

Een noodzakelijke fase voor digitaliseringstrajecten

NEEM EERST JE VERLIES

ER VERSCHIJNEN VOORTDUREND BERICHTEN OVER PROJECTEN MET ICT IN MOEILIKHEDEN. IS HET TECHNISCH ZO MOEILIK, OF ZIJN ER ANDERE OORZAKEN? RUTGER GOOSZEN EN MARCEL VAN KOOTEN ZIJN ERVAN OVERTUIGD DAT EEN SLEUTEL VOOR SUCCES LIGT IN VROEGE BEWUSTWORDING VAN HET (INDIVIDUELE) VERLIES DAT HET PROJECT EN DE VERANDERING OOK MET ZICH MEE BRENGT (NAAST DE TOEGEVOEGDE WAARDE). DOOR AL IN EEN VROEG STADIUM MEER AANDACHT TE GEVEN AAN DIT VERLIES, IS DE KANS GROTER DAT WORDT VOORKOMEN DAT PROJECTEN MISLOPEN DOORDAT BETROKKENEN GAAN DWARSLIGGEN.

door Rutger Gooszen en Marcel van Kooten beeld Marc Kolle

IN DIGITALISERINGSPROJECTEN WORDT MEESTAL PAS GAANDEWEG DUIDELIJK AAN DE BETROKKENEN DAT EEN PROJECT NIET ALLEEN VOOR 'WINST' KAN ZORGEN, maar zeker ook voor 'verlies'; bijvoorbeeld managers die hun rol zien veranderen, gebruikers die vrijheid kwijtraken, of architecten die inleveren op principes. Dit verlies wordt door al deze actoren afzonderlijk en, ook in de tijd gezien, gefragmenteerd waargenomen. Dit leidt tot frictie, waarbij conflicten vaak ook onder de oppervlakte worden uitgevochten. In dit artikel bepleiten wij om vanaf de start het managen van verlies te zien als een succesfactor voor het invoeren van ICT-systemen en de daarbij horende veranderingen. Bij een verandering is het cruciaal dat zin en betekenis van het project voor alle betrokkenen een kenbare logica vertonen als basis voor legitimiteit. Deze 'echtheid' is

niet in meetbare termen te beschrijven, maar zal wel door alle betrokkenen worden herkend als ze aanwezig is, ook al is men het er niet mee eens. Ons argument is dat de betekenis niet alleen moet beschrijven wat het project gaat opleveren, maar ook wat door het project 'verloren' gaat. Het onlangs uitgebrachte rapport van de Raad van State¹ over digitalisering legt de vinger op de zere plek: daar waar onze wereld in werkelijkheid vooral pluriform is, met besluiten die afhangen van de context en de eigenheid van de situatie, waarbij je soms wilt kunnen afwijken van de regel of als er interpretatieruimte nodig is, vraagt digitalisering om binaire vertalingen, uniform toepasbare regels en algoritmen en gelijkschakeling. Digitalisering brengt daarom verschillende vormen van verlies met zich mee. Denk maar aan de analogie van analoge hifi audio naar mp3.



"EFFICIËNTER WERKEN IS NIET ALTIJD LEUK"

ACCEPTATIE VAN BESLUITEN

Om te begrijpen hoe het gevoel van verlies doorwerkt in organisaties, staan we kort stil bij de besturing en besluitvorming. Het stellen van doelen wordt algemeen gezien als een belangrijk instrument voor besturing. Doelen stellen is een collectief proces waarbij het collectieve karakter de betrokkenen in staat stelt geleidelijk aan consensus te bereiken en waardoor de prikkel om af te wijken wordt ingetoomd. Doelen stellen creëert zo loyaliteit van de betrokkenen. Loyaliteit vereist identificatie met het alternatief dat wordt gekozen op basis van

de effecten voor de groep, eerder dan die voor het individu. Iedere organisatie moet de eigen doelen en waarden expliciet maken om identificatie hiermee te bevorderen. Maar als de perceptie van een individu is dat bepaalde waarden verloren gaan door een nieuwe (IT-)ontwikkeling, zal deze ontwikkeling als doel niet zonder meer worden geaccepteerd.

LOSS AVERSION

Digitalisering betreft niet alleen het verzamelen en uitwisselen van gegevens, hoezeer informatieproducten ook een belangrijke rol spelen. Het gaat veel breder om het vervangen van bestaande

‘De perceptie van verlies roept weerstand op tegen de gestelde doelen’

middelen, methoden en organisatievormen door nieuwe digitale werkwijzen; met als doel waarde toevoegen, maar met vaak ingrijpende gevolgen. Digitalisering gaat gepaard met standaardisatie. Lokale verschillen verdwijnen en centrale standaarden komen hiervoor in de plaats.

Ook vergt digitalisering een hoge mate van precisie. De informatie of te beoordelen situatie of vaststelling moet tot een zwart-wittegenstelling worden gereduceerd; dat is de essentie van het binair digitaliseren. Dit leidt tot een verlies van context en content in relatie tot de oorspronkelijke werkelijkheid, waarvan een systeem een afbeelding is. Er zijn onderzoeken die aantonen dat mensen de neiging hebben om het vermijden van verlies te prefereren boven het verkrijgen van winst. Psychologisch gezien is verlies machtiger dan winst². Maar de businesscase noemt deze ‘non-tangible kosten’ vaak niet. Het omgaan met verlies voegt dus een extra dimensie toe aan het verkrijgen van loyaliteit voor een gemeenschappelijk doel, en levert in die zin een complicatie op voor het leiderschap, omdat de perceptie van verlies weerstand oproept tegen de gestelde doelen.

VORMEN VAN VERLIES

Om vroegtijdig te inventariseren wat voor persoonlijke verliezen zullen optreden, zodat deze bespreekbaar kunnen worden gemaakt, noemen we er zes (er zijn er vast meer).

Verlies van macht

Automatisering vraagt om standaardisatie. Lokale verschillen in werkwijze die historisch zijn ontstaan maar op basis van proceslogica niet altijd zijn te verdigden, komen ter discussie te staan. Het is verdedigbaar dat processen voor verschillende soorten belastingen, verschillende soorten inspectie of verschillende soorten rechterlijke beslissingen verschillend zijn, maar tot op zekere hoogte zijn ze ook gelijk. Standaardisatie leidt tot een veranderende kijk op de werkverde-

ling en dus ook op de span of control van managers. Dit vraagt om een dialoog over de gevolgen op het gebied van werkverdeling, specialisatie en coördinatie of zelfs reorganisatie.

Verlies van flexibiliteit en autonoom beslissen (keurslijf: zo zijn de regels nu eenmaal)

De perceptie van verlies doet zich ook voor als gebruikers verwachten dat systemen hun beslissingsvrijheid beperken. Regelgebaseerde systemen en artificial intelligence worden dan gezien als een beperking in plaats van als een ondersteuning. In het onlangs verschenen BIT-rapport over het nieuwe inspectiesysteem van de NVWA wordt vermeld dat inspecteurs de beslissingsondersteuning ervaren als een beperking van hun professionele ruimte³. Als inspecties eerder worden gekenmerkt door onvoorspelbaarheid en maatwerk in plaats van uniformiteit, dan is er veel te verliezen.

Verlies van volledigheid

Informatie vastleggen of administreren is een vorm van afbeelden van de werkelijkheid en heeft altijd verlies tot gevolg ten opzichte van die werkelijkheid, die immers altijd complexer is en niet binair. Het is onmogelijk om de hele context binair vast te leggen bij een feit of gebeurtenis.

Een van de faalfactoren van programma KEI bij de rechtspraak was gelegen in een gepercipieerd verlies bij de gebruikers van volledigheid door uniformeren en vereenvoudigen van de werkprocessen. De Kamerstukken⁴ noemen “de noodzaak aandacht te schenken aan de cultuur van volledigheid bij de rechtspraak (waarbij soms het beste niet goed genoeg is). Deze cultuur laat vereenvoudiging niet eenvoudigig toe.”

Dit gegeven is een belangrijk aspect van informatie vastleggen, en in feite gaat de discussie over verlies dus over de mate waarin men accepteert dat de werkelijkheid niet is af te beelden en hoe erg dat is. Is men gewend om minimaal te administreren, of liever zo volledig mogelijk (je weet maar nooit ...)?

Verlies van maatwerk (de klant is koning)

Veel vernieuwingen van systemen zijn gebaseerd op het invoeren van een standaardpakket (en dus ook uniforme processen), zodat de beheerkosten en exploitatiekosten omlaag gaan. De keerzijde is verlies aan de gebruikerskant of klantkant. Het nieuwe systeem kan altijd minder dan het oude (maatwerk)systeem. Bovendien moeten processen en dus de werkwijze worden aangepast. Ook het dwingen van klanten naar de digitale weg is hier vaak onderdeel van (kanalenstrategie). Wat is de norm in de organisatie? Maatwerk of bulk? En is een website wel een voldoende rijk medium om de klantvraag te beantwoorden?

Verlies van fouttolerantie / redundantie (computer says no)

In veel organisaties worden fouten gemaakt. Dat is menselijk. Vaak zijn er ingebouwde mechanismen om die te corrigeren. Van extra controles in het proces tot en met de oplossing “vraag het maar even aan John, die weet wel hoe het zit”.

‘Onze wereld is in werkelijkheid vooral pluriform’

Maar als vanuit de gedachte van efficiëntie en lean management deze controlemechanismen worden opgeheven en gegevens alleen nog bij de bron mogen worden gehaald, wordt dit een single point of failure. Dat stelt eisen aan geautomatiseerde controles, die weer ergernis bij de invoer van gegevens kunnen opwekken als er geen cultuur van precisie en kwaliteit is in de organisatie.

Verlies van plezier in het werk

Efficiënter werken is niet altijd leuk. Als de dingen verdwijnen die het werk nu nog aantrekkelijk maken, dan heeft dat impact op de lust om het nieuwe proces met de automatisering te omarmen. Dit

verlies moet worden gecompenseerd. Bijvoorbeeld door te bespreken dat efficiënt verwerken van de bulk kan leiden tot meer tijd voor maatwerk voor de (interessante) speciale gevallen.

PLEIDOOI

Digitaliseringstrajecten maken zoals gebruikelijk een businesscase (waarom de verandering goed is voor de organisatie) en stellen specificaties op. Wij pleiten voor het toevoegen van het gezamenlijk doorleven van de genoemde verliezen als grondverf voor een geslaagde vernieuwing met IT. In plaats van alleen alle voordelen en verbeteringen te benoemen (en de zakelijke rechtvaardiging vanuit organisatiebelang), stellen wij voor om in elk verandertraject waar vernieuwing met IT een rol speelt stil te staan bij het verlies dat men individueel zal moeten nemen. Pas bij een zekere bereidheid om dat verlies te accepteren, is er een goede basis voor de vernieuwing en kan men zich achteraf ook niet meer beklagen over het feit dat deze nadelen niet bekend waren. Omgaan met verandering kan gemakkelijk uitmonden in het maken van een onderscheid tussen voor- en tegenstanders van verandering, en aanpakken die gericht zijn op het veranderen van denken (rationaliteit), gedrag (meewerken) of emoties. Verandering kan ook worden gezien als de uitkomst van de samenloop en confrontatie van macht en weerstand van actoren. Dat wil zeggen: macht en weerstand produceren tezamen de verandering. Leiderschap, opgevat als het geven van zin en betekenis als basis voor legitimiteit, vereist een open gesprek en onderhandeling over wat wordt gewonnen en wat er op het spel staat. 🗨️

¹ <https://www.raadvanstate.nl/@112661/w04-18-0230/>

² Kahneman, D. & Tversky, A. (1979).

“Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”. *Econometrica*. 47 (4): 263–291.

³ <https://www.bureauicttoetsing.nl/afgeronde-adviezen/p/pieni>

⁴ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29279-420.html>

REACTIES EN BIJDRAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



MARCEL VAN KOOTEN

is managementconsultant bij Verdonck, Klooster & Associates (onder andere interim-management en organisatieadvies). Hij is tevens verbonden aan de universiteit van Tilburg, waar hij onderzoek doet naar succes- en faalfactoren voor projecten.



RUTGER GOOSZEN is managementadviseur en principal architect bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij heeft ruime ervaring met complexe organisatieverandering met een IT-component en keteninformatisering.