



Naar artificiële intelligentie (AI) in 7 stappen

Een inleiding tot AI

AI heeft – naast een aantal andere zaken – een betekenisvolle invloed op de arbeidsmarkt.

Sommigen beschouwen het als opportuniteit en jobcreator, anderen als bedreiging en vernielers van jobs. Enkel de toekomst kan hier een antwoord op bieden.

Zeker is dat men ook in de HR-wereld zeer actief is met het ontwikkelen van AI-toepassingen. Zowel bij gevestigde waarden als bij start-ups is er bijzondere interesse in verschillende AI-toepassingen zoals RPA, gesture recognition, facial recognition, chat- en voicebots, NLP, ... En dit in de verschillende HR-domeinen waaronder rekrutering en selectie, Human Capital Management, L&D, Retention, ...

De Belgische "HR tech valley" telt anno 2019 méér dan 200 leveranciers met Belgische roots die bezig zijn met het ontwikkelen van HR software. De Belgische context met drie landstalen, een complexe wetgeving en de grote aanwezigheid van kennisberoepen is hier niet vreemd aan.

Er zijn echter twee blokkerende zaken die de massale implementatie van AI- oplossingen belemmeren:

- De veelheid aan oplossingen maakt het moeilijk om de 'juiste keuze' te maken: er zijn veel aanbieders van oplossingen met elk een eigen aanpak, en kiezen is daardoor niet gemakkelijk voor een HR-verantwoordelijke. Al te vaak is er de angst om een verkeerde keuze te maken en dat pas achteraf vast te stellen. Ook blijft de grote vraag naar future-proofness bestaan bij HR departementen. Dat betekent dat men niet goed kan inschatten of de oplossing ook op langere termijn valabel is.
- De business case is moeilijk om te maken: de meeste projecten zijn gericht op kostendaling of omzetstijging. Bij de meeste automatisatie-initiatieven zien we echter winsten in tijd die worden uitgedrukt in een bepaald percentage van de totale tijd van een medewerker (bvb 15% FTE). Deze projecten zijn dan ook vaak een automatisatie van deelprocessen of -taken en niet meteen van volledige verantwoordelijkheidsgebieden. Hierdoor is het moeilijk om de medewerkers of teams te gaan vervangen door een gedigitaliseerd alternatief. Met andere woorden, een afdeling zou enkele percentages van een FTE besparen, maar de kost van de FTE blijft aanwezig gezien de functies niet volledig vervangen worden.

Omwille van deze complexiteit werd dit stappenplan ontwikkeld. Het moet helpen om elke AI implementatie te doen slagen.

Let op: gebruik dit niet als een sequentiële opvolging van stappen, maar eerder als 7 sleutelbegrippen die bij elk implementatieproject in het achterhoofd moet worden gehouden.

1

Think Big, Act Small

Begin te dromen en denk goed na waar u met het project zou willen staan op lange termijn. Laat toe om de fantasie de vrije loop te laten en wees ambitieus in wat het uiteindelijke doel betreft. Definieer tijdens deze ambitieuze ideation fase een specifiek, afgelijnd proces met duidelijke scope en begin met een experiment. Wees dus zeer ambitieus in de plannen (think big), maar start met een experimentele setting (act small).

Sla de experimentele fase zeker niet over. En houd er rekening mee dat het experiment een negatief resultaat kan hebben, en aanvaard dit. Bij een experiment hoopt men immers op een succesvolle uitkomst, maar moet er ook met een gefaald resultaat rekening gehouden worden. Een groot voordeel hiervan is dat er op tijd kan gestopt worden met nodeloze investeringen in een levenloos project.

Het experiment zal toelaten om te testen wat het project voor uw business kan betekenen. Zo moet er niet eindeloos gewacht worden op de godot-oplossing die mogelijks niet bestaat, maar kan er vertrokken worden vanuit de business doelstellingen, noodzaken en ambities. Wees als HR-afdeling duidelijk in wat de doelstelling is en vertrek vanuit de relevante, praktische functionaliteiten voor het departement, en niet vanuit de technologie, want...



2

The algorithm doesn't matter

Als HR-afdeling is men vooral geïnteresseerd in de functionaliteiten van de oplossing. En niet in de complexiteit en rekenkundige bewerkingen van het algoritme of de technologie. De oplossing zou het dagelijkse werk moeten ondersteunen en de correcte taken moeten voltooien, ongeacht de veelheid aan parameters dat het algoritme moet doorlopen.

Intellectueel is het zeer uitdagend om eindeloos te investeren in een algoritme, maar vanaf een bepaald moment komt er een kantelpunt waarbij extra investeringen in de technologie geen waarde meer toevoegen aan. Integendeel.

Veel beter dan eindeloos investeren in de intellectuele uitdaging om de complexiteit van het algoritme te verhogen, moet er aandacht zijn voor de data waarop alles berust. Investeer in opgeschoonde, relevante en correcte data. Deze data moet niet noodzakelijk 'big data' zijn, maar veel liever dan 'big data' hebben we 'relevant data'.

Dat wij een pleitbezorger zijn van het business standpunt is evident, maar alsnog moet er begrip zijn voor de bouwblokken.

3

Understand the building blocks

De eindgebruikers moeten de strategie en de requirements doorgronden, zodat de oplossing een opportuniteit en meerwaarde is voor de gebruiker. Ook al worden de noodzakelijke aspecten door niet-technische mensen bepaald, loont het de moeite om de bouwblokken te begrijpen. Zorg ervoor dat de high-level concepten van AI en technologie niet onbekend zijn zodat de verwachtingspatronen duidelijk gekaderd kunnen worden. Investeer in de duidelijkheid van de achterliggende technologische ondersteuning, zonder u te verliezen in de details.

Dit zal lonen in de correcte verwachtingspatronen met betrekking tot technologie, en niemand zal verkeerdelijk aannemen dat het 'gemakkelijk' is. Op deze manier kan de ROI (return on investment) voor de business case beter gekaderd worden, en kan er sneller beslist worden om een experiment stop te zetten van zodra het de moeite niet langer loont. Zoals eerder aangehaald is de business case een uitdaging gezien de ROI van AI niet meteen zichtbaar is. Het verwachtingspatroon van deze ROI en de business case is een stuk makkelijker te kaderen als de deelnemers de nodige conceptuele handvaten hebben op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden.

4

Communication, communication, communication

Het belang van communicatie in AI trajecten komt voort uit twee substantiële invalshoeken:

- Technisch: wanneer men over doelstellingen, processen en strategie communiceert komt dit de ontwikkeling ten goede. Licht uitgebreid toe wat de uitdaging is, hoe de oplossing dit invult en wat de bijdrage is aan het grotere geheel.

Ontwikkelaars zullen dan ook geneigd zijn om constructief mee te denken over de oplossing.

- Marketing: communiceer stelselmatig met andere departementen en delen van de organisatie om ervaringen en voortgang te delen. Laat de ideeën en initiatieven leven en communiceer over doelstellingen en opportuniteiten in de ganse organisatie.

Op deze manier krijg je een innovatieve cultuur waarin andere experimenten en projecten gestart zullen worden.

Door informatie, kennis en ervaring te delen en op deze manier het departement een innovatief imago aan te meten, komt men in de positie terecht waarbij initiatief genomen kan worden om een AI strategie op te zetten.

5

Set up an AI strategy

Artificiële intelligentie is overal aanwezig en heeft een impact op zeer veel aspecten van HR, maar ook van vele andere departementen. Denk maar aan productieafdelingen, marketing, sales, ... die ondersteund worden door programma's waar AI functionaliteiten in zijn verwerkt. Denk maar aan de chatbots op commerciële websites die op basis van zoekalgoritmes de bezoekers ondersteunen en op basis van machine learning de dienstverlening nog persoonlijker maken.

Op deze manier wordt duidelijk dat een cross-departementale AI strategie zich opdringt om gans de organisatie te aligneren op het gebruik van AI in de organisatie. Het is namelijk te vermijden dat verschillende

departementen met verschillende software AI toepassingen ontwikkelen die gelijkaardig zijn, of net tegenstrijdige belangen hebben. Zowel op strategisch als operationeel niveau zijn er afspraken nodig omtrent de functionaliteiten van AI. Denk maar aan de afspraken rond de layout, taalgebruik, namen, ... van chatbots of de transactionele en administratieve flows van AI-toepassingen die een impact hebben op de bestaande processen.

Het is van cruciaal belang dat elk departement enkele rollen of functies heeft die een link kennen met technologische skills. Uiteraard om te voldoen aan stap 3 (understand the building blocks) maar ook om de belangen van het departement te vertegenwoordigen in de discussies rond de AI strategie.

Zoals eerder aangehaald is de ROI en de business case een grote uitdaging. De cross departementale aanpak kan een opportuniteit zijn om de meerwaarde van bepaalde initiatieven over de verschillende departementen heen te bekijken. Op deze manier zullen projecten beoordeeld worden op hun resultaat en niet alleen op hun output.



6

Manage change!

Never forget to manage change! We moeten blijvend inzetten op de impact van technologie op de organisatiecultuur en -structuur. Enkel op deze manier kunnen de projecten slagen en kunnen we mensen zover krijgen om de meerwaarde van AI te zien en te adopteren.

Het betrekken van de early adopters zal afstralen op de rest van de organisatie en zal de mensen aanzetten om de AI applicaties eerder te zien als een opportuniteit dan als bedreiging. De adoptiegraad zal aanzienlijk stijgen als de eindgebruikers van meet af aan betrokken geraken bij de opzet van de oplossing. Het mee testen, vorm geven, kennis delen, ... maakt mensen betrokken en uiteindelijk zal er een trots ontstaan over de geleverde oplossing die het proces quasi zo goed kan opvolgen als een persoon.

Als we in staat zijn om de mensen de meerwaarde van AI en automatisatie te laten zien, dan stelt het ons in staat om te groeien tot een synergetische situatie waarin mens en machine elkaar versterken. En dan wordt het tijd om...

7

Put the 'human' back in "Human Resources"

Zoals het intellectueel verleidelijk is om het algoritme altijd complexer te maken (zie stap 2), is het intellectueel ook uitdagend om een proces te automatiseren omdat het kan. Vandaar is het belangrijk om de meerwaarde voor de uiteindelijke gebruikers altijd in gedachten te houden en op die manier de winst voor het dagelijkse werk te bewijzen.

Zodra het doel van de automatisatie erin bestaat om bepaalde taken en verantwoordelijkheden te automatiseren met behulp van (AI-)tools zullen de menselijke medewerkers tijd krijgen om andere verantwoordelijkheden en taken op te nemen. De vrijgemaakte tijd kan op deze manier geïnvesteerd worden in de 'moments of truth' waar de menselijke contacten de meerwaarde betekenen in de customer journey. Voor een HR departement zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de medewerkers verlost worden van de administratieve werklast en er tijd vrijgemaakt kan worden om in te zetten op adviserende rollen of persoonlijke begeleiding van de medewerkers van andere departementen. Wil een HR departement het verschil gaan maken en hun meerwaarde gaan bewijzen dan zet ze in op de skillsets die eigen zijn aan het mens-zijn, gezien deze zaken (nog) niet geautomatiseerd kunnen worden. Dan hebben we het voornamelijk over taken en verantwoordelijkheidsgebieden die doorspekt zijn van empathie, creativiteit, kritische en strategisch denken, ... De tijd die ter beschikking komt kan volledig toegewijd worden aan taken met deze kenmerken om de menselijke meerwaarde te kunnen benaderen.

Op deze manier komen we tot een synergetische situatie waarbij de technologie wordt ingezet waar het kan en op intensieve, repetitieve processen zonder grote toegevoegde waarde. De mens kan ingezet worden op de opdrachten waar de menselijke meerwaarde het verschil kan maken. Op deze manier is het geen afweging van mens of machine, maar komen we tot een situatie van mens én machine, waarbij beide elkaar versterken in plaats van vervangen

Door : J.Pollet

Wilt u meer weten?

Contacteer ons via e-mail: innovation@partena.be