

## Geen smart industry zonder slimme lui

Maarten van Riemsdijk  
Donald Ropes

**Smart Industry biedt veel kansen en leidt ook tot forse uitdagingen voor mensen. Het grootste risico doemt op voor de middenmoters op de arbeidsmarkt. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen kan deelnemen? Werkplekieren lijkt een goede mogelijkheid.**

Smart Industry is het samensmelten van technische innovaties op talloze gebieden met de nieuwe mogelijkheden die IT biedt. Daardoor ontstaan veelal geautomatiseerde productieprocessen. Nieuwe businessmodellen maken oude verdienmodellen nutteloos. Horizontaal samenwerken in netwerken van toeleveranciers en klanten wordt een must. De mogelijkheden die ontstaan roepen veel vragen op bij bedrijven. Bijvoorbeeld over hun businessmodel voor de toekomst, hun plaats in de keten, hun vermogen om zich aan te passen en te innoveren. Soms staat zelfs hun bestaansrecht ter discussie. In deze werkelijkheid wordt overleven een kwestie van innoveren en voorop lopen. Terecht wordt gesproken van de volgende 'industriële revolutie'.

Op het gebied van arbeid en HRM is de toekomst ongewis. Pessimisten voorzien een enorme daling van het aantal arbeidsplaatsen. De oorzaak is robotisering en automatisering op terreinen waarop dit tot dusverre niet mogelijk was. Anderen zien het zo'n vaart niet lopen of denken juist dat er veel méér werk zal komen. Dat er een transitie aankomt die veel aanpassingsvermogen zal vragen wordt echter door niemand betwist.

Een enkel voorbeeld illustreert dit treffend: Nog maar kort geleden was de elektrische fiets een nichemarkt voor ouderen. Nu is het de grootste groeiemarkt in de fietsindustrie. Het product is complex en combineert sensortechniek, accutechniek, elektronica en IT met het aloude mechanische stalen ros. De moderne fietsenman hangt zo'n fiets aan een diagnoseapparaat en leest hem uit. Hij is van bandenplakker en remafsteller een 'all-round' onderhoudsmonteur geworden. Hij moet de complexe techniek kunnen begrijpen, repareren en steeds vaker ook uitleggen aan zijn klanten. Opleiding, scholing en nascholing bij de fabrikant heeft het beroep op MBO 2-niveau een stuk uitdagender gemaakt.

Over veel van de hoogopgeleide hoogvliegers hoeven we ons geen zorgen te maken. Technologische ontwikkelingen zorgen voor beter betaalde banen en een toenemende welvaart voor deze groep. Zij zijn bovendien opgeleid om zich te blijven ontwikkelen. Dat ligt anders voor de middenmoot, door CBS gedefinieerd als iedereen met een MBO 3 of 4 diploma of Havo of VWO als hoogst genoten opleiding. Dan hebben we het over ca. 4,5 miljoen werknemers, ruim de helft van onze huidige arbeidsmarkt. Juist hun banen staan onder druk door bovengeschetste ontwikkelingen. Veel van dat werk kan worden 'uitbesteed' aan robots of wordt inhoudelijk (te) complex voor deze groep. Zij zien hun werkgelegenheid verminderen en ook hun loon, omdat ze steeds meer moeten gaan werken in functies die voorheen bedoeld waren voor laagopgeleiden. Laag opgeleid werk blijft bestaan is de verwachting. Ook omdat bij voortschrijdende techniek complex werk simpel gemaakt kan worden. Maar de competitie voor deze banen vanuit de middenmoot neemt dus wel toe. Het wordt een grote uitdaging om ervoor te zorgen dat iedereen baat heeft bij de ontwikkeling van Smart Industry en dat de vierde industriële revolutie naast smart, ook inclusief en solidair is.

Prangende vraag voor de HR-professie is hoe de mensen in de bedrijven op deze omwentelingen voor te bereiden en erin mee te nemen. De boodschap in de 'Smart Industry Actie Agenda' onderstreept dit: bedrijven moeten adaptief zijn en steeds meer innoveren op basis van marktontwikkeling. Het is ook duidelijk dat het fundament hiervoor 'Human Capital' is. Dit vraagt echter wel wat van de werknemer, maar ook van de werkgever en het onderwijs. De vragen aan werkgevers en het onderwijs zijn: hoe zorg je ervoor dat werknemers voorbereid zijn op de complexiteit van Smart Industry? Hoe leid je onze jongelui op zodat ze echt slim zijn? En hoe zorg je ervoor dat werknemers zich blijven ontwikkelen zodat de organisatie zich blijft ontwikkelen?

Dit zijn lastige vragen om te beantwoorden. Opgedane kennis en kunde op school zijn niet hetzelfde als expertise op de werkvloer. We weten dat de complexiteit van werken in Smart Industry niet na te bootsen is op de 'Academie'. Erger is dat opleidingen de complexiteit zelfs proberen te versimpelen. Dit zorgt voor een slechte aansluiting tussen school en werk. De jongeren kunnen de complexiteit niet goed aan want ze hebben geleerd dat de wereld 'simpel' is. Daarbij geldt ook dat kennis snel veroudert en dat maakt het nog ingewikkelder om deze jongeren 'toekomstbestendig' op te leiden.

Eenmaal op de werkvloer moeten mensen in ontwikkeling blijven. Dit gebeurt niet vanzelf. Een werkorganisatie is met name gericht op productie en routine en niet op innovatie en leren. Tenzij deze organisatie hier speciaal voor is ingericht. Om een werkorganisatie ook een 'leerorganisatie' te laten zijn vereist een directie en HR-professionals met een duidelijk visie over werkplekieren. Zo is een positief leerklimaat van groot belang. Tegelijkertijd moet het management structuren ontwerpen en een werkklimaat creëren dat het leren van werknemers bevordert. Dit kan bijvoorbeeld door tijd en ruimte te bieden om door feedback samen te ontwikkelen.

Volgens de Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid is werkplekieren de sleutel tot effectief omgaan met de vele veranderingen die mensen en organisaties meemaken. Alleen door werkplekieren kunnen we zorgen dat onze jongeren zijn voorbereid op de complexiteit van Smart Industry. En het is cruciaal dat het gebeurt, want zonder slimme lui, is (Smart) Industry niet mogelijk.

---

Maarten van Riemsdijk is lector Smart Industry & Human Capital en lector Strategisch HRM bij Saxion Hogeschool.

Dr. Donald Ropes is lector Learning and Development in Organisations bij Hogeschool Inholland