

# Run op regietalent

EEN BELANGRIJKE UITDAGING VOOR DE CIO IS HET INRICHTEN VAN EEN **REGIECLUB** VOOR DE BEGELEIDING VAN **OUTSOURCING** EN ANDERE **VERANDERTRAJECTEN**. VEELAL ONTBREEKT HET BINNEN DE EIGEN ORGANISATIE AAN DE JUISTE MENSEN VOOR DERGELIJKE POSITIES. BOVENDIEN WIL MEN DE REGIEFUNCTIE LIEVER NIET **BIJ DE LEVERANCIER** NEERLEGGEN. DAT BETEKENT **EEN ZOEKTOCHT BUITEN DE DEUR**. ALS HET GAAT OM DE VEREISTE ERVARING EN VAARDIGHEDEN, MOET DE CIO EVENWEL AF VAN **HET DENKEN IN DOGMA'S**.

Door onze redactie

**O**ok de rol van de CIO is volgens Alexander Hoekstra en Sjoerd Kuijlaars van DPSC Executive Search aan verandering onderhevig. Deze verschuift aan de ene kant van technéut in de richting van businessman. Bovendien wordt de CIO steeds minder in verband gebracht met kosten en in toenemende mate met het toevoegen van waarde. “Ook op dat vlak is er dus sprake van veranderende competenties”, aldus Hoekstra. “In de huidige tijd hebben organisaties weinig aan een CIO uit de oude school. Wellicht iemand met schatten aan ervaring, maar desondanks ongeschikt. Een CIO ‘nieuwe stijl’ moet van meerdere werelden verstand hebben. Hij moet zijn tech-

nologieclub kunnen aansturen en weten wat er in de IT-markt speelt, maar nog belangrijker is dat hij precies weet wat de corebusiness is van het bedrijf waarvoor hij werkt.”

Het verschuiven en veranderen van competenties betekent een markt voor bedrijven die actief zijn op het terrein van ‘executive search’. Richtten bovengenoemde heren zich voorheen met name op management- en salesposities bij IT-bedrijven, inmiddels hebben ze steeds vaker grote bedrijven die eindgebruiker zijn van IT als klant. Daarbij is men vooral actief op het terrein van IT-management en de CIO. Kuijlaars: “Deze organisaties hebben grote haast om alle veranderprogramma’s, ondanks de economische crisis, snel door te blijven voeren. We voor-

zien dat de roep om de juiste mensen na de crisis nog veel groter wordt. Dat is in potentie een enorm probleem. IT wordt als vak steeds belangrijker, maar het aantal mensen met de juiste kennis en opleiding blijft sterk achter.”

Hoekstra: “Met name de functies die moeten gaan zorg dragen voor veranderingmanagement en de koppeling tussen IT en business, en de schakel tussen vraag en aanbod worden steeds lastiger in te vullen. In feite gaat het daarbij om het hele regiewerk. Je kunt veel IT-talent uit India halen, maar mensen met deze competenties vaak juist net niet.”

## Leveranciers

Hoewel regiefuncties idealiter aan de kant van de eindgebruiker wor-

den ingevuld, proberen steeds meer leveranciers deze posities te bemachtigen. Kuijlaars: "Dat willen ze natuurlijk wel, maar de klant gaat hier doorgaans liever niet in mee. Zeker niet voor een langere periode." Ook volgens Hoekstra is het veelal een tijdelijke aangelegenheid. "Bedrijven en CIO's zoeken bij grote verandertrajecten veelal een IT-dienstverlener, bijvoorbeeld een bedrijf als Accenture, die als een soort tussenlaag optreedt. Als men vervolgens wil beginnen met de beoogde executie, dan zoekt men daarvoor liever mensen voor een vast dienstverband."

Het lukt veelal niet om dit talent uit de eigen organisatie te kweken en deze vervolgens op de regieposities neer te zetten, omdat deze bedrijven vaak in een overgangsfase zitten. Er moet een slag gemaakt worden en daarvoor kun je niet zomaar iemand uit de bestaande cultuur halen. Daarmee zal er namelijk te weinig veranderen. Er is volgens de DPSC-partners iemand nodig die vanuit een andere omgeving komt. Iemand met een andere mentaliteit, om de kar te kunnen trekken. Bovendien moeten deze mensen in staat zijn om iets van zichzelf over te dragen aan de organisatie. Vaak nemen ze ook nog eens hun eigen staf mee, om vervolgens te bouwen aan een nieuw team, onder meer met mensen uit de oude omgeving. Hoekstra: "Ze handelen veelal ook meer *managerial*, dan met name inhoudelijk. In die zin is er wel een parallel met de positie van de CIO, die de IT-inhoud ook steeds vaker moet leren los te laten om op te schuiven in de richting van de business."

### Competenties

Daarmee zijn we weer terug bij de benodigde competenties. Alexander Hoekstra en Sjoerd Kuijlaars zien in dat kader dat dezelfde talenten, mits ze capabel genoeg zijn, heel goed van rol

kunnen wisselen. Soms werken ze voor een system integrator, dan weer belanden ze op de stoel van de CIO of de IT-manager. Hun doelgroep beweegt zich voortdurend van eindgebruiker naar dienstverlener en soms naar iets er tussenin. Je ziet bijvoorbeeld belangrijke programmadirecteuren die bij een system integrator hebben gewerkt als CIO, IT-manager of VP technology bij de eindgebruiker terecht komen. Maar het omgekeerde komt ook voor. Of ze werken voor een periode als consultant.

Soms is er sprake van een grijs gebied.

Kuijlaars: "Zo hebben we de nodige ervaring bij het leveren van veranderen programmamanagers, zoals bij de integratie van twee grote ict-bedrijven. Deze organisaties zijn in zekere zin goed te vergelijken met de genoemde 'eindgebruikers van IT', omdat ze ook beschikken over eigen, interne systemen en IT-medewerkers, die geïntegreerd moeten worden. Er is dan ook niet veel verschil met een dergelijke integratie en de aanpassing van de eigen systemen en werkwijze aan die van de outsourcingleverancier."

Dit door elkaar heen bewegen van mensen en rollen maakt dat bedrijven zichzelf ernstige beperkingen opleggen wanneer ze zich tijdens hun zoektocht naar kandidaten voor regiefuncties slechts beperken tot kandidaten met harde ervaring in een bepaalde functie. Hoekstra: "Het CV is natuurlijk belangrijk, maar ik pleit voor een grotere nadruk op de mensenkant. Kijk bijvoorbeeld waar iemand zich in zijn of haar levensfase en carrière bevindt, om mede te bepalen of iemand wel of niet de juiste persoon is. Soms zijn mensen op papier qua ervaring en bijvoorbeeld academische titels niet de ideale kandidaat, maar op basis van andere kenmerken toch als geen ander

in staat om bepaalde taken uit te voeren." Om eraan toe te voegen dat mensen voor dit nieuwe type functies zonder ervaring in de markt heel lastig te vinden zijn. Kuijlaars: "Probeer buiten de gebruikelijke kaders te denken, aan andere industrieën en mensen met een andere opleiding. Maar dit wordt veelal toch als te risicovol gezien."

### Google en Apple

Volgens Hoekstra is het verder belangrijk dat er een match is in bedrijfscultuur. Voor een operationsmanager bij bijvoorbeeld TomTom, zou je je licht op kunnen steken bij een bedrijf als Apple of Google. Ook al hebben mensen daar in totaal andere rollen gewerkt, ze snappen dan in elk geval de dynamiek van de nieuwe wereld. Dat is misschien wel belangrijker dan eventuele jarenlange ervaring in een functie, academische titels, naamsbekendheid in het wereldje, en andere vereisten.

"We gaan naar een veranderend speelveld, waarin je in toenemende mate als individu bepaalde diensten levert", zo signaleert Hoekstra. "Deze diensten worden daarbij in wisselende omgevingen voor steeds kortere periodes aangeboden. CIO's, verander- en programmamanagers doen ergens voor een bepaalde periode een regiekunstje en op een gegeven moment gaan ze weer verder. Het is dus allemaal heel tijdelijk. Het risico dat je uit de pas gaat lopen omdat je de verkeerde mensen hebt aangenomen, wordt dus steeds kleiner. Als het gaat om het zoeken naar de juiste krachten, mogen bedrijven dus best een beetje lef tonen. Dat zullen ze overigens wel moeten."

## ■ MET IEMAND UIT DE BESTAANDE CULTUUR ZAL ER TE WEINIG VERANDEREN ■

 **DPSC EXECUTIVE SEARCH** ([www.dpsc.nl](http://www.dpsc.nl)) richt zich voor posities op het gebied van ict-management, sales en management uitsluitend op de ict-sector. Het bureau bestaat al veertig jaar en heeft toegang tot enkele tienduizenden hooggekwalificeerde kandidaten.