

Snel is niet per se beter

Klaar voor de digitale transformatie?

Geen bedrijf ontkomt aan de digitale transformatie. Dus zorg dat je als ondernemingsraad een volwassen gesprekspartner bent, zegt organisatieadviseur Winfried Bouts. Maar hoe word je dat?

Big data, cloud computing, machine learning, artificial intelligence. Digitale transformatie is een vaag begrip, omgeven door een hoop "high tech buzzwords". Voor veel mensen op de werkvloer is het de ver-van-mijn-bed-show. Begrijpelijk, maar dat moet toch echt anders, is de dringende boodschap van Winfried Bouts. Hij is innovatieconsultant bij de Wissema Group, dat een scholingsprogramma heeft voor ondernemingsraden op het gebied van digitale transformatie.

Digitale transformatie ≠ digitalisering

Eerst een misverstand uit de wereld helpen. We hebben het hier niét over digitalisering, zegt Bouts. Digitalisering is het omzetten van analoog naar digitaal. Die fase is een opstap naar een volgende, ingrijpendere vernieuwing. Bij digitale transformatie kantelen organisatieprocessen door de inzet van slimme technologieën. Het verdienmodel gaat op de schop en bedrijfstakingen worden opgeschud. Het klassieke voorbeeld is taxibedrijf Uber dat met een slimme app veel mensenwerk overbodig maakte. Maar oudgediende Philips maakte evengoed een succesvolle comeback als digitaal platformbedrijf in zorgtechnologie. En online boekenwinkel Bol.com wist dankzij platformtechnologie te transformeren van webwinkel naar digitaal handelsplatform.

Bouts maakte als adviseur van de ondernemingsraad van een reisorganisatie zelf van dichtbij mee wat er kan gebeuren als een bedrijf stilzit. De organisatie verloor de digitaliseringsslag en ging failliet. 'De pakketreizen zoals zij die aanboden, waren makkelijk te digitaliseren. Op een gegeven moment kon de consument hun reizen eerder op het internet samenstellen dan de intercedenten zelf. Als reisorgani-

satie moet je dan een andere waarde zien toe te voegen. Dat is nooit gebeurd. Men ging op de oude voet verder.'

Wat had de or kunnen doen om het tij te keren?

'Zo simpel ligt het helaas niet. Soms worden er ongelukkige bedrijfsbeslissingen genomen. In dit geval werden er winkels overgenomen, terwijl de reiswereld allang digitaal was geworden.' Het zijn verraderlijke processen, zegt hij. 'Heel lang is het stil en dan in één klap is een businessmodel om zeep. Een afwachtende houding is niet meer vol te houden. Daarvoor gaan veranderingen te snel.'

Krijgt elke organisatie ermee te maken?

'Ja, geen enkele organisatie ontkomt eraan. Als je in de reiswereld of in de bankwereld werkt, zit je er middenin. Maar niet alleen het bedrijfsleven krijgt ermee te maken. Ook de overheid, het onderwijs, de universiteiten. De transformatie hoeft niet altijd zo razendsnel en zo ingrijpend te zijn als bij Uber. Andere gaan bedachtzamer te werk. Snel is niet per se beter. Bij elke organisatie zal het proces er anders uitzien. Het is een proces waar je als organisatie zelf vorm aan geeft. Maar verandering is onvermijdelijk en die zal vroeg of laat toeslaan. De veranderingen hebben hoe dan ook enorme consequenties voor werkprocessen, competenties en banen. Daarnaast doemen er tal van nieuwe ethische vragen op over privacy en de toekomst van werk. Daarom is het belangrijk om als ondernemingsraad vanaf het begin pro-actief mee te denken. Je moet voorkomen dat je erdoor overvallen wordt.'

Gebeurt dat genoeg?

'Nee, als adviseur kijk ik bij veel organisaties binnen en dat



Winfried Bouts, Wissema Group

gesprek wordt nog heel weinig gevoerd.' Onderzoeken bevestigen zijn beeld. Een enquête door het Nationaal Register (1) onder de top van het bedrijfsleven laat zien dat slechts een derde van de respondenten een goed beeld van de effecten van digitalisering. Tegelijkertijd onderschatten ze de impact die de digitale revolutie kan hebben. Onderzoek dat Wissema Group liet doen naar de "digitale volwassenheid" van ondernemingsraden (2) geeft eenzelfde beeld. Bij de meeste ondernemingsraden zijn big data of kunstmatige intelligentie (AI) geen hot topics. De meeste leden komen pas in actie bij een specifieke klacht.'

Hoe ga je dat gesprek aan, waar begin je?

'Voer om te beginnen eens een gesprek over de visie. Is er überhaupt een strategie of 'roadmap'? Hoe ziet die eruit? Zorg dat je voldoende expertise in je ondernemingsraad hebt om als volwassen gesprekspartner te fungeren. Let daarop bij aspirant-leden. Huur expertise in of volg een scholing. Probeer een open houding aan te nemen. Veel ondernemingsraadsleden zien digitalisering te beperkt: als een bezuinigingsoperatie waarbij banen verloren gaan. Natuurlijk, dat moet je zien te vermijden. Maar kijk vooral

Wie is verantwoordelijk voor een algoritme?

ook naar de kansen. Hoe kan digitale transformatie deze organisatie vooruithelpen?'

Wat zijn belangrijke onderwerpen om mee aan de slag te gaan?

Om te beginnen is het belangrijk in te schatten hoe het werk gaat veranderen, zegt Bouts. 'Welke taken verdwijnen er en welke komen erbij? Daar moet je op anticiperen. Zijn medewerkers voldoende digitaal toegerust voor de veranderingen? Kunnen zij omgaan met nieuwe technologieën? Zie er als ondernemingsraad kritisch op toe dat scholing serieus gebeurt. Laat mensen niet zwemmen. Dat zie ik wel gebeuren. Zo van: "Hier heb je duizend euro, zoek maar iets uit." Medewerkers hebben een richting nodig.' 'Daarnaast zijn er nieuwe ethische vragen. Veel grote bedrijven hebben HR-systemen die selecteren op basis van algoritmes. Dergelijke bots zijn allang geen toekomstmuziek meer. Op basis van die algoritmes wordt een voorselectie gemaakt voor een vacature of een pool om mensen in projecten te plaatsen. Maar die algoritmes zijn niet neutraal. Die worden geprogrammeerd en gevoed met data; daar kan een vooroordeel insluipen. Dat roept de vraag op of zo'n bot wel kritisch is getest. En: wie is verantwoordelijk voor een algoritme?'

Een ander belangrijk thema is dataverzameling, vervolgt hij. 'Welke datasets worden geanalyseerd en wat gebeurt daarmee? Wat mag een werkgever bijvoorbeeld doen met informatie over aanwezigheid van het personeel? Hoe kun je data analyseren zonder de privacy van klanten te schenden?'

Heb je voorbeelden van een succesvolle aanpak?

'Onlangs woonde ik een presentatie bij van een ondernemingsraad voor de Raad van Bestuur. De or had een analyse gemaakt van de trends en die vervolgens doorgerekend naar de organisatie. Dat zoveel beroepen werden geraakt, wisten de bestuurders niet. Daar schrokken ze van. Er wordt nu gekeken welke wijzigingen in de opleidings sfeer er nodig zijn.' **L**

1. NATIONAAL REGISTER. NULMETING DIGITALE TRANSFORMATIE IN BOARDROOMS IN NEDERLAND 2019.

2. GROWTH MINDSET TO ATTAIN DIGITAL MATURITY. VU MASTERSCRIPTIE. SAHELI CHOWDHURY 2020.