

## WERK

Hoe blijven werknemers AI en robots te slim af?  
Het recept van bedrijfscoach Elke Geraerts

# ‘We moeten investeren in ons brein’

Moeten we bang zijn voor artificiële intelligentie? Pikken robots straks al onze banen in? De vrees leeft bij velen maar is ongegrond, zegt neuropsychologe en bedrijfscoach Elke Geraerts in haar boek *Authentieke intelligentie*. ‘Op voorwaarde dat we volop beginnen in te zetten op wat ons onderscheidt van de computer: onze hersenen.’ Door *ILSE DEGRYSE*, foto’s *DEBBY TERMONIA*

‘In de ondernemingen die ik adviseer zag ik almaar dezelfde vragen en angsten opduiken rond artificiële intelligentie (AI). Almaar meer mensen hebben het gevoel dat ze de zeggenschap daarover kwijt zijn. Dat ze machteloos staan tegenover alle technologische ontwikkelingen’, vertelt Elke Geraerts.

‘Ik wilde een realistisch beeld krijgen van AI en heb me in de materie verdiept. Volgens het Wereld Economisch Forum zullen tussen 2018 en 2022 wereldwijd 75 miljoen jobs verloren gaan als gevolg van de robotisering. Met name het kantoorwerk wordt ontwricht. Het goede nieuws is: door AI zullen er minstens evenveel banen gecreëerd worden. Alleen zullen dat andere jobs zijn, en dus zullen we wendbaar moeten zijn.’

‘Wat de mens met name van de computer onderscheidt, is wat ik onze “authentieke intelligentie” noem. Computers zijn op veel vlakken nu al slimmer dan wij, maar creativiteit en verbeeldingskracht hebben ze bijvoorbeeld niet.

Ze kunnen ook niet abstract redeneren of diepgaande verbindingen met anderen aangaan. Ze kunnen zichzelf niet herprogrammeren en een andere mindset aannemen. Dat zijn authentieke eigenschappen van het menselijke brein, eigenschappen die al eeuwen in ons zitten. Ze geven ons een niet te overbruggen voorsprong op AI.’

‘Naarmate de impact van AI stijgt, zullen we in die authentieke intelligentie nog meer moeten investeren. We moeten ons blijven ontwikkelen, we zullen continu moeten leren. Dat geldt voor iedereen, ongeacht de functie je bekleedt. Anders verliezen we de macht over de artificeel intelligente wezens die ons omringen en die almaar slimmer worden.’

**U legt een grote verantwoordelijkheid bij het individu, maar u stipst ook aan: bij veel werknemers is er weerzin om mee te blijven evolveren.**

ELKE GERAERTS: Veel mensen zijn ervan overtuigd dat hun karakter onveranderlijk is en verschuilen zich daarachter. ‘Ik

ELKE GERAERTS:  
‘Ik geloof niet meer in work-life balance. Ik pleit voor work-life integration.’




**ELKE  
GERAERTS**

→ Geboren in  
1982

→ Doctor in  
de psychologie

→ Werkte aan  
de universiteiten  
van Maastricht,  
Harvard,  
St Andrews en  
Rotterdam

→ Richtte in  
2014 het interna-  
tionale consultan-  
cybedrijf Better  
Minds at Work op  
met Pia Buysse, de  
dochter van Paul  
Buysse, oud-ceo  
van Bekaert

ben nu eenmaal niet zo technisch aangelegd', zeggen ze dan. Of: 'Ik kan het niet helpen dat ik zo introvert ben en niet van verandering hou.' Die vorm van gemakzucht is funest in een wereld waar de maatschappelijke en technologische evoluties elkaar in ijtempo opvolgen.

Werknemers wentelen zich ook te gemakkelijk in de slachtofferrol. Vaak hoor ik mensen zeggen dat 'alles toch beslist wordt door die boven ons' en dat iets 'niet onze verantwoordelijkheid' is. Een typisch voorbeeld is de kapotte printer: niemand neemt de moeite om de technische dienst te verwittigen, laat staan om zelf naar een oplossing te zoeken. Dat illustreert hoe we op ons werk te weinig het 'eigenaarschap' opnemen en te weinig betrokken zijn. Het frappante is: meestal hebben we niet door dat we met dat eigenaarschap ook onze autonomie opgeven, terwijl dat net een van de belangrijkste energiegevers is op het werk en dé beschermende factor tegen burn-outs.

**We graven ons met andere woorden in in de status quo?**

GERAERTS: De Belgen zijn daar kampioen in. Uit een rapport van de OESO bleek vorige maand nog dat de leerbereidheid in België een pak lager ligt dan in onze buurlanden. We nestelen ons in de illusie dat we een vast contract hebben tot aan ons pensioen. We zitten wel safe, denken we. Niets is minder waar. Uit een studie van de Nederlandse denktank DenkWerk blijkt dat de helft van werkend Nederland zijn digitale vaardigheden zal moeten verbeteren om over tien jaar nog hetzelfde werk te kunnen doen. Dat is hier niet anders, en toch komt het idee om zich bij te scholen niet eens op in het hoofd van veel Belgen.

Laatst vertelde een hr-verantwoordelijke van een groot bedrijf me hoe ze per jaar per werknemer in een opleidingsbudget van 1000 euro voorzien. Mensen mogen dat vrij besteden. En toch wordt liefst 83 procent van dat budget niet opgenomen.

**Hoe kun je die manier van denken ombuigen?**

GERAERTS: Je kunt twee types mensen onderscheiden. Je hebt er met een *fixed mindset*, die ervan overtuigd zijn dat hun persoonlijkheid een gegeven is. En je hebt er met een *growth mindset*, die geloven dat ze kunnen veranderen, zolang ze maar genoeg inspanningen leveren. Zij zien het succes van anderen als ►►



een bron van inspiratie, terwijl wie een *fixed mindset* heeft dat eerder als een bedreiging ervaart.

Werknemers van een vaste mindset naar een groeimindset brengen is niet gemakkelijk. Leidinggevendenden kunnen daarbij helpen door de juiste feedback te geven. Nu houden ze het er vaak bij 'dat het wel oké was'. Ze blijven op de vlakte, want mensen kunnen nu eenmaal moeilijk om met conflicten. Terwijl ze meer zouden moeten doorvragen: 'Wat ging er goed en wat liep er fout? Wat kun je daaruit leren, welke eigenschap kun je nog meer ontwikkelen?'

Een ander goed idee is naar voren geschoven door DenkWerk: de denktank suggereert om het vaste contract te vervangen door een contract van bijvoorbeeld maximaal vijf jaar. Dan worden mensen gedwongen om zich regelmatig af te vragen: heb ik bij- of omscholing nodig? De meerderheid maakt die denkoefening nooit.

**Onze creativiteit is een van de kenmerken die ons *future-proof* maken. Toch zetten bedrijven daar helemaal niet op in, schrijft u.**

GERAERTS: Integendeel: ze schrikken er zelfs wat voor terug. Creatieve functies zijn duur en vertalen zich niet meteen in euro's. En dus zie je vaak creatieve werknemers in niet-creatieve functies. Terwijl mensen met verbeeldingskracht essentieel zijn voor de toekomst van een bedrijf. Concurrenten binnen een sector kunnen zich tot op hetzelfde niveau automatiseren, dus die factor wordt al uitgegomd. Creatief kapitaal: dát zal uiteindelijk bepalen wie de koploper is.

Ook de manier waarop bedrijven rekruteren zal moeten veranderen. Vandaag zijn sollicitatieprocedures vooral gericht op iemands diploma's en de mijlpalen in zijn leven, terwijl ze net op creativiteit en probleemoplossend vermogen gericht zouden moeten zijn.

**Bedrijven zetten volgens u ook te veel in op competenties, waardoor ze hun werknemers eenzijdig benaderen.**

GERAERTS: Werknemers worden in hokjes vastgezet: die van hun functie-omschrijvingen. Ondernemingen helpen hen vooral om hun vaardigheden almaar verder te ontwikkelen, maar spreken hen te weinig aan op talenten die daardoor onderbenut blijven. Tijdens onze *talent assessments* bij bedrijven merken we overigens dat werknemers hun talenten zélf vaak niet goed kennen.



**'Als je het vaste contract vervangt door een contract van vijf jaar, worden mensen gedwongen om zich regelmatig af te vragen: heb ik bij- of omscholing nodig?'**

**Kunnen we concluderen dat bedrijven, in tijden van voortschrijdende robotisering en digitalisering, onvoldoende inspanningen leveren om iedereen aan boord te houden?**

GERAERTS: Ja. Ze verwaarlozen de authentieke intelligentie. Bij Better Minds at Work krijgen we zelden de vraag om een programma te ontwikkelen dat mensen betrokkener maakt, dat op de werkvloer een mindset van levenslang leren helpt te bevorderen. Met burn-outpreventie zijn de meeste bedrijven wél bezig, omdat het echt niet meer anders kan. De uitval is nu eenmaal te groot en de kosten lopen te hoog op. Vijf jaar geleden moest je managers er nog van overtuigen om daarin te investeren, vandaag worden dure coaches

ingehuurd die mensen zo snel mogelijk weer moeten oplappen. Maar de onderliggende uitdagingen pak je daarmee niet aan.

**Er zijn bedrijven die de e-mailserver na 19 uur en in het weekend platleggen, om het evenwicht tussen werk en privé te bewaren. Wat vindt u daarvan?**

GERAERTS: Dat is zo betuttelend. Bedrijven denken dat ze dan goed voor hun werknemers zorgen, maar daarmee perk je opnieuw de autonomie van je personeel in. Waarom zou je een nachtuil de mogelijkheid ontnemen om 's nachts te werken?

Ik geloof niet meer in *work-life balance*. Door die scheiding hardnekkig na te streven, krijgen mensen net stress. Je werk is gewoon een deel van je leven. En je leven wordt voor een groot deel gestuurd door je werk. Dat is niets om je voor te schamen of om te bestrijden. Het is toch veel gemakkelijker om op het werk en thuis dezelfde persoon te zijn? Ik pleit voor *work-life integration*. Dat vergroot niet alleen je werkplezier maar ook je betrokkenheid.

**Laten we een stapje hoger gaan: hoe doet de overheid het? Bereidt zij ons voldoende voor op de digitale toekomst?**

GERAERTS: Ook de overheid doet het niet schitterend, vrees ik. Er zijn de voorbije jaren wel wat losse initiatieven genomen rond AI, en die juich ik toe. Maar hoe zullen we ons land de komende jaren op dat vlak werkelijk sterker maken? Een moedige visie daarop ontbreekt. In de voorbije verkiezingscampagne heb ik daar ook weinig over gehoord bij de politieke partijen.

Er zou een minister van Artificiële Intelligentie moeten komen die een ambitieus plan uitrolt om een groeimindset te creëren bij de bevolking. In Finland biedt de overheid sinds 2018 alle burgers een onlinecursus levenslang leren en AI aan. Al meer dan 250 bedrijven hebben zich bij dat project aangesloten. En in Nederland is net een soortgelijk initiatief gestart. Waarom nemen we daar geen voorbeeld aan? ●



Elke Geraerts, *Authentieke intelligentie: waarom mensen altijd willen van computers*, Uitgeverij Prometheus, 240 blz., 19,99 euro.