



Modstanden mod forandringer

**Af ansvarshavende redaktør
Jens Nüchel Petersen, itSMF**

■ Der er ikke rigtigt nogen, der længere kan huske, hvem det var, der fik ideen. Men ledelsen havde nikked og sagt, at de bakkede op om *indførelse af Service Management med inspiration i ITIL*.

Pengene blev sat af i it-budgettet, og ildsjæle udpeget til proces managers.

Adskillige af medarbejderne i it-afdelingen kom på kursus og fik en ITIL Foundation certificering.

De procesansvarlige holdt møder. Der blev ivrigt diskuteret og lavet workflow, som passede præcist til vores virksomhed. Alt naturligvis beskrevet og dokumenteret.

Andre i it-afdelingen testede forskellige typer Problem-håndteringssystemer. De benchmarkede dem mod hinanden. Der blev "målt og vejlet" på pris, brugervenlighed, integrationsmuligheder med

»Der er sandsynligvis brugt for lidt kræfter på at motivere og sikre, at den enkelte medarbejder har set lyset.«

eksisterende databaser, funktionalitet til udtræk af rapporter, individuelle justeringsmuligheder og hvad der ellers blev fundet relevant.

Kommunikationen manglede heller ikke. Et ugentligt nyhedsbrev om projektet og timelange indlæg på kvartalsmøder, samt opfrisknings-sessioner til møderne fredag morgen. Det sikrede, at Service Management blev præsenteret for alle berørte, og derfor hurtigt et yndet emne i frokostpausen.

Alle var forventningsfulde da Service Management projektet begyndte. Det udvalgte Problemhåndterings System gik live. Godt nok ikke fuldendt endnu. Men "meget bedre at arbejde med end den gamle måde ved henvendelser fra brugerne".

Efter et par måneder var der samlet materiale nok til at lave den første rapport og præsentere den for ledelsen. Ledelsen var glad for at se resultaterne - nu kunne der endelig sættes tal på it.

Et halvt år efter kom den årlige it-revision. Denne gang var der en ny revisor med. Det forlød, at han havde en fortid i Politiets it-afdeling, han stillede mange spørgsmål! Spørgsmål, der aldrig var stillet før.

Da revisionens rapport kom, stod der, at "virksomheden har indført Service Management ifølge ITIL. De definerede processer (Event, Incident,

Læs i dette nyhedsbrev

De personlige egenskaber er undervurderede side 2-3

itSMF International opruster med egne bøger side 4

Ny international bestyrelse på plads side 5

itSMF Danmark indkalder til ordinær generalforsamling side 5

Nye medlemmer i itSMF Danmark

ItSMF Danmark vil gerne byde fem nye medlemsvirksomheder velkommen.

- ISS World Services
- Viks ApS Holding
- Naviair
- Arla Foods
- ITpreneurs

Problem, Change, Release) bliver ikke eller kun i ringe grad fulgt af medarbejderne, hvorfor de producerede Service Management rapporter sandsynligvis ikke giver et retvisende billede af virksomhedens it leverancer".

Kan du genkende dette? Forhåbentligt ikke! Men for nogle virksomheder er det desværre virkelighed. Der bliver ofte anvendt mange og kostbare ressourcer. Efter et stykke tid sander de gode intentioner til, medarbejderne 'glemmer' vedtagne processer og arbejder atter efter gamle rutiner.

Hvad går galt? Processerne var på plads, værktøjet grundigt udvalgt og projektet blev perfekt gennemført.

Der er sandsynligvis brugt for lidt kræfter på at motivere og sikre, at den enkelte medarbejder har 'set lyset'. I dette itSMF Nyhedsbrev sætter vi fokus på menneskets modstand mod forandringer og/eller, hvordan man kan motivere sine kolleger/medarbejdere.

God læselyst.

De personlige egenskaber er undervurderede

Af Flemming Kjærdsdam

■ Når virksomheder og organisationer bemander projekter, eller besætter stillinger, er der meget fokus på deltagernes uddannelse, erfaringer fra projekter og certificeringer. Når en Service Manager eller projektleder har 'papirerne' i orden, er det ofte ensbetydende med en blåstempling.

Men hvad nu hvis vedkommende ikke har de rigtige 'personlige egenskaber'?

»Alle taler om værktøjer, processer og måder at gennemføre implementeringer af dette og hint på – alt sammen relativt konkrete og 'hårde' ting. Men efterhånden er mange leverandørers produkter og serviceydelser på Service Management området – også når vi snakker om selve implementeringsforløbene – blevet så modne, at de i min optik mere

»Disse mere "bløde" kompetencer, bør derfor ses som en kvalifikation på lige fod med de øvrige discipliner og kvalifikationer.«

*Niels H. Sejer Petersen,
formand itSMF Danmark*

eller mindre kan betragtes som 'commodities'. Det er altså på andre områder, at man finder det, der rigtigt gør forskellen mellem en succes, og 'lige ved og næsten',« siger Niels H. Sejer Petersen, fra Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste, og som også er formand for itSMF Danmark.

Han oplever, at det er langt sjældnere, at der tales om de personlige egenskaber hos deltagerne som dét, der gør forskellen.

Både hos dem, som deltager i projekter, og dem, som skal leve med de implementerede processer i dagligdagen efter at projektet er afsluttet, er der flere former for kompetencer i spil.

»Jeg mener, at de personlige egenskaber er undervurderede, set i forhold til de 'hårde' faglige kompetencer. Det er for mig at se en skam, da vi ikke må glemme, at et procesimplementerings eller –forbedringsprojekt i bund og grund er et forandringsprojekt, hvor arbejdsgange og holdninger skal ændres og forankres,« siger Niels H. Sejer Petersen.

Pointen med at inddrage personlige egenskaber, når der gennemføres projekter eller besættes nøgelfunktioner, er, at selv om processer og værktøjer implementeres rigtigt, kan resultaterne sagtens udeblive, hvis de projektansvarlige ikke evner at nå ud til de interessenter, der skal 'leve' med processerne i dagligdagen.

Niels H. Sejer Petersen: »Disse mere 'bløde' kompetencer bør derfor ses som en kvalifikation på lige fod med de øvrige discipliner og kvalifikationer.

Ved at tage mål af de personlige egenskaber og inddrage mennesker i Service Management kan vi virkelig gøre en forskel i nytteværdien for forretningen.«

Involveres ikke som 'et aktiv'

Hvad er så årsagerne til at disse kvalifikationer ikke altid får den opmærksomhed, som de fortjener?

Ifølge Niels H. Sejer Petersen lider mange projekter under, at de personlige egenskaber ikke i tilstrækkelig grad involveres som 'et aktiv, når projektets fordele skal formidles til interessenterne i en organisation,' men at fokus hurtigt skifter over mod teknologi og ren funktionalitet, da disse områder er meget mere håndgribelige og målbare.

»Lad mig for en ordens skyld understrege, at der på ingen måde findes en 'formel' for, hvordan man nyttiggør de mere personlige og kommunikative egenskaber. Men erfaringer fra de procesimplemteringsprojekter, som jeg har været med til at gennemføre, siden vi begyndte at arbejde med ITIL, har været, at mobiliseringen af de rigtige nøglepersoner til de rette pladser er helt central for projektets succes, hvilket man kan sige er logik for perlehøns,« siger Niels H. Sejer Petersen.

»Men når vi udpeger 'ambassadører', altså nøglepersoner, der kender vores organisation, vores processer og deres egne afdelingers behov og måde at arbejde på, så skal det især være dem, der bedst kan motivere deres bagland, og forklare de fordele, der er for den enkelte afdeling eller bruger, ved det man nu vil gøre. Samtidigt skal de også evne at gå den anden vej, ved at formidle deres respektive organisationers synspunkter og behov op til projektledelse eller procesmanager, så man rent faktisk kan arbejde sig hen imod et fælles resultat. Vi kan tydeligt se sammenhængen mellem disse ambassadørers evner på disse områder, og kvaliteten af forandringernes forankring i deres del af organisationen. Det er ikke nok, at de har et mandat med, de skal være i stand til at forvalte det.«

Mobilisere og motivere

»Det er også vigtigt at være sikker på, at din projektleder eller procesmanager selv er i stand til at mobilisere og motivere ambassadørerne og de andre interessenter. Og holde fast i den motivation i hele processens livscyklus, fra projekt, over drift og løbende optimering. Det er i min optik langt vigtigere, at de personer i nøglerollen besidder de egenskaber, end at de faglige kvalifikationer er i top, for kan man ikke få sit budskab ud over rampen, så andre forstår 'what's in it for me?', eller evner man ikke at forstå andre og deres holdning og behov, så man kan tage højde for det, så er man ikke den rette til opgaven,« siger Niels H. Sejer Petersen.

Kend forskel på persontyper

Af Flemming Kjærdsdam

■ Når projekter skal gennemføres og deltagerne til de forskellige teams bliver udpeget, er det nærmere reglen end undtagelsen, at der er nogle, der ikke er involveret, som falder fra undervejs eller ligefrem er imod projektet. Alle vil udvikling, færre vil forandringer. Det er et kæmpestort problem

»Det er væsentligt for virksomheder, der sammensætter teams, at være bevidste om forskellene på persontyper.«

Theis Askling, indehaver af Coach.dk

for mange virksomheder, der gennem Service Management projekter har ambitioner om at indfri forventninger til resultaterne.

Indehaver Theis Askling, Coach.dk, arbejder for en række af landets store virksomheder som ekstern coach til at motivere og kommunikere med ledelser og teamdeltagere i projekter. Ofte støder han på projekter, der er kommet bagud på tid, bemanding eller for mange deadlines.

En af årsagerne til dette kan, ifølge Theis Askling, skyldes de persontyper, som teamet består af. Det er enormt væsentligt, at et team har de rigtige persontyper og kortene er blandet rigtigt.

Der er overordnet fire persontyper, D, I, S, C.

- D er direktøren, driveren og iværksætter typen.
- I er indflydelsestypen, der godt kan lide at overbevise og promovere projektet.
- S er supporteren, der er metodisk og organiseret, og godt kan lide tryk.
- C er tænkeren, analytikeren og som går meget op i tid og er god til at overholde deadlines.

»Det er væsentligt for virksomheder, der sammensætter teams, at være bevidste om forskellene på persontyper. Hvis der er for mange iværksættere opstår der hele tiden nye ideer, men de kommer måske ikke i mål, fordi de ikke får lagt en plan. Hvis der er for mange analytikere kan det godt være, der bliver skrevet en god plan, men projektet bliver ikke omsat til praksis, eller overskrider fastsatte deadlines betydeligt. Så en god projektchef skal forstå forskellene på de persontyper og så være klar over, at de skal have forskellige typer informationer, fordi de opfatter tingene forskelligt. Man skal kende modtagerne, før man kommunikerer,« siger Theis Askling.



Theis Askling, indehaver af Coach.dk

De fire persontyper

- D: Somme tider omtalt som direktør typen. Den høje D personlighed er normalt beslutsom, driftig, dominerende og er en god selvstarter. De virker målrettede og kan fra tid til anden være utålmodige og impulsive.
- I: Nogle gange omtalt som promotor typen. Det høje I er entusiastisk, venlig, overbevisende, har selvtillid og er positivt. De har en tendens til at være drevet af ønsket om anerkendelse og kan somme tider være verbale og impulsive.
- S: Somme tider omtalt som supporteren. Det høje S er pålidelig, afslappet, har selvkontrol, er metodisk og organiseret. De kan være tøvende overfor forandringer og har en langsom og forsigtig holdning til problemløsning.
- C: (compliance) Somme tider omtalt som tænkeren. Det høje C er organiseret, grundig og punktlig. De er disciplinerede omkring tid, og foretrækker en systematisk måde at gribe tingene an på. Hvis de ikke er sikre på, at de har tilstrækkelig med viden, beviser eller detaljer, kan de kvie sig ved at tage beslutninger.

itSMF International opruster med egne bøger

Af Christian F. Nissen,
medlem af itSMF International Editorial
Advisory Taskforce og itSMF Danmarks
publikationsudvalg

■ Bøger og tidsskrifter har i mere end 20 år udgjort rygraden i udviklingen og udbredelsen af Service Management Best Practices. Hidtil er bøgerne blevet udgivet af forlag som TSO, van Haren og itSMF i England. Men for godt et år siden besluttede itSMF International, at vi lige så godt selv kunne udgive bøgerne, da det jo er itSMF's egne medlemmer, der skriver dem. Som sagt så gjort: itSMF International ansatte en chefredaktør, Kirstie Magowan fra New Zealand og nedsatte et internationalt redaktionsudvalg på 10 personer, hvor undertegnede repræsenterer Skandinavien.

Siden er det gået stærkt. Allerede i oktober 2010 udkom det første nummer af foreningens nye magasin 'At your Service'. Der er siden udkommet seks numre, som alle findes på vores danske hjemmeside (www.itsmf.dk) under 'Bøger og publikationer – magasiner'.

Samtidig har vi sammen med en række forfattere arbejdet hårdt på at få de første bøger på gaden, og de første tre titler er nu tilgængelige i handelen:

■ **Creating and driving service excellence – an executive's guide to IT service management** (ISBN: 9780117069022). Bogen er skrevet af Sharon Taylor fra Canada. Det er den første i en serie af bøger om service management, der er rettet mod forretningen og i særdeleshed topledelsen i forretningen. Bogen giver en overordnet introduktion til service management og har særligt fokus på, hvorfor det giver mening at investere i service management, og hvad der afgør, om service management initiativer resulterer i succes eller fiasko. Bogen fylder 73 sider i lommeformat og er let læst. Den kan både fås i papirform og som e-bog.

■ **IT tools for the business when the business is IT – selecting and implementing service management tools** (ISBN: 9780117069039). Bogen er skrevet af Robert Falkowitz fra Schweiz og bager den finurlige titel gemmer sig en gedigen vejledning i, hvordan man udvælger, anskaffer og implementerer IT service management værktøjer. Ud over den trinvis gennemgang giver bogen et excellent overblik over de mange områder, hvor værktøjer kan understøtte service management praksisserne og beskriver for første gang en samlet værktøjsarkitektur. Bogen bidrager med meget ny viden på området. 350 sider om værktøjsanskaffelse, og adgang til at downloade skabeloner til flere af de forskellige aktiviteter, som bogen beskriver.

■ **Greening Service Management: the relationship between environmental sustainability and IT Service Management** (ISBN 9780117068797). Bogen er skrevet af Ian Salvage fra England og Karen Ferris fra Australien. Da ITIL version 3 blev lanceret i 2007, var et af de største kritikpunkter, at der ikke var ret meget vejledning om bæredygtighed og "grøn IT". Det råder denne bog bod på ved at gennemgå, hvordan Service Management Best Practise kan bidrage til bæredygtighed og miljøforbedringer.

Mange flere spændende udgivelser er på vej. Vi planlægger 8-10 udgivelser om året, når vi er oppe i fulde omdrejninger. Blandt andet er det et mål for os, at vi ønsker at udgive bøger på andre grundprog end engelsk, som efterfølgende oversættes til engelsk for at få forfattere, og dermed praksisser, frem i lyset, som vi ellers ikke bliver præsenteret for. Den første af disse udgivelser vil udgives på spansk.

Bøgerne vil selvfølgelig blive tilgængelige i itSMF Danmarks boghandel efterhånden som de bliver udgivet.

Læs mere via [dette link](#).

KONFERENCE: Rejsen starter med det første skridt

Hør om Victor Feddersens 12 steps Winning Team, som han har udviklet ved hjælp af sine erfaringer som en del af teamet med 'guldfireren'. Den berømte kvartet, hvor han roede fra 1993 til 2000. Det resulterede i OL guld og OL Bronze og fire gange VM guld. Overskriften for Victor Feddersens foredrag hedder: 'Rejsen starter med det første skridt'.

Meget dækkende for de to dages konference som itSMF Danmark holder den 16. og 17. november 2011.

Det er gratis at deltage, og konferencen holdes på Amerikakaj, Pakhus 11, Dampfærgevej 2, 2100 København Ø.

Tilmelding kan ske via [dette link](#).

Der er i år tre nominerede til årets itSMF projekt, hvoraf de to er gengangere fra sidste år. Bankdata, som vandt i 2010, holder i år et indlæg om porteføljestyling. Region Hovedstaden om Incident Response Team, og Frederiksberg Kommune, som er den nye nominerede om IT Service Management i hverdagen. Det skal tilføjes, at de to gengangere holder nye foredrag. Der er tale om en rejse, og de er nået frem til et nyt sted.

Kåringen af årets itSMF projekt sker den 16. november kl. 16.00.

Førstedagen den 16. november er præget af præsentationerne, mens andendagen er mere hård med en række workshops og kommer noget tættere på de tekniske discipliner. Vi ses.

Ny international bestyrelse på plads

Af næstformand Michael Imhoff Nielsen,
itSMF Danmark, og bestyrelsesmedlem
Heidi Hyre-Fenneberg, *itSMF Danmark*

■ Det årlige bestyrelsesmøde blev holdt den 25. september 2011 i Maryland, tæt på Washington DC. Mere end 30 deltagere kom fra hele verden.

Hvert chapter har én stemme. Den vigtigste afstemning handler om valget til den internationale bestyrelse (IEB), hvor den nye bestyrelse ser ud som følger:

1. Marianna Billington – Vice Chair & Publications
2. Alejandro Debenedet - Chapter Relations & Marketing
3. Sallie Kennedy - Governance, Brand definition & management
4. Hon P Suen - priSM (Professional recognition for IT Service Management)
5. Ulf Myrberg - Qualifications, Certifications, Standards & Communication
6. Harold Peterson
7. Christopher Jones

Efter afstemningerne fremlægger hvert område beretning. Inden for Publications er der udgivet fem bøger i 2011 samt udgives to bøger i januar 2012. itSMF Publications er nu en selvstændig virksomhed, ejet 100 procent af itSMF International.

Indenfor Qualification, Certifications & Communication (QCC) arbejdes der på højtryk med internationale ISO standarder. Det danske Chapter er med i dette arbejde. På internationalt plan arbejdes der med ISO/IEC 19770 (Software Asset Management), ISO/IEC 20000 (IT Service Management) og ISO/IEC 38500 (IT Governance). Arbejdet med standarderne foregår kontinuerligt på tværs af itSMF chapters i regi af de nationale standardiseringsorganer.

Frivillige søges til spændende opgaver

Er du klar til at yde en frivillig indsats for itSMF Danmark?

- Flere af udvalgene, både publikationsudvalg, redaktionsudvalg og eventudvalg mangler frivillige medlemmer, der er parate til at stille noget af sin sparsomme tid og viden til rådighed for foreningen. Der holdes typisk møder en til to gange i kvartalet og op til deadlines er der selvfølgelig mere pres på end ellers.
- Du kommer med i udvalg, hvor der er saglige, faglige diskussioner og debatter. Du bliver en del af et professionelt netværk, og der følger spændende opgaver med, som du forhåbentlig kan lære noget nyt af.
- Hvis det lyder interessant, så henvend dig direkte til udvalgsformændene.
- Skriv en [kortfattet mail eller ring](#).

priSM kræver fortsat en stor arbejdsindsats af de frivillige i itSMF. Der er nu mere end 200 credential holders. Heraf er der 12 i Danmark. Det er en forholdsmæssig stor andel. Desværre er økonomien endnu ikke god, så der er fortsat arbejde at gøre.

På mødet blev der fremlagt to indbyrdes afhængige forslag, der generelt skal forbedre økonomien i itSMF International. Disse forslag blev livligt diskuteret. Der var enighed om, at fortsætte arbejdet med dette i to nye arbejdsgrupper. Implementeringen vil ske i faser og første fase forventes implementeret 1. januar 2012.

Ny opdateret medlemsliste

Har du savnet en nem måde at få fat i en kontaktperson i en virksomhed, som måske har haft de samme udfordringer inden for IT Service Management?

Eller kunne du godt tænke dig at blive medlem af itSMF, men du ved ikke om din virksomhed allerede er medlem?

Så er der hjælp at hente. Med de fleste medlemsvirksomheders tilladelse har itSMF produceret en ny, opdateret medlemsliste med angivelse af primær kontakt, e-mail adresse og medlemstype.

Listen findes på itSMF hjemmeside [her](#). Vi hører gerne om fejl, mangler og ændringer.

Skriv til michael.imhoff@itsmf.dk.

Så vil den blive opdateret.

itSMF Danmark indkalder til ordinær generalforsamling

Generalforsamling finder sted på
Amerika kaj, Pakhus 11, Dampfærgevej 2,
2100 København Ø, den
16. november 2011 kl.16:30 til 18:00.

Nyt om it Service Management

Udgiver: itSMF

Ansvarshavende redaktør:

Jens Nüchel Petersen

email: jens.nuchel.petersen@itsmf.dk

Telefon: 41 20 17 28

Redaktør:

Flemming Kjærdsdam

email: flemming@kjaersdam.dk

Telefon: 40 26 36 15

I redaktionen:

Aage Svanholm, Christina G. Kruse, Claus

Bartholin og John E. Larsen

Layout og korrektur:

Panduro Media

ITIL® & PRINCE2® are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.