



HET VERMIJDEN VAN DENKFOUTEN BIJ DIGITALISERING

Cokky Hilhorst

LEIDERSCHAP

De vaardigheid van het management en de medewerkers om digitalisering optimaal te benutten is bepalend voor de waarde die bedrijven realiseren met digitalisering. Verkeerde beslissingen van het management hebben grote gevolgen voor de prestaties die organisaties behalen met digitalisering. Het is dan ook belangrijk om te stoppen met gissen bij het nemen van beslissingen.

De wereld van de digitalisering speelt zich af en ontwikkelt zich in de praktijk van bedrijven en instellingen. De successen die zij al dan niet behalen met digitalisering hebben inmiddels enkele decennia alle aandacht in de media, bij organisaties in de publieke en private sector, en in de wetenschap. Er zijn daardoor tal van mooie anekdotes over digitalisering: bedrijven die failliet zijn gegaan of werden weggevaagd, bedrijfstakken die fundamenteel veranderen, een overheid waarmee het maar niet wil lukken, en nieuwe en complexe technologieën die alles zullen veranderen: *artificial intelligence*, *big data*, *robotic process automation*, *internet of things*, *blockchain*.

Een voorbeeld van een anekdote over een succesvolle investering is te vinden in de gemeente Amsterdam. Als u in Amsterdam wilt parkeren, dan kunt u via een app of bij de parkeerautomaat betalen door uw kenteken in te voeren. Op basis van uw ingevoerde kenteken kan de gemeente met scanauto's volledig geautomatiseerd en daarmee heel efficiënt handhaven. In Amsterdam heeft u dan ook snel een boete te pakken wanneer

u geen kaartje heeft gekocht. Dit digitale handhaven dient uiteindelijk een hoger doel. Op basis van real-time informatie van alle parkeerplaatsen in de stad kunnen automobilisten gemakkelijker vrije parkeerplaatsen vinden en is er minder verkeershinder in de binnenstad. Ook ontstaan omvangrijke hoeveelheden digitale sporen van individueel gedrag waarmee vervoersbedrijven het vervoer verder kunnen faciliteren. Het parkeerbeleid kan zo een belangrijke bijdrage leveren aan de uitdagingen die de grootstedelijke groei met zich meebrengt. Het heeft uiteindelijk ook een voordeel voor ons als burger: omdat de verhouding tussen de kosten van parkeerbeheer en de boete-opbrengst aan wettelijke regels is gebonden, kan de gemeente door de efficiëntere handhaving gedwongen worden de boetes te verlagen.

Recente anekdotes over bedrijven die hun markt verliezen als gevolg van de digitalisering zijn er helaas ook; denk aan de faillissementen in de detailhandel. Anekdotes als deze laten zien dat digitalisering zowel leidt tot waardevernietiging als tot waardecreatie.

Maar wat bepaalt nu de waarde die organisaties realiseren met digitalisering? En hoe kunnen de mensen die daar verantwoordelijk voor zijn deze waarde optimaliseren?

HET BELANG VAN DE DIGITALE VAARDIGHEID VAN DE ORGANISATIE

De laatste decennia is er gaandeweg een goed inzicht ontstaan in de financiële waarde van digitalisering voor organisaties en hoe deze waarde wordt gerealiseerd. Zo laat onderzoek in de publieke sector zien dat digitalisering in publieke dienstverlening niet alleen leidt tot efficiëntiewinst maar over het geheel genomen ook tot een kleinere overheid. Onderzoek, met name in de private sector, laat zien dat het creëren van waarde met digitalisering vooral sterk afhankelijk is van andere investeringen dan die in de technologie zelf. Het echte verschil in de financiële waardering van bedrijven wordt niet alleen bepaald door de hoogte van de investeringen in nieuwe digitale praktijken, en evenmin door het gebruik van specifieke technologie. Dat verschil wordt vooral bepaald door de digitale vaardigheid van het management en de organisatie om deze investeringen te benutten. Het gaat er bij die digitale vaardigheid bijvoorbeeld om hoe goed de organisatie relaties kan leggen met leveranciers of andere marktpartijen om nieuwe digitale praktijken in te richten, zoals in het voorbeeld van de gemeente Amsterdam. Of bijvoorbeeld om de digitale vaardigheid die de onderneming krijgt doordat men de organisatie herstructureert of bedrijfsprocessen aanpast. Onderzoek laat zien dat organisaties die het meest digitaal vaardig zijn wel 45 procent tot 76 procent meer marktwaarde kunnen genereren dan de minst presterende bedrijven.

HOE ONS DENKEN ONS DWARSZIT

Door de hoge waarde van digitalisering voor organisaties is het natuurlijk belangrijk om de juiste beslissingen te nemen. Organisaties moeten immers selectief

zijn, want hun middelen zijn beperkt: het beschikbare budget is eindig en er heerst schaarste zowel aan deskundigheid onder ontwikkelaars als aan adoptievermogen onder gebruikers. Verkeerde keuzen kunnen een organisatie op jaren achterstand zetten of zelfs overbodig maken.

Inmiddels is uit onderzoek bekend dat afstemming tussen IT en business in alle fasen van invoering van digitaliseringsprojecten bijdraagt aan succes. Het betreft communicatie, een gemeenschappelijk begrip van het doel, focus, commitment van het management, en herhaaldelijk uitvoeren van investeringsevaluaties. Ondanks dit inzicht blijven digitaliseringsprojecten wereldwijd kampen met de bekende problemen: ze duren veel langer en kosten veel meer dan gepland en leveren minder waarde op dan voorspeld. Door de berichtgeving in de media kan de indruk ontstaan dat deze problemen zich vooral voordoen bij de overheid. Uit onderzoek blijkt echter dat alle sectoren kampen met digitaliseringsprojecten die uitlopen in tijd en geld en minder waarde leveren dan gepland. Gemiddeld wordt het projectbudget met meer dan 45 procent overschreden ten opzichte van het initieel geschatte budget en levert het project de helft minder waarde op dan was voorspeld. Bij projecten waarbij software wordt gebouwd zijn de risico's van kosten- en planningsoverschrijdingen ten opzichte van de initiële schatting het grootst. In de afgelopen jaren valt wat dit betreft ook nauwelijks verbetering te signaleren. Een buitenstaander vraagt zich waarschijnlijk af hoe dat toch mogelijk is. Hoe komt het dat ondanks decennia aan ervaring met omvangrijke investeringen in digitalisering projecten toch zo vaak uitlopen en minder waarde leveren dan was voorspeld? Dat brengt ons bij een belangrijke uitdaging: de beslissingen over deze investeringen en projecten worden genomen door mensen.

Het laatste decennium is het brede besef ontstaan dat mensen bij het nemen van beslissingen naast de ratio ook niet-rationele vooroordelen een rol laten spelen. Dat komt omdat mensen de neiging hebben snelle, impulsieve en gemakzuchtige beslissingen te nemen op basis van percepties en ervaringsregels. Snel 'een knoop doorhakken' aan de hand van vuistregels is natuurlijk heel nuttig in veel situaties. Maar

we doen daardoor ook dingen die we ‘irrationeel’ kunnen noemen. Zo maken we, bijvoorbeeld, verkeerde keuzen als we alternatieven moeten kiezen op basis van kansen en waarschijnlijkheden. We overschatten kleine risico’s en onderschatten grote risico’s. We laten ons misleiden en varen op incomplete informatie. We denken dat we alles weten wat er te weten valt en lijden aan zelfoverschatting. En we kunnen totaal niet plannen. We nemen dus beslissingen die vanuit een economisch perspectief niet gunstig zijn.

Bij complexe, grotere taken en in onzekere situaties is echter dieper en langzamer denkwerk nodig. Omdat ons betere denkwerk nadrukkelijk aanmoediging nodig heeft om op gang te komen, hapert de rationele besluitvorming en neemt het snelle, impulsieve en gemakzuchtige denken het in veel gevallen over. Omdat het bij digitalisering gaat om complexe en omvangrijke keuzen en grote risico’s kunnen de beslissingen erover al snel worden gebaseerd op verkeerde oordelen. Het goede nieuws is dat juist deze intuïtieve vooroordelen – of *biases* – bij het beslissen een systematisch karakter hebben. Dat maakt ze voorspelbaar. Een aantal van deze *biases* is in het bijzonder van belang voor besluitvorming over digitalisering. Ik benoem ze hieronder.

MENSEN ZIJN SLECHTE PLANNERS

Het eerste fenomeen dat relevant is bij beslissingen over digitale investeringen is optimisme bij het plannen. In de zomer van 2017 verscheen in *Het Financieele Dagblad* een artikel over grote digitaliseringsprojecten bij de rijksoverheid. De 125 projecten vielen volgens de krant ten opzichte van de eerdere schattingen bij elkaar opgeteld tot wel één miljard euro duurder uit. In de krant werd de suggestie gewekt dat dit komt doordat projecten in de problemen raken bij de uitvoering ervan. Prompt verscheen er in de dagen erna een alarmerend artikel dat de rijksoverheid niets heeft geleerd

van eerdere digitaliseringsmislukkingen. Uitloop van projecten zegt echter niet per definitie iets over problemen bij de uitvoering, laat staan het mislukken ervan. Er is ruimschoots wetenschappelijk bewijs dat de oorzaak van uitloop in een veel vroeger stadium ligt, nog voordat het project begint: bij het plannen. Een belangrijk fenomeen waar beslissers bij digitalisering mee te maken hebben, is namelijk de zogeheten *planning fallacy*, vrij vertaald: de ‘planningsvalkuil’. De *planning fallacy* houdt in dat mensen te optimistisch zijn en de tijd maar ook de kosten en de risico’s van

toekomstige acties onderschatten en tegelijkertijd de voordelen van dezelfde acties overschatten. Dit fenomeen doet zich zowel bij individuele als groepsbeslissingen voor. Het wordt veroorzaakt doordat mensen de neiging hebben hun problemen als uniek te zien: ze isoleren keuzen over toekomstige kansen en negeren statistieken en ervaringen uit het verleden bij hun plannen. Dit planningsoptimisme gebeurt dan ook alleen wanneer

het de eigen activiteiten betreft. Een herkenbaar voorbeeld daarvan is vrij eenvoudig in ieders persoonlijke leven te vinden. Veel mensen hebben vast wel eens de wekker vroeg gezet om te sporten, ervan overtuigd dat ze dit voornemen zouden uitvoeren. Velen van hen hebben vervolgens ’s morgens bij het afgaan van de wekker zich nog eens omgedraaid. Wanneer het echter dezelfde maar andermans activiteiten betreft, schatten mensen realistischer. In het bovenstaande voorbeeld: wanneer anderen wordt gevraagd naar een schatting van de kans dat er daadwerkelijk wordt gesport door de betreffende persoon, is de kans op een realistische schatting groter.

De *planning fallacy* doet zich voor ongeacht de wetenschap dat eerdere taken van soortgelijke aard langer hebben geduurd dan doorgaans gepland. Zoals aangegeven is een beslisser zich niet bewust van deze valkuil. Het is ook geen opzettelijk gedrag. Maar de uitkomst kan wel een economisch ongunstige beslissing zijn. Tijdens de enquête over de Noord-Zuid-metrolijn in Amsterdam, waar hetzelfde fenomeen zich

ORGANISATIES DIE
HET MEEST DIGITAAL
VAARDIG ZIJN KUNNEN
45 PROCENT TOT
76 PROCENT MEER
MARKTWAARDE
GENEREREN DAN DE
MINST PRESTERENDE
BEDRIJVEN

voordeed, verwoordde de toenmalige Amsterdamse burgemeester Job Cohen dit fenomeen iets eenvoudiger: ‘Uiteindelijk zijn we allemaal amateurs.’

Een bewezen oplossing voor het reduceren van het effect van deze *bias* is dan ook om bij de voorbereiding de ‘blik van de buitenstaander’ erbij te betrekken: de planning, kosten en opbrengsten worden bepaald op basis van referentieprojecten. Dat betekent: projectgegevens verzamelen uit het verleden, het liefst natuurlijk van de eigen organisatie, en op basis daarvan een realistische planning maken.

CONCRETE TAAL ALS INDICATIE VOOR UITLOOP

Hoe weet u als beslisser nu – wanneer er een projectplan of businesscase voor uw neus ligt – of uw project te maken heeft met de *planning fallacy*? In recent onderzoek heb ik samen met andere onderzoekers specifiek gekeken naar het gebruik van taal. We hebben onderzocht of verschil in concreet en abstract taalgebruik in businesscases en projectplannen van digitaliseringsprojecten kan dienen als een vroegtijdig waarschuwingssignaal voor overschrijdingen. Wij hebben daarbij twee rivaliserende theoretische perspectieven getoetst. In het ene perspectief associëren wij een hoog abstractieniveau in taal als waarschuwingssignaal voor projectoverschrijdingen in kosten en tijd. Immers, wanneer mensen abstracter worden, zou dit een teken kunnen zijn van overdreven vereenvoudiging waarbij belangrijke details zijn genegeerd. In het andere perspectief redeneren we vanuit het perspectief van de *planning fallacy*: een hogere abstractheid in taalgebruik duidt op een grotere psychologische afstand tot het project. Abstracter taalgebruik associëren we eerder met een ‘buitenstaandersblik’ op het project, waardoor realistischer initiële planningen worden gemaakt. Abstracter geschreven projectplannen en businesscases kunnen dus worden geassocieerd met minder grote projectoverschrijdingen. Op basis van onze analyse van de businesscases van grote digitaliseringsprojecten blijkt het tweede perspectief het juiste: abstract taalgebruik in project- en

businessplannen blijkt samen te gaan met minder uitloop in tijd en geld. Projectplannen met concreter taalgebruik duiden op meer betrokkenheid en daarmee het maken van planningen op eigen inschattingen; deze kunnen daardoor te optimistisch zijn. Concreet taalgebruik in een businesscase kan zo dienen als een waarschuwingssignaal voor dreigende projectproblemen.

MENSEN ZIJN OVERMOEDIG

Een tweede fenomeen dat relevant is bij beslissingen over digitale investeringen is overmoedigheid door het concept ‘wat je ziet is alles wat er is’. Dit is het fenomeen dat we ons indrukken en oordelen vormen op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar is. Met andere woorden: we hebben te maken met het fenomeen dat we simpelweg negeren dat er meer informatie is buiten ons gezichtsveld; zo maken we de wereld eenvoudiger en minder complex dan ze in werkelijkheid is.

Beslissingen over digitalisering zijn bijzonder gevoelig voor dit fenomeen. Digitale systemen hebben immers het bijzondere kenmerk dat ze nauwelijks zichtbaar zijn, totdat we ermee gaan werken. De hoeveelheid software in de wereld is enorm en wordt steeds groter. Maar in tegenstelling tot bruggen of wegen zijn grote delen van de software met het blote oog niet te zien en nog moeilijker te beoordelen. Als organisaties vernieuwingen doorvoeren in hun systemen, zijn die systemen in veel gevallen verweven met andere systemen. Welke verwevenheid er is, is niet altijd eenvoudig te achterhalen. Immers, kennis over de systemen is niet altijd goed gedocumenteerd of beschikbaar in de organisatie. Wanneer software in ontwikkeling is, zien we er over het algemeen niet veel van, totdat het systeem in gebruik is genomen. Het werken aan software en het beoordelen ervan is werk voor experts. Deze experts praten ook nog het liefst in abstracte, vage en het liefst Engelstalige termen – het gaat dan bijvoorbeeld over ‘service-oriented architectures’ en ‘micro-services’ – en geen zichzelf serieus nemende beslisser durft hardop te vragen wat die begrippen nu eigenlijk betekenen.

Het gevolg hiervan is dat beslissingen over digitalisering worden genomen zonder dat degenen die de beslissingen nemen het hele verhaal kennen. Ook het stellen van de juiste vragen aan experts en het goed kunnen interpreteren van hun onderzoeksuitkomsten wordt zo problematisch.

Een waargebeurd en relatief recent voorbeeld daarvan uit de praktijk. Bij een omvangrijk softwareproject dat al enige tijd aan de gang was, werd de *software tooling* vervangen. Deze *tooling* ontwikkelt geautomatiseerd software; het is een zogeheten *software generator*. Het vervangen van de *tooling* had tot gevolg dat grote delen van de softwarecode opnieuw geschreven zouden moeten worden. In de stuurgroep van dit project werd het onderwerp besproken, waarbij een van de betrokkenen zich afvroeg waarom de stuurgroep zo lang stil stond bij een onderwerp dat zich zo ‘onder de motorkap’ bevindt. Als de gevolgen van deze wijziging echter waren doorgedacht in zowel complexiteit, kosten als tijd, was ongetwijfeld duidelijk geworden dat het hier ging om een ingrijpende operatie. Het was de start van een moeizame episode in het project, dat uiteindelijk werd stopgezet.

MENSEN LATEN ZICH GEMAKKELIJK MISLEIDEN

Een derde fenomeen dat relevant is bij beslissingen over digitalisering is het zogeheten *framing*-effect. Dit houdt in dat mensen tot andere beslissingen komen wanneer zij exact dezelfde informatie op een andere manier gepresenteerd krijgen. Bij *framing* wordt informatie zo gepresenteerd dat daarbij impliciet bepaalde aspecten van het beschrevene worden uitgelicht. *Framing* wordt vaak gezien als hét bewijs dat menselijke besluitvorming niet rationeel is. In een bekend voorbeeld ervan wordt een eigenschap van een object op een positieve of negatieve wijze gepresenteerd:

- Positieve *framing*: U kunt investeren in project A, 70 procent kans dat het project slaagt. Hoe evalueert u het project?
- Negatieve *framing*: U kunt investeren in project A, 30 procent kans dat het project niet slaagt. Hoe evalueert u het project?

Wanneer personen deze investering moeten beoordelen, leidt deze bij een positief gestemde beschrijving tot een positiever oordeel over het project dan bij een negatief gestemde beschrijving. Onderzoek laat zien dat de consistente verschuiving in waardering als gevolg van *framing* een heel robuuste eigenschap is en zich voordoet in veel omgevingen. Bij effecten van *framing* speelt natuurlijk ook menselijke taal een belangrijke rol.

EEN VOORKEUR VOOR HET NIEUWE

In mijn werk bij de IT-waakhond van de rijksoverheid ben ik in aanraking gekomen met een omvangrijke hoeveelheid investeringsvoorstellen. Bij beoordeling hiervan bleek dat de beslissing om de investering wél of niet te doen vaak werd onderbouwd met indicatieve beelden in plaats van met feiten. Zo werd in meerdere projecten een besluit voor volledige vervanging van een bestaand systeem met beelden onderbouwd, bijvoorbeeld omdat het systeem oud of niet flexibel was. Een goed functionerend systeem vertegenwoordigt echter een belangrijke waarde voor een organisatie en onterechte volledige vervanging leidt dan tot kapitaalvernietiging. Zoals een bestuurder opmerkte: ‘Waarom moeten we een systeem vervangen alleen omdat het oud is? Mijn vrouw is ook oud. Die doe ik daarom toch ook niet weg?’ Daarnaast kan volledige vervanging tot een risicovol nieuwbouwproject leiden. Door een probleemanalyse over een bestaand systeem veel meer op feiten te baseren – over het systeem en de context waarbinnen het opereert – kunnen vernieuwingsprojecten worden voorkomen, uitgesteld of veel kleiner worden gemaakt. Bijvoorbeeld door te kiezen voor renovatie.

Op basis van dit inzicht ontstond het idee dat mogelijk irrationaliteit een rol speelt in de besluitvorming. We hebben daarom recentelijk onderzoek gedaan naar de rol van taalgebruik bij het nemen van beslissingen. In dit geval kunnen beslissers niet alleen worden misleid door *wat* er wordt gezegd over de investering, zoals over budget en opbrengsten, maar ook door de manier *hoe* het wordt gezegd. Uit dit onderzoek blijkt dat bij het nemen van beslissingen over investeringsal-

ternatieven een robuust effect van *attribute framing* zichtbaar is: bij vergelijking van investeringsalternatieven in businesscases worden nieuwe informatiesystemen in relatief veel positievere taal beschreven dan bestaande informatiesystemen. Hoewel optimisme bij de start van een digitaliseringsproject

natuurlijk helpt om er een succes van te maken, kunnen te veel optimisme en te weinig kritisch vermogen er onbewust toe leiden dat er projecten worden gelanceerd die geen vruchten afwerpen. Het relatieve ‘over-optimisme’ bij de beschrijving van nieuwe systemen in businesscases is zeer consequent en duidt erop dat deze projecten kunnen worden gestart op basis van informatie die veel te positief is voor het maken van zo’n risicovolle afweging.

STOPPEN MET GISSEN: BETER BESLISSEN OVER DIGITALISERING

In het voorgaande heb ik enkele belangrijke problemen behandeld die zich voordoen bij de besluitvorming over investeringsbeslissingen in het algemeen en die over digitalisering in het bijzonder. Op de vraag hoe we die problemen kunnen vermijden, en dus hoe we betere beslissingen over digitalisering kunnen nemen, kan een kort antwoord worden gegeven: we moeten stoppen met gissen. Dat betekent dat beslis-sers een aantal dingen moeten doen.

Neem niet intuïtief en snel beslissingen

Om te beginnen moet worden erkend dat we bij digitalisering gebruik moeten maken van ons betere denkwerk. We moeten ons niet verlaten op snelle, overmoedige en intuïtieve beslissingen. Dus: niet varen op onvolledige informatie en ons laten misleiden door slechte rapportages, en ook niet denken dat we alles weten of ons overgeven aan zelfoverschatting. Beslissingen over digitalisering vereisen zorgvuldige planning, waarbij we ons uitdrukkelijk dienen af te vragen hoe lang anderen doen over dergelijke projecten. Ook vereist het dat grote risico’s niet worden onderschat.

BIJ HET CREËREN VAN WAARDE MET DIGITALISERING SPEELT DE ORGANISATIECULTUUR EEN CRUCIALE ROL

Dit lijkt misschien geen baanbrekende aanbeveling te zijn. Bedenk echter dat beslissers dagelijks vaak in korte vergaderingen slecht geïnformeerd snelle beslissingen over digitalisering moeten nemen. Dit is extra lastig wanneer zij beperkte kennis van zaken hebben.

Combineer onderzoeksmethoden

Het wordt voor beslissers en interne of externe toezichthouders steeds belangrijker om de systemen waar we mee werken te begrijpen. Immers, bij alle gevestigde organisaties is een groot aantal bestaande systemen aanwezig. Deze systemen werken vaak al vele jaren, soms zelfs decennia. De systemen kunnen dan omvangrijk zijn, en vaak zijn ze ook nog eens verweven met andere systemen. Door die omvang of verwevenheid is vernieuwen vaak niet eenvoudig. Bovendien kan er kennis over de systemen verloren zijn gegaan in de organisatie. Het is dan ook belangrijk om een vernieuwing of verbetering zo klein mogelijk te houden, op basis van feitelijk inzicht in de bestaande systemen.

Digitalisering vereist daarom een combinatie van onderzoeksmethoden. De klassieke vorm van informatievergaring is door mensen te spreken, stukken te lezen en ervaringsgerichte technieken in te zetten door bijvoorbeeld proefprojecten uit te voeren. Bij digitalisering zijn daarnaast data-analyse op het terrein van systemen en software én het gebruik van referentiegegevens belangrijk.

- *Data-analyse op het terrein van systemen en software* – Gegevens over de bestaande of in ontwikkeling zijnde systemen zijn vaak ruimschoots voorhanden maar worden zelden gebruikt voor analyse. Denk aan reconstructies uit de softwarecode, de administraties van digitale systemen, of in de loop der tijd gemaakte systeemdokumentatie. Door deze gegevens te analyseren worden problematische systemen aangepakt en wordt voorkomen dat systemen met weinig problemen worden vervangen.
- *Gebruik van referentiegegevens* – Mijn praktijkervaring is dat er bij veel digitaliseringstrajecten nauwelijks referentiegegevens worden gebruikt. Hoe omvang-

rijk zijn de systemen die de organisatie wil gaan bouwen, en hoe lang duurt het om deze specifieke investering te realiseren? Hoeveel tijd hebben andere partijen nodig gehad om vergelijkbare veranderingen met digitalisering te realiseren, en wat is ons eigen trackrecord? Dergelijke referentiegegevens zijn essentieel voor het hebben van de 'buitenstaandersblik' bij het schatten van kosten, risico's en planning. Referentiegegevens bij grote projecten en investeringen betreffen bijvoorbeeld systeemomvang in zogeheten functiepunten, of gegevens over de projectbezetting: is het project wellicht dermate overbemensd dat het niet zal lukken het op tijd af te krijgen?

Mijn ervaring is dat het combineren van methoden vereist dat er een hecht multidisciplinair team wordt ingezet. Het is vooral belangrijk dat er een team wordt samengesteld dat bestaat uit mensen die collectief beschikken over alle benodigde vaardigheden. Nodig is een team met data-analisten, mensen die de organisatorische context goed begrijpen, en overige specialisten.

Kies de juiste woorden

Als derde blijkt het daarbij belangrijk dat we zorgvuldig kiezen voor de juiste taal bij het nemen van beslissingen. Zoals ik heb uitgelegd, is het niet per se van belang *wat* er wordt gezegd, maar ook *hoe* iets wordt gezegd. Dat geldt niet alleen voor het vertellen van een mooi afgerond verhaal in een anekdote, maar ook voor het plannen en het hanteren van positieve of negatieve woorden wanneer we investeringsalternatieven met elkaar vergelijken. Juist door het abstracte karakter van informatietechnologie is realisme nodig in taal die ons helpt in plaats van ons misleidt. Het voorkomt over-optimisme bij inzet van nieuwe technologie of het gebruik van *buzz words* waarvan de definitie zo vaag is dat de beslissers een rad voor de ogen wordt gedraaid.

DE WIL HEBBEN OM TE VERBETEREN

De gegeven adviezen hebben geen enkel nut wanneer de cultuur van de organisatie niet meewerkt. Bij het

creëren van waarde met digitalisering speelt de organisatiecultuur een cruciale rol. Zelfs als de organisatie de juiste kennis en vaardigheden heeft om waarde te creëren met digitalisering, kan de cultuur er een negatief of positief effect op hebben. Dit kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat fouten maken kan, maar vooral niet zichtbaar. Verantwoordelijken in de organisatie moeten echter de wil en de mogelijkheid hebben om projecten stop te zetten, uit te stellen, kleiner te maken of radicaal anders in te richten. Daar hoort falen – in kleinere of grotere experimenten – bij.

Over de auteur

Prof. dr. Cokky A.R. Hilhorst MIM is hoogleraar Business & IT aan Nyenrode Business Universiteit. Zij studeerde Artificial Intelligence aan de Universiteit Utrecht, werkte bij PwC Advisory als Director Technology en leidde het Bureau ICT-toetsing in de publieke sector. Zij is lid van de Raad van Commissarissen van Grant Thornton Nederland en adviseert private en publieke organisaties over digitalisering.



Literatuur

- Bloch, M., S. Blumberg & J. Laartz (2012). Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. *McKinsey Quarterly*.
- Financieel Dagblad (2018). ICT-projecten bij de overheid. 2 juli.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Levin, I.P., G.J. Gaeth, J. Schreiber & M. Lauriola (2002). A new look at framing effects: distribution of effect sizes, individual differences, and independence of types of effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88.
- Saunders, A. & E. Brynjolfsson (2016). Valuing IT-Related Intangible Assets. *MIS Quarterly*, 40(1), pp. 83-110.
- Pang, M., A. Tafti & M.S. Krishnan (2014). Information Technology and Administrative Efficiency in U.S. State Governments: A Stochastic Frontier Approach. *MIS Quarterly*, 38(4).
- Vermerris, A., M. Mocker & E. van Heck (2014). No time to waste: the role of timing and complementarity of alignment practices in creating business value in IT projects. *European Journal of Information Systems*, 23, pp. 629-654.