

## Mensgericht digitaliseren: Inzichten uit de literatuur.

Catherine Apers

In mei 2020 werd een oproep gelanceerd door ESF met de vraag naar projecten die het proces van mensgerichte digitale transformatie in Vlaamse KMO's helpen faciliteren. Vanuit Arteveldehogeschool – ENW Business & Management & ENW Communicatie, Media & Design werd, in samenwerking met Etion, een project ingediend: "AI<sup>2</sup>: mensgericht digitaliseren". In het volgende themanummer nemen we u mee in de eerste stappen van dit project. We stellen u onze eerste bevindingen uit de (wetenschappelijke) literatuur voor. Doel van deze literatuurstudie was om succesfactoren en valkuilen van digitale transformatie globaal in kaart te brengen.

De digitale revolutie met onder meer de opkomst van nieuwe digitale technologieën zoals Artificiële Intelligentie, Machine Learning, Internet of Things en Big Data veranderen het algemene landschap waarin vele organisaties vandaag en in de toekomst opereren. Bovendien zorgde de uitbraak van de corona-pandemie nog voor een versnelling van de digitale transformatie van het werk (Nagel, 2020). De digitale revolutie houdt in dat bestaande processen, routines, en vaardigheden in vraag worden gesteld, verwachtingen en gedrag van klanten verandert, nieuwe spelers komen op de markt met innovatieve technologieën. Hierdoor ontwikkelen zich nieuwe businessmodellen die meer waarde voor bedrijven, voor medewerkers, én voor consumenten zouden creëren (Verhoef et al., 2019).

Digitale transformatie leidt tot ongeziene uitdagingen voor bedrijven. Zo zou tot wel 47% van de huidige Amerikaanse jobs een verhoogd risico vertonen om door digitalisering te verdwijnen in de komende 2 decennia (Frey & Osborne, 2013). Dit brengt een enorme nood aan omscholing en aan het aanleren van nieuwe vaardigheden bij medewerkers met zich mee. Uit een rapport van McKinsey (2018) blijkt in de komende jaren een sterke vraag naar technologische en digitale vaardigheden, gecombineerd met sociale en emotionele vaardigheden zoals leiderschap en cognitieve vaardigheden zoals creativiteit. Daartegenover staat een scherpe daling in de nood aan fysieke en manuele vaardigheden. Daarnaast vormen een verlies aan controle, weerstand van medewerkers tegenover (digitale) veranderingsprocessen en ethische/privacy-kwesties een uitdaging voor organisaties in het digitale transformatieproces (Franken & Wattenberg, 2019; Vial, 2019).

Tegenover deze uitdagingen biedt digitale transformatie ook enorme kansen. In eerste instantie is er de invloed op de operationele processen. Digitale transformatie zou zorgen voor meer efficiëntie en de creatie van competitieve voordelen (Vial, 2019). Ten tweede, door gebruik te maken van digitale technologieën kan er meer dialoog plaatsvinden tussen een organisatie en zijn stakeholders, wat een invloed kan hebben op de tevredenheid van deze stakeholders (Vial, 2019). Verder heeft digitale transformatie potentieel om het algemene welzijn van werknemers te verhogen, door werk te faciliteren en te verrijken (Franken & Wattenberg, 2019).

Vele bedrijven voelen de nood aan verandering en plaatsen digitale transformatie meer en meer centraal op de agenda (Fletcher & Griffiths, 2020). Maar hoe krijgt digitale transformatie nu best vorm? Hieronder volgen enkele lessen uit de literatuur omtrent succesfactoren en valkuilen van digitale transformatie.

## **Les 1: Succesvolle digitale transformatie draait niet enkel rond de gebruikte technologie en is geen eenmalig project.**

In de literatuurstudie merken we een grote nadruk op technologie an sich als onderdeel van digitale transformatie (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015) en in vele organisaties blijkt dat digitale initiatieven als geïsoleerde projecten worden aangepakt (Soluk & Kammerlander, 2021). Hoewel technologie uiteraard een rol speelt in het transformatieproces, is op te merken dat succesvolle digitale transformatie veel meer omvat dan enkel technologie. Een té eenzijdige focus op de gebruikte technologie als een uitkomst op zich en het louter formuleren van operationele doelstellingen rond de digitale transformatie blijken vaak voorkomende valkuilen voor organisaties (Cortellazzo, Bruno, & Zampieri, 2019; Kane et al., 2015).

Succesvolle digitale transformatieprocessen starten eerder vanuit een strategische langetermijn visie die zelfs 10 of 20 jaar verder durft te kijken (Cortellazzo et al., 2019; Kane, 2019), waarbij digitalisering wordt ingezet om andere strategische organisatie-doelen te bereiken (Kane et al., 2015). Evidentie voor dit eerste inzicht vinden we vooral terug in een relevante overzichtsstudie, gepubliceerd in het boek 'The Technology Fallacy' van Kane (2019). In deze studie werd gedurende 4 jaar en aan de hand van 16000 vragenlijsten aangevuld met interviews, nagegaan hoe traditionele bedrijven zich aanpassen aan de digitale wereld. Uit deze studie bleek dat 'digitaal mature' bedrijven veel vaker een duidelijke en coherente digitale strategie hebben uitgewerkt, in vergelijking met 'digitaal ontwikkelende' bedrijven. Deze digitale strategie omvat ook vaker een omvattende visie op hoe digitalisering de business kan transformeren. Bovendien blijkt dat medewerkers in 'digitaal mature' bedrijven ook vaker op de hoogte zijn van de organisatie-inspanningen op vlak van digitalisering en een groter algemeen inzicht hebben in hoe digitalisering bijdraagt tot de organisatievisie. Communicatie van de digitale strategie is hierbij essentieel (Kane et al., 2015). De naam van het boek 'The Technology Fallacy' wijst volgens de auteurs dan ook op de vaak voorkomende misvatting dat technologie essentieel is binnen digitale transformatie. Integendeel, dé uitdaging voor succesvolle digitale transformatie blijkt te liggen in de interactie tussen technologie, acceptatie van de technologie door mensen en de organisatie-bekwaamheid om hiermee om te gaan (Kane, 2019). Hier vinden we een duidelijk verband met ons project 'mensgericht digitaliseren', waarbij de focus niet ligt op welke technologie geïmplementeerd wordt in organisaties, maar wel hoe organisaties mét aandacht voor hun medewerkers hun business digitaal kunnen transformeren.

## **Les 2: De niet te onderschatten rol van (digitaal) leiderschap.**

Het verband tussen succesvolle digitale transformatie en organisatie-strategie houdt automatisch in dat leiderschap en management van de organisatie een belangrijke rol spelen in digitale transformatieprocessen. Een eerste bevinding uit de literatuur hieromtrent is dan ook dat digitalisering best geleid wordt vanuit het hoger management (Kane et al., 2015). Topmanagement is niet de enige partij binnen de organisatie die digitale projecten ondersteunt maar moet wel

voldoende tijd, energie en resources toekennen aan digitale transformatie (Kane, 2019) en ook actief werken aan een digitale cultuur die toelaat dat digitale transformatie zich verder kan verspreiden in de organisatie (Cortellazzo et al., 2019).

Management kan verder ook actief participeren aan digitale transformatie via 'leading by example'. Wanneer leiders een persoonlijke betrokkenheid tonen en hun geloof en vertrouwen in digitale processen communiceren, kan dit weerstand van medewerkers tegen digitale transformatieprocessen reduceren (Osmundsen, 2018; Wrede, Velamuri, & Dauth, 2020). Betrokkenheid aan de digitale transformatie kan onder andere aangetoond worden door frequente communicatie, openlijk benadrukken van het belang van digitale projecten en communiceren van eerdere succesverhalen (Soluk & Kammerlander, 2021).

De betrokkenheid van leiders in digitale transformatieprocessen vereist verder niet dat leiders 'techneuten' zijn die de gebruikte technologie in detail begrijpen. Een 'digitale geletterdheid' is hierbij voldoende, waarbij gewezen wordt op een algemeen begrip van de doelen van de technologie en hoe deze in interactie staan met de business. In meer 'digitaal mature' organisaties wordt bovendien ook meer vertrouwen gerapporteerd in de 'digitale geletterdheid' van leiders (Kane, 2019).

Verder komt ook de gehanteerde leiderschapsstijl van (digitale) leiders aan bod in de literatuur. Succesvolle digitalisering komt eerder tot stand bij meer inclusieve en democratische leiderschapsstijlen (Porfirio, Carrilho, Felício, & Jardim, 2021). Deze stijlen worden gekenmerkt door een grote betrokkenheid en participatie van medewerkers, waarbij inbreng en ideeën van medewerkers wordt aanvaard. Onder invloed van de digitale revolutie, wordt van leiders geacht dat ze snelle beslissingen kunnen nemen, vaak zonder ze over alle informatie beschikken. Participatie, betrokkenheid en een grote mate van autonomie bij werknemers kan leiders ook helpen om juiste beslissingen te nemen. (Cortellazzo et al., 2019; Porfirio et al., 2021).

### **Les 3: Organisatiestructuur als voorwaarde voor succesvol digitaliseren.**

Uit eerder onderzoek blijkt dat de nood aan het maken van snelle beslissingen, flexibiliteit en een goede uitwisseling van informatie gefaciliteerd worden door een organisatiestructuur die omschreven wordt als eerder vlak, minder hiërarchisch en meer gedecentraliseerd (Cortellazzo et al., 2019; Vial, 2019; Wrede et al., 2020). Een vlakkere organisatiestructuur, gecombineerd met meer inclusieve en democratische leiderschapsstijlen, zorgt ervoor dat medewerkers meer kunnen participeren, dat ze inspraak en autonomie ervaren in hun job. Dit zijn op hun beurt factoren die inspelen op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers (Franken & Wattenberg, 2019). Verder toont ook het onderzoek van Kane (2019) aan dat 'digitaal mature' bedrijven vaker georganiseerd zijn rond cross-functionele teams, waarbij informatie-uitwisseling en samenwerking tussen mensen met verschillende achtergrond centraal staat.

### **Les 4: Organisatiecultuur en de mindset van medewerkers vormen de sleutel tot succes.**

De kenmerken van inclusief leiderschap, participatie, samenwerking, informatie-uitwisseling en flexibiliteit kunnen we tot slot ook herkennen in de organisatiecultuur, die verder ook faciliterend werkt bij digitale transformatieprocessen. Organisatiecultuur en de mindset van medewerkers wordt dan ook door verschillende studies benoemd als dé essentiële elementen die digitale transformatie tot een succes kunnen maken. Bij 'digitaal mature' bedrijven blijkt bijvoorbeeld dat werken aan de cultuur een prioriteit is én de drijvende kracht achter transformatieprocessen. Dit terwijl bij 'digitaal ontwikkelende' bedrijven transformatie vaker opgelegd wordt of als normaal wordt geacht, ongeacht de organisatiecultuur (Kane, 2019).

Kenmerken van deze faciliterende cultuur zijn onder meer een focus op samenwerking in het kader van innovatie, nemen van risico's en experimenteren. Falen is toegestaan, zolang de aandacht gaat naar welke lessen worden geleerd (Kane et al., 2015; Vial, 2019). Waarden zoals vertrouwen en openheid staan centraal in deze organisatiecultuur (Franken & Wattenberg, 2019; Osmundsen, 2018). Een algemene doelstelling is vaak ook een mindset van levenslang leren te installeren. Er wordt van digitale organisaties verwacht dat ze sterk inzetten op competentievorming en training (Kane, 2019). Dit laatste wordt in 'digitaal mature' bedrijven tot slot ook gereflecteerd in de mindset van medewerkers, waarbij continu leren een essentieel facet is en medewerkers flexibele rollen op zich nemen die zich die traditioneel eerder buiten hun functie bevonden (Vial, 2019).

Zoals blijkt uit deze eerste literatuur-inzichten bestaat succesvolle digitalisatie uit verschillende sleutel-elementen en is het een langetermijnproces waarbij verschillende interne, maar ook externe actoren bij betrokken zijn. Aangezien de meeste geraadpleegde literatuur vooral een Angelsaksische achtergrond heeft, waarbij bovendien veel aandacht besteed werd aan digitale transformatie bij grotere bedrijven, blijft de vraag echter of we deze bevindingen kunnen vertalen naar de Vlaamse context en specifiek naar de context van ons onderzoek, dat focust op Vlaamse KMO's en familiebedrijven. Daarnaast onderzoeken we ook verder in ons project hoe we deze bevindingen uiteindelijk kunnen vertalen naar een begeleidingstraject, waarmee Vlaamse KMO's aan de slag kunnen in hun digitale transformatieproces.

## Literatuurlijst

- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. *McKinsey Global Institute*, 1, 3-84.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185
- Franken, S., & Wattenberg, M. (2019, October). The impact of AI on employment and organisation in the industrial working environment of the future. In *ECIAIR 2019 European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics* (Vol. 31). Academic Conferences and publishing limited.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). The future of employment.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 861-875
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In *MCIS* (p. 37)
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 1-36.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549-1567.

