BESTUURDER, KEN JE BEPERKINGEN

‘We moeten niet ‘naar’ technologie kijken, maar ‘door’ technologie.’ Haroon Sheikh, als filosoof, bestuurskundige en politicoloog verbonden aan de WRR, adviseert organisaties over de impact van digitale ontwikkelingen. Zijn advies aan bestuurders: ‘Verzamel mensen om je heen die je schaduw adresseren. Juist in deze tijd moeten leiders kwetsbaar kunnen zijn.’

TEKST SARAH LEERS BEELD FRANK RUITER

De huidige digitale transformatie is verbazingwekkend goed te vergelijken met de opkomst van de auto-industrie halverwege de vorige eeuw. Zo dachten mensen destijds dat een auto een soort koets was, maar dan zonder paarden. En zo denken wij nu dat een zelfrijdende auto een gewone auto is, maar dan zonder chauffeur. Wetenschapper Haroon Sheikh onderbouwt zijn betoog graag met verwijzingen naar verleden. Niet alleen om daar lessen uit te trekken voor de toekomst, maar ook om te benadrukken dat wij te allen tijde mens zijn. Met alle beperkingen van dien.

Als het over digitale transformatie gaat, wordt vaak gesproken in termen van kansen of bedreigingen. Is dat eigenlijk wel zinvol?

“Als er een nieuwe techniek op de markt komt, zijn we geneigd onszelf af te scheiden van die techniek. We zien het als iets buiten onszelf en gaan vervolgens besluiten: zijn we ervoor of zijn we ertegen; willen we het hebben of willen we het niet hebben? Deze zienswijze is eigenlijk te beperkt, ze maakt ons blind voor de mogelijkheden die technologie ons kan bieden. Feit is namelijk dat we nog niet weten hoe de technologie onze omgeving en maatschappij zal veranderen.

Technologieën staan niet los van ons, want we gebruiken ze als verlengstuk. We kijken nu ‘naar’ technologie, maar we zouden ‘door’ technologie moeten kijken. Zoals door een bril. Je zou kunnen zeggen: een bril is een apparaat waardoor je ogen anders functioneren, niet meer dan dat. Maar het punt is dat die bril je in een nieuwe ruimte brengt, in een andere dimensie met nieuwe mogelijkheden.

We moeten onszelf dus niet de vraag stellen of we bepaalde technologieën willen of niet. De vraag zou veel meer moeten zijn: in wat voor soort ruimte brengt de technologie ons en hoe zorgen we ervoor dat die ruimte zo humaan mogelijk is. Want een nieuwe ruimte biedt ons veel mogelijkheden, maar is nog niet door de samenleving eigengemaakt. We hebben er nog geen normen voor. We moeten met elkaar

Haroon Sheikh brengt in De opkomst van het Oosten de veranderde geopolitieke en economische verhoudingen op het Eurazïatische continent in kaart.

Haroon Sheikh is wetenschappelijk medewerker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Hij studeerde bestuurskunde, politicologie en filosofie in Leiden en Oxford. Hij promoveerde als filosoof op een onderzoek naar de invloed van oude tradities op moderne samenlevingen. Als hoofdonderzoeker van opkomende markten was hij werkzaam bij investeringsmaatschappijen Cyrte en Dasym. Van 2015 tot 2018 leidde hij Freedomlab Thinktank, een denktank die zich bezighoudt met de impact van nieuwe technologie en veranderende mondiale verhoudingen.

Haroon Sheikh schreef De Opkomst van het Oosten: Eurazië en de nieuwe wereldorde en Embedding Technopolis. Hij schrijft opiniërende artikelen voor NRC Handelsblad en het Financieele Dagblad. Aan de VU geeft hij les bij de master Filosofie van Cultuur en Bestuur en bij Politics, Philosophy and Economics (PPE).

afspreken wat de regels zijn binnen die nieuwe ruimte, waardoor we er allemaal, burgers, overheid en bedrijven, van kunnen profiteren.
We zijn tegenwoordig van mening dat we digitalisering gewoon moeten omarmen. Maar stel je voor dat we de auto gewoon omarmd hadden. In de jaren zestig liepen mensen in San Francisco rond met gasmaskers, omdat ze dachten: dat hoort nu eenmaal bij die auto. De auto zou een nieuwe wereld creëren van ongelukken, onveiligheid en allerlei gezondheidsrisico's. Dus wat we hebben gedaan is afspraken maken en structuren bouwen: een rijbewijs, verkeersregels, maximumsnelheden, kentekens, een jaarlijkse keuring. Een heel palet waardoor de maatschappij zich die nieuwe ruimte eigen heeft kunnen maken. We realiseren ons nu dat we dit met digitalisering ook moeten doen."

‘Techniek valt niet te begrijpen vanuit oude logica’

Hoe vertaal je als bestuurder deze zienswijze naar je organisatie?
"Vaak zie je dat organisaties digitalisering beschouwen als een aanvulling op bestaande processen: we blijven doen wat we altijd deden en we zetten er een laagje bovenop. Ik denk dat dit niet de juiste manier is. Techniek creëert een nieuwe ruimte en die heeft zijn eigen regels, zijn eigen logica. Die valt dus niet te begrijpen vanuit de oude logica. De nieuwe ruimte zal alles beïnvloeden, van productieprocessen tot de omgang met de klant. We moeten ons die nieuwe logica dus toe-eigenen en haar in het hele bedrijfsproces proberen op te nemen.
We zijn geneigd om technologie te begrijpen vanuit zaken die we uit het verleden al kenden. Toen de auto in het straatbeeld verscheen, werd hij aangekondigd als *the horseless carriage*: het is een koets, we gaan hem op dezelfde manier gebruiken, maar dan zonder paard. We konden niet overzien wat een revolutie de auto zou veroorzaken. Nog steeds kijken we op deze manier naar nieuwe technologieën. We beschouwen de zelfrijdende auto bijvoorbeeld als een auto, maar dan zonder chauffeur. Maar misschien blijkt het in de toekomst een ander voortuig te zijn, dat heel anders gebruikt wordt dan de auto nu. Net zoals een auto geen koets was.
We moeten ons dus niet langer bezighouden met het optimaliseren van het verleden, het sneller, efficiënter, goedkoper maken van onze praktijken. In plaats daarvan moeten we proberen ons een beeld te vormen van de nieuwe praktijken. Op die manier kunnen we gevoeliger worden voor de mogelijkheden die nieuwe technologie met zich meebrengt."

Wat vraagt dat van bestuurders? Welke eigenschappen zijn essentieel?
"Enerzijds moet je als bestuurder openstaan voor en durven experimenteren met een nieuwe werkelijkheid, met een nieuwe ruimte die je nog niet kent. Aan de andere kant moet je je goed bewust zijn van de mogelijke risico's en beslissingen nemen voor de lange termijn. Ik realiseer me dat dat tegengestelde dynamieken zijn.

Ik denk dat het ontzettend belangrijk is dat je als bestuurder je eigen schaduw adresseert. Zorg dat je iets tegenover je kwaliteiten zet. Je kan bijvoorbeeld een heel inspirerend, charismatisch persoon zijn. Maar tegelijkertijd kan dat charisma ervoor zorgen dat je ongeduldig bent en onvoldoende aandacht hebt voor structuur. Zorg dan dat er iemand naast je staat die de structuur bewaakt en die je terechtwijst als je te ver afdwaalt. Om succesvol te anticiperen op ontwikkelingen in de toekomst, moet je de mensen om je heen verzamelen die je confronteren met je blinde vlekken.
In het verlengde daarvan: zorg dat er plekken zijn waar je de rol van bestuurder ook even kunt loslaten. Bijvoorbeeld bij een groep oude vrienden, die jou niet zozeer kennen als de CEO maar met wie je in de studiebanken zat. Die tegen je kunnen zeggen: dat wat je daarnet zei, is gewoon heel dom. Mooi vind ik altijd hoe de Romeinen dat deden. Als een strijder een slag gewonnen had, werd hij gevierd en gelauwerd. Tegelijkertijd stond er dan een slaaf naast hem, die hem eraan herinnerde dat hij een mens was. Nederigheid, je beperkingen kennen, dat vonden ze heel belangrijk. Juist in tijden van succes en voorspoed.
Als bestuurder word je geacht overal een antwoord op te hebben. Je probeert alle risico's in te dammen, want voor je het weet veroorzaak je een schandaal of controverse en dan zitten de media er bovenop. Juist daarom is het belangrijk dat er ook plekken zijn waar je je kwetsbaarheid kunt tonen, waar je die last even naast je neer kunt leggen."

‘Zorg dat er plekken zijn waar je je rol als bestuurder even los kunt laten’

Wat betekent dit voor de machtsverhoudingen binnen en tussen organisaties?
"De manier waarop veel markten zijn ingericht wordt zo langzamerhand onhoudbaar. Dat zit hem in de monopoliepositie. Er is een soort mondiale consolidatie bezig waarin een paar spelers heel dominant zijn. Dat fenomeen kennen we al lang. De opkomst van nieuwe technologieën ging vrijwel altijd gepaard met gigantische superbedrijven. Toen de auto-industrie opkwam, had je de *big three* van Detroit: General Motors, Ford en Chrysler. Die drie domineerden de wereldmarkt van auto's, met alle negatieve gevolgen van dien. General Motors kocht op zeker moment alle tramlijnen op. Niet omdat ze het tramvervoer wilden verbeteren, maar omdat ze de vervoersmaatschappijen failliet wilden laten gaan, zodat mensen gedwongen werden een auto te kopen.
In deze fase zitten we nu ook met digitale technologie. Er zijn een paar bedrijven heel groot en machtig geworden. Dat brengt ons nu wel op een keerpunt. We zien dat overheden steeds meer gaan ingrijpen. Zelfs in Amerika, waar al een paar flinke boetes aan grote techbedrijven werden opgelegd. Politieke partijen zoeken naar manieren om grote monopolies op te breken en anders te reguleren. Dat is een noodzakelijke stap.
Maar ook binnen bedrijven zou een verschuiving moeten plaatsvinden. Medewerkers zijn vaak de eersten die in de gaten hebben of het bedrijf de juiste bijdrage levert of niet. Kijk naar giganten als Google, Amazon en Microsoft. Op veel projecten van deze bedrijven zijn het juist de werknemers die zich organiseren om in opstand te komen. Zo heeft Google bijvoorbeeld een project om autonome drones, autonome wapens voor het Amerikaanse leger, stopgezet doordat werknemers in opstand kwamen. Die weerstand zal voor een bestuurder behoorlijk uitdagend zijn, maar is tegelijkertijd een goede manier om je draagvlak te versterken. Ben je nog met de juiste dingen bezig? Van wat jou nu de juiste businesscase lijkt, kunnen jouw medewerkers morgen zeggen dat het een verkeerde impact heeft. Werknemers zijn misschien wel de hedendaagse variant van de Romeinse slaaf: herinner je dat je een mens bent." ■