

VIER HANDVATTEN VOOR EEN ANDERE INVULLING VAN DE IT-FUNCTIE

ONDERWEG NAAR CIO 3.0

FAAL SNEL
EN
LEER SNEL



Door digitale innovatie kan een bedrijf zich onderscheiden. IT is daartoe in staat. IT-projecten verschuiven van bedrijfskritisch en ondersteunend naar experimenteel en transformerend. Maar dat gaat niet vanzelf. Aan welke eisen moeten IT-professionals voldoen? Een aantal handvatten.

door Karin Zwiggelaar & Antoon van Luxemburg beeld ANP

HET HUIDIGE TIJDPERK KENMERKT ZICH DOOR STORMMACHTIGE TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN. Waar IT tot voor kort de business volgde, zien we langzamerhand dat IT meer en meer leidend wordt bij het inrichten van de business en unieke kansen biedt om zich door digitale innovatie te onderscheiden voor klanten. IT-projecten verschuiven van bedrijfskritisch en ondersteunend naar experimenteel en transformerend en raken daarmee direct aan het bestaansrecht van de onderneming.

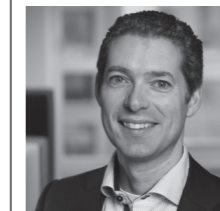
Dit heeft ook gevolgen voor het aansturen en functioneren van de traditionele IT-functie en de eisen aan IT-professionals. Een continue houding van aanpassing en leergierigheid vervangt statisch 'control'-denken: sneller leveren, flexibel gedrag en strategische samenwerking met de business vormgeven. Best practice wordt vervangen door best idea en de dingen juist doen door de juiste dingen doen.

Dit vraagt een flinke verandering van de traditionele IT-functie/organisatie, maar ook een verandering in de samenwerking met de business en het business-ecosysteem. Hoe kan effectief een start worden gemaakt met deze noodzakelijke veranderingen bij de meer traditioneel georiënteerde IT-functie? Een aantal handvatten.

AUTEURS



KARIN ZWIGGELAAR (karin.zwiggelaar@mxi.nl) werkt als adviseur bij M&I/Partners.



ANTOON VAN LUXEMBURG werkt als adviseur bij M&I/Partners.

Samen schreven zij het in 2016 verschenen boek CIO 3.0 – Het verschil maken bij digitale transformatie (Van Haren Publishing).

1 ACTEER NAAR DE AARD VAN EEN IT-PROJECT

De aard van IT-projecten wordt strategischer en daardoor verandert de samenstelling van de IT-projectportfolio. IT-projecten verschuiven van bedrijfskritisch en ondersteunend naar experimenteel en transformerend. Projecten met een experimenteel en transformerend karakter zijn voor veel organisaties nieuw. Vaak wordt een uitgebreide businesscase gevraagd, moet de oplossing binnen de IT-architectuur passen en binnen de reguliere besluitvorming plaatsvinden. Dit leidt tot de nodige vertraging. Experimentele projecten wijken hier juist vanaf, zij vragen om anders omgaan met de businesscase, een andere rol van architectuur en andere samenwerkingspartners.

Experimentele projecten moeten in korte tijd de potentie van innovaties beoordelen. Sturen op time to market is hierbij relevant. En dan transformerende projecten: het in productie nemen van succesvolle experimenten die leiden tot transformatie. Implementatie van technologie gaat hier gepaard met organisatieverandering: digitale transformatie. De dominante drijfveer is: realisatie van extra waarde/baten. Baten zijn niet altijd kwantitatief uit te

“Nog geen best practices in de markt, je moet zelf experimenteren.”

LEAN STARTUP

In tegenstelling tot wat de naam suggereert, is deze methode niet alleen voor start-ups bedoeld, maar vooral ook voor traditionele organisaties. Gevestigde organisaties kunnen deze cyclische en interactieve aanpak voor gevalideerd leren gebruiken. Lean Startup vraagt om kortcyclisch werken, om een minimaal levensvatbaar product op te leveren. Vervolgens monitort het team hoe de (interne) klanten reageren en verzamelt het data en feedback. Aan de hand daarvan bepaalt het team of het doorgaat of van strategie verandert. Succesvolle bedrijven gaan steeds opnieuw door deze feedbackcyclus van bouwen, meten en leren heen. Dit leidt tot continue sturing op basis van het procesresultaat.

drukken, meestal kwalitatief, zoals betere klantervaring, onderscheidende producten of diensten in de markt. Na verloop van tijd worden oorspronkelijk transformerende projecten bedrijfskritisch van aard omdat concurrenten bijvoorbeeld hetzelfde bieden. Dus niet meer onderscheidend, maar een vaste waarde voor de organisatie. Projecten in het ondersteunende domein zijn van groot belang voor de organisatie maar niet bedrijfskritisch. Bijvoorbeeld een systeem voor het ziek en beter melden van medewerkers. Wel belangrijk maar geen grote problemen als het een keertje uit de lucht is.

2 EXPERIMENTEER MET NIEUWE AANPAKKEN

Voor het uitvoeren van experimenten zijn veel nieuwe werkvormen en toepassingen mogelijk. Denk aan hackathons, gaming, cocreatie, Big Data et cetera.

Hoe kunnen zij worden gerealiseerd als de IT-functie de capabilities (nog) niet in huis heeft? Er bestaan nog geen best practices in de markt en je moet zelf experimenteren. Dat betekent meestal buiten de deur kijken naar innovatieve partijen - innovators - die zich onderscheiden door kennis van en ervaring met specifieke nieuwe technologieën

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Henk Ester
020-2356415
h.ester@agconnect.nl

en/of toepassingen. Bij dit type innovators tref je veel jonge, hoogopgeleide IT-professionals aan: vaak aangeduid als hoodies. Dit in tegenstelling tot de suits, die je vaak zelf in huis hebt, ervaren medewerkers die meestal overtuigd zijn van eigen kunnen en volgens vaste patronen werken. Tevens geneigd om snel nieuwe ideeën van anderen af te schieten. Als zij zien dat het ook anders kan, dan zijn juist zij de mensen in de organisatie die de transformatie verder kunnen brengen.

Digitale innovatie vraagt om de juiste mensen en kennis, juiste technologie en ook de juiste bedrijfscultuur.

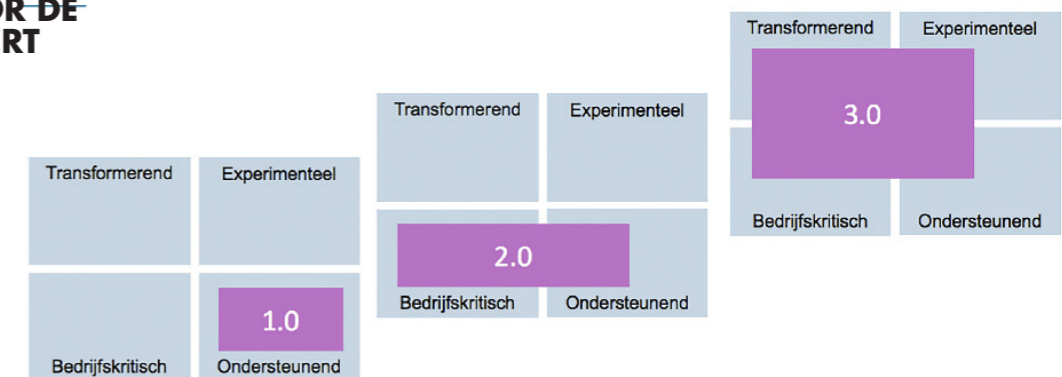
De manier waarop hoodies een rol binnen de organisatie kunnen spelen bij digitale transformatie, zal verder moeten uitkristalliseren. Ook hier is het een kwestie van experimenteren. Zet vooral de gebruikelijke regels die gelden voor IT-projecten aan de kant.

Voorbeelden:

- Geek seeding: zet bijvoorbeeld een IoT-nerd of datascientist neer in het primaire proces.
- Omarm de schaduw-IT die in de organisatie is ontstaan, want ook dit zijn meestal succesvol gebleken probeersels, en kijk waar het is op te schalen.
- Experimenteer met nieuwe werkvormen in multifunctionele teams.

DE ROL VAN IT VOOR DE BUSINESS VERANDERT

IT-projecten verschuiven van bedrijfskritisch en ondersteunend naar experimenteel en transformerend en raken daarmee direct aan het bestaansrecht van de onderneming. Momenteel is IT dermate bepalend voor het succes van een organisatie, dat de IT-functie zich ook verder moet ontwikkelen op het experimentele en transformerende domein.



3 LEER EN STUUR SNEL BIJ IN PLAATS VAN VOORAF ALLES AF TE KADEREN

In het digitale tijdperk draait het om snelheid, korte lijnen, veel proberen en als het niet werkt er ook snel mee ophouden. Fouten maken mag. Hanteer een kortcyclische agile projectaanpak zoals bijvoorbeeld de Lean Startup-methode (zie kader). Faal snel en leer snel. Dit vraagt ook om een andere cultuur en stijl van leidinggeven binnen de IT-functie en de business waarmee wordt samengewerkt.

4 GA HET GESPREK MET DE BUSINESS AAN

Digitale innovatie kan alleen plaatsvinden in zeer nauwe samenwerking met de business. Het gaat hierbij om elkaar over en weer te inspireren. Korte lijnen tussen business en IT te organiseren en veel kennis van het primaire proces in te brengen.

Het vraagt ook van de business awareness van de kansen (en bedreigingen) van het digitale tijdperk. De informatiemanager of CIO kan en moet de business hierbij helpen.

Vaardigheden CIO in 3.0-tijdperk

Het huidige tijdperk van digitale businessinnovatie betekent een uitgelezen kans voor een IT-manager om het verschil voor de organisatie te maken en zich te ontwikkelen tot een belangrijke speler in de organisatie. Dit betekent dat met IT werkelijk waarde aan de business moet worden toegevoegd, waarbij het speelveld allang niet meer de 'binnenboel' en de backoffice van de organisatie is, maar zich uitstrekt naar de klantinteractie en het ecosysteem van klanten, ketenpartners, leveranciers en innovatieve spelers in de eigen markt. IT-managers zullen een vruchtbare voedingsbodem bij het topmanagement moeten zoeken. Daarnaast moeten ze zorgen dat de IT-functie voldoende is toegerust op hun rol in het nieuwe digitale tijdperk. IT-managers die voldoen aan de karakteristieken van de nieuwe rol van de CIO zijn nog niet in groten getale voorhanden, maar ze zijn wel nodig.

Het invullen van die rol vraagt nieuwe vaardigheden. De nadruk ligt niet meer op het management van automatisering en informatisering, maar op leiderschap, innovatie en een natuurlijke samenwerking met het businessmanagement. Dit betekent niet dat de techniek niet meer belangrijk is, integendeel, deze moet op orde zijn en flexibiliteit bieden waar nodig. Het zal echter geen verrassing zijn dat de zachte vaardigheden van de CIO 3.0 (zie figuur) belangrijker zijn dan de meer analytische vaardigheden. Verandermanagement beheersen, visie en leiderschap tonen, goede relaties kunnen opbouwen en over het 'zesde zintuig' – noem het organisatie-sensitiviteit – beschikken staan voorop. Daarna komen kennis van de business, de IT-functie runnen als een (commerciële) service provider, financiële scherpheid hebben, verantwoordelijkheid nemen en risico's kunnen managen.

Basiskennis van het IT-vak is uiteraard nodig. CIO's die van oorsprong uit het IT-vak komen, hebben een voorsprong. Nieuwe CIO's die uit de business komen zullen zich met mensen moeten omringen die beschikken over fundamentele IT-kennis van de relevante domeinen. Zij moeten echter wel inzien wat de kernkwesties van het IT-vak zijn om snel door eventuele technische rookgordijnen heen te kunnen prikken.