

Data de baas worden

Pleidooi voor een hybride aanpak

Er zijn twee belangrijke oorzaken waarom veel organisaties het zo moeilijk hebben met het succesvol inzetten van data en de transformatie naar een datagedreven toekomst. Ten eerste is het belangrijk een hybride aanpak voor deze transformatie te kiezen. En daarnaast onderschatten veel bestuurders nog steeds welke belangrijke rol zij zelf in deze veranderingen moeten spelen.

Erik Jan Hengstmengel, auteur van *Data de Baas* (2024), legt uit waarom voor een hybride aanpak een organisatiecultuur nodig is waar fouten maken als onderdeel van het leerproces wordt gezien. Hij schetst de specifieke uitdagingen van deze aanpak en welke strategische afwegingen gemaakt moeten worden. Om hierin gefundeerde beslissingen te kunnen nemen, is kennis over relevante technologie, de werking van AI, privacy en data science een vereiste voor bestuur en toezicht.

Heeft uw organisatie al de eerste mislukte projecten met AI achter de rug? Heel goed, de eerste stappen naar een datagedreven organisatie zijn gezet.

Het lijkt soms wel, alsof de introductie van ChatGPT in november 2022 de wereld van de ene op de andere dag fundamenteel heeft veranderd. Vanaf dat moment overspoelden organisatieadviseurs, software-aanbieders en IT-serviceondernemingen de markt met producten, diensten, whitepapers en succes-stories, over hoe generative AI en data in iedere organisatie succesvol ingezet kunnen, nee, moeten worden.

En inderdaad, afgezien van het feit dat de ontwikkeling van datatechnologie al een lange historie heeft en generative AI slechts een heel klein deel van de technologische toepassingen van data betreft, kan geen enkele organisatie het zich permitteren de kansen die datatechnologie biedt, niet te grijpen.

Data

Wat zijn data eigenlijk? Data worden vaak beschreven als gegevens, een vastgelegde uitdrukking van een feit. Een klant kocht voor 31,52 euro in, een metaalplaat is 1,2 millimeter dik, de gemiddelde levertijd bij Amazon is 32,5 uur. Data kunnen gegevens over bedrijfsprocessen, producten en klanten zijn. Maar data kunnen ook input voor innovaties (hoe ontwikkelt zich de markt voor spraaksystemen), of ‘brandstof’ voor het product zelf (verkeersbewegingen voor navigatiesystemen) zijn.



Erik Jan Hengstmengel werkt internationaal als adviseur, commissaris en manager met focus op het inzetten van data in de organisatie. Dit jaar verscheen zijn nieuwste boek *Data de Baas*, gericht op managers en bestuurders.

Dataprojecten hebben in de afgelopen jaren zeker nog niet altijd tot de gewenste resultaten geleid. Sterker nog, toepassingen hiermee brachten organisaties soms zelfs in grote problemen, omdat ze zich niet bewust waren van de risico's van het onzorgvuldig werken met data. Zo moesten Amerikaanse universiteiten hun softwaresysteem om nieuwe studenten te selecteren uitschakelen, omdat het gebruikte algoritme gebaseerd was op eenzijdige data, namelijk de afstudeerders uit het verleden, die uit een heel elitaire groep uit de samenleving kwamen. De Chief Security van Uber werd strafrechtelijk vervolgd wegens het niet melden van een hack van user accounts (en het betalen van een klein losgeld). Transavia en het ministerie van Buitenlandse Zaken moesten boetes betalen wegens het niet voldoen aan de privacywetgeving. Zomaar een paar voorbeelden uit een lange lijst.

Er zijn twee belangrijke oorzaken waarom veel organisaties het zo moeilijk hebben met het succesvol inzetten van data en de transformatie naar een datagedreven toekomst. Ten eerste is het belangrijk een hybride aanpak voor deze transformatie te kiezen. En daarnaast onderschatten veel

bestuurders nog steeds, welke belangrijke rol zij zelf in deze veranderingen moeten spelen.

Een hybride aanpak

Wie een beetje nauwkeuriger kijkt naar de verschillende strategieën die in de praktijk worden gehanteerd om de transitie naar een datagedreven organisatie succesvol in gang te zetten, ziet al snel twee uitersten. Enerzijds de klassieke gestructureerde aanpak voor een stapsgewijs top-down verandingsproces, met focus op structuren en een in detail geplande realisatie. Neem bijvoorbeeld een farmaceutisch bedrijf dat nieuwe producten ontwikkelt. Een uit de ondernemingsstrategie afgeleide datastrategie moet de basis leggen voor processen en toolkeuzes. De organisatie moet ingericht worden om kwalitatieve data (bijvoorbeeld van patiënten, werkstoffen, onderzoeksresultaten) te kunnen verzamelen (administratief, bedrijfsmatig, systemen en processen) en toe te passen, privacyregels (patiënten data) na te leven en de informatiezekerheid (diefstal ontwikkelresultaten door hackers) te waarborgen. Dat alles vraagt om een gestructureerde aanpak.

Maar anderzijds moeten organisaties nog veel leren als het gaat om het inzetten van data. Welke toepassingen zijn technisch mogelijk (data-analyse van ziektebeelden) en voor onze organisatie zinvol? Hoe komen we aan precies die volledige en correcte data die wij daarvoor nodig hebben (ziekenhuizen, European Health Data Space²)? Welke privacyregels beperken onze mogelijkheden om die data te gebruiken? Welke ethische aspecten moeten we hanteren bij het

ontwikkelen en beoordelen van algoritmes (gezondheidsgegevens als basis voor de verzekeringspremie)? Er valt voor iedere individuele organisatie nog veel te leren. Dat spreekt weer meer voor een bottom-up lerende aanpak: beginnen met kleine experimenten en de hieruit voortvloeiende ervaringen stap voor stap in de organisatie toepassen. Welke aanpak is hier meer op zijn plaats?

Een hybride aanpak is het juiste antwoord op de uitdagingen van deze transitie. Enerzijds hebben we gezien dat een aantal structurele kaders in de organisatie noodzakelijk zijn om efficiënt en zeker dataoplossingen te kunnen realiseren. Denk aan het benoemen van verantwoordelijkheden voor zowel de uitvoering als monitoring, aan kennis over data, aan de afstemming tussen organisatie-doelen en technologie. Want de keuzes voor dataoplossingen moet gerelateerd zijn aan de doelen van de organisatie en dat vraagt om een gestructureerde aanpak met de organisatiestrategie als uitgangspunt.

Het is echter ook zinvol om parallel met kleine zogenoemde use cases, pilots met bestaande data, te beginnen. Kleine experimenten kunnen snel leiden tot eerste successen die de betrokkenen motiveren om mee te gaan in de verandering. Uitgangspunt hiervoor zijn de data die al beschikbaar zijn om zo snel resultaten te kunnen boeken. Want natuurlijk kunnen de eerste experimenten ook mislukken, de lessen uit deze experimenten kunnen meteen worden verwerkt in de te ontwikkelen aanpak. Snel fouten maken betekent snel leren. Welke data ontbreken nog, welke verantwoordelijkheden zijn nog niet goed geregeld, waar kunnen of mogen we AI zeker niet inzetten?

Een agile aanpak dus, in combinatie met de gestructureerde top-downbenadering. Snel beweging realiseren, maar de structuur, die in dit geval zo belangrijk is voor het strategische succes, niet vergeten. Dit vraagt nogal wat van veel organisaties en met name voor het management.

Een hybride aanpak kent wel zijn eigen specifieke uitdagingen. Het aan de slag gaan met kleine use cases, fouten maken en daarvan leren, vergt een andere instelling dan de gestructureerde strategische aanpak. Het vraagt ook om een organisatiecultuur waar het maken van fouten als onderdeel van het leerproces wordt gezien. Bij de experimenten staat men af en toe iemand op zijn tenen, wordt misschien een IT-tool ingezet dat (nog) niet in de architectuur is opgenomen, worden soms de grenzen van verantwoordelijkheden bereikt. Dat kan wrijving veroorzaken met degenen die gewend zijn alle risico's uit te sluiten en regels en kwaliteitsstandaarden als niet te bediscussieren uitgangspunt nemen: dit kan bijvoorbeeld leiden tot frictie tussen de UX-specialisten en agile softwareontwikkelaars enerzijds en de juridische afdeling en beheerders van het ERP-systeem anderzijds. Een uitdaging die te vergelijken is met de door Tushman en O'Reilly (1996) beschreven ambidextrie, de concurrentie tussen innovatie en operatie die in iedere organisatie een rol speelt.

'Geen enkele organisatie kan het zich permitteren de kansen die data-technologie biedt niet te grijpen'

Hier wordt leiderschap gevraagd, duidelijke doelen en een uitgesproken goede communicatie over waarom voor deze hybride aanpak wordt gekozen. Juist omdat deze aanpak alle functies in de organisatie actief bij de transitie betreft, speelt de manager hier een belangrijke rol. Het is van belang duidelijk vast te leggen wie welke rol heeft in het veranderingsproces, en welke taken waar in de totale aanpak ondergebracht zijn. Daarbij is de ene rol niet belangrijker dan de andere, de ene aanpak niet beter dan de andere, maar dragen alle taken onmisbaar bij aan de transitie als geheel.

Een bijkomend voordeel van deze hybride aanpak is dat alle initiatieven die tot nu toe al werden genomen niet als 'fout' worden be- of veroordeeld, maar dat de lessen hieruit ook input voor de transitie kunnen zijn. Een toepassing die geen bruikbare uitkomsten oplevert omdat de data nog niet voldoende kwaliteit hadden, een issue met klanten vanwege de omgang met privacy, een kleine interne discussie met de IT-afdeling over de inzet van Power BI³: het hoort er allemaal bij en kan uiteindelijk leiden tot betere structuren en processen. Maar ook die kleine successen met een eerste AI-experiment, een nieuwe datatoepassing, of eenvoudig een voor iedere gebruiker begrijpelijk dashboard, kunnen het enthousiasme voor de mogelijkheden aanwakkeren en de acceptatie voor de noodzakelijke veranderingen vergroten.

In een recent onderzoek geeft 91,9 procent van de bevroegde bestuurders aan dat culturele obstakels de belangrijkste hinderenis zijn op weg naar een datagedreven organisatie (NewVantage Partners, 2022). Onder cultuur vallen dan aspecten als weerstand tegen veranderingen, focus op processen en structuren en het belang dat

gehecht wordt aan dataprivacy. Het actief betrekken van de verschillende rollen in organisaties bij data experimenten is een noodzakelijk middel de cultuurverandering te ondersteunen.

Chefsache Data

Maar bestuurders en management zijn niet alleen belangrijk om het veranderingsproces te begeleiden. Er zijn veel aspecten in de datagedreven organisatie die overkoepelende strategische keuzes en controle vragen en niet aan de specialisten alleen kunnen worden overgelaten. Dat begint al bij de afweging waar de meest veelbelovende datatoepassingen in de organisatie zijn: focussen we ons eerst op de productie of op de marketing? Maar ook de keuze voor databronnen vraagt om een strategische afweging: gaan we ons voor de data afhankelijk maken van externe leveranciers, of investeren we in het zelf genereren van de data?

Ook de risico's rond het toepassen van data vragen om aandacht van de bestuurder. Zijn we technologisch en procedureel voorbereid op een cyberattack? Voldoen we aan de privacyregelgeving? Waarborgen onze ontwikkelprocessen de toepassing van ethisch verantwoorde AI-oplossingen? Belangrijk om daarbij vast te stellen is dat de verschillende risico's met betrekking tot data en hun consequenties niet als afzonderlijke, onderling niet-gerelateerde items kunnen worden gezien, die op verschillende plekken in de organisatie onafhankelijk van elkaar worden gemanaged. Een cyberattack kan ook consequenties voor de dataprivacy hebben. Een fout in het IT-beheer kan tot het uitvallen van de systemen en daarmee de

productie leiden, maar daardoor ook de deur naar de data wijd openzetten.

Datarisicomanagement betekent bovendien keuzes maken. Hoeveel budget is de organisatie bereid te investeren in het minimaliseren van de risico's, en welke risico's hebben dan prioriteit? Wat is de potentiële schade door een cyberincident, wat door slechte datakwaliteit? Gezien de omvang van de investeringen en de mogelijke kosten van een incident, kunnen die keuzes alleen door het management zelf worden gemaakt. Datarisicomanagement is een noodzakelijk vast onderdeel van de agenda van de directie geworden.

'Snel fouten maken betekent snel leren'

Helaas moet worden vastgesteld dat op directieniveau de noodzakelijke kennis om hierover zorgvuldig besluiten te kunnen nemen nog mager is. Een recent onderzoek bracht aan het licht dat slechts 9 procent van de *Fortune* 500-bedrijven een directielid had met relevante cybersecuritykennis (Zongo, 2023). Ook kennis over relevante technologie, de werking van AI, privacy en data science is nog niet oververtegenwoordigd in directies en besturen van non-tech organisaties.

Omdat de experts uit deze verschillende kennisgebieden zelf vaak ook niet in staat zijn om de kansen en uitdagingen in bedrijfseconomische begrippen te vertalen, is er veelal een grote kenniskloof tussen de bestuurders en de specialisten. Deze kloof moet gedicht worden om gefundeerde keuzes te kunnen maken. Enerzijds moeten de bestuurders zelf kennis opbouwen over de

relevante aspecten van data en AI, door training en door kennisuitwisseling met collega's die meer ervaring met het thema hebben. Anderzijds kan de organisatie instrumenten inzetten om de interne communicatie tussen specialisten en bestuurders te verbeteren, bijvoorbeeld met behulp van benchmarking en storytelling technieken.

Verantwoordelijkheid nemen: OPI

Audi zet AI in om op basis van motorgeluid vast te stellen welke onderdelen preventief moeten worden vervangen om daarmee onderhoudskosten te sparen. Data zijn de basis voor de ontwikkeling van nieuwe medicijnen en de gerichte behandeling van iedere individuele patiënt. En AI-toepassingen voor juristen, zogenaamde legaltec oplossingen, kunnen gecompliceerde contracten razendsnel analyseren op kritische punten en risico's. Deze recente succesvolle datatoepassingen smaken naar meer. Maar voor veel organisaties is het nog een lange weg om data optimaal in te zetten en is het vaak nog zeer onzeker, waar de kansen uiteindelijk liggen.

Om de reis naar een datagedreven organisatie, ondanks al deze onzekerheden, te laten slagen, moet de leiding van een organisatie enkele uitgangspunten hanteren, die kortweg zijn samen te vatten in het begrip OPI: Open, Prepared, Informed.

Open: alert zijn op kansen

Het loont zich om een open oog te hebben voor nieuwe technologische ontwikkelingen

en hoe deze ook creatief op die terreinen in te zetten die niet direct in het oog springen. Daarvoor moeten er wel specialisten in de organisatie zijn die de ontwikkelingen volgen en de impact ervan begrijpen. En er moeten voortdurend intensieve contacten met de buitenwereld zijn om trends en ideeën met elkaar uit te wisselen. Daarvoor heeft de organisatie behoefte aan managers die een brede kijk hebben op die kansen in de organisatie, waar technologie aan de winstgevendheid en output kan bijdragen. Het gaat dan niet alleen om nieuwe producten of diensten, hier gaat het ook om de kansen om kosten te optimaliseren, kwaliteit te verbeteren of het werk voor medewerkers attractiever te maken door het inzetten van datatoepassingen in de operatie.

Prepared: voorbereid zijn op kansen

Als die kansen dan komen is het belangrijk om voorbereid te zijn. De data-infrastructuur moet al zo ingericht zijn, dat data makkelijk toegankelijk zijn voor gebruik. De datakwaliteit is goed genoeg als basis voor een zinvolle toepassing. De beschikbare tools maken kostenefficiënte toepassingen mogelijk. De noodzakelijke expertise is beschikbaar en de medewerkers zijn getraind in de methodes om snel en in samenwerking met alle betrokkenen projecten te realiseren. Om in wielrentermen te spreken: de organisatie moet continu alert zijn om te demarreren als de kans zich voordoet. Dus ook als de ideale toepassing voor de organisatie nog niet gevonden is, is het noodzakelijk de verschillende bouwstenen van de datagedreven organisatie op orde te hebben, om morgen te kunnen beginnen.

Informed: zorg voor de nodige actuele kennis

Bij het voorbereid zijn hoort ook het in huis hebben van de nodige know-how. Niet alleen technologie skills zijn gevraagd, al zal het fundamentele tekort aan IT'ers, OT'ers⁴, data scientists en roboticspecialisten de komende jaren niet afnemen. Ook kennis op terreinen als privacy, informatiebeveiliging, ethische algoritmes en procesoptimalisatie worden steeds belangrijker in vele delen van de organisatie. En uiteindelijk zal iedere medewerker die in een organisatie met uitkomsten van datatoepassingen (inclusief AI) gaat werken, een zekere mate van data literacy moeten beheersen; begrip wat de toepassing van data inhoudt, wat het belang is van objectieve data, hoe algoritmes ontwikkeld worden en hoe uitkomsten van dergelijke systemen moeten worden geïnterpreteerd.

Technische ontwikkelingen, succesvolle cases, cyberbissico's, juridische bottlenecks, het is belangrijk dat ook directies en bestuurders zelf zich hierin continu verdiepen. Want de technologische mogelijkheden en toepassingen ontwikkelen zich razend-snel en de regelgeving, hoewel op een langzamer tempo, ontwikkelt zich mee. Ook beslissers moeten zich dus constant blijven informeren.

Een gezonde interesse en enthousiasme zijn dan ook noodzakelijke eigenschappen voor iedere bestuurder die de kansen wil grijpen die de datarevolutie bieden. Van het inpassen van data in de organisatiestrategie tot een ethische omgang met AI, van informatiezekerheid tot privacy, van de kwaliteit van de data tot het risicomanagement, het zijn allemaal voorwaarden voor een succesvolle datagedreven organisatie waarvoor de

manager zelf de verantwoording moet nemen. Pakt de manager die uitdaging op, dan kunnen er mooie dingen tot stand worden gebracht, doet hij het niet, dan blijven de data hem de baas. 

Literatuur

Dean, Randy and Thomas H. Davenport, *Fail Fast, Learn Faster: Lessons in Data-Driven Leadership in an Age of Disruption, Big Data, and AI*, 2021.

Hengstmengel, Erik Jan, *Data de Baas. Transformatie naar een datagedreven organisatie. Wat managers moeten doen, weten en vragen*. Mediawerf, 2024.

NewVantage Partners, *Data and AI Leadership*, Executive Survey, 2022.

Tushman, M.L. and C.A. O'Reilly, 'The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change', *California Management Review*, 38, pp. 1-23, 1996.

Zongo, Phillimon, *Three Effective Ways For Boards To Prepare For Imminent SEC Cyber Rules*, Forbes 2023.

Zweig, Katharina, *Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl*, München, 2019.

Noten

1. Tools zoals ChatGPT die nieuwe content kunnen creëren, zoals afbeeldingen, video's, audio en tekst, op basis van bestaande content.
2. EHDS: Recente regelgeving waarmee elektronische gezondheidsgegevens van EU-burgers onder strenge privacy en veiligheidswaarborgen beschikbaar komen voor onderzoek.
3. Een veelgebruikte Microsoft tool om data te visualiseren
4. OT: hardware en software die een verandering detecteren of veroorzaken door directe bewaking en/of besturing van industriële apparatuur.