

De informatiemanager van de toekomst

Deel 3 (slot): De noodzaak tot wendbaarheid

door: Bart Stofberg

De wereld verandert op dit moment ingrijpend. Meer dan 1 miljard mensen is wereldwijd met elkaar verbonden, de platte aarde verbindt alles, met een voorkeur voor het Oosten en er is toenemende schaarste van alles. Dat zet de wereld op zijn kop. Over vijf à zeven jaar is naar verwachting driekwart van de bestaande organisaties verdwenen en de overlevers zullen allemaal heel erg wendbaar zijn.

De dynamische, complexe en chaotische wereld waar we in leven stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van organisaties. Er moet een duidelijke richting zijn en op basis daarvan moeten we heel goed om ons heen kijken, daar gingen de eerste twee afleveringen van dit drieluik over. Maar we moeten vooral heel erg georganiseerd wendbaar zijn.

De OODA-loop

De Amerikaanse luchtmacht hanteert in gevechtssituaties de OODA-loop. OODA staat voor observe, orient, decide, act (waarnemen, oriënteren, beslissen, handelen). De straaljagerpilot met de kortste OODA-loop wint het gevecht. De OODA-loop gaat over wendbaarheid. De kwaliteit van de strategische, tactische en operationele OODA-loops bepaalt het concurrentievermogen van de meeste organisaties. Afhankelijk van de mate van voorspelbaarheid van de omgeving, geeft de OODA-loop richting.

Voorspelbaar

Als de omgeving voorspelbaar is, hebben we **processen** nodig. We bekijken de invoer met procesogen (observe). Het proces bepaalt onze positie (orient). We hebben bij het procesontwerp al bepaald wat er wanneer moet gebeuren (decide), dus we moeten vooral het proces volgen (act). Het proces zorgt ervoor dat we de OODA-loop zo snel mogelijk kunnen doorlopen.

Onvoorspelbaar

Als de omgeving onvoorspelbaar is, dan schiet een proces tekort. We hebben gezien dat processen niet kunnen omgaan met onvoorspelbaarheid, mensen wel. Als de omgeving onvoorspelbaar is, moeten we mensen midden in die omgeving zetten. Kleine, lokale teams, die midden in de werkelijkheid staan, geven hun ogen de kost (observe), kunnen de situatie goed inschatten (orient) en als we ze voldoende mandaat geven, kunnen ze snel beslissen (decide) en meteen handelen (act). Zeker als ze ook nog eens voldoende vakmanschap, kennis en

ervaring hebben. In een onvoorspelbare omgeving, doorloopt een klein team **vakmensen met mandaat** de OODA-loop het snelst.

De kwaliteit van de strategische, tactische en operationele OODA-loops bepaalt het concurrentievermogen van de meeste organisaties.

Ontwrichtend

Maar als de verandering ontwrichtend is, als die ingrijpend anders is dan alles wat we gewend zijn, dan is een klein team niet meer in staat om adequaat te reageren. Op dat soort situaties moet je goed voorbereid zijn, om een goede OODA-loop te doorlopen. Daarvoor heb je **scenarioplanning** nodig. Bij scenarioplanning probeer je bepaalde ontwikkelingen te voorspellen, je vraagt je af hoe je die ontwikkelingen zo snel mogelijk herkent en wat je in zo'n geval moet doen. Op basis van de gedefinieerde scenario's hou je in de gaten of de waarschuwingssignalen die je hebt gedefinieerd zich voordoen (observe). Als dat zo is, vertelt het scenario je hoe je deze kunt interpreteren (orient), zodat je weet welke keuzes je moet maken (decide) en wat je moet doen (act). Scenarioplanning geeft je een geweldige voorsprong op je concurrenten: Jouw OODA-loop is veel korter.



Verantwoordelijkheid

Als informatiemanager moet je ervoor zorgen dat de organisatie weet waar de omgeving voorspelbaar is, waar onvoorspelbaar en waar die omgeving (mogelijk) ontwrichtend is. Is dat dan typisch de verantwoordelijkheid van de informatiemanager? Nou en of! De drie belangrijkste pijlers van verandering en ontwrichting zijn (informatie)technologie, informatievoorziening en de crowd, die we vooral kunnen vinden op het internet. Allemaal onderwerpen waar de informatiemanager het fijne van moet weten en alle redenen om te verwachten dat de informatiemanager het initiatief neemt.

Drie kavel

Als we willen dat onze OODA-loop korter is dan die van de concurrent, als we, kortom, van onze concurrent willen winnen, dan moeten we de werkelijkheid verkavelen op basis van deze driedeling: voorspelbaar, onvoorspelbaar en ontwrichtend. En voor elk van de drie kavel moeten we de juiste aanpak kiezen, zodat de onderneming overall de juiste organisatie, de juiste bedrijfsvoering, de juiste informatie en de juiste technologie inzet.

Stappenplan

Laten we ten slotte de OODA-loop stap voor stap doornemen:

- De O van Observe krijgt vorm in het kijkbeleid uit de vorige aflevering. Dat beleid moet daarna natuurlijk wel worden uitgevoerd.
- De O van Orient is de basis van de OODA-loop. Hij bepaalt in hoge mate het kijkbeleid, maar ook de beslissingen. Het informatieplan is de basis van alle oriëntatie, het is een bedrijfs(onderdeel) brede oriëntatie. Niet zo'n dik pak papier, onleesbaar en binnen een week niet meer actueel, maar een kort en bondig stuk, op hoofdlijnen, dat continu

actueel wordt gehouden en dat de basis is van alle beslissingen. Op projectbasis zorgt de business case voor de broodnodige oriëntatie. De business case is letterlijk de routeplanning voor het project, het geeft uitsluitend bij elk dilemma. Informatieplan en business case: Een duidelijke richting, maar wendbaar.

- Bij projectportfoliomanagement bepalen we welke projecten we wel en welke we niet uitvoeren. Bij requirementmanagement stellen we vast wat elk project moet opleveren. Projectportfoliomanagement en requirementmanagement vormen de basis van de D van Decide.
- Ten slotte hebben we de A van Act. De informatiemanager doet er goed aan zelf de IV-keten te besturen. Hij zorgt ervoor dat de keten als een team levert wat de business nodig heeft. Veranderingen worden vormgegeven door middel van Agile projecten.

Ruggegraat

Kijkbeleid, informatieplanning, business cases, projectportfoliomanagement, requirementmanagement, IV-ketenmanagement en agile projecten. Voor de informatiemanager die wil bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie, vormen ze de ruggegraat van haar werk. En daarmee van de organisatie, want de informatiemanager van de toekomst bepaalt meer dan ooit de toekomst van de organisatie.

De drie belangrijkste pijlers van verandering en ontwrichting zijn (informatie)technologie, informatievoorziening en de crowd.



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg