

Accelereren kun je leren

Human capital & change impact van digitalisering

Bright & Company | People Strategy

Auteurs:

Ruurd Baane, Tony Brugman en Emma van Wissen namens Bright & Company.

Deze paper is tot stand gekomen mede in samenwerking met een werkgroep vanuit de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD). Vanuit deze werkgroep hebben meegeschreven:

- **Henk Langeveld** - Interim HR Directeur / Senior Consultant
- **Rolf Rijkmans** - Interim HR Directeur
- **Richard Teurlings** - Teurlings Consulting

VAN START

De ontwikkeling van de digitale informatietechnologie gaat zo snel en grijpt zo diep in dat het organisaties fundamenteel verandert. Het plaatst leiders iedere dag voor nieuwe uitdagingen en keuzes. Waar begeeft uw organisatie zich in de race? Zit u nog in de driverseat? Of wordt u links en rechts ingehaald? Het zijn uitdagende tijden om het stuur recht te houden. Befaamd race coureur Mario Andretti benoemde het treffend: "If everything seems under control, you're just not going fast enough."

Optimaal in kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen vereist alertheid. Dit betekent niet alleen weten wat technologisch mogelijk is, maar het ook succesvol kunnen toepassen. Hoewel de technologische mogelijkheden onuitputtelijk zijn, wordt de realisatie ervan grotendeels bepaald door het (aanpassings)vermogen van managers en medewerkers. Digitalisering vergt daarmee meer dan een technische aanpak. Het blijkt steeds meer een capability revolutie. In deze paper gaan we in op de vraag hoe je het vermogen van mensen kunt activeren om dienstverlening en bedrijfsprocessen snel aan te passen aan de nieuwe eisen. Anders gezegd: hoe creëer je een digitale cultuur die mensen aanmoedigt om actief verandering te omarmen en continu de veerkracht van de organisatie te bevorderen? En wat vraagt dit van belangrijke betrokken spelers: bestuurders, toezichthouders, HR, managers én medewerkers zelf.



CONCURRENTIE VERHEVIGT, SPELREGELS VERANDEREN

Digitale transformatie is een brede bedrijfstransformatie

Digitalisering is het magische antwoord op een veelheid aan actuele bedrijfsuitdagingen. In de kern gaat het om het slim gebruik maken van nieuwe toepassingen om klanten beter, sneller en goedkoper te bedienen. In de tijd bezien zijn digitaliseringsgolven niet nieuw, maar de snelheid waarmee nieuwe technologie zich momenteel aandringt en door-ontwikkelt, is duizelingwekkend. Voor sommige branches geldt zelfs: wie het snelst infrastructuur opbouwt en (toegang tot) klanten creëert, is de winnaar. Te laat anticiperen kan dodelijk zijn¹. Het daadwerkelijk voor elkaar krijgen van een digitale transformatie is voor veel organisaties een spannend en ongewis proces. Het raakt de totale organisatie én iedereen die daarbinnen werkt. En de voorspellingen zijn: 'we ain't seen nothing yet'!

Vele rapporten zijn volgeschreven en we struikelen over de lijstjes met digitale toepassingen. De grote drivers achter de digitale revolutie zijn razendsnelle ontwikkelingen in big data, robotisering, kunstmatige intelligentie, Internet-of-Things, blockchain, augmented en virtual reality, 3D-printing, quantum computing, drones, etc². Wat al deze ontwikkelingen gemeen hebben, is dat de grenzen tussen de fysieke en de digitale wereld verdwijnen. Hierdoor ontstaan er nieuwe dimensies om extra waarde te creëren voor klanten of aandeelhouders. Hoewel de reikwijdte voor iedere organisatie verschilt, zet digitalisering traditionele bedrijfsmodellen, klantinteracties en bedrijfsprocessen op scherp. In de kern gaat het om drie effecten:

Disruptie van verdienmodellen

Veranderen of verdwijnen

Slimme technologische toepassingen en verrassende marketingstrategieën zorgen ervoor dat markten worden opgeschud. 'To disrupt or to be disrupted' lijkt het nieuwe credo. De gemiddelde levensverwachting van bedrijven verandert hierdoor radicaal. Erop gokken dat dit aan jouw bedrijf voorbij gaat, is ijdele hoop. Er is altijd wel een alerte student die de zwakke plek in het systeem vindt en zal benutten.

Hiermee zijn nieuwe wetten ontstaan van succesvol opereren, waarbij het 'winner-takes-all' principe dominant wordt. Het is versnellen of ingehaald worden. Slecht aangepaste bedrijven en sectoren verliezen in een rap tempo hun (klant)waarde. Digitalisering vergroot de noodzaak om dynamisch en wendbaar te zijn. Leaders die zich hiervan bewust zijn en hierop weten te anticiperen, zien mogelijkheden en laten zich minder overvallen.

Real-time klantinteractie

Data is de nieuwe brandstof

Klanten zijn gewend geraakt aan snelheid en instant bevrediging van behoeften. Het vermogen om een (digitale) infrastructuur te creëren waardoor je klanten (gedrag) zó goed kan analyseren en voorspellen zodat ze bij jou uitkomen, wordt steeds lucratiever. Succesvolle organisaties zijn in staat om deze inzichten in te zetten voor een naadloze en gepersonaliseerde klantervaring.

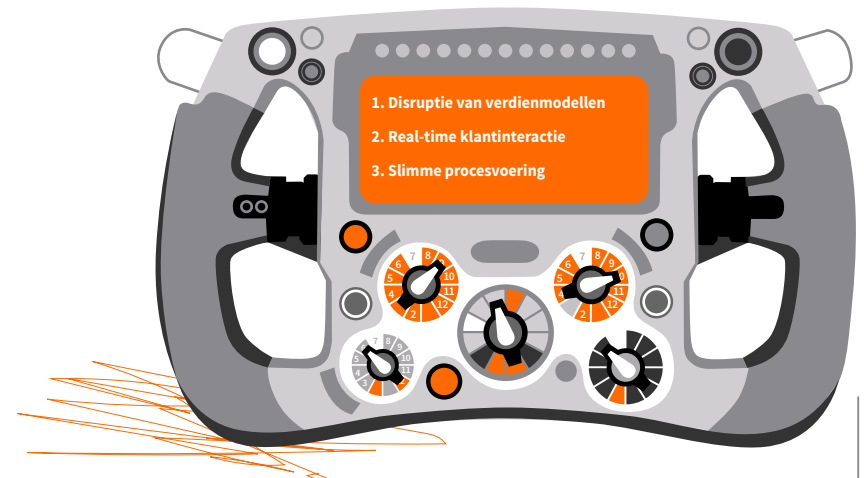
Door het op grote schaal toepassen van data-analyse en voorspellende algoritmen wordt het gedrag van klanten niet alleen voorspeld, maar in toenemende mate ook bepaald. Predictieve diensten zullen zich steeds verder door-ontwikkelen tot *prescriptieve* diensten. Steve Jobs was zijn tijd wat dat betreft al vooruit: "It's not the customer's job to know what they want".

Slimme procesvoering

Minimale effort, maximale opbrengst

De toenemende rekenkracht van computers en de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie, hebben er in korte tijd voor gezorgd dat slimme systemen steeds complexere taken kunnen uitvoeren. Zij voeren op basis van algoritmen opdrachten uit en zetten anderen aan tot actie.

Dit leidt onherroepelijk tot aanpassingen in productie- en werkprocessen. Het is in dat opzicht niet verwonderlijk dat het standaardiseren en optimaliseren van processen een van de belangrijkste drijfveren is voor de inzet van technologie. Efficiënte en hoogwaardige operatie "met één druk op de knop" wordt steeds meer werkelijkheid... en de standaard. Tegelijkertijd vormt het een bron voor creativiteit en innovatie, verpakt in handige apps en tools.



AANPASSEN IN EEN HOGERE VERSNELLING

Digitale revolutie is vooral een culturele en capability revolutie

Voor de meeste organisaties is succesvolle digitalisering een proces van vallen en opstaan. Steeds nadrukkelijker blijkt: hoe technisch de oplossing ook is, het succes wordt bepaald door de menselijke omgang ermee. Het belangrijkste obstakel zit in culturele en gedragsfactoren³. Het vergt veranderbereidheid, aanpassingsvermogen, kunnen omgaan met onvoorspelbaarheid, en (versneld) ontwikkelen en werven van digitale kennis en skills. Leiders spelen een cruciale rol bij het effenen van de weg voor de digitale transformatie. Onwetendheid over de obstakels en valkuilen is een belangrijke reden waarom de snelheid van technologische veranderingen vaak achterblijft bij de verwachtingen. Wij zien vier knelpunten op human capital gebied:

A Aard en volume van werk veranderen in rap tempo

Digitalisering van arbeid is baanbrekend

Digitalisering heeft ontegenzeggelijk impact op de aard en het volume van het werk. In de discussie hierover ligt de nadruk vaak op het verdwijnen van banen. Niet alleen fysiek of repeterend werk, maar ook cognitieve taken kunnen vaak al goedkoper, sneller of kwalitatief beter worden uitgevoerd door algoritmen en omdat robots zich nooit ziekmelden, 24 uur per dag werken en geen loonsverhoging vragen, zijn zij een aantrekkelijk alternatief. Niet voor niets wordt al gesproken van het fenomeen 'baanloze groei' en wordt er al gespeculeerd op robotbelasting.⁴

Terwijl politici en economen naarstig in kaart proberen te brengen wat de kwantitatieve en kwalitatieve effecten op de werkgelegenheid zijn, pakken de banenverslinders op de werkvloer door. Sommige banen worden in geheel overgenomen door robots of slimme software, maar vaker gaat het om het verschuiven van deeltaken. Uiteraard verschilt de impact per sector, regio en periode⁵. McKinsey becijferde dat bijna 45 procent van al het werk dat mensen vandaag de dag doen, met de huidige technologie geautomatiseerd kan worden⁶. Op korte termijn lijkt de kans dat je functie volledig wordt geautomatiseerd veel kleiner is dan de kans dat het beroep zal veranderen als gevolg van nieuwe technologie⁷.

Nieuwe impulsen

Tegenover het verdwijnen van banen, creëert technologisering ook nieuwe banen. Die zijn veelal gerelateerd aan ontwikkeling, onderhoud en bediening van technologie⁸. Voorbeelden zijn mens-robot-interactiespecialist, drone piloot, smart-home expert, privacy consultant, data scientist, virtual assistant, zorg-navigator, vlogger, docent

webdevelopment of social media architect.

Ook hier verschillen de onderzoeken weer in de mate waarin er nieuwe banen gecreëerd zullen worden. McKinsey becijferde dat er zelfs meer nieuwe banen verschijnen dan dat er verdwijnen⁹. Maar gevierde economen als Krugman en Summers beweren met dezelfde overtuigingskracht dat er zeker geen garantie is dat de technologische vooruitgang zal leiden tot werkgelegenheidsgroei, zoals bij vorige industriële en automatiseringsrevoluties wel het geval bleek.

B

Skill-gap tussen benodigde en aanwezige kwaliteiten

Collectief in de squeeze?

Veel organisaties zitten met (grote) groepen medewerkers die in het verleden goed pasten bij de opgaven en bijbehorende werkzaamheden. Maar aangejaagd door de digitalisering zal in sneltreinvaart een beroep worden gedaan op nieuwe vaardigheden. Omdat de snelheid van digitale ontwikkeling toeneemt, neemt de tijd om hierop te anticiperen af. Mensen die hun werk zien veranderen of verdwijnen, zijn niet zomaar in te zetten op nieuwe functies. De uitdaging zit erin dat 'digit talent' schaars is en dat er een overschot aan verouderde vaardigheden dreigt.

Versterken van Digitale Intelligentie

Om relevant te blijven, neemt het belang van digitale intelligentie dus toe. 'DQ' is de verzameling van sociale, cognitieve en emotionele vaardigheden die individuen in staat stellen om zich aan te passen aan de eisen van de digitale tijd¹⁰. Relevante sociale vaardigheden zijn vooral gericht op waarnemen, adaptievermogen, leren, oordeelsvorming en besluitvaardigheid. Cognitieve skills zijn originaliteit, ideeënvorming en uitdrukkingsvaardigheid. Vanuit het World Economic Forum wordt nog een aantal extra essentiële digitale vaardigheden toegevoegd, zoals de ontwikkeling van je digitale identiteit, omgang met apparaten, digitale beveiliging en het vermogen om online te communiceren, empathisch te zijn en virtuele relaties aan te gaan¹¹. De '21st century skills' worden ook wel aangeduid met de vier C's: Critical thinking, Creativity, Communication en Collaboration.

Vergroten van de learning agility

De skills revolution vraagt van velen een nieuwe mindset, omdat nooit eerder de levenscyclus van kennis en vaardigheden zó kort was. Duidelijk is dat 'blijven hangen' in het bestaande, serieus negatieve impact heeft op iemands arbeidsmarktwaarde. Voor werknemers wordt het vermogen om werk te krijgen en te houden niet langer bepaald door wat ze al kunnen, maar hoe snel ze zich aan kunnen passen en door wat ze nog gaan leren.

Degenen die beschikken over de juiste vaardigheden van dat moment krijgen het steeds meer voor het zeggen. Zij weten kansen te creëren en kiezen waar en wanneer ze werken.

DIGITALE VAARDIGHEDEN STEEDS BEPALENDER VOOR SUCCES

Future
Productivity



Agility



44%

Growth
Mindset



Vitality

Digital
Intelligence
Quotient

52%

Maar voor degenen die daar niet over beschikken, lijkt de arbeidstoekomst ongewis. Dit kan leiden tot een steeds groter wordende kloof tussen de haves en have not's op de arbeidsmarkt. Leaders hebben geen invloed op het tempo waarin technologische ontwikkelingen zich voltrekken. Maar wel in de mate waarin zij investeren in de kennis en vaardigheden van hun mensen.

C Traditionele manieren van organiseren staan onder druk

Pop-up in plaats van top-down

De digitalisering en de dynamiek die dit teweeg brengt, zorgt ervoor dat organisaties ook qua opzet en vorm worden uitgedaagd. De noodzaak om snel te kunnen schakelen, maakt dat er behoefte is aan wendbare structuren en fluïde samenwerkingsvormen rond klantvraagstukken. In sommige gevallen stimuleert digitale technologie een compleet nieuwe organisatievorm, zoals platformorganisaties. Silo's en interne barrières die samenwerking en kennisdeling belemmeren worden bewust geslecht. Bedrijfsomvang is geen graadmeter meer van succes; grote organisaties leren juist van kleine innovatieve clubjes.

Werk laat zich niet in een mal gieten

ICT en digitale technologie maken het mogelijk om taken binnen functies op te knippen of te herschikken. De samenkomst van vraag en aanbod zal in toenemende mate op klus-niveau plaatsvinden. Traditionele arbeidscontracten worden (gedeeltelijk) vervangen door contracten voor specifieke opdrachten met een kortere termijn. Steeds meer mensen werken op basis van losse opdrachten (de "gig economy"). Doordat werk tot de kleinst deelbare eenheid wordt afgebroken, worden individuele afspraken tussen een aanbieder en een afnemer steeds vaker per transactie gemaakt. Dit maakt het minder vanzelfsprekend voor werkenden om een stabiel en regelmatig inkomen te creëren.

D Digitale cultuur clash

Verankeren in het digitale DNA

Om opgewassen te zijn tegen de continue stroom aan (digitale) initiatieven, is het van belang een organisatiecultuur te creëren die mensen aanmoedigt om actief vernieuwing te omarmen. Zowel individueel als collectief vraagt dit om digitaal bewustzijn en aanpassingsvermogen. Sommige organisaties borgen dit expliciet in een 'digitaal DNA', dat voor iedereen ongeacht functie of positie van toepassing is. Het heeft immers weinig zin om bijvoorbeeld een specialist op het gebied van kunstmatige intelligentie of een team van data-analisten aan te trekken, als de rest van de organisatie geen idee heeft waarom deze mensen zijn aangenomen.

Nog vooral lipservice...

Cultuur-issues komen keer op keer naar voren als grootste blokkade bij het realiseren van digitale transformaties. In het onderzoek van Capgemini naar het creëren van een digitale cultuur komen als belangrijke kenmerken naar voren: innovatief gedrag dat toestaat ontwrichtend te denken en met nieuwe ideeën te komen; data gestuurd werken; snelheid en dynamiek in besluitvorming; het creëren van cross-functionele teams die organisatie brede samenwerking bevorderen; het stimuleren van partnerships met externe netwerken; samenwerken met klanten; en een 'digital-first' mindset als geloof in de weg vooruit. Opvallend is dat medewerkers een stuk sceptischer zijn ten aanzien van de aanwezigheid van deze cultuur dan leidinggevendenden.¹²

E Leiderschapslacune

Digitale kloof

Leaders in het digitale tijdperk spelen een cruciale rol bij het realiseren van de digitale transformatie. Zij blijken echter in de praktijk nog niet de verpersoonlijking daarvan te zijn. Nog maar weinig leaders blijken een fundamenteel geloof te hebben in en zelf het voorbeeld te zijn van de beoogde digitale koers. Laat staan dat ze het vraagstuk tastbaar en begrijpelijk weten te maken en om kunnen zetten in concreet gewenst gedrag voor hun mensen.

Daar waar we het over leiderschap hebben, bestaat er overigens geen exclusieve leiderschapsstijl die hoort bij het transformeren van bedrijven naar een digitale toekomst. Het gaat er vooral om dat leaders in staat zijn om vast te stellen welke condities in termen van strategie, organisatie en cultuur nodig zijn om de digitale transformatie te realiseren, waarbij digitalisering niet als apart onderdeel wordt gezien maar volledig is geïntegreerd in alle facetten van de organisatie. Dit betekent vooral de digitale ambities actief vertalen in concrete plannen en in doelstellingen van medewerkers en daar een actieve voortrekkersrol in pakken.

**LEIDERSCHAP IN HET DIGITALE TIJDPERK:
DE WEDSTRIJD WINNEN ZONDER
HET STUUR ZELF IN HANDEN TE HEBBEN**



F

Sociale en ethische aspecten

Baanpolarisatie en grotere ongelijkheid

Een bijeffect van de digitalisering is dat het traditionele werk van groepen mensen zal verdwijnen. Dit vergroot de kans op werkloosheid en daarmee een inkomenskloof. Dit proces is al zichtbaar; het aandeel van de productiefactor arbeid in het nationaal inkomen daalt al jaren en het aandeel van de factor kapitaal neemt juist toe.¹³ Zo is er al een duidelijke daling te constateren van de werkgelegenheid en druk op de lonen van middelbaar opgeleiden.¹⁴ Vast staat dat de een meer zal profiteren van de technologische ontwikkelingen dan de ander. Met de eigenaren van platforms en robots als absolute winnaars. Een verdere concentratie van inkomen en vermogen – en daarmee van macht – is niet denkbeeldig.¹⁵

Effecten op kwaliteit van arbeid – digitaal taylorisme of walhalla?

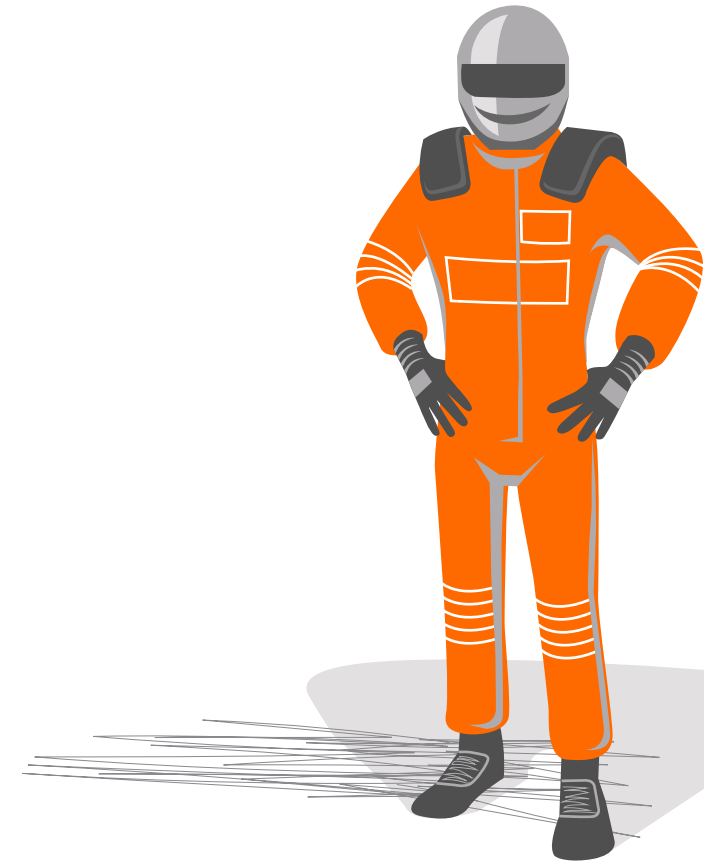
Een ander bijeffect van toenemende automatisering en robotisering is dat het overblijvend werk voor mensen eentoniger kan worden. In het boek *Mindless* laat Simon Head zien hoe werknemers elke minuut van hun werkdag gecontroleerd worden als mensen door algoritmen worden aangestuurd.¹⁶ Mensen moeten bijna zelf in een robot veranderen om op tijd alles af te krijgen. Digitalisering kan dan leiden tot een afname van autonomie en ontplooiing, wat weer afbreuk doet aan bevoegdheid en de beoogde productiviteitswinsten.¹⁷ Dit fenomeen wordt ‘taakverschraling’ genoemd. Paradoxaal gaat de reddenatie ook andersom op en biedt het kansen voor taakverrijking. De ‘human augmentation’ beweging neemt de mens juist als uitgangspunt en onderzoekt hoe deze beter en zinvoller werk zou kunnen leveren door het gebruik van slimme machines. Juist in het domein van vaardigheden die voor een robot nauwelijks onder de knie te krijgen zijn, zoals nieuwsgierigheid, empathie, voelen, anticiperen op het onbekende, experimenteren, ligt de toekomst voor menselijke arbeid.¹⁸

Mindfull of mind full?

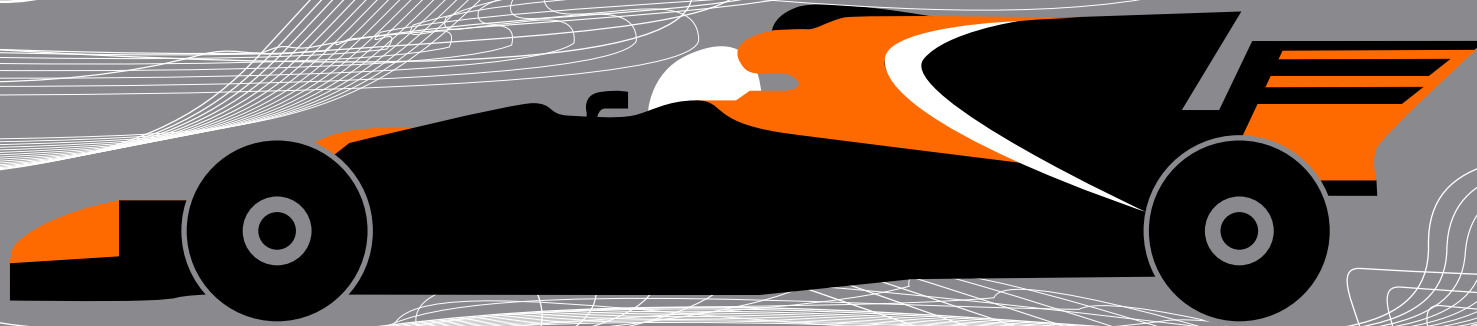
Dankzij technologische ontwikkelingen kunnen we steeds sneller werken, onafhankelijk van tijd en plaats. Maar waar veel digitale hulpmiddelen vaak zijn bedoeld om het (werk)leven aangenamer en makkelijker te maken, zien we dat er in de praktijk juist steeds meer druk wordt ervaren als gevolg van het continu online zijn, ‘aan staan’ en de angst om iets te missen. Medewerkers krijgen steeds meer informatie te verwerken, op elk mogelijk tijdstip en op elke mogelijke plek. Als gevolg hiervan worden mensen minder productief, minder gefocust, meer gestrest en vervagen grenzen tussen werk en privé. De gevolgen uit zich in fysieke, psychische en emotionele klachten, en kunnen uitmonden in verzuim en burn-outs.¹⁹

Bescherming van data en systemen

Omgaan met data en jezelf en als organisatie blootstellen aan sociale media brengt ook veiligheidsrisico's met zich mee. Verschillende vormen van computercriminaliteit zijn bekend: diefstal van data, illegaal kopiëren van vertrouwelijke data, veranderen van data, maar ook het verspreiden van virussen en andere malware en aanvallen. Preventief handelen op ‘cybersecurity’ bij robotiserings- en automatiseringsbeslissingen wordt steeds belangrijker.



VERANDERKUNDIGE IMPLICATIES VAN DE DIGITALE AGENDA



HET WIEL VERWISSELEN TIJDENS DE RACE

Digitale transformatie vanuit veranderperspectief

De digitale race die op maatschappelijk, bedrijfs- en individueel niveau voortraast, zal voorlopig alleen maar intenser worden. Technologisch lijken de mogelijkheden onbegrensd. Veel leiders realiseren zich in toenemende mate hoe aardverschuivend en veelomvattend de impact van digitale revolutie is. Het transformatieproces om mensen hierin mee te krijgen is een kunst op zich. En helaas... hier is geen blueprint voor.

Met technologische vernieuwingen ben je er niet... daar begint het pas

Al eerder werd opgemerkt dat digitalisering vaak primair wordt aangevlogen als een technische exercitie. De grote investeringen worden gedaan in de hard- en software. Te weinig aandacht voor het veranderproces leidt er echter toe dat digitale toepassingen onvoldoende worden geëffectueerd, omdat de mensen de nieuwe tools, technieken of werkwijzen beperkt omarmen of er daadwerkelijk gebruik van maken. Dit is overigens geen nieuw fenomeen. Nobelprijswinnaar Robert Solow zei begin jaren '90 al: "we zien overall computers, behalve in de statistieken over productiviteit". De achterliggende vraag is: hoe dit te doorbreken?

The trouble with change

Zoals bij iedere verandering zijn er organisaties die starten vanaf de eerste startrij, organisaties die zich in het middenveld begeven en organisaties die in de achterhoede rijden. In die zin is de digitale transformatie niet anders dan een regulier verandertraject. Sommige organisaties varen er behendig op mee, terwijl anderen worstelen om de ontwikkelingen bij te houden. Vooral bedrijven die een langere historie kennen met medewerkers die er al langere tijd werkzaam zijn, blijken moeite te hebben om de vernieuwing te omarmen.²⁰ Tot zo ver niets verwonderlijks.

Veranderen zien als een positief proces met lonkend perspectief is makkelijker gezegd dan gedaan. Het is vaak een hardnekkig proces, dat leidt tot onzekerheid en aantasting van bestaande verhoudingen. Vertrouwen op het bestaande is dan vaak het meest aantrekkelijke alternatief. Zelfs als je diep van binnen weet dat doorgaan op de huidige weg geen duurzame optie is. De begrijpelijke reflex is dan: het liefst VER van m'n bed en het gaat vooral over ANDEREN!²¹

Is verandering anders in het digitale tijdperk?

Wat maakt het dan zo lastig om vorm te geven aan de digitale transformatie? Gelden hier ook de bekende veranderkundige wetten als een 'case for change', een duidelijk



(meetbaar) doel vanuit een stip aan de horizon, helder communicatie, of commitment van (hoger) management? Waarschijnlijk deels wel, maar er zit een aantal kenmerken aan de digitale revolutie die (in combinatie met elkaar) transformeren spannend maakt:

- Technologische ontwikkelingen volgen elkaar sneller op dan ooit tevoren - *exponentieel*
- Je kunt je er niet aan onttrekken; de impact overstijgt de grenzen van de individuele organisatie - *onvermijdelijk*
- Er is geen duidelijk start- en eindpunt en het einde is niet in zicht - *voortdurend*
- De volgende stap is niet altijd te voorspellen - *onvoorzien*
- De verandering grijpt in op vele facetten van de organisatie - *multidimensionaal*
- Het heeft direct impact op het bestaansrecht van de organisatie in de huidige vorm - *existentieel*
- De materie is inhoudelijk complex en gaat het bevattingsvermogen van velen te boven - *abstract*
- Het heeft impact op de persoonlijke werk- en levenssfeer van velen - *impactvol*
- Opinies en meningen over digitalisering zijn niet eenduidig - *controversieel*

Leren van de dot.coms?

Helpt het om te leren van de 'digital natives'... de voorlopers? Hoe is het hen gelukt om een digitale mindset, cultuur en capabilities nadrukkelijk onderdeel te laten zijn van hun manier van werken? Enerzijds kunnen zij goed als referentie dienen bij het bepalen welke kant je op zou willen ontwikkelen. Anderzijds is de vraag hoe daar te komen, lastiger 'af te kijken'. Digitaal fitte organisaties en startup's zijn vaak ontstaan vanuit een andere aanvliegroute. Zij hebben in de regel beperkte ballast vanuit het verleden en werken over het algemeen met mensen die zich juist willen verbinden vanwege de dynamiek en de buzz die er heerst. Zij hebben de digitale spirit in hun DNA zitten, zonder dat ze zich dat vaak beseffen. 'Het' is er 'gewoon'. We kunnen dus vooral van ze leren als het gaat om belangrijke voorwaarden van digitalisering. Maar wat zijn die?

Kenmerken van succesvolle digitale transformatie

Onderzoekers van Harvard Business Review Analytic Services ontdekten dat bij succesvolle digitale transformatie er bovenmatig veel waarde wordt gehecht aan vier aspecten:²²

- 1. Samenwerking** - kennis delen, werken in groepen, cross-functionele teams.
- 2. Verandervermogen/-bereidheid** - vrije informatieflow, medewerkers kunnen zelf besluit en reageren op randvoorwaarden voor verandering, experimenteren en een cultuur van continu leren.
- 3. Transparantie** - medewerkers en teams delen regelmatig hun plannen, producten of processen met meerdere stakeholders, beslissers delen data en resources.

4. Inclusiviteit - feedback loops, stimuleren van verschillende invalshoeken en perspectieven voor collectieve besluitvorming.

Zonder risico, geen podiumplek

Vanuit de organisatie-brede digitale agenda bezien, wijst onderzoek uit dat gedurfde strategieën de meeste kans van slagen hebben. De winnaars van digitale transformatie investeren substantieel meer dan bedrijven die minder investeren.²³ Om echte digitale doorbraken te creëren, moet de omvang van de beoogde transitie groter zijn dan alleen incrementele verbeteringen. Dit hoeft niet te betekenen dat alles in één keer moet worden gedaan. Door te prioriteren en stap voor stap veranderingen door te voeren, wordt het gemakkelijker voor medewerkers om zich aan te passen en nieuwe processen aan te nemen. Belangrijk in de bredere agenda is dat deze integraal is, zodat cultuur en capability aspecten automatisch een plek krijgen in de transformatie.

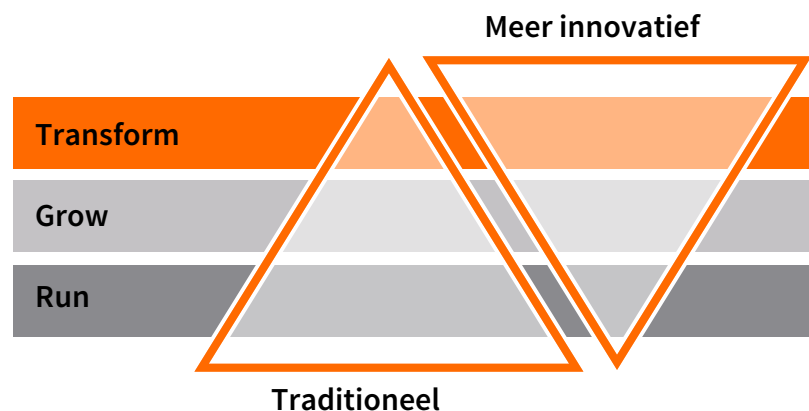
Doorbreek de focus op vandaag – maak rigoureuze keuzen

Op bestuurlijk niveau is er behoefte aan een meer vooruitziende aanpak met de bereidheid tot diepte-investeringen; ook in het veranderkundige deel. Het vereist visie, leiderschap en een lange adem om uiteindelijk de beoogde transformatie realiseren. Het helpt daarbij niet persé dat de zachttere, of cultuurinterventies vaak een uitgesteld, indirect effect hebben. Wanneer het er op aan komt, is de traditionele reflex om de focus te leggen op de dagelijkse operatie. Er wordt dan geen échte tijd meer vrijgemaakt om het leer- en experimenteerproces te stimuleren en te faciliteren. Voor veel organisaties vraagt het daarom om een nieuwe balans tussen 'run', 'grow' en 'transform' activiteiten.

Run – zorgen dat de dagelijkse processen blijven draaien

Grow – verbeteren van bestaande processen

Transform – fundamenteel vernieuwen



Binnen veruit de meeste organisaties ligt de focus op het runnen van de dagelijkse operatie, terwijl écht transformeren maar een fractie van de aandacht krijgt. Onderzoeksbureau Gartner laat zien dat de digitale transformatie om een serieus andere verdeling tussen de activiteiten zou moeten leiden. De nadruk moet veel meer liggen op innovatie en fundamentele verandering. Of anders gesteld: organisaties die in staat zijn structureel ruimte te scheppen voor de 'transform' activiteiten, zijn beter uitgerust voor de uitdagingen van deze tijd.²⁴

Nieuwe 'agile' werkconcepten - progressie over perfectie

Het succesvol transformeren zit steeds meer in een manier van werken waarin vernieuwing structureel is ingebed. De gedachte dat verandering tot in de perfectie is uitgedacht, wordt losgelaten. Het gaat om het inregelen van wendbaarheid, flexibiliteit en schaalbaarheid in reguliere werkprocessen. Vanuit de IT- en softwarewereld zijn hiervoor allerlei 'agile' werkconcepten ontwikkeld, zoals Devops, Lean en Scrum. Los van de terminologie en de verschillende beelden die deze werkconcepten oproepen, zijn ze in de kern gestoeld op het zoeken naar nieuwe waardecreatie. Belangrijke waarden zijn:

- direct merkbare acties gaan vóór voorbedachte processen en plannen;
- praktische oplossingen gaan vóór papieren werkelijkheid;
- menselijk contact gaat vóór ingewikkelde contracten;
- pas wanneer structureel grote winst te behalen lijkt, wordt meer fundamenteel onderzoek verricht.

De methoden zijn gericht op het vraaggericht, zelfsturend en multidisciplinair samen maken van kleine maar snelle stapjes. Vaak wordt gewerkt met het ontwikkelen van prototypen, kort-cyclisch experimenteren, evalueren, opties af wegen en vervolgens weer door ontwikkelen. Hoewel 'agile' vaak als toverpil wordt gebruikt, is deze manier van werken overigens voor veel activiteiten niet zaligmakend.

Van programmatisch veranderen naar virale veranderingen

De digitaliseringsgolf waar veel organisaties momenteel in zitten is voor veel mensen overweldigend. Bevorderend werkt wanneer mensen zelf de toekomst mogen ervaren. Wanneer ze zelf mogen meebouwen en daar ook door geïnspireerd raken. Succes kweekt dan meer succes. Dit vraagt van de 'leidende coalitie' om perspectief te schetsen en dit weten te vertalen in praktische en begrijpelijke voorbeelden. De kunst is om samen een beleving door te maken. Hoe ziet het er morgen voor klanten en zichzelf aantrekkelijker uit? Waar gebeurt het al? En hoe zou je dit zelf kunnen realiseren, vanuit een veilige context waarin je als medewerker mee kunt groeien en elkaar helpt te ontwikkelen? Zodra je de bal aan het rollen krijgt, wordt verandering aanstekelijk.

EXCELLENT TEAMWORK

Wat vraagt de digitale transformatie van wie?

Bestuurders

Vooropgesteld: digitalisering is geen doel op zich. Belangrijker is dat de bedrijfsstrategie een fit heeft met de digitale wereld. Bestuurders spelen daarbij een cruciale rol:

- Een eerste belangrijke rol van de bestuurder is om ontwrichtend te kunnen denken (en dit ook bij je mensen te stimuleren). Daag mensen uit, stel bestaande zaken ter discussie. Zoek de toekomst op, laat je inspireren. Spot kansen en mogelijkheden om in een digitale wereld nieuwe verdienmodellen, markten, producten en diensten te ontginnen.
- Een tweede rol ligt in het aangeven van de focus. Waar beweegt de organisatie zich naartoe en welke rol speelt digitalisering daarin? Dit vertaalt zich in concreet beleid op kortere én langere termijn; niet vanuit een plannen-exercitie maar vanuit ondernemerschap. Dit vereist ook keuzes durven maken in de balans tussen exploitatie van wat je vandaag doet (en de digitale optimalisatie daarvan) en de exploratie van nieuwe initiatieven.
- De derde rol zit in strategie executie; het creëren van de condities om digitalisering in gang te zetten. Hoe werkt dit door in management filosofie, leiderschapsstijl, strategische capabilities, management systemen, budget-en resource toebedeling, tools en instrumentarium?
- Een vierde belangrijke rol is de voortrekkersrol; de bestuurder als accelerator. Dit start bij het besef dat de verandering bij jouzelf begint. Dit betekent het omarmen van een cultuur van experimenteren, vallen en opstaan, kort cyclisch handelen, testen en snel weer kunnen schakelen. Dit vraagt ook mensen mee kunnen nemen, perspectief bieden en een veilige basis om mee te bewegen. De kracht van 'participatief re-design' past hier goed, waarbij patronen doorbreken en loslaten cruciaal is.

Toezichthouders

Digitalisering is voor veel commissarissen en toezichthouders een ver van hun bed show. Het betekent niet alleen de bestuurders scherp houden, maar ook zichzelf transformeren:

- De onderscheidende kracht van de commissaris ligt bij dit vraagstuk in het uitdagen hoe 'digifit' de organisatie is. Dit houdt in de bestuurders kritisch bevragen op de drie eerder genoemde effecten van digitalisering: disruptie van verdienmodellen (bestaansrecht); personalisatie van klantinteractie (predictieve en zelfs prescriptieve kansen en mogelijkheden); en slimme procesvoering (minimale effort, maximale opbrengst).
- Toezichthouders moeten vooral doorprikken en doorvragen. Zijn de mogelijke scenario's diep genoeg onderzocht? Worden de benodigde condities gecreëerd en

wordt er voldoende toekomstgericht geïnvesteerd? Onderkennen de bestuurders de urgentie en wordt hier ook navenant naar gehandeld? Dit kan ongemakkelijke situaties opleveren. Het dan ook over het blootleggen van onwetendheid en onbekwaamheid van bestuurders en hoger kader zelf.

- Dit vraagt van toezichthouders dat zij zelf ook voldoende op de hoogte zijn van de impact van digitalisering op de organisatie. En met name van de menselijke en veranderkundige aspecten hiervan. Zij hoeven geen technologie-expert te zijn, als ze maar oog hebben voor kansen en risico's.
- De ultieme test kan zijn om een robot of algoritme onderdeel laat zijn van het team van commissarissen.

Leidinggevenden

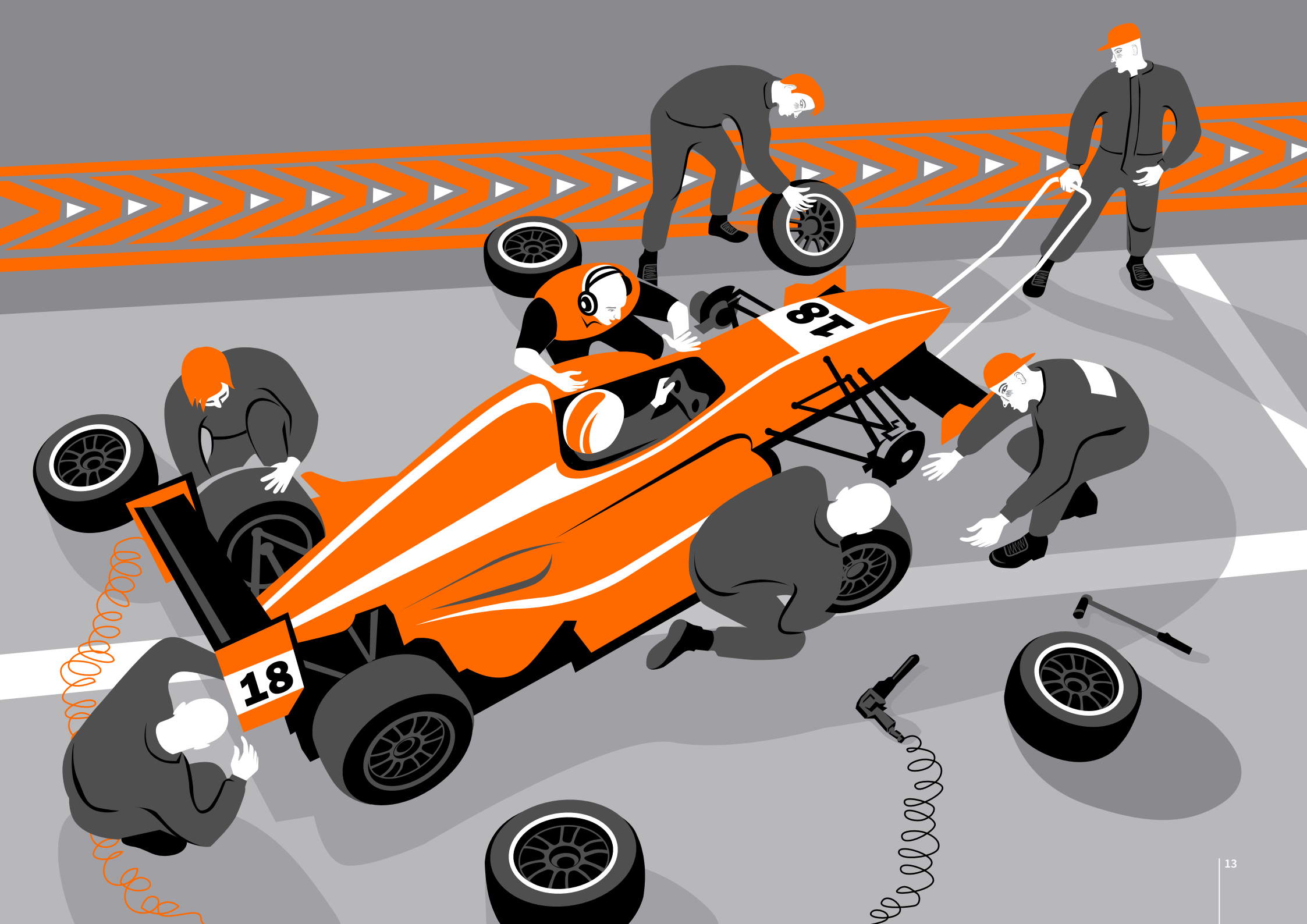
Leidinggevenden die in het primaire proces zitten hebben een centrale rol in het praktisch en uitvoerbaar maken van de digitale transformatie. De werkvloer is de plek waar ideeën slagen of falen:

- Als leidinggevende draag je de organisatievisie over digitalisering actief uit, zodat medewerkers de noodzaak ervan voelen en ervaren dat het een belangrijk thema is.
- Leidinggevenden vervullen daarnaast een belangrijke voorbeeldfunctie en een aanjaagfunctie om medewerkers kansen te laten spotten hoe digitale toepassingen de eindklant kunnen helpen en werkprocessen kunnen vergemakkelijken.
- Ze investeren actief in de ontwikkeling van digitale kennis en vaardigheden (digitale intelligentie) van hun mensen. Naast ontwikkelen nemen zij vanuit wervingsperspectief actief mensen aan die affiniteit en achtergrond hebben met digitalisering en een lerende en nieuwsgierige mindset hebben.
- Leidinggevenden hebben ook te maken met groepen medewerkers die juist over veel meer diepe digitale expertise beschikken dan zijzelf. Voor deze groep is het belangrijk dat zij gefaciliteerd worden om optimaal hun vaardigheden te benutten en anderen daarin mee kunnen nemen.
- Een belangrijke rol van de leidinggevende is verder het stimuleren en toestaan van experimenten met een digitaal component: samen ontwikkelen, kort-cyclisch uitproberen, evalueren, opties af wegen en vervolgens weer door-ontwikkelen en breder in de organisatie uitzetten. Dit vraagt ook acceptatie wanneer deze zich niet altijd direct in klinkende munt terugbetalen.

Human Resources

HR zou bij uitstek de uitdager moeten zijn van bestaande business- en organisatie modellen en de aanjager van vernieuwing:

- HR maakt bestuurders en leidinggevenden ervan bewust wat de mogelijkheden en consequenties zijn van een meer digitale (en gerobotiseerde) 'workforce'.



- HR pakt op bestuurlijk/ management niveau het voortouw om de menselijke kant van de digitale transformatie te regisseren en leidinggevend en medewerkers daar in te ondersteunen. HR maakt leiders bewust en faciliteert ze in de belangrijke rol die zij spelen bij succesvolle transformatie.
- Een andere belangrijke rol is dat HR via strategische personeelsplanning en predictive modelling inzicht verschaft in de behoeften aan digitale expertise en talent op basis waarvan concrete maatregelen kunnen worden genomen. HR anticipeert hierbij ook op grote veranderingen in de organisatie en kan hierdoor voortijdig actie ondernemen om gebruikelijke 'reorganisaties' voor te zijn.
- Vanuit toekomstgerichte inzichten, faciliteert HR het vergroten van de 'learning agility' en aanpassingsvermogen van medewerkers. Hierbij valt ook te denken aan het stimuleren van proactief loopbaangedrag.
- HR kan ook een belangrijke rol spelen als initiator bij het verankeren van 'digital' in de cultuur en bij het borgen van een 'digital-first mindset' bij medewerkers.
- Tot slot heeft HR een signaalfunctie en is zij hoeder van ethische en morele vraagstukken in het digitale tijdperk (maatschappelijke verantwoordelijkheid, ongelijkheid, taakverrijking versus taak verschraving, data-privacy/bescherming).

Medewerkers

Medewerkers bekleden tot slot een steeds meer nadrukkelijke rol in het succesvol realiseren van de digitale transformatie:

- Zij zitten zelf actief aan het stuur van hun eigen loopbaan- en carrièreperspectief en zitten in de 'driverseat' van hun eigen duurzame (digitale) inzetbaarheid. Ze leren om te gaan met de onzekerheden die het digitale tijdperk met zich meebrengt.
- Medewerkers beschikken in toenemende mate over digitale skills en vaardigheden en zetten deze op het juiste moment in. Dit gaat enerzijds om vakmatige skills maar ook om nieuwe competenties.
- Omdat het tempo van verandering toeneemt, is het belangrijk dat ze nieuwsgierig, flexibel en weerbaar zijn en in staat zijn om vanuit klantperspectief te handelen. Ze tonen daarbij lef en handelen proactief bij het vervullen van de klantbehoefte, binnen de eigen beslissruimte en laten zich daarbij leiden door 'principes'.
- Medewerkers werken in toenemende mate op projectbasis en zijn (taak)flexibel door de hele organisatie inzetbaar. 24/7 dienstverlening vraagt ook om flexibiliteit in beschikbaarheid.
- Bovenal zijn ze zich bewust van de ongewenste bijeffecten van digitalisering op hun kwaliteit van leven en zijn ze weerbaar om hier op een gezonde manier mee om te gaan.

Bronvermelding

1. Jankovich, A. & Voskes, T. (2018). *Make Disruption Work: a CEO handbook for digital transformation*
2. Wit, B. de (2017). *Masterclass Strategie The Digital Revolution. Hand-out, Nyenrode Business Universiteit*
3. Goran, J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017). *Culture for a digital age*. McKinsey
4. FD (2017). *Bill Gates pleit voor robotbelasting*
5. Est, R. van & L. Kool (red.). (2015). *Werken aan de robotsamenleving: visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Rathenau Instituut
6. Chui, M., Manyika, J. & Miremadi, M. (2016). *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*. McKinsey
7. Freese, C., Dekker R., Kool L. & Est, R. van (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer – Bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Rathenau Instituut
8. Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, A. (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. WRR
9. Manyika, J. et al. (2017). *A future that works: automation, employment, and productivity*. McKinsey Global Institute
10. Schneider, P. & Bakshi, H. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. Nesta
11. Park, Y. (2016). *8 digital skills we must teach our children*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-skills-we-must-teach-our-children>
12. CapGemini (2018). *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*
13. Karabarbounis L. & Neiman B. (2013). *The Global Decline of the Labor Share*. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, vol. 129(1), pages 61-103
14. Kremer, M. et al. (2014). *Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkeling en gevolgen van economische ongelijkheid*. WRR
15. Brynjolfsson, E. & McAfee A. (2015). *The Second Machine Age - Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*
16. Head, S. (2014). *Mindless: Why Smarter Machines are Making Dumber Humans*
17. Carr, D.C., Fried, L.P., & Rowe, J.W. (2015). *Productivity and engagement in an aging America: The role of volunteerism*. *Daedalus*, 144 (2), 55-67
18. Foster, J. (2018). *Human Augmentation: The Ability to Revolutionize the Human Race*. Medium. https://medium.com/@jasonfoster_19698/human-augmentation-its-potential-to-revolutionize-the-human-race-ef93d1642af7
19. TNO (2017). *Technostress reikt verder dan alleen technologie*
20. Venables, M. (2018). *Are People The Biggest Challenge In Digital Transformations?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/markvenables/2018/09/30/are-people-the-biggest-challenge-in-digital-transformations/>
21. Vliet, G. van (2018). *De sleutel tot succesvol veranderen van je organisatie*
22. *Harvard Business Review Analytic Services* (2018). *Reassessing Digital Transformation. The Culture and Process Change Imperative*
23. *Digital McKinsey* (2018). *Digital reinvention: Unlocking the 'how'*
24. George, S. (2017). *Align IT Functions With Business Strategy Using the Run-Grow-Transform Model*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/align-it-functions-with-business-strategy-using-the-run-grow-transform-model/>

Deze paper is mede tot stand gekomen op basis van actieve discussies
in het kader van de Human Capital Incubator met:

Dimmes Doornhein - Bestuurder en commissaris

Stephanie van Kessen; Eric van Duin - Post NL

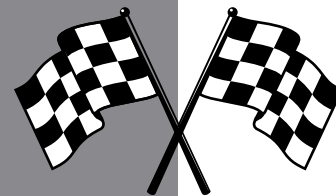
Constant Mulder - Anova Seafood

Marjolein Reijts - McDonalds / GOM

Bert Roelofs - Gelre Ziekenhuizen

Gerard van Vliet - Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren

Raoul Willms - APG



info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2019 Bright & Company | People Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole - k2mdesign.eu

Bright & Company | **People Strategy**