

## Digitalisering verandert het werken

# Robotisering raakt ook inhoud

Nieuwe technologie raakt de inhoud van het werk en verandert de manier van werken, dus ook de motivatie van medewerkers. Interessant voor or's om bij betrokken te zijn.

**R**obots en andere technologieën nemen het werk over of er komen juiste nieuwe banen bij die weer om andere kennis en vaardigheden vragen. En juist dat laatste blijft naar onze mening nog te onderbelicht: de invloed van technologische ontwikkeling op de inhoud van het werk en daarmee op de professionaliteit van de werkende. Ook dit aspect is voor een or belangrijk om naar te kijken.

### Nieuwe technologie en werkbeleving

Het CAOP deed dit jaar een verkennend onderzoek naar de effecten van digitalisering op het werk van professionals. We bevroegen daarvoor medewerkers van de overheid. De gevonden effecten kunnen evengoed optreden in het werk in vergelijkbare omstandigheden in andere sectoren. Op basis van de resultaten onderscheiden we drie terreinen waar de invloed van de voortschrijdende digitalisering op werk en werkbeleving goed zichtbaar is: professionaliteit, kwaliteit en samenwerking.

#### 1. Professionaliteit

Digitalisering vervangt vaak routinematig werk. Wanneer routinehandelin-

gen verdwijnen, ontstaat voor medewerkers meer ruimte voor complexer werk, ontwikkeling en professionaliteit. Aan de andere kant neemt het persoonlijk contact met burgers (klanten) en bedrijven af, want je communiceert bijvoorbeeld meer via de website. De geïnterviewden vinden dat dit hun werk minder aantrekkelijk maakt, en ze kunnen in hun ogen ook minder goed een professionele analyse van een specifieke situatie maken.

#### 2. Kwaliteit

De inzet van nieuwe technologie bij de overheid vertaalt zich vaak in automatisering van delen van werkprocessen. De organisatie verdeelt het werk vervolgens rond dit deelproces. Daardoor kan bij medewerkers het zicht gaan ontbreken op de kwaliteit van het eindproduct en op dat wat nodig is om er wel zicht op te krijgen. Medewerkers voelen zich een onderdeelje in een groot proces met relatief weinig betrokkenheid bij het eindproduct.

#### 3. Samenwerking

Een betere efficiëntie is in veel gevallen een belangrijk doel van de digitalisering. Dit maakt doelmatigheid tot het

uitgangspunt van het werk. Medewerkers geven aan dat dit de samenwerking lastiger maakt. Het werk is vaker monodisciplinair ingericht, waardoor het minder 'logisch' is om contact met collega's van andere disciplines te hebben. Dit heeft, zo blijkt uit de interviews, een effect op de (beleefde) kwaliteit van het geleverde werk, en ook dat het werk minder interessant is voor de professional.

De resultaten van het CAOP-onderzoek laten zien dat de effecten van nieuwe technologie in het algemeen, en die van digitalisering in het bijzonder, verder reiken dan de omvang van de werkgelegenheid. Nieuwe technologie beïnvloedt nadrukkelijk de professionaliteit van medewerkers en daarmee ook hun motivatie. Dat maakt deze ontwikkeling tot een or-aangelegenheid. De WOR geeft (in artikel 25 lid 1) de or ook het adviesrecht op voorgenomen besluiten voor een aantal onderwerpen, waaronder belangrijke investeringen en technologische voorzieningen. Bij het opstellen van het advies over een technologische vernieuwing kan de or de hier beschreven aspecten meenemen.

### Laat werk en technologie elkaar versterken

Ook als de organisatie een technologie uiteindelijk invoert, kan de or bijdragen aan een positieve impact ervan op het werk en de werkbeleving. Doe dit bij voorkeur samen met HR. Het is belangrijk dat de or daarvoor in zijn

advies aandacht vraagt en toeziet op en waar mogelijk actief meedoet aan de uitvoering daarvan. Dit kan door in te zetten op de volgende thema's:

### Weten wat er te koop is

Nieuwe technologie introduceren gebeurt vaak top-down. De ideeën over wat gewenst is komen eerder vanuit de top van de organisaties dan vanuit de werkvloer. Dat gaat ten koste van een breed draagvlak en de effectiviteit van de technologie. Kennis van medewerkers over wat er 'te koop' is, maakt het voor hen inzichtelijk hoe technologische innovaties mogelijk helpen bij bijvoorbeeld een betere kwaliteit van het werk. Medewerkers kunnen daar vervolgens over in gesprek gaan met de 'beslissers' in de organisatie.

### Toegevoegde waarde

Een (nieuwe) technologie is pas succesvol als medewerkers de toegevoegde waarde ervan inzien. Maakt de technologie het werk leuker, makkelijker, interessanter en/of verbetert het de kwaliteit van de uitkomst van het werk? Wanneer de focus van de nieuwe technologie buiten de beleving en motivatie van de medewerkers ligt, gaan zij de technologie niet of niet goed benutten. De medewerkerervaart de technologie als een extra balast in zijn werk.

### 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

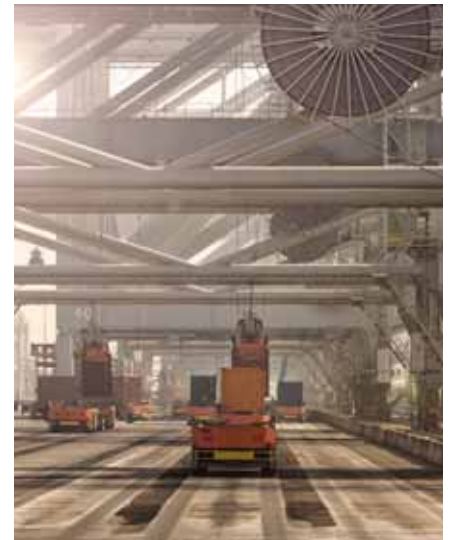
de aandacht vooral uitgaat naar technische vaardigheden over hoe de nieuwe techniek te bedienen. Minstens zo belangrijk is dat medewerkers kunnen uitleggen wat de technologie doet en waarom, zodat zij aan klanten en aan elkaar duidelijk kunnen maken hoe de uitkomsten tot stand zijn gekomen en zijn zoals ze zijn.

### Werkprocessen

Introductie van een nieuwe technologie leidt vaak tot het anders organiseren van werk. Dit kan een andere manier van samenwerken betekenen. Uit ons onderzoek blijkt dat daar te weinig aandacht voor is, waardoor de toegevoegde waarde van de nieuwe technologie minder gezien wordt en zich minder vertaalt in de praktijk van alledag.

### Voorbeelden

In ons werk voor de or en voor organisaties maken we ondernemingsraden mee die proactief omgaan met de technologische ontwikkelingen. Bijvoorbeeld een or uit de wereld van de logistiek. Daar zal de automatisering grote veranderingen voor het personeel hebben. Deze or kiest voor een faciliterende rol, door medewerkers bij het invoeringsproces te laten betrekken om dat goed te laten landen in de organisatie. Daarnaast stimuleert deze or onderzoek naar welke scholing zij nodig hebben. De or wil vooral, samen met de directie, een visie ontwikkelen op de manier waarop de organisatie technologische vernieuwing gaat invoeren op basis van verschillende scenario's.



Een ander voorbeeld vormt een overheidssdienst. De or daar legt de nadruk op de inzet van HR-instrumenten, om tijdig te kunnen inspelen op wat de toekomst gaat vragen aan strategische keuzes van medewerkers en van de organisatie. De dienst moet onder meer nadenken over de werving en selectie van medewerkers voor nieuwe functies en het bijstellen van het scholingsplan voor het huidige personeel. Mogelijk is het nodig om tijdig personeel te begeleiden naar ander werk omdat functies ophouden te bestaan. Hierin wil deze or meedenken en meebeslissen.

Beide ondernemingsraden kiezen voor een proactieve aanpak. Hun standpunt is dat als zij vooraf meedenken over technologische veranderingen, dit de kans vergroot om bij te sturen bij deze nieuwe en grote uitdagingen. Zij willen dat technologie een positieve ontwikkeling in de organisatie stimuleert, waarin medewerkers en hun werk een zinnvolle rol hebben. **1**

#### WILCO BRINKMAN

ADVISEUR WERK & TECHNOLOGIE CAOP  
W.BRINKMAN@CAOP.NL

#### HARRY HARTMANN

(OR-)TRAINER EN ADVISEUR CAOP  
H.HARTMANN@CAOP.NL

## Werkbijeenkomst

Op 15 oktober organiseert het CAOP voor or-leden en HR-medewerkers de werkbijeenkomst *Impact van nieuwe techniek op het werk en de medewerkers*  
<https://www.caop.nl/agenda/impact-van-nieuwe-techniek-op-het-werk-en-de-medewerkers/>