



Inspelen op de digitalisering

Wie denkt dat robots alleen relatief laaggeschoold werk overnemen, vergist zich. Ook veel kenniswerk wordt dankzij kunstmatige intelligentie geautomatiseerd, zeker als dat kenniswerk een routinematig karakter heeft. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de inhoud van bestaande banen, management en leiderschap.

ROBOTISERING EN KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE VERVANGEN KENNISWERK

Zakenbank J.P. Morgan heeft een zelflerend systeem ontwikkeld voor het analyseren van zakelijke leenovereenkomsten. De bank verwacht hiermee 360.000 uur (circa 180 FTE) werk van specialisten per jaar te besparen en een minder fouten te maken.

Het controleren van huurcontracten, arbeidsovereenkomsten, in- en verkoopcontracten en leveringsvoorwaarden is een tijdrovende en voor de meeste mensen weinig boeiende bezigheid. In de Verenigde Staten kan LawGeex met behulp van algoritmes binnen een uur aangeven welke clausules in een contract ongebruikelijk zijn, ontbreken of mogelijk moeten worden aangepast.

En Bridgewater, met \$160 miljard belegd vermogen het grootste hedgefonds van de wereld, vervangt managers door kunstmatige intelligentie. Over 5 jaar moet driekwart van de managementbeslissingen door een computer worden genomen. De oprichter van het fonds, Ray Dalio, wil hiermee bereiken dat het fonds op basis van zijn visie wordt geleid, ook als hij zelf niet aanwezig is.

AANPASSINGS- EN LEERVERMOGEN BELANGRIJKER DAN KENNIS

Banen die wel blijven bestaan, zijn banen die niet routinematig zijn en om capaciteiten vragen waar mensen beter in zijn dan robots, zoals creativiteit, sociale intelligentie en persoonlijk contact. De actuaaris die zich laat ondersteunen door kunstmatige intelligentie om tot een analyse te komen, wordt niet overbodig, maar krijgt een andere rol. Het gesprek met de klant gaat minder over de juistheid van de analyse en meer over de impact daarvan en over de best passende opties en maatregelen.

Op de arbeidsmarkt zien we dat niet langer opleiding, maar aanpassings- en leervermogen het verschil maken tussen meer en minder succes. Op scholen en universiteiten, waar het onderwijs vaak nog draait om kennisoverdracht, wordt geëxperimenteerd met methoden die ook de sociale vaardigheden van de studenten trainen. Bij de Massive Open Online Courses (Moocs) betalen studenten geen cursusgeld en corrigeren zij elkaars werkstukken. Indien gewenst, kunnen zij op verschillende universiteiten docenten inhuren voor ondersteuning bij bepaalde onderwerpen.

Dr. W.P. de Ridder is directeur van Futures Studies. Als futuroloog is hij een veelgevraagd spreker, auteur, strategie consultant en transformatiemanager. Futures Studies ondersteunt organisaties bij het verkennen van de toekomst, het formuleren van een toekomstbestendige strategie en het managen van disruptie. Voor meer informatie: www.futuresstudies.nl.



ROL EN VAARDIGHEDEN VAN DE MANAGER

Wat betekent dit voor managers en teamleiders? Het maken van roosters en het coördineren van werkzaamheden waren vroeger belangrijke managementtaken, maar worden nu op veel plaatsen geautomatiseerd. Computers blijken sneller en beter in staat om medewerkers optimaal in te roosteren en processen op elkaar aan te sluiten.

De manager is ook steeds minder de vraagbaak voor inhoudelijke issues. Kennis is overal beschikbaar en het is allang niet meer zo dat de manager op alle onderwerpen ook de meeste kennis heeft. Ook het traditionele beoordelingssysteem verdwijnt langzaam maar zeker. In plaats van een oordeel van de baas over de medewerker één of twee keer per jaar, zijn self-assessment tools en peer-reviews aan een opmars bezig.

DE ACTUARIS DIE ZICH LAAT ONDERSTEUNEN DOOR KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE WORDT NIET OVERBODIG, MAAR KRIJGT EEN ANDERE ROL

Toch zijn managers niet overbodig. Teams hebben leiders nodig die inspireren, een groepsgevoel creëren, doelen stellen, vertrouwen geven en conflicten oplossen.

DE UITDAGING VOOR LEIDERSCHAP: VERANDERING IS BELANGRIJKER DAN STABILITEIT

Veel ondernemers en managers streven naar continuïteit: in de relaties met klanten, in de bedrijfsvoering en in de financiële resultaten. Bij het vaststellen van jaarplannen en budgetten wordt gemakshalve vaak verondersteld dat de omgeving waarin de onderneming opereert relatief stabiel is. Maar *business as usual* duurt tegenwoordig niet lang. Het adequaat inspelen op veranderende omstandigheden is in veel organisaties belangrijker dan continuïteit. Op een markt die in beweging komt door technologische innovaties en nieuwe business modellen, is een snelle reactie vaak de beste. Hoe snel ben je in staat kleine en grote veranderingen te implementeren? Hoe snel neem je beslissingen, ook als de impact van die beslissing nog niet exact te bepalen is? Ondernemingen die hun concurrentiepositie bewaken, zijn altijd en overal op zoek naar trends, werken scenario's uit en definiëren strategische opties.

DIGITALISERING BRENGT RISICO'S EN NADELEN

Het is natuurlijk mooi dat robots veel werk uit handen nemen, dat bedrijfsprocessen dankzij kunstmatige intelligentie worden geoptimaliseerd en dat medewerkers op alle niveaus toegang krijgen tot de informatie die ze nodig hebben, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Maar als we de digitale ontwikkelingen op het gebied van werk en organisatie in kaart brengen, worden ook minder aantrekkelijke scenario's zichtbaar.

Om te beginnen zijn er beveiligingsrisico's. De digitale crimineel gebruikt ook kunstmatige intelligentie om zijn doel te bereiken.

Verder kan de voortdurende monitoring leiden tot Big Brother-achtige werkomstandigheden. Dat is niet alleen vervelend voor de medewerkers die gecontroleerd worden en een deel van hun privacy kwijtraken, maar ook voor de organisatie waar minder ruimte is voor creativiteit en innovatie om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te experimenteren.

STRATEGISCH VERKENNEN

Actuarissen die grip willen hebben op hun toekomst, stellen zich voortdurend op de hoogte van de laatste innovaties op het gebied van digitalisering. De ontwikkelingen zijn exponentieel en de impact is disruptief. Het verschil tussen winst en verlies is groter dan ooit tevoren. ■