

Waarom de hemel van servicemanagement ver weg blijft

Voorbij ITIL

ITIL werd in 1989 gelanceerd om de kwaliteit van ICT-services zeker te stellen. Nu, ruim twintig jaar later, is er versie 3 en zijn methodieken als ITIL gebruikelijk binnen ICT-servicemanagement. Maar het blijft lastig de verwachtingen waar te maken.

Marcel Fuchs

Luisteren naar de klachten over ITIL is vaak wel even schrikken: niet behaalde resultaten, trage en inflexibele ondersteuning, en functionarissen die zich achter stapels papier verschuilen. De neiging is dan om aan de methodiek zelf te gaan sleutelen. Maar Einstein zei ooit dat we problemen niet kunnen oplossen op het denkniveau waarop ze ontstaan. Daarom kijkt dit artikel naar oorzaken buiten de kaders van ITIL, en zoekt het daar een oplossingsrichting.

ITIL beschrijft wat er gebeurt in een organisatie die ICT-diensten beheert. Vanouds denkt ITIL in processen; de introductie van het idee van de Service Lifecycle in versie 3 heeft dat basale gegeven niet veranderd.

Op deze manier werken betekent dat:

- een matrixstructuur in de organisatie ontstaat, doordat de processen over de gebruikelijke afdelingen heen gaan;
- de procesverantwoordelijke targets krijgt die ondersteunend zijn aan de met de klant afgesproken resultaten;
- de werkwijze wordt vastgelegd in procedures en gegevens worden geregistreerd om die targets te halen informatie en informatie voor de besluitvorming te hebben.

Beperking

ITIL is handig. Door ITIL weten we waar we het over hebben, wie wat moet doen, en of we het goed gedaan hebben. Maar ondanks alle afspraken werken afdelingen en processen vaak moeizaam samen, is de besluitvorming vaak matig en dreigen ITIL-implemente-

teerders en procesmanagers nogal eens in hun verantwoordelijkheid te verdrinken. Ook als ze hun heil zoeken in aanverwante methodieken.

De effectiviteit van een papieren methode als ITIL wordt namelijk niet op papier bepaald, maar in de praktijk, waar mensen met elkaar moeten samenwerken. En in de praktijk van samenwerkende mensen gaat het om belangen afstemmen en keuzes maken, besluiten uitvoeren en individuele acties op elkaar afstemmen, mensen aansturen en

gebruikers het wel als oplossing voor alle problemen willen zien, bestaat van servicemanagement in de praktijk vaak een naïef beeld; iedereen doet wat de procedure zegt, communicatie strijkt alle hobbels glad en belangentegenstellingen zijn met een afspraak op papier opgelost. In de praktijk blijkt iets heel anders. Mensen doen vaak niet wat ze zouden moeten doen; ze vragen zich af: wil ik dit wel, mag ik dit wel, kan ik dit wel? Wat in een procedure staat, is dan vaak ondergeschikt aan de dagelijkse praktijk.

De praktijk vraagt om sleutelfiguren die het weten, kunnen, willen, durven en doen

beïnvloeden, zodat de organisatie haar resultaten behaalt.

Een manier om in de praktijk af te stemmen en aan te sturen wordt door ITIL en aanverwante methodieken niet uitgewerkt. De ITIL-gedachten hierover gaan niet veel verder dan dat communicatie belangrijk is, dat afspraken moeten worden vastgelegd en dat je vooral een *awareness campaign* moet organiseren.

Dit is geen verwijt aan ITIL op zich. 'ITIL-goeroe' Jan van Bon merkte terecht op dat ITIL helemaal niet claimt alomvattend en samenhangend te zijn. Maar doordat ITIL op dit gebied geen kleur bekent, terwijl ITIL-

Het enige 'wapen' dat ITIL-functionarissen hebben is 'communicatie': erg tijdrovend als je met weinig eigen macht botst op de tegenwerking van anderen met veel macht. Belangentegenstellingen zijn blijvend. Sterker nog: zijn wenselijk. Een afweging maken tussen belangen leidt tot een goed besluit. Maar belangen zijn absoluut niet statisch en dus is permanent afstemmen nodig.

De praktijk

Waar die afstemming achterwege blijft, staan procesmanagers en ITIL-implementeerdere vaak flink in de kou. Zo is daar Marije. Ze is teamcoördinator van een servicedesk en ver-





VERGROOT UW KENNIS

■ **Vakblad**
Onafhankelijke informatie en thema-uitgaven over IT-kwesties

■ **Online**
Toegang tot achtergrond-artikelen op de website en iPhone-app

■ **Nieuwsbrief**
Dagelijkse samenvatting van het nieuws en whitepaper downloads

Word abonnee van Automatisering Gids

Als abonnee van Automatisering Gids ontvangt u essentiële branche-informatie. U krijgt dagelijks toelichting op het IT-nieuws en achtergronden over de laatste IT-ontwikkelingen. Automatisering Gids geeft u inzicht en vergroot uw kennis. Neem nu een abonnement voor slechts € 115,-.

25% korting
voor u als abonnee
van IT-Infra

Ga naar www.automatiseringgids.nl/korting

Automatisering Gids

antwoordelijk voor Incident Management. Om haar resultaten te bereiken heeft ze de specialisten van de afdeling Systeembeheer nodig voor de tweedelijns-ondersteuning. Zo staat het ook in de procedure. Maar het hoofd Systeembeheer geeft deze medewerkers heel andere opdrachten, en aangezien hij hun directe chef is heeft Marije regelmatig het nakijken.

Dan is er Bas. Senior van een specialistengroep en verantwoordelijk voor een implementatie van Problem Management.

die zich inzetten om het hele bouwwerk van servicemanagement handen en voeten te geven en het van dag tot dag te laten draaien. Ze zijn niet de topmanagers met MBA's, die doorgaans meer op afstand staan. Ook niet de goedopgeleide externe consultants die na verloop van tijd weer verdwijnen. Ze zijn het middenkader, de meewerkend teamcoördinatoren, de professionals die aansturende taken krijgen, als procesmanager, of als trekker van een deel van de implementatie. Ze zijn inhoudelijk vaak uitstekend in hun vak, maar

Zonder sterk middenkader zal ieder ITIL-traject schipbreuk lijden of blijven voortsudderen

Bas merkt dat er weinig animo is voor het proces. Zijn baas heeft commitment toegezegd, maar in de praktijk merkt Bas daar niets van. Door alle wisselende wasjes die hij dagelijks moet oplossen, dreigt hij inmiddels zelf het zicht op het doel en de weg ernaartoe kwijt te raken.

Stefan is changemanager, in zijn bedrijf de vierde in twee jaar tijd. Zijn voorgangers zitten thuis. Stefans CAB-meetings zijn slopende aangelegenheden. Hoewel hij alle changes perfect voorbereidt (in de avonden), zijn er elke keer weer stammenstrijden. Het enige moment dat de stammen zich verenigen, is wanneer ze gezamenlijk Stefan zijn zwakke leiderschap verwijten. Stefan slaapt slecht. Hij heeft vaak hoofdpijn.

Arita is service level manager in een kleine organisatie. Ze heeft een bijna encyclopedische kennis van het proces, de diensten en de levenscyclus daarvan. Maar de dagelijkse praktijk van het contact met haar gesprekspartners in de klantorganisatie is erg frustrerend. Er lijkt weinig vertrouwen te zijn, en de gesprekken ontaarden vaak in harde onderhandelingen waarbij almaar nieuwe argumenten op tafel komen en Arita zich steeds meer in het nauw gedreven voelt.

Heroes

Marije, Bas, Stefan en Arita zijn voorbeelden van de *unsung heroes*, de stille sleutelfiguren

slechts matig toegerust voor de beschreven problemen. Hun training bestaat vaak (een klein beetje gechargeerd) uit een ITIL foundation, practitioner of professional plus een korte communicatie- of managementcursus met portfolio-opdracht waarin ze het nut van bondig formuleren en het maken van een standaardrapport hebben geleerd.

Administrateurs

Vaak vinden ze het wel lastig om in hun nieuwe verantwoordelijkheid stevig hun plek in te nemen, zelfstandig resultaat te behalen en daarop aanspreekbaar te zijn en andere mensen mee te krijgen om dat resultaat te kunnen behalen. Het is makkelijk om dan te zeggen: schuif die lastige besluiten en ingrepen door naar een hogere managementlaag. Maar binnen het soort procesorganisaties dat ITIL voorstaat, worden verantwoordelijkheden juist bij voorkeur niet te hoog in de organisatie neergelegd. Marije, Bas, Stefan en Arita zullen hier dus – terecht of niet – vaak nul op het rekest krijgen. Dan blijft in de praktijk als houvast alleen de procedure over. Marije, Bas, Stefan en Arita verdwijnen achter een stapel papier en worden administrateurs in plaats van slagvaardige coördinatoren.

Deze combinatie van strakke procedures en weinig slagvaardige trekkers en procesmanagers leidt voor de ICT-organisatie uiteindelijk tot onvoldoende resultaten, onte-





Grip op IT – De held die voor mijn nachtrust zorgt

IT-projecten zijn doorgaans technisch en procedureel opgezet, maar er is nog een andere dimensie: de menselijke. En het is juist de mens die van grote invloed is op de mate van succes. Dit boek gaat over de balans tussen de menselijke en de zakelijke kant van IT-projecten. Aan de hand van praktische voorbeelden wordt duidelijk hoe je kunt aanhaken bij de beleveniswereld van de business en van het operationeel management. Dit boek helpt om projecten met meer plezier uit te voeren en vormt daardoor een onmisbare aanvulling op de bekende methodische kaders.

Derk-Jan de Groot – ISBN 978 90 125 8259 9 – € 19,95



Cloud computing

Cloud computing is 'hot', maar wat is cloud computing nu precies? Welke soorten en vormen zijn er en op welke manier kan het een positieve bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van grote en kleine bedrijven? Alles wat te maken heeft met cloud computing wordt op begrijpelijke en objectieve manier besproken in dit boek. Daarnaast komen aanverwante thema's als 'Het Nieuwe Werken', hosting, security, connectivity, storage en wet- en regelgeving uitgebreid aan de orde. Het boek sluit af met een tiental recente cases waarbij clouddiensten in de praktijk werden gebracht.

Jeroen Horlings – ISBN 978 90 125 8242 1 – € 24,95



De ISM-Methode

IT-servicemanagement (ITSM) is een vakgebied dat veel aandacht trekt. Het is een erg jong vakgebied waarin continu boeiende en relevante innovaties plaatsvinden. In *De ISM-Methode* wordt een revolutionaire aanpak beschreven om IT-servicemanagement eenvoudiger, sneller, goedkoper, maar vooral succesvoller in te voeren en toe te passen. Met ISM leert een organisatie de besturing van haar activiteiten onder controle te krijgen. En met succes, want de ISM-methode groeit snel in populariteit: al meer dan 30 organisaties en meer dan 2.000 beheerders passen ISM dagelijks toe.

Wim Hoving en Jan van Bon – 978 90 125 8230 8 – € 34,95

vreden klanten, ineffectieve communicatie, verstarring – door focus op control in plaats van slagvaardigheid en innovatie – en uiteindelijk tot opgebrande procesmanagers.

Wat dus nodig is

Servicemanagement in de praktijk vraagt om sleutelfiguren die van dag tot dag de afgesproken resultaten verwezenlijken: procesmanagers, servicemanagers, teamcoördinatoren, cruciale specialisten en adviseurs; die in hun rol door het management gefa-

■ aansturen van overleggen met diverse belangen, zoals een CAB-meeting.

En ITILv3 dan?

En de nieuwe ITIL? Lost die dan niets op? Zoals eerder gezegd: het is niet de taak van ITIL om dit soort dingen op te lossen. De top-downbenadering kan wellicht helpen om waar nodig meer druk te zetten, maar tegelijk bestaat het risico dat men zich vooral op de strategische richt, en de dagelijkse praktijk vergeet. De aandacht in ITILv3 voor volwassenheid

Communicatie is tijdrovend als je botst op tegenwerking van mensen met veel macht

ciliteerd worden en zelf niet alleen weten hoe het moet, maar het ook kunnen, willen, durven en doen. Dit vergt een instelling en vaardigheid die mensen niet vanzelf hebben, ook niet na het volgen van ITIL-cursussen, maar wel getraind kan en moet worden. Het zijn uiteindelijk niet de letters op papier die maken dat een systeem werkt, maar de resultaten die deze mensen neerzetten.

Natuurlijk moeten de sleutelfiguren van een servicemanagementorganisatie op de hoogte zijn van de best practices. Maar daarnaast moeten ze drie essentiële competenties ontwikkelen. Ze moeten:

- de persoonlijke kracht hebben om verantwoordelijkheid te kunnen dragen;
- resultaat kunnen behalen en daarop ook aanspreekbaar zijn;
- doelgericht invloed kunnen uitoefenen.

Dat betekent ook een ander soort training dan ze meestal hebben. Geen algemene communicatiecursus, maar training in onder meer:

- je verantwoordelijkheid nemen en daarin ook grenzen kennen;
- zinvol resultaat creëren;
- managers en specialisten beïnvloeden;
- commitment verkrijgen en overtuigend voorstellen presenteren;
- onderhandelen over dienstverlening;

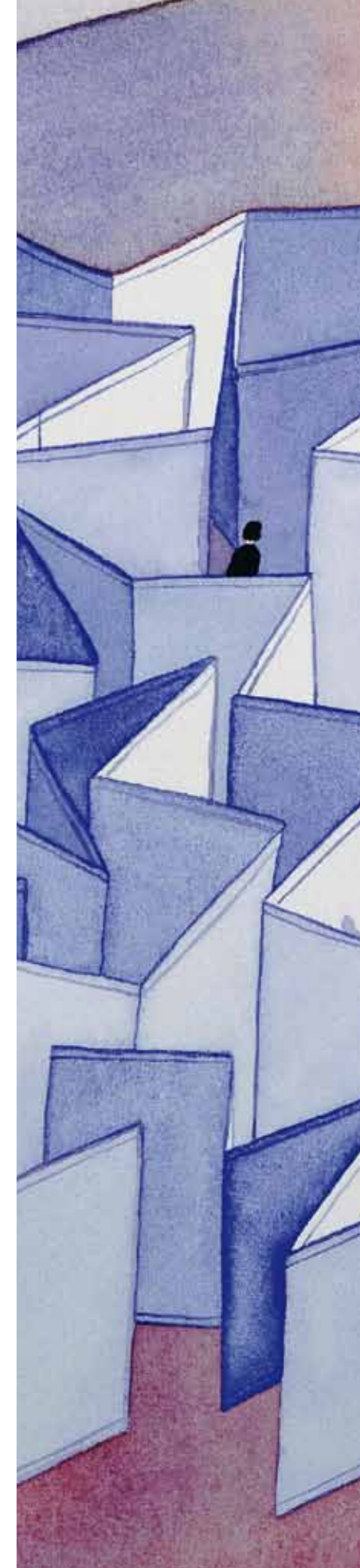
van ICT- en klantorganisaties is prima, maar zal in de praktijk niet genoeg opbrengen als de persoonlijke groei van de mensen die het gaan doen, niet wordt meegenomen.

Daarnaast compliceert ITILv3 zaken. Om te beginnen zijn er twee keer zo veel processen, dus meer rollen, en daardoor meer daadkrachtige sleutelfiguren nodig. Bovendien staan veel nieuwe rollen op een hoger niveau. En de grotere complexiteit van ITILv3 maakt het voor alle betrokkenen nog moeilijker om focus te houden op de hoofdzaken.

De uitdaging

Zonder sterk middenkader zal ieder ITIL-traject ofwel schipbreuk lijden, ofwel blijven voortsudderend zonder ooit echt tot volle tevredenheid te werken. Dus wat doen we? Blijven we ons ophangen aan ITIL voor zaken waarop ITIL geen antwoord geeft? Of geven we serieus aandacht aan de effectiviteit van de mensen die voor servicemanagement in de praktijk het verschil moeten maken? Zodat we als organisaties de resultaten behalen waarvoor we ooit met ITIL zijn begonnen.

Marchel Fuchs begon in 1992 als specialist in ICT-servicemanagement bij Pink Elephant, is gecertificeerd ITIL-servicemanager en gaf jarenlang ITIL-cursussen én trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en beïnvloeding (www.marcelfuchs.nl, mail@marcelfuchs.nl).



Onze boeken zijn verkrijgbaar in de (online) boekhandel
Kijk voor meer informatie op www.academicsservice.nl/ict