



Innoveren in gestolde organisaties

Van 'Please, shut up' naar 'Smart up, please'

Auteurs: **Maarten van Gils & Steffi Menten**

"Ja, maar dat werkt hier toch niet..." Hoe vaak hoorde u dat al als het ging om vernieuwing binnen een organisatie? Of een andere klassieker: "Ja, maar dat hebben we al geprobeerd." Bestaande patronen doorbreken binnen organisaties is niet eenvoudig. Zeker niet als die patronen er jarenlang, dag in dag uit, zijn ingeslepen. Vaak met als doel om nog efficiënter te (kunnen) werken. Tijd is geld immers. Ook in de (semi) publieke sector heeft dat adagio aan terrein gewonnen: met minder handen meer werk doen.

Eenzijds omdat de bekostiging vanuit de overheid onder druk staat, anderzijds omdat er gewoon geen collega's meer te vinden zijn op de overspannen arbeidsmarkt. Vaak wordt (digitale) technologie dan gepresenteerd als dé redding. Niet innoveren betekent meer dan ooit stilstand. Maar gaat het innovatieproces niet in één keer goed, dan zijn de klassiekers nooit ver weg...

Digitale ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Zijn we net gewend aan Teams en Zoom, klopt ChatGPT alweer op de deur. En konden we eerst alleen 3D-printen met plastic, nu printen we al huizen van beton. Volgens Klaus Schwab (2017), de grondlegger en voorzitter van het World Economic Forum, is de vierde industriële revolutie dan ook begonnen. Een revolutie waarin, voortbouwend op het IT-fundament uit de vorige industriële revolutie (automatisering), de fysieke en virtuele wereld definitief en onlosmakelijk met elkaar verbonden worden. Denk aan de *metaverse* waarover Mark Zuckerberg van Meta (eerder Facebook) hardop droomt: een digitale wereld waarin levensechte dingen gebeuren. En hoewel hij nu nog hoongelach oogst, zal de tijd leren of hij het weer eerder dan iedereen goed zag. In de komende decennia zal naar verwachting de

robot definitief doorbreken als collega en gaan *mixed reality* producten behoren tot het standaardinstrumentarium voor om- en bijscholing. De wereld verandert – en snel ook!

Tegen die achtergrond van enorme mogelijkheden en verwachtingen staan organisaties voor de opgave om hun toekomst te bestendigen. Innoveren, ook om aantrekkelijk te blijven voor (aanstormende) professionals, moet. Maar hoe? Hoe profiteer je van technologische kansen als je jarenlang hebt geïnvesteerd in steeds efficiënter werken? Een (rat)race die waarschijnlijk mooie jaarcijfers opleverde, maar waarmee elke vorm van pionieren langzaam uit de organisatie verdween. De balans tussen exploreren (aan de slag met het onbekende) en exploiteren (uitvoeren van het bestaande) lijkt op veel plekken verstoord te zijn. Terwijl die tweehandigheid – de zogenaamde 'ambidexteriteit' – cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van een organisatie (March, 1991). Zonder investeringen in de lange(re) termijn zal succes op korte termijn op den duur steeds ingewikkelder worden. Maar hoe haak je als organisatie, rigide geworden en met onvoldoende aandacht voor het exploratieproces, in op de juiste digitale ontwikkeling?

Zonder investeringen in de lange(re) termijn zal succes op korte termijn op den duur steeds ingewikkelder worden.

In dit artikel schetsen we een oplossingsrichting vanuit organisatieperspectief. Een richting die op hoofdlijn is gebaseerd op conceptuele inzichten en is ingekleurd met inzichten uit de Nederlandse maakindustrie. De rode draad is het besef dat ook in deze tijd van snelle, digitale ontwikkelingen een reflectieve, stap-voor-stap procesaanpak werkt. In het laatste deel vertalen we

het geschetste proces en inzichten naar concrete vervolgstappen.

Kader

Om grip te krijgen is begrip noodzakelijk. Zeker bij ongreepbare materie als innoveren in het digitale tijdperk. Aan de hand van drie gefundeerde inzichten creëren we het geraamte voor een procesaanpak: begripsduiding, fasering en invalshoeken.

Waar hebben we het over?

Over digitalisering, digitalisatie en digitale transformatie zijn inmiddels boeken vol geschreven. In de praktijk worden die begrippen vaak nog steeds door elkaar gebruikt¹. In een overzichtsartikel definiëren Verhoef en collega's (2021) *digitization* als het omzetten van analoge gegevens naar digitale data, *digitalization* tot integratie van digitale technologieën in bestaande bedrijfsprocessen, en *digital transformation* tot een fundamenteel veranderde kijk op de algemene werking van de organisatie.

Vrijwel elke organisatie zal op het vlak van *digitization* en *digitalization* al stappen gezet hebben; vaak in haar ondersteunende processen. Denk aan bonnetjes van medewerkers die gescand ingeleverd moeten worden (*digitization*) om vergoeding via de online portal van de financiële afdeling mogelijk te maken (*digitalization*). De stap naar digitale transformatie is echter van een andere orde: de integrale herinrichting van een organisatie met behulp van digitale technologieën, zodat andere verdienmodellen mogelijk worden. Een aansprekend voorbeeld is Videoland: van de verhuur van videobanden naar een online streamingdienst met inmiddels zelfs eigen series en films.

Te onderscheiden fasen

Digitale transformaties vragen om een stevige aanloop: het roer als organisatie opeens omgooien is vaak niet mogelijk. Voorwerk dat thuisloot in de exploratiefunctie van een organisatie gaat om het verkennen van nieuwe mogelijkheden (pionieren) en het ontplooiën ervan (innoveren). In dit artikel staan we stil bij het pionieren: zonder fatsoenlijke kalibratie van de digitale ambitie zal elk innovatieproject even relevant lijken en ligt het gevaar van doelloos ronddobberen op de loer (Lanting, 2021). Voor het kalibratieproces is het alom bekende, rechttoe rechtaan AIDA-model zeer bruikbaar. Na de blikseminslag 'het moet echt anders' (*awareness*) volgen fasen van oriëntatie (*interest*), gerichte verdieping in de kansrijkheid (*desire*) en eerste voorbereidingen (*action*). Deze fasen worden alleen op hoofdlijnen beschouwd achtereenvolgens uitgevoerd; in de praktijk zal sprake zijn van een iteratief proces; een proces dat een hands-on invulling geeft aan de ambitie en daarmee de grondslag vormt voor het innovatiedeel van de digitale transformatie.

Meer dan technologie

Bij de digitale revolutie denkt men al snel aan 'harde' technologie, zowel helemaal digitaal (onder andere *artificial intelligence*, *cloud computing*) als met een fysieke component (onder andere *augmented reality*, *cobot*). Toch is die invalshoek zeker niet de enige die van belang is tijdens het pionieren. Powell en Dent-Micallef (1997) schreven al dat om met IT-mogelijkheden tot een maximale toegevoegde waarde voor een organisatie te komen, het belangrijk is om ook het bedrijfskundig en het medewerkersperspectief mee te nemen. Elk van die drie elementen is cruciaal.

¹Over de Nederlandse termen bestaat discussie, maar meest voorkomend zijn: digitalisering, digitalisatie en digitale transformatie

Een simpel voorbeeld: een investering in een robot rendert alleen als er een verdienmodel is en er medewerkers zijn die geleerd hebben om ermee te werken. Anders staat de robot na een half jaar gegarandeerd ergens in de organisatie stof te vangen. Maar evengoed hebben getrainde medewerkers en/of een doordacht verdienmodel geen zin als er geen robot wordt aangeschaft. De perspectieven op *technology-human-business* zijn in elke fase van het pionieren van belang om uiteindelijk tot de beste kalibratie van de ambitie te komen.

Geraamte voor pioniersproces

De inzichten met betrekking tot de pioniersfasen en invalshoeken vormen gecombineerd het geraamte voor een procesaanpak (Figuur 1; Van Gils, 2020). Een aanpak die organisaties helpt om de stappen van 'geen idee' (onbewust onbekwaam) naar 'deze kant gaan we op' (onbewust bekwaam) te zetten.

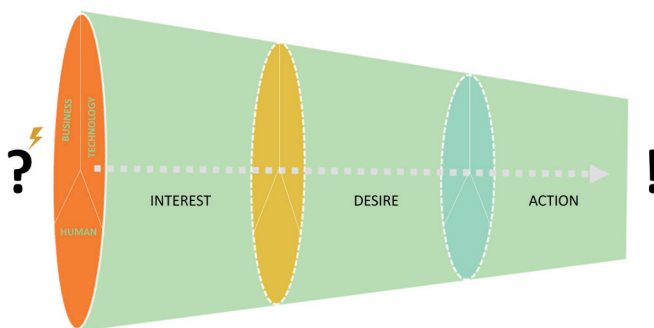
Empirische verrijking

Eendachtig de uitspraak "*Nothing is as practical as a good theory*" (Kurt Lewin,

1890- 1947) ligt de echte toegevoegde waarde van een conceptueel model besloten in de praktijk. Empirische inzichten opgedaan over en via het geraamte bij twee maakindustriebedrijven, beide producent van zeer gespecialiseerde mobiliteitsproducten, kleuren de procesaanpak voor het pionieren verder in.

Awareness: vlam in de (hersen)pan

De bliksem bij bedrijf A sloeg in tijdens een gesprek van de directeur met een klant: zou het mogelijk zijn om te betalen voor het gebruik van de oplossing in plaats het product aan te schaffen? Een businessvraag die hij aan een bedrijf dat denkt in bouten en moeren niet had zien aankomen, maar hem wel inspireerde tot het verkennen van mogelijkheden voor *servitization*. Bij bedrijf B kwam de inspiratie voort uit de aandacht die regionaal werd besteed aan digitalisering en nieuwe technologieën. Dat *discours sur la technologie* maakte nieuwsgierig en leidde tot het startsein voor een verkenning van de digitale mogelijkheden binnen het eigen productieproces.



Figuur 1. Overzicht pioniersfasen voor een digitale transformatie

Interest: verkennen kans(en)

De invulling van de verkenningsfase verschildte voor beide bedrijven. Bij bedrijf A, met een heel concrete aanleiding, was die behoorlijk gericht: op technologisch vlak werd uitgezocht welke data uit de machine te halen waren en met de klant werd gebrainstormd over wat servitization organisatorisch en financieel zou betekenen. Voor het eerste werd een datascientist gevraagd; het tweede lag bij de directeur en een ervaren projectmanager. Bij bedrijf B was de verkenning breder: de driekoppige directie (CEO, CTO en CFO/CHRO) bezocht bedrijven uit het regionale netwerk om technologieën te bekijken, ging zelf aan de slag met een businessmodel canvas en liet een toekomstdenker een lezing geven aan de medewerkers.

Desire: verdiepen in kansrijkheid

Na een eerste verkenning op relatieve afstand van de reguliere organisatie werd in de verdiepingsfase bij beide bedrijven het ontluikende toekomstbeeld geprojecteerd in de staande organisatie. Bij bedrijf A riep het weerstand op, omdat het verkopen van contracten in plaats van fysieke producten een no-go was voor veel ervaren salesmanagers. Het maakte dat de directeur besloot extern op zoek te gaan naar een expert om het veranderproces te begeleiden, maar tegelijk ook alvast de weg voor servitization plaveide met een besluit de sales- en aftersalesafdelingen samen te voegen. Deze plannen op human- en businessvlak maakten dat technische activiteiten tijdelijk in de schaduw kwamen te staan. Bij bedrijf B pakte de projectie beter uit: medewerkers werden opgeroepen om actief mee te denken over welke van de geselecteerde digitale technologieën als

Een investering in een robot rendeert alleen als er een verdienmodel is en medewerkers geleerd is om ermee te werken.

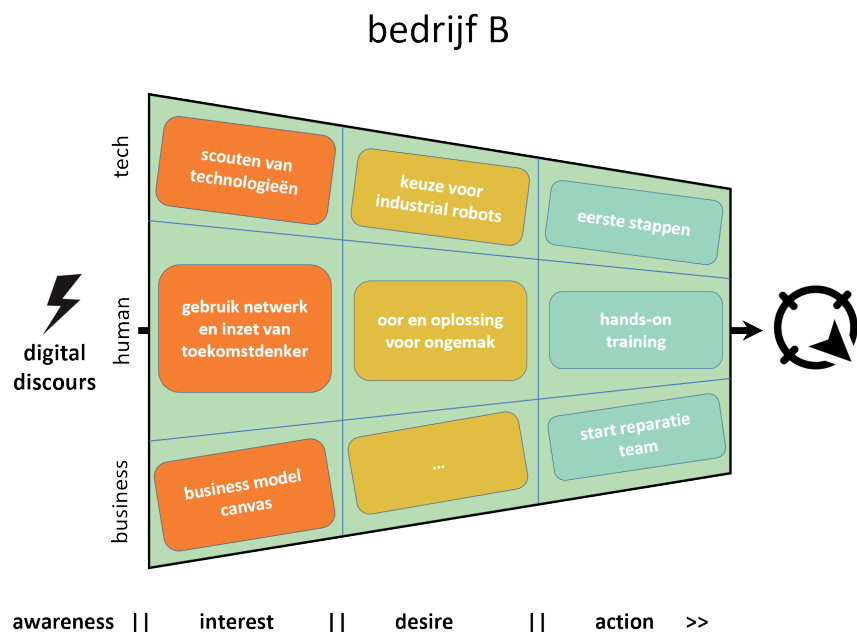
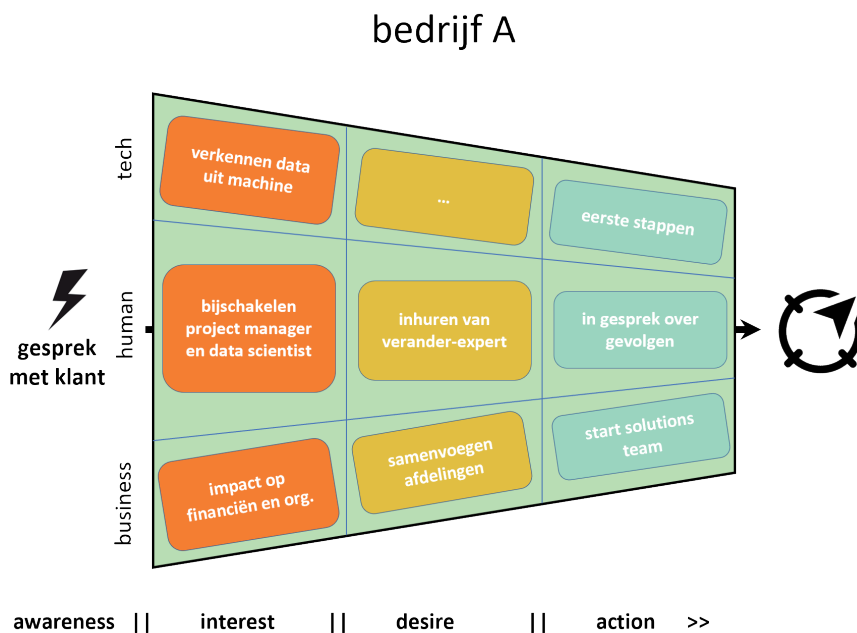
eerste opgepakt zou worden. Er werd gekozen voor de inzet van industriële robots op diverse plekken in het productieproces. Hoewel het merendeel van de medewerkers op die plekken tevreden was over hetgeen robots hen zou kunnen brengen, bleek een aantal niet overtuigd. Zij gaven aan vooral fysiek (hand)werk te willen blijven doen. In overleg met de directie werd voor hen een rol bedacht in een nieuw te vormen reparatieteam.

Action: toekomst voorbereiden

In de laatste fase van het pioniersproces werden de gemaakte plannen omgezet in eerste acties. Bij beide bedrijven vonden de eerste serieuze experimenten op technologisch vlak plaats. In bedrijf A ging de veranderkundig expert aan de slag met de salesmanagers. Na gesprekken met hen over de effecten van de samenvoeging van de afdelingen, werden enkelen direct onderdeel van het nieuwe *solutions team*, anderen bijgeschoold en werd van sommigen – in overleg – afscheid genomen. Bij bedrijf B kregen medewerkers training over industriële robots, terwijl het reparatieteam aan de slag ging met defecte producten.

Aanbevelingen

De twee praktijkcasussen laten zien dat, hoewel de exacte invulling verschildte,



Figuur 2. De pioniersprocessen van bedrijven A en B

Aandachtspunten voor de HRD-professional

De leerprofessional wordt in het pioniersproces een belangrijke rol toegedicht. De medewerkers van een organisatie vormen immers een sleutelfactor: (pas) als zij mee gaan, komt de organisatie echt in beweging. Maar die rol komt niet vanzelf aanwaaien. Wij formuleren drie aandachtspunten om als leerprofessional te kunnen excelleren.

There's no way back

De vierde industriële revolutie zal uiteindelijk in alle sectoren doorbreken. Net zoals de derde, met de pc als exponent, dat deed. Stilstand is achteruitgang, de weg naar voren is innovatie. Die boodschap omarmen is cruciaal als leerprofessional – en helpt niet alleen in gesprek met de koplopers, maar juist ook in het uitstippelen van de veranderroute met volgers.

Begrip van het pioniersproces

Excelleren begint met het overzien van het pioniersproces: verstand van de fasen en gevoel bij de invalshoeken. Maar ook het besef dat de spelregels anders zijn dan in de reguliere operatie. Het zijn onmisbare ingrediënten voor de leerprofessional die belangrijk wil zijn voor het lerend en innoverend vermogen van de organisatie.

Coördinatie van human invalshoek

Veel organisaties hebben op managementteamniveau met de CEO en CTO natuurlijke hoeders voor de bedrijfsmatige en technologische invalshoeken. Ook de human invalshoek zou, vooral tijdens de warming up, profijt kunnen hebben van een herkenbare sterkhouder: een ontwikkelingsgerichte leerprofessional die waakt over (de plannen voor) het leren van de medewerkers over digitale toepassingen.

het proces van pionieren herkenbare fasen en invalshoeken kent. Op basis van de inzichten formuleren we drie aanbevelingen: een voor de *waking up* van organisaties (= awareness + interest), een voor de *warming up* (= desire + action), en een die voor alle fasen van het pioniersproces geldt.

Waking up: faciliteer koplopers

Om een vuurtje te laten ontbranden heb je voeding, zuurstof en warmte nodig.

Een innovatieve vonk tijdens een gesprek met een klant of bij het zien van een demonstratie slaat alleen over naar een organisatie als er interesse in de materie (voeding) en ruimte om te verkennen (zuurstof) is. Koplopers in een organisatie hebben die interesse vaak van nature; de ruimte is er niet altijd. Het is aan de directie om die te creëren door hen niet met de waan van de dag te belasten. Dat is echter geenszins een vrijbrief voor autonoom hobbyisme: hoewel in de verkenningsfase

De casuïstiek laat zien dat de bedrijven in elke fase in contact stonden.

andere regels (moeten) gelden dan in de staande organisatie, is een ontluikend toekomstbeeld het punt om als organisatie de volgende fase in te gaan.

Warming up: betrek volgers

Het ontluikende toekomstbeeld zal vanuit elke invalshoek bezien impact hebben, waarbij vooral die op het menselijk kapitaal vaak in het oog springt. Medewerkers van de organisatie hebben een belangrijke sleutel in handen. Omdat verandering lang niet altijd door iedereen automatisch wordt ervaren als een kans om te (kunnen) leren, is zorgvuldigheid gewenst. De directie moet duidelijk aangeven dat verandering – vanuit de urgentie om als organisatie levensvatbaar te blijven in het digitale tijdperk – onontkoombaar is. Door dat toekomstbeeld met medewerkers in te kleuren en te luisteren naar hun ideeën, zorgen en wensen, gaan ook zij die eerst dachten ‘Please, shut up’ meebewegen en zeggen: ‘Smart up, please!’

Ecosysteem betrekken

Het in beweging krijgen van een gestolde organisatie is niet eenvoudig. Alle hulp is welkom. Beperk het zoeken daarnaar daarom niet tot binnen de eigen muren.

De casuïstiek laat zien dat de bedrijven in elke fase in contact stonden met het ecosysteem: de ene keer breed ingestoken (inspiratie, ervaringen), de andere keer heel gericht (inhuur expert). In vrijwel alle regio's in Nederland zijn initiatieven ontplooid –denk aan *fieldlabs*, *challenges* en *learning community's* – die toegang tot kennis en expertise bieden. Het loont de moeite die initiatieven op te zoeken en ten volle te benutten. ♦

Referenties

- Gils, M. van (2020). *Smart Up or Shut Down: Innoveren in het digitale tijdperk*. HAN University of Applied Sciences Press.
- Lanting, M. (2021). *Uit het transformatiemoeras: De 5 faalfactoren die organisaties in hun greep houden*. Amsterdam: Business Contact.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Cologne/Geneva: World Economic Forum.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.



Sinds oktober 2018 is **Maarten van Gils** lector Smart business aan de HAN University of Applied Sciences. Samen met een enthousiaste groep (docent-) onderzoekers richt hij zich op het beantwoorden van de vraag hoe een hands-onstrategie, coalitievorming en heldere balans tussen innoveren en produceren organisaties kan helpen om hun digitale transformatie te versnellen. Voor zijn benoeming als lector was Maarten adviseur op het vlak van innovatie, publiek-private samenwerking en ecosysteemontwikkeling voor onder andere regio's, topsectoren en ministeries.

www.han.nl/smartbusiness



Steffi Menten is PhD-kandidate aan de Radboud Universiteit. Haar onderzoek focust zich op hoe samenwerkingen binnen een ecosysteem (bijvoorbeeld tussen bedrijven, in fieldlabs) bedrijven verder kunnen helpen met digitale transformatie. Daartoe beschouwt zij technologie als een belangrijk, maar niet het enige onderdeel van de complexe puzzel die 'digitale transformatie' heet. Daarmee is een belangrijk onderdeel van haar onderzoek aandacht voor het betrekken van de menselijke en organisatiekant om succesvol te kunnen innoveren.

<https://www.ru.nl/personen/menten-s>