



CIO EN DIGITALE TRANSFORMATIE IN 2017

Coalities tegen culturele barrières

Ieder jaar ondervraagt CGI wereldwijd ruim duizend bestuurders over hun visie op business en IT. In 2016 liet deze CGI Global 1000 een interessante trendbreuk zien. Niet langer spraken de ondervraagden over digitale transformatie in de zin van experimenten met op zich staande digitaliseringsprojecten. In 2016 zetten zij digitale transformatie op de agenda als een geïntegreerd proces dat ieder onderdeel van de organisatie aangaat.

Een belangrijke 'shift of mind' die de CIO extra stevig in het zadel zet. Want een sterke bondgenoot in de vorm van een aan verandering geëngageerde CEO, kan de CIO wel aan zijn zijde gebruiken. Voor veel CIO's is het beseft dat digitaal transformeren een holistische aanpak vergt misschien niet nieuw. Wie zijn relevantie in de toekomst wil behouden, moet bestaande business- en operationele modellen en systemen een volledige make-over geven en afscheid nemen van heel veel zekerheden uit het verleden. "Alles moet veranderen om alles bij het oude te houden", zoals hoofdrolspeler Alain

Delon het zo treffend uitdrukt in Luchino Visconti's beroemde film *Il Gattopardo*. Maar de verandering zit hem niet alleen in de techniek; zij raakt ook de mensen in de organisatie. Functieprofielen zullen volledig anders ingevuld worden. Vertrouwde 'ways of working' raken hun betekenis kwijt, de heersende organisatiecultuur zal niet langer productief blijken. Alles moet anders, want een beetje transformeren bestaat niet.

Interne weerstand

Juist vanwege deze menselijke component is commitment vanuit de boardroom voor de CIO zo belangrijk. Zonder bondgenoten kan hij blijven dromen van een toekomst waarin IT zich ontwikkelt tot driver van verandering in plaats van facilitator – een beweging die CGI's Global 1000-onderzoek noemt als wereldwijde trend. De grootste blokkade bij een transformatie bestaat uit interne weerstand tegen verandering naar een 'digital first'-cultuur, zo blijkt namelijk ook uit het onderzoek. Dat betekent dat CIO's ook als veranderkundigen hun waarde moeten bewijzen, of zich op zijn minst moeten omringen met mensen die de verandering mede vormgeven.

Opdracht voor 2017

Digitaal transformeren vraagt visie en lef, en de bereidheid om soms ingrijpende beslissingen te nemen. De CIO kan die verantwoordelijkheid niet in zijn eentje aan en zijn mandaat is daarvoor ook te beperkt. In het proces van digitale transformatie zoals CGI dat met klanten doorloopt, wordt daarom nadrukkelijk aandacht besteed aan een Human Capital Strategy. Voor de CIO is daarin een bijzondere taak weggelegd: het zoeken naar hulptroepen. Medewerkers met veranderbereidheid en het natuurlijk leiderschap om hun omgeving in beweging te zetten. Die hoeven niet per se tot de jongere generaties te behoren. Voor hetzelfde geld zijn het ervaren collega's met een schat aan kennis of een verfijnd gevoel voor klantbehoeften. Geen volgers, maar rebellen – altijd nieuwsgierig naar hoe het anders en beter kan. Laat dat de missie zijn voor de CIO in 2017: de ogen openen voor de veranderkwaliteiten van collega's en het vormen van een bedrijfsbrede coalitie die de culturele barrières tegen verandering weet te slechten. ✘

WILLIAM RICE is Thought Leader Digitale Transformatie bij CGI Nederland.