

# Over de betekenis van digitale transformatie

door Rik Maes

---

Digitale transformatie is nog steeds ‘hot’, alleen bedoelt iedereen er kennelijk iets anders mee. Het interpretatiespectrum is klaarblijkelijk heel breed. Aan het ene uiterste associeert men digitale transformatie met het disruptief veranderen van hele bedrijfstakken, aan het andere uiterste gebruikt men de term voor wat vroeger gewoonweg ‘automatisering’ heette.

Binnen dit scala aan interpretaties probeer ik in kort bestek een invulling te geven aan wat ik de essentie van digitale transformatie vind. Ook ga ik in op de diepere consequenties ervan voor het informatievak. Digitalisering maakt veel mogelijk, maar stelt ook randvoorwaarden: niet in de laatste plaats leiderschap van de informatieprofessional. Het vraagt in tijden van diepgaande transformatie vooral inlevingsvermogen en persoonlijk engagement.

## Referentiekader

Mijn referentiekader heb ik eerder gepubliceerd [Maes, 2017]. Kort samengevat: organisaties hebben lang verwijld in een fase van *meer* (organisatiegroei, meer informatiesystemen, voortdurende reorganisaties, ...).

Nu vertoeven organisaties voornamelijk in een fase van *beter* (gestroomlijnder, saneren van informatiesystemen, procesoptimalisatie, ...), terwijl om de hoek het *anders* wenkt (andere mindset, werken in complexe en wisselende netwerkverbanden, radicale innovaties, ...). Dat ‘anders’ krijgt door de coronacrisis nog een extra dimensie.

In de wereld van ‘meer’ produceert de organisatie primair producten en diensten die klanten verplicht (overheid) of hiertoe aangespoord (middels reclame) afnemen. In de wereld van ‘beter’ herontdekt een organisatie dat de klant haar finale bestaansreden vormt, als ze het contact met die klant al niet lang is kwijtgeraakt aan op informatie gebaseerde intermediairs als Booking.com of de klant zelf aan nieuwkomers als Uber of Airbnb. Het begrip ‘klant’ is overigens een organisatiecentrisch begrip waarbij de mens wordt gereduceerd tot wat zij of hij als homo economicus voor de organisatie (het ‘bedrijf’) kan betekenen. In het geval van een burger, patiënt of student doet het begrip bovendien afbreuk aan de ware aard van de relatie. “De burger is geen klant, de burger is een mens” (Herman Tjeenk Willink). Samengevat: de wereld vóór ‘anders’ wordt beheerst door het begrippenpaar bedrijf/klant.

## **Digitale (?) transformatie**

Digitale transformatie associeer ik in de kern met de overgang naar ‘anders’. Waar het dan om gaat is de omschakeling van een wereld waarin de organisatie centraal staat, naar een veel pluriformere wereld van actoren die in wisselende samenstellingen met elkaar verbindingen aangaan en waarvan de eigen organisatie er slechts één is. De grenzen van deze laatste vervagen in de context van met elkaar vervlochten netwerken. Niet langer het potentiële nut voor en van de klant, maar het geschakeerde waardesysteem van de participerende mens is bepalend. Het centrale begrippenpaar wordt mens/ecosysteem. Om het duidelijk te stellen: nog even los van het feit dat het ‘digital native’ organisaties zijn en ze dus niet transformeren in de echte betekenis van het woord, zijn Uber en dergelijke geen voorbeelden van digitale transformatie, maar van het kopiëren dan wel extrapoleren van het bestaande middels op internet gebaseerde

platformen. Ze zijn een uiting van ‘meer’, hooguit van ‘beter’, maar niet van ‘anders’.

Digitale transformatie zoals zojuist omschreven betekent voor een organisatie in de kern anders omgaan met zowel de externe als de interne omgeving, die trouwens steeds meer in elkaar overvloeien. (Semi-)overheden zijn er net zo onderhevig aan als bedrijven. Het roept vooral een aantal specifieke uitdagingen op van organisatieculturele aard: het vereist een fundamenteel andere mentaliteit van ieder individu in de organisatie inclusief een innovatieve inzet van informatie. Digitale transformatie is in dit opzicht een misleidende term. Het betekent in de eerste plaats de onvermijdelijke opdracht tot mentale transformatie.

## **Van organisatie naar ecosysteem**

Functioneren als component van een of meer ecosystemen, zo leert ons de wet van Ashby, is noodzakelijk om te kunnen overleven in de toenemende variëteit van de omgeving [Ashby, 1955]. Maar dat betekent dat ook de organisatie zelf intern veel meer als een ecosysteem dient te opereren: elkaar negerende of zelfs tegenwerkende silo's zijn uit den boze, ook al houdt dit het opruimen van veel oud zeer in. Voor veel organisaties is dit een eerste stap richting de wereld van ‘anders’! Alleen volstaat dit niet: in deze laatste wereld wordt vooral op basis van synergie gewerkt, los van organisatiegrenzen. In een aantal gevallen leidt dit tot de opkomst van kleine, doelgerichte en flexibele organisaties, getuige de vele dergelijke initiatieven in de zorg en elders. De toekomst van ziekenhuizen, maar ook van energiebedrijven, universiteiten en dergelijke is ‘kleiner’, niet per se ‘groter’.

Om in ecosysteemverband te kunnen functioneren beseffen veel organisaties dat hun informatievoorzieningen tekortschieten. ‘De basis op orde krijgen’ is dan een kreet die nogal gauw en mijns inziens te makkelijk weerklinkt. Natuurlijk moeten deze voorzieningen in veel gevallen weerbaarder gemaakt worden, maar overdreven hierop focussen betekent ‘anders’ tegemoet treden met de rug ernaartoe en de blik gericht op het verleden. Als dit niet gepaard gaat met het ontwikkelen en vooral het

consequent delen en uitwerken van een visie op de eigen positie in de wereld van ‘anders’, verwordt ‘de basis op orde krijgen’ te makkelijk tot een alibi om niets fundamenteels te doen aan ‘anders’. Eén troost: de basis zal nooit op orde zijn, het excuus blijft eeuwig geldig.

## **Van klant naar mens**

Afscheid nemen van een organisatie-centrische visie op de klant betekent dat deze laatste als een volwaardig, actief lid van het ecosysteem wordt erkend. Het biedt tal van kansen, mits de organisatie de nodige mentale stappen kan zetten. Zo staat een indeling in doelgroepen, karakteristiek voor een marketingachtige klantenbenadering, haaks op de individualistische insteek van de wereld van ‘anders’. Dat geldt evenzeer voor het werken met gemiddelden, het benaderen van klanten middels standaardprocedures en protocollen, het negeren van kleinschalige, ‘bottom-up’ burgerinitiatieven, het werken met ‘customer journeys’ (die alleen de ervaringsgeschiedenis van een klant met de eigen organisatie in kaart brengen) en ga zo maar door. In deze wereld wil elk individu gehoord en au sérieux genomen worden. Hierin als organisatie functioneren betekent rekening houden met (soms tegenstrijdige) waardesystemen. Naast de functionele speelt ook een ethische component. Welke organisatie kan zeggen dat ze hier klaar voor is?

Deze mensgerichte benadering blijft niet beperkt tot de buitenwereld: ook de medewerker wil anders betrokken worden bij de organisatie. Een mooi voorbeeld van een poging om hierop in te spelen betreft het CEO-initiatief bij T-Mobile: de Customer Experience Officer. Medewerkers die uitblinken in het luisteren naar en omgaan met klanten verwerven hiermee credits die ze kunnen gebruiken om familie en vrienden een betere dan de standaardaanbieding te doen. De noties van binnen- en buitenwereld vervagen overigens in rap tempo. Zo experimenteert de Nederlandse Politie met diverse vormen van burgerparticipatie, onder meer via het lanceren van een app waarmee burgers zelf onderzoek kunnen doen als ze slachtoffer zijn geworden van een misdrijf. Zo wordt een ecosysteem vormgegeven langs de menselijke as.

## **Van visie naar realisatie**

Het daadwerkelijk implementeren van beide overgangen, ook en vooral in de ICT-sfeer, is geen sinecure. Het veronderstelt veel mentale flexibiliteit en daadkracht, onder meer inzake het tot norm verheffen van interdisciplinaire samenwerking, het structureel verankeren van vernieuwing in plaats van in pilots die stevast in schoonheid sterven, het beschermen van innovatie ook in tijden van matiging, de herijking van de vaak geïsoleerde positie van de ICT-afdeling, de afweging van de pro's en contra's van strikte proces- en systeemstandaardisatie, het bevorderen en benutten van diversiteit, enzovoort.

In een ecosysteem samenwerken betekent ook intensieve uitwisseling van informatie. Traditioneel gaat de aandacht hierbij uit naar standaardiseren op interfaces, maar dat volstaat niet als hier niet een nauwgezette afstemming van de semantiek van de data aan vooraf gaat. Een sprekend voorbeeld hiervan betreft het gebruik van de BRP (Basisregistratie Personen) door een zeer groot aantal partijen. De BRP gaat uit van 'adres' als criterium om opgenomen te worden, wat bijvoorbeeld bij het samenstellen van de kiezerslijsten aanleiding geeft tot serieuze discrepanties (wettelijk stemgerechtigde kiezers zonder adres – 'niet-ingezetenen' – vallen uit de boot) [Widlak & Peeters, 2018].

Aan alle informatie ligt interpretatie ten grondslag en interpretatie is gebaseerd op een bepaalde context: informatie is contextueel. Oude gegevens uit de 'meer' en 'beter' sfeer klakkeloos overnemen levert geheid interpretatieproblemen op. In de fase van 'anders' weet een organisatie eerder te weinig dan te veel: veel informatie is dan iets anders dan relevante informatie.

## **Informatieleiderschap**

In de wereld van 'anders' wordt toepasselijke informatie over de verschillende actoren in het ecosysteem cruciaal, divers en kwetsbaar. Klassieke klanteninformatie volstaat niet langer, maar dient aangevuld te worden met een veel breder gamma aan informatie uit allerhande externe bron-

nen. Onderling vertrouwen tussen de partners in het ecosysteem is hierbij een groot goed.

Informatie wordt ook gevarieerder qua format, inclusief video's, camerabeelden, output van sensoren, door AI-toepassingen gegenereerde informatie en dergelijke. Alleen wie weet hoe de hazen lopen, kan de hazen vangen. Maar juist hier botst een organisatie niet alleen op steeds stringenter privacyregels, maar wordt ze bovendien concurrent en afhankelijk van grootmeesters op dit terrein zoals Google, Facebook enzovoort. Omgekeerd loopt elke organisatie de kans zelf de haas te worden: één enkele tweet van een individu kan een cascade aan reacties teweegbrengen. Zoveel is duidelijk: in deze informatie-ecowereld opereren vereist totaal nieuwe capaciteiten van de organisatie en haar informatieprofessionals.

De vereiste mentale transformatie voor dit alles is, meer dan de technologische transitie, een werk van tegelijk lange adem en urgentie – het vereist leiderschap. Het is zowel een proces als een mindset. Als proces dient de aandacht uit te gaan naar het visionair verbeelden van de toekomst (het 'anders'), het opbouwen van capaciteit om deze toekomst niet alleen te willen maar ook aan te kunnen, het naar deze toekomst toe weerbaar maken van het bestaande en het opruimen van de mentale last van het verleden. Als mindset adresseert mentale transformatie het internaliseren door eenieder in de organisatie van het denken en handelen in termen van 'anders' en het samen creëren van een vertrouwenwekkende organisatiecultuur die deze mentale en digitale transformatie ondersteunt. Het vereist in de eerste plaats inlevingsvermogen en engagement (zie het artikel 'De informatiemanager: een schaap met vijf poten' op pagina 55). Leiderschap is nog nooit zo uitdagend geweest, informatieprofessionals grijp jullie kans!

- Digitale transformatie is mentale transformatie.
- De mens is de maatstaf voor digitale transformatie.
- De basis is nooit op orde.

## Bronnen

- Ashby, W.R. (1955). *An Introduction to Cybernetica*. Londen: Chapman and Hall.
- Maes, R. (2017). Geen digitale transformatie zonder mentale transformatie: de nieuwe werkelijkheid van de informatieprofessional.  
In: *De informatieprofessional 3.0* (p. 15-27). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Maes, R., (2020). De Informatiemanager, een schaap met vijf poten. In: Bronsgeest, W.L., De Waart, S. (2020), *Smart Humanity*. Hilversum: Nubiz.
- Widlak, A. & Peeters, R. (2018). *De digitale kooi: (on)behoorlijk bestuur door informatiearchitectuur*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.