

Bang voor de robot? Meer on-the-job training kan helpen

Bedreigen robotisering en vergrijzing de productiviteit van een organisatie? Hoogste tijd om in te grijpen. Niet alleen met formele cursussen en opleidingen, maar minstens zo belangrijk: informele training. Dat kan als we meer aan mentoring doen, stelt Ferry Koster van TIAS School for Business and Society.

7 juni 2017

Op de arbeidsmarkt spelen momenteel twee grote trends. Aan de ene kant is er de steeds sterkere technologische vooruitgang, en een economie die daardoor steeds kennisintensiever wordt. Kort gezegd: de robots rukken op. Aan de andere kant hebben we te maken een sterk veranderende demografie. Met als gevolg dat we steeds langer moeten doorwerken.

Alom robotisering, jongeren schaars

Hoe de technologische revolutie precies uitpakt, is nog onzeker. Sommige onderzoekers stellen dat robotisering het mensenwerk zal overnemen. Anderen denken dat door verregaande automatisering niet alleen de productie toeneemt, maar dat ook nieuwe functies zullen ontstaan. Denk aan de banen voor mensen die de robots onderhouden.

Hoe aan de andere kant de demografie zich ontwikkelt, is beter te voorzien. Er komen steeds minder jongeren de arbeidsmarkt op, de gemiddelde leeftijd in veel organisaties stijgt hard. Dat komt ook door overheidsbeleid dat mensen langer wil laten doorwerken. Vanaf 2023 is de pensioenleeftijd 67 jaar en zoals het nu gaat, lijkt deze leeftijd nog verder door te stijgen. Jongeren worden zo steeds schaarser ten opzichte van ouderen. Dit vergroot het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Hoe reageer je nou goed op deze trends?

Wil je als organisatie in die nieuwe werkelijkheid overleven? Dan moet je niet alleen zorgen dat je personeel hebt dat bij jou past, maar je organisatie ook zó aanpassen dat je personeel er goed kan functioneren. Dit kun je enerzijds doen door te investeren in menselijk kapitaal, bijvoorbeeld met een formele opleiding of cursus. Anderzijds kun je ook investeren in wat wel ‘sociaal kapitaal’ wordt genoemd: de relaties tussen individuen die samenwerking kunnen faciliteren.

Als je goede samenwerking hebt, ontstaat ook bijna als vanzelf de in de kenniseconomie zo belangrijke uitwisseling van kennis en ideeën. Kenmerkend voor zo’n economie is namelijk dat er steeds meer sprake is van ‘impliciete’ of ‘onbewuste’ kennis. Deze vorm van kennis is lastig over te brengen in een klaslokaal. Wel kun je deze kennis delen door samen te werken in netwerken waar vertrouwen centraal staat. Denk: zelfsturende teams. Hoe kennisintensiever organisaties zijn, hoe moeilijker het wordt ze hiërarchisch aan te sturen. Beslissingen worden dan meestal beter decentraal genomen.

Formeel vs informeel trainen

Laten we nog even verder inzoomen op die twee investeringsvormen in menselijk kapitaal:

- **Formeel trainen**

Hieronder vallen alle HR-praktijken die kennis en vaardigheden van het personeel willen vergroten via scholing, trainingen en formele opleidingsprogramma’s, om zo ervoor te zorgen dat het personeel inzetbaar is en blijft.

- **Informeel trainen**

Informeel trainen heeft betrekking op het meekijken met en trainen van collega’s, dagelijkse supervisie, vragen stellen en hulp ontvangen als dat nodig is. Dit wordt ook wel ‘*on-the-job* training’ genoemd.

Organisaties kiezen vaak voor formele scholing als ze te maken krijgen met robotisering en als blijkt dat de gewenste en vereiste vaardigheden van het personeel niet langer op elkaar aansluiten. Informeel trainen blijkt vooral te

worden gebruikt om ervoor te zorgen dat vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt worden opgevangen.

Lessen trekken

De vraag is: wat moeten organisaties die toekomstbestendig personeelsbeleid willen voeren hier nu mee? In de eerste plaats moeten ze hun personeelsbestand analyseren qua leeftijdsopbouw, competenties en vaardigheden. Ook is het noodzakelijk dat zij de omvang van externe invloeden inschatten. Wat betekenen robotisering en krapte op de arbeidsmarkt voor mij precies? Daarna is het zaak te inventariseren wat er moet gebeuren. Zijn de opleidingsplannen op orde? Kan de organisatie zijn personeel scholen op het moment dat er robots in het arbeidsproces komen? Zijn de gewenste en vereiste vaardigheden voldoende voorhanden? Of moeten we daarin nog verder scholen?

Maar dat is nog niet alles. In de tweede plaats is er voor organisaties veel te winnen als zij hun aandacht richten op het informeel trainen van werknemers. Vooral als bij een vergrijzend personeelsbestand wordt dit belangrijk. Maar daarvoor is het wel nodig dat organisaties tijdig een strategie ontwikkelen om dit informeel trainen vorm te geven, bijvoorbeeld via mentoring. Want samen kom je nog steeds het verst, in elke organisatie.

Over de auteur

Prof. dr. Ferry Koster is Professor Innovatieve Samenwerkingsverbanden (Van Spaendonck Leerstoel) bij TIAS en als Universitair Hoofddocent betrokken bij de afdeling Sociologie van Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij houdt zich bezig met het onderzoeken van ondernemerschap. TIAS biedt onder andere het [Advanced Human Resources Management Program \(https://www.tias.nl/programmas/detail/advanced-human-resources-program#introductie\)](https://www.tias.nl/programmas/detail/advanced-human-resources-program#introductie) aan. Daarin ontwikkelen managers zich tot strategisch businesspartner.

Wil jij elke ochtend de business uit het nieuws?

Vul je mailadres in om je in te schrijven voor de dagelijkse MT-Nieuwsbrief en ontvang tijdelijk gratis het Bob de manager boekje.