

Robots werken, mensen leven

De toekomst van werk is betekenisvol

Een authentieke purpose waarmee je bijdraagt aan een betere wereld, is een van de vereisten om de toekomst van organisaties veilig te stellen. Medewerkers vinden die purpose belangrijk. En als deze (nog) ontbreekt, is het maar de vraag of ze bij die organisatie willen werken.

Daarnaast zijn medewerkers op zoek naar betekenisvol werk, dat in lijn is met hun talenten, vaardigheden en ervaringen. Tegelijkertijd beïnvloeden nieuwe technologieën zoals AI juist de factoren die werk betekenisvol maken: de taken die je doet en de vaardigheden die je inzet.

Hoe we willen werken in de toekomst, wordt nu bepaald, stelt **Saskia Nijs**. Iedere ontwikkeling of implementatie van technologie vraagt ons om ook naar ethische vragen en morele waarden te kijken. De toezichthouder vervult daarin een voorbeeldrol.



Saskia Nijs is oprichter van Studio 21st, PhD onderzoeker aan de VU in Amsterdam, columnist, toezichthouder en bestuurder. Zij heeft veel ervaring op het gebied van verandering van gedrag.

We worden overspoeld met verhalen, ideeën en mogelijke scenario's over AI en de toekomst van werk. Over hoe AI onze banen gaat inpikken en we onszelf moeten voorbereiden op het ergste. We krijgen tips over hoe je een goede *prompt* kunt schrijven zodat ChatGPT een deel van het werk kan overnemen. En we worden aangespoord nieuwe vaardigheden aan te leren. Tegelijkertijd weten we dat de arbeidsmarkt in beweging is. Het tekort aan mensen maakt dat veel organisaties hun diensten niet kunnen leveren of niet in staat zijn te groeien. Er is een groot aantal mensen dat kampt met mentale gezondheidsproblemen. Verschillende generaties buitelen over elkaar heen omdat boomers niet begrijpen hoe millennials werken. En andersom. Hoe we willen werken in de toekomst wordt nu bepaald. Omdat het piept en kraakt, maar ook omdat er kansen ontstaan met de snelle opkomst van nieuwe technologieën zoals AI. Wat kun je doen als bestuurder of toezichthouder in het licht van deze ontwikkelingen?

Betekenisvol werk

De SDG-goals (sustainable development goals) waar organisaties aan dienen te voldoen, en het ontwikkelen van een strate-

gie om dat te bereiken, staat bij veel organisaties nog hoog op de prioriteitenlijst. Het hebben van een authentieke *purpose* waarmee je bijdraagt aan een mooiere wereld, is een van de vereisten om de toekomst van organisaties veilig te stellen. En we weten dat medewerkers dit belangrijk vinden wanneer ze zich verbinden aan een organisatie. Maar terwijl veel organisaties nog moeite moeten doen om dit te realiseren, zien we dat het voor medewerkers geen vraag meer is *of*, maar een gegeven is *dat* er een *purpose* is. We gaan er al vanuit dat een organisatie voldoet aan het bijdragen aan een betere wereld, en zo niet, dan is het maar de vraag of we er willen werken.

De medewerker van nu is daarnaast op zoek naar iets anders. De medewerker van nu is op zoek naar betekenisvol werk. Een bedrijf kan nog zo'n inspirerende *purpose* hebben, als het werk dat je doet niet in lijn is met de talenten, vaardigheden en ervaringen die je hebt, dan voelt dit niet als betekenisvol. Betekenisvol werk is een subjectieve ervaring die afhangt van wat werknemers zelf ervaren als betekenisvol. Dit maakt dat elk type baan als zinvol kan worden ervaren. Betekenis is niet alleen voorbehouden aan de happy few. Onderzoek heeft aangetoond dat ook mensen die zogenaamd letterlijk en figuurlijk 'vuil werk' doen, dat wil zeggen, werk dat door de maatschappij wordt gedevalueerd omdat het

fysiek, sociaal of soms zelfs moreel verwenselijk is, hun werk zeer zinvol kunnen vinden. Het gaat dus niet alleen om de vraag: *heeft mijn organisatie een purpose waar ik mij in kan vinden?* – maar ook: *doet het werk dat ik doe ertoe voor mij en doe ik de dingen waar ik goed in ben?*

Aangezien betekenisvol werk verband houdt met tal van positieve organisatorische resultaten zoals betrokkenheid, werktevredenheid, welzijn van werknemers, prestaties en retentie, loont het de moeite om te zorgen dat medewerkers hun werk betekenisvol vinden. Het is nodig om als organisatie bestaansrecht te behouden. Niet alleen een purpose, maar ook betekenisvol werk. Mensen komen voor de purpose, maar gaan weg vanwege het ontbreken van betekenis in hun eigen werk.

Vaardigheden van de 21e eeuw

Betekenisvol werk wordt voor een grote mate bepaald door de manier waarop mensen enerzijds hun werktaken vervullen en anderzijds hun vaardigheden inzetten. Werk is zinvol als het verschillende vaardigheden vereist, iemand de volledige verantwoordelijkheid heeft over een taak, en deze taak een significante impact heeft op het resultaat of op anderen. We zien een snelle opkomst van technologie op de werkvloer. Met name met de komst van AI zien we dat er een grote verandering is in hoe we werken en wat we doen. Deze opkomst van technologie heeft invloed op juist die twee belangrijke factoren die werk betekenisvol maken: de taken die je doet en de vaardigheden die je inzet.

Het World Economic Forum (WEF) benoemt tien belangrijke vaardigheden voor de

‘Mensen komen voor de purpose, maar gaan weg vanwege het ontbreken van betekenis in hun eigen werk’

toekomst van werk. De belangrijkste zijn: technical literacy, analytisch vermogen, creativiteit en flexibiliteit. Daarnaast is het nog belangrijker om vragen te (blijven) stellen. Want de juiste vraag geeft ook bij het gebruik van AI een beter antwoord. Deze zogenaamde WEF skills zijn gebaseerd op unieke menselijke vaardigheden, juist dat wat AI mist en waardoor mens & AI samen uniek kunnen zijn. We zien in alle WEF-rapporten dat, nu AI een snelle opkomst maakt in organisaties, zes van de tien medewerkers vóór 2027 nieuwe vaardigheden aan zullen moeten leren, of meer moeten gebruiken. Aangezien we weten dat de variëteit van het gebruik van vaardigheden belangrijk is voor betekenisvol werk, ligt hier een kans om medewerkers te helpen deze vaardigheden in te zetten en uit te breiden.

In de praktijk blijkt dat binnen de WEF skills te weinig aandacht wordt gegeven aan morele en ethische vaardigheden, waarbij het belang van morele intelligentie onderbelicht wordt. Morele intelligentie (MQ) is het vermogen om goed van kwaad te onderscheiden, zoals gedefinieerd door universele principes. Het stuurt onze andere vormen van intelligentie om iets te doen wat waardevol is. Morele intelligentie gaat over persoonlijk leiderschap vanuit de vier kernprincipes: integriteit, compassie, verantwoordelijkheid en vergevingsgezindheid.

En daar kunnen juist de bestuurder en toezichthouder een belangrijke bijdrage bieden. Het voorbeeld zijn voor de rest van de organisatie. Want iedere ontwikkeling of implementatie van technologie vraagt ons om ook naar de ethische vraagstukken en onze morele waarden te kijken. Niet uitsluitend naar de winstgevendheid, maar ook naar welke rol de organisatie heeft in de maatschappij en voor haar medewerkers, nu technologie zich zo snel ontwikkelt.

Untapped potential van mens & AI

We weten dat de variëteit van vaardigheden die iemand gebruikt invloed heeft op een betekenisvolle werkervaring. En we zien dat de taken die mensen doen significant moeten zijn voor de medewerker zelf. Daar kunnen we aan toevoegen dat mensen hun potentieel willen benutten. Er is veel *untapped potential* in organisaties. Mensen hebben het gevoel dat ze hun potentieel niet kunnen benutten op de werkvloer, terwijl ze dat wel heel graag willen. Ze ervaren dat dit niet past in de rol, functie of de hiërarchische ladder die binnen organisaties vastligt. Het kunnen benutten van het potentieel blijkt belangrijker dan geld verdienen en anderen helpen.

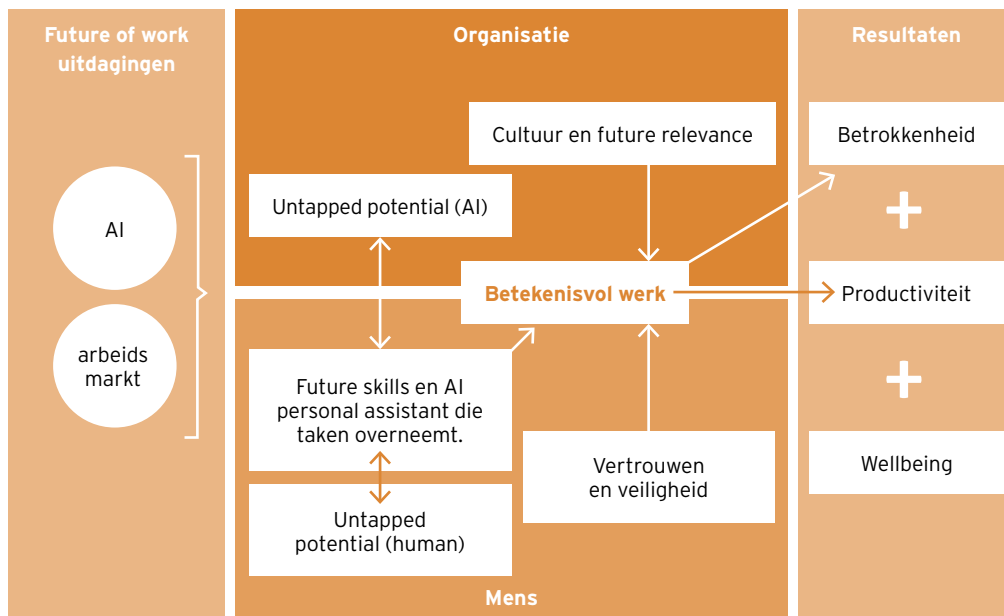
Untapped potential gaat over de talenten, vaardigheden, ervaring die iemand heeft. Potentieel gaat over de gap tussen wat iemand zou kunnen en willen doen en wat hij of zij nu daadwerkelijk doet. Er zit een verlangen in naar de toekomst. *Als ik mijn potentieel zou benutten zou ik iets anders of meer van hetzelfde doen.* Wanneer werknemers hun potentieel op het werk benutten, realiseren ze dus in feite in het heden wat in het verleden niet mogelijk was. En door dat te

doen, komen ze dichterbij hun ideale zelf in de toekomst. Op die manier worden verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden en wordt werk een zinvol proces van zelfontwikkeling. Aangezien we voor het werken met AI nieuwe vaardigheden nodig hebben, of onze vaardigheden meer moeten inzetten, ligt hier een grote kans voor organisaties om het untapped potential te gaan inzetten om betekenisvol werk te realiseren. Voor de medewerker zelf en voor de relevantie van de organisatie.

Ook AI heeft nog veel untapped potential en iedere dag komen er nieuwe oplossingen die ervoor zorgen dat taken kunnen worden overgenomen. Met ChatGPT hoef je zelf geen teksten meer te schrijven. Dall-E maakt de mooiste plaatjes, en Co-pilot biedt iedere medewerker een eigen assistent voor het houden van vergaderingen, het plannen van werkzaamheden en het nemen van besluiten.

Nu de repetitieve en vaak de saaie taken door AI kunnen worden overgenomen, is er ruimte om de menselijke vaardigheden verder te ontwikkelen. In alle organisaties die wij hiermee geholpen hebben, is de uitkomst dat medewerkers voelen dat ze weer mens zijn op de werkplek. Dat ze hun potentieel beter kunnen inzetten en dat hun werk weer betekenis heeft. Dit is een van de kansen die AI ons biedt.

De toekomst van werk biedt dus heel veel kansen om het untapped potential van zowel mensen als AI te gaan benutten. Met de vaardigheden die nodig zijn voor de 21e eeuw en de taken die weggenomen worden door AI, hebben we de kans om het potentieel in te zetten en daarmee betekenis te creëren voor medewerkers en organisaties. Dit leidt tot betere resultaten, zoals betrokkenheid en



Figuur 1 HumAI workforce model

productiviteit. Vanuit de humAI workforce company is bovenstaand model ontwikkeld om de relatie en invloeden van betekenisvol werk weer te geven.

Relatietherapie mens & AI

Maar er is nog meer nodig om te zorgen dat werk van de toekomst betekenisvol is en blijft. En dat organisaties kunnen zorgen dat ze ook in de toekomst relevant blijven. Want het gaat niet alleen om het uitrollen van vaardigheden en nieuwe technologie. Bij de introductie van nieuwe technologie in het verleden was adoptie altijd al een uitdaging. We leren mensen om te gaan met de technologie en we overtuigen ze van het gemak of het belang voor hun werk. Maar met AI is dat anders. AI gaat over onze kennis en over hoe

wij die kennis inbrengen, beoordelen en gebruiken. Als wij AI niet goed gebruiken, dan wordt AI juist dommer. Als we AI niet zien in de context van onze verwachtingen en doelen, dan zal AI nooit de kwaliteit leveren waar we naar op zoek zijn. Verschillende onderzoeken laten zien dat als bijvoorbeeld radiologen de uitkomsten van AI niet serieus nemen, de uitkomsten slechter zijn dan wanneer diezelfde radiologen echt samenwerken met AI en nieuwsgierig en kritisch zijn. Dus de houding die mensen hebben over de technologie gaat bepalen hoe goed AI daadwerkelijk is.

Senior consultants die menen dat ze het echt wel beter weten dan AI, of wellicht bang zijn, en er dus niet mee samenwerken, leveren slechtere kwaliteit af dan de junior consultant die het beste van AI combineert met het

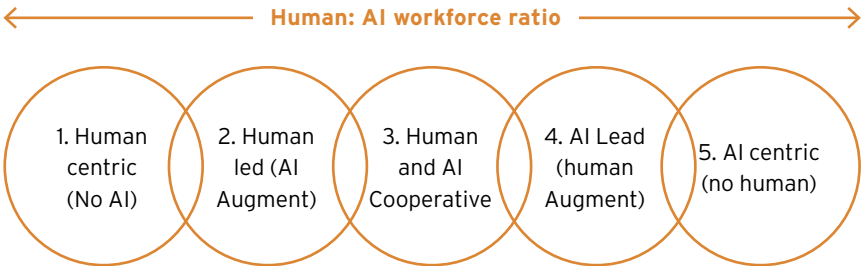
beste van hem- of haarzelf. Dit zorgt voor een enorme kennisverschuiving in organisaties. Het gaat dus niet alleen om hoe goed je om kunt gaan met technologie, welke vaardigheden je hebt, of hoe je in staat bent om de juiste data te verzamelen. Onze mindset bepaalt. Dat betekent dat AI ons vraagt weer mens te zijn. Om te reflecteren op wie ze zijn in relatie tot technologie. Er ligt dus een kans voor iedereen.

Businessmodellen veranderen

Nu AI in staat is om taken over te nemen van medewerkers, zal dit in eerste instantie voor veel kenniswerk leiden tot een herziening van de businessmodellen. Neem advocaten of consultants die per uur betaald worden. Waarbij veel van die uren besteed worden aan het samenvatten van documenten en het schrijven van teksten. Dit kan voor een deel overgenomen worden door technologie. De vraag is of een urenmodel nog bestaansrecht heeft. Daarmee zeggen we niet dat een advocaat of consultant geen toegevoegde waarde heeft. Integendeel! Het biedt een kans om te bepalen wat de waarde is van het werk en waarom klanten gebruikmaken van

de diensten. Niet zozeer voor de teksten, maar voor het advies, het wegnemen van zorgen of het creëren van vernieuwing. Als we tijd en ruimte krijgen omdat AI taken gaat overnemen, kunnen we opnieuw definiëren hoe we deze tijd waardevol kunnen inzetten. We weten dat veel organisaties vinden dat er meer tijd en aandacht moet zijn voor klanten, maar dat we vaak een gebrek aan tijd hebben. We zien dat er vaak gebrek aan tijd is om te leren en geïnspireerd te blijven. En we weten dat veel mensen graag meer tijd zouden willen hebben om te besteden aan dingen die zingeving bieden. De nieuwe vraag is: welke waarde wil jij toevoegen als organisatie voor de maatschappij, klanten en medewerkers. AI kan daarbij helpen.

Dat betekent dat je als organisatie jouw businessmodel onder de loop moet nemen. Hoe worden werkzaamheden gecombineerd als mens & AI gaan samenwerken. In welke mate AI of de menselijke aandacht een rol speelt. Onderstaande infographic geeft een goed beeld hoe de werkzaamheden in organisaties gerelateerd zijn aan de opkomst van AI en daarmee de toekomst van werk.



Figuur 2 Toekomstige workforce planning

'Nu AI een snelle opkomst maakt in organisaties, zullen zes van de tien medewerkers vóór 2027 nieuwe vaardigheden aan moeten leren, of meer moeten gebruiken'

De uitkomsten van de werkzaamheden die onderdeel zijn van de toekomstige relevantie van een organisatie bepalen de ratio van mensen en AI. We zien nu nog regelmatig uitsluitend mensgerichte werkzaamheden, neem bijvoorbeeld een coach. Maar of dat ook in de toekomst relevant is nu AI ook een eigen assistent wordt die aangeeft wanneer het tijd is om te gaan sporten, eten of een boek te lezen? Als AI dat overneemt, wat kan een coach daarop toevoegen? En ook volledig AI centric zal voorlopig nog niet aan de orde zijn. Want mensen zijn nodig om AI aan te sturen en te beoordelen. Zelfs als het contact met een callcenter volledig via de chatbot verloopt, zijn er mensen die deze AI-tool bijsturen, verbeteren of interveniëren als de chatbot er zelf niet uitkomt. Vrijwel alle businessmodellen bestaan uit een combinatie van mens en AI. Voor een business analist is AI in de lead, en voor een arts is de mens in de lead.

Dat betekent dat de CHRO en de CIO/CTO aan zet zijn in organisaties om de toekomstige relevantie te bepalen. En dat zijn nu

juist meestal de afdelingen die weinig samenwerken op visie en strategie. Nu we zien dat mensen, aangevuld met AI, het kapitaal zijn van organisaties, dienen zij samen een strategie op te stellen en uit te voeren. Niet óf de mens óf technologie, maar én-én.

Robots en mensen

Betekenisvol werk is geen luxe meer in organisaties. Het is een vereiste om relevant te blijven in de toekomst en waarde te blijven toevoegen aan de maatschappij, klanten, medewerkers en aandeelhouders. Door het untapped potential van zowel mens als AI ontsluiten, te experimenteren met AI en de juiste vaardigheden bij medewerkers te ontwikkelen en in te zetten. Door een omgeving te bieden waar mensen mogen blijven leren. AI biedt de urgentie en tegelijkertijd de kans. Want betekenisvol werk leidt tot zingeving, betrokkenheid en productiviteit. Zo heb je zowel de SDG-doelen gehaald als de relevantie voor de toekomst bepaald. En voor bestuurders en toezichthouders? Stel vragen. Wees onwetend. Blijf nieuwsgierig. En gebruik je morele kompas. Robots werken, mensen leven. 

Literatuur

Giverny de Boeck, Nicky Dries and Hans Tierens: The experience of untapped potential: towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness. *Journal of management studies*, 2019.

Elissa Farrow: Determining the human to AI workforce ratio – exploring future of organisational scenarios and the implications for anticipatory workforce planning, *Technology in Society*, 2022.