



Stakeholder alignment

WIE NU NOG MET BUSINESS & IT-ALIGNMENT BEZIG IS, IS DE BOOT STEVIG AAN HET MISSEN. VOLGENS FRANK BUYTENDIJK, VICEPRESIDENT EN **FELLOW** OP HET GEBIED VAN ENTERPRISE-PERFORMANCEMANAGEMENT (EPM) BIJ ORACLE, DRAAIT THANS ALLES OM STAKEHOLDER ALIGNMENT. ONLANGS KWAM ZIJN DERDE BOEK UIT: **PERFORMANCE LEADERSHIP: THE NEXT PRACTICES TO MOTIVATE YOUR PEOPLE, ALIGN STAKEHOLDERS AND LEAD YOUR INDUSTRY**. PRESTATIEMANAGEMENT IS VOLGENS DE AUTEUR VOOR EEN GROOT DEEL RELATIEMANAGEMENT.

Door Hotze Zijlstra

Volgens Frank Buytendijk leidt de traditionele benadering van performance management vaak tot teleurstellende resultaten. Dat komt volgens hem omdat aan de ene kant ‘prestaties’ en aan de andere kant ‘management’ lastig met elkaar te verenigen zijn. “Performance komt van Venus en management van Mars”, zegt hij dan ook. Bij performance gaat het over motivatie, toewijding, teamwork; zaken van het hart. Als je daarentegen kijkt naar management, dan ligt de focus op de geest: plannen, procedures, regels, accountability en controle. “Performance management is daarmee een *contradictio in terminis*, omdat hart en geest veelal niet op elkaar aansluiten. We hebben daarom een ander model nodig en dat is wat ik ‘performance leadership’ noem.”

Waar het bij management gaat om het uitvoeren van controle, betekent leiderschap in de ogen van Buytendijk juist om ‘motiveren’ en ‘inspireren’. Hij haalt in dat verband de auteur Stephen R. Covey aan, die ooit de ‘zeven eigenschappen van effectief leiderschap’ op een rijtje zetten. Deze ontwikkelen zich volgens hem op een viertal dimensies: fysiek (gezond en energiek zijn), mentaal (plannen maken), sociaal/emotioneel (persoonlijke ontwikkeling) en spiritueel (datgene waar we voor staan). Dezelfde vier dimensies kunnen volgens Buytendijk worden toegepast op organisaties, omdat deze zich in veel opzichten precies zo ontwikkelen als individuen. Ook voor bedrijven zijn (financiële) gezondheid, plannen maken, ontwikkeling en de corporate identiteit/cultuur heel belang-

rijk. Leiderschap onderkent in de ogen van Buytendijk deze vier waarden en het evenwicht ertussen. In zijn boek geeft hij daarvan diverse tot de verbeelding sprekende voorbeelden. De koppeling met het meten van de performance, de harde cijfers dus, blijft daarbij wel een belangrijke factor. “Door meten kun je gedrag beter begrijpen en voorspellen, maar vervolgens ook weer beïnvloeden. Bovendien kun je door deze onderlinge afhankelijkheden je meetinstrumenten steeds verder verfijnen, waardoor je ook steeds beter kunt sturen.”

Nietszeggende cijfers

Maar cijfers spreken volgens de ex-Gartnerman nooit voor zich. Een businesscase die gebaseerd is of aansluit op de waarden van de onderneming, heeft een veel hogere voorspellende waarde dan een businesscase die gebaseerd is op kostenbesparingen en het realiseren van *top-line opportunities*: “Bij een businesscase die uitgaat van een miljoenenbesparing, maar die tegen de waarden van de onderneming ingaat, zullen de gebruikers, ondanks een hogere TCO of wat dan ook, het resultaat domweg niet vreten. Het zal een mislukking zijn, behalve als er extreem veel geweld wordt gebruikt om het erdoor te drukken. En daarmee vernietig je dus waarde aan de andere kant, met gedemotiveerde mensen en andere vormen van schade als voorbeeld.”

In het boek wordt onder meer een grote bank aangehaald, die omwille van kostenbesparingen zijn callcenterinfrastructuur probeerde te centraliseren. Dat liep uit op een faliekante mislukking, omdat de medewerkers het niet accepteerden. “Het was beter geweest om de callcenterinfrastructuur te virtualiseren, waarbij men de mensen decentraal had laten zitten, maar waarbij bellers soms zouden zijn doorverbonden

naar plaatsen waar toevallig overcapaciteit is. Dat is wellicht duurder dan helemaal centraliseren, maar men houdt wel voeling met de totale business.”

“Dus misschien is de businesscase op kostenniveau wel interessanter, maar je moet dan wel de kostenbesparing vermenigvuldigen met het risicopercentage. En wanneer je de organisatie tegen de haren instrijkt, neemt het risicopercentage sterk toe. Succes blijft een formule van kwaliteit en acceptatie. Dat laatste zit 'm vooral in de waarden, zelden in de harde kengetallen. Misschien zou je zelfs moeten spreken van de ‘zachte kengetallen’. Daarbij is het natuurlijk wel van belang dat je precies weet wat die waarden zijn. Jezelf kritisch tegen het licht houden is dus heel belangrijk. Maar net zoals bij mensen van vlees en bloed kan dit heel confronterend zijn.”

Zwakke plek

Performance Leadership bevat de volledige kennis en ervaring die de auteur naar eigen zeggen in twintig jaar tijd heeft opgedaan. Hoewel het boek een zeer volledig beeld geeft van alles wat te maken heeft met scorecarding en performancemanagement (zowel in de traditionele als de moderne ‘Buytendijkse’ opvatting), is dat volgens de schrijver tevens een zwakke plek. “Als ik het vergelijk met de meeste goede businessboeken, dan bevatten die een of twee goede ideeën die stelselmatig worden uitgewerkt. Dit boek meandert meer en associeert wat vrijer; van sociale psychologie tot bedrijfseconomie. Maar dat brengt zogezegd wel een paar nieuwe inzichten met zich mee.”

Frank Buytendijk is zijn hele werkzame leven al een professionele dwarsligger geweest. “Ik vind het altijd leuk om dingen van een andere kant te bekijken. Dat leg ik in dit boek ook uit: ik houd me niet zozeer bezig met de best practices, maar meer met de *next practices*. Een manier om dat te doen is telkens te kijken naar het dominante nadeel van een best practice. Als je vervolgens die best practice omdraait, kun je onderzoeken wat dán het dominante nadeel is. En wanneer het nieuwe nadeel kleiner is dan het oude, dan heb je wat gewonnen. Wanneer het oude nadeel kleiner is dan het nieuwe nadeel, dan heb je een best practice bevestigd. In de consultancy probeerde ik ook altijd met dwarse oplossingen te komen. Bij Gartner was het feitelijk mijn taak om een onconventionele kijk op de dingen te ontwikkelen en te prikkelen. En dat is bij Oracle de rol die ik nog steeds vervul. Richting de klanten, intern en met name ook in de rol van ‘fellow’; in die hoedanigheid moet ik bezig zijn met wat dieper na te denken over mijn eigen vakgebied en hieraan ook bijdragen.”

Vanzelfsprekend is de oud-analist mensen tegengekomen die de dingen die de conclusies uit zijn boek maar onzin vonden. Met name als het gaat om het idee van ‘stakeholderschap’. Buytendijk gaat omwille van een optimale bedrijfsvoering uit van evenwichtige relaties tussen verschillende belanghebbenden: klanten, partners, collega's, aandeelhouders, enzovoorts. Deze ideaalwereld zou volgens critici haaks staan op de nog alom aanwezige *command and control*-cultuur en de kwartaalgedrevenheid binnen veel organisaties. “Ik ben alleen niet zo geïnteresseerd in de waan van alledag. Hooguit in de zin dat deze heel veel van de huidige problemen verklaart. Maar goed, ik heb ook

reacties gehad van mensen die ik aan het denken heb gezet en de dingen nu op een andere manier doen.”

De visie van de schrijver is overigens al de dagelijkse praktijk. Bedrijven staan al lang niet meer alleen, maar doen veel aan outsourcing en hebben zelfs samenwerkingsverbanden op het gebied van innovatie. Iedere partner heeft daarin weliswaar zijn of haar eigen persoonlijke beweegredenen, maar samen streven ze een gemeenschappelijk gedeeld doel na. “Dat is precies mijn definitie van de organisatie! De businesswerkelijkheid is al lang genetwerkt, alleen de manier waarop zij gemanaged wordt nog niet.”

Technologie

Buytendijk heeft een IT-achtergrond en een mondiale rol bij een grote softwareleverancier. Maar in zijn boek gaat het nul keer over technologie, tools en architecturen. Veeleer haalt hij zaken uit de sociale psychologie, de economie, sociaal-cultureel management en vanzelfsprekend performancemanagement aan. Toch denkt de schrijver dat zijn visie in hoge mate relevant is voor IT-afdelingen. Ten eerste omdat bij Gartner nog steeds businessintelligence c.q. performancemanagement als nummer één op de prioriteitenlijst van de CIO's prijkt. Bovendien is er nog steeds discussie over hoe je dit soort dingen nu terugverdiend.

“BI en prestatie management zijn géén nieuwe disciplines; het hele vakgebied, opgekomen vanuit managementinformatiesystemen bestaat al enkele tientallen jaren en is in die zin veel ouder dan ERP en CRM. Maar je hoort niemand over hoe je een businesscase maakt voor ERP of CRM. Blijkbaar struikelt men nog steeds over het specifieke karakter van BI en prestatie management. Er zijn duidelijk dingen nog niet opgelost en er moeten dus nog enkele fundamentele slagen worden gemaakt. Het boek is relevant voor IT, omdat ik denk dat het helpt – op basis van mijn twintig jaar ervaring in het vak – om gewoon meer succesvol te zijn met een van de hogere prioriteiten van de CIO.”

De tweede reden waarom het relevant is, is dat het de CIO kan helpen een betere bestuurder te zijn. En daarmee komen we bij zijn stelling: wie nu nog praat over business en IT-alignment binnen de organisatie, die heeft de boot ernstig gemist. “Daarbij spelen twee aspecten een rol: de business en IT-alignment zelf wordt niet goed uitgevoerd en/of de business en IT gaan domweg verkeerd met elkaar om. Het echte punt waarop je kunt winnen of verliezen zit 'm in de genoemde stakeholder-alignment: hoe je met behulp van IT een performancenetwerk inricht, aan waardeketenintegratie en aan stakeholdercommunicatie doet. Dus geen hiërarchische, maar een netwerkgedachte. Dus geen geneuzel meer over business & IT-alignment, maar inzoomen op het grote plaatje!”

Disfunctioneel

Bij de traditionele benadering van business & IT-alignment worden stevast de service level agreements erbij gesleept. Helemaal fout, volgens Buytendijk die ook in zijn boek flink tekeergaat tegen het ‘disfunctionele gedrag’ waar SLA's toe leiden. Het idee achter de SLA is dat CIO's en IT'ers kunnen spreken van dienstverlening aan de interne klanten. “Dat is de meest rabiate onzin die ik ooit heb gehoord. Het zijn namelijk geen interne klanten, het zijn collega's! Je col-



“ IK HOUD
ERVAN OM
**DINGEN OM TE
DRAAIEN** OM
TOT NIEUWE
INZICHTEN TE
KOMEN ”

lega's beschouwen als interne klanten is de kortste route om jezelf geoutsourced of tenminste irrelevant te krijgen. Want daarmee ga je spreken over je eigen risico-opslagen, je eigen winstmarge of de reserveringen die je doet. Je gaat account-management doen en feitelijk kom je steeds meer op afstand te staan."

Bovendien gaan de eigen transactiekosten steeds verder omhoog. "De reden dat je een organisatie bent, is dat de kosten van intern management lager zijn dan de kosten van transacties op de markt. De gangbare economische transactiekostentheorie zegt dat de grootte van de organisatie begrensd wordt door de interne transactiekosten.

Dus zo lang deze intern lager zijn dan extern zakendoen, kunnen bedrijven groeien. Wanneer je intern duur zaken doet, ben je bezig met suboptimalisatie van de organisatie. Maar als collega's heb je dezelfde doelen, dezelfde klanten en dezelfde strategie. Iedereen levert daarbij zijn unieke toegevoegde waarde."

Naast de opvatting dat het definiëren van interne klanten fout is, is volgens de auteur de SLA tevens een verkeerde benadering. Binnen SLA's worden weliswaar heldere afspraken gemaakt over de te leveren prestaties, maar deze zouden vooral leiden tot transactioneel gedrag: een focus op de eigen prestaties in plaats van op wat je nu eigen betekent voor een ander. "SLA's zijn opgesteld in termen van *verantwoording afleggen*, maar nauwelijks in termen van *verantwoordelijk zijn*. Collega's hebben een gemeenschappelijk verantwoordelijk businessproces. We werken te veel met wat Mintzberg *system goals* noemt, hoe zijn we omgegaan met budget, tijd en andere resources. We hebben de *mission goals* uit het oog verloren: weten welke bijdrage we aan het resultaat leveren. Denken aan je collega's in termen van 'interne klanten' versterkt navelstaarderig gedrag alleen maar."

Bovendien wijst Buytendijk op transactiekostenverhogende factoren zoals de boeteclausules ingeval het afgesproken serviceniveau niet gehaald wordt: "Die boetes zijn een puur vestzak-broekzakspel."

Zijn SLA's dan waardeloos? Natuurlijk niet. Je kunt prima een SLA afsluiten met een logistiek bedrijf, met de cafetaria of andere activiteiten met lage *switching costs*; over de kwaliteit, kosten, beschikbaarheid en versheid van de producten. Hetzelfde geldt voor de schoonmaakdienst en andere facilitaire zaken. "Wil je je daar als IT-afdeling mee vergelijken? Ik denk het niet. Het businesspartner zijn en SLA's hanteren zijn met elkaar in tegenspraak. *Measurement drives behaviour* is een van de centrale thema's van mijn boek: je lukt daarmee transactioneel gedrag uit in een relatie die feitelijk alleen maar werkt op basis van samenwerking. De CIO heeft met zijn partner thuis toch ook geen SLA? Over wie de vuilnis buiten zet, hoeveel er aan shopping wordt uitgegeven en het aantal keren seks per week? Je kunt het geluk en het welslagen van de relatie toch niet uitdrukken in het halen van de SLA? Het gaat dus om een joint-value relatie."

Businesswaarde

Je komt dan volgens Buytendijk vanzelf bij de toegevoegde waarde voor de IT-afdeling. Dit moet dan echter wel van twee kanten komen: "Veel IT-afdelingen zijn ernstig bezig om met hun IT-scorecards de waarde van IT voor de business aan te tonen in businessprestatie-indicatoren. Maar ik heb nog maar heel weinig businessscorecards gezien die die waarden vervolgens met IT-prestatie-indicatoren ontvangen. IT-scorecards die de waarde van IT voor de business beschrijven, maar niet zijn gekoppeld aan de businessscorecards zorgen dus niet voor business & IT-alignment. Je kunt alleen waarde

creëren als hetgeen wat geleverd wordt ook wordt ontvangen. Klinkt logisch, maar ik kom maar weinig businessscorecards tegen waarin onderaan de IT-waarden staan, vertaald naar proceswaarde, klantwaarde en financiële waarde. Die route wordt niet doorgetrokken."

Een reden kan zijn dat de business het vaak wel fijn vindt om de IT in zo'n serviele rol te houden: "Er zit dus een bepaalde onvolwassenheid in de relatie, maar die problematiek is niet uniek voor IT... Human resources zit in hetzelfde schuitje en marketeers praten ook al decennia over de meetbaarheid van hun toegevoegde waarde." Na een korte denkpaauze: "Maar laten we wel wezen, het businessmodel in steeds meer bedrijven wordt gedomineerd door IT. De manier waarop we IT inzetten weerspiegelt dat nog onvoldoende. In toenemende mate zie je ook klantself-servicemodellen, waarbij je klanten zelf

toegang geeft tot de businessprocessen. Dat is hartstikke goed. Goed voor de datakwaliteit, goed voor de klanttevredenheid. En de meeste productieprocessen zijn gebaseerd op *mass customization*, waarbij iedere transactie, op basis van unieke klantspecificaties er weer anders uitziet. Oftewel, IT is de business zelf, en business is IT, daarmee verklaar je het begrip business-IT-alignment per definitie invalide. Het zijn geen twee dingen die op elkaar moeten aansluiten, het is hetzelfde ding geworden."

Vanuit de IT zou veeleer de zorg moeten zijn hoe men stakeholder alignment zou kunnen bereiken. Bij moderne ondernemingen worden veel de eigen producten of diensten in feite door andere bedrijven geleverd. "Kijkend vanuit het perspectief van managementcontrol, dan zie je dat de administratieve organisatie draait om het met elkaar in verband brengen van goederen, geld en informatie. Ofwel: de primaire, secundaire en tertiaire stromen. De goederenstroom raakt de onderneming al niet of nauwelijks meer, de geldstroom is in hoofdzaak virtueel en uitbesteed. Het enige element dat alle elementen van zo'n performancenetwerk raakt, is de informatiestroom. Dus taak nummer één voor de CIO de komende tien jaar is het faciliteren van alle relaties binnen een performancenetwerk. De CIO als relatietherapeut."

Bestellen? Lezers van *CIO Magazine* kunnen het boek *Performance Leadership: The next practices to motivate your people, align stakeholders and lead your industry* met korting bestellen. Bel 073-6140070 of stuur een e-mail: danielle@ictmedia.nl.