

Digitale Transformatie is een feest!

Digitalisering is voor veel organisaties hét toverwoord. Wie niet meedoet heeft op zijn minst het gevoel de boot te missen. Daarom wordt digitalisering massaal omarmd, maar hoe doe je het goed? Voor het antwoord kijken Ivonne Pensa en Ruud Poels van SQS verder dan de expertise van hun eigen software-kwaliteitsbedrijf. De kneep zit hem in een combinatie van techniek en menselijkheid. Alleen dan wordt digitale transformatie een feest.

door Ivonne Pensa en Ruud Poels

Voor veel organisaties is vandaag de dag de uitkomst van een digitaliseringstraject eerder een drama dan een feest. Spraken we eerder over een disruptie, doordat klanten massaal de digitale proposities omarmden, inmiddels vragen we ons af of we in de vaart der volkeren niet een aantal mensen vergeten zijn. Hoe zit het bijvoorbeeld met ouderen die van de ene op de andere dag hun medicijnen online moeten bestellen? Of Henk en Ingrid die zonder bancaire kennis online een hypotheek moeten afsluiten? Of de medewerker die helemaal niet meegenomen is in de digitale transformatie van zijn organisatie en aan het scrumbord als een konijn in de koplampen staart? Het lijkt erop dat we het stuk techniek redelijk onder de knie hebben, maar dat het tijd wordt om te focussen op waar het echt om gaat, namelijk de mensen die gelukkiger zouden moeten worden van de vooruitgang.

“Het is zeker vooruitgang”, zegt hoogleraar Nieuwe Arbeidsrelaties aan de Universiteit van Amsterdam en arbeidssocioloog Hans Junggeburd die we spreken voor de human factor in dit artikel. “Werk wordt in potentie voor veel mensen oneindig veel leuker, door digitalisering. Ze zien dat alleen (nog) niet zo of het management benut de mogelijkheden niet.”

Volgens de socioloog komt dat, omdat bij de invoering nog te veel uitgegaan wordt van het klassieke organisatiemodel. De eisen die worden gesteld aan de digitaal competente mens, zitten echter anders in elkaar. “Iedereen kan maar twee of drie zaken erg goed. In de digitale tijd moet je daarop focussen. Het gaat erom waar jij hét verschil maakt. Zaken waar je niet goed in bent, draag je over aan iemand anders in het team en werk dat je saai vindt, wordt geautomatiseerd of overgenomen door een robot. Werk wordt dus écht leuk.”

Junggeburd is ervan overtuigd dat in ieder mens een digitaal mens schuilt. “In de oude economie houden mensen kennis vast. Dat geeft een machtig gevoel van

‘mijn werk is onmisbaar’. Een digitaal mens gedraagt zich neutraler en kijkt naar het grotere belang. Wat moeten wij opleveren voor de klant? Delen van informatie is daarin cruciaal en vanzelfsprekend. Organisaties moeten daar met hun structuur en KPI's naar hun medewerkers toe in beoordelingen van getuigen.”

In het digitale model draait het om resultaat en niet anders. “Als mensen het gevoel hebben ‘nu gaat mijn manager de hele dag kijken of ik aan het werk ben, gaat de implementatie geheid mis.” De socioloog ergert zich zichtbaar aan de verkooppraatjes die om digitalisering heen hangen, zoals kostenbesparing, controle en zogenaamd modern management. Daar gaat het allemaal niet om. Het resultaat voor de klant staat voorop.”

Welke groepen hebben te maken met digitalisering?

De praktijk is echter nu nog weerbarstiger dan het ideale plaatje van Junggeburd. Heel veel mensen voelen zich buitengesloten van digitalisering. De socioloog heeft daar wel een verklaring voor. “Dit komt omdat digitalisering nu

Heel veel mensen voelen zich buitengesloten van digitalisering. Hoogleraar Nieuwe Arbeidsrelaties Hans Junggeburd: “Dit komt omdat digitalisering nu nog veelal wordt ingezet als efficiency-instrument (digitalisering 1.0) in plaats van het laten doordringen van de klant in je organisatie (digitalisering 2.0).”

Digitale Transformatie is een feest!

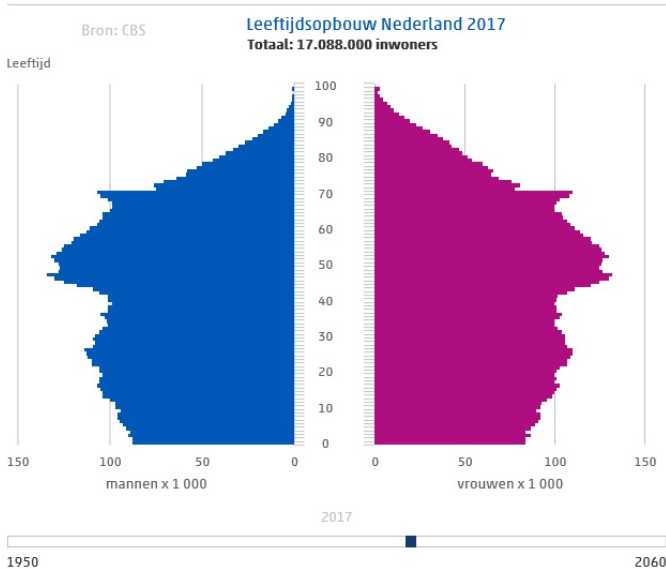


nog veelal wordt ingezet als efficiency-instrument (digitalisering 1.0) in plaats van het laten doordringen van de klant in je organisatie (digitalisering 2.0)."

Laten we eerst eens kijken welke groepen mensen met digitalisering te maken hebben. Neem onszelf, de schrijvers van dit artikel. Wij zijn al jaren geen interessante doelgroep meer voor bijvoorbeeld alle telecom aanbieders, zoals Ben en Tele2. Het is dus ook geen wonder dat wij ons niet aangesproken voelen door de "Niet-omdat-het-moet-maar-omdat-het-kan" reclameslogan van een van deze bedrijven. Wij zijn inmiddels 'bejaarden' in deze wereld, omdat wij waarschijnlijk nooit meer overstappen van aanbieder, zo lang het allemaal werkt tenminste. In dit kader hield SQS onlangs in Groot-Brittannië een [onderzoek](#) over het vertrouwen van consumenten in hun bank. Met dat vertrouwen zit het wel goed, zolang de techniek goed werkt. Hapert de machine dan is het snel gedaan met het consumentenvertrouwen.

laatste groep heeft maar zelden de aandacht bij de uitrol van nieuwe, digitale processen. Maar juist wanneer je een vmbo-opleiding hebt gehad, is het helemaal niet zo vanzelfsprekend dat je weet hoe een verzekering moet worden afgesloten. Blijkbaar is het voor de ontwikkelaars van nieuwe digitale processen niet eenvoudig om te bedenken dat sommige mensen minder handig zijn met computers. Daarom is het zo belangrijk dat in deze gevallen het niet gaat om automatiseren, namelijk het omzetten van ingewikkelde bestaande processen, maar om *digitaliseren*, waarbij bestaande processen worden omgezet naar een versie die door iedereen wordt begrepen.

Nog wat cijfers, deze keer van de Algemene Rekenkamer (2016). In Nederland zijn bijvoorbeeld 2,5 miljoen laaggeletterden, en het aantal analfabeten bedraagt naar schatting 250.000 mensen. Laten we ook deze groep niet vergeten, want ook iemand die laaggeletterd is, moet in staat zijn om te begrijpen hoe hij of zij de meterstanden moet doorgeven aan de energieleverancier.

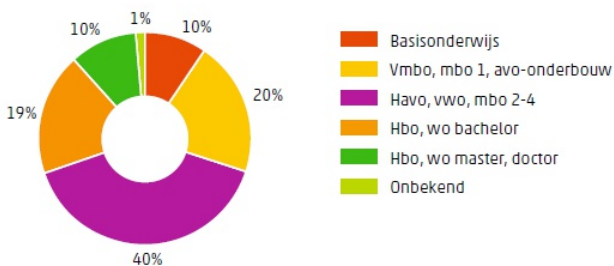


Ook iemand die laaggeletterd is, moet in staat zijn om te begrijpen hoe hij of zij de meterstanden moet doorgeven aan de energieleverancier.

Hoewel de groep digi-bejaarden, terecht of niet zo gelabeld, steeds groter wordt, wordt deze groep ook steeds vaker vergeten. En dat terwijl cijfers van het CBS (figuur hierboven) duidelijk laten zien dat deze groep boven de 40 anderhalf keer zo groot is als de groep jongeren.

Digitaal werken heeft natuurlijk effect op de klanten aan wie delen van het proces worden uitbesteed, maar zeker ook op werknemers. Waar zij voorheen konden volstaan met uitblinken in hun specifieke vakgebied, worden zij nu geacht ook mee te denken over toekomstige ontwikkelingen voor nog niet bestaande producten en diensten. De HR-medewerker die voorheen een dossierkast vol met personeelsdossiers had staan, moet nu ineens digitaal gaan werken. Ook de monteur komt niet meer weg met enkel goed vakmanschap en moet zijn werkuren online invullen en werkzaamheden en materialen digitaal afmelden. Misschien is dit wel te hoog gegrepen voor iemand met een technische opleiding en twee rechterhanden?

Onderwijsniveau bevolking van 15-74 jaar, 2015



Daarnaast is ook de groep van inwoners met een hbo-opleiding of hoger (30%) veel kleiner dan de rest van de bevolking (70%), die niet meer dan een middelbare schoolopleiding heeft genoten (figuur 2). Ook deze

Een IT-implementatie lijkt wel rouwverwerking



Bij de implementatie van een nieuw IT-systeem wordt nog weleens gebruik gemaakt van het SARAH-model om aan te geven door welke fasen een gebruiker heen gaat. Deze begint met *shock*, waarbij de nieuwe gebruiker niet meegenomen is in de verandering en als gevolg daarvan in de ontkenning schiet. In deze fase moeten gebruikers voorzien worden van alle nodige informatie om de reden achter de verandering te begrijpen, en in te zien wat het einddoel van de verandering is. Het is van groot belang om helder te communiceren.

Goede aanpak vraagt om mix van techniek en menselijkheid

Vervolgens kan de *shock* omslaan in *anger*, wanneer de gebruiker zich bewust wordt van de gevolgen van de verandering. Ook hierbij is heldere communicatie van belang, zodat de angst van de gebruiker niet verder escaleert en daarmee de boosheid kan worden getemperd. Het goed managen van de gevoelens van de gebruiker is hierbij van belang.

Daarna zal een periode van *resistance* aanbreken, waarbij de gebruiker afwijzend staat tegenover de verandering. Een van de manieren om hiermee om te gaan is het uitdragen van een duidelijke visie door het management, en vooral ook de ondersteuning van de verandering op dit niveau.

Wanneer gebruikers zich neergelegd hebben bij de verandering slaat dit om naar *acceptance*, de nieuwe situatie is onvermijdelijk en wordt als gevolg daarvan geaccepteerd. Vanaf het moment dat duidelijk is wat de verandering op gaat leveren zal deze worden omarmd.

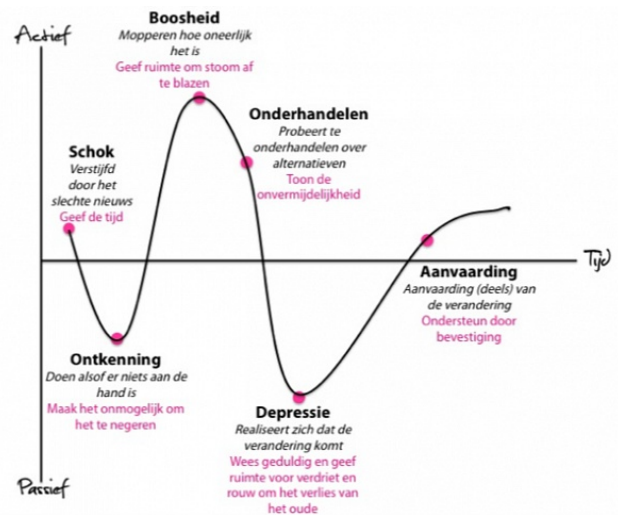
Tot slot zal het niet meer mogelijk zijn om in oude gewoonten te vervallen, en wordt de nieuwe manier van werken de nieuwe standaard, vanaf dit punt is er *hope*.



Veranderingscurve SARAH

Het interessante aan bovenstaande fases is natuurlijk dat deze bijna 1:1 over het model van Kübler Ross kunnen worden gelegd, waarbij dit laatste model gaat over rouwverwerking, bij bijvoorbeeld het verlies van een dierbare. De impact van een nieuwe werkwijze is blijkbaar net zo groot en heftig. Kübler Ross spreekt in eerste instantie ook over de *schok* van een verlies gevolgd door *ontkenning*, en ongeloof dat een heftige gebeurtenis deze persoon overkomt. Deze ontkenning slaat bij de realisatie om in *woede*, waarom overkomt mij dit!?

In de volgende fase wordt de persoon in kwestie strijdvaardig, er wordt met hand en tand tegen het verlies *gevochten*, hoewel dit natuurlijk tevergeefs is. Wanneer duidelijk is dat vechten geen optie is, en zeker het verlies niet ongedaan maakt, komt het verdriet en de *depressie*, deze fase wordt gekenmerkt door gevoelens van spijt, angst en onzekerheid. Dit zijn gevoelens die de medewerker die op een andere manier moet werken niet vreemd zijn. Tot slot komt ook bij Kübler Ross de *aanvaarding*, het feit dat het leven doorgaat, ook na het verlies.



Veranderingscurve Kübler Ross

Kübler Ross	SARAH
1. Schok	1. Shock (Schok)
2. Ontkenning	2. Anger (Boosheid)
3. Boosheid	3. Rejection (Afwijzing)
4. Vechten	4. Acceptance (Aanvaarding)
5. Depressie	5. Hope (Hoop)
6. Aanvaarding	

Bovenstaande illustreert niet alleen de hevigheid waarmee een nieuwe manier van werken gepaard gaat, maar toont tevens aan dat het van enorm groot belang is om hier aandacht voor te hebben. Wanneer iemand die een groot verlies heeft geleden, niet op de juiste manier wordt begeleid, kan hij of zij immers volledig ontsporen. Dit is als gevolg van bovenstaande parallel ook niet ondenkbaar voor een medewerker die niet goed wordt begeleid in een digitaal transformatie traject.

Als we beide modellen voorleggen aan socioloog Junggeburgt, schiet hij na de herkenning in de lach. Voor hem werkt er maar één model; dat van de constant stijgende lijn. "Digitalisering is er voor iedereen. Het is de plicht van organisaties om koudwatervrees weg te nemen. Iedereen is in meer of mindere mate digitaal competent. Kijk maar eens naar wat mensen wel digitaal doen. Als de vooruitgang wordt gezien, verlopen de processen gemakkelijker." Dat brengt ons terug bij onze eerdere stelling. Digitalisering moet een feest zijn en dus ook de implementatie. Maar het veronderstelt wel het implementeren van digitalisering die zich richt op het laten penetreren van de klant in de organisatie.

Socioloog Junggeburgt: "Digitalisering is er voor iedereen. Het is de plicht van organisaties om koudwatervrees weg te nemen. Iedereen is in meer of mindere mate digitaal competent."

Digitale Transformatie is een feest!

Ivonne Pensa

is Lead

Business

Analist bij SQS

Benelux en

gespecialiseerd

in het bij elkaar

brengen van

business en ICT

in alle lagen van

de organisatie.



Ruud Poels is

bij SQS Benelux

verantwoordelijk

voor de

company

journey en

publiceert

regelmatig over

de nieuwe

economie die

ontstaat.



Een manier om dit te doen is klanten de manier van werken te laten beoordelen. Gooi de ramen open. Je bent bezig met werk voor een klant en laat hem meekijken. Op die manier ligt de focus op de klant en minder op het (interne) proces. In de digitale wereld draait het om de klant en om de klant alleen.

Niet iedereen is even snel

De planning van een digitalisatie traject is vanzelfsprekend gehouden aan de randvoorwaarden van ieder ander veranderingstraject, ofwel tijd, resources en budgetten. Een succesvolle implementatie blijft natuurlijk binnen deze randvoorwaarden en wordt op tijd, binnen budget en met gebruik van de geplande resources opgeleverd. Dat betekent dat eenieder mee moet in dezelfde snelheid van oplevering.

Voor de meeste (jongere) medewerkers geen probleem, maar in een (semi)-overheidsorganisatie waar de gemiddelde leeftijd bijvoorbeeld boven de vijftig kan zijn, zullen ook de oudere medewerkers meegenomen moeten worden in de verandering. Dit kan betekenen dat verschillende doelgroepen moeten worden geïdentificeerd, afhankelijk van leeftijd en digitale ervaring, waarvoor verschillende implementatieplannen moeten worden opgesteld en waarmee ook op verschillende manieren moet worden gecommuniceerd.

Hetzelfde geldt natuurlijk ook voor de *klanten* die uiteindelijk met het systeem/product geacht worden te werken. Hierbij zal ook onderscheid gemaakt moeten worden naar leeftijd, digitalisatiekennis en snelheid van adoptie. Een *Big Bang* aanpak kan in dit soort gevallen voor de organisatie het meest efficiënt en effectief zijn, maar kan ook als gevolg hebben dat bepaalde klantgroepen afhaken omdat de verandering voor hen te snel gaat.

In het geval van rouwverwerking zal niemand je vragen wanneer je over het verlies van je moeder heen bent, maar wanneer het om een Digitale Transformatie gaat, worden er keiharde deadlines afgesproken waaraan iedereen zich moet houden.

The proof of the pudding

Een manier om vast te stellen of de verschillende doelgroepen ook daadwerkelijk in staat zijn om met het ontworpen systeem te werken, is om deze mensen deel te laten nemen aan een acceptatietest. Met alle nieuwe mogelijkheden is het tegenwoordig een stuk eenvoudiger om grote groepen deel te laten nemen aan testen, door bijvoorbeeld Crowdtesting.

Hierbij kan een bepaalde doelgroep worden geïdentificeerd, op basis waarvan een uitnodiging kan worden verstuurd om een bepaald stuk functionaliteit te testen. Wanneer de ontwikkelpartij van de website voor het bestellen van medicijnen hieraan had gedacht, had mijn moeder mogelijk eerder feedback kunnen geven op het ontwerp.

Als je jong en oud bij elkaar brengt in het werk ontstaan er nieuwe dingen.

Tot slot: geniet van het digitale proces. Als je jong en oud bij elkaar brengt in het werk ontstaan er nieuwe dingen. Onze gesprekspartner heeft nog een aardig voorbeeld. "We eten steeds ongezonder, omdat we het koken een beetje verleren. De oplossing van de oudere garde was; meer restaurants. De jongeren bedachten als oplossing maaltijdboxen met recepten." Dat zijn pareltjes van digitalisering.

Morgen mee beginnen

1. Goede inventarisatie van de doelgroepen, zowel intern als extern
2. Boodschap en snelheid afstemmen op iedere doelgroep
3. Testen door de respectievelijke doelgroepen
4. Niet meer papegaaien dat digitalisering ingewikkeld is, ontdek je eigen traject
5. Blijf onthouden dat een digitaal traject vooral over *mensen* gaat