

MASTER'S THESIS

Een onderzoek binnen de GGZ naar het creëren van de juiste mindset ten behoeve van succesvolle digitale transformatie

Hoe kunnen organisaties binnen de GGZ een geschikte digitale mindset creëren ten behoeve van succesvolle digitale transformatie?

Brandsma, M.

Award date:
2022

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. Oct. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Een onderzoek binnen de GGZ naar het creëren van de juiste mindset ten behoeve van succesvolle digitale transformatie.

- *Hoe kunnen organisaties binnen de GGZ een geschikte digitale mindset creëren ten behoeve van succesvolle digitale transformatie?*

Opleiding: Masteropleiding Business Process Management & IT
Cursus: IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management & IT
Student: Martijn Brandsma
Identiteitsnummer:
Datum: 14-02-2022
Afstudeerbegeleider: Dr. Tim Huygh
Meelezer: n.t.b.
Derde beoordelaar: n.t.b.
Versie: 1.0

I. Documenthistorie

Datum	Versie	Wijzigingen
04-02-2022	0.1	Oplevering concept, Dr. Tim Huygh
09-02-2022	0.2	Aanpassingen o.b.v. feedback, Dr. Tim Huygh
14-02-2022	1.0	Oplevering, Dr. Tim Huygh

II. Abstract

Dit onderzoek uitgevoerd tussen 01-03-2021 en 01-01-2022, door M. Brandsma, in opdracht van de Open Universiteit, is gebaseerd op 'een onderzoek binnen de GGZ naar het creëren van de juiste mindset ten behoeve van succesvolle digitale transformatie'. En dient als afstudeeronderzoek in het kader van de opleiding Business Process Management & IT.

In het onderzoek is gekeken welke enablers en inhibitors van invloed zijn op het creëren van een (meer) digitaal georiënteerde mindset onder personeel. Het creëren van de juiste digitale mindset kan organisaties helpen succesvoller te zijn in hun digitale transformatie.

Om deze mindset te creëren dienen organisaties op de meest simpele wijze uitleg te geven wat de meerwaarde van de verandering is (t.b.v. de acceptatiegraad). Het inkopen van de juiste hardware en software en het hebben van gemêleerde teams op de werkvloer (jong IT-capabel personeel) zijn eveneens van belang. Stel aandachtsfunctionarissen aan, en voorkom het niet, niet tijdig en onpersoonlijk aankondigen van veranderingen.

Men ziet de digitale transformatie voornamelijk als een middel van vooruitgang (expendable-sum mindset). Hierbij is geen angst voor vervangbaarheid. Ook is er sprake van een sterke tweedeling tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang'. Deze resultaten lijken typerend te zijn voor de (geestelijke) gezondheidszorg. Ten aanzien van vervolgonderzoek wordt geadviseerd hier nader onderzoek naar te doen.

In dit onderzoek zijn naast de bovenstaande punten (met betrekking tot de acceptatiegraad en de visie op vooruitgang), eveneens enablers en inhibitors geïdentificeerd ten aanzien een focus op innovatie, bewustwording, de bereidheid om te leren, het vergaren van competenties, en de bereidheid tot anticipatie in IT-projecten.

III. Sleutelbegrippen

Digitale mindset, digitale transformatie, geestelijke gezondheidszorg, enablers en inhibitors.

IV. Samenvatting

Veel organisaties ondervinden momenteel de impact van digitalisering en ondergaan een digitale transformatie. Deze transformatie is zowel gewenst als noodzakelijk (al dan niet onontkomelijk) voor het voortbestaan van deze organisaties. Ook binnen de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) is deze transformatie aan de orde van de dag. Organisaties binnen de GGZ die deze digitale transformatie goed aanpakken ervaren meer succes bij het behalen van de bedrijfsdoelen en het bieden van betere zorg aan de cliënt.

Om de digitale transformatie een (grotere) kans van slagen te geven dienen organisaties personeel te hebben met de juiste digitale mindset. Deze mindset is bepalend voor de mate waarin het personeel wil meebewegen met verandering (acceptatie), en omvat het besef dat de digitale transformatie onontkomelijk is. Daarbij is sprake van een focus op innovatie (aandragen van ideeën), en de bereidheid om te leren werken met nieuwe middelen. Ook is er bereidheid om te participeren in noodzakelijke IT-projecten, ziet men de digitale middelen niet als een vervanging van de eigen werkplek, en is men overtuigd de benodigde competenties te kunnen vergaren.

Om organisaties binnen de GGZ handvatten te bieden, om in te kunnen zetten op het creëren van een (meer) digitaal georiënteerde mindset onder het personeel, is onderzocht welke enablers en inhibitors van invloed zijn op de digitale mindset. Enablers stimuleren de totstandkoming, inhibitors verhinderen de totstandkoming (het zijn belemmerende factoren). Het gaat hierbij dus om factoren van invloed op de bovenstaande zeven aspecten van de digitale mindset. De enablers en inhibitors zijn op basis van een casestudie (literatuuronderzoek en 10 interviews) bij Stichting Arkin in Amsterdam vastgesteld.

De onderzoeksresultaten laten zien, dat het besef omtrent de onontkomelijk en noodzaak van de digitale transformatie veelal aanwezig is. Het accepteren van de veranderingen die teweeg worden gebracht door de digitale transformatie laat sterke enablers en inhibitors zien. Acceptatie en het creëren van draagvlak kan het beste worden bewerkstelligd door op de meest simpele wijze uitleg te geven wat de meerwaarde voor de behandelaar en client is, het begint hier met een stuk inzicht (bij voorkeur persoonlijk uitgedragen door het management, een positieve houding met praktijkvoorbeelden is hierbij gewenst). Ook is het inkopen van de juiste hardware en software, en het hebben van gemêleerde teams op de werkvloer (jong IT-capabel personeel) van belang. Het aanstellen van 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' onder directe collega's, die hulp kunnen bieden ten tijde van de implementatie kenmerkt zich eveneens als enabler. Anderzijds blijkt dat het niet, niet tijdig en onpersoonlijk (per mail, sharepoint etc.) aankondigen van veranderingen averechts werkt.

Men ziet de digitale transformatie voornamelijk als een middel van vooruitgang (expendable-sum mindset). Hierbij is geen angst voor vervangbaarheid. Deze zekerheid wordt voornamelijk veroorzaakt doordat behandelaren het idee hebben dat ze onvervangbaar zijn in hun vakgebied. Echter blijkt dat het overgrote deel van de behandelaren geen nieuwe ideeën aandraagt. Dit komt simpelweg doordat de focus van de zorgverlener niet bij IT ligt. Het hebben van een laagdrempelige plek om ideeën kwijt te kunnen zou hierbij helpen.

Ten aanzien van de bereidheid om te leren, blijkt de bereidwilligheid enorm toe te nemen zodra er persoonlijk uitleg wordt gegeven. Deze uitleg moet kortstondig op de livegang plaatsvinden. Daarbij komt dat (slechte) e-learning's resulteren in een afnemende bereidheid tot leren. Ook het naderen van de pensioenleeftijd kan resulteren in weerstand om nog te leren.

Het bezitten van de juiste competenties en de overtuiging om de benodigde competenties te 'kunnen' vergaren, is veelal aanwezig. Daarbij is de bereidheid om te participeren in IT-gerelateerde projecten ongeveer 50%. Ook hier draait het weer om het creëren van het stuk inzicht waarom de verandering iets toevoegt, en dat de input van de behandelaar direct invloed heeft op de gebruiksvriendelijkheid en processen voor de eindgebruiker (zichzelf).

In diverse wetenschappelijke artikelen wordt enerzijds gesproken over acceptatie, adoptie en het leren werken met de nieuwe middelen, anderzijds over het actief mee willen werken aan een proces van verandering. De tweedeling tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang' kwam sterk naar voren in het onderzoek. Deze twee zaken blijken bij de doelgroep binnen casestudie sterk uit elkaar te liggen. Dit komt voort uit de basisbehoefte van de zorgverlener om zorg te bieden, waarbij er simpelweg minder focus is voor IT (en zeker IT-voortgang). Ook heeft men veelal een gevoel van onvervangbaarheid (expendable-sum mindset). Ook dit punt lijkt typerend te zijn voor de (geestelijke) gezondheidszorg.

Op basis van eerder onderzoek is aangetoond dat oudere werknemers de noodzaak van verandering ten behoeven van digitalisering niet inzien. Dit staat haaks op de onderzoeksresultaten. Het besef van de noodzaak is bij alle behandelaren aanwezig. Deze tegenstelling lijken we toe te kunnen schrijven aan de periodes en de hierbij horende maatschappelijke (digitale) fase waarin de onderzoeken hebben plaatsgevonden. Echter is wel gebleken dat een groot deel van de weerstand bij oudere werknemers ligt in een kennistekort.

Wellicht kan in vervolgonderzoek worden gekeken of de tweedeling in visie tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang' kenmerkend is voor de (geestelijke) gezondheidszorg. Ook kan het gevoel van onvervangbaarheid (expendable-sum mindset) hierin worden meegenomen.

V. Summary

Many organizations are currently experiencing the impact of digitization and are undergoing a digital transformation. This transformation is both desirable and necessary (whether or not it is inevitable) for the survival of these organizations. This transformation is also relevant for the mental health care sector. Organizations within the mental health sector that handle this digital transformation well, experience greater success in achieving business goals and providing better care to clients.

To give the digital transformation a (greater) chance of success, organizations need to have staff with the right digital mindset. This mindset determines the extent to which staff want to move with change (acceptance), and includes the realization that the digital transformation is inevitable. This includes a focus on innovation (coming up with new ideas), and a willingness to learn how to work with new tools. There is also a willingness to participate in necessary IT projects, and staff does not see the digital tools as a replacement of their own workplace, they are also convinced that they can acquire the necessary competences.

In order to provide organizations within the mental healthcare sector, tools for creating a (more) digitally oriented mindset among their staff, a study was conducted to determine which enablers and inhibitors influence the digital mindset. Enablers stimulate the creation of the digital mindset, inhibitors prevent the creation of the digital mindset. These are therefore factors that influence the above mentioned (seven) aspects of the digital mindset. The enablers and inhibitors were determined on the basis of a case study (literature review and 10 interviews) at the Arkin in Amsterdam.

The research results show, that the awareness of the inevitability and necessity of the digital transformation is mostly present. Acceptance of the changes brought by digital transformation shows us strong enablers and inhibitors. Acceptance and willingness can best be achieved by explaining in the simplest way, what the added value for the practitioner and client is, it starts with insight (preferably, personally explained by the management. Also, purchasing the right hardware and software, and having mixed teams on the work floor is important. Appointing 'super users' among immediate colleagues, who can offer help at the time of implementation, is also characterized as an enabler. On the other hand, it appears that not announcing changes, or not on time, and also doing this impersonally (by e-mail, SharePoint, etc.) is counterproductive.

Most of the practitioners are seeing the digital transformation primarily as a way of progress (expendable-sum mindset). There is no fear of replaceability. This certainty is mainly caused by practitioners having the idea that they are irreplaceable in their working field. It appears that the vast majority of practitioners do not come up with new ideas. This is caused by having a focus on health care and not on IT. Having an easily accessible place to mention new ideas would help.

With regard to the willingness to learn, this willingness appears to increase as soon as there is a form of personal explanation. This explanation should take place shortly before going live. In addition, (poor) e-learning result in a decreasing willingness to learn. Also, approaching the retirement age can result in resistance towards learning.

Possessing the right competences and having the conviction to 'be able' to acquire the required competences is present. The willingness to anticipate in IT-related projects is about 50%. Again, it's about creating a piece of insight, as to why the change adds value, and that the practitioner's input directly affects the usability and processes for the end user (themselves).

Various scientific articles talk about acceptance, adoption and learning to work with new tools, also about the willingness to actively participate in a process of change. The dichotomy between 'I realize the inevitability and necessity of keeping up to date in order to be able to keep doing my work' and 'I want to actively contribute to progress' emerged strongly in the case study. This comes forth from the basic need of the practitioners to provide care, where there is just less focus for IT. Also, practitioners tend to have a feeling of irreplaceability (expendable-sum mindset). Also, this point seems to be typically for the (mental) health care sector.

Based on previous research, it has been shown that older workers do not see the necessity for change in the face of digitalization. This is contrary to the research findings. The awareness of this necessity is present at all practitioners. We seem to be able, to attribute this contradiction, to the periods and corresponding social (digital) phase in which these studies took place. However, the research results show us, that a big part of the resistance towards change among older employees, lies in a lack of knowledge.

Perhaps follow-up research can examine whether the dichotomy in vision between 'I realize the inevitability and necessity of keeping up to date in order to be able to continue to do my work' and 'I want to actively contribute to progress' is characteristic for the (mental) health care sector. The irreplaceability (expendable-sum mindset) can also be included.

VI. Inhoudsopgave

I.	Documenthistorie	1
II.	Abstract.....	2
III.	Sleutelbegrippen	2
IV.	Samenvatting	3
V.	Summary	5
VI.	Inhoudsopgave.....	7
1.	Introductie	8
1.1.	Achtergrond	8
1.2.	Gebiedsverkenning	9
1.3.	Probleemstelling en opdrachtformulering	10
1.4.	Motivatie / relevantie	10
2.	Theoretisch kader	11
2.1.	Onderzoeksaanpak.....	11
2.2.	Uitvoering.....	11
2.3.	Resultaten en conclusies.....	12
2.3.1.	De digitale mindset	14
2.3.2.	Enablers en inhibitors van een digitale mindset.....	15
2.4.	Doel van het vervolgonderzoek	18
3.	Methodologie.....	19
3.1.	Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode	19
3.2.	Gegevensverzameling	20
3.3.	Gegevensanalyse.....	21
3.4.	Reflectie validiteit en betrouwbaarheid	22
3.4.1.	Validiteit.....	22
3.4.2.	Betrouwbaarheid	23
4.	Resultaten	24
5.	Discussie en aanbevelingen	28
5.1.	Discussie.....	28
5.2.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	31
5.3.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	33
6.	Conclusie	34
7.	Referenties.....	35
	Bijlage 1	37

1. Introductie

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de achtergrond van het onderzoek, en de hieruit voorkomende probleemstelling en relevantie. Ook zullen de meest essentiële begrippen worden toegelicht.

1.1. Achtergrond

De (geestelijke) gezondheidszorg ondervindt momenteel veel voordeel bij digitalisering. Succesvolle digitalisering draagt bij aan het behalen van de bedrijfsdoelen en het bieden van betere zorg aan de cliënt. Kijkend naar deze bijdrage kan onder andere worden gedacht aan het digitaliseren van medische dossiers, het implementeren van systemen om digitaal medicatie voor te schrijven, diagnostisering en behandeling met behulp van nieuwe technologieën en de implementatie van planningssystemen (Haggerty 2017). Daarnaast geven Herrmann et al. (2018) en Agarwal et al. (2010) aan dat digitale transformatie in de zorg kan bijdragen aan kostenbesparing en het verbeteren van de kwaliteit van de zorg.

Naast een specifieke kijk naar de impact op de zorg, is digitalisering een onontkomelijk feit voor veel type organisaties. Organisaties moeten zichzelf de vraag stellen wat digitalisering voor hen betekent (Gimpel and Röglinger 2015). Deze digitalisering brengt organisaties veel goeds, echter is het niet kunnen bijhouden van de laatste technologische ontwikkelingen volgens Deloitte (2017) potentieel schadelijk. In de steeds sneller gaande wereld komen organisaties onder druk te staan om een digitaliseringsslag te moeten maken (Lipman 2017). Volgens McKinsey en Company (2016) en Yoo et al. (2010) is het in huis halen van de benodigde competenties, mindset en commitment voor organisaties gevestigd in het pre-digitale tijdperk noodzakelijk. Waar startups de juiste middelen hebben digitalisering het hoofd te kunnen bieden, ontbreekt dit bij de reeds langer gevestigde organisaties (Gimpel and Röglinger 2015).

De digitale transformatie kent in de meeste gevallen een positief karakter mits er sprake is van de juiste mindset. Deze mindset komt binnen organisaties tot stand door diverse enablers en inhibitors. Enablers stimuleren de totstandkoming, inhibitors verhinderen de totstandkoming (het zijn belemmerende factoren). Organisaties die inzien welke enablers en inhibitors een impact hebben op het vormen van deze mindset, vergroten hun kans op een succesvolle digitale transformatie (Solberg, Traavik & Wong, 2020). Ook Tabrizi, Lam, Girard en Irvin (2019) geven aan dat het creëren van de juiste mindset onder het personeel essentieel is voor succesvolle digitale transformatie. Dit wordt bekrachtigd door Hartl en Hess (2017) die aangeven dat het anderzijds niet hebben van de juiste mindset afbreuk doet aan het succes van de digitale transformatie. Ook Agarwal (2020) geeft aan dat indien de juiste mindset ontbreekt, de digitale transformatie en het in gebruik nemen van nieuwe technologieën, zelfs averechts kan werken.

1.2. Gebiedsverkenning

Begrip	Toelichting
Geestelijke gezondheidszorg	De geestelijke gezondheidszorg (GGZ) is, als vakgebied van de gezondheidszorg, een toegepaste wetenschap die zich bezighoudt met de psychische gezondheid van mensen. Naast onderzoek van deze gezondheid, omvat de GGZ ook toepassing van opgedane kennis om de geestelijke gezondheid en kwaliteit van leven van de mens te verbeteren en/of herstellen. Ook streeft men binnen de GGZ naar het (preventief) voorkomen van psychische problemen.
Digitalisering	Digitalisering is het overgaan van data en/of informatie naar een digitale vorm. Denk hierbij binnen de context van de GGZ aan het overgaan van papieren clientdossiers naar een systeem gebouwd op elektronische cliëntdossiers (ECD).
Digitale transformatie	Digitale transformatie is de adoptie van digitale technologie door bedrijven. Gemeenschappelijke doelen van deze transformatie zijn het verbeteren van de efficiëntie en waarde.
Digitale mindset	De manier waarop medewerkers kijken naar verandering binnen de organisatie op technologisch gebied. Onderdelen (aspecten) van deze mindset bevinden zich op de gebieden van bewustwording, acceptatie, de kijk op vooruitgang, de bereidheid tot leren, een focus op innovatie, het kunnen vergaren van de benodigde competenties, en de bereidheid tot deelname in IT-gerelateerde projecten.
Enablers	Factoren die bijdragen aan de totstandkoming van een (meer) digitaal georiënteerd mindset.
Inhibitors	Factoren die belemmerend zijn aan de totstandkoming van een (meer) digitaal georiënteerd mindset.

1.3. Probleemstelling en opdrachtformulering

Aangezien de digitale mindset belangrijk is voor succesvolle digitale transformatie, is het van belang de digitale mindset nader te bestuderen in de literatuur. Al kijkend naar de literatuur blijkt er voornamelijk sprake te zijn van descriptieve inzichten en een gebrek aan prescriptieve inzichten. Zo wordt bijvoorbeeld door Solberg et al. (2020) en Hemerling et al. (2018) duidelijk omschreven dat de digitale mindset de manier is waarop medewerkers kijken naar veranderingen op technologisch gebied, en welke factoren hierop van invloed zijn, maar niet of deze factoren enablers, inhibitors of misschien wel van neutrale aard zijn. Vooral de 'mate van invloed' ontbreekt. Hierdoor weten organisaties (in deze casestudie specifiek in de GGZ) dus niet waarop zij (als eerste of voornamelijk) moeten inzetten om een digitale mindset te creëren en te onderhouden (wat dus een gebrek aan prescriptieve inzichten is). Dit brengt ons tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen organisaties binnen de GGZ een geschikte digitale mindset creëren ten behoeve van succesvolle digitale transformatie?

1.4. Motivatie / relevantie

Veel organisaties ondergaan momenteel een digitale transformatie, het is voor deze organisaties van belang hier succesvol in te zijn. Zoals aangegeven blijkt dat organisaties succesvoller zijn in hun digitale transformatie indien men de juiste mindset weet te creëren onder het personeel. Ook specifiek kijkend naar de (geestelijke) gezondheidszorg, blijkt het ondergaan van een succesvolle digitale transformatie, en het hebben van de hierop van invloed zijnde juiste digitale mindset, van belang voor de continuïteit van de organisatie en het bieden van betere zorg.

Aangezien de digitale mindset direct van invloed is op het succes van de digitale transformatie, moet men inzetten op het verkrijgen een (meer) digitaal georiënteerde mindset. Men moet dus weten op welke punten in te zetten voor het verkrijgen van deze digitale mindset. Echter blijkt er in de literatuur voornamelijk sprake te zijn van descriptieve inzichten, en is er een gebrek aan prescriptieve inzichten. Een totaalbeeld van prescriptieve inzichten opgesteld naar gelang de mate van invloed ontbreekt.

Dit onderzoek focust zich daarom op het verkrijgen van prescriptieve inzichten ten aanzien van het creëren van een (meer) digitaal georiënteerde mindset. Dit onderzoek heeft daarmee als doel handvatten te bieden, om de juiste mindset te creëren, voor een succesvollere digitale transformatie. Deze prescriptieve inzichten gelden binnen de context van de (geestelijke) gezondheidszorg.

Naast de praktische insteek voor organisaties zal met dit onderzoek worden gestart met het opvullen van de gap in de literatuur (die voornamelijk wordt gevormd door het descriptieve en algemene karakter). Het is hierbij opvallend dat er binnen de literatuur geen 'totaalbeeld' is van de aspecten van de digitale mindset en de enablers en inhibitors van invloed hierop, ook de 'mate van invloed' ontbreekt. Veel wetenschappelijk gepubliceerde artikelen hebben een (groot) deel van de aspecten en enablers en inhibitors te pakken, maar geen enkele heeft ze allemaal. Daarom zal het (literatuur) onderzoek binnen deze casestudie de aspecten van de digitale mindset, en de hierop van invloed zijnde enablers en inhibitors samenbrengen. Dit totaaloverzicht zal een aanvulling zijn op de bestaande literatuur.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het zoekproces naar artikelen en het hieruit opgebouwde theoretisch kader uiteen gezet. Het doel van dit theoretisch kader is het verkrijgen van inzicht en het vormen van een basis waarop het onderzoek is uitgevoerd.

2.1. Onderzoeksaanpak

Allereerst zal een beschrijving moeten worden gegeven van de digitale mindset en welke aspecten hierbij relevant zijn. Nadat deze definitie is vastgesteld kan dieper worden ingegaan op welke factoren, meer specifiek enablers en inhibitors, van invloed zijn op het creëren van de digitale mindset. De vragen die de basis vormen voor dit literatuuronderzoek zijn dan ook:

- Welke beschrijving kan worden gegeven aan de digitale mindset en welke aspecten zijn hierbij relevant?
- Welke enablers en inhibitors zouden van invloed kunnen zijn op de aspecten van de digitale mindset?

2.2. Uitvoering

Voor de introductie van het onderwerp en het bouwen van het theoretisch kader zijn drie zoekmachines gebruikt. Het gaat hierbij om Web of Science (WOS), EBSCO Host en Google Scholar. De focus heeft hierbij gelegen op WOS en EBSCO Host waarbij Google Scholar ondersteuning heeft geboden. Er is gezocht met een aantal zoektermen en zoekstrings.

Gebruikte zoektermen
digital transformation, digitalization, digitization, new technology
(digital) mindset
enablers and inhibitors
(mental) healthcare

Gebruikte zoekstrings
(mental) healthcare AND digital transformation OR digitalization OR digitization
digital transformation OR digitalization OR digitization OR new technology AND (digital) mindset
digital transformation OR digitalization OR digitization AND enablers AND/OR inhibitors
digital mindset AND enablers AND/OR inhibitors

Om de beste artikelen te selecteren is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de volgende criteria:

- Het artikel geeft een omschrijving van de digitale mindset en weergeeft indien mogelijk ook de factoren van invloed.
- Er is gefocust op academic journals (peer reviewed indien mogelijk).
- Citaties ≥ 5 .
- Gezien het relatief jonge onderzoeksgebied is besloten naast journal papers ook conference papers te gebruiken.

Aangezien het onderzoeksgebied relatief nieuw is, is gekozen soepeler om te gaan met het aantal citaties van jongere artikelen. Hierbij is vooral gekeken of de inhoud relevant is en het betrouwbare auteurs betreft. Een artikel wordt beschouwt als relevant indien er wordt gesproken over de digitale mindset (aspecten) in combinatie met enablers en inhibitors die hierop van invloed zijn.

Er zijn in totaal 22 artikelen gebruikt welke voornamelijk zijn geselecteerd op basis van bovenstaande criteria. Aangezien de zoekstrings alleen niet voldoende resultaat opleverden, is veel gebruik gemaakt van forward- and backward snowballing. Hierbij zijn de basisartikelen aangeboden vanuit de Open Universiteit voornamelijk gebruikt als startpunt, dit zijn:

- (Hemerling, Kilmann et al. 2018)
- (Hartl and Hess 2017)
- (Vey, Fandel-Meyer et al. 2017)
- (Vial 2019)

2.3. Resultaten en conclusies

Op basis van de gevonden artikelen zijn twee tabellen opgesteld. In de eerste tabel is een overzicht te vinden van de aspecten die onderdeel uitmaken van de digitale mindset. In de tweede tabel is een overzicht te vinden van de gevonden factoren die volgens de theorie van invloed zijn op de aspecten van de digitale mindset. Na de tabellen is een theoretische verdieping te vinden (2.3.1 en 2.3.2) op basis waarvan de tabellen zijn opgesteld.

Aspecten	Toelichting	Artikelen
Bewustwording	Het besef dat de digitale transformatie onontkomelijk en noodzakelijk is voor de continuïteit van de organisatie.	-Solberg et al. 2020 -Hemerling et al. 2018 -Saarikko et al. 2020
Acceptatie	Het accepteren van de veranderingen die de digitale transformatie met zich meebrengen + de bereidheid te werken met nieuwe software en devices.	-Fitzgerald et al. 2014 -Gimpel et al. 2015 -Kane et al. 2016
Anticipatie	Het willen anticiperen in initiatieven en projecten ten gunste van de digitale transformatie, waarbij samenwerking, kennisuitwisseling en het leveren van input centraal staan.	-Hartl & Hess 2017 -Vial 2019 -Hansen et al. 2011 -McKinsey 2016 -Lipman 2017 -Kane et al. 2017 -Deloitte 2017 -Vey et al. 2017
Vooruitgang	Men ziet de digitale transformatie als een middel van vooruitgang (expendable-sum mindset).	-Solberg et al. 2020 -Hartl & Hess 2017
Focus	Het hebben van een focus op innovatie.	-Solberg et al. 2020
Leren	De bereidheid om te leren werken met nieuwe digitale middelen.	-Kane et al. 2016 -Karimi 2015 -Hemerling et al. 2018 -Hartl & Hess 2017
Competenties	Overtuiging van de maakbaarheid van de eigen vaardigheden en competenties (growth-mindset) die benodigd zijn voor het werken met digitale middelen.	-Solberg et al. 2020 -Hartl & Hess 2017

Tabel 1. Aspecten van de digitale mindset

Factoren	Toelichting	Artikelen
Top-down uitdraging en role-modelling	Top-down uitdraging en role-modelling vanuit het management (op basis van een plan), t.b.v. een positievere kijk op digitalisering en het stimuleren van gewenst gedrag.	-Hansen et al. 2011 -McKinsey 2016 -Lipman 2017 -Fitzgerald et al. 2014 -Gimpel et al. 2015 -Vial 2019 -Saarikko et al. 2020 -Hemerling et al. 2018 -Kane et al. 2017 -Deloitte 2017 -Vey et al. 2017
Risk-tolerance	Het krijgen van ruimte door het management om te kunnen en te mogen falen. Het management vertrouwd hierbij op de eigen inschatting van het personeel en stimuleert het individu zelfstandig en proactief te werk te gaan.	-Kane et al. 2017 -Vial 2019 -Solberg et al. 2020 -Lipman 2017 -Hemerling 2018 -Hartl & Hess 2017 -Vey et al. 2017
Kennisontwikkeling	Het opzetten van een programma/mogelijkheden (L&D) voor medewerkers om de benodigde competenties te kunnen ontwikkelen. Het bieden van middelen voor kennisuitwisseling.	-Solberg et al. 2020 -Hess et al. 2016 -McKinsey 2016 -Hartl en Hess 2017 -Vey et al. 2017 -Vial 2019
De juiste middelen	Het bieden van de juiste (digitale) middelen om mee te kunnen werken en het aanpassen van processen in lijn met een meer digitale inslag.	-Fitzgerald et al. 2014 -McKinsey 2016
Verse instroom	Zorg dragen dat nieuw (jong) personeel wordt aangenomen en de benodigde digitale competenties en mindset bezitten.	-Lipman 2017 -Kane et al. 2016
Beloning	Het belonen van medewerkers die actief participeren in initiatieven die ten gunste komen van digitalisering.	-Fitzgerald et al. 2014
Cross-functionele samenwerking	Het stimuleren van cross-functionele samenwerking waarbij kennisuitwisseling centraal staat.	-Solberg et al. 2020 -Lipman 2017 -Kane et al. 2016 -Kane et al. 2017 -Hemerling 2018 -Hartl en Hess 2017 -Vey et al. 2017
Participatie	Niet IT gerelateerde medewerkers laten participeren in IT gerelateerde processen en IT medewerkers laten participeren in de niet IT gerelateerde processen.	-Vial 2019

Tabel 2. Factoren van invloed op de digitale mindset

2.3.1. De digitale mindset

De digitale mindset wordt omschreven als de manier waarop medewerkers kijken naar verandering binnen de organisatie op technologisch gebied. Deze manier van kijken beïnvloedt de mate waarin medewerkers willen anticiperen in nieuwe technologische initiatieven. Het gaat niet enkel om acceptatie, adoptie en het leren werken met de nieuwe middelen. De juiste digitale mindset zorgt ervoor dat medewerkers actief mee willen werken aan een proces van verandering (Solberg et al. 2020; Hemerling et al. 2018).

Organisaties met oudere werknemers hebben vaak te maken met meer weerstand, missen de bevoegdheid, zijn meer sceptisch en zien de noodzaak van verandering ten behoeven van digitalisering niet in (Fitzgerald, Ruschwitz et al. 2014). Ook Saarikko (2020) geeft aan dat er vaak sprake is van een gebrek aan visie, weerstand en een socio-technische mismatch.

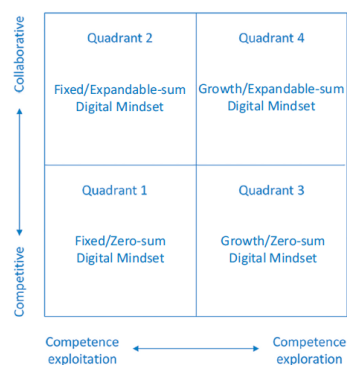
Volgens Solberg et al. (2020) is het hebben van een digitale mindset gelijk aan een klimaat of cultuur welke het belang van digitalisering omarmt en wordt deze digitalisering organisatie breed gedragen (Saarikko, Westergren et al. 2020). Hierbij is sprake van het besef dat digitalisering onontkomelijk is en van belang is voor de continuïteit van de organisatie (Fitzgerald et al. 2014; Gimpel&Rogliner 2015).

Kane et al. (Kane, Palmer et al. 2016) geeft aan dat het hebben van een flexibele 'change-oriented' mindset noodzakelijk is voor digitale transformatie. Kane heeft het bij een digitale mindset over de bereidheid tot acceptatie en implementatie van nieuwe technologische middelen.

Bij de juiste digitale mindset is sprake van commitment op het gebied van innovatie en vooruitgang. Naast deze commitment is sprake van een 'multimedia mindset' (Karimi and Walter 2015). Het willen experimenteren en het durven nemen van risico's is van belang voor het in gebruik nemen van nieuwe technologische middelen (Hartl & Hess 2017; Vial 2019).

Hemerling et al. (2018) voegt toe dat ondernemerschap en het zelfstandig nemen van beslissingen belangrijke onderdelen zijn van de digitale mindset. Kennisuitwisseling en het besef onder medewerkers dat digitalisering een strategisch doel van de organisatie is, zijn volgens Solberg et al (2020) tevens onderdeel van de digitale mindset.

Volgens Solberg et al. (2020) is digitalisering zien als een middel van vooruitgang en niet als bedreiging een belangrijk onderdeel van de digitale mindset (expandable-sum mindset). Ook het geloven in de eigen maakbaarheid van competenties en kunde speelt hierin een belangrijke rol (growth-mindset). De fixed vs. growth mindset en de zero-sum vs. expandable-sum mindset is uiteen gezet in de onderstaande matrix.



Figuur 1. Digital mindset matrix (Solberg et al. 2020)

Quadrant 1: suggereren niet de juiste competenties te bezitten en deze ook niet te kunnen verkrijgen, resulteert in weerstand tegen digitale transformatie.

Quadrant 2: suggereren zelf incompetent te zijn t.b.v. nieuwe digitale middelen, hier zo min mogelijk in willen participeren, maar er wel noodzaak van inzien.

Quadrant 3: Zeer competitief doordat men zichzelf vervangbaar acht door digitale middelen. Om zichzelf veilig te stellen zeer gretig ten opzichte van het leren van nieuwe competenties.

Quadrant 4: Geloven in de eigen capaciteiten en de overtuiging dat digitale transformatie voordeel kan opleveren voor meerdere partijen.

2.3.2. Enablers en inhibitors van een digitale mindset

Hansen et al (2011) geeft aan dat managers IT moeten zien als toegevoegde waarde en niet als een bedreiging of afhankelijkheid. Ook McKinsey (2016) geeft aan dat het hebben van de juiste mindset onder managers niet over het hoofd mag worden gezien om top-down uitdraging en role-modelling vanuit het management, t.b.v. een positievere kijk op digitalisering en het stimuleren van gewenst gedrag te realiseren (Lipman 2017). Binnen de organisatie moeten medewerkers worden doordrenkt met het besef dat digitalisering noodzakelijk is (Fitzgerald et al. 2014; Gimpel&Rogliner, 2015).

Ook Vial (2019) en Saarikko (2020) geven aan dat het management een belangrijke rol speelt bij het creëren van een digitale mindset. Vial (2019) stelt dat de benodigde competenties voor een digitale mindset kunnen worden behaald door niet IT gerelateerde medewerkers te laten participeren in IT gerelateerde processen en IT medewerkers te laten participeren in de niet IT gerelateerde processen. Kane et al. (2017) geeft aan dat managers verandering teweeg moeten brengen op het gebied van samenwerking, het nemen van risico's en het kunnen experimenteren.

Organisaties kunnen zowel top-down als bottom-up zorgen voor een meer digitale mindset. Het meenemen van managers naar initiatieven om meer digitaal georiënteerd te raken en het organiseren van events voor medewerkers kunnen bijdragen aan het verkrijgen van een digitale mindset (Kane et al. 2017).

Het stimuleren om te experimenteren met nieuwe middelen wordt tevens door Vial (2019) onderstreept als enabler van een digitale mindset. Het experimenteren en draaien van pilots op kleine schaal alvorens breder uit te rollen, is onderdeel van de veiligere en meer geaccepteerde 'kleine stappen' strategie (Fitzgerald, ruschwitz et al. 2014). De veranderingen moeten plaatsvinden op de meest impactvolle en zichtbare plaatsen binnen de organisatie. Samenvattend spelen het bestuur en management van de organisatie een grote rol bij het creëren van een digitale mindset onder medewerkers (Hemerling, Kilmann et al. 2018).

De digitale mindset is gebaseerd op een klimaat waarin men mag falen, nieuwe ideeën worden aangedragen, agile wordt gewerkt en afdelingen goed met elkaar samenwerken (Solberg et al. 2020; Lipman 2017). Deze cross-functionele samenwerking wordt door Kane et al. (2016) tevens benoemd als een belangrijke enabler. Er moet ruimte zijn om te mogen en te kunnen falen (Kane, Palmer et al. 2017).

Kane et al. (2017) geven tevens aan dat teams die middels cross-functionele samenwerking binnen de organisatie, medewerkers de ruimte geven hun ideeën te presenteren, bijdraagt aan een agile manier van werken. Zorg daarnaast als organisatie voor de benodigde middelen om medewerkers breder te kunnen laten communiceren. Denk hierbij aan zaken als het inrichten van zalen voor videovergaderingen, lokale netwerken, SharePoint implementaties en sociale netwerken (Fitzgerald, ruschwitz et al. 2014).

Zoals reeds aangegeven zijn volgens Solberg et al. (2020) zijn twee factoren van invloed op de digitale mindset. De fixed vs. growth mindset en de zero-sum/expendable-sum mindset. Het gaat hierbij om de overtuiging die iemand heeft over zijn eigen capaciteiten om mee te kunnen bewegen in de digitalisering, en of digitalisering zorgt voor algehele vooruitgang of juist vervanging (concurrentie/bedreiging). Beide factoren zijn van invloed op de manier van kijken waarop men zich in staat acht professioneel te groeien en competenties te kunnen benutten.

Indien men een fixed mindset heeft zal eerder worden gedacht dat zaken als intelligentie, kunde en het hebben van diverse competenties niet maakbaar is. De growth mindset daarentegen typeert een denkwijze waarbij kan worden geleerd en men vertrouwd op de eigen kunde om situaties buiten de comfort zone aan te pakken en dat competenties maakbaar zijn. In het kader van flexibiliteit en de veranderingen die digitalisering met zich meebrengen is het hebben van een growth mindset van invloed op de benodigde veranderingen (Solberg et al. 2020).

Indien men een zero-sum mindset heeft gaat men uit van concurrentie rondom eindige middelen. Winst voor de ene partij betekent verlies voor de andere partij. Dit uit zich doorgaans in minder onderlinge samenwerking. In deze context kunnen medewerkers nieuwe technologische middelen zien als concurrentie welke ten nadele is van henzelf. Daartegenover staat het hebben van een expandable-sum mindset, de overtuiging dat iedere partij winst kan behalen bij veranderingen.

Kane et al (2016) geeft aan dat nieuw personeel een bepaalde kijk en digitale vaardigheden moet hebben alvorens te worden aangenomen. Deze nieuwe instroom van buitenaf heeft invloed om de toekomstige cultuur en is van invloed op de mindset van de huidige medewerkers. Ook Lipman (2017) geeft aan dat organisaties goed moeten nadenken welke competenties toekomstige medewerkers moeten bezitten, om aangenomen te worden binnen de gewenste, meer digitaal georiënteerd, organisatie.

Organisaties moeten zorg dragen voor een gezamenlijk draagvlak door medewerkers te betrekken, versterken en te inspireren deel te willen zijn van de nieuwe cultuur. Vooral het betrekken van medewerkers is van cruciaal belang. Managers moeten de nieuwe digitale visie uitdragen en positief digitaal gedrag belonen. In de praktijk hebben managers vaak geen duidelijke visie, plan en uitvoering voor het werken richting een digitale cultuur (Deloitte 2017). Het is daarom van groot belang dat het management een duidelijk plan opstelt om de benodigde visie uit te dragen binnen de organisatie. Er moeten duidelijke beloningen zijn voor zowel medewerkers als leidinggevende voor het geven van prioriteit aan digitalisering (Fitzgerald, ruschwitz et al. 2014).

Volgens Hess et al. (2016) moeten organisaties zorgen voor een grondig programma waarin bestaande medewerkers zich kunnen ontwikkelen ten behoeven van de digitale transformatie. Dit programma moet gericht zijn op het verkrijgen van de juiste mindset en competenties.

Volgens het framework van McKinsey (2016) zijn er een aantal zaken van invloed op het creëren van de juiste mindset (zie figuur 2). Het gaat hierbij om de rol die het management inneemt, de toewijding en het begrip onder het personeel, het bezitten van de juiste competenties en het bieden van de juiste middelen, in lijn met de verwachtingen die worden geschept.



Figuur 2. McKinseys influence model (McKinsey 2016)

Hemerling (2018) heeft het bij het creëren van de juiste mindset over het stimuleren van medewerkers om een externe focus te creëren. Medewerkers dienen richtlijnen te hebben om naar te werken maar worden vertrouwd op hun eigen inschatting. Er mogen risico's worden genomen en van fouten maken leert men. Dit alles is belangrijker dan het hanteren van extreme waakzaamheid. Er moet ook sprake zijn van minder plannen en meer actie. Inspelen op de snel veranderende wereld en het digitale aanbod. Meer samenwerking en informatie-uitwisseling tussen personen en afdelingen. Het gebruik van meer digitale middelen vraagt om meer transparantie (Hemerling et al. 2018).

Hartl en Hess (2017) hebben twaalf waardes vastgesteld welke van belang zijn voor een succesvolle digitale transformatie. De belangrijkste waardes die relevant zijn voor het creëren van een digitale mindset zijn toegespitst op groei en verbetering met behulp van innovatie. Hierbij moeten medewerkers gestimuleerd worden proactief, zelfstandig en verantwoordelijk te werk te gaan. Hierbij moet sprake zijn van flexibiliteit en aanpassingsvermogen en de openheid ten opzichte van nieuwe ideeën en veranderingen. Ook moet er sprake zijn van interne interactie en de wens vanuit de organisatie om te ontwikkelen door middel van nieuwe vaardigheden en kennis. Ook vertrouwen tussen de diverse organisatorische lagen en goede onderlinge communicatie staat hier centraal.

Vey, Fandel-Meyer, Zipp en Schneider (2017) geven aan dat er meerdere uitdagingen zijn waar organisaties mee te maken hebben bij de digitale transformatie. Een van deze punten is het ontbreken van de juiste cultuur en mindset. Dit uit zich in onzekerheid onder het personeel, onduidelijkheid of er een breed gedragen visie is binnen de organisatie, en onduidelijkheid wat de impact van digitalisering is. Ook ontbreekt vaak een motiverende missie vanuit het management, leeft deze missie niet onder de medewerkers en heeft de afdeling L&D onvoldoende middelen of capaciteit.

Het management zorgt daarbij niet voor een cultuur die bijdraagt aan innovatie met daarin ruimte voor participatie, erkenning en empowerment. Ook schiet de kennisuitwisseling tussen afdelingen, medewerkers en klanten vaak tekort.

Tot slot zijn volgens Vial (2019) behendigheid en flexibiliteit in combinatie met multifunctionele samenwerking over afdelingen heen, noodzakelijk om de bedrijfsstrategie met de IT strategie te laten samensmelten. Het hebben van de juiste cultuur waarbij gestimuleerd wordt bepaalde risico's te nemen en te experimenteren met innovatieve middelen is van belang. Medewerkers zullen moeten beschikken over bepaalde competenties en kennis om bij te kunnen dragen binnen de meer gedigitaliseerde organisatie van de toekomst.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Middels het literatuuronderzoek is een beschrijving gegeven van de digitale mindset en de daarbij horende relevante aspecten. Ook de factoren van invloed op deze aspecten zijn geïdentificeerd en in kaart gebracht (tabel 1 en 2). Conclusie hiervan is dat het voornamelijk gaat om descriptieve inzichten en het ontbreekt aan prescriptieve inzichten. Deze prescriptieve inzichten zijn echter wel noodzakelijk voor organisaties om op in te kunnen zetten voor het verkrijgen van een (meer) digitaal georiënteerde mindset. Het creëren van deze mindset zal weer resulteren in een succesvollere digitale transformatie. Ook de aanwezige kennis waarin duidelijk wordt aangegeven of de factoren zich kenmerken als enabler of inhibitor is schaars.

Met het empirisch onderzoek (casestudie bij stichting Arkin in Amsterdam) zal worden bepaald of het totaalbeeld van factoren, zoals deze te vinden is in de theorie, compleet is. Uiteraard zal ook worden gekeken naar potentiële nieuwe factoren. Evenals of deze factoren zich kenmerken als enabler, inhibitor of van neutrale aard zijn. Op deze manier zal worden getracht naast de praktische insteek voor organisaties, nieuwe inzichten te vergaren voor de verrijken van de bestaande kennis.

3. Methodologie

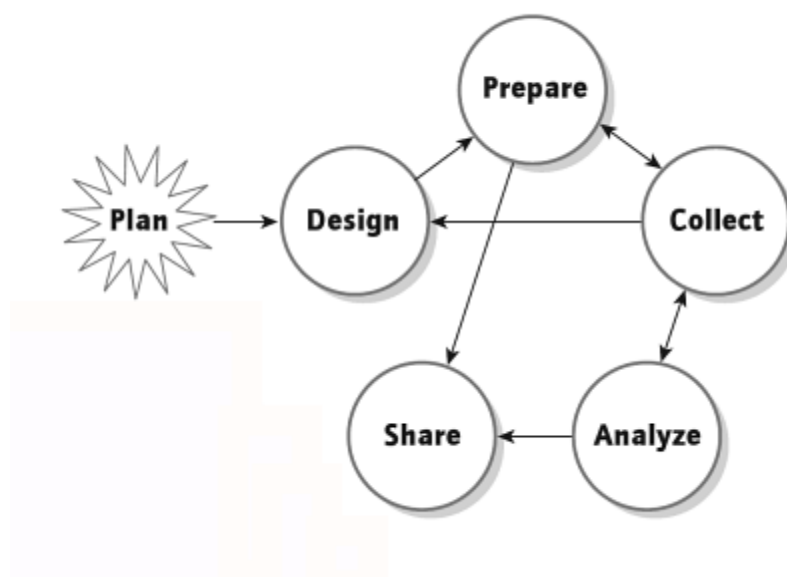
In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de manier waarop het empirisch onderzoek is uitgevoerd.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

De gevonden factoren welke van invloed zijn op de aspecten van de digitale mindset (zoals omschreven in de tabel 1 en tabel 2) zijn onderzocht middels een casestudie onderzoek. Hierbij is gekeken of de factoren daadwerkelijk van invloed zijn op de gevonden aspecten van de digitale mindset, en of deze factoren zich kenmerken als enabler of inhibitor. Ook is gekeken wat de mate van invloed van deze factoren is. Tevens is getracht factoren welke nog niet zijn beschreven in de theorie te identificeren.

Aangezien het gaat om een onderzoek naar een fenomeen dat uitgebreid, diepgaand en binnen zijn huidige context moet worden onderzocht (Yin 2014) was een casestudie de meest voor de hand liggende keuze.

Om een goede opzet van het onderzoek te waarborgen zal in de aankomende paragrafen worden ingegaan op de opzet. Voor deze opzet is het lineaire, iteratieve case studie proces van Yin (2014) gekozen. Dit proces is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Case studie onderzoek (Yin, 2014)

3.2. Gegevensverzameling

Er zijn 10 semigestructureerde interviews afgenomen bij diverse behandelaren van stichting Arkin in Amsterdam. Stichting Arkin is een zorgaanbieder op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en heeft circa 3500 medewerkers en 30.000 cliënten. De organisatie heeft een rijke geschiedenis die teruggaat tot 1569 met de oprichting van het eerste 'Dolhuis' in Amsterdam.

De organisatie is opgericht in het pre-digitale tijdperk waarbij het aanbieden van (fysieke) zorg het primaire proces vormt. Het digitaal aanbieden van diensten en het werken met digitale middelen staat daarom niet hoog op de prioriteitenlijst van de (al langer gevestigde) behandelaren. Binnen de organisatiecultuur is hierdoor sprake van een bepaalde mate van weerstand tegen deze vorm van digitalisering.

De (top van de) organisatie is zich de laatste jaren steeds meer bewust van het belang van digitalisering en de potentie die het heeft voor het verbeteren van de zorg, echter zullen medewerkers wel mee moeten bewegen. De organisatie is een goed voorbeeld waarbij het verkrijgen van de juiste digitale mindset van groot belang is voor het succes van de digitale transformatie.

Omdat vanuit de top steeds meer oog is voor digitalisering is de afdeling B.I.T.S. (Beheer, Informatievoorziening, Technology & Services) opgezet. De CIO is hierbij bepalend voor de IT strategie. De culturele waarde die centraal staat is het verbeteren van de zorg voor de cliënt met behulp van digitale middelen.

De organisatie heeft zowel oudere als jongere werknemers in dienst. De mindset, kennis en competenties op het gebied van digitalisering zijn daardoor divers. Het uitvragen van factoren (middels interviews) die bij zouden kunnen dragen aan het verkrijgen van de juiste digitale mindset heeft hierdoor goed kunnen plaatsvinden. In tabel 5 is te vinden met welke rollen interviews zijn aangegaan.

Rol/functie	Toelichting
Medewerkers ZA en DZA	Medewerkers van de zorgadministratie en decentrale zorgadministratie houden zich bezig met zaken omtrent de (financiële) afhandeling van cliëntdossiers, en taken omtrent het administratieve (intake) proces.
Psychiater	Arts belast met het behandelen van diverse soorten cliënten. Is daarbij bevoegd medicatie voor te schrijven.
Psycholoog	Behandelaar belast met het behandelen van diverse soorten cliënten. Is niet bevoegd medicatie voor te schrijven.
Diverse verpleegkundigen	Medewerkers op diverse niveaus werkzaam in het zorgproces. Denk hierbij aan basis verpleegkundigen, sociaal psychiatrisch verpleegkundigen en specialistisch verpleegkundigen.
Woonbegeleiders	Medewerkers in het zorgproces die zich bezighouden met woongroepen en de dagelijkse zorg rondom diverse cliënten.

Tabel 5: Rollen/functies interviews

3.3. Gegevensanalyse

De gevonden factoren vanuit het theoretisch kader in relatie tot de aspecten van de digitale mindset zijn voorgelegd tijdens de interviews (bijlage 1). Er is gekeken in welke mate de gevonden factoren van invloed zijn op de aspecten. In tabel 3 en 4 zijn deze aspecten en factoren beknopt te vinden. Vervolgens zijn de enablers en inhibitors na het transcriberen, geïdentificeerd en geclassificeerd middels open- en axiale codering (figuur 4 en 5). Tijdens de axiale codering werd de 'mate van invloed' bepaald, dit op basis van het aantal keer dat een bepaalde (nieuwe op reeds bekende) enabler of inhibitor werd genoemd.

Bewustwording
Acceptatie
Vooruitgang
Focus
Leren
Competenties
Anticipatie

Tabel 3. Aspecten digitale mindset

Top-down uitdraging en role-modelling
Risk-tolerance
Kennisontwikkeling
De juiste middelen
Verse instroom
Beloning
Cross-functionele samenwerking
Participatie

Tabel 4. Factoren van invloed op de digitale mindset

	Geïnterviewde 1	Geïnterviewde 2
1		
2		
3	Aspect 1	Bewustwording is aanwezig
4		Ziet in dat het bijdraagt aan betere zorg
5		Niet bewust
6		Positieve top-down uitdraging management (uitleg)
7		Te weinig uitdraging management
8		Uitleg belangrijk
9	Aspect 2	Acceptatie van de verandering door verbetering van de zorg
10		Daling van de acceptatie/bereidwilligheid doordat scholing en go live te ver uit elkaar liggen
11		Positieve top-down uitdraging management
12		Uitleg belangrijk
13		Hulp op de werkvloer van een (opgeleide) collega bij implementatie
14		Acceptatie omdat het moet
15		Positieve top-down uitdraging management
16		Voordeel laten zien, voordeel voor de behandelaar en zijn/haar cliënten
17		Onpersoonlijke communicatie (mail) bij verandering
18		Hulp jonge collega's, afwezig zijn zou belemmerend werken
19		Motiveren
20		Financiële beloning t.b.v. bereidheid nieuwe middelen
21		Te weinig (vooraankondiging) communicatie m.b.t. aankomende veranderingen
22		Hulp en uitleg manager bij verandering werkwijze
23		Manager moet aankomende veranderingen face to face communiceren
24		Verplichten werkt belemmerend

Figuur 4. Open codering

	Enabler	Inhibitor
1		
2		
3	Aspect 1: bewustwording digitale transformatie	Bewustwording is aanwezig (9x)
4		Ziet bijdrage voor de zorg (6x)
5		(Persoonlijke) uitleg geven (2x)
6		Positieve top-down uitdraging (1x)
7		
8	Aspect 2: acceptatie van de veranderingen	Goede uitleg op de meest simpele wijze (meerwaarde, voordeel behandelaar en cliënt)
9		Inkopen goede hard- en software, software moet goed werken (tijd- en werkdrukverla)
10		Jong personeel aannemen met digitale competenties en de bereidheid om collega's te helpen
11		Aandacht functionarissen' of 'super users' onder directe collega's, hulp en informeren
12		Positieve top-down uitdraging management (uitdragen van de voordelen) (4x)
13		Manager moet aankomende veranderingen face to face communiceren (3x)
14		Praktijkvoorbeelden (3x)
15		Gebruiksvriendelijkheid, relevantie, ondersteunend en van meerwaarde voor het primair doel
16		Gemeëerde teams qua kennis en leeftijd belangrijk (3x)
17		Goed inrichten van het proces d.m.v. koppelingen tussen systemen (2x)
18		Verplichten (2x)
19		Verbeteren van de communicatie (aankomende ontwikkelingen communiceren) (2x)
20		Ondersteunen oudere collega's bij angst (2x)
21		Hulp en uitleg manager (1x)
22		Ruimte krijgen van het management (1x)
23		Motiveren (1x)

Figuur 5. Axiale codering (mate van invloed)

De eenheid van analyse lag tijdens het onderzoek op organisatieniveau (binnen één organisatie). Er is tijdens de interviews gevraagd, hoe de geïnterviewden op individueel niveau, aankijken tegen enablers en inhibitors ten aanzien van de digitale mindset op organisatieniveau. Daarnaast heeft er geen onderlinge vergelijking plaatsgevonden tussen afdelingen, teams e.d. Dit maakt het een eenvoudige holistische case studie. Om de onderzoekskwaliteit te waarborgen is specifiek aandacht gegeven aan de validiteit en betrouwbaarheid van de data, hier zal in de volgende paragraaf dieper op worden ingegaan.

3.4. Reflectie validiteit en betrouwbaarheid

3.4.1. Validiteit

Interne validiteit

Bij interne validiteit wordt gekeken naar de causaliteit, en of de gevonden resultaten en verbanden wellicht niet kunnen worden veroorzaakt door externe factoren. De vragenlijst is vooraf voorgelegd aan twee behandelaren binnen Arkin en Dr. Tim Huygh. Vervolgens is dezelfde lijst op een semigestructureerd manier afgenomen bij alle geïnterviewden. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De getranscribeerde interviews zijn vervolgens voorgelegd aan iedere geïnterviewde, met de open coderingen erbij, ter controle. Hierbij is gevraagd of staat beschreven wat men ook heeft bedoeld. Na deze uitvraag zijn enkele kleine aanpassingen gedaan. De kans op een verkeerde interpretatie van de interviewer is hierdoor verkleind.

In dit onderzoek is gevraagd naar de individuele mening van de geïnterviewden over zaken op organisatieniveau, een enkele vraag of managers of collega's in het algemeen meer zouden kunnen betekenen kwam aan de orde. Echter is de vrijheid waarmee men kan spreken binnen Arkin groot, dit mede dankzij de niet commerciële instelling en de zelfstandigheid van de functie die behandelaren hebben. Er zal hier dus geen sprake zijn geweest van bias of belangenverstremgeling.

De interviews hebben plaatsgevonden met een zo groot mogelijke spreiding van functie, opleidingsniveau, leeftijd en specialisme. Er is bewust gekozen geen differentiatie te maken op een van deze punten. Hierdoor staan de resultaten voor de brede groep behandelaren die werkzaam is binnen de GGZ.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. De gevonden onderzoeksresultaten zijn enkel te generaliseren binnen de GGZ. Arkin heeft meerdere (12) merken met diverse specialismen (verslavingszorg, lichte- tot zwaarder psychiatrie, jeugdproblematiek, ouderenzorg, persoonlijkheidsstoornissen, etc). Doordat in wezen alle specialiste psychiatrische zorg te vinden is binnen Arkin, kunnen het type medewerkers en de hieruit voortgekomen onderzoeksresultaten staan voor het brede spectrum dat men 'GGZ' noemt. Echter gezien het feit dat de onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op een casestudie (single case study) welke enkel binnen Arkin heeft plaatsgevonden, kan geen vergelijking worden gemaakt met een andere case, hierdoor moeten we toch voorzichtig zijn met de generaliseerbaarheid.

3.4.2. Betrouwbaarheid

Zoals aangegeven is het lineaire, iteratieve case studie proces van Yin (2014) gevolgd. Met het vooraf uitwerken en volgen van dit proces is getracht een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid te realiseren tijdens het verzamelen van de data. Tevens is gebruikt gemaakt van een semigestructureerd interviewprotocol.

De resultaten in hoofdstuk 10 zijn gebaseerd op een axiale codering waarbij punten noemenswaardig werden zodra deze enkele malen tot veelal voorkwamen. Resultaten die een- tot tweemaal werden genoemd, zijn niet meegenomen. Om de interpretatie van 'wat is noemenswaardig' te verkleinen zijn de gegevens na de open- en axiale codering voorgelegd en gecheckt door de chieft information officer (CIO) en de manager ICT. De CIO en manager ICT kunnen binnen de casestudie organisatie worden aangemerkt als de aansturende factor op het gebied van digitale transformatie. Ook zijn deze tussentijdse resultaten voorgelegd aan Dr. Tim Huygh.

Op basis van de feedback zijn enkele kleine aanpassingen gedaan die echter geen noemenswaardige impact hadden op de resultaten, men kon zich hierin vinden. Tevens is getracht de gegevens te controleren aan de hand van bedrijfsdocumenten en ad hoc e-mailing. Men mag verwachten dat bij het opnieuw uitvoeren van het onderzoek (binnen de GGZ, binnen afzienbare tijd) dezelfde resultaten worden gevonden.

4. Resultaten

Er zijn een aantal enablers en inhibitors geïdentificeerd t.a.v. de digitale mindset. Deze enablers en inhibitors zullen per aspect van de digitale mindset worden toegelicht. In figuur 6 en tabel 6 is een overzicht te vinden.

Bewustwording

Het besef dat de digitale transformatie onontkomelijk en noodzakelijk is voor de continuïteit van de organisatie is nagenoeg bij alle behandelaren aanwezig. Veelal kwamen uitspraken als 'ja ik ben me daar bewust van, ik zie de voordelen er van in' en 'ik ben daar heel bewust van, ik zit daar middenin' voor. Naast het feit dat men zich bewust is van de onontkomelijkheid, ziet het overgrote deel (6/10) van de geïnterviewden de voordelen van de digitale transformatie voor de zorg. Het overige deel van de geïnterviewden stond hier neutraler in.

Ten aanzien van de bewustwording zijn er niet hele sterke enablers of inhibitors geïdentificeerd. Wel werd door een kleine groep aangegeven dat het geven van (persoonlijke) uitleg door het management kan bijdragen aan het vergroten van de bewustwording en het inzien van de voordelen.

Acceptatie

Het accepteren van de veranderingen die teweeg worden gebracht door de digitale transformatie laat sterkere enablers en inhibitors zien. Acceptatie en het creëren van draagvlak kan het beste worden bewerkstelligd door op de meest simpele wijze uitleg te geven wat de meerwaarde voor de behandelaar en client is, het begint hier met een stuk inzicht (bij voorkeur persoonlijk uitgedragen door het management, een positieve houding met praktijkvoorbeelden is hierbij gewenst). Dit is een sterke enabler, uitspraken als 'je moet scherp hebben wat het toevoegt aan je werk' en 'het valt en staat met het begrijpen van de meerwaarde' werden nagenoeg door alle geïnterviewden genoemd.

Als tweede enabler blijkt het inkopen van de juiste hardware en software van groot belang te zijn. De ingekochte middelen moeten gebruiksvriendelijk zijn, goed werken, relevant en werkdruk verlagend zijn.

Op de werkvloer moeten gemêleerde teams aanwezig zijn, waarbij het aannemen van jong (IT-capabel) personeel van belang is. Deze (nieuwe) collega's moeten bereid zijn de minder onderlegde collega's te helpen.

Het aanstellen van 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' onder directe collega's, die hulp kunnen bieden ten tijde van de implementatie kenmerkt zich eveneens als enabler.

Anderzijds blijkt dat het niet, niet tijdig en onpersoonlijk (per mail, sharepoint etc.) aankondigen van veranderingen averechts werkt. Hier hebben we de eerste inhibitor te pakken. Volgens de behandelaren is dit aan de orde van de dag. Ook is duidelijk geworden dat een kennistekort bij oudere behandelaren kan resulteren in angst, deze angst zal de acceptatiegraad en het draagvlak voor verandering verlagen.

Vooruitgang

Men ziet de digitale transformatie voornamelijk als een middel van vooruitgang (expendable-sum mindset). Hierbij is geen angst voor vervangbaarheid. Deze zekerheid wordt voornamelijk veroorzaakt doordat behandelaren het idee hebben dat ze onvervangbaar zijn in hun vakgebied. Zo werd aangegeven 'bij ons werk is daar geen sprake van, techniek is een hulpmiddel maar wij moeten de zorg samen met de client doen'. Ook bij behandelaren die zich heel bewust zijn van de laatste ontwikkelingen heerst geen angst, zo geeft een specifieke behandelaar aan dat 'mensen kunnen fouten maken, wellicht zal op termijn dokter Google beter zijn dan de huisarts. Op dit punt zijn we nog lang niet, maar ondersteunend heeft het zeker nut. Kijk naar een radioloog die m.b.v. een algoritme een betere kansberekening/diagnose kan doen. Er is dus vooruitgang en dit zal ten koste van mensen kunnen gaan. In de basis moet en zal IT de mensen dienen en niet vervangen. Ik kijk er positief tegenaan'.

Focus

Ten aanzien van de focus op innovatie zijn er een aantal enablers en inhibitors geïdentificeerd. Zo blijkt allereerst dat het overgrote deel van de behandelaren geen nieuwe ideeën aandragt. Dit komt simpelweg doordat de focus van de zorgverlener niet bij IT ligt 'ik draag ideeën absoluut niet aan, ik ben verpleegkundige' en 'ik draag zaken of verbeterpunten niet actief aan, ik heb het druk zat met zorginhoudelijke taken'.

Tevens geeft een groot deel van de geïnterviewden aan dat dit ook komt doordat er geen laagdrempelige plek is om ideeën kwijt te kunnen. 'Een extreem laagdrempelige plek om meldingen te maken of ideeën aan te dragen. We krijgen nu bijvoorbeeld vervelende ROM-meldingen, die kloppen ook vaak niet. Dat wekt irritatie op, dat moet uit het systeem'.

Naast een laagdrempelige plek om ideeën kwijt te kunnen, zou het aandragen van ideeën gestimuleerd kunnen worden door een IT'er op locatie te hebben. Deze IT'er zou dan als aanspreekpunt kunnen fungeren voor het aandragen van de ideeën of verbeterpunten door behandelaren.

Leren

Ten aanzien van de bereidheid om te leren, blijkt de bereidwilligheid enorm toe te nemen zodra er sprake is van een persoonlijke uitleg. Deze uitleg moet kortstondig op de livegang plaatsvinden. Er wordt door de geïnterviewden veelal gesproken over 'hulp en uitleg krijgen van een directe collega (b.v. super user)' en 'doe mij maar uitleg in de praktijk met een collega'. De wens om klassikaal te leren tegenover e-learnings is nagenoeg gelijk. Een persoonlijke uitleg heeft verreweg de voorkeur en kenmerkt zich hiermee als een sterke enabler.

Daarbij komt dat (slechte) e-learnings resulteren in een afnemende bereidheid tot leren. Het overgrote deel van de behandelaren ervaart e-learnings als te langdradig, te lastig of juist te makkelijk en oninteressant.

Ook het naderen van de pensioenleeftijd kan resulteren in weerstand om nog te leren. Zo wordt aangegeven 'gezien mijn leeftijd en naderende pensioen heb ik weinig zin meer om te leren en ik ervaar weerstand om nog veel tijd en energie in nieuwe zaken te stoppen, ik draai voornamelijk op mijn ervaring en oude werkwijze'. Deze groep (eigenlijk alle behandelaren) moet goed worden voorgelicht welke verbeteringen de verandering met zich meebrengt. Het stuk inzicht dat hiermee wordt gecreëerd zal resulteren in meer bereidheid om te leren.

Het draait hier dus net als bij het creëren van draagvlak en acceptatie om het inzien van de meerwaarde voor het primaire proces.

Competenties

Het bezitten van de juiste competenties en de overtuiging om de benodigde competenties te 'kunnen' vergaren, is bij alle geïnterviewden aanwezig. Collega's die echter (o.a.) op basis van leeftijd hier iets meer moeite mee hebben, kunnen worden geholpen door zelfvertrouwen te creëren, het nut te weerspiegelen en de gebruiksvriendelijkheid te tonen.

Anticipatie in IT-projecten

De bereidheid om te participeren in IT-gerelateerde projecten is ongeveer 50%. Ook hier draait het weer om het creëren van het stuk inzicht waarom de verandering iets toevoegt, en dat de input van de behandelaar direct invloed heeft op de gebruiksvriendelijkheid en processen voor de eindgebruiker (zichzelf). Behandelaren die eventueel willen participeren in IT-projecten gaven aan dat 'het een belangrijke voorwaarde is dat het mijn werk raakt, ik heb geen behoefte het breder te trekken dan mijn eigen werkplek'.

Tevens moet de anticipatie van behandelaren in projecten worden belegd bij behandelaren die hier plezier aan beleven. Zo werd veelal gezegd 'je moet dit laten liggen bij de collega's die hier plezier aan beleven' en 'nee dat doe ik liever niet, hier hebben we een collega voor die daar goed in is. We hebben allemaal onze eigen specialiteit' indien er een (alarmerend) tekort is aan participanten zou (financieel) belonen wellicht nog kunnen helpen.

<i>Enablers & inhibitors ten aanzien van de digitale mindset aspecten</i>		
Aspect	Enabler	Inhibitor
I. Bewustwording	Persoonlijke uitleg van het belang	n.v.t.
II. Acceptatie	Persoonlijke uitleg van de meerwaarde Inkopen goede hardware en software Gemêleerde teams Aanstellen aandachtsfunctionarissen	Niet (tijdig) aankondigen van veranderingen Kennistekort bij oudere medewerkers
III. Vooruitgang	n.v.t.	n.v.t.
IV. Focus	Laagdrempelige plek voor ideeën IT-er op locatie	n.v.t.
V. Leren	Persoonlijke uitleg krijgen van collega's	Aanbieden (slechte) e-learnings Naderen van de pensioenleeftijd
VI. Competenties	Zelfvertrouwen creëren bij oudere medewerkers	n.v.t.
VII. Anticipatie	Creëren inzicht meerwaarde voor de eindgebruiker Bevlogen medewerkers laten participeren	n.v.t.

Figuur 6. Visuele weergave enablers & inhibitors ten aanzien van de digitale mindset aspecten

Digitale mindset aspect	Enabler	Inhibitor
De bewustwording dat de digitale transformatie onontkomelijk is, en noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie.	Het geven van (persoonlijke) uitleg door het management, kan bijdragen aan het vergroten van deze bewustwording, en draagt bij aan het inzien van de voordelen van de digitale transformatie.	n.v.t.
Acceptatie van de veranderingen die de digitale transformatie met zich meebrengt, tevens het accepteren van veranderingen in de werkwijze.	Op de meest simpele wijze (persoonlijke) uitleg geven wat de meerwaarde is. Inkopen van de juiste hardware en software. Zorg dragen voor gemêleerde teams. Het aanstellen van 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users'.	Niet, niet tijdig en onpersoonlijk (per mail, sharepoint etc.) aankondigen van veranderingen. Een kennistekort bij oudere medewerkers kan resulteren in angst, deze angst verlaagt de acceptatiegraad en het draagvlak voor verandering.
De digitale transformatie zien als voortgang en niet als een bedreiging voor de eigen werkplek.	n.v.t.	n.v.t.
Het hebben van een focus op innovatie.	Zorg dragen voor een laagdrempelige plek waar medewerkers hun ideeën kwijt kunnen. Aanstellen van een IT'er op locatie.	n.v.t.
De bereidheid om te leren werken met nieuwe middelen.	Het krijgen van (persoonlijke) uitleg door een collega's.	(Slechte) e-learnings. Het naderen van de pensioenleeftijd.
De overtuiging dat men de juiste competenties 'kan' vergaren.	Bij oudere collega's zelfvertrouwen creëren door het nut te weerspiegelen, en de gebruiksvriendelijkheid te tonen.	n.v.t.
Anticipatie in IT-projecten.	Het creëren van inzicht waarom de verandering iets toevoegt. Laat enkel medewerkers participeren in projecten die er plezier aan beleven.	n.v.t.

Tabel 6: Enablers & inhibitors ten aanzien van de digitale mindset aspecten

5. Discussie en aanbevelingen

5.1. Discussie

Vanuit de bestaande theorie wordt de digitale mindset omschreven als de manier waarop medewerkers kijken naar verandering binnen de organisatie op technologisch gebied. Deze manier van kijken beïnvloedt de mate waarin medewerkers willen anticiperen op nieuwe technologische initiatieven. Ook is het hebben van een digitale mindset gelijk aan een klimaat of cultuur welke het belang van digitalisering omarmt en wordt deze digitalisering organisatie breed gedragen (Saarikko, Westergren et al. 2020). Het gaat hierbij niet enkel om acceptatie, adoptie en het leren werken met de nieuwe middelen. De juiste digitale mindset zorgt ervoor dat medewerkers actief mee willen werken aan een proces van verandering (Solberg et al. 2020; Hemerling et al. 2018). Hierbij is sprake van het besef dat digitalisering onontkomelijk is en van belang is voor de continuïteit van de organisatie (Fitzgerald et al. 2014; Gimpel&Rogliner 2015).

Op basis van de onderzoeksresultaten en de bovenstaande visie vallen twee dingen op. In diverse wetenschappelijke artikelen wordt enerzijds gesproken over acceptatie, adoptie en het leren werken met de nieuwe middelen, anderzijds over het actief mee willen werken aan een proces van verandering. Deze twee zaken zijn inderdaad aan elkaar verbonden, echter blijken deze twee punten ook sterk bij elkaar vandaan te liggen. Zo is het besef dat de digitale transformatie onontkomelijk en noodzakelijk is voor de continuïteit van de organisatie nagenoeg bij alle behandelaren aanwezig. De acceptatiegraad is hoog (kan nog worden verhoogd door goed de meerwaarde kenbaar te maken), en is er voldoende bereidheid om te leren. Echter is de bereidheid om te participeren in initiatieven of projecten laag, en lijkt deze voor een deel los te staan van de acceptatie, adoptie en bereidheid om te leren. Dit lijkt veroorzaakt te worden veroorzaakt door een tweedeling in visie tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang'. Deze tweedeling komt voort uit de basisbehoefte van de zorgverlener om zorg te bieden, hierbij is simpelweg minder focus voor IT (en zeker IT-vooruitgang). Deze bevindingen lijken typerend te zijn voor de (geestelijke) gezondheidszorg.

Organisaties met oudere werknemers hebben vaak te maken met meer weerstand, missen de bevoegdheid, zijn meer sceptisch en zien de noodzaak van verandering ten behoeven van digitalisering niet in (Fitzgerald, ruschwitz et al. 2014). Ook Saarikko (2020) geeft aan dat er vaak sprake is van een gebrek aan visie, weerstand en een socio-technische mismatch.

De onderzoeksresultaten vertellen ons dat een groot deel van de weerstand bij oudere medewerkers wordt veroorzaakt door een tekort aan kennis, of het naderen van de pensioenleeftijd. Het inzien van de noodzaak is in tegenstelling tot de uitspraak van Fitzgerald en ruschwitz et al. 2014, wel degelijk aanwezig. Dit gegeven is waarschijnlijk en logischerwijs (maar niet met zekerheid te zeggen) toe te wijzen aan de digitale transformatie waarin we ons met zijn allen bevinden en het hiermee toenemende besef binnen de maatschappij. Het onderzoek van Fitzgerald en ruschwitz et al. stamt uit 2014.

Als we kijken naar de resultaten van Solberg et al. (2020) is digitalisering zien als een middel van vooruitgang en niet als bedreiging een belangrijk onderdeel van de digitale mindset (expendable-sum mindset). Ook het geloven in de eigen maakbaarheid van competenties en kunde speelt hierin een belangrijke rol (growth-mindset). Binnen de casestudie organisatie is men niet bang voor vervangbaarheid (gezien het feit dat zorg in de basis moet worden geleverd door mensen), en ziet

men de voordelen van de digitale transformatie in. Dat men niet bang is voor vervangbaarheid kan wederom een typerend kenmerk zijn voor de (geestelijke) gezondheidszorg. Ook is men overtuigd van de eigen kennis en kunde om de benodigde competenties te kunnen vergaren. De casestudie organisatie valt op basis van de onderzoeksresultaten binnen quadrant 4 van de digitale mindset matrix van Solberg et al.

Als we nader inzoomen op de enablers en inhibitors in de theorie, zien we McKinsey (2016), Fitzgerald et al. (2014) en Gimpel&Rogliner (2015) het hebben over de noodzaak bij managers voor het hebben van de juiste mindset. Managers moeten zorgen voor een positieve top-down uitdraging en role-modeling onder het personeel. Op basis van de onderzoeksresultaten kan dit worden bevestigd. Ondanks dat binnen de casestudie organisatie de bewustwording reeds hoog is (McKinsey (2016), Fitzgerald et al. (2014) en Gimpel&Rogliner (2015) hebben het over 'binnen de organisatie moeten medewerkers worden doordrenkt met het besef dat digitalisering noodzakelijk is'), kan dit worden versterkt door als management een goed voorbeeld, en persoonlijke uitleg te geven. Deze persoonlijke uitleg moet vooral ingaan op de noodzaak van de digitale transformatie en het laten inzien van de voordelen.

Ook Vial (2019) en Saarikko (2020) geven aan dat het management een belangrijke rol speelt bij het creëren van een digitale mindset. Vial (2019) stelt dat de benodigde competenties voor een digitale mindset kunnen worden behaald door niet IT gerelateerde medewerkers te laten participeren in IT gerelateerde processen en IT medewerkers te laten participeren in de niet IT gerelateerde processen. Echter moet in de context van dit casestudie onderzoek een kanttekening worden geplaatst die kenmerkend lijkt te zijn voor de (geestelijke) gezondheidszorg. Een deel van de behandelaren wil eventueel deelnemen in IT-gerelateerde projecten, maar een deel ook absoluut niet. De groep die dit niet wil (en aangeeft dat er niets is dat hen kan bekeren dit wel te doen) wil 'zorg verlenen'. Dit kan hoogstwaarschijnlijk (voorlopig) niet worden veranderd.

Het stimuleren om te experimenteren met nieuwe middelen wordt door Vial (2019) onderstreept als enabler van een digitale mindset. Het experimenteren en draaien van pilots op kleine schaal alvorens breder uit te rollen, is onderdeel van de veiligere en meer geaccepteerde 'kleine stappen' strategie (Fitzgerald, ruschwitz et al. 2014). De onderzoeksresultaten laten ons zien dat het inkopen van de juiste hardware en software van groot belang is, deze moeten (zeker met de tekorten in de zorg) tijdbesparend, gebruiksvriendelijk, relevant, en goed werken. Het draaien van dergelijke pilots om tot uiteindelijk een beter eindresultaat te komen moet worden belegd bij eindgebruikers die hier de meerwaarde van inzien en plezier aan beleven.

De digitale mindset is gebaseerd op een klimaat waarin men mag falen, nieuwe ideeën worden aangedragen, agile wordt gewerkt en afdelingen goed met elkaar samenwerken (Solberg et al. 2020; Lipman 2017). Deze cross-functionele samenwerking wordt door Kane et al. (2016) tevens benoemd als een belangrijke enabler. Zoals aangegeven zal een bepaald deel van de zorgverleners wel in aanraking komen met deze cross-functionele samenwerking (participanten in IT-projecten). Een overgroot deel ook niet. Om deze cross-functionele samenwerking toch enigszins vorm te geven is het laten werken van IT-gerelateerd medewerkers met zorg gerelateerde medewerkers op dezelfde locatie van belang. Kane et al. (2017) geeft tevens aan dat teams die middels cross-functionele samenwerking binnen de organisatie, medewerkers de ruimte geven hun ideeën te presenteren, bijdraagt aan een agile manier van werken. Echter geven Kane et al. niet aan hoe de medewerkers die 'niet' direct te maken hebben met cross-functionele samenwerking hun ideeën kwijt kunnen. De onderzoeksresultaten geven aan dat het hebben van een laagdrempelige plek (bijvoorbeeld een plek op SharePoint) zeer gewenst is. Het aanbieden van een dergelijke plek en het hiermee stimuleren van het aandraagen van ideeën, kenmerkt zich als een niet eerder genoemde, maar zeer sterke

enabler (ten aanzien van het hebben van een focus op innovatie). Deze focus op innovatie is op zichzelf weer onderdeel van de digitale mindset.

Zoals reeds aangegeven zijn volgens Solberg et al. (2020) zijn twee factoren van invloed op de digitale mindset. De fixed vs. growth mindset en de zero-sum/expendable-sum mindset. Het gaat hierbij om de overtuiging die iemand heeft over zijn eigen capaciteiten om mee te kunnen bewegen in de digitalisering, en of digitalisering zorgt voor algehele vooruitgang of juist vervanging (concurrentie/bedreiging). Naast het feit dat is vastgesteld dat binnen de casestudie organisatie men digitalisering voornamelijk als vooruitgang ziet, en niet bang is voor vervangbaarheid. En dat men overtuigd is toekomstige competenties te kunnen vergaren, zijn er hier nagenoeg geen enablers of inhibitors vastgesteld. Enkel het helpen van oudere collega's die meer moeite hebben om mee te komen (zelfvertrouwen creëren, nut weerspiegelen en gebruiksvriendelijkheid tonen), kenmerkt zich als enabler ten aanzien van de fixed vs. growth mindset.

Kane et al. (2016) geven aan dat nieuw personeel een bepaalde kijk en digitale vaardigheden moet hebben alvorens te worden aangenomen. Deze nieuwe instroom van buitenaf heeft invloed op de toekomstige cultuur en is van invloed op de mindset van de huidige medewerkers. Ook Lipman (2017) geeft aan dat organisaties goed moeten nadenken welke competenties toekomstige medewerkers moeten bezitten, om aangenomen te worden binnen de gewenste, meer digitaal georiënteerd, organisatie. Zowel de kijk van Kane et al. en Lipman sluiten zeer goed aan op de onderzoeksresultaten. Het aannemen (en dus in de basis nadenken over selectiecriteria) van IT-onderlegd personeel is van groot belang. Deze nieuwe collega's dienen een positieve kijk op digitalisering te hebben, en bereidwillig te zijn de minder IT onderlegde collega's te helpen.

Er zijn een aantal enablers en inhibitors geïdentificeerd die niet terug te vinden zijn in het theoretisch kader, deze zouden we dus kunnen bestempelen als nieuwe inzichten. Het gaat hierbij om het aanstellen van aandachtsfunctionarissen op de diverse afdelingen om de acceptatiegraad ten aanzien van verandering te vergroten. Ook het hebben van een laagdrempelige plek om ideeën aan te dragen en het hebben van een IT-er op locatie, is ten aanzien van een focus op innovatie niet genoemd. Ook wordt er in de theorie nergens gesproken over het 'persoonlijke' aspect. Dit blijkt echter ten aanzien van meerdere factoren zeer belangrijk. Zo neemt de acceptatiegraad bij een heldere en persoonlijke uitleg toe, en is de persoonlijke uitleg ten aanzien van de bereidheid om te leren een sterke enabler.

5.2. Aanbevelingen voor de praktijk

Organisaties binnen de GGZ die willen inzetten op het creëren van een (meer) digitaal georiënteerde mindset, moeten tijd en energie steken in het verwezenlijken van de punten (enablers) weergegeven in tabel 7. De punten (inhibitors) weergegeven in tabel 8 moeten organisaties zien te voorkomen en werken belemmerend. Het inzetten op een (meer) digitaal georiënteerde mindset zal resulteren in een succesvollere digitale transformatie voor de organisatie.

Enabler	Advies voor de praktijk
Het (persoonlijk) inzichtelijk maken van de meerwaarde van de verandering voor de behandelaar en cliënt. Het inzien van deze meerwaarde resulteert in meer acceptatie van de verandering.	Tijdens de kennisgeving van de aanstaande verandering (persoonlijk uitgedragen door het management op teamniveau, en kortstondig op de livegang). Duidelijk benadrukken wat de voordelen zijn voor de behandelaar en client. Het (hoger) management dient een helder plan op te stellen hoe deze uitdraging vorm krijgt. Het gehele management zal hiervoor in de basis de juiste mindset moeten hebben. Het meenemen van managers naar initiatieven om meer digitaal georiënteerd te raken, kan bijdragen aan het verkrijgen van de juiste mindset.
Het inkopen van de juiste hardware en software. De ingekochte middelen moeten gebruiksvriendelijk zijn, goed werken, relevant en werkdruk verlagend zijn. Deze factoren zullen bijdragen aan meer acceptatie van de verandering.	Betrek om dit te bewerkstelligen behandelaren (die dit leuk vinden) uit de praktijk in het project. Laat deze behandelaren werken/piloten met de middelen die men beoogd heeft om te implementeren.
Zorg voor gemêleerde teams waarbij IT-onderlegde collega's de minder onderlegde collega's kunnen helpen. Acceptatie van de verandering zal hierdoor binnen de teams sneller worden gerealiseerd.	Neem voldoende jong/IT-onderlegd personeel aan met de bereidheid minder onderlegde collega's te helpen (selectiecriteria).
Het aanstellen van 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' onder directe collega's, die hulp kunnen bieden ten tijde van de implementatie. Dit resulteert in een betere acceptatie van de verandering.	Stel binnen ieder team of iedere afdeling 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' aan die kennis hebben van de kernapplicaties van de organisatie. De aangewezen personen hiervoor zal men moeten opleiden.
Creëer een extreem laagdrempelige plek om meldingen te maken of ideeën aan te dragen. Behandelaren zullen hierdoor meer meedenken en meer betrokken raken bij innovatie binnen de organisatie.	Maak een specifiek e-mailadres aan, of creëer een specifieke knop/omgeving binnen SharePoint. Hier kunnen behandelaren hun IT-gerelateerd verbeterpunten en ideeën kwijt. Zorg uiteraard dat dit goed (en persoonlijk) wordt gecommuniceerd.
Zorg dat IT'ers geregeld op locatie aanwezig zijn. Deze IT'ers kunnen fungeren als aanspreekpunt.	Laat de IT-gerelateerde collega's die zich bezighouden met verandering en innovatie, zo nu en dan werken op locatie waar de daadwerkelijke zorg wordt geleverd.
Leren en kennis opdoen die benodigd is voor de verandering, persoonlijk aanpakken.	Laat de 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' op team- of afdelingsniveau uitleggen hoe nieuwe applicaties werken.

Aangeven waarom participatie van behandelaren in IT-gerelateerd projecten van belang is voor het werk. Met het vergroten van dit inzicht zal de bereidwilligheid tot deelname toenemen.	Ook hier draait het weer om het creëren van inzicht van de meerwaarde, en dat de input van de behandelaar direct invloed heeft op de gebruiksvriendelijkheid en processen voor de eindgebruiker (zichzelf).
Beleg de participatie van behandelaren in IT-projecten, bij diegene die hier goed in zijn en plezier aan beleven.	Laat enkel behandelaren deelnemen die plezier beleven aan deelname.

Tabel 7: Enablers t.a.v. de digitale mindset

Inhibitor	Advies voor de praktijk
De aankomende verandering niet, niet tijdig en/of onpersoonlijk (per mail, sharepoint etc.) communiceren. De acceptatiegraad daalt hierdoor.	Zorg dat aankomende veranderingen persoonlijk worden gecommuniceerd op team- of afdelingsniveau.
Kennistekort bij de oudere behandelaren kan resulteren in angst, deze angst verlaagd de acceptatiegraad en het draagvlak voor verandering.	Vraag de 'aandachtsfunctionarissen' of 'super users' specifiek aandacht te geven aan de oudere collega's. Hulp van een directe collega werkt hierbij het beste.
(Slechte) e-learnings resulteren in een afnemende bereidheid tot leren.	Indien er moet worden gewerkt met e-learnings, zorg dan dat deze op niveau zijn en enkel relevante informatie bevatten. Laat de e-learnings maken door iemand met de juiste kennis. Vraag feedback en laat de e-learnings piloten met mensen van de werkvloer.
Het naderen van de pensioenleeftijd kan resulteren in weerstand om nog te leren.	Duidelijk de meerwaarde die de verandering met zich meebrengt kenbaar maken. Het stuk inzicht dat hiermee wordt gecreëerd zal resulteren in meer bereidheid om te leren.

Tabel 8: Inhibitors t.a.v. de digitale mindset

5.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een tijd waarin steeds meer zorginstellingen zich beginnen te realiseren wat de digitale transformatie voor hen betekent. Deze (toch wel enigszins onontkomelijke) transformatie laat deze zorginstellingen ondervinden dat zij pre-digitale wortels hebben.

Met de tijd zullen de werkprocessen veranderen en zullen de minder IT-onderlegde werknemers worden vervangen door meer IT-onderlegde werknemers. Dit zal uiteraard een boost geven aan de digitale mindset en de digitale transformatie vergemakkelijken.

De adviezen die zijn voorgekomen uit dit onderzoek hebben daarom een tijdelijke houdbaarheid. Advies is dan ook om in een later stadium een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren. Hiermee kan wederom worden aangegeven op welke factoren moet worden aangestuurd om een (meer) digitaal georiënteerde mindset te creëren. Met andere woorden, het onderzoek moet worden herhaald.

Naast het feit dat dit onderzoek zich beperkt tot een bepaalde periode in de tijd, is deze enkel geldig binnen de geestelijke gezondheidszorg. Ondanks dat de reguliere zorg nauw verwant is aan de geestelijke gezondheidszorg kan niet met zekerheid worden gesteld dat de uitkomsten gelden voor de gehele zorgsector (er is hier sprake geweest van een single case study). Advies is dan ook een vergelijkbaar onderzoek te doen binnen de reguliere zorg waarbij de resultaten met de geestelijke gezondheidszorg kunnen worden vergeleken.

Tevens is in dit onderzoek de tweedeling in visie tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang' sterk naar voren gekomen. Wellicht kan in vervolgonderzoek worden gekeken of deze visie kenmerkend is voor de (geestelijke) gezondheidszorg of wellicht ook in andere sectoren aan de orde is. Dus in welke mate is men bereid af te wijken van de kerntaken, en mee te werken aan digitalisering? En hoe bepalend is de sector hierin? In dit onderzoek zien we dat de sector 'zorg' zeer bepalend is. Naast dit gegeven lijken zorgverleners ook niet gevoelig voor de gedachte om vervangen te kunnen worden door digitale middelen. Ook dit lijkt een gegeven te zijn die in verband staat met de kernzaak 'zorg', deze bevindingen kunnen als input kunnen dienen voor vervolgonderzoek.

6. Conclusie

Middels dit onderzoek is gekeken naar enablers en inhibitors ten aanzien van de aspecten van de digitale mindset. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag 'hoe kunnen organisaties binnen de GGZ een geschikte digitale mindset creëren ten behoeve van succesvolle digitale transformatie?' Geeft dan ook inzicht op welke enablers en inhibitors organisaties binnen de GGZ kunnen inzetten om een (meer) digitaal georiënteerde mindset te creëren. Het hebben van de juiste digitale mindset onder het personeel zal resulteren in een succesvollere digitale transformatie.

Op basis van het theoretisch kader is een omschrijving gegeven van de digitale mindset, in dit onderzoek is daarbij uitgegaan van zeven aspecten welke tezamen de kern vormen van de digitale mindset, te weten: bewustwording, acceptatie, anticipatie, vooruitgang, focus, leren en competenties. Ook is op basis van dit theoretisch kader een beschrijving gegeven welke (bekende) enablers en inhibitors van invloed zijn op de aspecten van de digitale mindset. Echter blijkt het hier voornamelijk te gaan om descriptieve inzichten, en ontbreekt het aan prescriptieve inzichten. Organisaties binnen de GGZ missen hierdoor de handvatten die zij kunnen gebruiken voor het creëren van de digitale mindset.

Middels de casestudie (10 interviews bij stichting Arkin in Amsterdam) zijn de enablers en inhibitors in kaart gebracht. De weging van de enablers en inhibitors heeft plaatsgevonden op basis van open- en axiale codering. De reeds bekende enablers en inhibitors hebben hiermee een plaats gekregen (prescriptief inzicht) en de nieuwe inzichten vormen een toevoeging aan de bestaande theorie. Het totaaloverzicht kan zoals aangegeven gebruikt worden door organisaties om op in te zetten.

Het verschaffen van inzicht kenmerkt zich als een van de belangrijkste enablers, het inzien van de meerwaarde resulteert in meer acceptatie van de verandering. Om dit te bewerkstelligen moet het (hoger) management een helder plan opstellen hoe deze uitdraging vorm krijgt. Indien er sprake is van verandering dient de aankondiging (en dus het benadrukken van de meerwaarde) persoonlijk en kortstondig op de livegang plaats te vinden. Daarnaast is het inkopen van de juiste hardware en software van belang, deze moet goed werken, relevant en werkdruk verlagend zijn. Daarnaast is het hebben van gemêleerde teams (neem voldoende jong IT capabel personeel aan), het aanstellen van 'aandachtsfunctionarissen' op de werkvloer, en het hebben van een laagdrempelige plek om ideeën kwijt te kunnen van belang. Ook kan het aanstellen van een IT-er op locatie, het leren werken met nieuwe middelen persoonlijk aanpakken, en anticipatie in projecten beleggen bij collega's die hier plezier aan beleven, bijdragen aan het creëren van een (meer) digitaal georiënteerde mindset.

Anderzijds werkt de aankomende verandering niet, niet tijdig en/of onpersoonlijk (per mail, sharepoint etc.) communiceren averechts. Ook resulteert een kennistekort en het naderen van de pensioenleeftijd bij oudere werknemers in angst en weerstand. Daarnaast zorgen (slechte) e-learning tot een afnemende bereidheid om te leren.

Opvallend in het onderzoek is de tweedeling in visie tussen 'ik besef de onontkomelijkheid, en noodzaak om bij te blijven om mijn werk uit te kunnen blijven voeren' en 'ik wil naast mijn kerntaken daadwerkelijk meewerken aan een stuk vooruitgang'. De vraag in welke mate de (geestelijk) gezondheidszorg als sector hierin bepalend is, is wellicht een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

7. Referenties

Agarwal, R. (2020). "Achieving a Digital Mindset: Digital transformation relies on leaders, not technology." BizEd 19(1): 20-20.

Company, M. (2016). "Transformation with a capital T."

Deloitte (2017). "Culture Central to Digital-First Mindset." The Wall Street Journal.

Fitzgerald, M., et al. (2014). "Embracing digital technology: A new strategic imperative." MIT sloan management review, 55(2).

Gimpel, H. and Röglinger (2015). "Digital Transformation: Changes and Chances."

Haggerty, E. (2017). "Healthcare and digital transformation." Network Security 2017(8): 7-11.

Hansen, A. M., et al. (2011). "Rapid adaptation in digital transformation: A participatory process for engaging is and business leaders." Mis Quarterly Executive 10(4): 175-185.

Hartl and Hess (2017). "The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study."

Hemerling, J., et al. (2018). "Its not a digital transformation without a digital culture."

Herrmann, M., et al. (2018). "Digital Transformation and Disruption of the Health Care Sector: Internet-Based Observational Study." Journal of Medical Internet Research 20(3): 7-7.

Hess, T., et al. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy."

Kane, G. C., et al. (2016). "Aligning the Organization for its Digital Future." MIT Sloan Management Review.

Kane, G. C., et al. (2017). "Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World."

Karimi, J. and Z. Walter (2015). "The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry."

Lipman, V. (2017). "Practical Tips To Help Companies Develop A Digital Mindset."

Ritu, A., et al. (2010). "The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead."

Saarikko, T., et al. (2020). "Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm."

Solberg, E., et al. (2020). "Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation." California Management Review 62(4): 105-124.

Tabrizi, B., et al. (2019). "Digital transformation is not about technology."

Vey, K., et al. (2017). "Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation."

Vial, G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda."

Yin, R. K. (2014). "Case Study Research: Design and Methods."

Yoo, Y., et al. (2010). "The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research."

Bijlage 1

Interviewvragen

Inleiding bij de vraag 1: veel organisaties ondergaan momenteel in meer of mindere mate een digitale transformatie. Deze transformatie zorgt voor een andere manier van werken en vraagt om een bepaalde mate van bewustwording onder het personeel (dat dit onontkomelijk is en van belang voor het voortbestaan van de organisatie).

1. In welke mate is digitale transformatie onontkomelijk en noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie?

1.1 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het vergoten van deze bewustwording?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
 - Het krijgen van ruimte door het management.
 - Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
 - Het inkopen van de juiste hardware en software.
 - Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
 - Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
 - Personeel belonen.
 - Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).
- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

1.2 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze bewustwording?

Inleiding bij de vraag 2: naast bewustwording hebben we ook te maken met acceptatie en flexibiliteit. Het gaat er hier om of men bereid is de veranderingen te accepteren en te willen werken met nieuwe middelen (software + multimedia devices).

2. In welke mate accepteert u de (digitale) ontwikkelingen die nu plaatsvinden binnen Arkin?

2.1 In welke mate bent u bereid te werken met nieuwe software + devices zowel binnen- als buiten het zorgproces?

2.2 Hoe kijkt u aan tegen het steeds hogere tempo waarmee software zich ontwikkelt en zichzelf opvolgt?

2.3 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het vergoten van deze acceptatie en het willen werken met nieuwe software en devices?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).

- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

2.4 Zou er meer draagvlak en acceptatie van de (aankomende) veranderingen kunnen worden gecreëerd met behulp van betere en tijdige communicatie?

2.5 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze acceptatie en bereidheid?

Inleiding bij de vraag 3: als we kijken naar de theorie en het hebben van een bepaalde mindset, kunnen we de zero-sum- en de expendable-sum mindset onderscheiden. Het gaat er hier om of de digitale transformatie zorgt voor algehele vooruitgang of juist vervanging (concurrentie/bedreiging).

3. Ziet u de digitale transformatie als algehele vooruitgang of juist als vervanging (concurrentie/bedreiging) voor uw eigen werkplek? En waarom?

3.1 Heeft u het idee dat de digitale transformatie een positieve impact heeft op de kwaliteit van zorg? En waarom? Heeft u een concreet voorbeeld?

3.2 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het (verder) verbeteren van dit beeld?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).

- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

3.3 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan dit beeld?

Inleiding bij de vraag 4: voor Arkin is het van belang dat het personeel meedenkt en verbeteringen aandraagt, een focus innovatie met een digitale inslag.

4. Heeft u het idee dat u een focus op innovatie heeft?

4.1 Zo ja, draagt u nieuwe ideeën dan ook aan? Heeft u een concreet voorbeeld?

4.2 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het stimuleren van deze focus en het aandragen van ideeën?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.

- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).
- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

4.3 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze focus?

Inleiding bij de vraag 5: het werken met nieuwe digitale middelen vergt bepaalde competenties. Om deze te vergaren moet men bereid zijn te leren.

5. Bent u bereid tijd en energie te steken in het leren werken met nieuwe middelen?

5.1 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het stimuleren van deze bereidheid?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).
- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

5.2 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze bereidheid?

Inleiding bij de vraag 6: naast de bereidheid te willen leren is er ook sprake van de overtuiging of men bepaalde competenties 'kan' leren. In de theorie wordt gesproken over de fixed mindset vs. de growth mindset.

6. Heeft u het idee te kort te schieten in bepaalde competenties die benodigd zijn om met digitale middelen te kunnen werken? Heeft u een concreet voorbeeld?

6.1 Heeft u het idee dat bepaalde competenties vast staan of dat u deze kunt bijleren?

6.2 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het stimuleren van de overtuiging dat u competenties kunt vergaren en deze niet vast staan?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).

- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

6.3 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze overtuiging?

Inleiding bij de vraag 7: de juiste digitale mindset vergt ook een bepaalde mate van bereidheid van het personeel, om te anticiperen in IT-projecten, waarbij samenwerking, kennisuitwisseling en het leveren van input centraal staan.

7. Bent u bereid deel te nemen aan IT-projecten?

7.1 Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet?

7.2 Welke van de volgende zaken zouden volgens u kunnen bijdragen aan het vergoten van deze bereidheid?

- Top-down uitdraging en role-modelling door het management.
- Het krijgen van ruimte door het management.
- Het krijgen van scholing om de benodigde competenties te vergaren.
- Het inkopen van de juiste hardware en software.
- Het aannemen van nieuw personeel met een innovatieve kijk en digitale competenties.
- Personeel laten deelnemen in digitale projecten.
- Personeel belonen.
- Het stimuleren van cross-functionele samenwerking (IT-personeel & niet IT-personeel).

- ❖ Hoe wordt nu omgegaan met deze factoren en/of hoe worden deze toegepast?
- ❖ Zijn er concrete voorbeelden te noemen?

7.3 Zijn er in uw optiek nog factoren welke niet benoemd zijn maar wel bijdragen (of afbreuk doen) aan deze bereidheid?

Inleiding bij vraag 8: om factoren niet over het hoofd te zien, zal nogmaals worden geresumeerd wat de digitale mindset is, en of er nog factoren zijn die de geïnterviewde zouden kunnen helpen of juist belemmeren in het creëren van deze mindset.

We hebben het gehad over de digitale mindset welke bestaat uit een stuk bewustwording, acceptatie, een wel of niet positieve kijk op vooruitgang, innovatieve focus, de bereidheid te leren, het beeld van de eigen competenties en participatie in IT-projecten. Als we kijken naar dit gehele plaatje, zijn er dan nog factoren die u zouden kunnen helpen of juist belemmeren?