Outsourcings-relaties op de sofa

Alhoewel we op de goede weg zijn met outsourcing, valt er nog veel waarde aan outsourcingsrelaties toe te voegen door een hechtere samenwerking tussen de partners. Dit artikel vraagt aandacht voor de relationele en menselijke aspecten van uitbesteden, die bepalend zijn voor de vraag of het maximale uit uitbestedingrelaties wordt gehaald. Waaraan moet een 'goede' samenwerking voldoen, hoe meten we dat en hoe sturen we daarop?

Tekst: Kees Ootes en Paul Muller

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het professionaliseren van outsourcing. Er zijn goede modellen om outsourcing aan te pakken, regieorganisaties zijn volwassen geworden, leveranciers hebben hun services goed op orde en we hebben de nodige ervaring opgedaan. Inmiddels worden Escm[1], de 'open standaard' voor sourcing, of methoden van sourcingsadviesbureaus steeds vaker als leidraad gehanteerd. Voor de inrichting en besturing zijn standaarden als ITIL, ASL, Prince2, IS-Lite, CMMI, Cobit en Six Sigma inmiddels gemeengoed. Als dit de belangrijke bouwstenen van outsourcing zijn, dan vormen vijf kernprincipes van samenwerking het cement. De verbindende factor tussen strategie en mensen, tussen de teams en individuen die er samen voor verantwoordelijk zijn dat de uitbestedingsrelatie een succes wordt en meerwaarde oplevert.

HET BELANG VAN DE PRINCIPES

Bij het vaststellen van de vijf principes die we onderkennen, hebben we goed gekeken naar succesvolle en minder succesvolle uitbestedingsrelaties. Daaruit blijkt dat succesvolle uitbestedingsrelaties een aantal eigenschappen hebben die niet-succesvolle relaties in meer of mindere mate missen. Zo blijken de succesvolle intensief te communiceren, zowel intern als met hun omgeving; zijn het bruggenbouwers die oog hebben voor ieders belangen en tonen ze in hoge mate betrokkenheid. Zij richten zich op gemeenschappelijke doelen en houden die steeds in het vizier; ze zijn ambitieus en maken plannen voor de toekomst; en ze zijn licht ongeduldig en willen zaken snel en goed voor elkaar hebben. Waarom dit belangrijke factoren zijn, wordt duidelijk als je ze afzet tegen dat wat kenmerkend is voor niet-succesvolle relaties, zoals weergegeven in tabel 1.

De vijf kernprincipes lichten we kort toe. Vervolgens gaan we in op de stuur- en meetinstrumenten voor het toepassen van de principes en de effecten ervan.

DE VIJF SAMENWERKINGPRINCIPES

Dialoog in plaats van discussie

Elke samenwerking moet zich ontwikkelen. Communicatie speelt hierin een cruciale rol. Interpretatieverschillen, conflicterende ideeën, cultuurverschillen ...; er zijn tal van zaken die dienen te worden besproken en afgestemd. Een constructieve communicatiestijl is de dialoog. Bij de dialoog wordt ernaar gestreefd om denkbeelden en inzichten met elkaar te delen, met respect voor elkaars standpunten. Veelal leidt dit tot optimale keuzes, die op maximaal draagvlak kunnen rekenen.

Bruggen bouwen

Bij uitbesteding zijn vanuit verschil-

SUCCESVOL	NIET-SUCCESVOL
Veel communicatie (intern en extern)	Gesloten, communicatie beperkt tot het noodzakelijke
Bruggen bouwen, motiverend	Kaderend, muren bouwen, elkaar op fouten wijzen
Gericht op gemeenschappelijke doelen	Focus op verschillende standpunten, loopgraven
Snel handelend, initiatiefrijk, actiegericht	Reactief, niet meer doen dan wat gevraagd wordt
Ambitieus en toekomstgericht	Weinig ambities, zien wel wat de toekomst brengt

Tabel 1. Kenmerken van succesvolle en niet-succesvolle uitbestedingsrelaties.

lende organisaties, diverse disciplines betrokken (businessunits, Finance, IT-management, IT-delivery, HRM, ...). Wat vanuit één invalshoek logisch kan zijn, kan voor een andere minder vanzelfsprekend zijn. De bruggenbouwer legt verbanden over de diverse disciplines heen en maakt consequenties van keuzes voor de gehele keten inzichtelijk. Zeer belangrijk is inzicht creëren in keuzes en de onderbouwing en consequenties ervan, in voor alle partijen begrijpelijke bewoording.

Convergentie
Elke samenwerking ontstaat omdat partijen verwachten dat samenwerking meer oplevert, dan wanneer je alles zelf doet (of niet doet). Er is echter geen samenwerking die niet ook een aantal nadelige effecten oplevert. Convergentie is erop gericht conflicterende belangen te vermijden en de gezamenlijke belangen te versterken. Een belangrijk aspect is het steeds voor ogen houden van het gemeenschappelijke doel en de meerwaarde van de samenwerking.

Snelheid van samenwerking
Uitbesteden is geen kwestie van contracteren, transitie en vervolgens drie tot zeven jaar 'op de tent passen'. In de tijd vinden tal van veranderingen plaats en streven we continu naar verbeteringen. De snelheid waarmee we doelen bereiken, inspelen op veranderende omstandigheden en innovaties doorvoeren, vormen belangrijke drijfveren voor teams. Successen mogen dan ook gezamenlijk gevierd worden.

In succesvolle uitbestedingsrelaties worden bruggen gebouwd

Stretch versus slack[2]
Teams en individuen zoeken continu naar uitdaging. Schaarste, tijdsdruk en complexe vraagstukken bevorderen creativiteit en zorgen ervoor dat we risico's strak managen.
Overdaad en lage ambities zorgen voor weinig creativiteit en gaan ten koste van de alertheid. Zorg er dus voor dat teams voldoende prikkels hebben om te verbeteren en innoveren. Dit houdt teams fris en scherp en leidt ertoe dat individuen zich blijven ontwikkelen.

DASHBOARD
Samenwerkingprincipes zijn mooi, maar pas zinvol als we ze kunnen meten en erop kunnen sturen. Allereerst kijken we naar de meetinstrumenten. Meting vindt plaats langs drie assen. De gezamenlijke uitkomst is een goede indicatie van hoe het team ervoor staat.

1. Performance. Allereerst stellen we feitelijk de performance van het moment vast. Dit is over het algemeen al goed ingericht. KPI's, projectmijlpalen, SLA's, tevredenheid gebruikers enzovoort worden gemeten, gerapporteerd en gemanaged.
2. Gedrag. Ten tweede meten we het gedrag van teams en individuen. Door observatie kunnen we vaststellen in welke mate de principes door het team worden toegepast.
3. Perceptie. Ten derde meten we de beleving van het team en de directe omgeving. Dit vertelt ons wat de gepercipieerde waarde is van de samenwerking voor de individuele leden van teams en hoe dit uitstraalt op de omgeving.

De metingen geven inzicht in:
1. het effect dat het team sorteert, de momentopname;
2. het functioneren van het team, hetgeen een goede indicatie voor de korte termijn geeft;
3. de mate waarin teamleden zich de principes eigen hebben gemaakt.

Dit laatste geeft aan in welke mate het team in staat is zichzelf te managen op de langere termijn en kan omgaan met nieuwe uitdagingen.

De volgende vraag is wat we moeten/willen meten, dat relevant is voor de kwaliteit en effectiviteit van samenwerking. Een indeling die wij vaak hanteren meet op vier punten, de TEAM-meting; taakgerichte aspecten, empathie en emotionele aspecten, attitude en communicatie, motivatie.

TEAM hoofdthema's	Metingen: Performance / Gedrag / Perceptie Subthema's	Toelichting
Taakgerichte aspecten	Begrip en belang	Begrijpen wat het doel is (en het belang ervan) en wat ervoor gedaan moet worden
	Urgentie en prioriteiten	Besef van de noodzaak om tijdig zaken gedaan te krijgen
	Taken, rollen	Begrijpen wat de verschillende rollen zijn en de bijdrage ervan van de diverse teamleden
Empathie & emotie	Inleven	Het inzicht in belangen en emoties van anderen en het hiermee kunnen omgaan
	Emotie	Inzicht in je eigen gevoelstoestand en hier op goede wijze uiting aan kunnen geven en mee kunnen omgaan
Attitude & communicatie	Gedrag(svoorkeur)	Gedragskenmerken van het teamlid en de effectiviteit ervan in specifieke situaties
	Communicate	Communicatiestijl van teamlid en de effectiviteit ervan in specifieke situaties
Motivatie	Effort	Energie die teamlid erin wil steken om doel te bereiken
	Verbondenheid	Mate waarin teamlid zich met het doel verbonden voelt
	Strategie	De weg waarlangs teamlid het doel wil bereiken

Tabel 2. De TEAM-meting: taakgerichte aspecten, empathie en emotionele aspecten, attitude en communicatie, motivatie.

Clarity assessment

	+	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	-	
Het hoofddoel van het contract is volkomen helder en afgestemd													Het hoofddoel van het contract is niet helder en onvoldoende afgestemd
Begrippen en definities zijn helder en expliciet vastgelegd													Begrippen en definities zijn onduidelijk en niet geformaliseerd
'As is'- en 'to be'-situatie zijn duidelijk, evenals de te volgen route													'As is' en 'to be' zijn niet duidelijk, dit geldt ook voor de te volgen route
Er is een gedragen, gezamenlijk beeld van taken en verantwoordelijkheden													Er is geen gedragen, gezamenlijk beeld van taken en verantwoordelijkheden
We beschikken over de juiste informatie en specificaties													We beschikken niet over de juiste informatie en specificaties

Figuur 1. Voorbeeld meting 3: Beleving (taakgerichte aspecten).

Ten slotte is de vraag wanneer we de metingen willen verrichten. Dit is sterk afhankelijk van de fase, vorm, duur en omvang van het uitbestedingstraject. Algemeen kunnen het volgende we stellen.

- De performancemetingfrequentie is vaak vastgelegd in het projectplan, transitieplan of SLA's.
- Het meten van gedrag (en sturen daarop) is in feite een continu proces. Het formeel meten kan plaatsvinden aan het begin van de samenwerking (nulmeting), na de start-upfase (readiness-meting), voorafgaand aan belangrijke (deel-) projecten en wijzigingen (maturity-meting).
- Meten van beleving. Ook hiervoor geldt dat managen hiervan een continu proces is. Formele meetmomenten kunnen parallel lopen aan de gedragmeting. Daarnaast kan bij langdurige uitbestedingscontracten een periodieke meting plaatsvinden.

Overigens is het doel van een meting altijd tweeledig: enerzijds vaststellen wat het niveau van de samenwerking is, anderzijds teams bewust maken en houden van het belang van samenwerking.

1. **Teambuilding: kennismaken, relaties bouwen, inzicht in elkaars werkzaamheden, afspreken teamregels**
2. **Focus & scope: inzicht in opdracht en afspraken over doelstellingen op hoofdlijnen**
3. **Activiteiten & taken: structureren activiteiten, taken, rollen, verantwoordelijkheden en wijze van samenwerken**
4. **Detailinzicht & -planning: in groepen uitwerken van activiteiten en oplossen discussiepunten en onduidelijkheden**
5. **Uitvoering & afstemming: werkzaamheden opzetten en uitvoeren, afstemmen effecten en resultaten**
6. **Exceptiemanagement: methodisch aanpakken en oplossen van uitzonderingen en problemen**
7. **Verbeteren: bedenken en doorvoeren van significante verbeteringen in samenwerking**
8. **Vernieuwen: 'out of the box'-innovaties doorvoeren die de samenwerking op een hoger plan tillen of aanpassen aan veranderende omstandigheden**

Figuur 2. Stappenplan voor teamontwikkeling bij outsourcing.

HET TEAM OP KOERS BRENGEN EN HOUDEN

Als we binnen outsourcing praten over teams dan moeten we ons realiseren dat in de verschillende fasen van outsourcing (strategie, definitie en selectie, transitie, en operationele fase), verschillende teams actief zijn. Dit betekent dat we per fase aan teamontwikkeling moeten doen!

Voor teamontwikkeling, zelfmanagement en communicatie zijn vele stuurinstrumenten ontwikkeld die teams en individuen helpen bij het zich eigen maken en toepassen van de principes. Zo zijn er instrumenten gericht op het verkrijgen van inzicht en het aanleren van vaardigheden en andere gericht op het (ondersteunen bij het) toepassen van de principes in de praktijk. Het beste resultaat wordt verkregen door een gestructureerd stappenplan te hanteren en daarbinnen een mix van instrumenten toe te passen. Als voorbeeld geven we hier een achtstappenplan voor teamontwikkeling bij outsourcing en gaan we dieper in op stap zes 'exceptiemanagement'.

De basis wordt gevormd door het Tuckmans-model[3]: forming, stroming, norming, performing. Per fase zijn twee programma's gedefinieerd. Voor elk programma is een combinatie van instrumenten in te zetten. Als voorbeeld geven we exceptiemanagement. Dit behelst de activiteiten die zijn gericht op het behandelen van onvoorziene omstandigheden en het oplossen van problemen. In elke fase van outsouring kunnen we bij de uitvoering tegen onvoorziene problemen aanlopen. Ondanks zorgvuldige voorbereiding, strakke planning en duidelijke afspraken, worden we geconfronteerd met een weerbarstige praktijk. In het slechtste geval wordt er dan naar elkaar gewezen, staat de schuldvraag centraal, werken we langs elkaar heen (of werken we elkaar tegen) en volharden we in koppigheid. In het beste geval bundelen we krachten, parkeren we de schuldvraag en werken we aan een snelle, constructieve oplossing. Exceptiemanagement leert teams hoe dit te bewerkstelligen in houding, structuur, besturing en proces. Dit doen we met behulp van diverse instrumenten. Het programma omvat bijvoorbeeld:

- een workshop waarin wordt gewerkt aan de specifieke vaardigheden en rollen die nodig zijn om onder druk problemen aan te pakken;
- een simulatie waarin met elkaar ervaring wordt opgedaan in een 'veilige, realistische' omgeving;
- een leidraad aan de hand waarvan procedures worden opgesteld;
- what if-scenariobrainstorm en planning om maximaal voorbereid te zijn op mogelijke gebeurtenissen.

De verschillende fasen van outsourcing kennen ook verschillende teams

Naast het feit dat deze exercitie heel veel inzicht oplevert over de inhou-

Exceptiemanagement

nummer	Exceptie	Datum	Priority level	Scenario nr.	Dialoog	Synergie	Convergentie	Snelheid	Stretch
1			1 2 3 4 5						

DIALOOG:
Worden de procedures in acht genomen? Zijn de juiste mensen met elkaar aan het praten? Wordt informatie goed gedeeld? Staat de oplossing centraal? Wordt er intensief en constructief gecommuniceerd? Leidt dit tot afspraken en acties? Worden ideeën uitgewisseld? ...

KETENSYNERGIE:
Zijn alle partijenen geïnformeerd/ betrokken? Is het probleem duidelijk? Is de impact/het risico duidelijk? Is duidelijk wie welke bijdrage kan leveren aan de oplossing? Stelt iedereen de juiste prioriteiten? ...

CONVERGENTIE:
Wat is het belang van partijen om het knelpunt op te lossen? Levert dit direct of indirect een voordeel of nadeel op? Wat zijn de positieve/negatieve effecten op het resultaat op de lange termijn? Wie dragen de kosten/risico's? Wat zijn de (financiële) consequenties? ...

SNELHEID:
Is de urgentie bij iedereen bekend? Is de impact van de urgentie voor betrokkenen duidelijk? Zijn er conflicterende prioriteiten? afhankelijkheden? Zijn er (onderlinge) acties/oplossingen te plannen? Is er een detailplanning? Is er een harde deadline? ...

STRETCH:
Is er sprake van een (acceptabele) druk? Ziet iedereen het succes als ze erin slagen het probleem op te lossen? Straalt dit af op alle betrokkenen? Hebben ze de ruimte/ de middelen/het mandaat/de steun om het probleem op te lossen? ...

Figuur 3. Voorbeeldprocedures: checklist exceptiemanagement.

delijke aspecten van de samenwerking, is het ons vooral te doen om de samenwerking te verstevigen en 'disaster-proof' te maken. Het onderstaande overzicht geeft een inkijk in de wijze waarop de vijf kernprincipes worden gehanteerd bij het managen van een exceptie.

HEFBOOMEFFECT

Wij zien (het sturen op) de ontwikkeling van teams en individuen nadrukkelijk als een cruciaal, additioneel onderdeel van uitbestedingsrelaties. Een goede samenwerking en betrokken medewerkers leveren belangrijkste voordelen zijn, zoals:

- duidelijkheid en commitment in focus en richting;
- een verbeterd moraal van teams en medewerkers die zich gesterkt voelen;
- goede relaties met de omgeving (klanten, gebruikers);
- meer realiseren met minder middelen en inspanning;
- het aanwakkeren van creativiteit, gericht op het vinden van oplossingen, verbeteren en innoveren.

Dit levert significante verbeteringen op in snelheid, productiviteit, kwaliteit en de uiteindelijke resultaten van uitbestedingsrelaties.

Het ontwikkelen van teams is echter niet iets 'wat je er even bij doet'. Vaak krijgt het te weinig aandacht omdat inhoudelijke aspecten en aansturing de meeste aandacht opeisen. Ook vraagt het andere vaardigheden van managers. De wijze waarop hiermee kan worden omgegaan is verschillend. Men kan kiezen voor een verandermanager die gedurende een of meerdere outsourcingsfasen dit proces begeleidt of men kan ervoor kiezen (programma)managers op deze vaardigheden en aspecten van outsourcing te trainen. Feit is dat veel uitbestedingsrelaties nog beter kunnen performen als de samenwerking optimaal is. Dit gaat niet vanzelf, maar moet georganiseerd worden!

Kees Ootes is zelfstandig interim-manager en consultant op het gebied van IT-management en sourcingsvraagstukken. Paul Muller is managing partner bij Stratitude en is strategieconsultant en trainer op het gebied van customer-relationshipservices.

noten
1 eSCM van Carnegie Mellon ITSqc is een standaard voor outsourcingstrajecten. Meer informatie vindt u op www.itsqc.org.
2 Naar Hamel & Prahalad, Competing for the Future©, 1994.
3 Tuckman's Group Development Model 1965, 1977. Aan het eind van de verschillende uitbestedingsfasen en bij contractbeëindiging is de additionele 'adjourning phase' of 'mourning phase' te hanteren. Vernieuwen valt in het model dat wij hanteren in de 'performing phase'. Leidt vernieuwen tot significante contractwijzigingen, dan kan in het Tuckman-model gesproken worden over een 'transforming phase'.