

Niet goedpraten wat er fout is gegaan

Moeizame start voor de CIT-Servicedesk

Willemieke Baan: 'Ik ga niet goedpraten wat niet goed is. Maar ik zeg wel: de CIT-Servicedesk wordt beter en zal er binnenkort staan.'



Eigenlijk wil ze het daar helemaal niet over hebben, want dan is het net alsof ze naar excuses zoekt. Maar het is gewoon zo. Na de universitaire ICT-reorganisatie heeft de Servicedesk van het CIT heeft de moeilijkste start gekend, die iemand zich maar kan indenken.

Op 1 april 2007 was de oprichting van het nieuwe Donald Smits Centrum voor IT (CIT) een feit en van de ene dag op de andere veranderde de wereld voor de ICT-medewerkers die onderdeel gingen uitmaken van de Servicedesk. Ze waren geen deel meer van een IT-afdeling van een faculteit die zich zowel met beheer als met ondersteuning bezighield, maar ze waren deel geworden van de CIT-Servicedesk, een eenheid die zich puur op de ondersteuning van gebruikers zou gaan richten. Dat op zich is al moeilijk genoeg.

Willemieke Baan, het hoofd van de CIT-Servicedesk had zich dan ook op een periode met pittige overgangsproblemen voorbereid. Maar ze had een helder idee van de organisatie die ze wilde gaan opbouwen en een plan om van situatie A naar B te komen. Dat plan, daar heeft het noodlot gehakt van gemaakt.

Grote ICT-storing

Er is geen sprake van geweest dat ze zich op de problemen kon richten die in het organisatieveranderingsjargon zo fraai met woorden als 'cultuuromslag' en 'teambuilding' benoemd kunnen worden. Vrijwel vanaf de eerste dag was het buffelen en nog eens buffelen, omdat het

de goden behaagde een aantal van de meest ernstige ICT-storingen te veroorzaken die de RUG ooit gekend heeft.

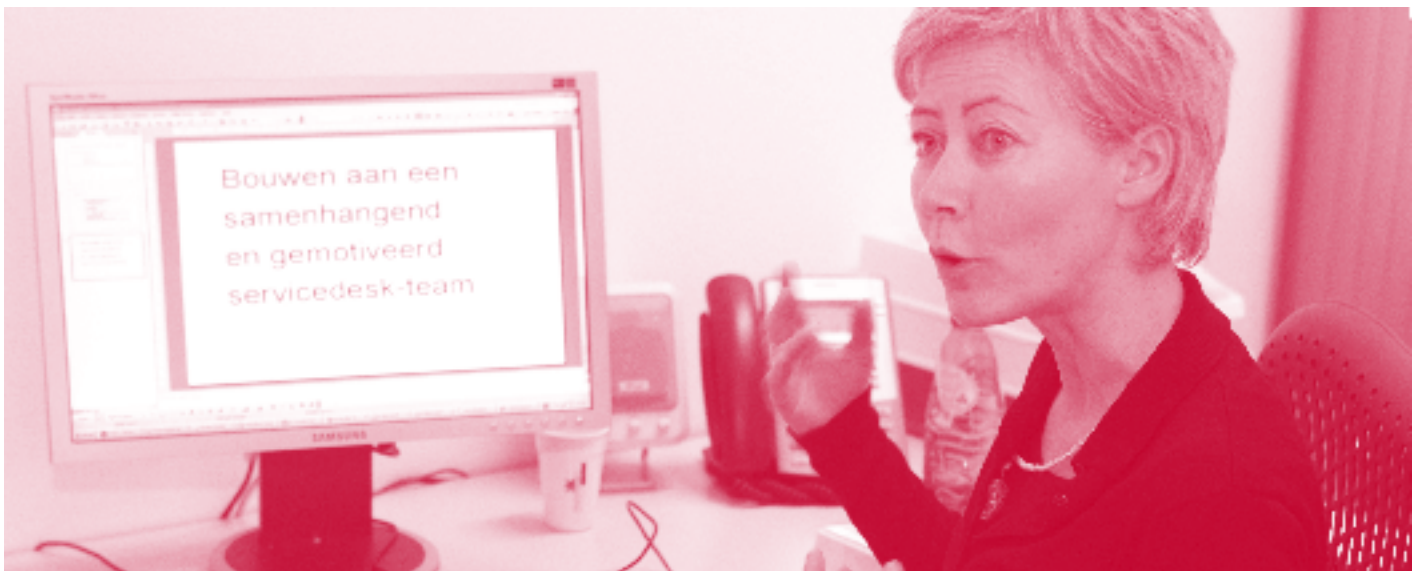
Op de gehele universiteit kon niemand meer inloggen, tentamens liepen in het honderd omdat de Elektronische Leeromgeving niet meer benaderbaar was, vergaderingen liepen mis, omdat de Calendar nul op het rekest gaf, mensen konden elkaar geen mailtjes meer sturen en vreesden dat ze al hun data kwijt zouden raken.

Onder dat soort omstandigheden hebben Servicedesk-medewerkers het druk. Om het eufemistisch uit te drukken. Misschien dat het beter is om te zeggen, dat ze van achter niet meer weten of ze van voren nog leven. Zelfs als er op dat moment een perfecte Servicedesk-organisatie had gestaan, zou het buitengewoon moeilijk geweest zijn goede gebruikersondersteuning te geven.

Maar er stond helemaal geen perfecte Servicedesk. Er stond een verzameling mensen die elkaar nog moesten leren kennen, die nog geen of nog maar nauwelijks met elkaar over nieuwe werkprocedures hadden kunnen praten en die tot hun verrassing merkten dat gewoonten en gebruiken, handigheidjes en methodes, die het in de oude situatie goed deden, in de nieuwe niet meer werkten.

Heksenketel

Willemieke: 'Ik wil er eigenlijk echt niet meer over praten, want dan lijkt het net alsof ik goed zit te praten wat niet goed was, maar nu ja, jij bent erover begonnen. Je moet je voorstellen,



dat het de bedoeling was dat alle lokale servers naar centraal verplaatst zouden worden. Dat was en is een belangrijk onderdeel van de reorganisatie. Maar wat we midden in die heksenketel ontdekten, was dat die centralisatie helemaal nog niet overal was doorgevoerd. Dan stond een server nog decentraal, maar de beheerder van die server werkte al centraal. Dat soort dingen ontdekten we dan.

Je kunt je waarschijnlijk wel indenken tot hoeveel communicatieproblemen dat aanleiding geeft. Bij wie moet je zijn om een dergelijk probleem op te lossen? Dat wisten de Servicedesk-medewerkers vaak niet meer. En dat in een situatie waarin je overstroomd wordt met telefoontjes van docenten en onderzoekers, secretaresses en ambtenaren, die er van uitgaan dat je dat wel allemaal weet en dat je de zaak gewoon weer even in orde brengt.

Ik kan je wel zeggen dat het een periode was, waarin de Servicedesk-medewerkers het vaak ook persoonlijk domweg heel moeilijk hadden. Iedere avond ga je met een zeer onbevredigd gevoel naar huis. In zo'n situatie doe je het namelijk nooit goed. En je weet maar één ding zeker: morgen is het weer zo.'

Overleven

'In principe is het zo, dat in de wereld van de ICT precies bekend is hoe je een ICT-organisatie moet inrichten. Hoe je units met beheer-ontwikkel-, en ondersteunende taken met elkaar moet laten samenwerken. Dat staat allemaal gedetailleerd beschreven in allerlei organisatiefi-

losophieën en -methodieken, zoals bijvoorbeeld de ITIL-methodiek, die binnen de RUG gebruikt wordt.

Maar het is natuurlijk wel zo, dat zo'n methodiek als het ware inge oefend moet worden. Een organisatorische blauwdruk alleen is niet voldoende, hoe belangrijk die ook is. Alle medewerkers moeten die blauwdruk kennen en begrijpen en er mee vertrouwd raken. En op basis van de ervaringen die opgedaan worden, moet de blauwdruk bijgesteld worden, tot het op een bepaald moment zo is, dat hij goed klikt.

Die inleertijd is de Servicedesk echter niet gegund. De overige units van het CIT overigens ook niet, maar bij de unit die direct met de gebruikers van doen heeft, komt de klap het hardst aan. Leren? Bijstellen? Evalueren? Daar kwam allemaal niets van. Het was vanaf het prille begin racen en rennen geblazen. Bij de Servicedesk van het CIT is leven een tijd lang overleven geweest.'

Klanten goed kennen

Een voorspelbaar gevolg van alle beroering: gebruikers zetten vraagtekens bij het helpdesk-concept en bij de ICT-centralisatie. De reorganisatie van de ICT-voorzieningen mag dan wellicht 'efficiencywinst' hebben opgeleverd, vroeger was het toch beter. Sommigen zeiden: geef ons onze eigen medewerkers weer terug. Anderen zeiden: die helpdesk is volledig verkeerd georganiseerd. De Servicedesk-medewerkers registreren je klacht alleen nog maar en verder doen ze niets.

En er barstte ook een storm van kritiek los op

het 'roulatiemodel', dat Willemieke in het leven geroepen had. Dat hield in dat Servicedesk-medewerkers over de verschillende locaties aan de faculteiten rouleerden.

Dat was toch wel het stomste wat je doen kon. Het is toch duidelijk dat een helpdeskmedewerker 'zijn' (of 'haar') klantjes goed moet kennen! Roulatie: wat een krankzinnigheid. Dat krijg je er nou van als zo'n groot instituut de lakens kan gaan uitdelen.

Willemieke: 'Ja, dat is moeilijk, vooral ook omdat die kritiek vaak nogal ... eehh ... fel verwoord wordt. En ook omdat ik niet goed wou gaan praten, wat fout ging. Die mensen hadden natuurlijk wel gelijk: er ging veel te veel fout. Alleen: dat lag niet aan de registratie van klachten in Magic en ook niet aan het roulatiesysteem. Maar probeer mensen daar maar eens van te overtuigen. Die geloven daar niets van, natuurlijk.'

Magic

De Servicedesk die het CIT probeert op te bouwen is een 'skilled helpdesk'. Dat betekent: een Servicedesk-medewerker weet zoveel van de werkplek van de gebruiker, dat hij hem vaak zelf en dus direct uit de brand kan helpen als hij benaderd wordt.

Maar zo eenvoudig ligt dat niet altijd. Als bijvoorbeeld een printer het niet doet en het lokaal niet op te lossen valt, dan moet de Servicedesk-medewerker ervoor zorgen dat de beheerder, die zich op de centrale locatie bevindt, het probleem oplost.



De communicatie tussen Servicedesk en het beheer verloopt via Magic, een programma waarin de Servicedesk-medewerker noteert wat er mis is.

Het idee is: de klacht wordt in Magic geneoteerd, de beheerder ziet dat er een probleem met de server of in de infrastructuur is, lost het op en geeft via Magic door aan de Servicedesk-medewerker dat de klacht verholpen is en de Servicedesk-medewerker vertelt de gebruiker dat alles weer OK is.

Willemieke: 'Het idee is dus helemaal niet dat de lokale Servicedesk alleen nog maar registreert. Zij zorgen ervoor dat de storingsmelding, wanneer zij het zelf niet kunnen oplossen, daar terecht komt waar hij verholpen kan worden.'

Het punt is alleen: dat gaat anders dan vroeger. De experts zitten op afstand en als die nodig zijn, moet er dus met ze gecommuniceerd worden. Als je dat communicatiesysteem binnen het CIT niet goed opzet, gaat er van alles mis.

Daarom moeten Servicedesk-medewerkers en overigens ook de experts domweg een deel van hun tijd aan Magic besteden. Zeker in een beginperiode wordt daar natuurlijk op gemopperd. Maar je zult zien: als iedereen het gaat doen, dan krijg je op enig moment gewoon de wind mee. Dan merk je: registratie in Magic draagt bij om het probleem snel en adequaat op te kunnen lossen. En om de gebruiker te vertellen hoe het met de oplossing van zijn klacht staat. Het is anders dan vroeger, de lijnen zijn langer maar slechter is het niet.

Kijk: als we een normale start gehad zouden hebben, dan zouden we ook een overgangspriode gehad hebben. Als mensen op een andere manier moeten gaan werken, dan kost het altijd tijd, voordat de nieuwe routine ingesleten is.

Maar we hebben geen normale start gehad. En daardoor sloeg overal de onzekerheid toe.

Maar ik merk nu dat het begint te werken. Toen Magic alleen bij de Servicedesks ingevoerd werd, vonden veel mensen het pure overhead. Nu willen, zowel beheerders als Servicedesk-medewerkers, het al niet meer kwijt. Je merkt het gewoon: dit is de manier om in zo'n grote organisatie als het CIT de communicatie goed te regelen.'

Roulatie

Dit zal volgens Willemieke ook voor het roulatiesysteem gaan gelden.

Willemieke: 'Ik heb er wel spijt van dat ik ooit het woord roulatie gebruikt heb. Het is een samenwerkingssysteem. Het idee erachter is, dat de Servicedesk-medewerkers elkaar leren kennen en van elkaar leren. Ze zien: hier doen ze het zus, daar doen ze het weer anders en ze gaan met elkaar praten over wat de beste manier is.'

Daarnaast heeft het als doel om binnen een team alle taken eerlijk over de medewerkers te verdelen. Het woord roulatie klinkt heel sterk als: o help, ik heb geen werkplek meer. Het heeft een negatieve lading gekregen.

Maar je kunt het ook positief zien. Je leert je collegae kennen, de werkdruk en werkzaamheden worden verdeeld en er wordt kennis opgebouwd.

Het is overigens ook nog een noodzakelijke keuze, gezien het aantal medewerkers dat we binnen de Servicedesk hebben ten opzichte van het aantal locaties van waaruit gewerkt moet worden.'

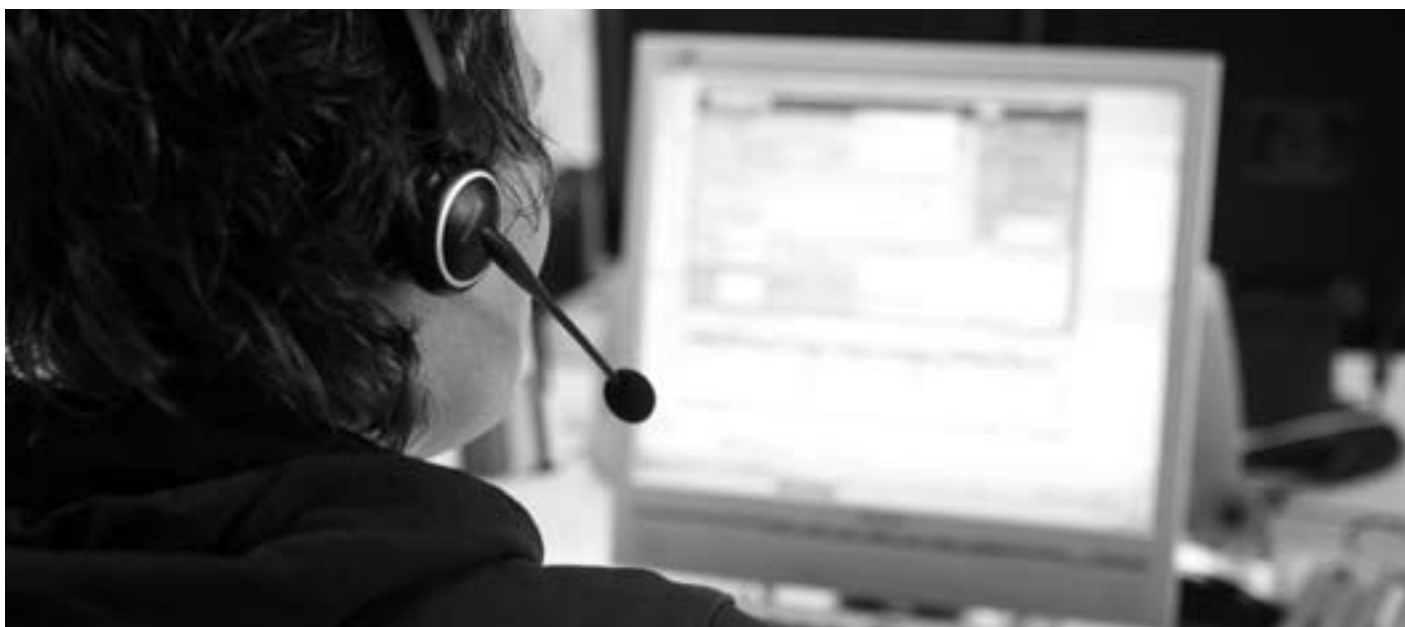
Ja, OK, dat klinkt wel mooi, maar als mensen heel snel van plaats wisselen, raken ze nooit ergens echt thuis. Of ze kunnen gaan denken: na mij de zondvloed. Als het mis loopt, zit ik weer ergens anders.

Willemieke: 'Er zijn ook veel indianenverhalen in omloop gekomen over het roulatiesysteem. Het is niet zo dat de medewerkers van plaats naar plaats gejaagd worden. Er is echt wel over nagedacht. Op kleinere locaties wissel je eens in de vier weken van werkplek, op grotere eens in de zes weken.'

En er wordt met een dakpansysteem gewerkt. Als je op een nieuwe plek komt, zit daar een medewerker die nog slechts de helft van de tijd daar aan het werk is. Het is dus nooit zo: iedereen staat op en vertrekt. Er is wel degelijk continuïteit. Althans: als alles gaat zoals gepland.'

Maar helaas: de storingsdemonen gooiden roet in het eten en niet alles ging meer zoals gepland. Om de tsunami aan problemen op te lossen, werden ad hoc-beslissingen genomen over veranderingen in het roulatieplan, die tot gevolg hadden dat het systeem chaotisch werd.

Willemieke: 'Het is inderdaad zo, dat te snelle roulatie van mensen is voorgekomen. De



schema's liepen in de war, zo was het inderdaad op een bepaald moment. Maar daar zijn we nu redelijk overheen. Het gaat nu meer geordend en het is nu zover dat medewerkers voor de tweede of derde op dezelfde locatie komen.

En nu begint het te werken zoals de bedoeling was. Mensen leren van elkaar. Dat merk je gewoon. Nogmaals: ik ga niet goed praten wat er allemaal verkeerd is gegaan. Maar die Servicedesk van het CIT: die staat er binnenkort. Daar ben ik van overtuigd.'

Communicatie

'Naast de storingen heeft het CIT in het vorig jaar ook een security-probleem te verwerken gehad. Veiligheidsproblemen zijn misschien nog wel erger dan gewone storingen. Technische storingen, ook hele erge, worden op enig moment opgelost, bijvoorbeeld doordat er nieuwe en snellere servers gekocht worden of betere software.

Maar veiligheidsproblemen kunnen doorgaans alleen opgelost worden, door strenger te worden. En dat is precies de manier waarop

het CIT haar beveiligingsprobleem van het afgelopen jaar opgelost heeft. Alle ICT-beheerders moesten hun machines achter een firewall zetten en ze kregen nieuwe accounts, waarin hun rechten veel preciezer gespecificeerd waren dan voorheen.


Daar is door het CIT een heel nieuw systeem voor verzonnen en van zo'n systeem hebben gebruikers dan last. Van het ene op het andere moment mag je iets niet meer. Moet je iemand anders vragen iets te doen, wat je tot dan toe altijd zelf deed. En dan word je boos. We leven tenslotte in een korte lontjes-maatschappij. Er staat een premie op pissig reageren, wat er ook gezegd mag worden over fatsoen moet je doen.'

Kortom: ook dat kreeg de Servicedesk nog over zich heen. Het CIT is er nog maar net en het maakt al misbruik van zijn monopoliepositie. We mogen niets meer. Ze hebben gewoon de macht gegrepen, daar in die bonbon.

Willemieke: 'En toch waren de maatregelen legitiem. Dat was heel duidelijk. De risico's waren te groot. Het CIT moest daar wat aan doen. Het

probleem is alleen: we zijn er verbazingwekkend slecht in dat ook uit te leggen. Dat zie ik als een groot probleem. Ik merk vaak dat gebruikers maatregelen accepteren als ze helder en tijdig uitgelegd worden. Maar dat doen we niet. De nieuwe Servicedesk-medewerkers zijn ook nog onvoldoende geïntroduceerd bij de eindgebruikers. Daar zijn we nog steeds mee bezig. Als jij of Pictogram daar ideeën voor hebt, hoor ik het graag.'

Helaas. Noch ondergetekende, noch Pictogram heeft daar veel ideeën over. Wij zijn meer van die mensen die maar wat aanrommel. We schrijven eens een stukje hierover. Dan weer daarover. En dat is het dan.

In het volgende nummer van Pictogram daarom meer over de Servicedesk. Opdat het CIT er voor kan zorgen, dat de Servicedesk er binnenkort inderdaad staat. 

Balies Servicedesk

Locatie	Telefoon	E-mail	Openingstijden
Servicedesk Centraal	3232	servicedesk.centraal@rug.nl	Ma-vrij: 8.30-22.00 Za: 10.00-18.00
Servicedesk Zernike - Balie Haren - Balie Nijenborgh - Balie Bernouilliborg - Balie Landleven	7222	servicedesk.zernike@rug.nl	Ma-vrij: 8.30-17.00
Servicedesk Binnenstad - Balie Harmonie - Balie Gr. Kruisstr. 2/1 - Balie Broerstraat 5	5959	servicedesk.binnenstad@rug.nl	Ma-vrij: 8.30-17.00



- De website van de Servicedesk waar ook een overzicht van de locaties is te vinden: www.rug.nl/cit/helpdesk