

ANDRÉ DE WAAL, CENTER FOR ORGANISATIONAL PERFORMANCE

# Wake up, CIO!

**ANDRÉ DE WAAL**, DIE ONDER MEER ONDERZOCHT WELKE FACTOREN BIJ ORGANISATIES LEIDEN TOT EXCELLENT PRESTEREN, **KASTIJDT DE CIO'S**. WAAROM? MISSCHIEN OMDAT HIJ ZE LIEFHEEFT? **'IT DOET ER NIET TOE'**, STELT HIJ IN NAVOLGING VAN NICHOLAS CARR. **DE VRAAG IS HOE HIJ DAARBIJ** KOMT EN WAAROM HIJ HET VOORTDUREND HERHAALT.

Door Egbert-Jan Riethof / Fotografie Roelof Pot



*T doesn't matter.* Klinkt lekker schokkend en zo was het ook bedoeld toen Nicholas G. Carr een artikel met deze titel publiceerde (2004). In businessprocessen zou informatietechnologie geen of maar een beperkte rol spelen. Hij meende het. In Nederland beijvert André de Waal (47) zich om eenzelfde pakkende wijsheid over het voetlicht te brengen. We spreken hem in een rijke binnentuin vol klaterende fonteinen, zodat zijn boodschap na anderhalf uur druipnat blijft hangen. Het is of we samen onder de douche hebben gestaan.

Dr. De Waal MBA is academic director van het Center for Organizational Performance, een onderzoeks- en adviesleverancier, en ook 'associate professor' strategisch management aan de Maastricht School of Management. Hij doet onderzoek naar HPO's (high-performance organisations) en op dit moment met name naar de rol van IT in het presteren van dergelijke bedrijven en instanties. Onderzoek dat gesponsord wordt door het grote softwarebedrijf SAS. Over CIO's heeft hij zo zijn ideeën.

"Zelfverheerlijking is de heren soms niet vreemd. Al zeg ik het zelf, ha ha! In 2006 had je voor het eerst het CIO-van-het-jaar-gebeuren. Ze klopten zich op de borst terwijl ik de uitslag van mijn onderzoek al had: IT doet er helemaal niet zo veel toe. Dat gaat niet goed zo jongens, dacht ik. Maar als ik zoiets zei in een gezelschap van CIO's, hadden ze het er maar moeilijk mee. Driekwart gooide de luiken dicht. Hooguit een kwart besefte toch even te moeten luisteren. Misschien had ik er wel een reden voor. Misschien konden ze er hun voordeel mee doen."

Naast het (genoemde) onderzoek is André de Waal bezig met z'n 22ste boek met als werktitel *Op weg naar Nirvana*. Het gaat over HPO's en wordt 'ietwat luchtig' van toon. Het heeft de vorm van een interview met een succesvolle CEO. Wat heeft deze fictieve figuur gedaan om zijn bedrijf in de eigen branche HPO te laten worden? "Er is veel vraag naar info over hoe je *high-performant* wordt. Ik ben samen met medewerkers van het Center ook bezig met hét grote wetenschappelijke werk hierover, met beschrijvingen van cases zoals Ikea, Microsoft, KLM, en een van de beste bedrijven in Zuid-Amerika. Het wordt Engelstalig en verschijnt niet voor 2010. *Op weg naar Nirvana* is een voorproef. Met onderbouwing, want ik houd niet zo van het vrijblijvende geroep van consultants en auteurs."

**Vandaar dat je roept: "IT doet er niet toe"?**

"Zie dat als een *wake-up call*. Ik wil helpen. Bedrijven als geheel, dus ook CIO's. Ik zei al: bij mijn *wake-up call* haakt driekwart af. Te onzeker. Die hebben een probleem. De anderen luisteren. Dan kom ik met mijn onderzoek over algemene factoren die maken dat een bedrijf HPO wordt. En met het onderzoek over de rol van IT in HPO's, dat nu in de vorm van een *white paper* nagenoeg afgerond is."

**Hoe was de aanpak van het eerstgenoemde onderzoek?**

"Die was uniek. Ik wou niet maar wat roepen en wilde bovendien nu eens een andere benadering. Ik vroeg me af: wat is in de factoren die leiden tot high-performance *onderscheidend* en wat kan elk bedrijf gebruiken? Ik heb 280 onderzoeken die HPO's betreffen – allemaal gedaan sinds de zeventiger jaren – doorgenomen: bedrijfseconomisch, sociologisch, psychologisch, noem maar op. Zo breed mogelijk. Ik selecteerde alleen in die zin dat ik de goede, heldere onderzoeken die achteraf te valideren waren, zwaarder meewoog. In al deze onderzoeken heb ik gemeenschappelijke thema's gezocht. Als veel onderzoekers ze noemden, konden ze wel eens generiek zijn, vond ik. Het waren er 189."

**Hoeveel van die 189 hadden met IT te maken?**

"Vier. Implementeer flexibele IT-systemen door de hele organisatie. Gebruik user friendly IT-tools. Word pionier in het toepassen van nieuwe IT-technologie. Word erg goed in het toepassen van die nieuwe technologie in je markt."

**En toen?**

"Op die 189 heb ik een kwalitatieve methodiek losgelaten waarna ik de 89 meest waardevolle overhield."

**Ho! Gebaseerd op wat jij voor kwaliteit hield...**

"Maar gevalideerd door een collega-professor van Cranfield University in de UK. Zij heeft het helemaal nagedaan; 95 procent kwalificeerde ze net als ik, de rest hebben we samen uitgezocht. Dat is een goede wetenschappelijke onderbouwing, want mijn onderzoek is daardoor echt gevalideerd. De 89 thema's heb ik in een enquête wereldwijd verspreid. Welke hiervan zijn in uw bedrijf van belang voor het presteren? Hoe scoort u erop en kunt u statistisch onderbouwen dat de thema's leiden tot beter presteren dan concurrenten? De reacties van ruim 3.200 respondenten heb ik in de statistiek gedaan en zo kwamen er vijf factoren uit: hoge kwaliteit management, hoge kwaliteit werknemers, continue verbetering en vernieuwing, openheid en actiegerichte oriëntatie. Daaronder hangen nog 35 aspecten."

De reacties van ruim 3.200 respondenten heb ik in de statistiek gedaan en zo kwamen er vijf factoren uit: hoge kwaliteit management, hoge kwaliteit werknemers, continue verbetering en vernieuwing, openheid en actiegerichte oriëntatie. Daaronder hangen nog 35 aspecten."

**Die vier IT-thema's?**

"Waren weg."

## IK HOUD NIET ZO VAN HET VRIJBLIJVENDE GEROEP VAN CONSULTANTS

### De uitdaging

IT is niet belangrijk, heren! Dat zegt André de Waal, maar op grond van deze bevindingen kan hij het ook genuanceerder brengen. Alleen zouden dan weinigen geïnteresseerd zijn kant op kijken. IT is wel belangrijk, maar niet *onderscheidend*. Nog steeds kan iedere passant roepen: "Wat een onzin. Amazon.com kan toch niet zonder IT?" André de Waal, nog altijd onder het geluid van de fonteinen: "Een HPO is beter dan zijn peergroup. Bol.com kan ook niet zonder. Maakt IT een bedrijf in deze branche dan een HPO? Nee, het is wel belangrijk, maar niet onderscheidend." De Waal, IT'er van achtergrond, bediscussieerde met zeven-



tien CIO's van grote bedrijven als ABN Amro, Hoogovens en KLM zijn resultaten. De bedoeling was de waarde van het onderzoek kwalitatief te toetsen en ideeën op te doen. Ze waren het allemaal in grote lijnen met hem eens.

Wat is nu De Waals boodschap aan de CIO's? "Dat IT niet onderscheidend is om een HPO te worden en te blijven, wil niet zeggen dat zij dat niet zou kunnen zijn. Of móeten zijn. Hierbij daag ik de beroepsgroep uit: wees niet al te trots op uzelf, maar ga de uitdaging aan en máák IT maar onderscheidend."

IT heeft volgens de literatuur vier soorten hoofdfuncties binnen een bedrijf, samen te vatten in het volgende 'IT practices capability framework': vier lagen met onderaan *operational support* en daarboven *business process support*, *innovation support* en *managementsupport*. Wat zegt literatuur over hoe IT deze vier lagen kan helpen en daarmee eventueel de vijf HPO-factoren? André de Waal: "Literatuur zegt dat IT veel kan doen, maar inderdaad niet onderscheidend is. Waarom zeggen we dan toch allemaal dat IT belangrijk is? Mijn antwoord: IT is een *strategic necessity*. Je kunt je er niet mee onderscheiden omdat digitale systemen allemaal zo makkelijk te kopiëren zijn. Maar je moet er toch in investeren, want de concurrenten doen het allemaal. Doe je er niets aan, dan ben je *out of business*. Briljante ideeën die genereer je er niet mee. Maar zonder IT kan niemand die briljante ideeën realiseren."

IT is nog altijd een jong vakgebied, nog niet eens in de puberteit. Volgens De Waal en de zijnen zit er genoeg potentie in. "IT is niet onderscheidend, maar het is wel meer dan een commodity. Het zit er nog tussenin. Een *strategic precondition* noem ik het, een randvoorwaarde. Zonder dat kun je HPO-ideeën niet realiseren. Dus CIO's, help ons IT op een hoger niveau te trekken."

**Welke rol kan de CIO daarin spelen? Moet hij leiden of moet de business dat doen?**

"De literatuur en de resultaten van onze interviews geven aan dat de meningen hierover sterk verdeeld zijn. Ik zou zeggen: IT, pak dat voortouw. Nu. Breek eruit!"

### Waaruit?

“Ze zijn het overgrote deel van hun tijd bezig met brandjes blussen, de systemen laten draaien, up-to-date blijven in de operationele bedrijfsvoering. Dááruit dus. Als ze in dat keurslijf blijven steken komen ze nooit toe aan een hoger niveau. Ga onderzoeken hoe je het bedrijf kan helpen een HPO te worden.”

### Wat de CFO's eigenlijk al doen?

“Inderdaad. Daar komt de meeste belangstelling voor het HPO-gedachtegoed vandaan. HRM'ers zijn ook bezig toe te slaan, want een HPO heeft voor een groot deel met mensen te maken. Straks zitten de informatiemensen in hun achterafkamertjes systemen te implementeren, gaat de rest op de loop. Dan kan je de 'c' in CIO helemaal vergeten.”

### Nicholas Carr had geen gelijk?

“Inderdaad, hij had geen gelijk. Carr baseerde zich wellicht op de eerste onderzoeken van eind jaren zeventig, begin jaren tachtig. Die laten zien dat we van IT – dat toen net begon – als organisaties niet productiever worden. Uit de onderzoeken van de laatste tien jaar zien we wél een relatie. Dat komt doordat de onderzoekers destijds veel te snel naar resultaten keken. Binnen een jaar al. Nu weten we dat elke IT-investering een *time lag* heeft, dat is de periode die het kost voordat IT zich terug gaat betalen. Die periode is gemiddeld twee tot drie jaar. De vijf essentiële HPO-factoren hebben een veel directere relatie tot de resultaten. De invloed van IT gaat *via* die vijf. We moeten bij onderzoek niet kijken hoe je met IT-innovaties de bedrijfsresultaten verbetert, maar hoe het effect is op die vijf factoren. Veel IT-projecten mislukken vanwege verkeerde verwachtingen, omdat ze niet ten minste een van die HPO-factoren ondersteunen.”

### Een voorbeeld?

“Investeren in CRM, customer-relationshipmanagement. Als je klantgericht werkt, ga je meer verdienen. Maar pas als je mensen bereid zijn klantgericht te werken, heeft het zin ze een ondersteunend IT-systeem te verschaffen. Eerst de mensen, dan de IT. Niet andersom. Je mensen worden niet klantgericht omdat er een IT-systeem beschikbaar is.”

### IT is dienstbaar...

“Altijd. Stand-alone is het zinloos. Dat gebruikt niemand. Eerst een verandering bij de mensen, de organisatie... en dat is veel moeilijker.”

### Heilige huisjes

Maar is dit allemaal niet volstrekt logisch, dit weet toch iedereen? Volgens André de Waal niet. “De betere CIO's weten het wel. Ze zitten daardoor vaak in een moeilijk krachtenveld. Velen in de organisatie weten niet wat er tot drie jaar nodig is. Snellere *pay-back time* graag! Na een jaar moet de CIO maar weer wat nieuws beginnen. Zo krijg je een neerwaartse spiraal.”

Ook strategie is geen onderscheidende factor, concludeerde de van oorsprong Rotterdammer De Waal uit zijn metaonderzoek. Dat is vaak ook al een taak van CIO's. “We vonden uit dat het niet uitmaakt wát voor strategie je hebt, als die maar uniek is in jouw branche. Dat is pijnlijk, want strategie is een heilig huisje. Unicité vinden – in de uitvoering of

de inhoud – is moeilijk. Het geeft een voorsprong van een maand of acht, dan gaan de anderen het kopiëren. Ook dit, over strategie, horen ze in het bedrijfsleven niet graag, maar ze zullen eraan moeten. Kijk naar banken: producten, diensten, prijzen, ze zijn allemaal ongeveer hetzelfde. Alleen door iets nieuws te verzinnen onderscheid je je.”

Bij IT geldt hetzelfde. De CIO's moeten zoeken naar een unieke

inzet van IT, zegt De Waal. Of een heel nieuwe ontwikkeling op gang brengen. Eigenlijk is het met hemzelf net zo: het doel van zijn onderzoek, de HPO, is niet uniek, wel – naar eigen zeggen – de aanpak. Wat wil André de Waal eigenlijk voor zichzelf bereiken?

### Je bent zelfstandige, je wilt iets verkopen...

“Nee, ik doe dit voor mijn plezier. Ik heb voor dit onderzoek jobs laten lopen. De tijd die erin zit, heeft zich nooit uitbetaald. Daar woog sponsoring niet tegenop. Dat geeft ook niet, want ik had een eigen intrinsieke motivatie: ik vond het verrekke interessant. En ik wilde iets vinden waarmee ik bedrijven echt kan helpen. Als de CIO's er niks mee doen, laat me dat in zekere zin koud. Dat klinkt misschien gek, maar het is niet mijn bedrijf, het is het hunne. Zij zouden dus het uiterste moeten doen om hun bedrijf zo goed mogelijk te laten draaien. Ik bied ze mijn bevindingen aan, iedereen kan ze zo lezen. Pakken de CIO's ze niet aan terwijl ze ervan weten, en zeggen ze ‘Ach, jij wilt eraan verdienen’, dan vind ik ze verrekt slechte managers.”

### Je wordt zelfs boos...

“Ja, daar doe je het voor, toch, om bedrijven beter te maken. Dat is ook in het voordeel van ons, de consumenten. Hoe slecht worden we als klant vaak niet bediend?”

Goed presterende bedrijven, een flexibele overheid, een goedlopende economie, welvaart voor iedereen. Dat is voor André de Waal het Nirvana. “Soms komt iemand na een lezing enthousiast naar me toe: hij zou een en ander met het managementteam bespreken: ‘Je hoort van me’. Ik zeg dan: ‘Dit is je eerste HPO-test. Je weet me te vinden.’ Negen van de tien zie je nooit meer.”

ALS CIO'S ER NIKS  
MEE DOEN LAAT ME  
DAT IN ZEKERE ZIN  
KOUDE