

LOOPBAANSTRATEGIEËN IN EEN TIJDPERK VAN AUTOMATISEREND KENNISWERK

In een van de gesprekken die onderzoekers voerden met kenniswerkers over de oprukkende automatisering, zei een beleggingsadviseur dat zijn werk steeds meer een robot-karakter kreeg. Op termijn zou zijn baan verdwijnen, zei hij, maar hij voegde er meteen aan toe: 'Een computer kan scripts lezen. Om de cliënt ervan te overtuigen meer van zijn vermogen te beleggen, heb je echter ook andere vaardigheden nodig. Ik ben in mijn gesprekken met klanten vaak eerder een psychiater dan een beleggingsadviseur.' Zijn kijk op zijn toekomst is illustratief voor de andere mentaliteit die zowel werkgevers als werknemers zullen moeten aannemen nu ook kenniswerk in toenemende mate wordt geautomatiseerd, stellen de auteurs. Zij spraken onder andere ook met radiologen, leraren, juristen en marketeers en zagen kenniswerkers die met machines dingen tot stand brachten die ze anders nooit hadden kunnen bereiken. Deze mensen zien geen toekomst van massale werkloosheid, maar beschouwen automatisering als een kans. De auteurs beschrijven voor kenniswerkers vijf mogelijke carrièrestappen in deze nieuwe wereld: klim naar hogere kennisniveaus (haal dat volgende diploma en ontwikkel een brede kijk op het vakgebied); stap opzij (werk net als die beleggingsadviseur met kennis die machines missen); duik in de machines (bewaak en repareer de besluitvorming van de lang niet altijd perfect denkende geautomatiseerde systemen); stap in een specialisme dat te klein is om rendabel te kunnen worden geautomatiseerd; of stap de toekomst in en ontwikkel de volgende generatie machines en bedenk hoe zij mensen kunnen aanvullen. Want achter iedere grote machine staan nog steeds veel mensen, aldus de auteurs.

T.H. Davenport & J. Kirby, 'Beyond Automation – Strategies for remaining gainfully employed in an era of very smart machines', Harvard Business Review, Vol. 93, No. 6, June 2015, pp. 59-65.

VALKUILEN VERMIJDEN BIJ INNOVATIE 'OVERZEE'

Multinationals beginnen te beseffen dat ze met de ontwikkeling van producten in en voor ontwikkelingslanden lokale concurrenten kunnen verslaan op kwaliteit én prijs en zelfs in westerse markten de concurrentieverhoudingen kunnen omgooien. Vaak lukt het hen echter maar moeilijk om die producten ook echt te maken en in ontwikkelde landen te verkopen. Uit een driejarig onderzoek blijkt dat westerse ondernemingen vaak geen gevoel weten te krijgen voor de economische, maatschappelijke en technische contexten van ontwikkelingslanden. De meeste westerse technici in de productontwikkeling slaan er niet echt in om de beperkingen van die markten te overwinnen en de flexibiliteit die ze bieden te benutten. (Een uitzondering is P&G-dochter Gillette in India.) Ook de multinationals uit de opkomende markten lukt het trouwens maar moeilijk om producten te ontwikkelen die zowel in 'oost' als 'west' aanslaan. De auteurs behandelen vijf valkuilen op het pad naar innovatie in ontwikkelingslanden (en oplossingen ervoor): 1. Marktsegmenten zoeken voor bestaande producten (bepaal eerst het probleem, los van oplossingen). 2. De kostprijs verlagen door productkenmerken weg te laten (benut de beschikbare ontwerpflexibiliteit in ontwikkelingslanden om een optimale in plaats van een uitgekleden oplossing te creëren). 3. Gebrekkige aandacht voor lokale technische eisen (doorgaand het technische landschap achter het probleem van de consument). 4. Te weinig oog voor stakeholders (test producten uit bij zoveel mogelijk belanghebbende partijen). 5. Denken dat een product ontwikkeld in een ontwikkelingsland niet ook elders kan aanslaan (benut belemmeringen om internationale kampioenen te creëren, zoals bijvoorbeeld Renault deed met de oorspronkelijk voor Oost-Europa ontwikkelde Logan).

A. Winter & V. Govindarajan, Engineering Reverse Innovations, Harvard Business Review, Vol. 93, No. 8, August 2015, pp. 81-89.

ZIJN DE DAGEN VAN DE CHIEF OPERATING OFFICER GETELD?

De Chief Operating Officer, van oudsher de baas over de dagelijkse bedrijfsvoering en de kroonprins van de CEO, lijkt op zijn retour. Van alle huidige CEO's was 44 procent weliswaar zelf COO, maar intussen bestaat die rol nog maar bij een derde van de ondernemingen in de *Fortune 500* en de *S&P 500*. Bij pensionering of vertrek (of promotie tot CEO!) wordt de rol vaak gewoon niet meer ingevuld. Dat komt allereerst omdat de CEO zelf meer armslag heeft: dankzij de moderne informatie- en communicatietechnologie (van videoconferencing tot management-dashboards), en doordat de rol van CEO steeds minder wordt gecombineerd met die van Chairman (nu nog maar elf procent van alle topbenoemingen, tegen 52 procent in 2001). Dat laatste komt doordat boards sinds de financiële crisis verwachten dat de CEO zich meer met de dagelijkse bedrijfsvoering bemoeit. Verder speelt ook mee de trend naar plattere organisaties en de concentratie op kernactiviteiten: CEO's sturen die kernactiviteiten directer aan, zonder een COO als tussenschakel. In het verlengde daarvan wordt ook executive development horizontaler: in allerlei topcomités ontwikkelen veel meer managers de integratievaardigheden die voorheen vooral de COO leverde. Bovendien verwacht top-talent in de RvB direct samen te werken met de CEO. Toch schrijft de auteur de COO nog niet helemaal af: deze rol kan een signaal afgeven dat de opvolging van de CEO degelijk wordt gepland, kan de CEO ontlasten bij (bijvoorbeeld) een grote herstructurering, en kan dienen als tegenwicht voor directieleden met de ambitie om de CEO op te volgen.

G.L. Neilson, 'The Decline of the COO', *Strategy+business*, Summer 2015, pp. 54-57.

PROFITEREN VAN ANTAGONISME

Zogeheten 'hybride' organisaties – commercieel opererende bedrijven met een maatschappelijke missie, zoals sociale werkplaatsen of *fair trade*-bedrijven – zouden een groter maatschappelijk effect kunnen bereiken door samen te werken met puur commerciële bedrijven. Die commerciële bedrijven, op hun beurt, zouden door middel van zo'n samenwerking onverwachte kansen kunnen aanboren. In een studie toegespitst op het Deense bedrijfsleven is met het

oog op een dergelijke wederzijdse bevruchting onderzocht hoe de hybriden waarde creëren met combinaties van mensen en/of middelen die op het eerste gezicht niet met elkaar samengaan. De auteur, hoogleraar Maatschappelijk Ondernemerschap aan Copenhagen Business School, spreekt in dit verband van 'antagonistische activa'. Hij onderscheidt zes soorten antagonisme: mensen met afwijkende vaardigheden, drop-outs, niet bij de afzetmarkt passende fysieke bedrijfsmiddelen, een slecht kwaliteitsimago, geen distributiekanaal voor beoogde afnemers, en een productieomgeving met nauwelijks perspectief op schaalvoordelen. Hybride bedrijven hebben cognitieve strategieën ontwikkeld om 'antagonismen' te signaleren die zij kunnen ombuigen in hun voordeel. Het Deense Specialisterne, bijvoorbeeld, zet mensen met autisme in om software te testen; het bedrijf wil uiteindelijk een miljoen mensen met autisme wereldwijd aan een baan helpen. Potentieel interessant voor commerciële bedrijven zijn de vijf 'transformatie-mechanismen' waarmee hybride bedrijven antagonismen te lijf gaan: zoek naar verborgen complementaire aspecten, naar mogelijkheden om die te creëren of naar mogelijkheden om de noodzaak van complementaire aspecten te elimineren, en maak bij het werken met antagonistische factoren innovatief gebruik van *storytelling* en *partnerships*. Om hiermee concreet aan de slag te gaan, kunnen bedrijven proberen 'antagonistische activa' op te nemen in hun missie, gaan samenwerken met hybride bedrijven en een open-innovatie-aanpak opbouwen.

K. Hockerts, 'How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities', *California Management Review*, Vol. 57, no. 3, Spring 2015, pp. 83-106.