

## Van Helpdesk naar Service desk

*Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om de omvorming van helpdesk naar servicedesk te bewerkstelligen?*

*In de Servicedesk krijgt de helpdeskmedewerker meer taken, meer verantwoordelijkheden, meer zorgen. Aan welke kwalificaties moet hij of zij voldoen? Gaat de medewerker er nu op vooruit in zijn of haar werk en carrière? En hoe zit het met het imago van de Helpdesk?*

Als onderdeel van het internationale symposium "World Class IT Service Management" (De Wereld van IT Beheer) gehouden op 15 en 16 maart jl. in het RAI Congrescentrum werd een paneldiscussie gehouden over de evolutie van de helpdesk naar een servicedesk. In het discussiepanel zaten experts op het gebied van IT Service Management uit binnen- en buitenland. Uit de Verenigde Staten was aanwezig Colleen Young, Research Director IT Service Management GartnerGroup Americas. Uit Engeland Rhion Jones, International HELPdesk Associates & Aberdeen Group, en uit ons eigen land Ton Alofs, auteur van het boek "Van Helpdesk naar Servicedesk", en Gerard Blokdijk, auteur van het boek "IT-beheer wordt dienstverlening". De discussie stond onder leiding van Foppe Vogd, voorzitter van de organiserende vereniging ITSMF.

### Mission impossible

De omvorming van helpdesk naar servicedesk zal niet zonder inspanningen kunnen plaatsvinden. Colleen Young: "De organisatie zal de servicefunctie nu eens echt serieus en met professionalisme moeten gaan benaderen". Ook Rhion Jones voorziet een ware transformatie: "Waar helpdesks tegenwoordig nog veelal het karakter van een callcenter hebben, met veelal routinematig handelingen, zal een servicedesk zich veel klantgericht en proactiever moeten opstellen. De cultuur binnen de helpdesk en de attitude van de medewerkers zullen daarin moeten volgen. Ook zal dit gevolgen hebben voor het vereiste opleidingsniveau van de helpdeskmedewerker." Daarmee werd meteen de toon gezet: de schouders eronder, anders redden we het niet.

Ton Alofs: "Het management zal een bepalende rol in de transformatie moeten gaan spelen door deze veranderingen nauwgezet te managen. Er is heel wat coaching van medewerkers voor nodig en effecten hiervan zullen pas na jaren zichtbaar worden." Gerard Blokdijk geeft bedrijven die zich niet nadrukkelijk dit probleem aantrekken weinig kans: "Het lijkt een 'mission impossible', gezien de huidige negatieve ervaringen met het managen van helpdesks: grote doorstroming van personeel in combinatie met de eis van technisch hoog gekwalificeerde medewerkers".

### Van reactief naar proactief

Om de transformatie van Helpdesk naar Servicedesk te realiseren is een heldere doelstelling noodzakelijk waarop kan worden gestuurd. Maar wat is dan de definitie van een service desk. "Het is eigenlijk niet mogelijk een definitie van een servicedesk te geven", zegt Colleen Young. "Je kunt een servicedesk beter omschrijven in termen van 'state of being' en 'attitude' beide gericht op het bieden van service aan klanten. Daarnaast kun je zeggen dat de invulling van een servicedesk zeer sterk samenhangt met het type organisatie (en klant) waarin het moet functioneren."

Juist de klantgerichtheid en het kennis hebben van de business van de klant is volgens Ton Alofs het grote verschil tussen de huidige helpdesks en de beoogde servicedesks. "Een helpdesk is reactief, reageert op een probleemstelling, is niet 'customer focussed', een service desk is proactief: geeft gerichte informatie aan de klant. Het gaat bij servicedesks om meer dan het beantwoorden van de telefoon en het aannemen van klachten."

In de ogen van Rhion Jones is de rol van de servicedesk meer dan het doorgeven van klachten aan de experts: "The service desk is the frontoffice of IT service management". Sterker nog: de rol van 'doorgeefluik' zal gaan verdwijnen door toepassing van Internet-technologie: klanten zullen dan direct, zonder menselijke tussenkomst worden geholpen

door de juiste expert. In de reiswereld zal het zo worden dat klanten door 'self service' via het Internet de gewenste hotelkamer kunnen boeken. De medewerkers van het call-center die daar nu voor zorgen zullen binnenkort zonder werk zijn. Vergelijkbare effecten zullen optreden bij servicedesks: het eerste lijns werk zal op den duur steeds meer verdwijnen, en daarmee ook de medewerkers die dat nu uitvoeren; de experts blijven.

## Ticket to nowhere

De transformatie van helpdesk naar servicedesk: van reactief naar proactief, klantgerichtheid, het frontoffice van IT service management, etc. het klinkt allemaal prachtig, maar is de helpdesk nu klaar om dit transformatie-proces in te gaan.? Waar staat de helpdesk nu?

Het blijkt dat helpdesks veelal bemensd zijn door de laagst opgeleide en laagst betaalde medewerkers in het bedrijf. Colleen Young: "In de US zijn helpdeskfuncties laagbetaald en worden uitgevoerd door laag gewaardeerde, slecht opgeleide medewerkers. Het zijn vaak mensen van wie de baan is opgeheven vanwege de voortschrijdende technologie, denk aan operators. Deze mensen worden dan meestal op een helpdesk neergezet zonder enige vorm van training en enige achtergrond in het geven van service. Je geeft daarmee een negatief signaal af aan klanten: je levert niet de service die de klanten mogen verwachten en die de klanten tegenwoordig ook eisen. Op deze manier overtreed je een hele belangrijke regel: 'put always the right people on the job'.

In de US is dit een zeer groot probleem: zolang er geen positieve perceptie is van rol van de helpdesk in een organisatie en de status en het imago van de helpdesk niet worden verhoogd, zal een servicedesk niet tot de mogelijkheden behoren. In de meeste organisaties die ik ken is een baan bij de helpdesk 'a ticket to nowhere', wat zoveel betekent dat er geen andere mogelijkheden meer zijn voor zo iemand in de organisatie."

## Nieuwe eisen

Wat zijn dan de eisen die je zou moeten stellen aan medewerkers van een servicedesk? Volgens Ton Alofs moeten medewerkers in het bezit zijn van een groot analytisch vermogen en beschikken over zeer goede communicatieve vaardigheden. De technische kennis is wel aan te brengen, maar communicatie is een andere tak van sport. Gerard Blokdijk noemt de service attitude van het personeel, stressbestendigheid en flexibiliteit als cruciale eigenschappen. Het management van een organisatie is het aan de klant verplicht om op dit soort karakteristieken van servicedesk personeel te selecteren. Ton Alofs: "Bij andere branches wordt veel geld gestopt in aftersales, dus waarom dan niet ook bij IT: klanten rekenen op goede service: een service desk waar de juiste mensen zitten."

Een service desk medewerker moet ook 'beetje' salesman zijn om de juiste prioriteiten te kunnen stellen, ze moeten de klant het gevoel kunnen geven dat zij het belangrijkste zijn, hun problemen moeten worden opgelost.

Je moet je als servicedeskmedewerker kunnen verplaatsen in de situatie van de klant, een emphatisch vermogen bezitten. Rhion Jones onderbouwt zijn stelling met cijfers: "De rol van de helpdesk nu is al een andere dan een aantal jaren geleden. Vroeger waren 80% van de calls storingsmeldingen. Het is duidelijk dat voor het afwerken van deze calls een analytisch vermogen vereist is. Nu nemen storingsmeldingen nog maar 40% in van het totaal aantal calls. De overige 60% betreft vragen hoe een en ander gerealiseerd moet worden binnen een applicatie. De benodigde vaardigheid van de helpdeskmedewerker is dus al veranderd: de medewerker moet nu in staat zijn een klant naar de oplossing van zijn gebruiksprobleem toe te praten, dat verschilt van het oplossen van een storing".

## Nieuwe mensen?

De voorlopige conclusie moet dus zijn dat servicedesks hoog gekwalificeerde medewerkers nodig hebben, maar dat de waardering van de tegenwoordige helpdeskmedewerkers daar niet mee in overeenstemming is: de servicedesk kan zo nooit gerealiseerd worden. Hebben we hier te maken met een klassieke contradictio in terminis? "Ja", zegt Gerard

Blokdijk: "mensen die enthousiast zijn voor customer service en het assisteren van mensen worden te laag gewaardeerd, de motivatie van deze mensen lijdt er onder. Het is een management issue: medewerkers van een front office worden te laag gewaardeerd."

Ton Alofs onderschrijft dit volledig en zoekt de oplossing in begeleiding: "Het management kan zorgen voor de juiste carrièreperspectieven van helpdeskmedewerkers. Nieuw aangenomen mensen kunnen daar beginnen om het IT service management vak te leren kennen, omdat later verder door te groeien naar andere functies binnen IT beheer." Dit lijkt echter alleen te werken als de doorstromingsnelheid van de helpdeskmedewerkers in de hand kan worden gehouden. Maar al te bekend is het fenomeen van de promotie naar de stropdassencultuur van Change en Problem management.

Colleen Young geeft aan dat sommige organisaties in de US dit daadwerkelijk in de praktijk brengen: "Geen promotie binnen het bedrijf alvorens medewerkers hebben aange-toond een operationele helpdeskfunctie aan te kunnen." Hiermee werd het imago van de helpdesk vergroot, immers ook medewerkers met groot potentieel werken dan op de helpdesk: het is dan geen eindstation meer voor de medewerkers.

Naast deze maatregel zou volgens Rhion Jones ook job rotation een positief effect kunnen hebben: "Job rotation is een goede mogelijkheid om de doorstroming binnen een bedrijf en de arbeidsatisfactie te verhogen. Binnen IT-beheer zijn mogelijkheden genoeg, er zijn immers veel verschillende rollen te vervullen door de enorme complexiteit van IT service management."

De conclusie is dat de helpdesk nog een lange weg heeft te gaan alvorens kan worden voldaan aan de karakteristieken van een servicedesk: voor vele problemen moeten nog oplossingen worden gevonden. De panelleden zijn het er echter allemaal roerend over eens dat de realisatie van een klantgerichte servicedesk als 'frontoffice van IT service management' van het allergrootste belang is voor het functioneren van een IT-dienstverlenende organisatie. Of zoals Foppe Vogd het uitdrukt: "De helpdesk is het begin en het eind van de (beheer)keten. We moeten deze 2 uiteinden met elkaar verbinden. Doen we dat niet dan verliezen we het contact met de klant en uiteindelijk het contact met de business."