

# De rol van HR bij de introductie van nieuwe technologie

Kwalitatieve effecten bij de introductie van nieuwe technologie krijgen vaak veel minder aandacht dan de kwantitatieve, terwijl ze wel bepalend zijn. Dit artikel geeft enkele handvatten voor HR om vanuit de invalshoek van arbeid & organisatie een succesvolle bijdrage te leveren aan de implementatie en acceptatie van nieuwe technologie in de organisatie.

Door Wilco Brinkman

**A**ls wordt gesproken over de gevolgen van technologische ontwikkelingen, dan gaat de aandacht meestal uit naar de gevolgen voor de omvang van het werk. Verdwijnen er banen of komen er juist banen bij? Welke groepen profiteren daarvan en welke niet? De nadruk ligt op de kwantitatieve gevolgen. Bij kwalitatieve effecten van technologische ontwikkelingen kun je denken aan de invloed van nieuwe technologie op de kwaliteit van het werk, of in hoeverre de nieuwe technologie werknemers helpt hun werk goed te doen. Het zijn juist deze onderwerpen die bepalen of de nieuwe technologie ook daadwerkelijk dat oplevert waarvoor het is bedoeld. Daarvoor is complementariteit noodzakelijk. Mens en techniek werken opti-

persoonlijk contact met burgers en bedrijven af. Dit maakt het werk volgens de geïnterviewden minder aantrekkelijk en het beperkt de mogelijkheid tot professionele beoordeling van de specifieke situatie.

- *Kwaliteit*

De inzet van nieuwe technologie bij de overheid vertaalt zich vaak in automatisering van delen van werkprocessen. Het werk wordt vervolgens rond dit deelproces georganiseerd. Daardoor ontbreekt bij medewerkers vaak het zicht op de kwaliteit van het eindproduct en wat nodig is om dit te verbeteren. Medewerkers voelen zich 'slechts' een onderdeelje in een groot proces met relatief weinig betrokkenheid bij het eindproduct.

## Digitalisering heeft zowel positieve als negatieve effecten op het werk van de overheidsmedewerker

maal samen om zo elkaars toegevoegde waarde maximaal te benutten. HR heeft daar een belangrijke taak in, ook bij de overheid waar de digitalisering alom aanwezig is.

### Effecten op overheidsmedewerkers

Recent deed het CAOP een verkennend onderzoek naar het effect van digitalisering op het werk van overheidsprofessionals.<sup>1</sup> Hieruit blijkt dat er drie terreinen zijn waar de invloed van de voortschrijdende digitalisering op het werk en de werkbeleving goed zichtbaar is: professionaliteit, kwaliteit en oordeelsvorming.

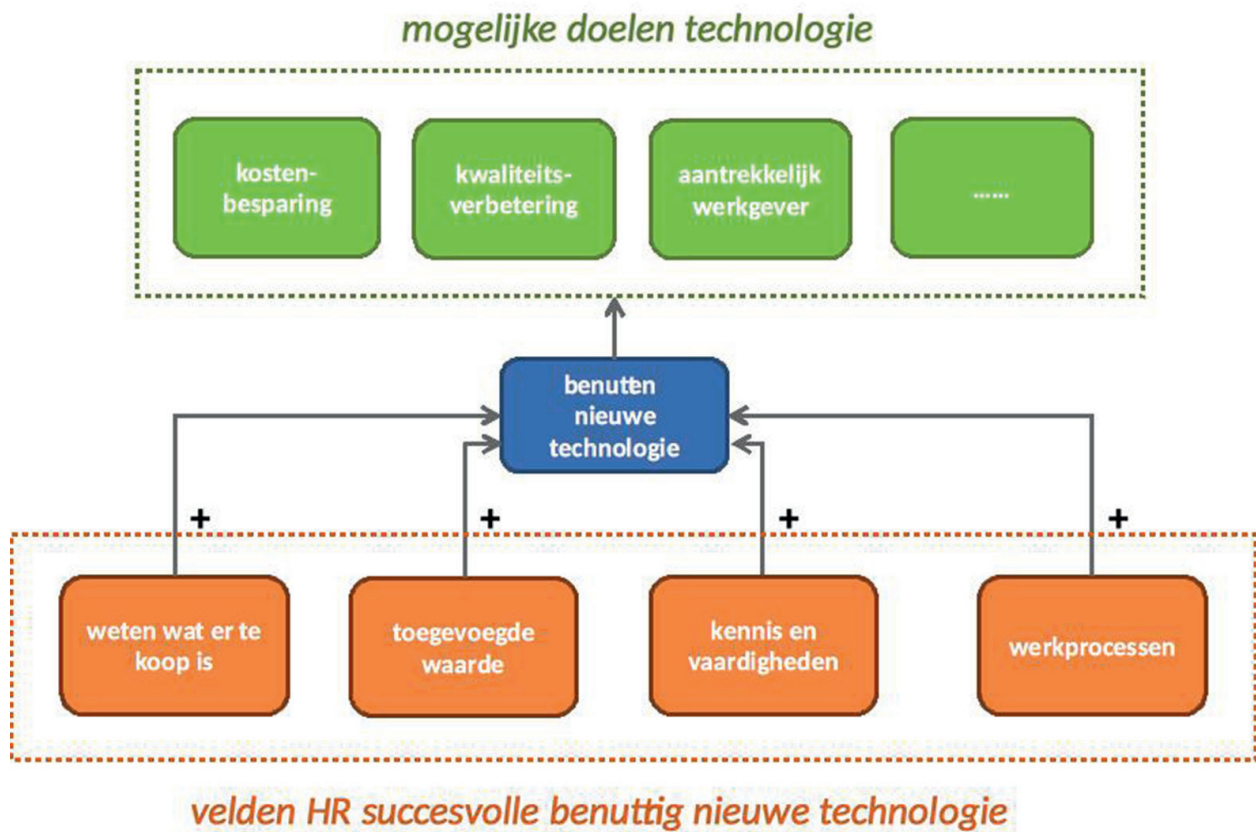
- *Professionaliteit*

Digitalisering heeft vaak betrekking op routinematig werk. Wanneer dit verdwijnt, ontstaat voor medewerkers meer ruimte voor complexe zaken, ontwikkeling en professionaliteit. Aan de andere kant neemt het

- *Oordeelsvorming*

Efficiëntie is vaak het belangrijkste doel van de digitalisering. Dit heeft tot gevolg dat het werk wordt georganiseerd met doelmatigheid als uitgangspunt. Overheidsmedewerkers geven aan dat dit de samenwerking lastiger maakt. Het werk wordt vaker monodisciplinair ingericht, waardoor het minder 'logisch' is contact met collega's van andere disciplines te hebben. Dit heeft enerzijds effect op de (beleefde) kwaliteit van het geleverde werk en maakt het werk anderzijds minder interessant voor de overheidsprofessional.

De digitalisering heeft dus zowel positieve als negatieve effecten op het werk van de overheidsmedewerker. Het is een taak van HR om op deze effecten te sturen en daarmee complementariteit tussen de technologie en de (professionaliteit van) de werkende te realiseren.



Figuur 1: Velden HR succesvolle benutting nieuwe technologie.

## De rol van HR

HR kan op vier velden nadrukkelijk toegevoegde waarde leveren bij de implementatie en benutting van technologie vanuit de gedachte dat medewerkers de cruciale factor zijn voor het succes van nieuwe technologie. Deze vier velden zijn in het figuur 1 schematisch weergegeven. Hieronder geef ik een korte omschrijving van het veld, waarom het belangrijk is, welke obstakels er zijn en wat de rol van HR binnen dit veld kan zijn.

### Veld 1: Weten wat er te koop is

Nieuwe technologie wordt vaak top down geïntroduceerd. Dit vermindert draagvlak en daarmee een goede benutting van de technologie. Kennis van medewerkers over wat er 'te koop' is op de markt geeft inzicht in de vraag of technologische innovaties kunnen helpen bij bijvoorbeeld verbetering van de kwaliteit van het werk. Medewerkers kunnen daar vervolgens over in gesprek gaan met de 'beslissers' in de organisatie. HR kan medewerkers stimuleren nieuwe technologieën te ontdekken en uit te proberen.

### Veld 2: Toegevoegde waarde

Een (nieuwe) technologie is pas succesvol als medewerkers de toegevoegde waarde voor hun werk ervan inzien. Maakt de technologie het werk leuker, makkelijker, interessanter en/of verbetert het de kwaliteit van de uit-

komst van het werk? Wanneer de focus van de nieuwe technologie buiten de beleving en motivatie van de medewerkers ligt, zullen zij de technologie niet of niet goed benutten. De medewerker ervaart de technologie als een 'extra bal' in zijn werk. Het is de taak van HR te zorgen voor een koppeling tussen het doel van de technologie en de motivatie van de professional. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat zijn handelen niet of in beperkte mate wordt bepaald door de technologie.

### Veld 3: Kennis en vaardigheden

Een basale succesfactor is dat medewerkers weten op welke wijze zij de nieuwe technologie moeten gebruiken. Het aanleren van nieuwe vaardigheden is dus essentieel. Valkuil is dat de aandacht vooral uitgaat naar technische vaardigheden over hoe de nieuwe techniek 'te bedienen'. Minstens zo belangrijk is dat medewerkers kunnen uitleggen wat de technologie doet en waarom, zodat zij aan klanten/burgers duidelijk kunnen maken waarom de 'uitkomsten' zijn zoals ze zijn. Voor HR betekent dit dat medewerkers niet alleen worden getraind in het toepassen van de nieuwe technologie, maar ook, en misschien vooral, in het begrijpen en uitleggen van de uitkomsten.

### Veld 4: Werkprocessen

Introductie van een nieuwe technologie leidt vaak tot het anders organiseren van werk. Dit kan een andere

Tabel 1: Kenmerken, obstakels en de bijdrage van HR bij de vier velden.

Veld	Kenmerken	Obstakels	Bijdrage HR
weten wat er te koop is	Medewerkers zijn op de hoogte van nieuwe technologie en de betekenis daarvan voor hun werk.	Nieuwe technologie wordt top down geïmplementeerd. Een onduidelijk innovatiebeleid.	Inzicht in nieuwe technologie onderdeel van de opleiding en ontwikkeling van medewerkers maken.
toegevoegde waarde	Medewerkers zien de nieuwe technologie als iets wat hun werk leuker, beter en interessanter maakt.	Alleen focus op de organisatiedoelstelling van de nieuwe technologie.	Nieuwe technologie koppelen aan motivatie van en betekenis voor medewerkers.
kennis en vaardigheden	Medewerkers kunnen de nieuwe technologie toepassen en resultaten begrijpen en uitleggen.	Medewerkers worden alleen getraind in de toepassing van de technologie.	Medewerkers trainen in het 'hoe' en 'waarom' van de nieuwe technologie en de uitkomsten uitleggen.
werkprocessen	Aanpassen van de manier van werken aan de nieuwe technologie.	Geen oog voor veranderende samenwerking en werkprocessen.	Begeleiden van nieuwe samenwerking en cultuurverandering.

manier van samenwerken betekenen. Uit ons onderzoek blijkt dat daar in veel gevallen weinig aandacht voor is, waardoor wederom de toegevoegde waarde van de nieuwe technologie lager is dan zou kunnen. HR zal zich

techniek en arbeid. Deze bijdrage strekt zich uit over vier velden. Per veld zijn er verschillende obstakels en handlingsmogelijkheden. Tabel 1 geeft daarvan een samenvattend overzicht. Dit is zeker geen uitputtende opsom-

## HR zal zich dus naast het organisatievraagstuk ook bezig moeten houden met de effecten van de nieuwe technologie op de samenwerking in de organisatie

dus naast het organisatievraagstuk ook bezig moeten houden met de effecten van de nieuwe technologie op de samenwerking in de organisatie, andere werkprocessen en de cultuurverandering die daar (soms) voor nodig is.

### Complementariteit tussen techniek en arbeid

We hebben gezien dat nieuwe technologie bij de overheid positieve en negatieve effecten op de professionaliteit en motivatie van medewerkers kan hebben. Dit beïnvloedt zowel de effectiviteit van de technologie zelf als die van de medewerker. HR heeft de belangrijke taak een bijdrage te leveren aan de complementariteit tussen

ming. Het laat wel zien dat de bijdrage van HR aan de benutting van nieuwe technologie en de samenwerking tussen arbeid en technologie groter kan zijn dan vaak gedacht.

*Wilco Brinkman is programmaleider Werk & Techniek*

CAOP

[w.brinkman@caop.nl](mailto:w.brinkman@caop.nl)

[www.caop.nl](http://www.caop.nl)

1 Brinkman, W. en Hendriks, C. (2019), De digitale overheid en ambtelijk vakmanschap in: STAD 2019 technische en sociale innovatie. CAOP: Den Haag