

DIGITALE TRANSFORMATIE KAN JE NIET VANAF DE ZIJLIJN MANAGEN

Hans Borgman

COLUMN

De beschikbaarheid van data neemt exponentieel toe en de *connectedness* tussen data groeit explosief. Naast de ontwikkelingen in social, mobile, analytics en cloud doet het Internet of Things de groei enorm versnellen. Daardoor ontdekken organisaties soms heel plotseling dat ze eigenlijk in een andere sector zijn beland, of dat een speler uit een andere sector op hun voordeel staat te kloppen. Denk aan Apple, dat zich begeeft in het domein van banken en filmproducenten.

Digitale transformatie raakt daarom alle organisaties en je kunt er dus maar beter op voorbereid zijn. Je kunt beter de kansen van digitalisering omarmen en een voorloper zijn dan dat anderen je wegconcurreren.

Managers en bestuurders kunnen digitale transformatie niet vanaf de zijlijn – of de bestuurstafel – managen. Inhoudelijke kennis van het onderwerp is onmisbaar. Vroeger kon je met management skills een heel eind komen. Maar nu moet je ook de inhoud van de veranderingen kunnen doorgronden en doordenken: je moet weten welke stappen er worden gezet, wat er gebeurt en wat daarbij je rol is. Professionals die expertise op het terrein van management en technische vraagstukken weten te combineren, hebben een voorsprong op anderen en zijn in staat om optimale impact te maken.

Heel belangrijk is de speelruimte die het management intern biedt aan de *bright sparks* in de eigen organisatie die vernieuwende, disruptieve ideeën hebben. Als zij niet de ruimte krijgen om die ideeën uit te werken, vertrekken ze nogal eens en gaan via een startup verder. Behalve (zichtbaar!) gepassioneerd zijn over de digitale mogelijkheden moet de top dus ook ruimte geven aan initiatieven op de werkvloer.

De werkvloer kan het echter evenmin alleen: de impact van digitale transformatie op de business is zo

fundamenteel dat het management er echt voor open moet staan. Wat betekent het als we een bank een tech-bedrijf noemen in plaats van een financieel dienstverlener? Hoe veranderen we van een verkoper van producten en diensten in een platform dat vraag en aanbod samenbrengt? Een combinatie van top-down en middle-out is essentieel.

De ingrijpende veranderingen die digitale transformatie en datatechnologie met zich meebrengen voor de organisaties van nu en straks zijn dus complexe opgaven voor managers. Het is één ding om slimme ideeën te hebben, maar je moet er ook nog een succes van maken. Dat vraagt om heel veel change management – en verandering, daar zijn mensen vaak niet tuk op. Je moet als manager dus af en toe tegen de stroom in kunnen roeien.

Ook zullen managers tot op zekere hoogte moeten durven loslaten wat er in digitale projecten gebeurt, en sturen op outcomes in plaats van processen. Want de grootste fout die je als organisatie in het digitale tijdperk kunt maken, is om moderne dingen in een ouderwetse structuur te willen persen.

Hans Borgman is hoogleraar Information Systems & Digital Business aan de Universiteit van Amsterdam en docent bij onder meer de MBA Big Data & Business Analytics van de Amsterdam Business School.



Zelf een column schrijven? Deze column wisselt per nummer van auteur.
Mail naar hoofredactie@hmr.nl