

Spetterende performance

Heeft u als toeschouwer bij een concert van een orkest of popband ook wel eens de ervaring gehad, dat het muzikaal wel 'goed' klonk maar dat het u toch niets deed? Als u deze ervaring herkent, dan wordt het een stuk eenvoudiger om het echte thema van dit artikel te doorgronden. De metafoor van muziek maken als band en de beleving van het publiek bij een concert voldoet namelijk prima in de context van IT dienstverlening als het gaat om de noodzaak van het combineren 'vaardigheden' én kennis. In het IT dienstverleningsdomein zijn we er decennia lang vanuit gegaan, dat het hebben en verkrijgen van voldoende inhoudelijke kennis en de toepassing daarvan, de kwaliteit van de dienstverlening tot ongekende hoogten kon stuwen. In deze metafoor staat de popband voor de IT dienstverlener en is het publiek de klant en gebruikerspopulatie, die 'waar voor haar geld wil' en ook nog eens een gezellige avond. De 'muzikanten' kunnen in deze casus gezien worden als de ICT professionals, verantwoordelijk voor het leveren van een spetterende performance op het poppodium.

Business domineert

Traditioneel hebben IT dienstverleningsbedrijven professionals verzameld met een enorme bagage aan met name technische expertise om te kunnen voldoen aan de eisen van klanten en gebruikers. Tien of vijftien jaar geleden was inhoudelijke kennis en expertise van bijvoorbeeld ITIL®, ASL of Prince2 waarschijnlijk nog voldoende om de behoeften van klanten en gebruikers te bevredigen. Maar langzamerhand verschoof de behoefte van klanten van IT dienstverleners en daarmee ook de positie van diezelfde klant. De klant werd mondiger, kreeg zelf veel meer kennis en ging steeds grotere en complexere eisen stellen aan de dienstverlening van haar interne of externe leveranciers van IT diensten. Kortom de klant in casu de 'business' is gaan domineren en zij bepaalt nu wat er qua dienstverlening gebeurt. Ook de positionering van collega naar 'interne klant' heeft heel wat stof doen opwaaien in organisaties met een eigen ICT dienstverleningsorganisatie. IT professionals vonden en vinden het blijkbaar lastig hun collega's te zien en behandelen als klant. Het waren immers 'toch gewoon ook collega's'.

Klanttevredenheidsonderzoeken

Gelukkig onderzoeken IT dienstverleningsorganisaties steeds vaker de klanttevredenheid in het klant- en gebruikersdomein. Zij proberen zo een realistisch beeld te krijgen van hoe de IT dienstverlening wordt ervaren. In veel gevallen is de klant niet helemaal tevreden en is er met name winst te behalen op aspecten als 'verwachtingsmanagement', inlevingsvermogen' en 'communicatie'. Dit blijkt wel lastig voor veel Serviceproviders. Alle technische expertise en kennis ten spijt mist er bij de moderne IT professional iets, wat hen kan helpen om te voldoen aan deze verwachtingen. Waar bijvoorbeeld vroeger de IT professional zelf bepaalden wat qua IT dienstverlening goed was voor het bedrijf of gebruiker, worden nu steeds meer door gebruikers eisen gesteld aan de performance, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van systemen en software. Sterker nog, gebruikers komen zelf met voorstellen en suggesties over de inrichting van hun IT dienstverlening. IT professional, die jarenlang in betrouwbare rust en geborgenheid hun met name technische werkzaamheden konden doen, worden nu direct geconfronteerd met gebruikers en klanten. Deze klanten en

gebruikers stellen vragen, geven kritiek en worden emotioneel als systemen niet datgene doen wat zij verwachten.

Empatisch vermogen

Met name het directe contact en de confrontatie met gebruikers, klanten en leveranciers geven de werkzaamheden van veel IT professionals een geheel andere wending. Plotseling blijkt unieke kennis van software, systemen en methodische aanpakken geen garantie meer voor 'tevreden' klanten en gebruikers. De gebruiker of klant is als het ware het publiek bij het concert waarvan de muziek alleen maar goed klinkt. De muziek 'raakt de luisteraar echter niet genoeg. De nieuwe gebruiker en klant wil 'gehoord' worden en verlangt 'empatisch vermogen' van de gemiddelde servicedesk medewerker. De moderne klant eist een Service Manager, die meeleeft met de sores van de business en zich kan inleven in de steeds veranderende positie van de vertegenwoordiger van de klant. Hier gaat de exacte kennis van het nieuwste besturingssysteem alléén een IT medewerker niet meer helpen. Er wordt nu een beroep gedaan op andere 'skills' van de moderne IT professional, namelijk vaardigheden en attitude. Er worden door de gebruikers en klanten in toenemende mate hoge eisen gesteld aan bijvoorbeeld communicatieve, evaluatieve en sociale vaardigheden van de medewerkers van IT afdelingen. Een Service manager komt niet meer weg met alléén maar kennis van ITIL®. Een projectmanager gaat een project niet succesvol realiseren met enkel de kennis van Prince2. Kortom, vaardigheden en kennis sámen is de succesfactor van de nieuwe IT-er anno 2011. Wil een IT professional zich nog fatsoenlijk handhaven in de dynamische wereld van in- en outsourcing in de IT dienstverlening, dan zal hij of zij zich ook moeten ontwikkelen op de 'zachte' vaardigheden.

Mogelijke oorzaken

Bij navraag bij bedrijven die de afgelopen jaren sourcingscontracten hebben vernieuwd met IT Serviceproviders wordt het beeld bevestigd, dat er blijkbaar meer speelt dan 'alleen maar voldoen aan de harde servicelevels in het SLA'. Deze bedrijven geven aan toch te zijn geswitcht van leverancier omdat er 'geen goede klik was' of omdat 'ze mij als klant toch niet echt begrepen'. Het lijkt zo in eerste instantie redelijk vaag en ongrijpbaar maar blijkbaar serieus genoeg om maar eens te wisselen van leverancier. Vraag je vervolgens aan deze klant wat er dan specifiek wordt verwacht van de nieuwe leverancier, dan blijft het ook nu nog redelijk mistig. Er wordt gesproken over een leverancier met een beter 'inlevingsvermogen' of met de competentie om meer proactief te communiceren. Kortom ook de afnemer van ICT diensten kan lastig omschrijven wat zij exact wil, maar dat het verder gaat dan koud voldoen aan de KPI's betreffende bijvoorbeeld beschikbaarheid, flexibiliteit en performance, staat als een paal boven water. Zonder direct in oplossingen te schieten is het op zijn minst ook interessant te onderzoeken waarom veel IT leveranciers eigenlijk al jaren lang op de hoogte zijn van deze 'buikgevoelens' maar dat het lastig blijkt dit concreet om te zetten in succesvolle verbetering van de ICT dienstverlening. Zij komen tot nu toe niet veel verder dan een IT medewerkers maar eens naar een communicatietraining sturen of een workshop 'klantgerichte vaardigheden'. Zeer zinvol allemaal, maar blijkbaar ligt de oorzaak ook nog elders en mogelijk ingewikkelder. Een ander probleem blijkt het verschil in belangen van diverse stakeholders in één organisatie. Afspraken en jaarplannen van management blijken soms tegengestelde belangen in zich te hebben, niet echt bevorderlijk voor de noodzakelijke samenwerking tussen bijvoorbeeld de business en de IT organisatie!

Klantgerichtheid en Servicegerichtheid

Hoe komt het dat met name IT serviceorganisaties moeilijk in staat blijken het tij te keren? Er zit ongetwijfeld iets in het begrippenkader wat wordt gehanteerd. Er wordt in de volksmond over het algemeen gesproken over de begrippen 'klantgerichtheid' en 'servicegerichtheid'. Het lijkt vaak te gaan over één en hetzelfde aspect, terwijl er bij nader inzien toch wel verschillen zijn te onderkennen in deze grootheden. *Servicegericht* heeft veel meer een focus op de inhoudelijke, technische en instrumentele invulling van de afspraken in bijvoorbeeld SLA's en Underpinning contracts met externe partijen. *Klantgericht* daarentegen zou meer gericht moeten zijn op de 'relationele', zo u wil 'zachtere' aspecten van de afspraken tussen leverancier en afnemer. Vervolgens wordt er een onderzoek gedaan naar de 'klanttevredenheid', weer een ander begrip met mogelijk een andere focus. Deze begrippen krijgen vervolgens ook nog eens vanuit de verschillende belanghebbenden een andere betekenis toegekend en de verwarring is compleet. Niet bepaald bevorderlijk om een eenduidig beeld te krijgen over hoe de klant nu de dienstverlening van de leverancier ervaart. Kortom alleen al het gebruik van de verschillende begrippen levert veel onnodige ruis op en zet leveranciers niet echt op het juiste spoor om de dienstverlening te optimaliseren. Ook vanuit andere perspectieven zijn er bij onderzoeken naar de klanttevredenheid kanttekeningen te plaatsen. Een aantal vragen die u zichzelf kan stellen zijn bijvoorbeeld;

???) Wordt de juiste doelgroep wel benaderd? Worden er enquêtes gehouden onder de 'gebruikers' of de 'klanten' of beiden?

???) Worden de juiste vragen gesteld? In hoeverre wordt er in de vraagstelling geappelleerd aan de bovengenoemde 'zachte' criteria zoals bijv. wijze van communicatie, aandacht voor de persoon of inlevingsvermogen van een servicedeskmedewerker?

???) Wat is het criterium voor een tevreden klant? En in hoeverre zegt een getal daar iets over? Bij de ene klant kan een score van een 6.5 als prima ervaren worden terwijl bij de andere klant een score van 7.7 als 'net goed' wordt gezien.

Muziek wordt nu óók mooi

Gelukkig zien we de laatste jaren een aantal trends als het gaat op de ontwikkeling en professionalisering van IT organisaties. In bijna geen enkel intern ontwikkeltraject van IT organisaties ontbreekt nog de vaardighedencomponent. In negen van de tien opleidings- of begeleidingsvragen is er sprake van een geïntegreerde aanpak, waar inhoudelijke kennis wordt gecombineerd met vaardigheden en gedrag. Uiteindelijk zijn vaardigheden noodzakelijk om de opgedane kennis effectief toe te passen. Ook zien organisaties meer en meer in, dat implementaties van methodieken, frameworks en zelfs systemen gezien dienen te worden als een organisatieverandering. Bij een focus van organisatieverandering dienen er veel meer aspecten te worden gemanaged dan alleen inhoud en techniek. Er dient bijvoorbeeld te worden nagedacht over een heldere sense of urgency en deze dient ook eenduidig gecommuniceerd te worden in de organisatie. Veel vragen over het hoe en waarom van een implementatie kunnen hiermee worden afgevangen en zal de motivatie van alle betrokkenen positief beïnvloeden. Ook zal een organisatieverandering eisen, dat er zorgvuldig wordt nagedacht over de onderlinge afstemming van belangen en doelstellingen van de belangrijkste stakeholders. Ten slotte zal een organisatieverandering uit nodigen na te denken over thema's als cultuur, houding en gedrag. En zo zijn we weer terug bij de metafoor uit de inleiding. Een succesvolle verandering en de hieruit vloeiende focus op

inhoud in combinatie met gedrag, houding en cultuur inspireert IT medewerkers hun inhoudelijke expertise én nieuwe vaardigheden effectief integreren in hun werkzaamheden. Dan pas zal de muziek pas als 'mooi' worden ervaren door het publiek. Goed was de muziek misschien al jaren, nu wordt hij echter ook mooi en dat is een verrijking voor zowel muzikant als luisteraar!

Auteur:

John van Beem, oprichter Haida Consultancy

Haida Consultancy.

Tel: (+31) 657 538 989

info@haidaconsultancy.nl