

Samen werken met robots

Freese, C., & Dekker, R. (2018). *Samen werken met robots*. Amsterdam: De Burcht.

De strategische beslissingen over technologische vernieuwing worden op organisatieniveau genomen. Degenen die moeten gaan werken met de technologie of de invoering moeten begeleiden, zoals de hr-dienst, werknemers en hun vertegenwoordigers (ondernemingsraad of vakbond), worden nauwelijks betrokken bij deze strategische besluiten. Uit onderzoek is bekend dat wanneer werknemers worden betrokken bij het proces, technologische innovatie succesvoller is en meer wordt geaccepteerd. Daarom is het van belang dat degenen die hun belangen vertegenwoordigen bijtijds worden betrokken bij technologiebeslissingen.¹

Er is in de afgelopen vijf jaar veel geschreven over de gevolgen van robotisering op de arbeidsmarkt en organisaties. Veel van de Amerikaanse literatuur en managementartikelen over robotisering leggen de nadruk op technologisch determinisme. In deze visie staat vast dat robots ons werk over gaan nemen: technologische ontwikkeling is exogeen, autonoom en onontkoombaar. Er wordt daarbij verwezen naar het feit dat technologische ontwikkeling in de huidige tijd (veel) sneller gaat dan ooit tevoren, wat te maken heeft met de exponentiële ontwikkeling in rekenkracht. De suggestie is vervolgens dat de daarmee gepaard gaande maatschappelijke omwenteling met dezelfde omvang en snelheid gaat. Ook ligt veel nadruk op baanvernietiging, wat de ene auteur negatief duidt als massawerkloosheid en armoede, en de andere auteur positief als veel meer vrije tijd.

Na bestudering van de literatuur en empirisch onderzoek te hebben gedaan naar de effecten van robotisering op de arbeidsmarkt, zien wij geen gronden voor de apocalyptische en pessimistische visie dat de robots al ons werk inpikken. Dat betekent niet dat organisaties nu achterover kunnen leunen.

We gaan er namelijk wel vanuit dat technologische ontwikkelingen enorme invloed gaan hebben op arbeid, organiseren en bedrijfsmodellen, echter in een veel trager tempo dan vaak voorspeld wordt. Deze extra tijd kan (nee moet!) nuttig gebruikt worden om de technologie goed organisatorisch in te bedden. De tijd die technologische innovatie nodig heeft om goed ingebed en geaccepteerd te raken, wordt vaak onderschat.

Elke werkende gaat de technologische ontwikkelingen voelen en dat vraagt om wendbaarheid. Ons uitgangspunt is dat technologiebeslissingen worden genomen binnen bedrijven en andere organisaties en dat het proces van technologische ontwikkelingen endogeen is en bij te sturen. Dit biedt ruimte voor en vraagt om een proactieve houding van de vakbeweging, zodat werkgelegenheid en kwaliteit van arbeid en arbeidsrelaties beschermd worden in tijden van technologische veranderingen.

Voor het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging hebben wij onderzoek in Nederland gedaan met als centrale onderzoeksvraag: hoe kunnen de belangen van de factor arbeid in de Nederlandse arbeidsverhoudingen met betrekking tot technologiekeuze worden gewaarborgd of verbeterd. Daarbij kwam ook aan de orde welke invloed de factor arbeid, en in het bijzonder de vakbeweging, kan uitoefenen op de technologiekeuze van de onderneming. Naast een literatuurstudie over de effecten van robotisering op arbeid en organisatie, hebben we strategie- en innovatiemanagers, hr-managers, leden van de ondernemingsraad (or), werknemers en vakbondsbestuurders geïnterviewd.

Het perspectief van de werknemer

Er zijn gestructureerde interviews gehouden onder 105 werkenden uit zoveel mogelijk verschillende sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt (maximaal tien per sector).² In deze interviews is gevraagd naar de effecten op werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden, kwaliteit van de arbeid en de mate waarin werkenden betrokken werden bij technologiebeslissingen.

Uit dit kwalitatieve onderzoek blijkt dat bijna alle werkenden de afgelopen twintig jaar als gevolg van technische innovatie op het werk, op een andere manier zijn gaan werken. Banen zijn nu al erg veranderd, maar de functie bestaat meestal nog wel. Bijna iedereen heeft tegenwoordig een computer nodig in het werk, ook de automonteur en agrariërs. Sommigen beroepen zijn echte data-analisten geworden. Dus, hoewel er op macroniveau wellicht niet heel veel zichtbaar was van grote veranderingen in werkgelegenheid, hebben werkenden zich wel binnen hun huidige baan moeten aanpassen aan de veranderende werkelijkheid. Dit geeft aan dat wendbaarheid van werkenden essentieel is, omdat anders hun eigen baanzekerheid op de tocht komt te staan. Sommige sectoren worden op dit moment veel harder geraakt dan andere, vooral als het gaat om werkgelegenheid en de manier van werken. Zo wordt bijvoorbeeld de zakelijke dienstverlening heel sterk beïnvloed, terwijl de persoonlijke dienstverlening en horeca slechts marginale effecten ondervinden.

Cruciale vraag is dus hoe deze wendbaarheid van werknemers tot stand gebracht kan worden. Investeren in vaardigheden is daarbij belangrijk, maar dat is niet het enige. Een belangrijke voorwaarde om werkenden in beweging te krijgen, is hen een beeld te schetsen van de toekomst van werk, zodat zij gemotiveerd worden om te gaan werken aan hun eigen inzetbaarheid. Ook is een waarschuwing op zijn plek tegen de idee dat het voorbereiden van de samenleving op robotisering slechts een kwestie is van opleiden voor de nieuwe digitale economie. Kowalski (2015) geeft aan dat het nodig is een gezamenlijke Europese visie te ontwikkelen op de richting waarin digitalisering zich zou moeten ontwikkelen. Normen en waarden dienen een belangrijke rol te spelen in de vormgeving van de informatierevolutie. In de ontwikkeling van de digitale economie dienen niet langer technologische mogelijkheden,

maar juist menselijke waarden centraal te staan. Het gaat erom hoe wij met technologie omgaan (Harper, Rodden, Rogers, & Sellen, 2008).

Robotisering en digitalisering bieden ook kansen voor werkenden. In de interviews vinden wij aanwijzingen dat de arbeidsomstandigheden over het algemeen lijken te zijn verbeterd als gevolg van technologisering, vooral in de fysieke beroepen. Het werk is schoner, veiliger en fysiek minder zwaar geworden. Mentaal vinden respondenten dat het werk zwaarder is geworden: werk moet sneller gedaan zijn, vaak buiten de normale werktijden, en toegenomen administratieve handelingen leveren werkdruk op. Daarnaast vinden we sterke aanwijzingen dat technologisering ertoe leidt dat werknemers minder autonomie hebben in hun werk. Uitgangspunt voor de vakbeweging zou moeten zijn dat bij vervanging van arbeid door machines er sprake is van 'human augmentation'. Human augmentation neemt de mens als uitgangspunt en onderzoekt hoe deze beter werk zou kunnen leveren door het gebruik van slimme machines. De mens wordt productiever of vaardiger door het werken met deze technologie. Kansen voor werknemers liggen in het ontwikkelen van vaardigheden waarin robots en artificiële intelligentie niet goed zijn, zodat werkenden een toegevoegde waarde behouden ten aanzien van robots of digitalisering. Toch zijn niet al deze vaardigheden eenvoudig te ontwikkelen.

Werkenden betrekken bij technologiebeslissingen en implementatie

Op welk moment en op welke manier worden inspraak en participatie ingezet? We baseren ons op de interviews onder werkenden en daarnaast op interviews met hr-managers van bedrijven die bezig zijn met robotiseringsprocessen.

De mate van inspraak en participatie is afhankelijk van de consequenties van de technologie-inzet: worden banen volledig vervangen of gedeeltelijk, komt er nieuw werk bij of moeten mensen op een andere manier gaan werken? Organisaties hebben verschillende keuzes in de wijze waarop ze omgaan met het banenverlies als gevolg van robotisering en automatisering. Ze kunnen bijvoorbeeld afvloeiingsregelingen of van-werk-naar-werktrajecten

uitwerken, de flexibele schil inkrimpen, of baangaranties afgeven waarbij mensen binnen de organisatie worden herplaatst. In deze reactieve fase (de technologie wordt geïmplementeerd en er staat vast dat banen verdwijnen) zijn hr en de or sterk betrokken. Potentieel is echter veel meer winst te behalen als men eerder in het proces betrokken wordt: op het moment dat de beslissing nog genomen moet worden. Dan is technologie ook om te buigen naar een kans voor werknemers en is er meer tijd om mensen voor te bereiden op de komende veranderingen

Als werknemers moeten samenwerken met de nieuwe technologie, gaat het om het managen van het verandertraject. Dit wordt vaak onderschat. Mensen blijken het lastig te vinden om goed met de techniek om te gaan of ze werkt niet naar behoren. Goed verandermanagement is derhalve cruciaal. Hierbij zou per definitie een grote rol weggelegd moet worden voor inspraak en betrokkenheid van werkenden.

Als het gaat om een visie op de toekomst van werk, dient er tijdig geïnvesteerd te worden in de wendbaarheid van het personeel om mee te kunnen bewegen met veranderende businessmodellen, producten en diensten als gevolg van nieuwe technologieën. Uit onze interviews komt naar voren dat werknemers niet goed worden voorbereid op de gevolgen van nieuwe technologie voor hun werk in de toekomst. Daarbij zijn verschillende stadia te onderscheiden. Als eerste is er de bewustwording van welke technologische ontwikkelingen mogelijk invloed hebben op de toekomst van werk en dat communiceren naar werknemers. Als de beslissing wordt genomen om nieuwe technologie in te zetten, moeten werknemers vervolgens worden voorbereid op het leren omgaan met de technologie, andere vaardigheden aanleren, of op een andere manier gaan werken. Als er banen (dreigen te) verdwijnen, moeten werknemers in een laatste fase persoonlijk worden voorbereid door begeleiding naar ander werk en het ontwikkelen van een visie op een andere loopbaan. De tweede en derde fase worden over het algemeen wel toegepast in organisaties. Op het moment dat de technologie al invloed heeft, komen bedrijven en de ondernemingsraad in actie. De eerste fase wordt veel minder toegepast, en dan met name bij bedrijven die producten of diensten maken die technologisch innovatief zijn. Hoewel dit toe te juichen is, zagen we ook dat dit niet automatisch

resulteert in het vertalen naar de persoonlijke situatie van werknemers. Door het ontbreken van deze stap zijn werknemers toch niet goed voorbereid.

Het vroegtijdig voorbereiden op veranderingen in het werk moet gebeuren in persoonlijke gesprekken, waarbij wordt nagegaan of en hoe competenties aansluiten bij wat er in de toekomst gevraagd zal worden. Cruciaal is het tijdig inschatten welke taken van een baan vervangen kunnen worden. Dit vereist kennis van de stand van de technologie. De hr-functie is de aangewezen partij om samen met de ondernemingsraad (or) de werknemers voor te bereiden op technologische ontwikkelingen en de acceptatie ervan. In de praktijk blijken hr en or echter nauwelijks betrokken te worden bij de strategische discussie over het wel of niet invoeren van robotisering in bedrijven. Ze komen meestal pas in beeld en in actie als de technologie al geïmplementeerd wordt, en houden zich dan bezig met de effecten van de technologie en het beperken van de negatieve gevolgen voor werknemers.

Dat is echt een gemiste kans. Als hr wel betrokken zou worden bij de investeringsvraagstukken over nieuwe technologie, kan er op dat moment al rekening gehouden worden met de gevolgen voor werknemers. Kwaliteit van arbeid in brede zin is dan een belangrijk aandachtspunt. Een ander belangrijk thema zijn de ethische consequenties van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie en andere technologische innovaties. Hr zou een belangrijke rol moeten spelen bij het agenderen van deze zaken. Dit komt de organisatie, de medewerkers en de maatschappij ten goede.

De rol van de vakbeweging

Als laatste bespreken we de rol van de vakbeweging bij het thema robotisering en technologische ontwikkeling. Vakbonden dienen een gerichte inspanning te leveren binnen het stelsel van arbeidsverhoudingen bij dit thema. In essentie gaat het om de vraag welke beslissingen te beïnvloeden, op welk niveau en met welke middelen. De Nederlandse Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid legt in haar verkenning 'De robot de baas' de nadruk op de rol van de overheid als het gaat om het in goede banen leiden van het proces van baancreatie en baandestructie als gevolg

van technologisering (Went, Kremer, & Knottnerus, 2015). Echter, het natuurlijke aangrijpingspunt ligt op het niveau van organisaties. Daar worden namelijk de beslissingen over robotisering genomen. Bovendien gaat het om meer dan alleen de effecten op de werkgelegenheid. De discussie zou ook moeten gaan over de technologiekeuze zelf en de gevolgen voor de inhoud en de kwaliteit van arbeid.

Dan volgt de vraag waar beïnvloeding het beste kan plaatsvinden: arbeidsmarktniveau, de sector of de onderneming. Het meest direct kan, in theorie, invloed worden uitgeoefend op het ondernemingsniveau, terwijl op de hogere niveaus de beïnvloeding een meer indirect karakter zal hebben.

Vakbonden kunnen in Nederland op het niveau van de Sociaal-Economische Raad en de Stichting van de Arbeid afspraken maken over de ethische vragen rondom technologische vernieuwing: op welke wijze wordt technologie op een menswaardige manier ingezet en voor welke gevaren moet er proactief gereguleerd worden? Dit kan concreter worden ingevuld in cao's op sector- en ondernemingsniveau. Daar kan ook de strijd worden gevoerd over het behoud van werkgelegenheid in kwantitatieve zin. Uiteindelijk zal technologiekeuze op ondernemingsniveau vaker moeten vallen onder het adviesrecht van de or. Tot slot kunnen voor individuele werkenden afspraken gemaakt worden die de negatieve gevolgen van de technologiekeuze voor hen verzachten, door beleid gericht op werkzekerheid binnen of buiten de organisatie.

Wanneer vakbonden op deze manier een samenhangende inspanning leveren in verschillende sectoren, dragen ze bij aan behoud van

werkgelegenheid en de kwaliteit van arbeid. Dan is robotisering niet een natuurramp, waarna de vakbond de scherven mag opruimen, maar een technologische ontwikkeling waar ook werknemers, en bij voorkeur alle werkenden, de vruchten van plukken.

Charissa Freese

Departement HR Studies, Tilburg University

Ronald Dekker

Reflect, Tilburg University; Nederlands Ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Noten

1. Het onderzoek is uitgevoerd op de Nederlandse arbeidsmarkt, we spreken in dit artikel enkel over Nederlandse instituties.
2. De sectoren waren Industrie, productie & techniek; Agrarische sector; Financiële en zakelijke dienstverlening; Bouw & vastgoed; Detailhandel; Gezondheidszorg; Horeca & Recreatie; Kunst, cultuur, entertainment; Logistiek & transport; Onderwijs; Overheid; Persoonlijke dienstverlening; Politie, militair & beveiliging.

Bibliografie

- Harper, R., Rodden, T., Rogers, Y., & Sellen, A. (2008). *Being human: Human-computer interaction in the year 2020*. Cambridge: Microsoft.
- Kowalski, W. (2015). *The European Digital agenda: unambitious and too narrow*, Social Europe, 6 July 2015.
- Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (2015). *De robot de baas*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.