videre forskning, for eksempel

gjennom å avdekke barrierer så vel som suksessfaktorer for operasjonalisering av prosesseierrollen og prosesslederrollen i bedrifter som benytter ITIL. En slik studie kunne observert utviklingen i prosesseier- og prosesslederrollene fra tidspunkt for ITIL-implementering og videre fremover i tid. Gjennom dette kunne en identifisert hvordan og hvorfor organiseringen og rolleutøvelsen endres.

Det finnes et mangfold av IT-verktøy som bygger på ITIL. I forlengelsen av dette vil det være aktuelt å studere hvorvidt ITIL fører til investering i ITIL-kompatible verktøy av liknende type som det bedrift A er i ferd med å implementere. Det vil også være interessant å identifisere eventuelle suksessfaktorer ved implementering av slike verktøy.

I forbindelse med at utvalget vårt anvender Lean til forbedringsarbeid som kunne vært bygget på ITIL sitt Continual Service Improvement (CSI), ville det vært interessant å studere hva som er årsakene til dette. Kommer det av barrierer ved ITIL-rammeverket, bedriftsspesifikke forhold, eller skyldes det at CSI-fasen av tjenestelivssyklusen er mangelfull? Videre kunne en dessuten undersøkt om den opplevde nytten av CSI varierer med endringstakten i bransjer, ettersom proaktivitet nevnes som viktig faktor for bruk av Lean.

ITILs rolle i forbindelse med fusjoner og oppkjøp er ikke utforsket. Våre funn tyder på at ITIL kan bidra til å forenkle integrasjonen av prosesser i IT-avdelingen i etterkant av en fusjon, dersom begge de fusjonerte bedriftene har basert IT-tjenestene sine på ITIL. Vi mener det vil være interessant å studere ITILs innvirkning i en fusjon over en lengre periode, og fange opp hvordan ITIL påvirker fusjonen på andre områder enn prosess-standardisering. Det vil også være interessant å studere hvorvidt ledere på strategisk nivå i IT-selskaper ser på ITIL som et verktøy som kan understøtte bedriftens strategi for vekst gjennom fusjoner og oppkjøp.

6.4. Implikasjoner for praksis

Den viktigste implikasjonen for praksis som kan leses ut av denne studien, er at ledere må forholde seg aktivt til hvilken innvirkning ITIL har på hver enkelt prosessdimensjon. En bevissthet rundt sammenhengene mellom ITIL og prosessledelse kan bidra til at bedriften lykkes i større grad med både sin ITIL-implementering og prosessorganisering. Videre kan ITIL ha ulik innvirkning på de ulike prosessdimensjonene, alt ettersom hvilken kontekst ITIL implementeres og benyttes i. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at ITIL kan virke inn på prosessdimensjoner noen ganger, og andre ganger ikke.

Nedenfor nevnes en rekke mer konkrete og spesifikke implikasjoner som vi er overbevist om vil være av nytte for en leder.

Ledere bør bruke ITIL som forklaringsmodell i sin kommunikasjon med de ansatte i IT-avdelingen. ITIL blir stadig mer kjent i IT-tekniske miljøer, og det at rammeverket er basert på *best practice* gir det kredibilitet hos disse. Tydelig kommunikasjon om ITIL kan bidra til at de ansatte adopterer rammeverkets langsiktige fokus på å sikre stabil drift. Dette innebærer økt prosessbevissthet, som igjen fører til at de ansatte i større grad etterlever prosessene.

I næringslivet fremstår fusjoner og oppkjøp som et stadig viktigere strategisk verktøy for vekst. Ledere på strategisk nivå i bedrifter med tunge IT-operasjoner bør i større grad betrakte ITIL som et verktøy som kan gjøre bedriften i bedre stand til å håndtere integrasjonen etter fusjoner og oppkjøp.

Tidspress på grunn av krav om tilgjengelighet til IT-tjenester kan føre til at prosessetterlevelsen svekkes. Dette er særskilt relevant for ITILs Incident Management-prosess, der ønsket om rask feilretting kan kollidere med ønsket om kontroll og tilstrekkelig datainnsamling til Problem Management-prosessen. Selv en Major Incident-prosedyre, slik ITIL foreslår, kan være for lite pragmatisk. I stedet for å tillate avvik fra disse prosessene, er man tjent med at prosessene forbedres, slik at utfordringer av denne typen adresseres på en god måte.

Bedrifter som implementerer ITIL-prosesser kan anskaffe sofistikerte standardverktøy som er godt tilpasset prosessene, til lav kostnad og med kort implementeringstid. Ledere må imidlertid være oppmerksom på at implementeringen av slike verktøy ofte tar lengre tid enn implementering av selve prosessene, og må derfor være forberedt på å leve med uegnede verktøy i en periode.

ITIL forutsetter at prosessene har en prosesseier. Dersom en slik rolle ikke allerede er etablert i organisasjonen, vil innføring av ITIL typisk medføre at den blir det. Ledere må imidlertid være oppmerksomme på at selv om bedriften kan støtte seg på ITIL når prosesseierskapet etableres, så har ITIL liten betydning for om prosesseierskapet faktisk fungerer etter hensikten. For å sikre at prosesseierskapet fungerer slik ITIL legger opp til, må bedriften selv sørge for et stabilt eierskap, med roller som har tilstrekkelig kapasitet til å ivareta ansvar og oppgaver de blir tildelt. Det er også viktig med kontinuitet i balansen mellom prosesslederrollen og prosesseierrollen.

Ledere i IT-avdelinger med mange og komplekse prosesser bør merke seg at ITIL kan være et nyttig verktøy for å identifisere hensiktsmessige måleindikatorer, og for å holde oversikt over utviklingen i tjenestetilbudet gjennom måling. Det er likevel viktig for beslutningstakere å huske på at erfaring og bransjekunnskap kan være vel så viktig i definering av indikatorer og KPI-er, og at en ikke kan lene seg blindt på ITIL-dreven måling.

Allerede ved implementering av ITIL er beslutningstakere tjent med å spørre seg hvorvidt Continual Service Improvement (CSI) lar seg implementere med suksess, gitt tilgjengelige ressurser. Spesielt den proaktive dimensjonen ved rammeverket har vist seg utfordrende å implementere, og det kan derfor være verdt å merke seg at for eksempel Lean kan overlappe og brukes for mer strategisk prosessforbedring i samme system som ITIL. Vi mener dette er spesielt aktuelt i bedrifter med høy endringstakt, dersom de kun klarer å benytte CSI til reaktivt forbedringsarbeid, og ikke til proaktivt å identifisere forbedringsmuligheter.

7. Litteraturliste

ABPMP (u.å). *Welcome to the ABPMP's Certified Business Process Professional (CBPP®) Certification Program*. Hentet fra <http://www.abpmp.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=200>

Adams, G. & Schvaneveldt, J. (1991). *Understanding Research Methods* (2. utg.). New York: Longman.

Addy, R. (2007). *Effective IT Service Management: To ITIL and Beyond!* Heidelberg: Springer.

Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Qualitative uncertainty and the market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 89(3), 488-500. doi:10.2307/1879431

Alaranta, M., & Martela, E. (2012). Knowledge Gaps in Post-Merger Integration of Software Maintenance Processes: A Case Study. *Proceedings Of The 6th European Conference On Information Management and Evaluation*, 9-16.

Bardhan, I. R., Demirkan, H., Kannan, P. K., Kauffman, R. J. & Sougstad, R. (2010). An Interdisciplinary Perspective on IT Services Management and Service Science. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 13-64. doi:10.2753/MIS0742-1222260402

Becker, J., Krugeler, M. & Rosemann, M. (Red.) (2007). *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes* (2. utg.). Heidelberg: Springer.

Bresnahan, T. (1986). Measuring the Spillovers from Technical Advance: Mainframe Computers in Financial Services. *American Economic Review*, 76(4), 742-755.

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. doi:10.1177/1468794106058877

Carlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J. & Rance, S. (2007). *An Introductory Overview of ITIL V3*. United Kingdom: The UK Chapter of itSMF.

Cash, J. I., & Perlson, K. (2004, 18. oktober). The Future CIO. *Information Week*. Hentet fra <http://www.informationweek.com/the-future-cio/49901186?pgno=1>

Cater-Steel, A. (2009). IT service departments struggle to adopt a service-oriented philosophy. *International journal of information systems in the service sector*, 1(2), 69-77.

- Cater-Steel, A., & Tan, W.-G. (2005). Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: Progress and Success Factors. *2005 IT Governance International Conference*, Auckland, New Zealand.
- Cater-Steel, A., Tan, W.-G. & Toleman, M. (2011). itSMF Australia 2010 Conference: Summary Report of ITSM Standards and Frameworks Survey. Toowoomba: University of Southern Queensland.
- Cater-Steel A., Toleman, M. & Tan, W.-G. (2006). Transforming IT service management – the ITIL impact. *Proceedings from the 17th Australasian conference on information systems*. Paper 81. Adelaide: ACIS.
- Colman, H., Falkum, E. & Stensaker, I. (2011). *En fusjon mellom likeverdige?* (SNF-rapport nr. 05/11). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Davenport, T. (2010). Process Management for Knowledge Work. I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1* (s. 17-35). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-00416-2_2
- Davenport, T. & Short, J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4).
- De Jong, A., Kolthof, A. & Pieper, M. (2008). *Continual Service Improvement Based on ITIL V3: A Management Guide*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Dibbern, T. G., Goles, R., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *AGS SIGMIS Database* 35(4): 6-102. doi:10.1145/1035233.1035236
- EABPM (u.å). *Certification (FAQ)*. Hentet 2. juni 2013 fra http://www.eabpm.org/?page_id=6
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2008). *Management Research* (3. utg.). London: Sage.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences* (4. utg.). New York: St. Martin's Press.
- Galup, S. D., Dattero, R., Quan, J. J. & Conger, S. (2009). An Overview of IT Service Management. *Communications Of The ACM*, 52(5), 124-127. doi:10.1145/1506409.1506439

- Gartner (2011, 27. januar). *Gartner Says Between Now and Year-End 2014, Overlooked but Easily Detectable Business Process Defects Will Topple 10 Global 2000 Companies*. Hentet 2. juni 2013 fra <http://www.gartner.com/newsroom/id/1530114>
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J. & Teng, J.T. (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109-130.
- Gulledge, T. R., Jr., Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
doi:10.1108/14637150210435017
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammer, M. (2004). Deep Change. *Harvard Business Review*, 82(4), 84-93.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111-123.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1* (s. 3-16). Heidelberg: Springer.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. & Stanton, S. (2004). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Harmon, P. (2004). *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*. Business Process Trends. Hentet fra <http://www.bptrends.com/publications.cfm>
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill Education.
- Harrington, H. J., Esseling, E. K. C & van Nimwegen, H. (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill.

- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Hitt, L. & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, Business Profitability and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value. *MIS Quarterly*, 20(2), 121-142.
- Hochstein, A., Tamm, G. & Brenner, W. (2005). Service-Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors. *ECIS 2005 Proceedings*. Paper 98.
- Hsieh, A., Chou, C. & Chen, C. (2002). Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899-912. doi:10.1080/0954412022000017012
- Iden, J. (2005). *Prosessutvikling: Håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Iden, J. (2006). Towards a framework for managing organisational processes. *Proceedings from the 13th Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi, Molde*.
- Iden, J. (2009). Implementing IT Service Management. Lessons from a University IT Department. I A. Cater-Steel (Red.), *Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptions* (s. 333-349). Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-60566-008-0.ch019
- Iden, J. (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? *Magma*, 15(1), 49-57.
- Iden, J. & Eikebrokk, T. R. (2013a). Implementing IT Service Management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 33(3), 512-523. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.004
- Iden, J. & Eikebrokk, T. R. (2013b). *Exploring the relationship between ITIL and process management: Theory development and empirical testing*. Manuskript innsendt for publisering.
- Indjikian, R. & Siegel, D. S. (2005). The Impact of Investment in IT on Economic Performance: Implications for Developing Countries. *World Development*, 33(5), 681-700. doi:10.1016/j.worlddev.2005.01.004

- Ismail, A. & Mamat, M. (2012). The Relationship Between Technology, Process Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Business & Social Science*, 3(2), 268-274.
- ISO (u.å). *ISO 9000 - Quality management*. Hentet fra http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- ITIL (2012, 5. oktober). *ITIL Qualification Scheme*. Hentet fra <http://www.itil-officialsite.com/Qualifications/ITILQualificationScheme.aspx>
- itSMF Norge (2012, mars). *ITIL terminologiliste versjon 2.0*.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. UK: Taylor & Francis.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kanapathy, K., & Khan, K. I. (2012). Assessing the Relationship between ITIL Implementation Progress and Firm Size: Evidence from Malaysia. *International Journal of Business & Management*, 7(2), 194-199. doi:10.5539/ijbm.v7n2p194
- Karagiannis, D. & Woitsch, R. (2010). Knowledge Engineering in Business Process Management. I J. vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 2* (s. 463-485). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-01982-1_22
- Kennerley, M. & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245. doi:10.1108/01443570210450293
- Kirchmer, M. (2008). *High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Operations* (2. utg.). Heidelberg: Springer.
- Kirchmer, M. (2010). Management of Process Excellence. I vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 2* (s. 39-55). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-01982-1_2
- Kirchmer, M. (2011). *High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Execution with Business Process Management* (2. utg.). Heidelberg: Springer.
- Kohli, R. & Devaraj, S. (2003). Measuring Information Technology Payoff: A Meta Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research, *Information Systems Research* 14(2), 127-145. doi:10.1287/isre.14.2.127.16019

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85. doi:10.1080/0954412007035
- Kueng, P. & Krahn, A. J. W. (1999). Building a Process Performance Measurement System: some early experiences, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 58(3/4), 149-159.
- Küng, P., & Hagen, C. (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal*, 13(4), 477-487. doi:10.1108/14637150710763522
- Lacity, M. C., Khan, S. A. & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146. doi:10.1016/j.jsis.2009.06.002
- Macfarlane, I. & Rudd, C. (2001). IT Service Management V.2.1 - A companion to the IT Infrastructure Library. United Kingdom: itSMF Ltd.
- Malladi, S., Dominic, P. D. D. & Kamil, A. (2011). Lean principles in IT services: a case study on implementation and best practices. *International Journal of Business Information Systems* 8(3), 247-268. doi:10.1504/IJBIS.2011.042408
- Marrone M. & Kolbe L. M. (2010). Uncovering ITIL claims: IT executives' perception on benefits and Business-IT alignment. *Information Systems & E-Business Management*, 9(3), 363-380. doi:10.1007/s10257-010-0131-7
- Marrone, M. & Kolbe, L. M. (2011). Impact of IT Service Management Frameworks on the IT Organization. *Business & Information Systems Engineering*, 3(1), 5-18. doi:10.1007/s12599-010-0141-5
- Mathiesen, P., Bandara, W., Delavari, H., Harmon, P. & Brennan, K. (2011). A comparative analysis of business analysis (BA) and business process management (BPM) capabilities. *ECIS 2011 Proceedings*. Paper 26. Hentet fra <http://eprints.qut.edu.au/42420/1/>
- McCormack, K. (1999). The Development of a Measure of Business Process Orientation and the Relationship to Organizational Performance. *BPR Online Learning Centre*.
- Mehta, M., & Hirschheim, R. (2007). Strategic alignment in mergers and acquisitions: Theorizing IS integration decision making. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(3), 143–174.

- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics*, 46-47(1), 423-431. doi:10.1016/S0925-5273(96)00080-1
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge & Process Management*, 18(2), 109-119. doi:10.1002/kpm.377
- 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. *Information Systems Management*, 26(2), 164-175. doi:10.1080/10580530902797540
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster.
- Praeg, C.-P. & Schnabel, U. (2006). IT-Service Cachet – Managing IT-Service Performance and IT-Service Quality. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. doi:10.1109/HICSS.2006.237
- Pritchard, J.-P. & Armistead, C. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35. doi:10.1108/14637159910249144
- Robbins, S. S. & Stylianou, A. C. (1999). Post-merger systems integration: The impact on IS capabilities. *Information & Management*, 36, 205–212. doi:10.1016/S0378-7206(99)00018-X
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Rosemann, M. & de Bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. *ECIS 2005 Proceedings*. Paper 37.
- Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management I J. vom Brocke & M. Rosemann (Ed), *Handbook on Business Process Management I* (s. 107-122). Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-00416-2_5
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

- Soomro, T. R. & Hesson, M. (2012). Supporting best practices and standards for information technology infrastructure library. *Journal of Computer Science*, 8(2), 272-276. doi:10.3844/jcssp.2012.272.276
- Taylor, S. (2007). *The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*. London: The Stationary Office.
- Taylor, S., Cannon, D. & Wheeldon, .D (2007). *Service Operation*. London: The Stationary Office.
- Taylor, S., Case, G. & Spalding, G. (2007). *Continual Service Improvement*. London: The Stationary Office.
- Taylor, S., Iqbal, M. & Nieves, M. (2007). *Service Strategy*. London: The Stationary Office.
- Taylor, S., Lacy, S. & MacFarlane, I. (2007). *Service Transition*. London: The Stationary Office.
- Taylor, S., Lloyd, V. & Rudd, C. (2007). *Service Design*. London: The Stationary Office.
- Terziovski, M., Power D. J. & Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580-595. doi:10.1016/S0377-2217(02)00252-7
- Tucker, M. L., Powell, K. S. & Meyer, G. D. (1995). A Look at Qualitative Research in Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 383-399.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 39-51. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.008
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135-148. doi:10.1108/14637150610657495
- van Bon, J. (Red.), De Jong, A., Kolthof, A., Pieper M., Rozemeijer, E., Tjassing, R., ... Verheijen, T. (2002). *IT Service Management: An Introduction*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- van Bon, J. (Red.), De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., van der Veen, A., Verheijen, T. (2007). *Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3: an introduction* (3. utg.). Zaltbommel: Van Haren Publishing

- van der Aalst, W. M. P. (2004). Business Process Management: A personal view. *Business Process Management Journal*, 10(2), 135-139.
- van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M. (2003). Business Process Management: A Survey. *Proceedings of the 2003 international conference on Business process management, Eindhoven*.
- vom Brocke, J. & Rosemann, M. (2010). Foreword. J. vom Brocke & M. Rosemann (Ed.), *Handbook on Business Process Management 1* (s. vii-ix). Heidelberg: Springer.
doi:10.3217/jucs-011-04-0565
- Wang, N., Liang, H., Zhong, Y. X. & Xiao, J. (2012). Resource Structuring or Capability Building: An Empirical Study of The Business Value of Information Technology. *Journal of Management Information Systems* 29(2), 325-367. doi:10.2753/MIS0742-1222290211
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Heidelberg: Springer.
- White, J., & Chaiken, S. (2008). Lean Information Technology Service Management: Bottom-Up Process Improvement That Addresses The Bottom Line. *Contract Management*, 48(5), 22-28.
- Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R., & Fa, R.T.A. (2006). Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective, *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 5-28. doi:10.1016/j.jsis.2005.07.002
- Winniford, M., Conger, S., & Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*, 26(2), 153-163. doi:10.1080/10580530902797532
- Womack & Jones (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method* (3. utg.). California: Sage.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
doi:10.1108/14637159710161585

Appendiks A – Intervjuguide

Fase 1 - Etablering av rammer for intervjuet (5 minutter)

- Etablering av tone
- Introduksjon av oss selv
- Innledning og om intervjuets gang
- Om utredningens tema, samt intervjuets plass i masterutredningen
- Om anonymitet og taushetsplikten

Fase 2 – Informasjon om informanten (5 minutter)

- Kort spørsmålsrunde om informantens stilling og oppgaver
 - Stilling i linjen
 - Rolle i prosessorganiseringen
 - Formelle oppgaver
 - Uformelle oppgaver
 - Bakgrunn i selskapet (årstall og stillinger)
 - ITIL-sertifiseringsnivå

Fase 3 – Generelle spørsmål om ITIL (10 minutter)

- Hvor lenge har ITIL vært brukt hos dere?
- Hva var motivasjonen for å implementere rammeverket? Hvem tok initiativ?
- Hvilke prosesser implementerte dere først?
- Hvilke prosesser har dere implementert senere?
- Har dere planer om å implementere flere ITIL-prosesser?

Fase 4 - Dimensjons-spesifikke spørsmål (35 minutter)

- **Prosess-standardisering**
 - Har dere standardiserte prosesser?
 - Har det vært en opptakt av standardiserte prosesser etter at ITIL ble implementert?
 - Mener du på bakgrunn av din erfaring at ITIL har vært en medvirkende årsak til denne utviklingen? Hvorfor/hvordan?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosessdokumentasjon**
 - Er deres prosesser dokumentert, og i så fall hvordan?
 - Hva er dokumentert – aktiviteter/roller/ressurser/regler/resultat?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosessbevissthet**
 - Hvor utbredt blant de ansatte er forståelsen av hvor viktig prosesser er for bedriften?
 - Prosesser foregår jo gjerne på tvers av linjeorganisasjonen. Fører det til noen utfordringer?
 - Opplever du at ITIL har hatt noen innvirkning på prosessbevisstheten?

- Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosesseierskap**
 - Er det utnevnt eiere for prosessene, som har et ansvar for prosessen som helhet? Dersom ja, er de det på heltid eller deltid? Og når og hvordan kom rollen på plass?
 - Har dere prosesslederrollen?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosessmåling**
 - Har dere definert mål for prosessene?
 - Hvordan følges disse målene opp?
 - Bruker dere mål og indikatorer fra ITIL?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosessforbedring**
 - Hvordan utløses forbedringstiltak?
 - Hvordan gjennomføres forbedring?
(Kontinuerlig/inkrementell versus engangs/radikal)
 - Har dere tatt i bruk Continual Service Improvement? Hvordan fungerer dette hos dere?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over
- **Prosess-sertifisering**
 - Er deres prosesser sertifiserte i henhold til eksterne standarder? Nasjonale eller internasjonale?
 - Har rollene i prosessene noen sertifiseringer?
 - Følge opp noterte punkter fra svar på spørsmålene over

Fase 5 - Avslutning (5 minutter)

- Hvis tid: Hva er dine generelle erfaringer med ITIL?
- Er det noe du ønsker å legge til?
- Kan vi kontakte deg med oppfølgingsspørsmål i ettertid dersom vi skulle finne det nødvendig?
- Takke for intervjuet, og be informanten ta kontakt dersom det skulle dukke opp noe som kan være av interesse for oss.

Appendiks B – Ordforklaringer

I tabellen nedenfor forklares sentrale ord og begreper som finnes i ITIL, og som det er referert til i studien. Mange av disse begrepene fremkommer i informantenes utsagn i kapittel 4.

Forklaringene er basert på ITIL sin offisielle terminologiliste og itSMF sin norske oversettelse av denne (Taylor, Iqbal & Nieves, 2007; itSMF, 2012). For utfyllende forklaringer, samt forklaringer av ITIL-relaterte begreper som ikke er inkludert i listen nedenfor, viser vi til disse to kildene.

Begrep	Forklaring
Capacity (kapasitet)	Det maksimale gjennomløpet konfigurasjonsenheten eller IT-tjenesten er i stand til å levere samtidig som avtalte mål for tjenestenivå oppnås. Kapasitet vil for noen typer konfigurasjonsenheter være størrelsen eller volumet, for eksempel en diskplass.
Capacity Management	Prosesen som er ansvarlig for å sikre at IT-tjenesters kapasitet og kapasiteten til IT-infrastrukturen er god nok til å levere målene for tjenestenivå kostnadseffektivt og i tide. Kapasitetshåndtering vurderer samtlige ressurser som er nødvendige for å kunne levere IT-tjenester samt kortsiktige, mellomlange og langsiktige forretningskrav.
Change (endring)	Tillegget, endringen eller fjerningen av noe som kan ha en effekt på IT-tjenestene.
Change Management	Prosesen som er ansvarlig for å kontrollere samtlige endringers livssyklus. Det primære målet til prosessen er å tilrettelegge for gjennomføring av fordelaktige endringer med minst mulig forstyrrelser for IT-tjenestene.
Configuration Item (konfigurasjonsenhet)	Enhver komponent som må håndteres for å kunne levere en IT-tjeneste. Informasjon om hver konfigurasjonsenhet lagres i en konfigurasjonslogg innenfor konfigurasjonssystemet (CMS) og vedlikeholdes under hele sin livssyklus av Configuration Management-prosessen.
Configuration	En allmenn betegnelse som brukes for å beskrive en gruppe konfigurasjonsenheter som samarbeider for å levere en IT-tjeneste eller en merkbar del av en IT-tjeneste.
Configuration Management	Prosesen som er ansvarlig for vedlikehold av informasjon om konfigurasjonsenhetene som IT-tjenesteleveransene avhenger av, inkludert relasjoner til disse. Informasjonen håndteres under hele konfigurasjonsenhetens livssyklus.

CMDB – Configuration Management Database	En database som brukes til å lagre konfigurasjonslogger gjennom deres livssyklus. Konfigurasjonssystemet (CMS) vedlikeholder en eller flere CMDB-er, og hver CMDB lagrer attributter til konfigurasjonsenheter og deres relasjoner med andre konfigurasjonsenheter.
CMS – Configuration Management System (konfigurasjonssystem)	Et sett med verktøy og databaser som brukes for håndtering av konfigurasjonsdata. Systemet inneholder også informasjon om hendelser, problem, kjente feil, endringer og produksjonssetting og kan inneholde data om ansatte, leverandører, lokasjoner, virksomhetsenheter, kunder og brukere. Konfigurasjonssystemet innbefatter verktøy for å samle inn, lagre, styre, oppdatere og presentere data om samtlige konfigurasjonsenheter og deres relasjoner. Systemet vedlikeholdes av Configuration Management-prosessen og benyttes av samtlige ITIL-prosesser.
Incident (hendelse)	Et ikke-planlagt avbrudd i en IT-tjeneste, eller en reduksjon i kvaliteten til en IT-tjeneste. Svikt i en konfigurasjonsenhet som ennå ikke har hatt noen påvirkning på tjenesten er også en hendelse.
Incident Management	Prosessen som er ansvarlig for å håndtere livssyklusen til alle hendelser. Det primære målet til prosessen er å gjenopprette tilgangen til IT-tjenester for brukerne så raskt som mulig
Life Cycle (livssyklus)	De ulike stegene i livet til en IT-tjeneste, eller til en konfigurasjonsenhet, hendelse, problem, endring e.l.
Problem	Underliggende årsak til en eller flere hendelser. Årsak er normalt ikke kjent ved tidspunktet for opprettelse av en problemsak, og Problem Management-prosessen er ansvarlig for videre undersøkelser og analyser.
Problem Management	Prosessen er ansvarlig for håndtering av alle aktiviteter gjennom hele livssyklusen av et problem. Det primære målet til prosessen er å forhindre at hendelser (gjen)oppstår, samt å minimere konsekvensene av hendelser som ikke kan forhindres.
Service Desk	Det eneste kontaktpunktet mellom tjenesteleverandøren og brukere. En typisk Service Desk håndterer hendelser, tjenesteforespørsler og kommunikasjonen med brukere.
Service Life Cycle (IT-tjenestenes livssyklus)	En tilnærming til ITSM som vektlegger betydningen av koordinering og kontroll på tvers av de ulike funksjonene og prosessene som må involveres for å håndtere hele livssyklusen av IT-tjenester. IT-tjenestenes livssyklus inkluderer strategi, utforming, overgangsfase, produksjon og kontinuerlig forbedring av IT-tjenester.

Tabell 4: Forklaring av ITIL-begreper som er mye brukt i denne studien