

TOP 7 VAN FOUTEN BIJ HET WERVEN VAN EEN IT-DIRECTEUR

Het hebben van een IT-directeur is belangrijk, maar werven is riskant

Kiezen van de juiste IT-leider is belangrijk. Bij een gemiddeld MKB+ organisatie, overheidstak of educatieve instelling, vanaf 100 tot 2500 personen, is het normaal dat de organisatie ongeveer 5% van de omzet aan IT kwijt is. Een IT-directeur in loondienst kan echter door zijn salaris of zijn daden de kosten boven het gemiddelde doen stijgen, zonder dat u daar profijt van heeft.

Het is makkelijk om een foute keuze te maken

Als directeur, eigenaar of bestuurder, heeft u bijvoorbeeld niet de expertise van een ervaren IT-er en heeft u niet snel in de gaten dat IT zichzelf in stand houdt. Dat geldt ook voor de IT-directeur in loondienst. Voor kleine en middelgrote organisaties liggen er grote kansen voor kostenbesparing in het outsourcen van IT-strategie, IT-transformatie en IT-operations.

Het in de lucht houden van IT kan tegenwoordig veel makkelijker uitbesteed worden dan 5 jaar geleden. Er worden bijvoorbeeld prijzen per werkplek of server berekend die inclusief hardware lager uitkomen, dan iemand in loondienst, die uw eigen apparatuur beheert.

Daar komt nog bij dat bijvoorbeeld nieuwe Cloud-mogelijkheden als alternatief van uw eigen IT-technologie niet meer bij te houden zijn door uw eigen IT-afdeling. Hoe langer IT-ers in dienst zijn bij een baas, hoe moeilijker het voor hen is om expertise te krijgen op alle nieuwe mogelijkheden.

Het is makkelijk om de verkeerde IT-leider te kiezen als je niet weet wat er allemaal mogelijk is of fout kan gaan. U heeft misschien al te snel een goede indruk van een kandidaat, terwijl u geen expert bent in IT en de risico's van een foute keuze onderschat.

Wat kan het u kosten als u de verkeerde keuze maakt?

Het kiezen van een IT-directeur met het verkeerde profiel, kan uiteindelijk resulteren in het net wel of niet overleven van uw organisatie. Het kan in ieder geval veel geld kosten als uw IT-directeur in de verkeerde prioriteiten investeert.

Wat, als uw goede medewerkers regelmatig problemen hebben met de efficiency van hun werk of werkplek en daardoor een andere baan zoeken? Of uw IT zit goed in elkaar, maar brand, diefstal en waterschade kan uw organisatie tot stilstand brengen?

Als uw organisatie bijvoorbeeld onbereikbaar is voor email of uw IT-systeem, dan is het te hopen, dat er geen belangrijke opdrachten of vragen van (mogelijke) klanten verloren gaan. Hoe komt dat over op de betrouwbaarheid van uw organisatie? Wordt u definitief beschadigd door terugkerende issues? Werken in de Cloud kan een oplossing bieden, maar hoe is daar beschikbaarheid en continuïteit geregeld?

Uw technologie-succes hangt sterk af van het vinden van de juiste IT-directeur. Geen verrassing, de uitdaging is dat er zeer verschillende soorten IT-leiderschap zijn. Welke u nodig heeft is afhankelijk van uw organisatie en zelfs waar u bent in uw technologische projecten.

Hier zijn de zeven meest voorkomende fouten die gemaakt worden bij het werven van een IT-leider, die het verschil tussen succes en falen kunnen betekenen.

1. Niet precies weten wat u nodig heeft

Inhuren van een nieuw lid voor uw managementteam is één van de belangrijkste beslissingen voor uw organisatie.

Elk nieuw teamlid komt met zijn eigen set van risico's, investeringen en overwegingen. Hij/zij moet niet alleen passen in uw team, maar moet het liefst ook anders van karakter zijn om het hele team naar een hoger niveau te brengen.

Wat is de prijs die u betaalt bij de verkeerde keuze?

Het nieuwe teamlid kan misschien niet overweg met uw team, qua karakter of culturele achtergrond. Een gepokt en gemazelde IT-leider van een corporate organisatie veegt misschien de vloer aan met de normen en waarden waarmee u uw organisatie heeft opgebouwd, of die gelden in uw branche.

De nieuwe IT-directeur zou weleens de verkeerde investeringen kunnen kiezen. Investeringen die al eens eerder in zijn/haar carrière nodig waren, maar nu niet meer de meest waardevolle, of efficiënte zijn. Misschien zijn er oplossingen op de markt, die een lagere Total Cost of Ownership hebben met minder risico's.

Of u loopt misschien risico's waar u niet van op de hoogte bent, omdat de nieuwe IT-directeur die als laag heeft ingeschat. Een kleine kans kan echter een grote impact hebben. Bijvoorbeeld:

Waterschade, brand en inbraak komen misschien niet zo vaak voor, de kans is klein, maar als de ramp zich voltrekt, dan heeft het genomen risico enorme gevolgen voor de beschikbaarheid van uw IT-systeem en is er zelfs gevaar voor de continuïteit van uw organisatie, mits er voldoende maatregelen zijn getroffen om dit te voorzien en te testen.



Risico genegeerd?

Hoe kunt u een verkeerde keuze voorkomen?

Succes begint bij het opstellen van de juiste kwalificaties en competenties. Bijvoorbeeld: is een academisch niveau vereist? Is een bepaalde leeftijd, rijpheid en natuurlijk overwicht gewenst?

U kunt een scorekaart opstellen om de kwalificaties van uw kandidaten aan te vinken en deze met elkaar te vergelijken.

Voor het samenstellen van de kaart kunt u onder andere gebruik maken van de opsomming van foute en goede profielen. De goede profielen zijn afhankelijk van de wensen die u heeft en de situatie waarin uw organisatie zich verkeert. De resterende opsomming van fouten helpen u daarin een keuze te maken.

2. Foutieve beoordeling van leiderschapskwaliteiten

Als senior rol, zullen IT-leiders al een persoonlijke stijl en vaardigheden opgebouwd hebben, gebaseerd op hun eigen ervaring en prestaties. Dit vertegenwoordigt hun unieke waarde. Hun voorgeschiedenis geeft u ook tips over hoe ze zullen reageren op situaties en uitdagingen, evenals omgevingen waarin zij zich comfortabel zullen voelen. Veel kandidaten zullen ofwel proberen om zich te presenteren als kundig met elke uitdaging of te voldoen aan de huidige eisen van de positie, waardoor het moeilijk is om nauwkeurig hun sterke punten te evalueren.

Wat zijn de verkeerde profielen en de consequenties daarvan?

De minder waardevolle profielen leveren geen echt technologisch leiderschap, zoals:

- **De dinosaur**, die zich actief zal verzetten tegen nieuwe technologie en innovatie.
- **De brandweerman**, die houdt van het oplossen van problemen, maar worstelt om een gestructureerde, geplande en succesvolle omgeving te creëren.
- **De technout**, die echt houdt van technologie, maar er niet in slaagt om zakelijke ondersteuning voor projecten veilig te stellen.
- **De chaoot of pleaser**, die in te veel projecten tegelijk investeert, waardoor het resultaat is dat de kosten de pan uit rijzen en de resultaten uitblijven door een gebrek aan focus.

Hoe kunt u daar rekening mee houden?

Om uit te vinden welk type uw kandidaten zijn, moet u controleren op specifieke werkervaring en op zoek gaan naar concrete voorbeelden.

Probeer achter de presentatie van uw kandidaten te begrijpen wat voor soort leider ze zijn en of de mindset bij uw organisatie past.

Goede profielen – Mindset stijlen

Succesvolle technologie-leiders kunnen worden onderverdeeld in drie grote stijlen van leidinggeven:

- **De strategische IT-leider** is een uitstekende big-picture persoon, met comfortabele planning en inzicht in platformen, klanten en vormen van informatie die uw organisatie nodig heeft voor de toekomst. De strategische IT-directeur zal meestal een sterke onderhandelaar zijn met een diep inzicht van uw behoeften, en die goed werkt met andere takken van uw organisatie, om te begrijpen hoe technologie uw succes mogelijk maakt.
- **De transformationele IT-leider** is bestuurder van verandering zodra uw organisatie een strategische roadmap heeft. Hij is noch een brede denker, noch obsessief op informatie. De transformerende IT-leider is gericht op de belangrijkste businessdoelen en rijdt voortdurend in de juiste richting. De transformationele IT-leider moet ook een grote communicator zijn om te begrijpen welke projecten hun waarde leveren of tekortschieten
- **De operationele IT-leider** is wat u nodig heeft als er geen transformatie projecten zijn, als u iemand nodig heeft die ervoor zal zorgen dat diensten soepel draaien en die evolutionaire verbeteringen in prestaties en kosten kan aansturen.

Het alternatief is een generalist die probeert om alle gebieden te bestrijken, met als gevolg dat hij er nooit echt in slaagt om de beste waarde voor uw organisatie te leveren.

Een woord van waarschuwing: de drie typen IT-leider die ik hierboven heb beschreven, zijn de drie die echt technologisch leiderschap leveren.

3. Mismatching stijl van leidinggeven en organisatorische behoeften

Als u onder druk staat om iemand te werven, en u heeft een geweldige kandidaat gevonden, dan zult u in de verleiding zijn om snel in te huren, voordat de kandidaat ergens anders ingepikt wordt.

Wat kan er dan toch nog fout gaan?

IT-leiders worden geconfronteerd met zeer verschillende uitdagingen in verschillende industrieën, met name in zwaar gereguleerde sectoren zoals de financiële dienstverlening. U heeft niets aan allerlei dure investeringen en vertragende procedures als u alleen met veel moeite bij uw data kunt komen. Zeker als die beveiliging niet voor uw branche wordt opgelegd. U kunt zelfs uw concurrentiepositie verliezen als u het braafste jongetje uit de klas wordt. Dat kan ook gebeuren wanneer u na 5 jaren van afschrijving opnieuw investeert in hetzelfde kunstje. U kunt gevangen raken in verouderde technologie, wat op den duur verhoogde migratiekosten met zich meebrengt om te kunnen profiteren van lagere operationele kosten.



Veilig, maar kunt u er nog bij?

Hoe kunt u de verkeerde keuze voorkomen?

Neem de tijd om te kijken of de ervaring past bij uw organisatie, zowel vanuit het perspectief van de sector als de grootte. Bovendien, afhankelijk van leeftijd en grootte van uw organisatie, zijn verschillende stijlen van leiderschap nodig:

- **Startups** hebben IT-leiders nodig die goede resultaten van kleine teams kunnen krijgen in een omgeving die voortdurend verandert. Dit aangezien uw organisatie waarschijnlijk vaak verandert door lanceringen van nieuwe producten en werkt in nieuwe markten. IT-leiders moeten in staat zijn om verandering aan te sturen en niet bang zijn om hun handen vuil te maken. Als zodanig is de transformationele IT-leider erg handig, maar dit is ook een omgeving waar de generalist succesvol kan zijn.
- **In snelgroeiende organisaties** is de transformerende IT-leider een sterke keuze. Zij kunnen de kernstructuren bouwen die nodig zijn om uw organisatie te laten groeien, en hebben een visie over hoe IT een enabler van succes zal zijn. Deze kenmerken zouden ook geschikt zijn voor een strategische IT-leider vooral als de groei wat trager is.
- **Gevestigde, volwassen organisaties** passen goed bij de operationele IT-leider die voortdurend de prestaties en efficiency zal verbeteren, maar wees ervan bewust dat de strategische IT-leider nodig zal zijn om innovatie te stimuleren en om te voorkomen dat u gevangen wordt door verouderde technologieën.

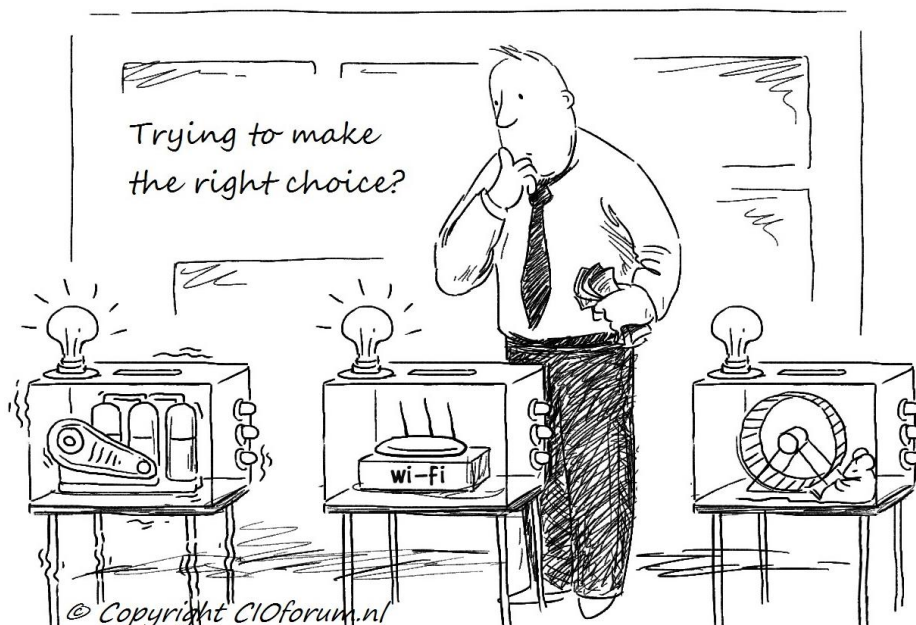
Vergeet niet dat mensen zelden passen in keurig omschreven hokjes en IT-leiders hebben vaak meerdere vaardigheden. De bovenstaande lijst is een leidraad voor benodigde mindsets die nodig zijn om succesvol te zijn, maar ze zijn niet exclusief: bijvoorbeeld een operationele IT-leider kan goed in staat zijn om ook het grote plaatje te zien en te kunnen plannen voor toekomstige veranderingen.

4. Gebrek aan relevante ervaring voor IT-uitdagingen

Je zou denken een IT-leider is een IT-leider, maar als gevolg van het niveau van specialistische kennis in IT, eindig je met infrastructuurmanagers, startupmanagers, internetmanagers, en nog veel meer, evenals de meer algemene strategische, transformationeel en operationele mindsets zoals eerder beschreven.

Wat is de prijs die u betaalt?

De keuze van de kandidaat bepaalt min of meer al de keuze van type investering. U wilt niet achteraf tot de conclusie komen dat investeringen dunnetjes overgedaan moeten worden, omdat niet de kerntaken van uw organisatie zijn verbeterd, of niet de grootste problemen van uw klanten zijn opgelost.



Toch investeren in de werkende versie?

Hoe kunt u de verkeerde keuze voorkomen?

Vier subtypes, waaruit u één of meer keuzes zou moeten maken, zijn:

- **De Infrastructuurmanager** kan worden beschouwd als het originele recept van de IT-leiders: zij weten de kosten te verlagen, beheren contracten, managen huidige technologie en zorgen ervoor dat de huidige IT-diensten werken.
- **Integratiemanagers** zijn gericht op het aansturen van zakelijke waarde door het afbreken van silo's en het aansluiten van systemen zoals Cloud met traditionele omgevingen.
- **Informatiemanagers** zijn gericht op het brengen van bruikbare, intelligente data, big of anderszins, aan de business: het aansluiten van de juiste mensen met de juiste data waar en wanneer ze het nodig hebben, in een bruikbare manier.
- **Innovatiemanagers** identificeren ontwrichtende technologieën en proberen erachter te komen hoe ze van toepassing kunnen zijn op uw onderneming; deze rol is soms zo gehypet dat sommige organisaties een positie van Chief Innovation Officer naast de Chief Information Officer rol hebben gecreëerd.

Nogmaals, vergeet niet dat uw IT-leider een individu is, niet alleen een functieomschrijving, en dat uw organisatie en haar behoeften uniek zijn. Daarom is uw ideale IT-leider waarschijnlijk een mix van deze kenmerken en u moet identificeren welke concrete ervaringen voor uw organisatie geschikt zijn.

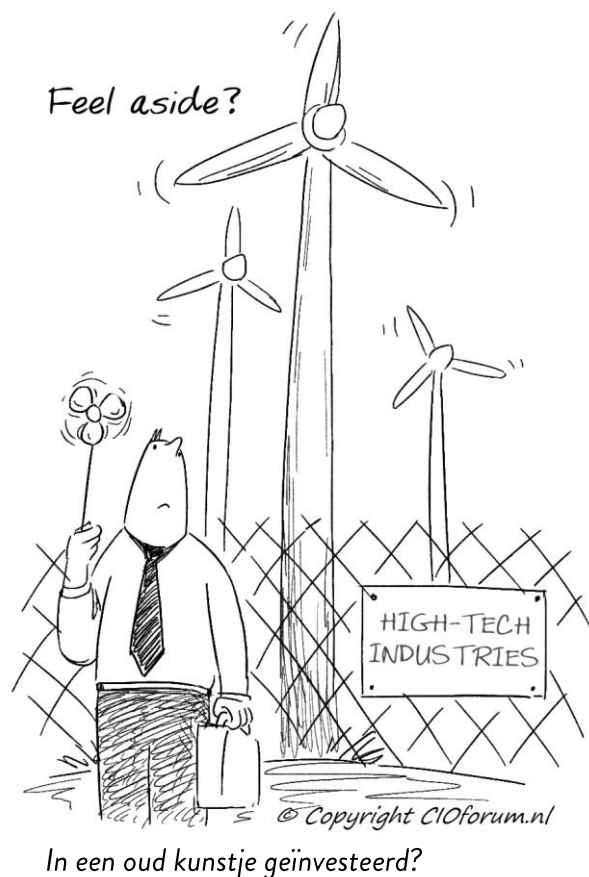
5. CV zonder duidelijke bewijspunten

Opsomming van alleen functies en werkgevers op een CV is een belangrijke oorzaak van hoofdpijn bij het werven voor elke positie, omdat het u kan leiden tot het aannemen van een middelmatige leider of de kandidaten zijn slecht te kwalificeren op hun geschiktheid voor uw organisatie of organisatie met alle nadelen die al eerder genoemd zijn. U wilt ook niet een nieuwe leider, die een oude truc uit de kast haalt. Hoeveel achterstand in kosten en mogelijkheden gaat u oplopen?

Wat kan u daarbij helpen?

Het vragen naar, en op zoek gaan naar concrete realisaties helpt u valideren of de juiste persoon is gevonden en geeft u meer vertrouwen dat ze echt de leiderschapsvaardigheden hebben die ze claimen.

Realisaties geven u niet alleen waardevolle inzichten in hoe de kandidaat zou kunnen fungeren als uw IT-leider, maar ook wat de echte ervaringen zijn die zij hebben in het managen van projecten. Uw IT-leider kan bijvoorbeeld van nature geneigd zijn in de richting van strategisch denken, maar als ze ook een sterk trackrecord hebben van het leveren van projecten of in verbetering van dag-tot-dag management, dan weet u dat ze ook die vaardigheden bezitten, die aan een ander type leider worden toegekend.



6. Geen gewicht – Geen politieke dapperheid

De tijden dat een IT-leider alleen de top technneut is, zijn allang vervlogen. De beste IT-leiders zorgen dat IT doet wat uw organisatie wil en nodig heeft:

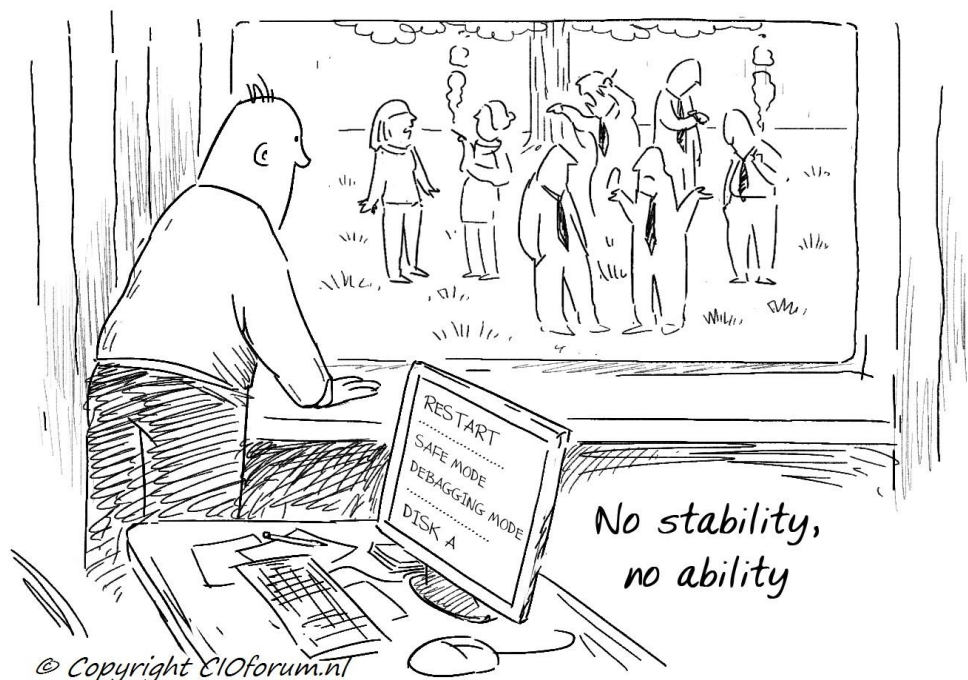
- Alleen de projecten die de meeste waarde opleveren
- Het aanpakken van de grootste problemen en risico's
- Met de minste resources
- De meest efficiënte processen

Wat staat er nog meer in de weg om dit te bereiken?

Dit betekent dat het ook nodig is om verder te kijken dan technische en managementvaardigheden om te begrijpen welke van uw kandidaten echt een verschil op directieniveau kan maken.

Waar moet u dan ook nog naar kijken?

Ongeacht de ervaringen uit het verleden, zullen de politieke vaardigheden bepalen of uw volgende IT-leider in staat is om vooruitgang te boeken op implementaties, het balanceren van IT- en uw organisatiebehoefte, het optimaliseren van processen of het managen van transformatie.



Toch in iets anders investeren?

7. Werken in uw organisatie in plaats van aan uw organisatie

Last but not least. Deze fout hoort zeker in de top 7 thuis, maar misschien wel op nummer 1. Een probleem waar u als directeur, eigenaar of bestuurder snel tegenaan kunt lopen. Velen zijn u voorgedaan. U vervult een belangrijk onderdeel van de dagelijkse processen binnen uw organisatie. U werkt met hart en ziel in uw organisatie mee. U werkt in uw organisatie en niet aan uw organisatie.

Wat is de mogelijke prijs die u daarvoor betaalt?

Weet u waar u met uw organisatie heen gaat?

Vaart u misschien in de verkeerde richting?

Haalt u wel het meeste rendement? Gaat u daardoor uiteindelijk failliet?

Voor het varen van de verkeerde koers, kunt u niet de IT-directeur de schuld geven. De bedrijfsstrategie is de input voor de juiste IT-strategie. Zorg dat de bedrijfsstrategie op orde is, zodat u samen met de IT-directeur kunt kijken naar de IT-strategie. Vooral de strategische IT-leider kan u daarbij goed helpen.



Niet op tijd van koers veranderd?

Hoe kunt u de negatieve gevolgen van uw harde werken voorkomen?

U zou regelmatig tijd moeten reserveren om te brainstormen. Brainstormen met uzelf, met uw team en met uw IT-coach. U kunt bijvoorbeeld tijd vrijmaken door niet meer zelf het IT-beleid te bepalen.

Een halve dag per week voor reflectie, voor scenario-analyse, voor marktverkenning, voor aan- en bijsturing. Testen en leren van mislukkingen.

Een halve dag per week lijkt misschien veel, maar daarmee kunt u voorkomen dat uw organisatie te lang wacht voor het inzetten van een nieuwe koers. U voorkomt dat anderen dingen beter aanpakken dan u denkt te doen.

Conclusie

De prijs die u mogelijk betaalt voor fouten bij het werven van een IT-directeur bestaat uit bijvoorbeeld:

- Investeren in verkeerde projecten omdat nauwelijks waarde wordt gegenereerd voor uw organisatie.
- Moeten herinvesteren in andere projecten, omdat niet de belangrijkste problemen of ergerenissen zijn aangepakt, of niet is ingezet in de juiste technologie of nieuwste trend.
- Niet in de gaten hebben dat u hogere operationele IT-kosten heeft dan gelijkaardige organisaties in uw sector, omdat u kansen en trends op de IT-markt mist.
- Niet in de gaten hebben dat uw organisatie grotere risico's loopt, dan u denkt, op het gebied van beschikbaarheid van IT-systemen en risico's voor de continuïteit van uw organisatie.
- Kwijtraken van goed personeel.
- Verlies van goede klanten, die geen vertrouwen meer hebben in uw organisatie.
- Uiteindelijk uw faillissement.

Wat kunt u nu doen?

Als u zeker wilt zijn om niet één van deze fouten te maken, neemt u dan alstublieft contact met mij op. Ik wil u graag helpen.

Ik nodig u van harte uit voor een individueel vrijblijvend gesprek.

Op het door u gekozen tijdstip bij mij op de boerderij kunnen wij kijken naar uw IT-vragen en wensen.

Bel, mail of [boek hier direct een gratis afspraak in, via mijn digitale agenda \(cioforum.youcanbook.me\)](https://book.hierdirecteengratisafsprakenin.viamijndigitaleagenda.cioforum.youcanbook.me).

Robert Zondervan
+31 6 20 707 442
rzondervan@cioforum.nl

Over CIOforum.nl

CIOforum is niet voor CIO's, Chief Information Officers, maar voor directeuren, eigenaars en bestuurders zonder IT-expertise.

Wat bieden wij?

CIOforum biedt u leveranciersonafhankelijke diensten, zoals een shared IT-directeur, een strategisch IT-klankbord. CIOforum biedt expertise voor organisaties vanaf ongeveer 100 personen die assistentie willen voor het uitvoeren van de rol van IT-leider, willen besparen op een IT-directeur in loondienst, en toch willen profiteren van voordelen:

- **Aanpakken van ergernissen, problemen of uitdagingen.**
- **Besparing** door te kijken naar de meest waardevolle keuzen voor nieuwe investeringen.
- **Risicobeperking** door het verbeteren van beschikbaarheid en continuïteit.
- **Efficiencyverbetering**, bijvoorbeeld door IT aan te laten sluiten bij uw processen, hulp bij keuze en aansturen van een leverancier of systeem.

Bij een partnership met een IT-leverancier weet u niet zeker of u wel het juiste onafhankelijke advies krijgt. Het kan ook zijn dat u als eigenaar, directeur of bestuurder niet zeker weet of uw IT-manager wel het juiste scenario kiest.

Leveranciers-onafhankelijk

CIOforum biedt, onafhankelijk van uw IT-leverancier(s), de volgende producten voor uw IT-beleid en uitvoering:

- Een korte **Assessment** om de meest waardevolle aspecten van uw organisatie in kaart te brengen samen met uw huidige IT-situatie met als output een visie voor uw IT.
- Een **Masterplan** om te zorgen dat elke investering op korte termijn past in de IT-visie voor langere termijn. Een IT-masterplan is een set van transformatieprojecten, bijvoorbeeld voor de komende 1-3 jaar.
- Een abonnement op een "**Shared IT-directeur**". CIOforum biedt abonnementsvormen met variatie in kwartaal tot wekelijkse meetings, waarbij u profiteert van first opinion en snelle kennisopbouw over uw organisatie via een ervaren **IT-coach** voor directeuren, eigenaars, bestuurders en andere IT-verantwoordelijken.

CIOforum biedt ook de optie voor het uitvoeren van operationele taken, zoals het bewaken van de benefits van projecten, op tijd opleveren, met de verwachte kwaliteit en resources.

CIOforum.nl moet het voor bijna 100% hebben van referenties. U kunt CIOforum helpen door te kijken in uw netwerk naar directeuren, eigenaars en bestuurders van organisaties vanaf ongeveer 100 personen met IT-ergernissen of vraagstukken.

Stuur de link van CIOforum.nl door aan iemand die ik zou kunnen helpen.