

Impact van de veranderende wereld op talentontwikkeling

De toekomst van talent

Door de vierde industriële revolutie worden werkzaamheden zoals wij die nu kennen - ook van hoger opgeleiden - overgenomen door technologie. Organisaties en individuen lijken zich hierop nog nauwelijks voor te bereiden. In dit artikel bepleit ik aandacht van HRD-professionals hiervoor.

Evert Pruis

De laatste weken is er onophoudelijk aandacht voor ontwikkelingen in de artificiële intelligentie. Googles Deepmind verslaat de wereldkampioen herhaaldelijk in het spelletje 'Go'. IBM's 'Watson' geeft bij de vervulling van interne vacatures de doorslag, omdat 'zijn' inschatting accurater blijkt dan onze menselijke oordeelsvorming. En een universiteit in Amerika lijkt een algoritme voor empathie te hebben ontwikkeld, die studenten van een beter studie- en loopbaanadvies kan voorzien dan warmbloedige collega's.

De verklaring voor deze revolutie laat zich het makkelijkst samenvatten als: 'in het eerste machinetijdperk programmeerde de mens zijn machines, in dit tweede machinetijdperk - dat we ook wel de vierde industriële revolutie noemen - leren machines zelf.' Dit klinkt wellicht abstract, tot je een bezoek brengt aan een maga-



De impact van de vierde industriële revolutie - of het tweede machinetijdperk - is nu pas voelbaar, omdat technologische veranderingen niet lineair, maar logaritmisch verlopen. Dat computertechnologie zich logaritmisch ontwikkelt, voorspelde Moore, de eerste directeur van Intel, ooit al. Volgens de wet naar zijn naam, verdubbelt de rekenkracht van computers zich iedere twee jaar. In deze jaren zijn de ontwikkelingen de knik voorbij en beginnen we de versnelling waar te nemen (Kurzweil, 2000). Onze smartphone heeft nu al meer rekenkracht dan NASA in 1969 toen zij de eerste mens op de maan zette.

Constateringen

Ik constateer dat HR(D) nog niet opgewassen blijkt tegen ontwikkelingen als deze.

In de financiële dienstverlening zijn sinds het begin van de crisis 100.000 vakmensen ontslagen, en zij zijn volop gediplomeerd op terreinen waar geen enkele vraag meer naar is. Die vraag zal er ook nooit meer komen.

Is HRD al vroegtijdig een offensief gestart om irrelevantie te voorkomen?

zijn van Amazon. Kleine, ronde robots rijden daar onophoudelijk rond om stellingkasten te plaatsen of ze parkeren ze al naar gelang producten besteld en dus ingepakt moeten worden. Ze bieden de nog menselijke verpakkers de producten aan, zonder dat zij ernaar hoeven te zoeken. Is er iemand bezig om deze robots te programmeren? Nee, ze communiceren onophoudelijk met elkaar en leren en programmeren zichzelf. 'Machine learning' heet dit zo mooi in het Engels.

Wereldwijd is op dit moment een soortgelijke ontwikkeling gaande in de petrochemische industrie. Daar namen 250.000 professionals sinds de aanhoudende verlaging van de olieprijs afscheid van hun banen.

Is er iemand geweest die hen vóór hun boventaligheid en uiteindelijk ontslag attendeerde op de aanstaande irrelevantie van hun kennis en vaardigheden? Is HRD al vroegtijdig een offensief gestart om irrelevantie te voorkomen? Ik constateer dat wij dit - nog - niet tot onze taken rekenen. Als boventaligheid een feit is, staat er immers een sociaal plan klaar om het personeel onder begeleiding van een HR-afdeling uit te laten stromen.

'Man in the Middle'

In dit artikel baseer ik mijn verkenningen van de toekomst op drie denktanks die dit onderwerp tot hun domein rekenen: het Amerikaanse Institute for the Future, het Engelse Future of Work Lab van Lynda Gratton en het World Economic Forum (WEF). Het WEF komt jaarlijks in januari bijeen in Davos en dit jaar stond uitsluitend en daarmee prominent 'de vierde industriële revolutie' op de agenda. Het rapport 'The Future of Jobs' durft al een toekomst zonder werk te exploreren, met alle persoonlijke, sociale en economische consequenties die deze revolutie tot gevolg zou kunnen hebben.

Bedrijfstuk

In mijn analyse van de impact van technologie op de mens, zie ik dat technologie enerzijds bedrijfstukken doet transformeren. De massaontslagen binnen de financiële dienstverlening, waarover ik al in de inleiding sprak, *lijken* uitsluitend veroorzaakt te zijn door de economische en financiële crisis. Tegelijk met de krimp van de financiële sector nam echter ook de ontwikkeling van geautomatiseerde financiële dienstverlening een vlucht: denk hierbij bijvoorbeeld aan de

Technologie verandert, verrijkt, versterkt en transformeert ons dagelijks werk

Apps voor mobiel bankieren. Deze technologie is voor de bedrijfstuk aantrekkelijk, omdat het vele malen goedkoper is dan een netwerk van bankkantoren. Niet alleen de medewerkers uit deze kantoren - die inmiddels op straat staan - kunnen hierover meepraten; wij hebben allemaal ons straatbeeld steeds 'bank-lozer' zien worden.

Dit is overigens een trend die zich niet tot de bancaire sector beperkt. Technologie biedt volkomen onbekende spelers de mogelijkheid om geïnstitutionaliseerde merken omver te werpen (Malnight, 2013). Dat hoeft Netflix niet meer uit te leggen aan Videoland. En

V&D buigt na haar faillissement met wrang respect voor Coolblue en anderen.

Werk

Technologie transformeert niet alleen bedrijfstukken en bedrijfsactiviteiten; ze verandert, verrijkt, versterkt en transformeert ook ons dagelijks werk. Zo vervuilen we de typemachine al voor de tekstverwerker. En de jonge generatie belt niet meer, maar *Whats-app*. Dit zijn inmiddels ingeburgerde implicaties van technologie: de toekomstige impact van technologie is fundamenteeler, omdat ook ons hoger opgeleid kenniswerk een automatiseringspotentieel blijkt te kennen.

Automatiseringspotentieel

McKinsey & Company onderzocht het automatiseringspotentieel van functies op ieder opleidingsniveau: van niet tot hoger opgeleide medewerkers (McKinsey & Company, 2016). Zij constateren dat thans beschikbare en gedemonstreerde technologie op dit moment al in staat is om grofweg 45% van onze werkzaamheden over te nemen. Nog eens 13% van onze werkzaamheden is door computers over te nemen, zodra technologie in staat is om natuurlijke taal zo accuraat te begrijpen als de gemiddelde mens dat kan. Dit zijn gemiddelde percentages die in meer of mindere mate hun gelding doen binnen alle branches en op alle opleidingsniveaus.

Het World Economic Forum deed er de afgelopen jaren uitgebreid onderzoek naar en er spreekt een grote dynamiek uit zijn bevindingen. Zo verdwijnen er banen in de productie door moderne constructiemethoden als 3D printen en robotica, maar diezelfde technologie *creëert* juist banen in de architectuur en engineering. Van kunstmatige intelligentie en machine leren worden volgens het onderzoek inderdaad wel negatieve effecten verwacht voor hoger opgeleiden in ons vakgebied (zoals in financiën en juridische zaken), maar voor de korte termijn (tot 2020) is de technologie nog onvoldoende rijp om van een grote impact te spreken. We hebben nog even tijd, zou je kunnen zeggen.

Kenniswerk

Waar de afgelopen eeuw alleen vies, gevaarlijk en saai werk geautomatiseerd werd, is het de komende 20 jaar de beurt aan hoger opgeleid kenniswerk, zo voorspelt het Britse Future of Work Lab (Hot Spots Movement, 2015). Door de vierde industriële revolutie verdwijnen naar verwachting van de Universiteit van Oxford (Davenport, 2015) in de komende 20 jaar:

- 47% van de banen in de Verenigde Staten;
- 33% van de banen in Europa.

Optimisten pleiten dat nieuwe technologieën banen scheppen en dit is een feit; echter niet in verhouding met de banen die door een technologische revolutie verdwijnen (Christensen, 2013).

Dat zelfrijdende auto's wel eens zouden kunnen betekenen dat de logistieke sector op z'n kop komt te staan en vrachtwagenchauffeurs massaal hun banen verliezen, laat zich nog enigszins voorstellen en daarmee

voorspellen. Maar wat gaat technologie voor hoger opgeleiden betekenen?

De uitdaging voor HRD

Het Future of Work Lab in Londen, onder leiding van Lynda Gratton, organiseert masterclasses en publiceert onderzoeksrapporten over diverse aspecten van de toekomst van werk. Zo kwamen in de afgelopen jaren al 'de toekomst van talent' en 'de toekomst van HR' als onderzoeksthema's langs.

Het FOWLab roept ons vakgebied op om rekening te houden met de volgende consequenties van de vierde industriële revolutie, die een directe relevantie hebben voor het opleiden en ontwikkelen van menselijk kapitaal (Hot Spots Movement, 2015):

- werkzaamheden zullen worden vervangen, uitgebreid en aangevuld met technologie;
- loopbanen worden opgebroken doordat technologie banen en rollen overneemt. Zoals in het eerder genoemde voorbeeld: financieel adviseurs in Nederland hadden een loopbaan, ze waren veelal begonnen als baliemedewerker of callcenter agent en doorgegroeid tot financieel adviseur. Aan die loopbaan kwam abrupt een einde, ook al was het achteraf gezien wel voorspelbaar.

De almaar versnellende ontwikkelingen in technologie zullen consequenties krijgen voor mens en samenleving. HRD kan daarin nieuwe rollen spelen. Ik pleit voor drie rollen. Als we in staat blijken deze rollen op ons te nemen, dan kunnen we organisaties helpen om weerbaarder te worden tegen plotselinge ontslagen door technologische ontwikkelingen.

Als *futuroloog* kunnen we onze directies helpen bepalen welke werkzaamheden, functies en functiegroepen de verstoring of verrijking van technologie zullen gaan voelen.

Als *nerd* zijn we in staat om daarbij alle data in te zetten die verborgen zijn in personeels- en opleidingsdossiers.

Als *hovenier* kunnen we mensen tot beweging verleiden.

Ik licht deze rollen nu verder toe.

HRD als futuroloog

Ik pleit voor de ontwikkeling van een discipline binnen ons vakgebied die zich richt op het voorspellen van de impact van technische ontwikkelingen op de (proces) inrichting van organisaties en de daaruit volgende consequenties voor de inzet en inzetbaarheid van mensen. De nieuwe HRD-discipline zou als taak moeten krijgen om vroegtijdiger te acteren op het aanwakken van preventieve mobiliteit van mensen of functiegroepen. Ik zie voor me dat HRD hierin een voorspellende, analyserende, stimulerende en ondersteunende rol neemt. Dit denkkader vindt zijn inspiratie in het werk van Lynda Gratton en het FOWLab (Hot Spots Movement, 2015). Het is nog geenszins volledig, maar bedoeld als een eerste aanzet (zie kader).

HRD als nerd

Het is onafwendbaar dat wij zelf binnen ons vakgebied van leren en ontwikkelen technologie gaan omarmen - en dit is overigens al volop gaande. Veel van de grote namen in (internet)technologie hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in onderwijs toepassingen: LinkedIn kocht Lynda.com op (een grote e-Learning leverancier); Google investeert in Google for Education en Facebook stapt in persoonlijke leerplannen voor het basisonderwijs, om maar een paar voorbeelden te noemen.

Voor bedrijven en leveranciers lonkt een nieuw perspectief op het aloude en inmiddels stoffig geworden personeelsdossier. Leveranciers als SAP, SuccessFactors

Werkzaamheden zullen worden vervangen, uitgebreid en aangevuld met technologie

en Workday investeren in geïntegreerde oplossingen voor het plaatsen, evalueren, analyseren en leren van medewerkers. Vanuit deze leveranciers bezien, dwarrelt er een wolk van data om medewerkers heen, waar de data-analisten die ooit de rol van de traditionele personeelsfunctionaris zullen overnemen, reikhalzend naar uitkijken:

- opgedane ervaringen;
- uitgevoerde banen, opdrachten, projecten, programma's;
- geleerde lessen en gevolgde cursussen;
- ontvangen feedback;
- opgedane vaardigheden;
- aangescherpte competenties;
- geleverde prestaties;
- aangetoond potentieel.

Met accurate en tijdige personeelsdata onder onze vingertoppen, lonkt een accurate koppeling van mensen met hun talenten aan uitdagingen. Accurater, transparanter en sneller dan ooit tevoren. Dat is aantrekkelijk en in het nieuwe maatschappelijke en economische landschap ook noodzakelijk. Daarmee wordt er informatie over medewerkers ontsloten die hen kan helpen bij het vergroten van hun mobiliteit.

HRD als hovenier

Door het feit dat technologie bedrijfstakken en werkzaamheden versterkt, verrijkt, transformeert of zelfs overneemt, worden medewerkers in organisaties voor dilemma's gesteld. Stel dat hun taken vandaag door technologie zouden worden overgenomen, hoe ontdekken zij dan nieuwe vaardigheden om te leren? Er valt zoveel te leren! Een keuze maken die iemand gelukkig maakt, moet immers ook lastig, overweldigend en misschien wel ontmoedigend zijn. De huidige taken, banen en rollen zijn immers bekend, maar hoe werknemers te weten komen of zij een passie hebben voor wat ze nog niet weten, is een hele opgave.



| Voorspellen | Analyseren | Stimuleren | Ondersteunen |
|---|--|---|--|
| Voorspellen van rollen die op kortere of langere termijn geautomatiseerd kunnen worden. | Vaststellen welke taken de nadruk leggen op de unieke menselijke vaardigheden van creativiteit, innovatie en experimenten. Juist de taken die geënt zijn op deze vaardigheden zijn niet of minder onderhevig aan de versturende invloed van technologie. | Vaststellen welke processen kunnen worden geschrapt of gewijzigd om mensen te voorzien van meer tijd en ruimte voor creativiteit, innovatie en reflectie. | Bepalen hoe werknemers ondersteund kunnen worden bij het maken van transities in hun loopbaan. |
| Voorspellen van rollen in de organisatie die waarschijnlijk geautomatiseerd worden in de komende jaren, op basis van de indeling: <ul style="list-style-type: none"> • routine / niet-routinematig • en handmatig / analytisch. | Vaststellen welke rollen in de organisatie gebruikmaken van deze unieke menselijke vaardigheden. | Vergroten van de hoeveelheid tijd die medewerkers en leidinggevendenden op sleutelposities beschikbaar hebben voor focus, vertraging en geconcentreerde aandacht. | Bepalen van de vaardigheden die werknemers kunnen ondersteunen bij transities in hun loopbaan. |
| Voorspellen van de sleutelposities waar de vervulling uit eigen geledingen nijpend wordt. | | | |

Een aspect dat het kiezen en vinden van een nieuwe levensvervulling extra lastig maakt, is het feit dat maar zo weinig mensen werken vanuit een helder besef van hun sterke punten, hun talenten en hun missie (Van Dinteren & Pruis, 2015). 'Doen' en 'zijn' is vaak niet met elkaar in lijn. In zo'n situatie is het catastrofaal om een baan te verliezen, omdat velen van ons onze identiteit ontleen aan ons werk. Het verliezen van een baan betekent dan veel meer dan het verliezen van werk.

In deze situatie zie ik voor HRD een rol als hovenier weggelegd. Voor mij is de hovenier synoniem aan diegene die medewerkers en hun leidinggevendenden helpt

Ik ben door mijn werk hoopvol geworden dat zowel managers als teams latente talenten kunnen leren spotten en tot bloei kunnen brengen (Wiseman, 2010). Daarmee boren zij het massieve reservoir van latente talenten aan, dat in iedere organisatie verscholen zit. En dat is goed nieuws, want op een hyperconcurrerende arbeidsmarkt is alleen het werken vanuit talent, zelfvertrouwen en sterke punten duurzaam (Van Dinteren & Pruis, 2015).

Wat is in deze fase vruchtbaar? (Van Dinteren & Pruis, 2015.)

- nieuwe dingen uitproberen;
- beproeven wat talent is: test het;
- frequent van baan wisselen;
- invulling van banen 'craften'.

Voor bedrijven en leveranciers lonkt een nieuw perspectief op het aloude en inmiddels stoffig geworden personeelsdossier

om tijd, gelegenheid en middelen te vinden om opnieuw en met nieuw elan naar talent en levensvervulling te kijken.

Door de wetenschap gesteund, gaat HRD als hovenier te werk volgens de hieronder geschetste drie stappen:

1. Ontdek onaangeboorde talenten en laat ze letterlijk tot ontbranding komen

Angela Duckworth noemt deze fase, geïnspireerd door het werk van Benjamin Bloom in haar boek *Grit* (Duckworth, 2016) 'discover': een vrije periode in je werkende leven waarin het vinden van je meest intrinsieke passie centraal staat.

2. Bouw door op sterke punten

Dit klinkt wellicht heel vanzelfsprekend, maar 80% van de trainingen die bedrijven en instellingen aanbieden, evenals de jaarlijkse beoordelingscyclus, richt zich op het verbeteren van zwakke punten, in plaats van het uitblinken in persoonlijke kracht (Pruis, 2008). Ik pleit dan ook voor talentgericht leiderschap, waarin leidinggevendenden nadrukkelijk ontwikkeld zijn in hun vermogen om talenten niet alleen te spotten, maar ook tot bloei te brengen.

Anders Ericsson (2016) heeft in deze fase relevante suggesties voor wat hij 'deliberate practice' noemt: bewust oefenen. Zijn boek is een grote inspiratie, vooral omdat het motiveert tot nadenken over hoe wij de prestatieomgevingen van onze organisaties kunnen verrijken tot krachtige leeromgevingen. De middelste twee van de vier hieronder genoemde punten lijken mij in veel organisaties te ontbreken.

- Zorg voor een doel dat je stretcht, uitdaagt.
- Zorg ervoor dat je je volledig kunt concentreren en focussen: je wilt immers iets onder de knie krijgen wat je nog niet - perfect - beheerst.



- Regel onmiddellijke en informatieve feedback.
- Reflecteer, herhaal en verfijn.

Wanneer wij in staat blijken om te blijven (door)bouwen op onze sterke punten, zullen ook bij- en omschelingen de normaalste zaak van de wereld worden. Het World Economic Forum slaakt dan waarschijnlijk een zucht van verlichting: wéér een voorwaarde ingelost om mobieler te worden in een dynamische wereld (World Economic Forum, 2016).

3. Leer beter worden in beter worden

Charles Duhigg (2016) roept in zijn nieuwe boek op tot 'beter worden in beter worden'.

In mijn visie ligt een zevenmijlsslap voor onze voeten als talent het fundament van werk vormt, als wie we zijn in lijn is met wat we doen. Als passie en plezier de basis vormen van wat we doen, is continu leren, ontwikkelen en verbeteren van onze prestaties geen issue, maar een verlangen.

Angela Duckworth (2016) kenschetst deze fase als een fase van zingeving en hoop. Een fase waarin een appèl gedaan wordt op verdiepend leervermogen, maar ook op veerkracht bij tegenslag. Voor die veerkracht ziet zij heil in een 'Growth Mindset' (Dweck, 2006): een mindset die groei en ontwikkeling centraal stelt. Dat de positieve psychologie daarnaast ook praktische handvatten kan aanreiken om onze innerlijke dialoog te transformeren van aangeleerd hulpeloos ('learned helplessness') naar volleerd optimist (Seligman, 2012), is voor mij de kers op de taart van het werk van Duckworth.

Conclusie

Is het realistisch te veronderstellen dat de technologie zich het merendeel van onze banen zal toe-eigenen? Ik vermoed inderdaad dat dit zo is. Simpelweg, omdat onze geschiedenis geplaveid is met ontwikkelingen als deze. Als de voorgaande drie industriële revoluties niet hadden plaatsgevonden, werkten wij allemaal nog als jagers en verzamelaars.

De wijze waarop wij ons als mens en organisatie voorbereiden op deze ontwikkelingen is echter inadequaat om ertegen gewapend te zijn. In dit artikel roep ik HR(D) daarom op tot het omarmen van een rol als futuroloog, nerd en hovenier. Als *futuroloog* helpen wij directies, organisaties en mensen om de impact van technologische ontwikkelingen te voorspellen. Vervolgens kunnen wij in onze rol als *nerd* helpen om hiervan de consequenties in kaart te brengen: voor de (proces) inrichting van onze organisaties én de inzet en inzetbaarheid van mensen. Als *hovenier* ten slotte, helpen we onze mensen om opnieuw invulling te geven aan werk en levensvervulling.

Het zou echter oneerlijk zijn om de verantwoordelijkheid voor de consequenties van de verstorende veranderingen die gaan komen uitsluitend te leggen bij bedrijven en instellingen. Daarom zou ik iedereen willen oproepen om intensief te investeren in de ontwikke-

ling van onze latente talenten. Waarom zouden we wachten op een outplacement, om dan pas te ontdekken dat onze passie wellicht op een wezenlijk ander

'Doen' en 'zijn' is vaak niet met elkaar in lijn

terrein ligt dan waar we nu werkzaam zijn? Hoe wendbaar zouden we worden als mens, als we onszelf met enige regelmaat opnieuw zouden uitvinden (Aslander, 2015)?

Yeats schreef ooit zo mooi: 'Onderwijs is niet het vullen van een teil, maar het aansteken van een vuur.' Ik wens ons allen een lopend vuurtje toe! ●

Literatuur

- Aslander, M. & E. Witteveen (2015). *Nooit af*. Amsterdam: Business Contact.
- Christensen, C. (2013). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T.H. & J. Kirby (2015). *Beyond automation*. Boston: Harvard Business Review.
- Dinteren, R. van & E. Pruis (2015). Het talentvolle brein. *Opleiding & Ontwikkeling*, nr 3.
- Duckworth, A. (2016). *Grit*. Random House UK.
- Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better*. New York: Random House.
- Dweck, C. (2006). *Mindset*. New York: Random House.
- Ericsson, A. (2016). *Peak*. New York: Random House.
- Hot Spots Movement (2015). *A FoW Report on Talent Innovation*. Hot Spots Movement.
- The Institute for the Future (2015). *The Information Generation: transforming the future, today*.
- Kurzweil, R. (2000). *The Age of Spiritual Machines*. New York: Penguin.
- Malnight, T.W., T.S. Keys & K. Van Der Graaf (2013). *Ready? the 3rs of Preparing Your Organization for the Future*. Keys, Strategy Dynamics Global SA.
- McKinsey & Company (2016). *McKinsey Quarterly, Four fundamentals of workplace automation*.
- Pruis, E. (2008). Het is tijd voor talent: talentmanagement moet, voor iedereen. *Leren in Organisaties*, nr. 1.
- Pruis, E. (2011). Aanwijzingen voor de opzet van talentprogramma's. *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 4.
- Seligman, M.E.P. (2012). *Flourish*. Simon and Schuster.
- Wiseman, L. & G. McKeown (2010). *Multipliers*. Harper Collins Australia.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. WEF.



Drs. Evert Pruis werkte als verandermanager en leeradviseur bij Atos en Shell. Als ondernemer (Forzes en ROI on Talent) helpt hij organisaties bij de vormgeving van talentmanagement en -ontwikkeling. Zijn aanpak brengt bedrijfsresultaten én talent tot bloei. E-mail: EvertPruis@ROlonTalent.com / www.ROlonTalent.com