

# Werkbaar werk binnen Industrie 4.0.

Het Demografiefonds wil projecten financieren om in het kader van de demografische uitdagingen de werkbaarheid in de sector te behouden en verbeteren. Deze werkbaarheid kunnen we niet los zien van de mogelijke gevolgen van Industrie 4.0 op jobs. Het concept 'Industrie 4.0.' is een verzamelnaam voor nieuwe technologieën en concepten binnen de kennis- en maakeconomie. Het verwijst in het bijzonder ook naar de doorgedreven **digitalisering** van de industrie die momenteel plaatsvindt.

## De impact op jobs

Wanneer de link gelegd wordt naar de kwaliteit en kwantiteit van jobs, geeft het concept '**Industrie 4.0.**' tegelijkertijd aanleiding tot paniek én fascinatie. Hoe zullen de jobs van en in de toekomst er uit zien? Technologiepessimisten (o.a. Frey & Osborne, 2017) wijzen op de hoge kans van jobdestructie vooral in de middensegmenten van de arbeidsmarkt. Deze laatste zou als gevolg hiervan verder polariseren. Naast (of als reactie op) dit pessimisme en zelfs fatalisme horen we ook vele relativerende en creatieve geluiden. De toekomst van jobs is maakbaar en ligt ook en zelfs in de eerste plaats in onze handen. Het belang van een loopbaanlange focus op **her- en bijscholing** staat in dit discours centraal. De werknemer van de toekomst zal niet stoppen met leren op zijn 20<sup>ste</sup>, maar zal zijn loopbaan lang aan de slag zijn met zijn talent, kennis en competenties.

Borduren we in het kader van het demografiefonds verder op dit optimistisch scenario. Hierbij verdwijnen onze jobs als such niet direct of niet direct massaal, maar zijn wel onze taken en onze taakdoseringen voortdurend aan verandering onderhevig. Kwalitatieve veeleer dan kwantitatieve impact dus, met als gevolg hiervan telkens andere inhoudelijke accenten in iedere job (De Vos & Gielens, 2016). Kennis en competenties die in het begin van de loopbaan relevant waren, zijn dat niet noodzakelijk op dezelfde manier of in dezelfde verhouding in het midden of op het einde van de loopbaan. Het risico van **obsoletie** (een ander woord voor competentie- of kwalificatieveroudering) is reëel tijdens bepaalde fasen van de loopbaan. Sommigen spreken zelfs in termen van obsoletie als nieuw sociaal risico (te vergelijken met arbeidsongevallen of

beroepsziekten), waartegen we ons massaal en intensief zullen moeten wapenen (Sels, Vansteenkiste & Knipprath, 2017).

### Een concrete case

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Binnen een **operatorfunctie** zien we een evolutie van repetitieve taken naar probleemanalyses, een evolutie van manueel ingrijpen op de machine zelf naar het werken met interfaces. Onlangs maakte Nancy, werkneemster bij een groot internationaal maakbedrijf, deze evolutie zeer concreet in een inspirerende getuigenis op een seminarie rond het thema 'digitalisering, robotisering en arbeid'. Zij vertelde dat zij begin jaren negentig als operator startte met overwegend manuele taken. Doordat de montagelijnen steeds verder automatiseerden en steeds meer robots manuele taken overnamen, veranderende de functies en de functie-inhouden gigantisch. Een groot deel van de toenmalige (vooral vrouwelijke) operatoren kregen de kans om zich om te scholen tot hulp-technieker, een functie met heel wat controletaken en taken gericht op het oplossen van kleine storingen. Hoewel uiteindelijk niet voor iedereen weggelegd (sommigen stroomden uit, anderen keerden toch liever terug naar de functie van operator) én hoewel de omschakeling in het begin heel wat stress, onzekerheid en werkdruk opleverde, evalueerde Nancy deze omschakeling vanuit een lange termijn perspectief als positief. Ze was blij dat zij was kunnen blijven werken bij haar werkgever en ervoer de switch in functie als een vorm van **job verrijking**.

Voor de werkgever vergt dit een mindset van duurzame investering in menselijk kapitaal. Het veronderstelt onder andere dat het (lijn-)management veranderingen begrijpt en ook uitgelegd krijgt. Het informeren van werknemer van de impact van technologie, globalisering, ... op jobs binnen sectoren en bedrijven zal in de toekomst meer dan ooit belangrijk zijn. Naast een helder kader, is in tweede instantie ook **cocreatie** nodig om te komen tot realistische oplossingen. Cocreatie verwijst naar een vorm van samenwerking en dialoog, waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. Uitgangspunt is dat niemand de ultieme waarheid in pacht heeft. De opzet van cocreatie is net om door kennis (of 'waarheden') vanuit verschillende perspectieven en betrokkenen te kruisen men komt tot een gedragen veranderingsproces of verbetervoorstellen. Voorwaarden zijn gelijkwaardigheid, wederkerigheid,

openheid en vertrouwen (Van Regenmortel et al., 2013). Samen aan tafel gaan zitten met de verschillende betrokkenen, brainstormen, zoeken naar gemeenschappelijke delers in verhalen en scenario's, ... vormen voorbeelden van cocreatie.

Het opzetten van proeftuinen kan tot slot ook helpen. Bij Nancy lagen twee collega's waarbij de switch van operator naar hulp-techniker duidelijk lukte, aan de basis van de grootscheepse omscholingsoperatie (De Prins, 2017).

## **Jobengineering**

Ook Nederland kan inspiratie brengen wanneer het gaat over cocreatie. De term 'job engineering' en 'baaningenieurs' zijn er vandaag hip. Managers, HR en werknemers sleutelen permanent aan banen om deze enerzijds te laten meebewegen met wat werknemers kunnen en willen én anderzijds met wat verwacht wordt aan structurele veranderingen binnen jobs. Een concrete tool hierbij is de '**Taken van de Toekomst**'-aanpak . De TvdT-aanpak start met een cocreatieve sessie met management, HR en ondernemingsraad over wat de taken van de toekomst zijn: welke taken worden belangrijker, welke krimpen of blijven stabiel? Vervolgens worden de concreet beschreven taken meegenomen in een digitale applicatie ([www.baananalyse.nl](http://www.baananalyse.nl)) en voorgelegd aan werknemers: op welke taken zijn ze goed inzetbaar en maakt ze dat future-proof? Hoeveel procent van het werk is over 5 jaar uitvoerbaar door hoeveel procent van het huidige personeelsbestand? Tot slot worden passende HR-acties bepaald om kwalificatie- en motivatiedrempels te verlagen en/of de snelheid en richting van baanveranderingen aan te passen aan de motivatie en kwalificaties van het huidige personeelsbestand.

## **Verduurzamen van jobs, competenties én loopbanen**

Sleutelen aan (1) de inhoud van jobs, (2) aan competenties en (3) aan individuele mobiliteit en groei binnen loopbanen gaan dus hand in hand. Een streven waarvan het nut en het belang meermaals is aangetoond binnen onderzoek. Sanders (2016) maakte recent de proef op de som in een doctoraatsonderzoek. Zijn focus lag op de inzetbaarheid van laaggeschoolde werknemers.

Op basis van de analyse van grootschalige databestanden kwam hij tot volgende conclusies en tips voor de (HR-)praktijk:

- 1) Verduurzaming van inzetbaarheid impliceert het maken van **combinaties** van zowel **ontwikkeling, mobiliteit** als **taakherontwerp**.
- 2) Lager opgeleide werknemers in beweging krijgen begint met een gerichte versterking van de competentiebeleving voor leren, ontwikkelen en mobiliteit. Het ontbreekt hen immers vaak aan **voldoende vertrouwen in de eigen vaardigheden** om b.v. een training succesvol af te ronden of van baan intern te veranderen. Het 'leren leren' principe is zeker voor deze doelgroep van cruciaal belang.
- 3) Versterking van competentiebeleving eist actieve steun door leidinggevenden en collega's bij het opbouwen van positieve ervaringen met leren, ontwikkelen en mobiliteit. Niet enkel eigen successen, maar ook het **zien van positieve ervaringen bij collega's**, versterkt de competentiebeleving.
- 4) **Nieuwe leermethoden** werken, bijvoorbeeld door werknemers van elkaar te laten leren en ze meer, en ook meer bewust, te laten leren in het werk.
- 5) Experimenteer met kleine veranderingen middels **taakherontwerp** op **individueel** én op **teamniveau** (job en team crafting). Laat lager opgeleide oudere werknemers zelf daarbij ook actief sleutelen aan hun eigen banen.
- 6) Begin **klein en zorg voor positieve ervaringen**. Het opdoen van competenties verloopt dan ook best gefaseerd (leren-kennen-doen) in een realistisch tempo. Zorg er wel voor dat scholing voldoende substantieel wordt en dat kennistekorten worden voorkomen of volledig teniet worden gedaan. Daar zijn ook de meer substantiële trainingen en opleidingen tijdens de normale arbeidstijd voor nodig.
- 8) Monitor de '**ervaren' kennistekorten** bij werknemers en ondersteun ze bij het herstel daarvan. Zeker in tijden van transitie en reorganisatie is dat herstel cruciaal. Structurele ervaring

van kennistekorten kan tot demotivatie leiden en daarmee 'een leven lang niet meer leren' initiëren.

## Maak gebruik van het Demografiefonds

Het samenvallen van demografische evoluties met **technologische evoluties** maakt dat werknemers en werkgevers voor een dubbele uitdaging staan: enerzijds is het cruciaal om in te zetten op inzetbaarheid om bij te blijven met de technologische evoluties. Tegelijk is er aandacht nodig voor werkbaarheid van jobs. Het Demografiefonds kan een hefboom vormen om acties in het kader van deze dubbele uitdaging te ondersteunen. Onder de **pijler 'werk'** vallen b.v. maatregelen die betrekking hebben op aanpassingen binnen de jobinhoud, de arbeidstijd of de arbeidsorganisatie of het opnemen van peter- of meterschap. De **pijler 'loopbanen'** voorziet dan weer middelen voor ondernemingen in de sector die b.v. willen investeren in loopbaangesprekken. De **pijler 'competenties'** maakt het mogelijk om demografieplannen in te dienen gericht op de detectie van opleidings- en ontwikkelingsnoden. Daarnaast kunnen organisaties binnen deze pijler eveneens het opleidingsaanbod versterken met focus op b.v. competentiebehoud en vernieuwing, iets wat tegen de achtergrond van Industrie 4.0. bijzonder waardevol kan zijn.

### Bronnen

De Prins, P. (2017). *Opinie. Zin in een andere sociale dialoog* (15). *Future of work: kans- of doemdenken?* HR Square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid ISSN 1379-7506 – 172, p. 20-21.

De Vos, A. & Gielens, T. (2016). *The future of jobs in chemistry & life sciences*. [http://www.essenscia.be/nl/studie\\_impact\\_industrie\\_4.0\\_op\\_jobs\\_in\\_chemie\\_en\\_l](http://www.essenscia.be/nl/studie_impact_industrie_4.0_op_jobs_in_chemie_en_l)

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign* (Doctoral dissertation, Maastricht University).

Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050*. <http://www.steunpuntwerk.be/node/3596>

Van Regenmortel, T., Roets, G., & Dierckx, D. (2013). *Cocreatie: Kennis kruisen over armoede*. Verslag 3de VLAS-Kennisplatform, 14 november 2013, Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.