

Industrieel en mechanistisch denken is uit de tijd

SLA's in een netwerkwereld

Hugo Meijers

De prestatie maatschappij heeft afspraken maken, zoals het afsluiten van Service Level Agreements, tot een gedachteloze verslaving gemaakt. Het bestaande wordt op papier vastgelegd, zonder oog voor neveneffecten en verandering. De veranderbaarheid, onvoorspelbaarheid en complexiteit van de dagelijkse praktijk worden hiermee gereduceerd tot schijnbaar beheersbare, maakbare en vaststaande zaken. Hugo Meijers pleit voor een andere manier van afspraken maken.

De hedendaagse samenwerkingsvormen kenmerken zich door steeds complexer wordende onderlinge afhankelijkheden. Het gevolg van onze manier van afspraken maken is dat het broodnodige improvisatievermogen uit deze afhankelijkheden geperst wordt. Ontstaat er vervolgens onenigheid of doen zich problemen voor, dan gaat het mis: onder druk kiest iedereen voor het eigenbelang. 'Dichttimmeren' heeft de nodige ongewenste gevolgen, zoals voor het blok zetten, frauderen, misbruiken, indekken, wegvluichten, negeren, bagatelliseren, liegen, afschuiven, traineren en zwarte pietten.

Afspraken

Als rationeel denkende mensen baseren we afhankelijkheden en interactie op afspraken. Dit zijn doorgaans afspraken in de vorm van regels, conventies, standaarden, principes en prestatieniveaus. Wat veelal vergeten wordt, is dat de wereld van afspraken zwart-wit is: ze worden nageleefd of niet. Een afspraak van 'misschien doen of naleven' is geen afspraak maar een bedoeling of intentie. Een overeenkomst als veranderinstrument is daarom een contradictie. Iets wat er nog niet is, kan niet worden afgesproken of nageleefd. Het is op zijn best een

uitspraak of intentie zonder consequenties.

Afspraken zoals Service Level Agreements maken we om ergens van op aan te kunnen en anderen hierop te kunnen aanspreken. Dit hebben we nodig, omdat we de dienstverlening helemaal niet ervaren, behalve als die wegvalt. Dus maken we afspraken om ons hiertegen te wapenen. En zolang het goed gaat, is er geen vuiltje aan de lucht. Maar als het anders loopt dan verwacht, loert het gevaar van beschuldigen en gelijk willen krijgen. Helaas is dienstverlening situatieafhankelijk en onderhevig aan perceptie en interpretatie. Afspraken hebben zo veel weg van een verzekering, een warm gevoel van schijnzekerheid, in de hoop er geen beroep op te hoeven doen.

Waarom maken we dan afspraken? Wordt er daardoor meer en beter gepresteerd? Wordt de dienstverlening beter? Worden er meer klanten behouden? Bestendigt het de relatie tussen partijen of drijft het juist een wig daartussen? Is het doel en belang van de relatie dan duidelijker en gedeeld? Past het wel in een complexe samenhang van een netwerk aan relaties? Is er een gemeenschappelijk en reëel beeld van de risico's

service level management

van het expliciteren van afspraken? Worden de wederzijdse afhankelijkheden zo wel begrepen? Is er een beeld bij de neveneffecten? Wordt er rekening gehouden met de context en veranderingen daarin? Worden de extra kosten van administratie en het dichttimmeren wel voorzien?

Het zijn vragen die niet vaak genoeg worden gesteld, laat staan beantwoord. Hoog tijd voor een ander kijk op de SLA-zaak.

Kenmerken van afspraken

Ware en juiste motieven

Voor afspraken zijn er altijd zowel juiste (rationele) als ware (emotionele) motieven. Het juiste motief van een opdrachtgever is de wens een garantie te hebben voor het minimale niveau van dienstverlening. Dit is de invalshoek van maximale en flexibele kwaliteit tegen vaststaande prijs. Afspraken zijn dan voorwaarden waarop de opdrachtnemer kan worden aangesproken en aangestuurd, zeker zodra een afspraak niet wordt nagekomen.

Vanuit de opdrachtnemer bezien draait het bij het juiste motief om het uitsluiten van wat er niet gedaan wordt. Dit is de invalshoek van vaststaande kwaliteit tegen minimale kosten. De gebrekkige kennis van de opdrachtgever en ontbrekende affiniteit met de geleverde dienst worden zo omzeild. De opdrachtnemer wil niet voor een karretje worden gespannen, noch dienst doen als bliksemafleider, zondebok of schandpaal. Opdrachtgevers willen van alles kunnen claimen en de opdrachtnemer in het stof laten bijten, wat veel voorkomt bij interne dienstverlenende afdelingen. Een overeenkomst wapent de opdrachtnemer hiertegen.

Ware motieven geven een heel ander beeld. We maken dan afspraken vanwege gebrek aan vertrouwen in de relatie, het niet willen of kunnen omgaan met verrassingen en risico's (angst en

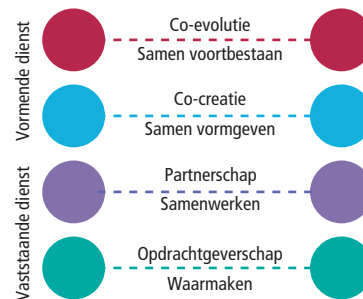
onzekerheid), het gewenste gedrag willen stimuleren en sturen (manipuleren), aan anderen moeten motiveren dat het allemaal wel snor zit (overtuigen en indekken), de eigen chaos en wanorde proberen te verhullen (maskeren en afschuiven), het vernevelen van eigen onvermogen (misleiden), het weergeven van een andere werkelijkheid (verleiden), het willen delen van stress (belangenverstrengeling) of het niet willen onderdoen voor anderen (domineren) dan wel het volgen van modegrillen (meelopen). Alle afspraken hebben onderhuids meerdere ware motieven.

Details, kosten en vertrouwen

Hoe meer afspraken er zijn en hoe gedetailleerder ze zijn, des te specifiek, duurder en meer rigide de dienstverlening is. Opdrachtgevers denken ten onrechte dat voor dezelfde prijs een opdrachtnemer zal voldoen aan de extra eisen. Dit micromanagement leidt daarentegen onherroepelijk tot extra kosten; meer overhead en administratie moet ergens worden gecompenseerd. Daarnaast zal de opdrachtnemer de kosten van het risico van het niet nakomen van afspraken incalculeren en verdisconteren in de prijs.

Desondanks blijven opdrachtgevers vanwege de intransparantie en hun wantrouwen excessieve controle en registratie eisen zonder oog voor de meerwaarde hiervan. Hierbij zitten kosten niet zozeer in het opzetten, maar in het naleven van afspraken. Zo groeit de administratieve ballast disproportioneel, wat leidt tot 'doelloze doelmatigheid'. Dit proberen opdrachtgevers kunstmatig af te dekken door meerdere offertes naast elkaar te leggen. Dat dit appels en peren vergelijken is weet iedereen, toch blijft men het doen.

Naast kosten speelt gebrekkig vertrouwen een rol in de mate van detaillering van de afspraken. Dit kan komen door slechte ervaring, gewoonte van micromanagement of onzeker sentiment. Gevolg



Figuur 1 Relaties in de netwerkwereld

is dat alleen wordt geleverd wat is afgesproken en niet wat nodig is.

Normen, modellen en voorspelbaarheid

Het ervaren van een dienst wordt door de opdrachtgever impliciet als norm gehanteerd. Hij maakt afspraken over het prestatieniveau dat behaald moet worden, waarna hij in de praktijk iets anders ervaart. Zo komt het regelmatig voor dat de afgesproken normen wel gehaald zijn, maar de opdrachtgever desondanks ontevreden is. Dan gaan ware motieven een hoofdrol spelen.

Afspraken dwingen partijen in wederkerigheid om alles onder controle te krijgen of te houden. Opdrachtgevers kunnen dit vaak moeizaam onder woorden brengen, zodat het oog al snel valt op de stortvloed aan modellen zoals ISO, INK, ASL, ITIL en CMM. Hierbij is het model het doel geworden. De modelmatige denkwereld kijkt niet naar gedrag en effect, maar naar normen, maatstaven en regels. Dit keurslijf past niet bij wisselende en flexibele dienstverlening. Het past ook niet bij onvolwassen of in ontwikkeling zijnde systemen, noch bij ontwikkelingen waarbij partijen sterk onderling afhankelijk zijn. Hanteren we dit keurslijf toch, dan zullen mensen dit als oneigenlijk dwangmiddel ervaren, wat dan weer de onderlinge relaties vastzet en polariseert. Het gevolg is dat ieder voor zichzelf bezig is. Vaak is dit het begin van het einde van een relatie.

Managen beperkt zich in de praktijk vaak tot meten, waarbij het denken het doen overheerst. De basis van dit denken ligt in de overtuiging dat de realiteit te vat-

ten is in een model. Dit is wat managementdenker Chris Argyris noemt de 'aangehangen theorieën' (wat mensen denken) in plaats van de 'praktijktheorieën' (wat mensen doen). Met het weten is het probleem modelmatig verklaard en dus opgelost. Weten heeft echter geen enkele relatie met de dagelijkse feiten. De meeste rapportages komen voort uit creatief boekhouden; we laten zien wat iemand wil horen. Incidenten worden tussentijds afgesloten, waarna een nieuwe melding wordt geopend. Zo kunnen lastige problemen weken door-etteren conform afspraak maar zonder oplossing.

Naleving en handhaving

Afspraken betekenen bereidheid tot handhaving en naleving. Gedogen ondermijnt het nut en doel van afspraken en reduceert het maken van afspraken tot een farce. Om dit te voorkomen worden er bonus-malusregelingen opgenomen, die gehandhaafd dienen te worden. Helaas doet handhaving altijd afbreuk aan de relatie en het vertrouwen. Handhaving bevordert de sfeer van verwijten bij het afrekenen, waarbij de veroorzaker of vervuiler moet betalen. Daarom wordt menigmaal de soep niet zo heet gegeten als zij opgediend wordt. Daarnaast worden risico's van sancties verwerkt in de prijs, gebaseerd op het vertrouwen in de relatie.

Naleving en handhaving worden complexer naarmate er meerdere partijen in onderlinge afhankelijkheid de dienst leveren. Aangezien afspraken bilateraal worden aangegaan, bestaat er nog maar mondjesmaat zoiets als ketenhandhaving. We denken dan weg te komen met het doorschuiven van de schuld. Dit leidt tot harmonica- of domino-effecten in de keten. In veel gevallen kan de schuld niet bij één partij worden gelegd, omdat er in wederkerigheid wordt gehandeld; iedere partij heeft hierin altijd een eigen verantwoordelijkheid. Zonder dat hebben gemaakte afspraken geen enkele waarde meer.

Hiërarchie en verantwoorden

Overeenkomsten gaan uit van een klant-leverancierrelatie. Dit is een ongelijke relatie, wat eens te meer blijkt wanneer leveranciers met elkaar moeten concurreren om de gunsten van de klant. Partnership, een nevenschiktelijke of gelijkwaardige relatie, wordt met de mond beleden maar in de praktijk zelden toegepast. In weinig overeenkomsten staan sancties voor het niet presteren van de klant of boetes bij het zich niet houden aan de afspraken.

Overeenkomsten worden aangegaan vanuit de het uitgangspunt dat de opdrachtnemer niet presteert, ofwel: schuldig tot onschuldig is bewezen, in de eigen rapportage van de opdrachtnemer. Bij het verantwoorden wordt een foto genomen op een willekeurig (tijds)moment. Dit is een frame in een film en zegt niets over de film. Neem nu klanttevredenheidsonderzoeken. Bij uitstek een aanleiding om een momentopname over te belichten. Dit is vragen naar de bekende weg aan iemand die een direct belang heeft bij de uitkomst.

Wederzijdse afhankelijkheden

Traditionele afspraken horen bij autonomie, platgeslagen modellen en schuld verschuiven. Dit past bij industrieel en mechanistisch denken. Maar de huidige netwerkwereld kenmerkt zich door afhankelijkheden, samenhang, dynamiek en onvoorspelbaarheid. Dan hebben we

het over andere relaties, zoals weergegeven in figuur 1. Gaat het om samen in onderlinge afhankelijkheid voortbestaan (co-evolutie), dan passen andere afspraken dan wanneer het gaat om het waarmaken van een minimaal niveau van dienstverlening. Bij voortbestaan zijn afspraken bedoeld als hulpmiddel om te richten, kaders te stellen, te sturen en te begeleiden. Afspraken moeten leiden tot het bevorderen van synergie en samenwerking, beide cruciaal in veranderingsprocessen. Dit zijn afspraken in de sfeer van wijze van interactie en afstemming, inzicht in de nagestreefde toegevoegde waarde en complementariteit, benodigde competenties en ontwikkeling daarvan, omstandigheden waaronder partijen afhaken en de mate van risico die partijen bereid zijn te lopen. Dit staat haaks op het opdrachtgeversmodel.

Tabel 1 is een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen opdrachtgeverschap en co-evolutie. Zo is in wederkerigheid de relatie pas een succes als de partijen aan elkaar gewaagd zijn, ofwel van gelijke maturiteit, en elkaar gelijkwaardig behandelen. De outsourcing van het eigen onvermogen leidt tot bedrijfsmatige en persoonlijke drama's.

Niet een beperking maar een maximalisatie van het aantal relaties leidt tot leereffecten en kenniscreatie. Hoe meer verbindingen, hoe makkelijker het is om te managen, volgens managementfilo-

	Opdrachtgeverschap	Co-evolutie
Bedoeling	Resultaat en prestatieniveau	Verstoringspatronen en effecten
Managementstijl	Sturen op vooraf bepaalde doelen	Sturen op onverstoord proces
Relatie	Opdelen en autonomie	Samenhang en interdependentie
Verbindingen	Gecentraliseerd en gestructureerd	Iedereen met iedereen
Organisatiwijze	Hiërarchisch en maximale regels	Zelforganiserend en minimale regels
Denkwijze	Modelmatig en waarmaken	Praktijkervaring en leren
Dienst	Vaststaand en rigide	Continu in ontwikkeling en flexibel
Positie	Hiërarchisch ongelijk	Gelijkwaardig
Houding	Eigen belang eerst	Gemeenschappelijk belang
Gedrag	Voorspelbaar en routinematig	Spontaan en improviserend

Tabel 1 Verschillen in mechanistisch en netwerkdenken (opdrachtgeverschap respectievelijk co-evolutie)



service level management

soof Eliyahu Goldratt. Dit geldt als er slim gebruik gemaakt wordt van de aanwezige dynamiek en gestuurd wordt op de gewenste effecten in plaats van op dode letters in dubbelzinnige overeenkomsten. Uitgangspunten hierbij zijn zelfsturendheid van de mensen en transparantie van gedrag.

Deze ideeën staan op zeer gespannen voet met de leidende principes achter ITIL en CMM, zoals het routinematig en voorspelbaar inrichten. Daarin is improvisatie absoluut taboe en dient communicatie via ingesleten paden te lopen. Dan moet er zoveel mogelijk standaard en op afstand worden afgehandeld. Gevolg is dat alles buiten de standaard niet of uiterst moeizaam wordt opgelost. In een netwerkwereld zullen we echter steeds meer worden geconfronteerd

met diversiteit ofwel afwijkingen van de standaard. Misschien toch tijd om kritisch te kijken naar de manier waarop we afspraken maken en relaties met elkaar aangaan.

Tips

Tot slot een aantal tips voor het afsluiten van (service level-)overeenkomsten:

- Bepaal de aard en bedoeling van de relatie en hoe deze vertaald dienen te worden naar afspraken.
- Bepaal de (wederzijdse) afhankelijkheden in het netwerk en maak afspraken hoe hiermee om te gaan.
- Maak afspraken over wijzigingen in afhankelijkheden.
- Kies een benadering van wederzijds leren van de praktijkervaringen en maak hier afspraken over.

- Bespreek de achterliggende motieven en bouw hier een gemeenschappelijk referentiekader over op.
- Bepaal wat 'in beton gegoten moet worden' en wat niet (en nog gevormd moet worden).
- Bepaal de wijze van samenwerking en concretiseer de verwachtingen over initiatief nemen, proactieve houding, toegevoegde waarde leveren en dergelijke.
- Expliciteer de wederkerigheid in dienst/afpraak door zowel A aan B als B aan A op te nemen.
- Maak de organisaties naar elkaar toe transparant en monitor de interactie tussen de partijen.