

Digitalisering is nog maar het begin van een ongekennde revolutie

Op de website van de Britse openbare omroep BBC berekent een calculator* hoe groot de kans is dat binnen twintig jaar een machine een bepaalde job overneemt. Van de lijst van ruim 360 banen komt 35 procent in aanmerking voor volledige automatisering. Digitalisering zet onze samenleving op zijn kop. Dat wekt onzekerheid, soms onrust. Zal er nog werk zijn? Of valt het allemaal wel mee? En hoe bereiden we ons voor die revolutie?

Patrick VERSTUYFT



Toyota's Concept-1 wordt aangestuurd door artificiële intelligentie, stuurt nog niet zelf, maar reageert op de wil van de bestuurder. © Belga Image

DE VIERDE INDUSTRIËLE REVOLUTIE KOMT RAZENDSNEL OP ONS AF

Als technologie-ondernemer wordt Peter Hinssen over de hele wereld gevraagd om zijn inzichten. „Digitalisering is nog maar een begin”, zegt hij. „We gebruiken het digitale met een intensiteit die we zelf nooit verwacht hadden.” Hinssen ziet vier belangrijke stappen. „Voorreest komt artificiële intelligentie op ons af. Voor veel jobs die vandaag mensen als intellectuele arbeid doen, bestaat een groot risico dat zij op vrij korte termijn makkelijker, sneller, doeltreffender en goedkoper door algoritmes gebeuren. Ten tweede spreekt het Wereld Economisch Forum openlijk over de Vierde Industriële Revolutie, een gevolg van robotisering en automatisatie. Dat is een revolutie met een ongeziene snelheid, vooral vanuit Azië. Daar ontstaat nu de grote discussie, zelfs in China, over wat moet gebeuren met al die jobs van laaggeschoolde arbeiders. Een derde factor is alles wat te maken heeft met virtuele werkelijkheid en zogeheten toegevoegde realiteit, dingen beleven en bekijken zonder je te verplaatsen. Tot slot – en daarover ben ik zelf erg enthousiast – is er alles met betrekking tot de bitcoin, de virtuele munt waarmee je op het internet kunt betalen, en de blockchain, een soort databank die alle bitcointransacties bijhoudt. Die kunnen macro-economisch enorme verschuivingen veroorzaken.” Op het vlak van werk kunnen vooral artificiële intelligentie en automatisering een omwenteling betekenen, meent Peter

Hinssen. Of je gelooft in het utopische effect ervan, omdat nieuwe technologieën het leven makkelijker maken en ons het werk uit handen nemen, zodat we de balans werk en niet-werk beter kunnen verdelen. Of het kan een dystopie ontketenen die de fundamenten van ons sociaaleconomische bestel doet wankelen. Hinssen roept op om daar met z'n allen over na te denken. „De politiek heeft daar tot nog toe te weinig aandacht voor.” „Veel mensen zitten ook nog in de fase van ontkenning”, waarschuwt Hinssen. „België, of zelfs Europa, heeft echter niks dat enigszins weerwerk kan bieden aan de Googles en Facebooks van deze wereld. Wel heeft Duitsland onder Angela Merkel een duidelijk programma uitgewerkt in verband met Industrie 4.0, de Vierde Industriële Revolutie.” Mieke Van Gramberen, algemeen directeur van Flanders Synergy, een innovatieplatform voor anders organiseren, hoopt alleszins dat die Industrie 4.0 de mens in zijn leervermogen ondersteunt. Als samenleving, ook vanuit ethisch oogpunt, moeten we zorg dragen voor de 'leergoesting' en de intrinsieke motivatie van mensen. De machine moet de mens ondersteunen en niet botweg vervangen of onze banen verarmen.”

„De machine moet de mens ondersteunen en niet botweg vervangen”

Zullen die banen er morgen nog zijn? Jochanan Eynikel, expert toekomstdenken bij ETION, antwoordt socratisch: we weten dat niet. „In de Eerste Industriële revolutie was er angst dat er te weinig werk zou zijn door de machines. Dat is nooit uitgekomen. De machines verhoogden de productiviteit en schiepen nieuwe banen. Anderzijds zijn er aanwijzingen dat dat vandaag misschien minder het geval is. Digitale technologie is makkelijk te kopiëren en maakt ons alsnog niet productiever.” Eynikel wil echter niet aan doemdenken doen. „Denken dat het de verkeerde kant opgaat, is niet nodig,” zegt hij „maar er zijn wel bezorgdheden waarop je vandaag al moet anticiperen, zoals het bijscholen van wie zijn baan geautomatiseerd ziet.” Net als Eynikel ziet Hinssen hier een uitdaging voor het onderwijs. „Het onderwijs moet sneller kunnen schakelen naar vandaag. Een heleboel belemmeringen, sommige historisch gegroeid, maken het zeer moeilijk om iets te veranderen. We moeten dat overstijgen, anders leveren we mensen af die niet meer relevant zijn. Vooral de impact op kantoorbedienden en zij die met hun hoofd werken, de witte boorden, zal over tien tot vijftien jaar veel groter zijn.” Niemand is vergeten dat er vorig jaar duizenden banen in de bank- en verzekeringswereld verloren gingen. Technologie verandert ook de aard van ons werk, merkt Eynikel op. „Aristoteles maakte het verschil tussen *praxis* en *poësis*. Het laatste gaat om handelingen met een doel buiten zichzelf. Je poetst, maar je vindt de handeling op zichzelf niet zinvol. *Praxis* gaat om handelingen die op zichzelf zinvol zijn, zoals iemand verzorgen. Het doel van de handeling zit in de handeling zelf. Verregaande automatisering zou ook wel eens zaken die voor de mens zinvol zijn, kunnen doen verdwijnen. Robots in de zorg kunnen het werk van de mens verlichten of repetitieve taken uitvoeren die minder met zorg te maken hebben, op voorwaarde dat er voldoende menselijk contact blijft.” Ook de structuur van bedrijven en organisaties gaat op de schop. Mieke Van Gramberen ziet organisaties aarzelen overstappen naar een vlakke structuur met een horizontale afstemming tussen groepen medewerkers. „Teams krijgen een vrij grote autonomie. Het verhaal van vrijheid en verantwoordelijkheid. De grote tanker van vroeger wordt vervangen door een vloot van kleine bootjes die allemaal dezelfde richting uitvaren. Dat geeft mensen erg veel energie: men vindt zijn werk opnieuw zin- en betekenisvol.” Tussen droom en daad ligt evenwel nog een lange weg, stelt Van Gramberen vast. „Een honderdtal organisaties is aan het

experimenteren, in zowel de industrie, de zorg als het onderwijs. Zij zwemmen tegen de stroom in, maar van een maatschappelijke doorbraak is nog lang geen sprake.” Toch is dat volgens Jochanan Eynikel de organisatie van de toekomst: kleinere teams, met veel verantwoordelijkheid en geboden aan een resultaat om als bedrijf snel te kunnen inspelen op veranderingen. Digitalisering laat ook meer ruimte voor flexwerk en thuiswerk. Dat kan dan weer onze mobiliteit uit de knoop trekken. Jochanan Eynikel ziet daar een opportuniteit: „Geef ons proeftuinen voor de nieuwe technologieën. Onze verkeersinfrastructuur is bijvoorbeeld nog niet georganiseerd op zelfrijdende wagens. Wel, laat ons daar de voorloper van zijn en onderzoek doen naar onder meer de geschikte technologie voor een geautomatiseerd verkeer.” Peter Hinssen ziet tot slot de relatie werkgever-werknemer veranderen, met meer flexibiliteit in de arbeidsmarkt. „De vorige generatie had een of twee werkgevers, de huidige vijf of zes, maar de volgende misschien vijftig of meer, in meer flexibele statuten, en misschien zitten we dan in onze pyjama van thuis te werken in plaats van in ons pak naar Brussel te reizen.”

* Surf naar www.bbc.com en typ in het zoekveld bovenaan „Will a robot take your job?”

Reageren op dit artikel? Dat kan op lezersbrieven@kerknet.be

JEROEN LEMAIRE

„Blijf op de tijger zitten, want als je afstapt, eet hij je op”

Het kan snel gaan. Zes jaar geleden lanceerde Jeroen Lemaire, samen met Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere, In The Pocket (ITP). Het Gentse bedrijfje dat destijds met zeven medewerkers applicaties voor de smartphone bouwde, is nu een kloeke kmo met 75 werknemers die zijn digitale dienstverlening heeft verbreed naar het internet of things: sensoren, chips, artificiële intelligentie en zelfs virtual reality. „In de kern helpen we andere bedrijven, zoals Bancontact, Medialaan en Colruyt, met krachtige digitale gebruikservaringen”, vertelt filosoof-CEO Jeroen Lemaire. Het eigen product, Showpad, ging intussen samen met de twee vennoten zijn eigen weg. De onderneming telt nu al tweehonderd medewerkers in ons land en in San Francisco, in de Verenigde Staten. „Bij de start waren we nog vrij jong, 27”, vertelt Lemaire. „Onze geesten waren open over hoe een bedrijf moest werken en iets kopiëren wilden we niet. Onze cultuur is gericht op *ownership*, eigenaarschap: mensen krijgen maximaal verantwoordelijkheid. We hebben een vrij vlakke structuur, met leiderschap dat coacht en stuurt. We geloven niet in een volledig vlakke structuur, waarin iedereen zelf zijn job invult. Dat proces is echter niet af. Je moet permanent evolueren.” ITP werkt *agile* (behendig), een Silicon-Valleybegrip waarmee bedrijven zoals Facebook en IBM aan productontwikkeling doen. „Dat gebeurt in multidisciplinaire teams van een tiental mensen. Zij werken in sprints en leveren op korte termijn een eindproduct af. De mentale shift bestaat erin dat ze op elkaar moeten kunnen rekenen en open moeten zijn, want elke sprint moet een resultaat opleveren”, zegt Jeroen Lemaire.



© In The Pocket

„In een dergelijke organisatie kun je je niet stoppen, want dan tref je je collega's”, vervolgt Lemaire. „Wij rekruteren op talent en gaan af op eigen assessment, en niet zozeer op diploma's of referenties. Negentig procent bij ons is in vaste dienst, maar ik zeg bij elke aanwerving: 'Ik kan niet voorspellen wat je job binnen drie jaar zal zijn, maar je kunt het wel mee bepalen.' Als bedrijf moet je je immers voortdurend herdefiniëren. De voorwaarde is dat je je opstelt als een lerende organisatie, waarvan ieder lid snapt dat hij moet bijleren en zich onafgebroken moet aanpassen.” „We zullen constant die wendbaarheid moeten tonen”, weet Jeroen Lemaire. „Binnen tien jaar zullen we nog altijd een bedrijf van mensen zijn, maar in wat we doen, zal een grote shift plaatsvinden.” Tegen dan zal alvast veel programmeerwerk geautomatiseerd zijn, verwacht Lemaire. „Het zal dan veeleer draaien om de gebruiksvriendelijkheid van digitale producten. Daar zal nog veel mensenwerk aan te pas komen. Tegen dan zijn ook virtuele en toegevoegde realiteit doorgebroken: een lens, een bril of een chip zal ons de informatie rechtstreeks geven. En het belangrijkste dat we in ons leven nog zullen meemaken: artificiële intelligentie, computerprogramma's die denken zoals mensen en communiceren met ons, zal alles sturen.” Het potentieel van de digitalisering is met andere woorden ongekend groot. „Er is een enorme impratie om er iets goed mee te doen”, zegt de 'techno-optimist' in Jeroen Lemaire, „maar dat kan niet zonder eieren te breken. Het is zoals *riding the tiger*, je moet op de tijger blijven zitten, want als je afstapt, draait hij zich om en eet je op.”

AN DEMEULEMEESTER

„Verandering moet kunnen rekenen op vertrouwen overheid”

Een jaar geleden werd Ann Demeulemeester algemeen directeur van Familiehulp. De organisatie, sterk in de thuiszorg, zat volop in de 'optimalisering' van zijn organisatiestructuur. Een proces van jaren dat een cultuurwingslag betekende van hoog tot laag. De 'optimalisering' is een antwoord op de omwenteling in een sector die afstevent op meer marktwerking. „In de toekomst krijgt de cliënt volkomen de regie van zijn zorg in handen”, zegt Ann Demeulemeester. „Die mondige cliënt vraagt maatwerk en een snel en doeltreffend antwoord op zijn noden. Dat vraagt van de zorgverleners een heel andere manier van denken. Als organisatie moeten we die snelheid ook organiseren.” Dat gaat onvermijdelijk gepaard met technologische innovatie. Zo gaan basiswerkers in de thuiszorg weldra op pad met een tablet of smartphone met de nodige applicaties. Om dichter bij de cliënt te staan, wil Familiehulp haar verzorgenden meer handelingsruimte geven en hun talent beter benutten. „Een organisatie die het goed doet in de toekomst, haalt het beste uit het talent van zijn medewerkers. Dat vergt een volstrekt ander medewerkersbeleid en andere human resources. Het draait om zelforganisatie en het geven van verantwoordelijkheid en autonomie”, weet Demeulemeester. De organisatie zoekt inmiddels haar weg naar een netwerkstructuur, zegt Demeulemeester, „een vlakke structuur, die goed moet communiceren, want zelforganisatie veronderstelt veel vertrouwen. Wij trekken de kaart van flexwerken en onze bedienden kunnen vanaf dit jaar telewerken, in een van onze



© Bart Dewaele

kantoren of thuis. Zonder allerlei regeltjes van bovenuit. Ze hoeven slechts af te spreken met hun team en tijd te maken voor overleg. Het thuiswerk is beperkt tot maximaal één dag per week.” Teamwerking staat centraal. „In teams kunnen we de talenten beter inzetten”, zegt Ann Demeulemeester. „Collega's nemen de rol op die hen het best ligt. Ze vullen elkaar aan en garanderen samen de beste zorg. Ze kunnen ook hun kennis verdiepen van specifieke doelgroepen zoals personen met demantie of gezinnen in kansarmoede. Onze teams zijn zodoende lerende teams, die met elkaar delen.” Globaal gaat de zorgsector nog door andere veranderingen. Zo wordt de financiering over een andere boeg gegooid. „We evolueren naar een persoonsvolgende financiering. Als de cliënt aan het stuur zit van zijn zorg, beslist hij zelf hoe hij die middelen besteedt. Dat keert ons bedrijfsmiddel ondersteboven. Tot nog toe werden we gefinancierd als zorgaanbieder, in de toekomst zal de cliënt zijn zorg ergens inkoop. Die marktwerking gaat heel ver, maar zorg moet voor iedereen toegankelijk en betaalbaar blijven.” Tot slot gaat de sector de weg op van netwerken. De schotten tussen de diverse zorgactoren, tussen thuiszorg en residentiële zorg en alle tussenvormen moeten verdwijnen. „De diverse zorgactoren moeten elkaar begrijpen en misschien mondt dat uit in samenvloeiingen of meer structurele samenwerkingen”, zegt Ann Demeulemeester. Te veel regelgeving en betutteling maken het echter moeilijk om de principes in de praktijk te brengen. „Ik reken wat dat betreft op het vertrouwen van de overheid.”