

Aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor

Sourcing is mensenwerk

Om het succes van outsourcing te garanderen moet rekening worden gehouden met aanwezige culturele verschillen tussen de organisaties. De auteurs beschrijven de culturele factoren die van belang zijn in een outsourcingtraject.

Peter Horsten en Guus Delen

Outsourcing van bedrijfsonderdelen is een complex dilemma met grote gevolgen voor de directbetrokkenen en vereist een grote mate van zorgvuldigheid om het succes te garanderen. Toch gaat het in de praktijk nog vaak mis, in veel gevallen omdat geen rekening is gehouden met aanwezige culturele verschillen tussen de organisaties. Iedere cultuur kent zijn eigen communicatieregels. Als deze regels tussen culturen afwijken, ontstaan al snel misverstanden die een samenwerking bemoeilijken of zelfs in de weg staan. Om dit te voorkomen is het van belang dat men zich realiseert dat organisaties 'gemaakt' worden door mensen. De mens vormt de toegevoegde waarde voor de klant. Als mensen het naar hun zin hebben, leveren ze een goede dienstverlening. Aandacht voor de mens is daarom een must tijdens een outsourcingtraject.

Wat er bij outsourcing eigenlijk gebeurt is dat drie groepen medewerkers rigoureus uit elkaar worden getrokken: a) de gebruikers, b) het ict-personeel dat overgaat naar de leverancier en c) het personeel dat achterblijft om die leverancier aan te sturen. De echte knip gaat dwars door de oude ict-afdeling heen, tussen het personeel dat achterblijft om de leverancier aan te sturen, het

zogenaamde *demand management*, en het personeel dat overgaat naar de leverancier om daar invulling te geven aan de dienstverlening. Een goede ontvlechting van deze twee functies is een absolute voorwaarde voor succesvolle outsourcing (Rijsenbrij & Delen, 2003). De hamvraag is: wie gaat en wie blijft? De stelregel is dat de verhouding tussen demand management en uitvoering 1:10 is. Ongeveer 90% van het personeel gaat over naar de leverancier en 10% blijft achter. Daarbij is het essentieel dat in beide groepen voldoende kennis aanwezig is voor het uitvoeren van de nieuwe taken.

De gebruikers

Door outsourcing van de ict-afdeling komen de gebruikers op grotere afstand te staan van de dienstverlener. Zij gaan communiceren via formele kanalen zoals een helpdesk en worden geconfronteerd met de afspraken van een service level agreement (sla). In zo'n sla staat de dienstverlening beschreven waarvoor het management betaalt, maar dat is niet bij voorbaat het niveau dat de gebruikers wensen. In het kader van verwachtingenmanagement is het essentieel dat het management dit soort afspraken vooraf afstemt met alle gebruikers.

Samenvatting

Om outsourcing succesvol te laten zijn dient aandacht te worden besteed aan culturele verschillen tussen de uit- en de investende organisatie en de mensen die bij het outsourcingtraject betrokken zijn. Belangrijke cultuurverschillen die in kaart moeten worden gebracht zijn de grootte van de machtsafstand, de rolverdeling tussen man en vrouw (mannelijke of vrouwelijke cultuur) en de mate van onzekerheidsvermijding.



De it'ers die overgaan

Voor deze medewerkers is de verandering het grootst. Zij krijgen namelijk een nieuwe werkgever zonder dat ze daarom gevraagd hebben. Het is essentieel dat de uitbesteder deze overdracht niet ziet als het 'afstoten van overtoollig personeel', maar zich realiseert dat de kwaliteit van het personeel dat overgaat straks medebepalend is voor het succes van de dienstverlening. Het is van groot belang dat met dit personeel voldoende kennis van de ict-infrastructuur en applicaties bij de leverancier terechtkomt om de dienstverlening zonder haperen te kunnen overnemen.

De achterblijvers

Het demand management heeft twee functies: het accountmanagement naar de gebruikers toe en het contractmanagement naar de leverancier (Delen, 2003). De accountmanagers vertalen de wensen van de gebruikers in sla's en wijzigingsverzoeken. Zij moeten dus kennis hebben van de organisatie en de bedrijfsprocessen. De contractmanager bewaakt dat de leverancier zijn afspraken nakomt middels overleg- en rapportagestructuren. Deze dient over gedegen ict-kennis te beschikken om de kwaliteit van de dienstverlening te beoordelen.

Zachte factor, harde consequenties

Outsourcing kent vele zogenaamde 'harde', materiële kanten. Deze krijgen vaak veel aandacht bij de voorbereiding en uitvoering van een outsourcingtraject. Men streeft naar kostenbesparing, personeelsreductie en een eenduidige dienstverlening. 'De mens' vergeet men hierbij te vaak. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld de oorzaak van tweederde van alle mislukte ligts fusies in hr-verschillen te liggen (Boerman, 2003). Een recent Europees onderzoek van het hr-adviesbureau Hewitt (2003) toont ook aan dat over het algemeen de menselijke factor bij integraties van bedrijven onderbelicht blijft. Ook bij outsourcing is er sprake van significante verschillen tussen de twee organisaties; om mislukkingen te voorkomen verdienen deze veel (menselijke) aandacht. Interculturele ontmoetingen tussen groepen roepen bijna vanzelfsprekend groepsreacties op. We herkennen dit direct als het de legioenen van voetbalclubs betreft. Samen maken zij zich sterk voor de 'club' (ook een cultuur) waarmee zij zich verenigd voelen. Contact tussen in cultureel opzicht verschillende organisaties kan het 'wij/zij'-gevoel van de groepen versterken omdat men zich bevestigd voelt in zijn eigen identiteit. Samen zet men zich af tegen de andere cultuur.

Overlappende culturen kunnen elkaar ook versterken. Het is dus van groot belang dat een organisatie een leverancier zoekt die niet te ver van de organisatiecultuur af staat. Ook voor de samenwerking na de migratie is dat van belang voor het wederzijdse begrip. Overigens betekent dit niet dat er geen cultuurverschil kan bestaan tussen uit- en inbestedende partij. Een zekere cultuurverandering kan zelfs een motief zijn voor uitbesteding, maar dan is het wel van belang dat alle partijen zich hiervan bewust zijn.

Bron van conflicten

Rondom de impact van cultuur heeft Hofstede (2002) een zeer uitvoerig internationaal onderzoek uitgevoerd. Hofstede beschrijft cultuur als 'het psychologische eigenkapitaal van een organisatie, waaruit men kan voorspellen hoe de organisatie er over vijf jaar uit zal zien'. Daarmee is het dus plotseling een onderwerp dat bij iedere directeur en manager hoog op de agenda hoort te staan. Verder onderscheidt Hofstede vier dimensies van cultuur. Dit zijn de verschillen in waarden en normen die worden gehanteerd. Deze dimensies zijn:

- De mate van ongelijkheid: een grote of een kleine machtsafstand.
- De mate van individualisme: individualistisch versus collectivistisch.
- De mate van rolverdeling tussen man en vrouw: mannelijke tegenover vrouwelijke cultuur.
- Manieren van omgaan met onzekerheid: vermijding of tolerantie.

Dimensies van Hofstede

De in dit artikel beoordeelde culturen zijn allemaal zodanig individualistisch dat de dimensie collectivisme tegenover individualisme daar weinig onderscheidend is. Daarom wordt die dimensie niet meegenomen.

Machtsafstand

Machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van organisaties verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Bij grote machtsafstand zijn statussymbolen van belang en worden beslissingen van bovenaf

genomen. Het hiërarchische systeem is gebaseerd op deze ongelijkheid. De macht is in enkele handen geconcentreerd. Naarmate er meer behoefte is aan het inperken van risico's, zal de machtsafstand binnen organisaties toenemen,

»De Nederlandse cultuur is zeer vrouwelijk, de Angelsaksische behoorlijk mannelijk«

omdat managers al het handelen van hun medewerkers willen controleren. Daarom zal machtsafstand groter zijn binnen de overheid en bijvoorbeeld ook de financiële sector. Bij creatieve, innovatieve bedrijven is deze afstand kleiner.

Mannelijk versus vrouwelijk

Een samenleving is mannelijk als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen behoren bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. De kenmerkende mannelijke eigenschappen zijn dominant: hard zijn, tegen een stootje kunnen, prestaties leveren en rationeel zijn. Een samenleving is vrouwelijk als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen mogen emoties tonen en zorgzaam omgaan met hun collega's. Vrouwelijke eigenschappen worden gewaardeerd: zorg voor de ander, kwaliteit van relaties en het tonen van emoties. In vrouwelijke culturen bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. Ook 'werkt men om te leven', daar waar men in een meer mannelijke cultuur 'leeft om te werken'.

De Nederlandse cultuur is zeer vrouwelijk terwijl de culturen van de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk behoorlijk mannelijk zijn. Een vergelijkbaar onderscheid bestaat tussen de non-profit- (vrouwelijk) en de profitsector (mannelijk).

Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. In culturen met een sterke onzekerheidsvermijding bestaan veel formele wetten en/of informele regels waarin de rechten en plichten van werkgevers en werk-

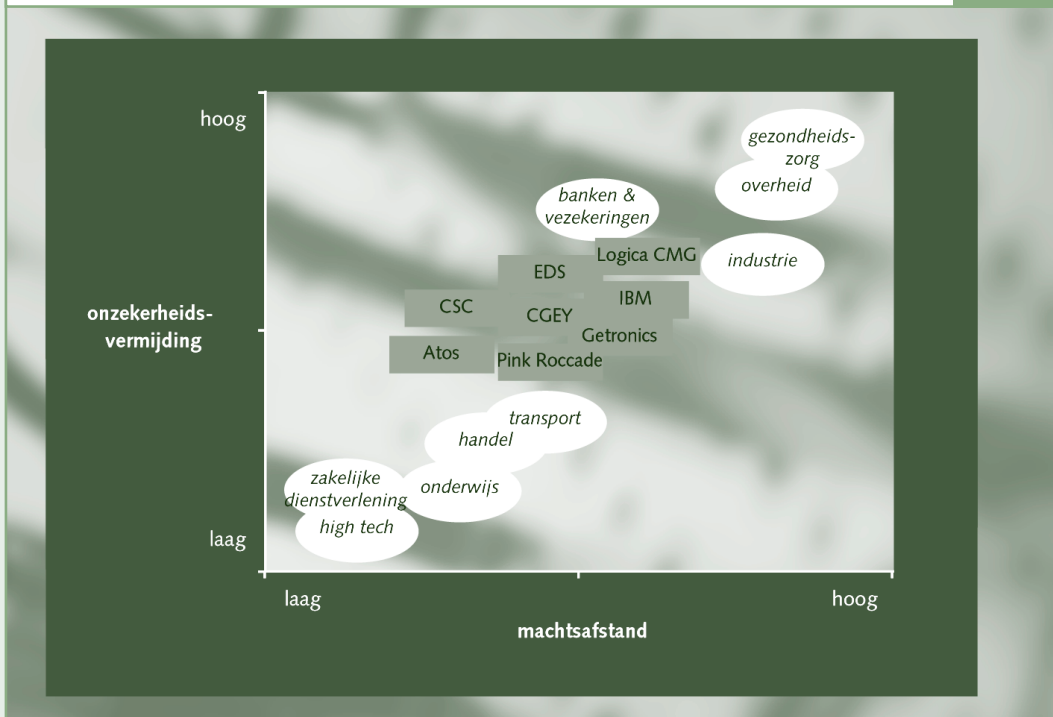
nemers zijn vastgelegd. Ook zijn er veel interne regels en richtlijnen. Vrijwel niets mag aan het toeval worden overgelaten. Het leven is jachtig en tijd is geld. Bij een lage onzekerheidsvermijding heeft men een afkeer van formele regels. Er

bestaat weinig angst. Mensen zijn prima in staat om hard te werken, maar zonder zich gestrest te gedragen.

Diverse afnemers maar ook leveranciers zullen onzekerheden proberen te vermijden door complexe

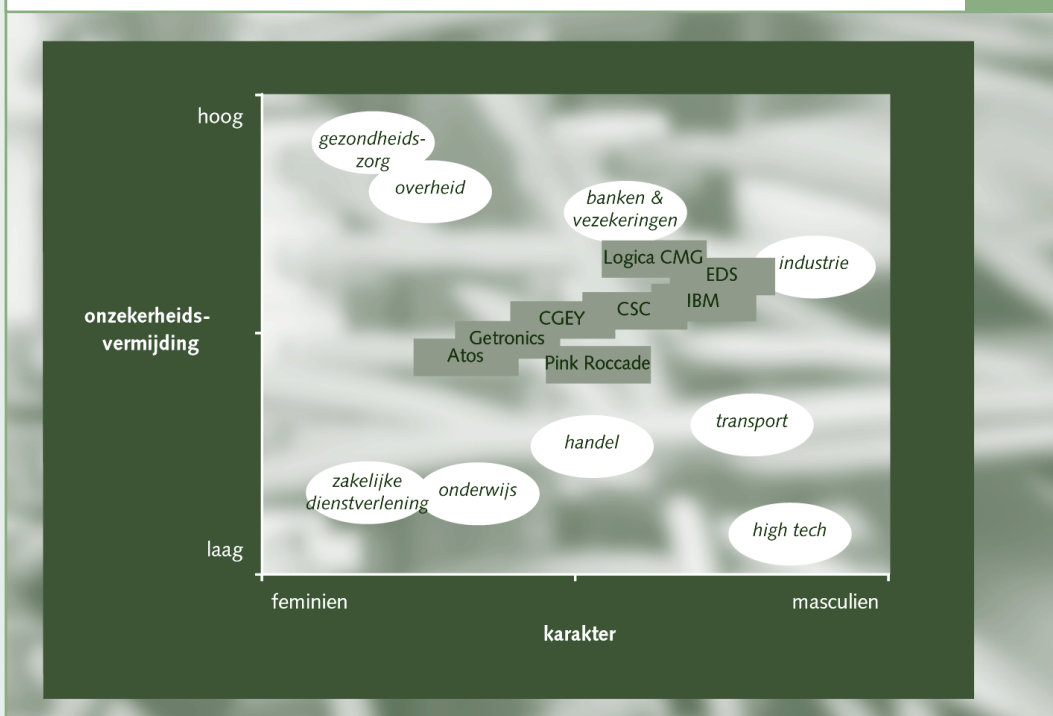
Leveranciers en sectoren: machtsafstand versus onzekerheidsvermijding

2



Leveranciers en sectoren: mannelijkheid versus onzekerheidsvermijding

3



contracten op te stellen. Sterke onzekerheidsvermijding zien we vooral terug binnen de overheid en de financiële sector. In innovatieve en creatieve sectoren durft men meer risico's te nemen.

Vertaling naar outsourcing

Bij het kiezen van een outsourcingpartner is het van groot belang dat de uitbestedende organisatie zich realiseert welke waarden binnen de eigen organisatie overheersen. Ook is het zeer belangrijk vast te stellen welk doel men met een outsourcingtraject wenst te bereiken. Wil men de gebruikelijke dienstverlening zonder veel wijzigingen? Dan is het raadzaam een leverancier te kiezen die goed bij de organisatie past. Is echter het streven om ook een cultuurverandering te realiseren, dan valt te overwegen om juist een leverancier te zoeken die de gewenste eigenschappen heeft. Wel betekent dit een traject met een migratie die veel aandacht vraagt voor de aanwezige verschillen.

Een outsourcingtraject zal zeker gevolgen hebben voor de culturele waarden. Neem bijvoorbeeld de machtsafstand. Een klant-leverancierrelatie gaat uit van machtsafstand tussen klant en leverancier.

Voor een organisatie waar sprake is van een kleine machtsafstand ten opzichte van de ict-afdeling kan dat een significante verandering betekenen. Door het outsourcen wordt de relatie namelijk 'formeler' en de organisatie kan zelf minder macht op de ict-partij uitoefenen. Een te grote machtsafstand binnen de organisatie levert ook een belangrijke uitdaging op. Vooral als dit samengaat met een grote mate van onzekerheidsvermijding, wat vaak het geval zal zijn. De regelen controledrang maakt dan dat een succesvolle samenwerking met een externe partij moeizaam tot stand zal komen.

Een verschil tussen organisaties ten aanzien van de mate van masculiniteit kan tot grote misverstanden leiden. De meer mannelijke organisatie is meer op status uit en richt zich op prestaties ('scoren'). Vrouwelijke organisaties zullen zich daar niet in herkennen en doen zaken graag meer in goed overleg. Overigens is dit laatste wel een bedreiging voor een succesvolle outsourcing. Een te vrouwelijke instelling maakt het zeer moei-

zaam om zakelijke afspraken te maken in het kader van een outsourcingtraject.

Culturele factoren

Op basis van het bovenstaande kan de outsourcingmarkt in Nederland worden ingedeeld. Op deze manier is voor een organisatie snel te bepalen welke leverancier overeenkomstige of juist afwijkende waarden kent. Deze indeling is gemaakt op basis van de praktijkervaring van de auteurs en een aantal derden. De beoordeling van de marktpartijen is gebaseerd op de wijze waarop ze in Nederland opereren. In de praktijk zal namelijk de cultuur van die partijen erg worden bepaald door de nationale cultuur. De cultuur van de 'moedermaatschappij' komt bij de meeste partijen toch ook altijd wel in enigerlei vorm terug. Ook binnen branches komen nog grote verschillen voor. Het strekt te ver om deze nuances in de figuren verder uit te werken.

»Wat niet is opgeschreven bestaat voor Angelsaksische bedrijven niet«

Dienstverleners die werken op basis van continentaal recht durven over het algemeen iets meer risico te nemen, zeker als het de contractering betreft. Dit komt doordat het handelen naar 'redelijkheid en billijkheid' een belangrijke verworvenheid is. Bedrijven met een Angelsaksische achtergrond werken met zeer gedetailleerde contracten, want wat niet is opgeschreven bestaat volgens hen niet. Hierdoor ontstaat enig onderscheid in de onzekerheidsvermijding tussen de partijen met een Angelsaksische achtergrond Logica-CMG en IBM en de Nederlandse/Europese partijen Atos Origin, Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) en PinkRoccade. Mede door hun culturele herkomst is de score mannelijk versus vrouwelijk behoorlijk divers. IBM en EDS laten hier duidelijk hun herkomst vanuit de Verenigde Staten zien. Vooral Atos Origin en PinkRoccade hebben hier een meer Europese, vrouwelijke wijze van handelen.

Conclusie

De cultuurverschillen die Hofstede aantreft zijn te benutten om de geschiktheid van (internationale) leveranciers voor een outsourcingtraject te bepalen. Dit zou een belangrijk onderdeel bij de offertebeoordeling behoren te zijn. Organisaties hoeven niet dezelfde cultuur te hebben, maar het is noodzakelijk verschillen vroegtijdig in kaart te brengen. Dan kan tijdens de implementatie hier gepast aandacht aan worden besteed met begrip en respect voor elkaars (eigen)aardigheden.

Afhankelijk van de doelstelling die een organisatie wil bereiken, kan ervoor worden gekozen een partij te zoeken die grenst aan de eigen organisatiecultuur (weinig verandering). Als echter ook een (culturele) verandering gewenst is door de overeenkomst met de leverancier, dan is het van belang te kijken welke organisatie deze verandering mede kan realiseren. Het is hierbij niet verstandig een al te grote cultuursprong te maken, aangezien dit in een te grote cultuurschok kan resulteren.

Belangrijk is ook om vooraf na te gaan wat de eigen cultuur is. Deze kan namelijk ook een belangrijke belemmering voor outsourcing vormen. Een organisatie die wars is van processen en regels is mogelijk niet zo geschikt om de ict-dienstverlening te outsourcen.

Literatuur

- Boerman, P. (2003). 'Liefde maakt blind, letterlijk'. Te biecht met HR due diligence. *PW*, vakblad voor personeelsmanagement, 9 (10 mei 2003).
- Delen, G. (red.) (2003). *WCIT praktijkgids ICT-sourcing*. Den Bosch: Tutein Nolthenius.
- Hewitt (2003). *Mergers & Acquisitions in Europe*.
- Hofstede, G. (2002). *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Rijsenbrij, D. & G. Delen (2003). Outsourcing zonder enterprise-architectuur lijkt op autorijden zonder veiligheidsgordel. In J. van Bon (red.), *IT-beheer jaarboek*. Den Haag: Ten Hagen & Stam.

Peter Horsten

is manager P&O/senior consultant bij het adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates (VKA) te Zoetermeer. E-mail: peter.horsten@vka.nl.

Guus Delen

is principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates en onderzoeker bij de Universiteit van Amsterdam. E-mail: guus.delen@vka.nl.

De auteurs danken Saskia Postma MBA, senior consultant bij Atos KPMG consulting, en dr. Arjan van Venrooy, senior consultant bij Verdonck, Klooster & Associates, voor het toetsen van hun ideeën en het reviewen van de tekst.

kort

Chips

Pentium M voor de bureau-computer?

Volgens de Japanse website PC Watch, bereidt Intel een bureauversie voor met zijn Pentium M-processor, met een gigantische ingebouwde 4MB L2 cache en 64-bit x86-uitbreidingen. Productie van de 4MB cache is mogelijk door gebruik van een 65nm-fabricageproces.

[pc.watch.impress.co.jp
www.theregister.co.uk/content/
51/36314.html](http://pc.watch.impress.co.jp/www.theregister.co.uk/content/51/36314.html)