



Succesvol digitaliseren in een veranderende wereld

Balanceren tussen gevoel en logica

Danny Greefhorst en Robert de Muralt



Digitaal is het nieuwe normaal. Organisaties bevinden zich in een digitale transformatie. Traditionele processen maken plaats voor geautomatiseerde systemen en digitale informatiestromen. Digitale transformatie gaat niet over IT maar over mensen en nieuwe mogelijkheden. Technologie is daarbij wel een belangrijke enabler. Door technologie is er een grote hoeveelheid informatie, is er de mogelijkheid om met iedereen en overal te communiceren en menselijk handelen te automatiseren. Het doel van digitale transformatie is het creëren van nieuwe diensten met een betere klantbeleving. Het centraal stellen van de mens is daarbij een belangrijke succesfactor. In dit whitepaper beschrijven we een visie die dit concreet maakt. We starten met een aantal belangrijke observaties over digitalisering. Vervolgens beschrijven we negen uitgangspunten voor succesvolle digitalisering.

Wat is digitalisering?

Digitalisering zet de klant centraal

De intentie van digitalisering is om de klant beter te bedienen door het bieden van betere diensten. Dat deze diensten digitaal van aard zijn maakt eigenlijk niets uit. Mensen weten steeds beter wat er allemaal te koop is, zijn zelf goed in staat het wereldwijde aanbod te vergelijken en te kiezen wat hen het best past. Als het gaat om standaardproducten of diensten dan is de prijs al snel doorslaggevend. Dit maakt het voor organisaties die niet klantgericht zijn steeds lastiger om nog succesvol te zijn. Klantgerichtheid is daarom niet langer meer een keus maar een noodzakelijkheid. Het nieuwe modewoord is “customer experience” en geeft aan dat de klantbeleving veel aandacht verdient. Daarbij worden ook moderne ideeën en technieken zoals design thinking, business modeling en customer journey mapping die allen redeneren vanuit die klantbeleving. Het is essentieel om goed te begrijpen wie de klanten zijn, wat hun behoeften zijn en welke waardepropositie daar het beste bij passen. Met moderne technieken zoals kunstmatige intelligentie proberen we in verregaande mate de relevante klantkarakteristieken af te leiden uit alles wat we van de klant weten of wat we op andere wijze kunnen achterhalen over de klant.

Digitalisering vraagt aandacht voor de mens

Om digitalisering te laten slagen is de mens de succesfactor; mensen zijn zowel consument als producent van digitalisering. We hebben al enkele decennia ervaring met het uitvoeren van IT-gerelateerde projecten. IT is nu eenmaal een onlosmakelijk onderdeel geworden van vrijwel alles wat we doen. We weten dat het uitvoeren van IT-projecten niet eenvoudig is en dat dergelijke projecten regelmatig falen. Projecten lopen uit, kosten meer geld dan aanvankelijk voorzien of leveren uiteindelijk niet de meerwaarde waarop werd gehoopt. Uit onderzoeken is gebleken dat naar schatting 60% van alle IT-projecten mislukt. Een belangrijk inzicht is dat het uitvoeren van projecten vooral mensenwerk is en dat dit falen dus bij de mens gezocht moet worden. De oorzaak van falen ligt dan ook vooral in het gebrek aan relevante competenties van mensen, conflicterende belangen van mensen en het gebrek aan communicatie tussen mensen. Met name het voldoende betrekken van mensen die werkzaam zijn in de werkpraktijk van de onder handen bedrijfsprocessen blijkt in de praktijk nogal lastig. Helaas heeft het falen van projecten ook vooral impact op mensen. Een groeiend aantal medewerkers gaat niet meer met plezier naar het werk. Uit recente onderzoeken blijkt dat 60 tot 80% van alle ziekteverzuim niets te maken heeft met ziekte, maar met demotivatie, arbeidsconflicten, te hoge werkdruk, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.

Digitalisering is onderdeel van fundamentele veranderingen in de maatschappij

Digitalisering is alleen goed te begrijpen en succesvol uit te voeren als je het plaatst in de context van andere fundamentele veranderingen in de maatschappij. Ontwikkelingen zijn nu eenmaal niet los van elkaar te beschouwen; ze zijn aan elkaar gekoppeld. In meer algemene zin zien we dat de complexiteit van vraagstukken in organisaties toeneemt, mede door verregaande globalisering en technologische ontwikkeling. Tegelijkertijd zorgt deze globalisering voor toenemende concurrentie en de noodzaak om snel in te kunnen springen op veranderingen. Dit maakt het voor organisaties noodzakelijk om zich fundamenteel anders te organiseren. Hiërarchische structuren verdwijnen en medewerkers krijgen meer eigen verantwoordelijkheid. Werk vindt steeds meer plaats in zelfsturende teams. Informatie beweegt zich niet meer primair verticaal, maar horizontaal, waardoor het snel de mensen bereikt die het nodig hebben om hun werk goed uit te voeren. Managers krijgen een meer faciliterende rol en moeten vooral zorgen dat teams hun werk kunnen uitvoeren. In bredere maatschappelijke zin zien we groeiende verschillen tussen rijk en arm, een zoektocht naar nieuwe normen en waarden doordat religie minder belangrijk wordt en een leefomgeving die ernstig te leiden heeft onder onze continue drang tot consumptie en behoefte aan groei.

Digitalisering vraagt continue verandering

Digitalisering heeft geleid tot een explosie aan informatie en technologie, die bovendien continu blijven groeien en evolueren. We zijn inmiddels continu online, met de hele wereld in contact en 24x7 bereikbaar. De samenleving verandert in een dusdanig tempo, dat het voor een normaal mens bijna niet bij te benen is. De kennis van vandaag is morgen alweer verouderd. Organisaties en mensen moeten veel meer dan vroeger meebewegen om aansluiting te behouden bij diezelfde samenleving. De hele wereld is in een soort stroomversnelling geraakt die het menselijk vermogen te boven gaat, maar waarin de mens wel mee moet. Voor veel organisaties resulteert dit in een soort constante veranderstand. Ontwikkelingen volgen zich steeds sneller op en hebben ervoor gezorgd dat de samenleving dynamisch, complex, veeleisend en individualistisch is geworden. Naarmate de wereld zich verder ontwikkelt zal deze dynamiek en complexiteit alleen maar verder toenemen, waarmee de beheersbaarheid alleen maar nog kleiner zal worden. Dit heeft grote gevolgen voor organisaties, de cultuur en de medewerkers binnen de organisatie. Relaties tussen mensen en groepen komen onder druk te staan, structuren zijn minder lang houdbaar en organisatieculturen moeten continue mee-ontwikkelen. Dit leidt vroeg of laat tot problemen; relationele problemen, organisatorische problemen en persoonlijke problemen.

Digitalisering roept ethische vraagstukken op

Door digitalisering zijn steeds meer gegevens digitaal beschikbaar. Sleutelwoorden daarbij zijn transparantie, open data en een gelijke informatiepositie. Op zich zijn dit allemaal positieve ontwikkelingen, ware het niet dat een belangrijk deel van de gegevens gerelateerd zijn aan onszelf; onze identiteit. Wat gebeurt er als deze digitale identiteit wordt gestolen? Denk bijvoorbeeld aan de gegevens van 87 miljoen mensen die Facebook heeft gelekt aan Cambridge Analytica en die zijn gebruikt om de Trump campagne te bevoordelen. Wat gebeurt er als anderen ongewenst inzicht krijgen in gegevens over onszelf? Of als overheden een "Big Brother" worden die ons continu in de gaten houdt hier ook vormen van straffen aan gaan verbinden? Zo is er al een Chinese provincie die een GPS-volgsysteem verplicht stelt in auto's om automobilisten te kunnen volgen. Er is een groeiend bewustzijn van het belang van privacy. Nieuwe regelgeving op het gebied van privacy maakt organisaties daar ook expliciet bewust van en zorgt voor veel aandacht voor het onderwerp. Het wel of niet delen of gebruiken van persoonsgegevens roept veel vragen op over wat wel of niet mag. Ook in bredere zin zien we dat digitalisering nieuwe

mogelijkheden creëert met bijbehorende fundamentele vraagstukken. Zo is bijvoorbeeld de vraag in hoeverre kunstmatige intelligentie ongebreideld ingezet mag worden in autonoom handelende systemen. Mogen drones of robots zelf bepalen of ze wel of niet bepaalde mensen mogen doden? En wie is hiervoor aansprakelijk als onschuldigen worden gedood? Het is duidelijk dat het stellen van grenzen noodzakelijk is om te voorkomen dat wij straks door de technologie worden geleefd.

Negen uitgangspunten voor succesvolle digitalisering

1. Eerst stilstaan, dan pas bewegen

We leven in een 24-uurs economie, waarbij we continu druk zijn en hollen van de ene activiteit naar de andere. Organisaties en medewerkers lijken niet de rust te kunnen opbrengen om te reflecteren, te onderzoeken, te denken en te voelen. Het uitvoeren van een activiteit lijkt belangrijker geworden dan het effect ervan. Projectmanagers zijn alleen maar gericht op het zo snel mogelijk afronden van het project binnen de aan hen meegegeven kaders. Medewerkers die wijzen op de gebrekkige kwaliteit van het projectresultaat of de mate waarin de originele doelstellingen zijn bereikt worden vooral lastig gevonden. Deze houding en bijbehorend gedrag is niet meer acceptabel in digitale transformatie. Er wordt al zoveel gevraagd van de organisatie, dat het ervoor zorgen dat de juiste dingen gebeuren en dat zij ook juist gebeuren geen discussiepunt meer kan zijn.


De basis is dat organisaties tijd nemen om te komen tot een gemeenschappelijke visie, strategie, beleid en architectuur. Het creëren van gemeenschappelijke energie kost tijd, maar betaalt zich uiteindelijk dubbel en dwars uit. In groepsprocessen zijn de fasen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming per definitie aanwezig. Oordelen vormen over halve beelden is vragen om ellende. Besluitvorming over verkeerde oordelen desastreuus. Een baby kun je ook niet met negen vrouwen in één maand baren. Dat betekent dat je tijd moet nemen om te luisteren naar wat andere medewerkers weten, denken en voelen. Dat je een constructief gesprek met elkaar voert, waarbij wederzijds respect het uitgangspunt is. Maar ook dat besluiten niet worden geforceerd of worden verwrongen door de beelden of belangen van een individu. Het zorgt er ook voor dat alle energie die ontstaat bij medewerkers positief is en maximaal bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.

2. Creatief en kritisch denken

We zijn gewend uit te gaan van een maakbare wereld; wat je erin stopt komt er ook uit. Door snelle veranderingen en globalisering neemt de complexiteit van vraagstukken echter toe. Het is vrijwel onmogelijk geworden om alles nog te overzien. We moeten accepteren dat het niet meer mogelijk is om alle relevante kennis te verzamelen voordat keuzes worden gemaakt. De werkelijkheid blijkt altijd net weer iets anders te zijn. De kunst is op een goede manier met deze onzekerheid om te gaan. Dit vraagt vooral een combinatie van creatief en kritisch denken.

Naast onze bewuste kennis moeten we veel meer gebruik gaan maken van onze onbewuste kennis. We moeten goed kunnen schakelen tussen rechter- en linkerhersen helft (zie ook figuur 2). Albert Einstein heeft eens gezegd: “de intuïtie is een Godsgeschenk, de ratio een dienaar; ergens in de tijd zijn we de dienaar gaan aanbidden en het geschenk vergeten”. In plaats van alles door te redeneren op basis van bewuste

kennis is intuïtie de katalysator om onbewuste kennis aan te boren. Hierdoor ontstaan snel nieuwe ideeën die vervolgens verder geanalyseerd kunnen worden.

- 
- Ontleden (taalkundig)
 - Logica
 - Weloverwogen
 - Rationeel
 - Methodisch
 - Geschreven taal
 - Numerieke vaardigheden
 - Beredeneerd
 - Wetenschappelijk
 - Pro-actief
 - Volgordelijk
 - Verbale intelligentie
 - Intellectueel
 - Analytisch
- Allesomvattend
 - Intuïtief
 - Gevoelsmatig
 - Innerlijk bewustzijn
 - Creativiteit
 - Inzicht
 - Ruimtelijk inzicht
 - Verbeelding
 - Muziek, kunst
 - Reactief, passief
 - Gelijktijdig
 - Praktische intelligentie
 - Zintuiglijk
 - Geheel overziend

Figuur 2 Gebruik van linker- en rechterhersenhelft

We moeten ons ook bewust zijn van onze gekleurde blik op de werkelijkheid. Dat komt onder meer doordat onze hersenen een samenhangend verhaal proberen te maken op basis van beperkte set van feiten. Mensen hebben ook de neiging elkaar na te praten; het feit dat veel mensen iets zeggen maakt het niet automatisch waar. In het algemeen hebben mensen allerlei vooronderstellingen, gebaseerd op hun eigen kennis, ervaringen, angsten en zelfbeeld waardoor het lastig is om objectief naar zaken te kijken.

Kritisch denken is daarmee een toenemend belangrijke competentie. Het biedt handvatten om de natuurlijke aanleg iets te geloven te beteugelen en verborgen aannames, onlogische redeneringen en denkfouten te herkennen en te voorkomen. Kritisch denken is waarschijnlijk al zo oud als de mensheid. Boeddha en Socrates gebruikten al kritische vragen om te bepalen of op autoriteit gebaseerde kennis rationeel, helder en logisch consistent kan worden gerechtvaardigd. Kritisch denken verduidelijkt doelen, onderzoekt aannames, onderscheidt verborgen waarden, evalueert het bewijs, volbrengt acties en beoordeelt de conclusies. Het vraagt bereidheid om je eigen redeneringen kritisch te evalueren en je overtuigingen te herzien wanneer de hiervoor noodzakelijke argumenten zich aanbieden.

3. Diversiteit boven gelijkvormigheid

Als je vanuit verschillende perspectieven naar vraagstukken kijkt is de kans veel groter dat je tot goede oplossingen komt. Er zitten per definitie veel verschillende aspecten aan problemen en daar heb je verschillende disciplines voor nodig. Steven Covey schreef: "Paradigma's hebben een enorme invloed; ze vormen de lens waardoor we naar de wereld kijken. Een paradigmawisseling – of die nu plotseling of geleidelijk gecreëerd wordt – is de belangrijkste kracht achter een radicale verandering".

Om draagvlak te creëren en vertrouwen te bouwen is het belangrijk om een diversiteit aan mensen te betrekken. Het is niet meer acceptabel om je terug te trekken in je eigen afdeling of gebouw; het is belangrijk om alle relevante perspectieven in te brengen. Multidisciplinair samenwerken is de norm

geworden. Hokjes zijn bijzonder gevaarlijk in een organisatie; ze voorkomen dat mensen met elkaar in gesprek zijn en moeten daarom zoveel mogelijk voorkomen worden.

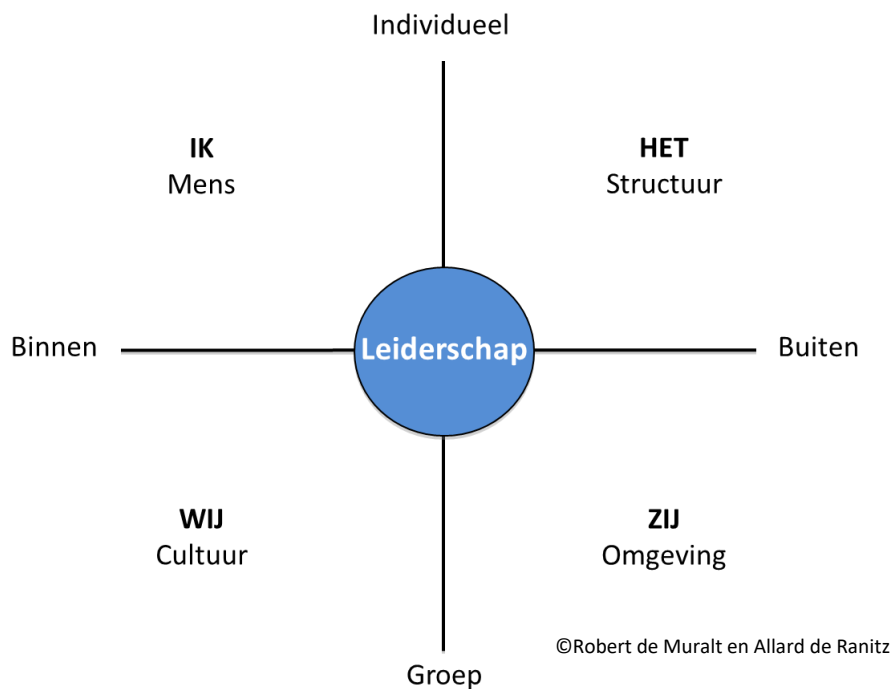
We zijn in het informatietijdperk ook te veel gericht geweest op het creëren van gelijkvormigheid. Als dingen een beetje op elkaar leken dachten we dat we het moesten standaardiseren en centraliseren. Daarbij was er een sterke voorkeur voor shared service centers en het outsourcen van taken, bij voorkeur naar verre landen. We hebben inmiddels geleerd dat dit eigenlijk vooral negatieve invloed heeft gehad op de klantvriendelijkheid, flexibiliteit, snelheid en kosten. Belangrijker nog; het maakt organisaties fragiel. Door het uitbesteden van kennis en het creëren van single points of failure is er een toegenomen kans dat grote veranderingen in de omgeving niet meer snel kunnen worden afgehandeld.

Wij geloven dan ook dat het creëren van diversiteit in een organisatie essentieel is. Het zorgt ervoor dat er breed in de organisatie kansen voor innovatie worden gecreëerd en sneller ingesprongen kan worden op veranderingen. Als bepaalde werkwijzen niet meer werken dan kunnen ze ook eenvoudiger worden gestopt, omdat er immers ook andere werkwijzen in de organisatie actief zijn die snel kunnen worden opgeschaald als het nodig is.

4. Integraal kijken, vanuit alle invalshoeken

Naast dat het belangrijk is om vanuit de perspectieven van verschillende mensen te kijken is het ook belangrijk om vanuit alle relevante invalshoeken te kijken. Dit noemen we ook wel integraal kijken. Hiervoor kun je gebruik maken van het balansmodel van Robert de Muralt en Allard de Ranitz (zie ook figuur 3). Het is een doorontwikkeling van het vier kwadranten model van Ken Wilber naar een balansmodel voor organisaties. In dit model worden vraagstukken steeds vanuit vier invalshoeken tegelijkertijd bekeken en kun je dieper kijken en beter inzicht krijgen in de oorzaak- en gevolgrelaties. Dit is nodig omdat iedere afzonderlijke invalshoek op zich waardevol en waar is, maar een onvolledig beeld geeft van de werkelijkheid.

Het balansmodel maakt het mogelijk om naar dingen vanuit verschillende invalshoeken tegelijkertijd te kijken. Het beschrijft zowel de structuur (het), de omgeving (zij), de mens (ik) en de cultuur (wij). Structuur gaat over hoe de organisatie, de processen en de besturing zijn ingericht. De omgeving is de context, het grotere geheel en de stakeholders daarbij. De mens gaat over de waarden, overtuigingen, gevoelens van mensen en hun persoonlijk leiderschap. De cultuur betreft de gedeelde waarden en overtuigingen van een groep, maar ook hun taal en mythen. Met name de mens en cultuur invalshoeken krijgen in de praktijk onvoldoende aandacht. En dat terwijl juist de mens de kritische succesfactor is bij digitalisering. Het goed begrijpen van de mens en zijn gevoelens en emoties is daarom essentieel. Dit vraagt emotionele intelligentie, inclusief vaardigheden zoals empathisch kunnen luisteren. Door integraal te kijken zie je verbanden die je normaal niet ziet. Je kunt oorzaak- en gevolgrelaties in kaart brengen en op de juiste waarde schatten. En dat zorgt ervoor dat de kans op succes toeneemt.



Figuur 3 Balansmodel

5. Een gemeenschappelijk doel

Samenwerken aan een gemeenschappelijk doel zorgt voor een positieve dynamiek die nodig is om digitaliseringsprojecten te laten slagen. Dit lijkt een open deur en toch gaat het hier juist vaak mis. Management betreft medewerkers vaak onvoldoende bij het bepalen van doelstellingen. Door druk van interne of externe stakeholders kunnen doelstellingen ook onder druk komen te staan. Daarnaast hebben afdelingen en medewerkers verschillende belangen die ze nastreven. De kunst is om steeds op zoek te gaan naar de gemeenschappelijke deler en terug te gaan naar de vraag: “Wat willen we bereiken en voor wie?”. Hierbij gaat het dus in eerste instantie niet zozeer om het wat en het hoe, maar vooral om het waarom. Dit is de ‘*stip op de horizon*’ die, ongeacht rollen en posities, voor iedereen duidelijk moet zijn.

Door een hoger gemeenschappelijke doel centraal te stellen kan er een positieve dynamiek gegenereerd worden die nodig is om in beweging te blijven, ook als het even tegenzit. Het zorgt ervoor dat mensen het gevoel hebben dat ze betekenisvol werk hebben. Het zorgt voor focus en brengt verbinding en energie in de organisatie waardoor mensen zich betrokken voelen. Het gemeenschappelijk belang zou voorop moeten staan en belangrijker moeten zijn dan persoonlijk belang of afdelingsbelang. Winst en groei zouden ook geen primaire doelstellingen moeten zijn, maar resultaten van gemeenschappelijke doelen die mensen motiveren. Toenemend wordt energie gevonden in het creëren van maatschappelijke waarde zoals het oplossen van grote wereldproblemen. Denk bijvoorbeeld aan het creëren van een duurzame leefomgeving voor iedereen of het zorgen voor meer rechtvaardigheid.

6. Samenwerken en kennis delen

Samenwerken is de sleutel voor succes. Digitaliseringsprojecten worden in veel gevallen op professionele wijze ingericht en bestuurd. Er wordt gebruik gemaakt van de nieuwste methodieken en/of technieken en ook op mens- en cultuurvlak wordt er vaak geïnvesteerd. Vaak ondersteund door ervaren adviseurs. Theoretisch klopt dit ook. De praktijk blijkt echter veel weerbarstiger te zijn, want ondanks al deze inspanningen blijkt het eindresultaat vaak tegen te vallen of in zijn geheel te mislukken.

Om als team goed te kunnen functioneren moet je elkaar opzoeken, tijd nemen voor elkaar, naar elkaar luisteren en elkaar durven aanspreken. En hier gaat het in de praktijk vaak mis. We zijn tegenwoordig allemaal professionals met onze eigen specialisatie en visie en zijn ons vaak weinig bewust van onze wederzijdse afhankelijkheden. En hebben daarbij ook onze eigen waarheid. Daarbij vergeten we vaak dat de waarheid van de ander net zo “waar” kan zijn. Dit resulteert niet zelden in polarisatie en weerstand. Het is daarom belangrijk om de wederzijdse afhankelijkheden expliciet te maken. De bereidheid om met elkaar samen te willen werken is essentieel. Als het tegenzit is het de verantwoordelijkheid van het team om de zaken te benoemen en te zoeken naar een gezamenlijke oplossing.

Samenwerken betekent ook kennis delen. Mensen zijn toenemend kenniswerker en het is belangrijk dat hun kenniswerk bijdraagt aan het beantwoorden van de vragen die nu essentieel zijn. Er is zicht nodig op de kennis die daarvoor nodig is, zodat actief gewerkt kan worden aan een gemeenschappelijke “body of knowledge”. Er moet voorkomen worden dat kennis een machtsmiddel is voor het individu; het creëren van ongelijkheid en hokjes in een organisatie is dodelijk. Kennis is iets dat van een ieder is en waartoe iedereen die het nodig heeft direct toegang moet kunnen hebben. Dit vraagt een proactieve houding in het vastleggen en delen van kennis. Het vraagt ook dat medewerkers open zijn over de kennis die ze hebben gebruikt om te komen tot bepaalde keuzes en de aannames die gedaan zijn.

7. Tonen van leiderschap

Bij complexe veranderingen is leiderschap essentieel. Leiderschap is meer dan alleen de financiën beheren, vergaderingen leiden en stakeholders tevreden houden. Leiderschap gaat met name om verbinden en het besturen van de dynamiek van de relatie. Dat betekent het hebben van een duidelijke visie, het zijn van een voorbeeldfunctie en het mobiliseren van betrokkenheid. Op emotioneel vlak geven leiders vertrouwen aan mensen die angst hebben en maken het mogelijk dat zij naar hun eigen innerlijke stem kunnen luisteren. Dit doen ze onder andere door in actie te komen waar aarzeling ontstaat, zekerheid te bieden aan mensen die wankelen, moed te tonen waar lafheid opduikt en optimistisch te zijn daar waar cynisme de boventoon voert.

Goed leiderschap is de bindende factor en is dienend aan het proces (zie figuur 1). Een leider zal daarbij steeds de gewenste situatie voor ogen moeten houden. Afhankelijk van de situatie zal de leider soms een sturende, soms een coachende, soms een autoritaire en soms een laissez-faire rol moeten aannemen. Het is ook van belang dat de leider steeds oog blijft houden op het einddoel. Dat wil zeggen dat de stip op de horizon leidend is en dat ongeacht tegenslagen, huidige perikelen en druk van binnenuit en van buitenaf de organisatie zichzelf steeds de vraag moet stellen: “Draagt datgene wat wij doen bij aan het bereiken van de eindbestemming: De behoeften van onze klant?”.



Figuur 1 Wat succesvolle leiders doen

8. Een gefaseerde aanpak

De complexiteit van veel veranderingen is groot door snelle veranderingen in de omgeving en een grote diversiteit aan betrokkenen. Dit leidt tot een veelheid van ideeën, overtuigingen, belangen en mogelijkheden. Binnen deze dynamiek kunnen betrokken organisaties alleen succesvol zijn als er een regelmatig hernieuwde afstemming plaats vindt. In het algemeen is het verstandig een olifant niet in één keer op te eten, maar in stukjes. We hebben inmiddels geleerd dat grote veranderprojecten bijna altijd falen. Het is veel verstandiger om veranderingen op te delen in overzichtelijke fasen en stappen, waarbij elke stap al een waardevol resultaat oplevert.

Het is inmiddels al gebruikelijk om projecten Agile in te richten, waarbij werk plaats vindt in teams die zelf veel verantwoordelijkheid hebben. Binnen deze teams kan een combinatie van denken en doen zorgen voor de juiste dynamiek. Deze teams moeten wel zijn geborgd in de organisatiecontext. Ze moeten worden gezien als delen van een groter geheel, waarbij de doelen van het grotere geheel voorop staan. Het is belangrijker om korte lijnen tussen medewerkers, met teams, maar ook met klanten en leveranciers te organiseren en continu te onderzoeken of datgene wat de organisatie doet nog steeds bijdraagt aan de behoeften van de klant. Als dat niet het geval is dan moet ook niet worden geschuwd om projecten of teams te stoppen en te herbezinnen.

9. Informatie zien als verbindende factor

Het resultaat van digitalisering zou vooral betere informatie moeten zijn. Digitale diensten leveren vooral informatie. Informatie geeft de mens ook handvatten om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Een veel gehanteerde uitdrukking is: "informatie vormt de grondstof van de 21ste eeuw". Ook wetenschappelijk groeit het inzicht dat informatie de basis is van onze werkelijkheid en dat alles wat gebeurt draait om informatie.

Dit betekent dat informatie het primaire onderwerp van gesprek zou moeten zijn in digitaliseringsprojecten. Wat is de informatie die nodig is om de klantwaarde te creëren? En welke informatiebehoefte vloeien daaruit voort? Het voorkomt dat er teveel vanuit middelen en oplossingen wordt gedacht. Vanuit de doelstellingen is er dus zicht nodig op de informatie die klanten en medewerkers nodig hebben. Direct daarna is het belangrijk om te weten welke eisen worden gesteld aan de kwaliteit van deze informatie. Op basis daarvan wordt vanzelf duidelijk of bestaande processen moeten worden aangepast of dat nieuwe processen moeten worden ingericht. Uiteindelijk zijn processen niet meer dan transformaties van informatie (in ieder geval in gegevensverwerkende organisaties).

Als informatie het onderwerp is dan betekent dat ook iets voor de mensen die je nodig hebt. Het denken in termen van informatie ligt niet in de natuur van de mens en vraagt dus een specifieke discipline; een informatieprofessional. En aangezien het gesprek al direct over informatie gaat zou deze informatieprofessional al vanaf het begin betrokken moeten zijn. Deze professional is als geen ander in staat om te identificeren is welke rol informatie kan spelen in het bereiken van organisatiedoelstellingen. Daarbij hoort ook het identificeren van relevante nuances in betekenis van informatie in verschillende contexten, het kunnen benoemen van essentiële kwaliteitseisen die gesteld worden aan informatie en het vertalen van informatie naar processen die nodig zijn om tot deze informatie te komen.

Samenvatting

Digitalisering is onderdeel van een fundamentele maatschappelijke verandering, waarbij informatie centraal is komen te staan. Aan de ene kant leidt dit tot nieuwe kansen en aan de kant tot allerlei ingewikkelde vraagstukken, zoals op het gebied van privacy. Digitalisering is het nieuwe normaal geworden, waarbij de mens de centrale factor is. Ondanks alle methodieken en/of technieken waar we inmiddels over beschikken blijken digitaliseringsprojecten complexe uitdagingen te zijn. Het is daarom belangrijk niet onbeslagen in digitaliseringsprojecten te duiken. Bezint eer ge begint is het devies. Cruciaal hierbij is om steeds voor ogen te houden dat digitalisering een middel is om je organisatiedoelen te bereiken en niet een doel op zich, waarbij de eindklant altijd centraal dient te staan. Het is daarbij belangrijk om overzichtelijke stappen te nemen en integraal, dat wil zeggen vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken tegelijkertijd, naar het vraagstuk te kijken. Informatie is daarbij een verbindende factor.

De mens is de cruciale factor bij succesvolle digitaliseringsprojecten. Denk hierbij niet alleen aan een leider die in staat is om het overzicht te bewaren en een team te smeden, maar juist ook aan de diversiteit van het projectteam, waarin alle ruimte en tijd wordt genomen om creatief en kritisch te mogen zijn. Dit is immers de basis van alle innovatie. Van belang voor het draagvlak en het vertrouwen is het van belang om brede groepen medewerkers te mobiliseren en laten meedenken. Een goed team is een goede start, maar dan begint het pas. De echte winst is ons pas te behalen door het bewustmaken van de wederzijdse afhankelijkheid en de bereidheid om met elkaar te willen samenwerken aan het gemeenschappelijke doel.

Danny Greefhorst



Danny Greefhorst is directeur van ArchiXL en werkzaam als adviseur en architect op het gebied van informatievoorziening. Hij kijkt met name naar de structurele inrichting van informatie, processen en systemen, passend bij de ambities en context van organisaties. Danny heeft een achtergrond in IT maar heeft in de loop van de jaren een brede kijk ontwikkeld op de rol van informatievoorziening in organisaties. Daarbij staan mensen en hun talenten centraal.

Danny is actief in verschillende vakverenigingen, werkgroepen en initiatieven rondom informatievoorziening zoals de Koninklijke Vereniging van Informatieprofessionals (KNVI). Hij is voorzitter van de special interest group architectuur en de special interest group kritisch denken van informatie. Hij is tevens auteur van boeken op het gebied van enterprise-architectuur en digitale transformatie en een grote verscheidenheid aan artikelen.

Robert de Muralt



Robert de Muralt is managing partner bij De Muralt & Dechesne en gespecialiseerd in het oplossen van mens gerelateerde organisatieproblemen (conflicten, draagvlakproblemen, moeizaam lopende projecten en slecht functionerende afdelingen/ bedrijfsonderdelen). Robert is van origine bedrijfskundige en is zich later gaan verdiepen in persoonlijk leiderschap en bewustzijnsontwikkeling.

Het is de missie van Robert om organisaties te ondersteunen fundamenteel het beste uit hun organisatie te halen. Dit doet hij door bedrijfskunde met menskunde te combineren. Het aanreiken van moderne tools en handvatten om de bedrijfsvoering duurzaam te verankeren. En de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Robert is auteur van verschillende boeken en artikelen over organisatieontwikkeling.

ArchiXL

ArchiXL is een onafhankelijk adviesbureau, gespecialiseerd in enterprise- en informatie-architectuur. Wij adviseren organisaties bij het operationaliseren van hun strategie. De naam ArchiXL is een samenvoeging van "Architectuur" en "XL", waarbij XL staat voor "excelleren". Wij helpen organisaties om hun doelen te bereiken waardoor zij kunnen excelleren. Onderscheidend daarbij is onze pragmatische en doelgerichte werkwijze. Dat zorgt dat we sterk gericht zijn op het leveren van toegevoegde waarde, passend bij de context van de organisatie. Als specialist op het gebied van architectuur kennen we alle relevante methoden en technieken en weten we als geen ander wat de valkuilen zijn. Onze medewerkers onderscheiden zich door hun communicatieve vaardigheden, resultaatgerichtheid, en hun abstractie- en inlevingsvermogen.

Het is onze passie om de doelmatigheid en effectiviteit van veranderingen en de wijze waarop architectuur en kennis daarbij worden toegepast te verbeteren. Wij denken dat mensen en hun kennis daarin een centrale rol spelen. Het is belangrijk om de specifieke kennis, vaardigheden en talenten van mensen te zien en maximaal in te zetten voor de doelstellingen van de organisatie. De basis daarvoor is een goed gesprek en een goed luistervermogen. In onze visie wordt architectuur nog onvoldoende effectief ingezet om de organisatie te ondersteunen. Symptomen hiervan zijn ontoegankelijke architectuurdocumenten, abstracte modellen die niet aansluiten bij de praktijk en architecten die zich afzonderen van de organisatie. Door kennis te mobiliseren zet je anderen in hun kracht en kom je samen tot grote hoogte.

De Muralt & Dechesne

De Muralt & Dechesne is een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in mensgerichte organisatievraagstukken. Wij begeleiden directies en (programma) managementteams om fundamenteel het beste uit hun organisatie te halen. Wij hebben een uniek "inside-out" programma ontwikkeld waarmee wij directeuren en teams begeleiden in het herstellen van posities en relaties en de balans onderling. In ons programma combineren we bedrijfskunde aan menskunde. Organisaties doen zoveel mogelijk zelf, waarbij onze dienstverlening zich richt op bewustwording creëren en het zelf laten ervaren gekoppeld aan het inhoudelijke vraagstuk. Wij onderscheiden ons door onze gevoeligheid en onze jarenlange ervaring als mens, manager, adviseur, coach en trainer. Wij hebben een soort antenne ontwikkeld voor dieperliggende mensgerichte organisatievraagstukken.

Het is onze passie om tot de kern van problemen door te dringen en mensen en organisaties weer in hun kracht te zetten. Wij denken dat de meeste organisatieproblemen ontstaan doordat posities en verhoudingen verschuiven. Symptomen hiervan zijn het ontbreken van een heldere visie, wisselende bestuursstandpunten, moeizame samenwerking, afschuiven van verantwoordelijkheden of stroperige bedrijfsvoering wat zich uit in weerstand, gebrek aan commitment of ziekteverzuim. In onze visie is een strategisch inhoudelijke aanpak symptoombestrijding. Om fundamenteel het beste uit je organisatie te halen is juist een integrale aanpak nodig waarbij inhoudelijke vraagstukken, onderlinge samenwerking en persoonlijk leiderschap centraal staan.