

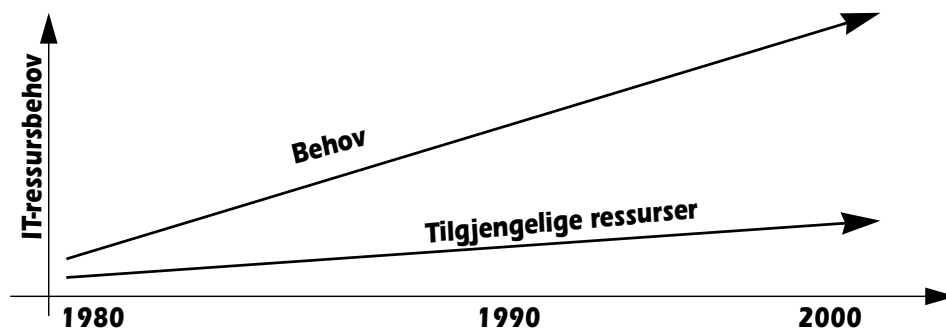
# Effektiv IT-styring

Effektiv utnyttelse av ressurser er kortformen av målsettingen til de fleste IT-avdelinger og -grupper. I artikkelserien som starter her, diskuterer vi hvordan.

*Innsparinger. Nedskjæringer. Effektivisering. Oppgraderinger. Mindre inn og mer ut. Slik er hverdagen for de fleste av oss – uavhengig av næring og fagområde. Tallrike faktorer tyder på at situasjonen er spesielt utsatt på IT-området. Forventningene er at alt blir billigere måned for måned, en livsløgn som opprettholdes av innsiktsløse journalister og reportere i alle slags media.*

## Rimelig teknologi, kostbar tid

Vel er det et faktum at mange slags teknologier faller raskt i pris, men når tingene settes i sin rette sammenheng, blir bildet et annet. Som vi



**Figur 1** Veksten innenfor de fleste IT-relaterte områder overstiger tilgangen på ressurser: Antall og viktighet av programmer/løsninger/applikasjoner, brukere, utstyr, systemer, varianter osv. i forhold til bemanning, verktøy, plass, budsjetter etc.

har diskutert ved en rekke anledninger tidligere her i Mellvik-Rapporten,<sup>1</sup> er innsalg av egne behov og utfordringer tradisjonelt blant IT-lederes svakeste sider. Mens 'endringsledelse' er blitt et fagfelt innen skoloring av ledere, blir det kun unntaksvis tatt hånd i hanke med det faktum at en IT-avdeling gjerne står overfor både større og hyppigere endringer enn de fleste.

Målsettingen med artikkelserien er å sette fokus på denne virkeligheten, og presentere eksempler på hvordan viktige oppgaver og utfordringer i en IT-avdeling kan håndteres – med utgangspunkt i erfaringer fra virkeligheten.

### Drivkrefter

De kontinuerlige forandringene er riktignok vesentlig mindre enn leverandører og media ofte vil ha det til. En IT-leders oppgave er sjelden å holde organisasjonen helt i teten av den tekniske utviklingen, men å sørge for tilstrekkelig stabilitet til å gi effektiv drift, uten å havne i

<sup>1</sup> Se for eksempel nr. 75 "Store oppgaver, små budsjetter" og nr. 58 "Driftspersonale: Misbrukt og underutnyttet".

etterkant med hensyn til teknologiutnyttelse. Drivkreftene bak utviklingen forandrer seg over tid, og kan i 2001 sammenfattes i følgende punkter:

- ✓ Vi er inne i en grunnleggende forandring i måten IT-systemer settes sammen og brukes på, fra system-sentrisk til nettverkssentrisk.
- ✓ Endrede behov fra virksomheten: I en verden der tradisjonelle grenser, tidssoner og arbeidstid får stadig mindre å si, er det et voksende krav at ressursene blir tilgjengelige hele døgnet, hele uken – for alle. De som ikke henger med, faller av lasset og blir borte.
- ✓ 'Internet time' betyr ikke bare at ressursene alltid skal være tilgjengelige, men at en lang rekke nye løsninger må på plass og drives, og at kravene til oppdatert informasjon blir strengere. Bruker-service, det være seg interne, eksterne, kunder, partnere eller andre, får en ny betydning.

Kort og godt: Alt henger sammen og påvirker hverandre, kompleksiteten vokser og avhengigheten av at løsningene fungerer følger med. Forandring er en selvfølge og behovene for løpende tilpasning er innlysende. Langt mindre opplagte er metodene for å håndtere utfordringene: At det ikke lenger er effektivt å organisere seg eller arbeide på samme måte som for fem eller ti år siden, er så sin sak, men derfra til å finne den riktige vinkling og metodikk, er et langt skritt. "Det er derfor vi går på kurs, deltar på konferanser, diskuterer med kolleger og holder oss oppdaterte i fagblader", blir det helt korrekt påpekt. Når det naturlige oppfølgingsspørsmålet kommer – om når, hva og hvilken, blir det imidlertid stille: Om tanken er aldri så god, er den til liten nytte dersom den aldri realiseres – eller blir det altfor sjelden.

Amerikanerne har en illustrerende formel for nettopp dette forholdet:

$$NT + OO = EOO$$

*NEW TECHNOLOGY + OLD ORGANIZATION = EXPENSIVE OLD ORGANIZATION.*

## Rammeverk for fremtiden

En IT-organisasjon, liten eller stor, trenger et fundament å stå på, et rammeverk å fungere innenfor. Uansett hvor elementært dette kan høres, finner vi faretruende ofte at punktet blir ignorert – med vage ansvarsforhold, uklare grenselinjer, krangel og misforståelser som konsekvens.

Rammeverket er like viktig for resten av organisasjonen som for IT-avdelingen: Dersom vi forstår hverandre, har vi lettere for både å gi og få respekt, og ikke minst for å kommunisere. Ulike avdelinger har forskjellige oppgaver og ditto særpreg. Spør for eksempel toppledelsen hva som er karakteristisk for påske, pinse, jul, himmelfart og så videre, og svaret vil trolig bli noe i retning av 'røde dager', 'fridager', 'uproduktive dager' eller 'ferie'. Korrekte er de alle sammen – for noen, men for en IT-avdeling er dette gjerne tidsluker med mindre aktivitet som må utnyttes – til forandringer, oppgraderinger, vedlikehold etc.

Aktiviteter som krever store eller små avbrudd, og som må plasseres i kalenderen og på døgnet deretter. "Røde dager er IT-arbeidsdager".

Rammeverket må reflektere dagens situasjon og samtidig være fleksibelt nok til å kunne avstemmes med virkeligheten når den forandrer seg, for eksempel i forbindelse med at nye standarder vinner innpass, mens andre dør. Likeledes er alle organisasjoner ulike: Ingen løsning eller strategi passer for alle, og skreddersøm er alltid det beste. Sist, men ikke minst er det langsiktig planlegging som gir de beste resultatene, ikke minst i forbindelse med drift, overvåking og styring av ressurser.

Følgende hovedelementer inngår i en vellykket IT-organisasjon:

- ✓ Formelle prosesser, regelverk og prosedyrer
- ✓ Selve organisasjonen (menneskene og grensesnittene mot resten av virksomheten) og ressursene
- ✓ Funksjonelle lokaliteter
- ✓ Systemer, verktøy og infrastruktur
- ✓ Ledelse som forstår IT-avdelingens rolle og IT-systemenes betydning for virksomheten

I de følgende avsnittene skal vi se nærmere på disse hovedelementene – hva de inneholder og hvordan de kan etableres.

### **Prosesser, regelverk, prosedyrer**

Hvorfor er det ofte slik at det mest opplagte er den største utfordringen og den hyppigste mangelvaren? Ordene formell og formaliteter har riktignok en stiv klang som reflekterer noe ulystbetont, men kan en slik emosjonell detalj være nok til å ødelegge grunnlaget for effektivitet og struktur som kommer alle til gode?

I det vi naturlig kan kalle 'gamle dager' – i stormaskinenes velmaktstid – fulgte det formelle med på kjøpet: IBM og deres konkurrenter leverte ikke bare maskiner og programvare, men rutiner, prosedyrer, retningslinjer og opplæring i hvordan de skulle anvendes. Det var opplest og vedtatt at dette visste leverandøren best, og vi var som kunder tilfredse med å få velprøvde og gjennomarbeidede rutiner på plass.

Selv om behovene og virkeligheten er helt annerledes, er det fortsatt mye å lære av historien. De formelle sidene er ikke blitt mindre viktige med tiden – snarere tvert imot: 9 av 10 IT-ledere vi snakker med, fremhever manglende tilgang på kvalifisert personell som sin største utfordring. Når kvalifikasjonene er utilstrekkelige, er prosesser, prosedyrer, regler og rutiner desto viktigere.

Veldefinerte og konsise prosesser har en rekke mer og mindre opplagte sider som er utelukkende positive for organisasjonen:

- ✓ De er proaktive og definerer hvordan IT-avdelingen skal håndtere sine oppgaver i organisasjonen.
- ✓ De engasjerer alle reelle interessenter – tjeneste-kjøpere som er avhengige av tjenestene, deres kvalitet og dermed proses-

Når tilgangen på kvalifisert personell er mangelfull, blir det desto viktigere med godt dokumenterte og funksjonelle prosedyrer.

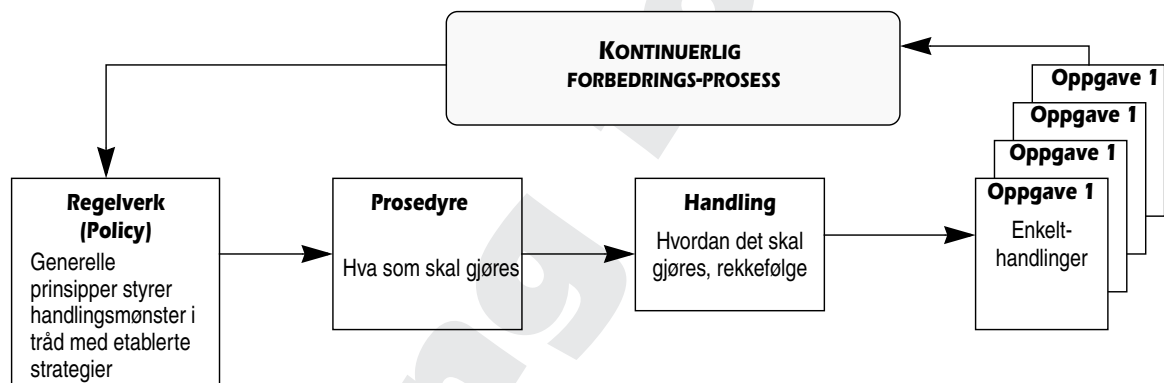
sene, IT-avdelingen – som 'eier' prosessen, og de ansvarlige som utfører oppgavene.

- ✓ De inneholder spesifikasjoner som kan brukes i forbindelse med bemanningsplaner, kapasitetsplanlegging, anskaffelser av verktøy og systemer etc.

Det formalistiske preget blir vi aldri kvitt, hvilket heller ikke er ønskelig. I stedet må oppfatningen snus til det positive. Ofte skjer dette i løpet av arbeidet med å etablere det formelle grunnlaget, som forventes å være kjedelig, langtekkelig og ulystbetont, men som i stedet viser seg å bli det motsatte: Engasjerende, interessant og lærerikt.

## Prossesser

Innholdet – elementene – i en prosess henger sammen som illustrert i figur 2, der vi også ser at 'utviklingen' aldri blir ferdig i ordets rette forstand, men løper kontinuerlig i takt med endringer i virksomheten og omgivelsene, slik vi var inne på ovenfor.



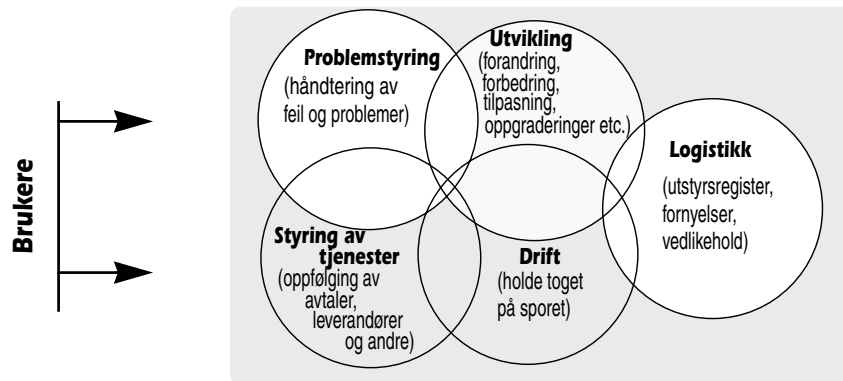
**Figur 2** En prosess kan deles inn i elementene policy, prosedyre, handling og oppgaver – som tilsammen beskriver hva, hvordan, hvorfor og av hvem.

Figur 3 viser en samling slike prosesser og illustrerer hvordan de henger sammen og påvirker hverandre: Ingen av IT-avdelingens prosesser eksisterer i vakuum – hvilket er spesielt viktig å ta hensyn til når de forandres: Endringer på ett sted utløser som regel behov for tilsvarende tilpasninger et annet sted. Prosesser som er usynkroniserte, fungerer dårlig og kan sågar fungere mot sin hensikt.

## Problemstyring

Området problemstyring viser seg å være en spesielt smertefull prosess i mange organisasjoner, og får derfor ekstra oppmerksomhet i denne sammenhengen. Dette er spesielt akutt fordi det berører brukerne direkte, og har med daglig produktivitet og trivsel for praktisk talt hele organisasjonen å gjøre.

Hovedelementet i prosessen er det vi på godt norsk kaller en helpdesk, et kontaktpunkt hvor alle brukere skal rapportere sine problemer og som i utgangspunktet har ansvar for at de blir løst raskt og effektivt. Allerede her har vi imidlertid vært innom de viktigste årsakene til at



**Figur 3** En samling typiske prosesser i en IT-avdeling. Ingen prosesser eksisterer i vakuum, men avhengigheten mellom dem vil variere over tid og fra organisasjon til organisasjon.

området er problematisk: Helpdeskens rolle og oppgaver er ikke klart nok definert, ansvarsforholdene er uklare og rutinene lite i samsvar med brukernes typiske behov. Til tross for at problemstyring først og fremst bør handle om å se signalene før de blir merkbare for brukerne, finner vi som regel at håndteringen først og fremst er reaktiv.

Utilfredsstillelse hos kundene – brukerne – indikerer kort og godt at problemstyringsprosessen ikke fungerer som den skal. Et typisk signal om at noe er galt får vi når en vesentlig del av helpdesk-klagene er knyttet til eierskap av rapporterte problemer: Uklar ansvarsfordeling fører til at feilrapporter havner mellom to eller flere stoler, og aldri blir fulgt opp og avsluttet. Vi ser også faretruende ofte at personalet som bemanner helpdesken, har minimal trening i håndtering av kunder: De fornærmer eller avskrekker brukerne i stedet for å være positive, imøtekommende og hjelpsomme. Prosessen er kort og godt ute av funksjon og må overhales. Viktige momenter i den forbindelse er:

- ✓ Fokus må være rettet mot kundene, dvs. brukerne, ikke mot å redusere belastningen på helpdesken (dette skal komme som en konsekvens av en vellykket prosess).
- ✓ Helpdesken må bestykkes med en riktig blanding av reaktiv og proaktiv støtte.
- ✓ Bemanningen må ha fokus rettet mot hva som er viktig for organisasjonen, ikke hva som er teknologisk 'in' eller mest sofistisert. Antall prosessorer, systemer eller hukommelse er uinteressant for både brukere og for virksomheten.
- ✓ Såkalte SLA'er, *Service Level Agreements*, har fått utbredelse i tallrike sammenhenger, og kan være til stor nytte også her: Å etablere måleparametre og verdier som er relevante for virksomheten, gir gode indikasjoner om status og fremskritt – spesielt i forhold til tradisjonelle målemetoder som måler det opplagte i stedet for det interessante.

- ✓ Undersøk brukernes oppfatninger og behov. Overraskelsene står gjerne i kø når utfordringene angripes fra brukernes synsvinkel.
- ✓ Sørg for å få problemrapporteringen under kontroll. Å la brukerne gå direkte til problemløserne kan være optimalt for den ene brukeren, men destruktivt for prosessen – og for organisasjonen.
- ✓ Det finnes en endelig mengde IT-problemer. Utfordringen er å få registrert dem og de tilhørende løsningene på en slik måte at erfaringene kan brukes om igjen.
- ✓ Folk kommer og går – og tar alltid med seg masser av erfaring i hodet. Det er én av prosessens oppgaver å sørge for at mest mulig erfaring blir igjen i organisasjonen.
- ✓ Å løse problemene ved første kontakt (*first call resolution*) er ikke bare ønskelig og optimalt, men mulig i 80% av tilfellene, gitt at erfaringene logges og benyttes riktig. Her ligger et enormt besparelses-potensiale for de fleste organisasjoner.

Organisasjonen **Help Desk Institute** tar mål av seg til å være en viktig hjelper i forbindelse med etablering og drift av brukerstøtte-funksjonen. Organisasjonen arrangerer kurser, seminarer og konferanser – se [www.helpdeskinst.com](http://www.helpdeskinst.com).

Andre nyttige ressurser er:

- *Project Management Institute* ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))
- *EXIN – Examination Institute for Information Science*, Holland ([www.exin.nl](http://www.exin.nl))

Å samle og organisere data er med andre ord en av de største utfordringene i dette bildet – og en av de viktigste å få kontroll med. Når et problem er løst, er det naturlig for de aller fleste problemløsere å haste videre til neste utfordring i stedet for å bruke tid på å registrere og formalisere de erfaringene som er gjort. Her må både prosedyrer og motivasjon på plass for å komme inn i et annet mønster.

Vi nevnte også 'kundebehandlingen' som et viktig element ovenfor. En helpdesk-medarbeider fortalte oss for en tid siden at å hjelpe brukere kan sammenlignes med å være veterinær: Kunden kan sjelden fortelle hva problemet er, bare at det fins et problem. Det kreves trening og verktøy for å komme frem til såvel problem som årsak.

Samtidig må brukeren forstå at å gi riktig informasjon – uten å under slå det han eller hun tror var dumt – er kritisk for resultatet. Sist, men ikke minst er det viktig at brukeren ikke må fortelle sin historie gang på gang til ulike personer. Én gang skal være nok.

### Suksessfaktorer

Å se på problemstyring som en egen tjeneste, er en nyttig øvelse for å heve kvalitetsnivået. Det tvinger frem struktur og orden som gjør det mulig å finne og rette svakheter:

- ✓ Etablér avtaler om tjenestekvalitet (SLA) med resten av organisasjonen (kundene). Her defineres kravene til tjenesten – uten unødige detaljer, men med de faktorene som er viktige for partene.
- ✓ Sørg for at kundene – dvs. resten av organisasjonen – vet hvordan helpdesken skal brukes og til hva: Definér grensesnittet mellom kunde og leverandør. På fagspråket kalles dette gjerne OLA, *Operating Level Agreement*.
- ✓ De to sidene (SLA og OLA) må alltid stemme overens.

- ✓ Regelmessige oversiktsrapporter skal vise hvordan helpdesken fungerer i forhold til kravene og i forhold til tidligere rapporter (progresjon).

Redusert belastning på helpdesken betyr at organisasjonen har færre problemer og er blitt mer effektiv. For å komme dit må vi ikke bare være i stand til å gi rask problemsløsning, men å finne og fjerne årsakene. Det betyr – blant annet – grundig og regelmessig dataanalyse som fokuserer på (for eksempel):

- ✓ De 5 hyppigst forekommende problemene (som gjerne står for ca. 60% av alle kontakter til helpdesken)
- ✓ De 5 største brukerne (som ofte har fått mangelfull opplæring i forhold til oppgavene de utfører, eller har for dårlig utstyr/programvare)
- ✓ Alle uløste problemer
- ✓ Problemer som har havnet utenfor etablerte grupper/kategorier

#### OUTSOURCING AV HELPDESK

Hvorfor ikke sette bort hele helpdesk-tjenesten? I takt med at tilbudene fra spesialister i markedet vokser, blir dette en stadig mer alminnelig og attraktiv løsning. Argumentene er mange og gode:

- ✗ Personale og kunnskap er vanskelig å få tak i.
- ✗ Personer som vil gjøre helpdesk til en karrierevei, søker til profesjonelle organisasjoner.
- ✗ Rutiner for dokumentasjon eksisterer, og gjøres ganske enkelt til en del av en SLA.
- ✗ Optimale verktøy – og/eller kunnskapen om slike verktøy – følger med.
- ✗ En optimal prosess er en implisitt del av opplegget.

I USA har denne utviklingen kommet spesielt langt – med tilgang på gode alternativer som i tillegg til å ta helpdesk-oppgaven, kan bidra til at hele organisasjonen blir mer profesjonell – gjennom effektiv opplæring og nye prosesser. Mange av dem lover 75% problemløsning ved første kontakt.

Ved første øyekast kan en slik bortsetting se ut som et tap av kontroll, men så trenger ikke å være tilfelle. For det første er det en forutsetning at problemløserne befinner seg i din organisasjon, ikke hos tjenesteleverandøren. Videre er det viktig å sørge for at både verktøyet de bruker og erfaringene de samler inn, tilhører organisasjonen og blir værende dersom du velger å bytte leverandør.

De direkte kostnadene blir i de fleste tilfeller høyere enn de er i dag. Dette handler imidlertid ikke først og fremst om å spare penger, men om resultatet: Raskere problemløsning, bedre kvalitet, bygging av kunnskap og erfaring. Summen blir vesentlige besparelser for organisasjonen som helhet. Noen viktige elementer i en slik prosess er:

- ✗ Sørg for en omforenet definisjon av hva en arbeidsuke er – 40, 50, 55, 60 eller flere timer.
- ✗ Etablér overkommelige rammer for midlertidige utvidelser av arbeidstiden. Medarbeidere med kvelds- eller natt-arbeid i hektiske perioder kan også møte problemer.
- ✗ Vær grundig med prosjektplanen: Hva skal leveres, og hvordan, definisjon av måleparametre, hvordan de måles og hvilke verdier som er akseptable, overgangsordninger, straffereaksjoner, eskaleringsprosedyrer osv. Mål for eksempel antall anrop til helpdesk – de skal gå ned over tid, men kan gå opp til å begynne med.
- ✗ Sjekk referanser med tilsvarende organisasjonsstørrelse.

Dette er en partner vi ønsker å være på godfot med, ikke å krangle med. Ta derfor mest mulig – tenkelige og utenkelige problemstillinger – i forkant. Det er din jobb å lære dem organisasjon, prioriteringer, systemer, vaner, praksis etc. Ukentlige oppfølgingsmøter skal bidra til kontinuerlig prosessforbedring.

- ✓ Fordelinger – per type, prioritet, tid før avslutning etc.

Her vil det dukke opp et antall små og store utfordringer som kan gripes fatt i, men det er det store som teller og som må prioriteres. De små kan være interessante, men vil neppe gi utslag på verken statistikk eller kundetilfredsstillelse.

### Oppsummering

En vellykket helpdesk-funksjon må – ved siden av å være dokumentert med et funksjonelt flyt/prosedyre-diagram – fokusere på følgende punkter:

- ✓ **Eierskap** – en problemrapport har alltid en ansvarlig eier. Eierskap overføres ikke før mottaker har akseptert overtagelsen.
- ✓ **Pålitelighet** – lever som lovet!
- ✓ **Ta ansvar** – brukeren skal ikke selv måtte følge opp saken eller være i tvil om at den blir håndtert.
- ✓ **Kommunikasjon** – hold brukeren informert om status, progresjon.
- ✓ **Kunnskap** – ta vare på den, bruk den.

### Neste utgave

I neste artikkel fortsetter vi med flere prosesser fra figur 3 før vi går videre med andre viktige elementer i en IT-organisasjon: Organisering, bemanning, miljø og lokaliteter. ■

