

TEKST: PETER RUNHAAR

De Robotica-revolutie: hoe ziet ons werk er straks uit?

Automatisering en robotisering bieden geweldige kansen, maar dan moet HR wel veel actiever het gesprek aangaan binnen de eigen organisatie, vindt Arjen van Berkum: 'Het is niet interessant om automatisering als een kostending te zien. Zeg liever: Ik ga mijn service en mijn klantbeleving verbeteren.'



Er is nog ontzettend veel te verbeteren als het om de wijze gaat waarop organisaties zich voorbereiden op de gevolgen die ze van de 'Robotica-revolutie' gaan ondervinden, vindt Arjen van Berkum, keynote speaker op Tomorrow@work en COO bij Another Monday, een snelgroeiend bedrijf op het gebied van Robotic Process Automation. Vrijwel niemand stelt actief de vraag hoe werk er straks uitziet en welke skillsets werknemers nodig zullen hebben. Organisaties zouden zich veel actiever met die vragen moeten bezighouden, stelt Van Berkum: "De lijn is opportunistisch, en vooral bezig met het kortetermijnresultaat. HR met dus de lead nemen bij de discussie over de 'future of work'. Dat vereist een hele andere manier van denken. HR zal veel meer moeten gaan werken vanuit een visie op automation en op de vraag hoeveel procent van het werk zal worden geautomatiseerd. Als er gesproken wordt over het managen van de blended workforce, dan praten we over vast en flex. Weinig bedrijven praten over vast, flex en de robot. Terwijl die laatste alles gaat beïnvloeden."

Interne discussie

Om de organisatie echt mee te nemen naar die nieuwe wereld van werk moet HR om te beginnen het gesprek aangaan met collega's binnen de organisatie, vindt Van Berkum. Je moet niet denken in 'McKinsey-achtige consulting rapporten'. Die gaan je niets opleveren, zegt Van Berkum. Ga eenvoudigweg binnen je eigen organisatie heel actief discussies aan over de concrete veranderingen die gaan plaatsvinden. Van Berkum: "Begin met het stellen van de vraag 'Wat zijn de meest voorkomende werkzaamheden in mijn bedrijf en wanneer worden de werknemers die deze werkzaamheden verrichten geraakt door automatisering en robotisering?' Die vraag geeft je de kans om de discussie te gaan voeren. Stel dat je een postbedrijf bent, dan zijn de postbezorgers je grootste groep medewerkers. Dan wil je toch weten wanneer de postbezorging geautomatiseerd wordt? Stel dat de post

over 20 jaar met drones wordt bezorgd, dan moet je een arbeidsbestand opstellen waar over 20 jaar een groot deel van je bezorgers uitstroomt. Als ik HR-directeur was van een busbedrijf, dan zou ik alleen maar vijftig-plussers werven. Als de bussen over tien jaar zelfrijdend zijn, mogen deze chauffeurs met pensioen. Ik zie nog niemand op deze manier denken."

Automatiseringsgraad

Er kan en zal nog veel meer geautomatiseerd worden dan veel organisaties zich nu realiseren, voorspelt Van Berkum: "De computer wordt niet creatief, niet empathisch en is niet ondernemend. Op al het andere kan hij wel werkzaamheden vervangen. Je moet ervan uitgaan dat alles wat je denkt dat je kunt automatiseren, ook te automatiseren is. En dat is heel veel; misschien wel 40 tot 50 procent van het werk. Het scheelt per economie, dat heeft onder meer te maken met het soort economie en de huidige automatiseringsgraad. In Nederland gaat het misschien om 20 procent, maar 10 procent zou al staan voor 800.000 tot 1 miljoen banen die significant gaan veranderen. Daar hebben we dus een sociale verplichting om samen het gesprek aan te gaan. Er gaan nog hele terreinen geautomatiseerd worden. Ook allerlei IT-functies. In de IT moest je vroeger alles programmeren. Nu zitten we in een fase waarin we werken met *low code*: Met weinig coderen kun je veel bereiken. Maar we gaan naar een fase waarin we werken met *no code*: De computer ontwikkelt autonoom de programma's en je hebt geen programmeur meer nodig."

Ervaringsgedreven wereld

Als bedrijven de mogelijkheden die de technologie biedt omarmen, ontstaan er mooie kansen, voorspelt Van Berkum: "Je kunt automatisering als een kostending zien, maar dat is eigenlijk niet interessant. Zeg liever: Ik ga mijn service en mijn klantbeleving verbeteren en daardoor kan ik een betere prijs vragen, omdat mijn klanten mij interessant vinden. In ieder bedrijf zijn mensen de meest cruciale asset. Zij maken het verschil naar de klant. De verschuiving die je nu ziet plaatsvinden is een beweging naar een soort ervaringsgedreven wereld. Er is veel aandacht voor de customer experience. Je ziet bijvoorbeeld in de horeca dat ondernemers die succesvoller zijn vooral niet beknibelen op het aantal personeelsleden in de bediening. Want service is onderdeel van de ervaring en zorgt ervoor dat je klanten trouwer worden."

Intermenselijk contact

Of neem een customer care contact center. Vroeger werden de werknemers daar afgerekend op de snelheid waarmee een klant 'weggewerkt' kon worden. Nu kun je zeggen: ik automatiseer maar ik ontsla niemand. Zo geef ik mijn medewerkers tijd om langer met de klant te interacteren. Ik zie bedrijven die met automatisering 1.000 fte's hebben bespaard,

maar 0 mensen hebben ontslagen, omdat ze met intermenselijk contact het verschil willen maken." Het gaat hier om strategisch vragen, vindt Van Berkum: hoe zet ik mijn werknemers in een nieuwe setting optimaal in. "Vanuit HR-perspectief moet je veel meer gaan nadenken over de vraag hoe je nog meer naar de werkvloer kunt delegeren: hoe geef je mensen het empowerment om klanten echt een goede ervaring te geven. Een mooi voorbeeld zie je bij McDonald's. Ze hebben daar gezegd: een klagende klant heeft altijd gelijk. Dus als iemand klaagt, geef je hem sowieso een nieuwe milkshake of een extra product. De inkoopprijs van een milkshake is een dubbeltje, dus waarom zou je daarover geruzie met een klant willen hebben?"

Innovatie als onderdeel van het primaire proces

Best practises van de wijze waarop je je organisatie wél optimaal kunt voorbereiden op de 'nieuwe wereld' zijn er genoeg, zegt Van Berkum: "Kijk bijvoorbeeld naar de maakindustrie. Daar is al veel geautomatiseerd en gerobotiseerd, maar er is veel aandacht voor het omarmen van onzekerheid. In de klassieke maakindustrie gaan ze van een productmodus waarin een product gemiddeld 30 jaar bestond naar een fase waarin een product vijf jaar relevant is. Je moet dus op een hele andere manier kijken naar de vraag welke skills je nodig hebt. In de luchtvaart zit een toeleverancier die onderdelen van straalmotoren maakt. Zij zijn gaan nadenken over de vraag hoe ze voortdurend hun eigen product overbodig kunnen maken en hoe ze hun medewerkers zodanig bij de pro-

'Een klagende klant heeft altijd gelijk'

cessen kunnen betrekken, dat ze onderdeel zijn van het volgende product. Ze besloten om geen innovatieafdelingen meer in te richten, maar de verantwoordelijkheid voor het veranderen van het bedrijf en het optimaliseren van het product in het primaire proces onder te brengen. Innovatie is daardoor niet meer een soort ideeënbuis, maar wordt onderdeel van het collectief, door de werkvloer daadwerkelijk elke dag te betrekken bij verandering." Uiteindelijk gaat het erom automatisering en robotisering zodanig in te zetten dat het werk relevanter en leuker wordt, vindt Arjen van Berkum: "Er zijn bedrijven waar ze tegen de sales zeggen: als je wegrijdt bij een klant kun je dit nummer bellen en je verslag van het bezoek inspreken in de computer. 's Avonds staat het verslag in het systeem en dat vinden de salesmensen heel fijn. Die verplichte administratie waar ze zo'n hekel aan hebben, is niet meer nodig en ze kunnen hun klantervaring verbeteren." ■