

>>> Quicksan

- ALIGNMENT
- VOLWASSENHEID
- LEIDERSCHAP



# De IT-organisatie van de toekomst

Wat typeert de huidige IT-organisatie op het gebied van business-IT-alignment? En welk type IT-manager vraagt de IT-organisatie van de toekomst? Twee actuele vragen die aanleiding waren voor een onderzoek naar business-IT-alignment, gekoppeld aan gedragsstijlen van managers. "We hebben leiders nodig die voor de troepen uit gaan. Letterlijk."

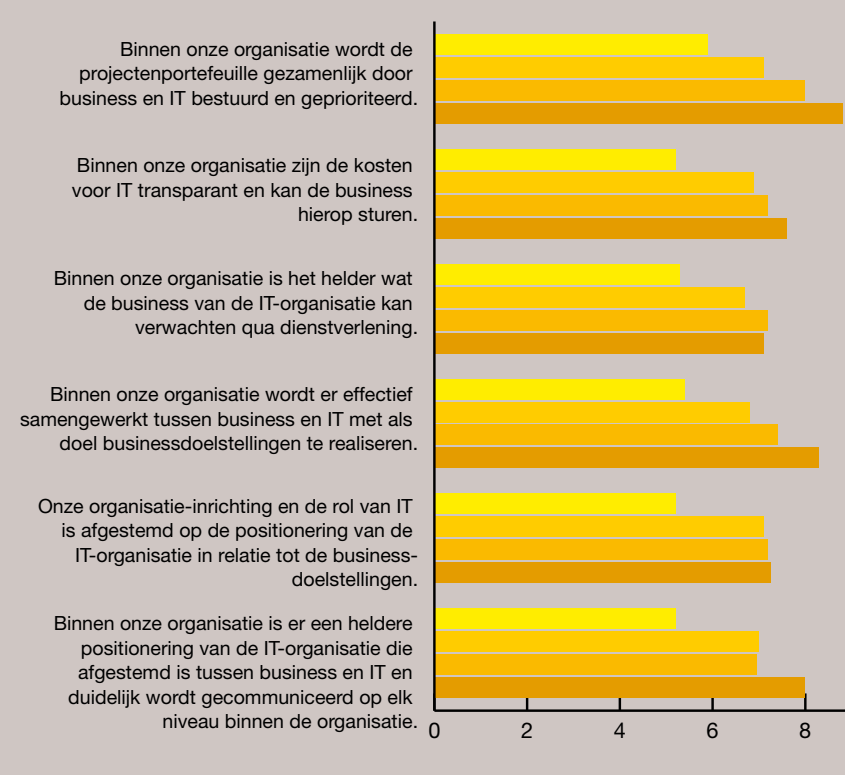
Tekst van onze redactie



Figuur 2. De ontwikkeling van business-IT-alignment in vijf groeifasen: Islands, Recognition, Collaboration, Alignment en Fusion.

Islands	Twee gescheiden werelden; gebrek aan besef van onderlinge afhankelijkheid tussen business en IT.
Recognition	Besef van onderlinge afhankelijkheid. Business vindt dat IT flexibel moet uitvoeren wat zij opdraagt. IT wil architectuur en andere kaders opleggen aan de business.
Collaboration	IT wordt ingezet als 'business enabler' om bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Automatisering van door de business gedefinieerde bedrijfsprocessen. Business en IT zijn overtuigd van elkaars toegevoegde waarde. Klant-leverancierrelatie.
Alignment	Definitie van gezamenlijke processen waarin business en IT-belangen worden afgewogen. Door overleg en compromisvorming worden conflicten voorkomen.
Fusion	Het onderscheid tussen business en IT wordt irrelevant, het is één wereld geworden. IT vormt een integraal onderdeel van de business-processen.

Figuur 3. De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat de volwassenheid van de business-IT-alignmentfase positief correleert met deze verschillende competentiegebieden.



“WELKE ALIGNMENTFASE OPTIMAAL IS, IS EEN KOSTEN-BATEN-AFWEGING”

fase en de mate waarin men investeert in de samenwerking tussen business en IT. Opvallend zijn de lage score op het laten werken van businessmanagers binnen de IT-organisatie en vice versa, en de lage score op de investering in IT-kennis bij businessmanagers.

#### ANDERE IT-FUNCTIES

Omdat – zoals eerder opgemerkt – de ‘klasieke’ complexiteit van IT gaat verdwijnen, veranderen ook de functies in IT, met name op managementniveau. De nieuwe generatie

lijnmanagers dient een hoge mate van ‘IT-awareness’ te hebben. Maar bovenal dienen zij ook een nieuwe managementstijl te hanteren die meer gericht is op coaching, verbinden en samenwerking. Van manager naar leider dus. Een IT-manager moet bovendien in staat zijn zich snel en efficiënt in te leven in de business en de inhoudelijke problematiek, en deze te kunnen vertalen naar oplossingen. Naar aanleiding van bovenstaande arbeidsmarktontwikkelingen heeft ForceFive ook enkele vragen opgenomen in haar onderzoek. De hypothese van de onderzoekers was: hoe volwassener de business-IT-relatie hoe groter de aanwezigheid van inspirerende, mensgerichte managers. Die hypothese blijkt gegrond. Een opvallend verschil zit hem in de bevindingen van de (IT-)managers in de Collaboration-fase ten opzichte van hun collega’s in de Fusion-fase. Terwijl de eerstgenoemde groep nog veel analytisch, taakgerichte managers herbergt, hanteren de managers in de laatstgenoemde fase meer extravert, mensgeoriënteerd gedrag. IT-managers die in de Recognition-fase zitten, zijn over het algemeen sterk taakgeoriënteerd. In de toekomst zouden zij graag taakgericht blijven en een dominante leider zijn, maar wel gecombineerd met een mensgerichte, inspirerende managementstijl.

#### DEELNEMERS

Een van de deelnemers aan het onderzoek is Jeroen Eijsskoot, Hoofd Functioneel Beheer bij vts Politie Nederland (vtsPN) en daarmee verantwoordelijk voor zo’n tachtig voorzieningen (shared services, red.). De vtsPN bevindt zich volgens het onderzoek in de Collaboration-fase. “Binnen de organisatie wordt de projectenportefeuille in sterke mate gezamenlijk door business en IT bestuurd en geprioriteerd”, zegt Eijsskoot. Het feit dat het moeilijk is de IT-kosten transparant te krijgen, wijdt Eijsskoot aan complexiteit; zowel binnen de eigen organisatie als binnen het politieconcern. Dat geldt ook voor de transparantie over de dienstverlening die de business van de IT-organisatie kan verwachten. “26 autonome klanten zijn tegelijkertijd één opdrachtgever.”

Marcel Dollee is lid van het IT-servicesmanagementteam bij ABN Amro en in die rol medeverantwoordelijk voor het efficiënt sourcen en leveren van de infrastructures. Zijn organisatie zit qua IT-alignment-volwassenheidsniveau in de Recognition-fase. “De herkenning is er wel, maar in de uitvoering hebben we nog stappen te nemen. Daarmee ben ik beslist niet negatief, maar wel realistisch. Ik leg de lat altijd vrij hoog en denk ook dat peers vrij hoog zitten met hun antwoorden.” Overigens zijn de

kosten relatief gezien transparant en is bij ABN ook helder wat IT voor de business kan en wil betekenen.

Irene Bakker is Director Projects bij Workspace Management Services van Getronics en in die rol verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van grote projecten. Niet alleen extern, maar ook intern, als huisleverancier van dit KPN-onderdeel. Haar organisatie bevindt zich terecht in de Fusion-fase, oordeelt Bakker. "Alles ademt IT en techniek uit bij ons. We vliegen alles aan vanuit één procesoptiek. In de bediening van klanten zijn we zelfs compleet samengesmolten. En dat biedt hen vele voordelen."

Ook Mirjam Werges, Hoofd Afdeling Diensten en Portfoliomanagement bij het ict-bedrijf van Defensie, plaatste haar organisatie onbewust in de Fusion-fase. Begrijpelijk, vindt ze. "IT is echt een volwaardig onderdeel van onze business, ook in de uitzendgebieden. De business heeft IT eigenlijk geadopteerd. De periodieke benchmarks laten bovendien zien dat we het goed doen." Toch stelt de organisatie van Werges zich erg bescheiden op naar de buitenwereld. "Onze kwaliteiten brengen we niet goed over naar de klant, terwijl we foutjes wel uitlichten."

### INSPIREREND LEIDERSCHAP

Veel mensen die in de IT-organisatie bij vtsPN werken, zijn afkomstig uit de business. "Dat vraagt veel coaching en opleiding op het gebied van IT, maar de feeling met de business is er al. Een IT'er blijft voor de business toch vaak een IT'er", zegt Jeroen Eijskoot. Als het gaat om aanpassingen binnen de IT-organisatie, is Eijskoot duidelijk. "Beweging vraagt om masseren. Maar veel beweging leidt tot verandering bij medewerkers. Dat vraagt inspirerend leiderschap." Marcel Dollee wil met IT Services van ABN Amro naar een dominant, inspirerend en mensgericht leiderschap. "We willen dat iedereen entrepreneur is. Rentmeesterschap en analytisch vermogen zijn onontbeerlijk. Binnen ons bedrijf wordt momenteel dan ook veel aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van deze kerncompetenties door middel van een intensief cultuurprogramma voor managers en medewerkers."

Ook Irene Bakker stelt dat haar organisatie een ander type leider nodig heeft. "Enerzijds dominant en inspirerend, maar anderzijds ook écht mensgericht. Mensen moeten er graag bij willen horen, maar je moet er ook zijn voor je team. Het is uitdrukkelijk de taak van de manager om het goede voorbeeld te geven. Met een aanjager op senior niveau ga je daadwerkelijk snelheid maken."

Als het gaat om opleiding & training probeert het ict-bedrijf van Defensie de zachte kant van IT en IT-management meer naar voren te laten komen. Inspirerend en mensgericht leiderschap wint het volgens Mirjam Werges van analytisch, taakgericht leiderschap. "Of dat niet vreemd is voor een ministerie? Misschien. Maar we hebben leiders nodig die voor de troepen uit gaan. Letterlijk." ✘

Een uitgebreid verslag van dit onderzoek is te vinden op de website van ForceFive ([www.forcefive.nl](http://www.forcefive.nl)).

Figuur 4. De uitkomsten van het onderzoek laten ook zien dat er een positieve correlatie is tussen de volwassenheid van de alignmentfase en de mate waarin men investeert in de samenwerking tussen business en IT. Een aantal opvallende uitkomsten zijn: 1) Een lage score op het laten werken van businessmanagers binnen de IT-organisatie en visa versa; en 2) een lage score op de investering in IT-kennis bij businessmanagers. Deze laatste uitkomst kan beïnvloed worden door het feit dat de groep van respondenten overwegend IT-managers zijn en daar een persoonlijk oordeel meenemen in hun scores.

