

De toekomst van de it-organisatie

Deel 4: Survival of the fittest

door: Bart Stofberg

In een wereld vol verandering ontstaat een felle 'struggle for life', helemaal op zijn Darwins. De omstandigheden (markt, klantbehoeften, concurrenten, partners, mogelijkheden) veranderen voortdurend en dan – Darwin zei het al – krijg je de 'survival of the fittest'. Alleen zij die zich voortdurend kunnen aanpassen, overleven. Alleen bedrijven die wendbaar zijn, die vaak en gemakkelijk van richting kunnen veranderen, hebben nog een (nabije) toekomst. Dan kan je maar beter ook een wendbare it-afdeling hebben.

We leven in tijden van grote veranderingen. De economische crises en de opkomst van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, Indië en China) veranderen de spelregels. Internet verandert alles, onder meer door de opkomst van social media. De dynamiek in de omgeving van ondernemingen neemt toe, evenals de complexiteit. Die omgeving stelt heel andere eisen aan ondernemingen. En die ondernemingen gaan heel andere eisen stellen aan hun it-organisaties. Steeds vaker worden aan it-organisaties tegenstrijdige eisen gesteld: voorspelbaar en wendbaar, stabiel en vernieuwend, goedkoop en innovatief. In een serie artikelen beschrijft Bart Stofberg een aantal dilemma's. Vandaag deel 4: Betrouwbaarheid of wendbaarheid.



Kodak

Tien jaar geleden was Kodak de marktleider op het gebied van fotografie in de wereld. Als je in die tijd een fotowinkel binnenkwam (wat is dat ook alweer, een fotowinkel?), dan was driekwart van de wanden gevuld met gele Kodak producten. Vijf jaar geleden kwam een grote onderneming bij Kodak met de vraag om al hun papier te digitaliseren. Het antwoord was: "Nee meneer, wij verkopen gele doosjes". Inmiddels verkeert Kodak in staat van faillissement. Wel de tijd gezien, maar niet de geest. Hoewel Kodak zelf de eerste digitale camera had uitgevonden, hebben ze hun denken nooit los kunnen maken van de oude manier van fotograferen. Niet wendbaar genoeg.

Voorspelbaar en betrouwbaar

De afgelopen twintig jaar zijn veel bedrijven en zeker hun IT actief bezig geweest om voorspelbaar en betrouwbaar te zijn. Processen, architectuur, compliance, risicomangement, niets was te veel. En inmiddels zijn we zo voorspelbaar en betrouwbaar geworden dat we één ding in ieder geval niet meer zijn: wendbaar. Door die overdosis aan structuur zijn organisaties verworden tot een doolhof. Als je sterk inzoomt, lijkt het allemaal heel erg gemakkelijk, maar het is volstrekt onduidelijk wat de kortste weg is van A naar B. Wij hebben van organisaties buitengewoon complexe constructies gemaakt, opgebouwd uit eenvoudige componenten.

Operationele wendbaarheid

Als je iemand een drukke straat wilt laten oversteken, kun je natuurlijk proberen een algoritme te schrijven dat gegarandeerd werkt. Als er één situatie is waar je niet op hebt gerekend, wordt hij aangereden. Als je overal rekening mee houdt, komt hij waarschijnlijk nooit aan de overkant. Eén ding is zeker: langs deze weg is hij niet snel aan de overkant. Veel beter kan je zeggen: "Joh, de overkant is die kant op, maar kijk uit voor de taxis." Dan is hij er waarschijnlijk zo. Zonder allerlei procedurele beperkingen is hij wendbaar. Deze oversteeker is een goed voorbeeld van operationele wendbaarheid. Door te vertrouwen op het ondernemerschap en het vakmanschap van medewerkers, door medewerkers en teams los te laten, creëer je een eenvoudige organisatie die bestaat uit complexe elementen. Een eenvoudige structuur, omdat kan worden volstaan met verantwoordelijkheden, en complexe componenten: mensen en teams. Dat maakt een organisatie operationeel wendbaar. Er zijn organisaties die helpdeskmedewerkers budget geven om naar eigen goeddunken dingen, diensten of korting te geven aan klanten, als daar aanleiding toe is. Die organisaties zijn op dat gebied operationeel wendbaar.

gisch wendbaar kunnen zijn: je moet je bestaansrecht kunnen herformuleren. Kodak kon dat niet en betaalt daar de tol voor. Een paar jaar geleden was Nokia met voorsprong marktleider op het gebied van mobiele telefonie, inmiddels zijn ze bijna weggevaagd. Geen bestaansrecht meer. Nokia is nog steeds het allerbeste op het gebied van spraaktechnologie, maar ja, wie belt er nog met zijn mobiele telefoon? Nokia doet nu verwoede pogingen om het tij te keren. Of ze nog op tijd zijn?

Kijk naar jezelf

De geschiedenis laat zien dat tijdens grote veranderingen (dat heet dan 'paradigmaverandering') binnen een paar jaar wel 75 procent van de bestaande ondernemingen verdwijnt. De meeste bedrijven die niet wendbaar zijn, zullen niet overleven. Natuurlijk is het belangrijk om betrouwbaar te zijn. Ook hier gaat het weer om balans, dit keer tussen betrouwbaarheid en wendbaarheid. 75 procent van de bedrijven focust nog sterk op betrouwbaarheid. Maar ik denk dat over vijf jaar 100 procent van de bedrijven zal zeggen: "Het is goed dat we vijf jaar geleden zoveel energie hebben gestoken in wendbaarheid." Iedere onderneming moet zelf bepalen wat een goede balans is tussen betrouwbaarheid en wendbaarheid en iedere it-organisatie ook. Dat is geen gemakkelijke vraag, maar het is wel een vraag die er toe doet. Denk aan Kodak, denk aan Nokia. En kijk naar jezelf.

Tactische wendbaarheid

Soms moet je tactisch wendbaar kunnen zijn, zodat je grote veranderingen in korte tijd door kunt voeren. Samsung is niet zo innoverend als Apple, maar als Apple iets nieuws maakt, heeft Samsung binnen een half jaar net zoiets in de winkel liggen, met een aantal opties, die Apple niet heeft en tegen een concurrerende prijs. Samsung maakte de strategische keuze: niet zelf innoveren, maar wel een extreem vroege volger zijn. Daar hebben ze hun organisatie op ingericht. Tactisch wendbaar.

Strategische wendbaarheid

Soms is het zelfs niet genoeg om operationeel en/of tactisch wendbaar te zijn. Soms moet je strate-



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg

dtp, een kennisgerichte organisatie

De kracht van dtp ervaart u in de kwaliteit van onze werknemers en de wijze waarop u met ons zaken doet.

O oplossingen voor uw ICT-vraagstukken? Dtp levert!

Maak kennis en ervaar het verschil.

Bel: (023) 512 53 10
of mail: info@dtp.nl

www.dtp.nl

SECURE GUARANTEED FILE TRANSFER

MOVEIT
Central / DMZ

Built-in end-to-end encrypted transfer and storage

SCOS

www.scos.nl

Zij aan zij

Uit het oog van uw onderneming betekent niet uit het hart van uw onderneming. Cloud Service Provider Multrix beseft dat toegankelijkheid, inlevingsvermogen en support onmisbare menselijke aanvullingen vormen op harde garanties als SLA's, ISAE-keurmerken en dubbel beveiligde datacenters. Professioneel beheer van IT leidt tot verbetering van communicatie, openheid en meer werkplezier. Zeggen onze klanten.

T. 088 804 02 34
L. www.multrix.com

multrix
Cloud Service Provider