

Peter Hinssen: “Alignment is een doodlopende straat”

# IDEALE BUTLER

Auteur, docent, presentator en trendwatcher Peter Hinssen beweegt zich al jarenlang op het terrein van Business IT Alignment en de invloed die internet daarop heeft. In zijn voorlaatste boek zet hij Business IT Alignment bij in het kabinet van Gefaalde Strategieën. In zijn nieuwste boek ‘The New Normal’ legt hij uit waarom Business IT Alignment nooit meer een issue zal zijn.

Door Hans Lamboo

“Business IT alignment, daar praten we al over sinds IT bestaat. Volgens mijn wellicht enigszins perverse brein zijn er de afgelopen decennia erg veel erg foute keuzes gemaakt.” Peter Hinssen, Vlaming van geboorte maar opgegroeid in zuid Californië, spreekt met verve over zijn stokpaardje. Ook het onderwijs is mikpunt van zijn kritiek. “Veel wetenschappers hebben Business IT Alignment gebruikt om academisch carrière te maken met alignment-modellen. Maar hoe je het ook wendt of keert, elk van die modellen probeert eigenlijk niet meer dan maximale afstemming te promoten. Helaas moeten we nu constateren dat bedrijven die een dergelijke aanpak gehanteerd hebben er bekaaid vanaf zijn gekomen, omdat ze IT gekweekt hebben die de ideale butler geworden is. Een ideale *order taker*.

## Juist een IT-afdeling is nodig die de business gaat leiden

Dat is een doodlopende straat, want we weten nu: *you can get too close to the business*. Op de metro in Londen had je vroeger een advertentie, ‘get closer, get closer’. Dat was een advertentie van een begrafenisondernemer. Die zag liever dat de mensen onder de trein kwamen. Zeer sarcastisch en macaber, en dat kan dan ook alleen in Engeland. Waarom vertel ik dit? Omdat veel bedrijven hebben geprobeerd om dichter en dichterbij de business te komen, met als resultaat dat hun hele innovatievermogen vanuit IT is uitgehold, IT is volledig slaafs geworden. Alignment is een foute redenering, want je hebt vandaag de dag meer dan ooit een IT-afdeling nodig die pro-

actief is, die durft, die *thought leader* is, die uitdaagt, die een *innovator* is – en dat krijg je nooit met alignment. Dan krijg je alleen maar makke, brave, goed luisterende opvolgers en uitvoerders. En je hebt juist een IT-afdeling nodig die de business gaat leiden in een bepaalde richting.”

### Wake-up call

Het blijft een merkwaardig fenomeen dat er over IT wordt gesproken alsof ze in een andere, parallele wereld leven dan de business, terwijl IT toch gewoon onderdeel uitmaakt van dezelfde organisatie. Hoe heeft het management het toch ooit zo ver laten komen?

Hinssen: “Ik denk dat ze bang waren voor technologie en ze hebben dan ook geprobeerd om die IT'ers zo ver mogelijk weg te houden. Ze voelen zich vaak overbluft door allerlei technische termen. Ik geef les aan de London Business School, daar zitten dan 50 CEO's of CFO's van 50-plus die dan twee dagen een technologietraining krijgen. In het begin zijn die helemaal al niet enthousiast. Ik stel ze meestal twee vragen: 1. Wat denken jullie van IT en 2. wat denken jullie van de CIO. Daar komt altijd strijk en zet uit: 1. we begrijpen die mensen niet en we proberen er zo weinig mogelijk contact mee te hebben. En 2. de CIO is de enige die die techneuten onder controle kan houden. Vaak zeggen de cursisten over de IT-afdeling: *a monkey could run this business*. Ik heb dat letterlijk gehoord. ‘Je stopt een CD'tje in zo'n machine en dan klik je op next > next > next’. Dat idee van karaktergestoorde *aliens* in de kelder leeft bij die mensen. Maar nu begint een aantal dingen te veranderen. Want ja, digitaal wordt normaal. Kinderen lopen met iPad's, de managers lopen er zelf mee of met Blackberry's, ze gebruiken Gmail. Voor de eerste keer in de geschiedenis komt er een nieuwe stroming: de relevantie van IT wordt niet langer gekoppeld aan de relevantie van de IT-afdeling. Het is voor het eerst dat we dat uit elkaar halen. IT, zeg maar tech-



Foto: Arjen van den Berg.

Peter Hinssen: "De relevantie van IT wordt niet langer gekoppeld aan de relevantie van de IT-afdeling".

nologie, wordt echt belangrijk gevonden, maar velen zeggen 'onze IT-afdeling volgt niet mee'. En dat is een heel warrige situatie; die zou voor de CIO een *wake-up call* moeten zijn. Die zou moeten zeggen: 'jongens, het is niet vijf voor twaalf, het is al na twaalven om daar iets aan te doen. We moeten als *thought leader* gezien worden.' En dan heeft het geen nut om in een hoekje te gaan zitten huilen, je moet *all guns blazing* vooruit durven gaan."

## Cloud

"IT moet een rol gaan spelen waarbij meer naar *technology innovation* wordt gekeken in plaats van naar *technology implementation*," meent Hinssen. "De CIO vormt daarbij meestal het obstakel. Als ik aan het eind van die tweedaagse technologietraining de studenten op de London Business School diezelfde vragen stel als aan het begin, zijn ze onder de indruk van de mogelijkheden die IT biedt en verbazen zich erover dat niemand ze dat ooit verteld heeft. En ze komen tot de slotsom dat ze de verkeerde CIO hebben."

Er wordt van een CIO die past in het door Hinssen geschetste profiel nogal wat verlangd. Hij moet op twee fronten kunnen strijden: hij moet weer *thought leader* worden en zijn plaats verdienen. Aan de andere kant moet hij leiding kunnen geven aan een afdeling met mensen van gemengde pluimage. Hinssen kent zelfs een praktijkvoorbeeld van een organisatie

die niet één, maar twee CIO's heeft als duo-baan. De ene CIO overlegt met de business, en denkt met hen na over innovatie, gesteund door zijn collega CIO die de mensen op de IT-afdeling meeneemt in het hele verhaal.

Cloud Computing geeft de business veel meer power dan vroeger, toen interne IT het monopolie had. De business heeft anno nu een alternatief. "Een business unit kan naar Salesforce gaan en binnen een week CRM operationeel hebben, terwijl ze vroeger misschien twee jaar moesten wachten om tot de juiste licenties en services te komen. Het geeft de business feitelijk een wapen. Tegelijkertijd hoop ik dat het een *wake-up call* is voor de IT'ers. Ze moeten zich realiseren dat de nieuwe situatie geen bedreiging, maar een kans is. We moeten ons als IT niet meer bezig houden met eigen datacenters, eigen servers en eigen applicaties. Nee, laat ons de talenten die er in IT zijn op een creatieve manier gebruiken. Laten we onze budgets op een creatieve manier aanwenden. We hebben geen eigen ijzerwinkel meer nodig. Er is een enorme reflex bij IT om alles bij het oude te houden. Maar dan zal je als bedrijf een heleboel innovatiemogelijkheden mislopen. Maar helaas: over dit onderwerp praten met IT'ers is als het kerstdiner bespreken met een paar kalkoenen," besluit Hinssen.

Hans Lamboo is hoofdredacteur van Business Process Magazine.