

BLIJFT ER ZINNVOL WERK?

Automatiseren wat mogelijk en haalbaar is. Vanuit die gedachte gaan bedrijven aan de slag met innovatie in warehousing. Datgene wat resteert, laten ze over aan de medewerkers, die daar dan maar een betekenisvolle functie uit moeten zien te halen. Dat kan ook anders. Nieuw onderzoek legt de vinger op de (vaak) zere plek.

Waarom zetten bedrijven robots in? “Het hele idee daarachter komt vanuit het perspectief om kosten te besparen. Maar kijken ze ook naar de verborgen kosten?” Sonja Rispens is universitair docent aan de TU Eindhoven, werkzaam bij de Human Performance Management Group van de faculteit Technische Bedrijfskunde, gericht op het optimaliseren van het functioneren van mensen in organisaties. Met verborgen kosten doelt ze op banen die niet compleet zijn, die geen zinvol werk opleveren en hierdoor de intrinsieke motivatie wegnemen bij medewerkers. “Probeer ook die kosten mee te nemen in de afweging, anders krijg je waarschijnlijk te maken met meer kosten door verzuim, meer verloop en een hogere trainingsbehoefte onder medewerkers.”

WERK VERANDERT INGRIJPEND

Rispens heeft samen met hoogleraar Pascale Le Blanc twee jaar lang onderzoek gedaan naar de gevolgen van automatisering en robotisering in warehouses. Het onderzoek in opdracht van NWO is ondersteund door de Topsector Logistiek. Le Blanc zegt dat er heel weinig onderzoek beschikbaar is op dit vraagstuk. Juist vanuit de technische universiteit is het boeiend om hier meer over te ontdekken.

Rispens: “Er ligt zeker een taak voor ons als onderzoekers vanuit de sociale wetenschappen. Hier in Eindhoven zitten we in het walhalla van de technologische ontwikkeling. Het gaat best hard, en bedrijven staan te springen om nieuwe technologie te implementeren. Er zijn ook andere, verontrustende geluiden in de media: robots nemen het werk over. De helft van de banen verdwijnt.”

Le Blanc: “Het gaat hard, maar niet zo hard als een jaar of vijf geleden werd gedacht. Steeds meer ligt het accent op het feit, dat mensen moeten leren samenwerken met automatische systemen en robots. Dat betekent wel, dat het werk ingrijpend verandert voor hen. Natuurlijk stel je als organisatie doelen op het punt van efficiency en productiviteit, maar dat mag niet ten koste gaan van menselijk welzijn. Het is aan ons om de ‘menselijke kant’ van het werken met nieuwe technologie te belichten.”

ETHISCHE ASPECTEN MEENEMEN

De onderzoekers hebben bij verschillende geautomatiseerde en minder geautomatiseerde

HOU HET LEUK VOOR IEDEREEN - 3 TIPS

1. Robotisering is niet per se een bedreiging, maar wordt ook niet aangegrepen als een kans voor wat betreft het creëren van zinvol werk. Het is afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt. Maar denk daar wel vanaf de start over na, niet naderhand. Hoe zet je de machines neer en hoe zet je de mensen neer? En bied medewerkers de mogelijkheid om hierover mee te denken en praten.
2. De impact van robotisering op laaggeschoold werk is significant hoger dan op functies die meer scholing vereisen. Laaggeschoold werk wordt gemakkelijker versimpeld, omdat het vaak meer routinematige arbeid is. Wat overblijft, is een aantal resttaken die de robot niet kan doen. Voorkom dat er hierdoor ‘rest-banen’ ontstaan.
3. Het effect van het werken met nieuwe technologie is niet voor iedereen hetzelfde. Medewerkers die zelf geneigd zijn om initiatief te nemen, om veranderingen te omarmen, voelen zich vaak veel beter in de nieuwe situatie. Geef ze dan ook de ruimte om daarmee iets te doen. Zo niet, dan heeft verandering een contraproductief effect.



'VEEG GEEN OVERGEBLEVEN TAKEN BIJ ELKAAR TOT EEN SOORT RESTBAAN'

PASCALE LE BLANC

magazijnomgevingen hun licht opgestoken. Rispens: "Wat we interessant vinden in de logistiek, met name in de e-fulfilment achter webwinkels, is de toegenomen druk om snel te kunnen leveren, de toegenomen druk om in korte tijd het werk te doen. Kijk maar op een retourenafdeling van grote e-commercebedrijven, dat is echt ongelooflijk, je weet niet wat je ziet. Dit is een heel interessante omgeving om dit onderzoek te doen."

Le Blanc: "We doen dit onderzoek vanuit NWO vanuit het programma Maatschappelijk Verantwoord Innoveren van de Topsector Logistiek. Dus was het ook onze opdracht om te kijken naar de ethische aspecten van geautomatiseerde werkomgevingen. Om die reden werken we samen met andere afdelingen binnen de faculteit, waaronder de vakgroep filosofie en ethiek. Samen keken we naar een antwoord op de vraag: hoe betekenisvol is het werk nog?"

TAKEN BIJ ELKAAR VEGEN

De aannahme vooraf aan het onderzoek was, dat werken in een automatisch magazijn niet direct zal leiden tot een zinvollere invulling van de verschillende functies die moeten worden uitgevoerd. Dat is bij de start van een automatiseringsproject ook vrijwel nooit een gespreksonderwerp. Robots worden vooral ingezet omdat de technologie beschikbaar is. "Het kan, dus gaan we het toepassen. Later komen dan de nadelige gevolgen op tafel", constateert Rispens.

"Ons advies is daarom: kijk vooral naar de banen die overblijven", bepleit Le Blanc. "Voorom dat een aantal overgebleven taken bij elkaar worden geveegd om een nieuwe job te creëren. Vanuit de veranderkunde weten we, dat je medewerkers er vanaf het begin bij moet betrekken. Geef ze de kans om mee te denken over de vraag hoe ze met behulp van automatisering in staat zijn om hun werk beter te doen. Dan zijn ze minder afwerend. Realiseer je ook, dat zij de ervaringsdeskundigen zijn."

ZELF EEN BEETJE PRUTSEN

Want niet zelden levert automatisering zomaar ongewenste situaties op. Rispens noemt een voorbeeld. "Zo kwam ik in een warehouse een nieuwe robot tegen, die bijna alles kon scannen behalve ronde producten. Dat werd dus de nieuwe baan voor een medewerker: handmatig de ronde producten eruit halen om ze te scannen." Andere voorbeelden kregen de onderzoekers voorgeschoteld. "We waren bij een bedrijf, dat automatische robotkarretjes had aangeschaft. Ze hadden daar de medewerkers bij betrokken, die dat op zich echt wel een verbetering vonden. Alleen ging regelmatig zo'n karretje stuk. Dan moesten ze wachten tot iemand van de technische dienst kwam, maar dat duurde ze te lang, dus begonnen ze zelf wat te prutsen aan de apparatuur. De bedrijfsleiding heeft daar een stokje voor gestoken. Terecht denk ik, maar het leidde wel tot veel frustratie. Je kunt ook een paar mensen trainen, zodat ze kleine storingen kunnen verhelpen. Nieuwe systemen komen binnen met leveranciersovereenkomsten - Service Level Agreement (SLA). Maar daarmee verplaats je het probleemoplossend vermogen buiten de deur. Dat motiveert niet echt. Alledaagse hick-ups moet je zoveel mogelijk door

de uitvoerende afdeling laten oplossen.”

DUURZAAM RICHTING PENSIOEN

Het kan anders, ook dat zagen Le Blanc en Rispens voorbij komen. Op één van de locaties die ze bezochten was een robot geïnstalleerd, die veel moeite had met pakketjes van verschillend formaat. Dat gaf vertraging in het proces, waardoor medewerkers onrustig werden, want ze wilden wel graag hun opgelegde targets halen. Vervolgens bedachten ze zelf, dat ze op een andere manier de pakketjes konden invoeren om de flow te verbeteren. “De mensen waren daar echt trots op, want het liep beter vanaf dat moment. In de theorie heet dat met een mooi woord ‘jobcrafting’, het maakt het werk uitdagender en zorgt voor meer motivatie”, aldus Le Blanc.

Automatisering wordt intern vaak ‘verkocht’ als een manier om medewerkers duurzaam te begeleiden naar hun pensioen, ze moeten immers langer door, het liefst zonder veel zwaar lichamelijk werk. Dat element kan rekenen op waardering vanuit de werknemerskant.

Rispens: “Dat zagen we zeker terug in de gesprekken. Mensen zijn vrijwel unaniem blij als zwaar en eentonig werk door machines en robots kan worden uitgevoerd. Maar daarnaast moet je als werkgever ook aandacht hebben voor de cognitieve aspecten van het werk. Hoe voorkom je dat het werk dodelijk saai wordt voor mensen. Dat is ook een aspect van duurzaamheid. Geef mensen de mogelijkheid om iets nieuws te leren. Welzijn betreft niet alleen het lichaam, ook de geest.”

ZICHT OP EINDDOEL HOUDEN

Voor Le Blanc en Rispens is het zeker niet zo, dat ze bedrijven ervan willen weerhouden om de overstap te maken naar grotendeels geautomatiseerde magazijnen. Maar het kan ook niet zo zijn, dat mensen zich moeten schikken in hun lot en accepteren dat het zo is.

Rispens: “Het is heel begrijpelijk om zo te denken. De mens is vreselijk plooibaar, in tegenstelling tot een machine. Dus moet de medewerker zich maar aanpassen. Maar dat is wel een zorgelijke ontwikkeling, want dan creëer je zeer uitgedeelde banen. Dat leidt tot demotivatie en tot meer verloop, terwijl er schaarste op de arbeidsmarkt is. Kijk liever naar het geheel van taken die er zijn in de

nieuwe situatie en probeer er zinvolle banen voor de mensen mee te creëren.”

Wat Le Blanc betreft ligt er een grote verantwoordelijkheid bij de HR professionals in de organisatie. Die mogen best wat meer met de vuist op de tafel slaan. “Zij hebben een taak om te bewaken dat mensen interessant werk behouden. Dat hoeft niet zo ingewikkeld te zijn. Sommige medewerkers halen motivatie uit de gedachte, dat een klant straks een pakje uitpakt wat er netjes uitziet. Geef dat dan als feedback. Want het gevaar met automatisering is, dat mensen het zicht op het einddoel kwijtraken. Waarom doen we hier wat we doen? En dan voelen ze zich niets meer dan een radertje in een complexe machinerie. In dit geval is dat letterlijk.”

'SAAI WERK IS - NET ALS FYSIEK ZWAAR WERK - NIET ERG DUURZAAM'

SONJA RISPENS



FOTO: BERT JANSEN