

BELEIDS- EN ONDERZOEKSRAPPORT 01/2022

DIGITALE TRANSFORMATIE- PARADOXEN IDENTIFICEREN

Lieselot Danneels & Stijn Viaene



DIGITALE TRANSFORMATIE- PARADOXEN IDENTIFICEREN

In een turbulente omgeving worden organisaties geconfronteerd met spanningen. Eén voorbeeld van een dergelijke context waar organisaties te maken krijgen met vaak concurrerende eisen is digitale transformatie. Daarbij moeten organisaties exploratie en exploitatie met elkaar balanceren, en tegelijkertijd inzetten op snelheid, experimenteren en stabiliteit. Om hiermee om te gaan pleiten wij voor het omschakelen van een dilemma- naar een paradox-mindset. We geven principes mee die specificeren hoe organisaties zelf paradoxen kunnen identificeren en ermee aan de slag kunnen gaan bij het vormgeven van hun digitale transformatie.

Van een dilemma- naar een paradox-mindset

Om naar spanningen te kijken gebruiken we vaak de mindset van het dilemma. We moeten een keuze maken tussen twee tegenstrijdige opties, A of B, elk met voor- en nadelen. Het dilemma kan opgelost worden door de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, en zo de beste optie te kiezen. Dit past bij een traditioneel 'of/of' type leiderschap waarbij managers op zoek zijn naar controle, stabiliteit en zekerheid, en waarin middelen (tijd, geld, mensen ...) schaars zijn.

De spanningen die zich voordoen in de context van digitale transformatie laten vaak niet toe om zo'n knoop door te hakken. Organisaties moeten tegelijkertijd inzetten op efficiëntie én innovatie, op controle én autonomie, op bestaande én nieuw te ontwikkelen capabilities. Hiervoor is het nuttiger om een paradox-mindset te gebruiken. Een paradox bestaat uit twee tegenstrijdige maar onderling afhankelijke elementen (A én B). Een paradox kan niet zomaar opgelost worden, want A en B zijn allebei nodig. Toch zijn er verschillende manieren om met paradoxen om te gaan. Een eerste voorwaarde is het accepteren van de paradox: het besef dat die spanning er altijd zal zijn en niet iets is wat opgelost moet worden. Om de paradox werkbaarder te maken zijn er tijdelijke opties mogelijk:

- splitsen in ruimte: zo kan bijvoorbeeld één team focussen op exploratie, typisch in een incubator of labsetting, terwijl de rest van de organisatie vooral inzet op exploitatie
- splitsen in tijd: er kan één periode de nadruk gelegd worden op innovatie, waarna een rustperiode ingelast wordt en er gefocust wordt op efficiëntie

- synthese: een voorbeeld hiervan zijn gemengde business en IT teams, waarbij gehoopt wordt op kruisbestuiving door verschillende invalshoeken samen te brengen

Een paradox-mindset past bij een ‘en/en’ type leiderschap, waarbij managers dynamiek en verandering omarmen en ervan uitgaan dat middelen niet eindig zijn maar net kunnen uitbreiden en nieuwe middelen kunnen creëren (zoals het geval is met data, digitale technologie en het mobiliseren van externe partijen in digitale ecosystemen).



Figuur 1. Types paradoxen

Onderzoek maakt een onderscheid tussen 4 types paradoxen, zie Figuur 1. Organisaties hebben vaak zelf al voldoende aandacht voor performantie- en organisatieparadoxen (zie Figuur 1), maar bij digitale transformatie verdienen ook de leer- en verbindingsparadoxen voldoende aandacht.

Zelf paradoxen identificeren

Tot nu toe focuste onderzoek vooral op hoe organisaties op een eerder passieve manier spanningen ondergaan die getriggerd worden door veranderingen in de omgeving, of door tegengestelde opvattingen binnen de organisatie. Vanuit ons onderzoek promoten wij een alternatieve visie, waarbij organisaties veel actiever aan de slag kunnen gaan met die paradoxen die ze als cruciaal identificeren. Maar hoe kunnen organisaties paradoxen zelf identificeren? Uit ons onderzoek kwamen 6

principes naar voor die helpen om de paradoxen te identificeren die belangrijk zijn bij het maken van beslissingen over de digitale transformatie

- **Principe 1:** Gebruik een neutrale facilitator die de organisatie kent, omdat een externe facilitator er vaak beter in slaagt om de verschillende perspectieven aanwezig in de organisatie samen te brengen.
- **Principe 2:** Ga bewust om met de verwoording van de paradoxen en het balanceren van beide kanten van de spanning, want het identificeren van paradoxen brengt gevoeligheden in de organisatie naar boven.
- **Principe 3:** Selecteer de belangrijkste paradoxen voor de specifieke organisatiecontext, want alle paradoxen identificeren is erg onproductief en de aanvaarding van paradoxen ligt hoger voor deze die gelinkt zijn aan strategische keuzes.
- **Principe 4:** Gebruik de paradoxen om mensen van tijd tot tijd te herinneren aan de noodzaak van beide onderdelen van de paradox, want we hebben de neiging om toch terug te vallen op ons eigen perspectief.
- **Principe 5:** Gebruik de paradoxen als een mechanisme om de beslissingen rond digitale transformatie te sturen. Dit leidt tot meer ontvankelijke reacties op de spanning, wat de digitale transformatie alleen maar bevordert.
- **Principe 6:** Map op periodieke basis de vooruitgang die gemaakt werd voor beide kanten van de paradox. Dit visualiseert hoe succesvol de organisatie is in het toepassen van de paradox-mindset.

Key takeaways:

- Ga voor 'en/en' eerder dan 'of/of' leiderschap en gebruik een paradox-mindset in plaats van een dilemma-mindset bij digitale transformatie.
- Identificeer actief paradoxen in plaats van ze passief te ondergaan.
- Vergeet niet te focussen op leer- en verbindingsparadoxen bij digitale transformatie.
- Formuleer de paradoxen in je eigen context door onze principes te volgen.

CONTACT

Lieselot Danneels

Professor in e-governance

Vakgroep Bestuurskunde en Publiek Management

lieselot.danneels@ugent.be

www.ugent.be/eb/publiek-management/



@GovPA_UGent



Department of Public Governance and
Management (Ghent University)