

EEN

Donderdagochtend, hoofdkantoor, Londen, Engeland

De reactie van Juliette op onze IT-strategienota was nog scherper en provocerder dan ik had verwacht. Na de gebruikelijke beleefdheden koos ze een invalshoek die ze nog niet eerder had gebruikt.

“Wat moeten we hier in vredesnaam mee? Niemand van ons heeft tijd om 78 pagina’s met bedradingdiagrammen, technotaal en IT-organisatiestructuren te lezen, laat staan dat we begrijpen wat het in de praktijk allemaal betekent.”

“Het zijn geen bedradingdiagrammen, het zijn overzichten van bedrijfsprocessen, architectuurblauwdrukken en technologie roadmaps. En bovendien, het deel over bedrijfsstrategie en processen is geen technotaal.”

“Dat weten we allemaal toch al lang. Waarom staan jullie er toch op ons enerzijds uit te leggen wat we al weten en anderzijds te vertellen waar we echt niet in zijn geïnteresseerd? Ach, laat ook maar. Voor mij zijn dit bedradingdiagrammen. Wat moet ik hiermee?”

Ik hield mijn exemplaar van de strategienota omhoog. “Dit is onze IT-strategie...”

“Wat?”

“Je onderbrak me. Ik was je vraag aan het beantwoorden.”

“Ja, maar vermijdt alsjeblieft wat ik al weet. Ik zie ook wel dat dit een document is over onze IT-strategie, dat staat op de voorkant. Zoveel heb ik nog wel gelezen. Maar kun je me vertellen wat onze IT-strategie nu eigenlijk inhoudt?”

Ik wilde haar zeggen dat ze dat in de nota kon lezen, waar we zoveel werk in hadden zitten. Wat mij betrof, was dat de strategie. Wijsheid won. In plaats van de confrontatie aan te gaan, zei ik: “Onze IT-strategie is een roadmap voor de komende vijf jaar voor onze bedrijfsprocessen, IT-systemen, IT-organisatie en IT-sourcing. Het sluit aan op de bedrijfsstrategie.”

“Waarom?”

“Waarom wat?”

“Waarom is onze IT-strategie een roadmap met een looptijd van vijf jaar voor onze IT-systemen enzovoort?”

“Dat is wat IT-strategieën zijn. Het is een best practice. Externe benchmarking laat zien dat we vorig jaar een van de beste strategieën hadden. In de media kregen we daarvoor heel veel positieve aandacht.”

“Waarom is publiciteit in de media onderdeel van onze IT-strategie? Heb je daar een hoofdstuk over?”

Twee vragen tegelijk. Ik besloot de tweede te beantwoorden. “Nee, maar alles wat we doen is goedgekeurd door Corporate Communicatie.”

“Dat geloof ik direct, maar daarmee vinden we nog niet dat het deel uitmaakt van onze strategie. Dus hoe kun je jouw

IT-roadmap voor de komende vijf jaar op één lijn brengen met onze bedrijfsstrategieën?”

“Nou, ieder lid van ons IT/Business partnershipsteam praat ieder kwartaal met zijn klanten en krijgt een update over diens bedrijfsstrategie. Onze IT bedrijfsanalisten zijn betrokken bij alle grote projecten. Eens per jaar herzien we de IT-strategie en stellen we het IT-budget bij om er zeker van te zijn dat alles nog op één lijn zit.”

“Klanten?”

“Sorry?”

“Je zei klanten. Waarom praten jullie mensen met onze klanten over strategie?”

“Niet jouw klanten, onze. Te weten jij en de andere bedrijfsleiders. Je zei dat we IT als een bedrijf moesten runnen. Goed, misschien moet ik ze onze partners noemen, niet onze klanten.”

“Dus ik ben jouw partner? En Graham? James? Marianne? Ik dacht dat je voor mij werkte. Zijn deze mensen niet jouw collega's? Ik bedoelde niet dat je IT als een apart bedrijf moest runnen. Waarom zou ik dat willen? Laat maar. Daar moeten we misschien een andere keer maar eens over praten, wanneer je deze IT-strategie hebt herzien en het budget opnieuw hebt geprioriteerd. En dan?”

“Dan leveren wij het.”

“Wat lever je? Iedere bedrijfsstrategie, de IT-roadmap of het IT-budget?”

“De IT-roadmap en het IT-budget. Zij leveren de bedrijfsstrategie.”

“Wie zijn zij?”

“De business. Tom, Martin, Debbie, William...”

“Dus jij levert de IT-roadmap en onze directeuren leveren de bedrijfsstrategie?”

“Precies.”

“Wat doe jij dan als zij van tactiek moeten veranderen?”

“Zoals ik net zei, ieder kwartaal gaan we...”

“Dat hoorde ik. Maar zij moeten waarschijnlijk dagelijks hun tactiek herzien. Hoe ga je daarmee om? Ik zou verwachten dat jouw roadmap de totale som is van hun plannen. En hun plannen evolueren voortdurend. Zij weten toch zeker het beste hoe ze onze IT-plannen moeten sturen, temeer daar zij voor alles betalen. We leven niet meer in de oude tijd toen alleen jij en jouw mensen wisten welke IT het beste was voor ons. Voor het geval je het nog niet had gemerkt, het gaat nu andersom. Dus als niet de business jouw roadmap stuurt, wie dan?”

“De strategische businessdrivers van de organisatie, plus de technologische vervangcyclus.”

“Dat is wat, niet wie. Als wij jouw roadmap niet aansturen, dan doen de IT-leveranciers het waarschijnlijk. Dat klinkt alsof dat grut het voor het zeggen heeft. Maar, genoeg over roadmaps. Ik heb er nooit echt warm voor gelopen. Terug naar mijn vraag – wat is het dus? Wat is onze IT-strategie?”

“Het spijt me, Juliette, ik weet niet zeker wat je van me vraagt.”

“Ik wil gewoon dat je me in één zin vertelt wat onze IT-strategie is. Ik kan jou in één zin onze overkoepelende bedrijfsstrategie vertellen en ik wil alleen maar dat jij hetzelfde doet voor IT. Ik heb echt geen tijd om je document te lezen en ik betwijfel of ik het zou begrijpen of het interessant zou vinden. En volgens mij ben ik niet de enige IT-dummy in het directieteam.”

Kennelijk drong het tot haar door dat ze met haar gedrevenheid doorsloeg, want ze stopte een ogenblik met praten, waarna ze vervolgde, “Weet je wat, we vragen of Michelle koffie voor ons haalt, ik ga even naar het toilet, zodat jij een paar minuten kunt nadenken. Ik wil graag dat we hieruit komen.”

Juliette stond op en liep weg. Vrijwel direct kwam haar assistente Michelle binnen, liep naar me toe, boog zich over mij heen en glimlachte. “Hetzelfde als altijd, Ian?” Ik knikte.

Een minuut of tien later keerde Juliette terug. “Excuses, dat duurde langer dan ik dacht. Ik heb even met Graham gesproken.”

“Geeft niet. Ik kon de tijd wel gebruiken. Ik denk dat ik jouw vraag wel kan beantwoorden, al heb ik er nogal veel woorden voor nodig. Wat dacht je hiervan: Onze IT-strategie is het inzetten van technologie die de business in staat stelt waarde te creëren voor onze klanten en beleggers.”

“Wacht even. Hier moet ik even voor gaan zitten.” Ze pakte de IT-strategienota, hield het tussen ons in en leunde naar voren. “Laat me eens zien waar dat staat?”, vroeg ze niet onvriendelijk.

“Nergens, niet met deze woorden althans, maar daar gaat het wel allemaal over.”

“Misschien moet het er dan in staan, dan kunnen we daar allemaal een gezonde discussie over voeren. Willen we dat als onze strategie? En wat moeten we allemaal doen om dat te bereiken? Bedankt, overigens. Nu moet ik even nadenken. Wil je een koekje?”

Ik dronk de helft van de koffie die Michelle had gebracht en nam een sinaasappelkoekje. Juliette heeft altijd sinaasappelkoekjes. Ze is onder meer commissaris van het bedrijf dat die koekjes maakt, maar ik weet zeker dat dit niet de reden is waarom ze sinaasappelkoekjes eet en ze aan iedereen uitdeelt.

Ze zat een minuut die een eeuwigheid leek te duren met gebogen hoofd in gedachten verzonken. Met haar rechterhand wreef ze over haar mond. Ze wierp even een blik over mijn schouder door het raam en keek me toen recht aan. “Dat stukje over het creëren van waarde voor klanten en aandeelhouders bevalt mij wel. Het gedeelte over ‘in staat stellen’ bevalt mij minder en ik weet niet zeker waarom het ‘de business’ vermeldt. Dat klinkt net alsof wij iemand anders zijn. Het is uiteindelijk onze strategie. Toch?”

“Wat is er fout aan ‘in staat stellen’?”

“Het is niet sterk genoeg. Geen van onze andere strategieën gaan over in staat stellen, ze gaan allemaal over leveren.”

“Dit gaat over het inzetten van IT die de business in staat stelt waarde te creëren. Dat gaat dus over leveren. En de bedradingdiagrammen – zoals jij ze noemt – zijn er om te laten zien aan wie we de IT moeten leveren, opdat de strategie succesvol kan zijn.”

Juliette lachte, “Leuk geprobeerd. Maar dat bedoel ik nou. Het leveren, of inzetten zoals jij het noemt, van spullen die ons in staat stellen waarde te creëren voor klanten en aandeelhouders is simpelweg niet genoeg. We moeten daadwerkelijk de waarde leveren, anders werken onze strategieën niet.”

“Dat kan onze IT-strategie niet doen.”

“Waarom niet?”

“Omdat informatietechnologie op zichzelf geen waarde levert.”

Ze pauzeerde ongeveer drie seconden. Gezien de snelheid waarmee zij dacht, had zij in deze tijd waarschijnlijk al vele mogelijke denkrichtingen onderzocht.

“Dat is echt interessant, Ian”, zei ze. “Nu komen we geloof ik ergens. Dus traditionele IT-strategieën gaan over het leveren van technologieën die ons in staat stellen waarde te creëren, maar gaan niet zover dat ze daadwerkelijk waarde creëren, omdat IT dat op zichzelf niet kan. Dat klinkt alsof wij – de mensen die jullie de business blijven noemen – een andere IT-strategie nodig hebben. Een

strategie die zegt dat wij waarde moeten creëren door de IT te gebruiken die jullie leveren. Of iets dergelijks. We moeten wat jij zei tot ons eerste strategisch uitgangspunt maken. Wat was het ook weer?” Ze nam een rode pen uit haar bureaulade en schreef in hoofdletters op de voorkant van haar exemplaar van de strategie, onderwijl de woorden uitsprekend, “INFORMATIETECHNOLOGIE OP ZICHZELF LEVERT GEEN WAARDE.”

Ik dacht nog steeds na over haar alternatieve strategie.

“Maar dat is geen IT-strategie in de traditionele betekenis.”

“Dan geven we het een andere naam. Laten we het, ehm, onze strategie voor het gebruik van IT noemen. Corporate. Onze bedrijfsstrategie voor het gebruik van IT. Dat bevat mij wel.” Mij beviel dat een stuk minder. Ik had het gevoel dat ik het eerste stukje te gebruiken corporate IT zou worden.

Hoe dan ook, dit was een andere Juliette. Ze was rustiger, bedachtzamer en – tot nog toe – niet grof in de mond. Ze keek in mijn ogen in plaats van ernaar; haar eigen ogen glommen.

Ze sneed plotseling een ander onderwerp aan. “Dat IT-budget dat jij prioriteerde. Waar staan de investeringen, operationele kosten, winst en verlies en werkkapitaal voor ... wat? Sorry, dit zou ik moeten weten, maar tot nog toe heb ik er niet veel mee.”

“Het IT-budget omvat de lopende kosten van de centrale IT-afdeling. Salarissen, werkplekken, externe leveranciers enzovoort. We betalen zoveel mogelijk de projectgebaseerde kosten en brengen dat in rekening bij de businessunits.”

“Dat is dus niet alles wat wij als bedrijf besteden aan IT. Welk deel van het totaal is het?”

“Dat weet ik niet, sorry. Wat heeft dat met strategie te maken?”

“Alles.” Juliette pauzeerde, nog altijd razendsnel maar kalm nadenkend. “Shit, ik wou dat ik hier eerder over had nagedacht. Luister. Ik wil dat jij met Graham gaat praten. Toen ik net even weg was, heb ik hem gezegd dat ik eraan dacht jou langs te sturen. Zoek elkaar even op. Laat hem jou helpen een betere strategie dan deze op te stellen. Ik stel voor dat jullie daarna met zijn tweeën weer bij mij komen. Michelle?”

“Ja?”

“Michelle, kun je een sessie van twee uur met Ian en Graham inplannen aan het einde van volgende week? Noem het ‘Herziening van concept bedrijfsstrategie voor gebruik van IT’. Je kunt me dan over je nieuwe strategie vertellen, Ian.”

“Dat is snel.”

“Volgens mij is een week voldoende om de basisstrategie uit te dokteren, zeker als Graham je helpt. Als ik het goed vind, en als vervolgens de andere bestuursleden het goed vinden, kunnen we de details later uitwerken als we dat willen. Weet je, mij schiet nu pas te binnen wat ik mij al jaren afvraag over IT.”

“Wat is dat?”

“Waarom niemand eigenlijk waardering heeft voor wat jullie doen. Het wordt tijd dat we dat veranderen. Tot volgende week.”

■ OBSERVATIES

- Een strategiedocument is niet de strategie.
 - De taal die je gebruikt, wordt gezien als een afspiegeling van hoe je denkt.
 - Wanneer je bedrijf een IT-strategie heeft, zorg er dan voor dat het alle IT-aspecten omvat die het bedrijf gebruikt.
 - Je moet jouw strategie in één betekenisvolle zin kunnen samenvatten.
 - Wanneer je een IT-roadmap hebt, zorg er dan voor dat het aantoonbaar gestuurd wordt door de strategieën en tactieken van de organisatie – niet door die van je IT-leveranciers.
 - Als je jouw IT runt als een aparte business, verwacht dan ook als zodanig te worden behandeld.
-