

# 15

# Professionele normen onder druk:

over de samenhang  
tussen technologische en  
sociale innovatie

Wilco Brinkman

Adviseur, CAOP

Marc van der Meer

Bijzonder hoogleraar Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt, Tilburg Law School/CAOP

Eerder gepubliceerd in PW, 20 november 2020 (online-magazine, in druk in 2021)

In onze vergrijzende en hoogtechnologische samenleving is strategisch personeelsbeleid meer dan ooit van groot belang. Nog maar net voor de coronacrisis verschenen diverse rapporten over de noodzaak de flexibilisering van de arbeid aan banden te leggen en meer sociaal innovatief handelen in bedrijven en organisaties mogelijk te maken. Achter deze algemene boodschap gingen fundamentele vragen schuil: Hoe kunnen we de kennis- en ervaring bij het uitstromende deel van de beroepsbevolking adequaat vervangen door nieuwe bloed? Hoe houden we kennis en vaardigheden van werkenden op peil? Hoe gaan we om met de kansen en mogelijkheden van de technologische veranderingen en hoe organiseren we onze werkgelegenheid?

Dit is geen sinecure. Het wordt steeds duidelijker dat technologische ontwikkelingen exponentieel veranderen en organisaties en mensen zich slechts lineair aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit suggereert dat er sprake is van verschillende snelheden van verandering. Dat geldt zeker voor publieke dienstverlening die zich langs lijnen van geleidelijkheid en politieke besluitvorming voltrekt, terwijl de technologische ontwikkelingen snel toenemen.

De technologische innovaties zoals die de laatste jaren plaatsvinden, leiden tot nieuwe kwesties over het effect van technologie op werkprocessen. Is de mens nog slechts uitvoerder van de uitkomsten van ingewikkelde algoritmes? Worden zijn of haar kritisch vermogen en creativiteit nog wel aangesproken? Worden handelingsvrijheid en autonomie beperkt? Of biedt de verbinding van digitale kennis juist veel meer mogelijkheden voor werkenden om hun vak onafhankelijker uit te oefenen?

Het antwoord op deze vragen is zeker niet eenduidig. De sleutel ligt naar onze mening bij de waardering en ontwikkeling van professionele waarden en normen. Het gaat dan bijvoorbeeld over de betrokkenheid van medewerkers bij de kwaliteit van het eindproduct of dienstverlening, hun vermogen om creatief en met empathie in te spelen op onverwachte zaken, het belang van handelen en leren in teams en het begrijpen wat technologie kan toevoegen, maar ook wat het niet kan toevoegen. Uiteindelijk zijn het de specifieke kwaliteiten van mensen die zowel het werk zelf als de resultaten van dat werk betekenis geven. Technologie is daar zeker geen onbelangrijk hulpmiddel bij. Maar om het echt te laten werken is het noodzakelijk anders te kijken naar en om te gaan met zowel het organiseren van werk als de ontwikkeling van de speciale menselijk eigenschappen, kennis en kunde. We noemen dit ook wel sociale innovatie.



In dit hoofdstuk betogen wij dat sociale innovatie meer dan ooit aandacht verdient in organisaties alsmede de centrale rol van HR daarin. Eerst gaan we in op de uitruil tussen regels en normen. Vervolgens gaan we aan de hand van enkele voorbeelden uit de maatschappelijke dienstverlening concreter in op het begrip sociale innovatie, waarom het zinvol is en hoe je er in de organisatie inhoud aan kan geven. Aldus verkennen we de relatie tussen technologische en sociale innovatie vanuit het perspectief van het personeelsbeleid. Het hoofdstuk eindigt met de synthese tussen techniek, mens en organisatie en de rol van HR daarin.

## De uitruil tussen harde en zachte vormen van regulering

In januari 2020 verschenen het rapport van de commissie-Borstlap, 'In welk land willen wij werken?', en 'Het betere werk' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid met de boodschap meer werk te maken van sociale innovatie. Beide rapporten benoemen een spanning tussen de wetten en regels rond het werk en professionele normen, zonder die in detail uit te werken. Borstlap spreekt van een doorgeschoten regelgeving en bepleit externe flexibiliteit in te ruilen voor meer interne flexibiliteit. De WRR pleit voor meer ruimte voor autonoom handelen door medewerkers en in het verlengde daarvan aandacht voor de kwaliteit van het werk en de dienstverlening. De WRR formuleert drie condities voor kwalitatief goed werk, dat zijn 'grip op geld', oftewel een gepast loon met zekerheden; 'grip op het werk', dat wil zeggen autonomie en verbondenheid tijdens het werk; en 'grip op het leven', met een goede balans tussen werk en privé. Ook hier komt een uitruil terug tussen harde en zachte regulering naar voren in een algemene conclusie: 'Wat 'normale', 'acceptabele', of 'rechtvaardige' arbeidsomstandigheden zijn, is veel minder grijpbaar of maakbaar dan wettelijke regels of handhavingprotocollen, maar wel van belang voor het functioneren van werkenden' (WRR, 2020: p. 215).

## Voorbeelden uit de publieke sector

In ons arbeidsbestel is groeiende aandacht voor de noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van werk en de betekenis daarvan niet alleen relevant voor de werkenden zelf, maar ook voor de kwaliteit van de productie en dienstverlening. Onze verkenning onder medewerkers van een aantal overheidsdiensten illustreerde echter dat bij introductie van nieuwe technologie het vergroten van de efficiëntie veelal het leidend principe is. De organisatie is volgend en vertaalt zich vaak in de automatisering van werkprocessen. De professionele waarden en betrokkenheid van overheidsmedewerkers en de betekenis daarvan voor zowel de kwaliteit van werk als de kwaliteit van de dienstverlening vormen niet of nauwelijks belangrijke overwegingen (Staat van de Ambtelijke Dienst 2019).

De recente parlementaire enquête naar uitvoeringsorganisaties van de overheid bevestigt dit beeld van professionele ontwikkeling die een impuls kan gebruiken. Uitvoeringsorganisaties hebben de grootste moeite om te gaan met digitalisering die vaak ad hoc door externe bureaus wordt geleverd. Als het misgaat zijn de kosten voor de belastingbetaler. De coronacrisis heeft de digitalisering en het gebruik van ICT in werk(processen) versneld. Over de hele linie zijn we meer online gaan werken. Er wordt gesproken van een grote doorbraak. Toch vinden succesvolle structurele en duurzame innovatietoepassingen van ICT maar mondjesmaat plaats, vooral omdat de sleutel bij de organisatorische en medewerkerskant ligt.

In het onderwijs zijn knelpunten bijvoorbeeld een laag niveau van digitale geletterdheid bij docenten, gebrekkige aandacht voor continue scholing van onderwijsteams, het anders inrichten van de organisatie van het onderwijs en onduidelijke betrokkenheid van docenten bij de keuze voor en implementatie van nieuwe ICT. Uiteindelijk zijn de professionele (didactische en pedagogische) kwaliteiten van een docent bepalend voor het succes van lerenden. Technologische vernieuwing is vaak vanuit een soort wensdenken om een nieuw systeem te realiseren (design thinking), maar een samenhang tussen de hierboven genoemde factoren ontbreekt. Waardoor de gevolgen voor het gehele 'system thinking' niet duidelijk zijn.



Bovenstaande voorbeelden leren ons dat de ontwikkeling van professionals op drie niveaus onder druk staat.

- Medewerkers hebben steeds minder zicht en invloed op de kwaliteit van het eindproduct. Juist het streven naar goede kwaliteit is een belangrijke norm voor een professional. Het niet betrekken van professionals bij technologische vernieuwingen, onvoldoende investeren in hun opleiding en het opdelen van werkprocessen versterken deze ontwikkeling.
- De rationalisering van werkprocessen, die vaak gepaard gaat met nieuwe technologieën leidt tot minder interactie met collega's van andere disciplines, waardoor er minder gedocumenteerd en geleerd wordt en het moeilijker is om in de organisatie de juiste collega's te vinden om vragen te stellen.
- Deze ontwikkelingen resulteren in afnemende betrokkenheid van professionals bij de uiteindelijke dienstverlening of het eindproduct. Hiermee dreigen belangrijke waarden voor goed werk en goede dienstverlening te verdwijnen.

Het voorafgaande maakt ons inziens duidelijk dat HR een essentiële rol vervult om nieuwe technologieën en de toegevoegde waarde die werkenden vanuit hun professionele creativiteit, empathie en kritisch denkvermogen toevoegen met elkaar in verbinding te brengen. Te vaak komt HR pas in beeld als er door de organisatie het implementatietraject op het punt van starten staat. De rol van HR blijft dan beperkt tot het faciliteren van reorganisaties en het organiseren van trainingen en opleidingen gericht op het toepassen van de nieuwe technologie. Een veel te beperkte taak. Om zowel het potentieel van nieuwe technologie als dat van werkenden te benutten is sociale innovatie nodig.

## Strategisch personeelsbeleid en de betekenis van professionele ontwikkeling

Hoe brengen we technologische en sociale innovatie bij elkaar? Wat is daarvoor nodig? Allereerst moet HR kennis hebben van nieuwe technologische ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de ontwikkeling van professionele waarden en normen op drie terreinen: versterken van de interne flexibiliteit, arbeidstijden en beloning, en zeggenschapsverhoudingen.

### a. Interne flexibiliteit als voorwaarde sociale innovatie

Een groeiend aantal werkenden is tegenwoordig aangewezen op tijdelijke contractvormen. De flexibilisering van de arbeid heeft een hoge vlucht genomen. Dat heeft grote nadelen voor de professionele ontwikkeling van werkenden. Bedrijven en werkenden investeren hier minder in als zij een flexibele relatie met elkaar hebben. Het is volgens de commissie-Borstlap 'de sociale kwestie' van deze tijd. Naarmate de ontwikkeling van werkenden meer vanzelfsprekend is, kunnen de regels van de arbeid meer in voorwaardelijke zin kunnen worden vormgegeven. Interne wendbaarheid vervangt externe flexibiliteit. Dit valt te bereiken door het vergroten van de capabilities (kennis, vaardigheden, intrinsieke motivatie binnen de context van de arbeidsorganisatie), ten behoeve van kwaliteit van de dienstverlening, productiviteitsontwikkeling en welbevinden van werkenden. Aldus kunnen nieuwe vormen van professionele zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling ontstaan op individueel-, team- en co-creatieniveau. Dit vraagt ook om ander leiderschap en faciliterend management ten aanzien van sociaal innovatief werken.



### b. Beloning en arbeidstijden

Een belangrijk deel van de arbeidsvoorwaarden van professionals bestaat uit afspraken over werktijden en beloning van belangenorganisaties (vakbonden en werkgeversorganisaties), die in de publieke sector ook vaak gaan over additionele sociale zekerheid en de pensioenen (Van der Meer & Brinkman, 2019). De coronatijd laat zien dat werkenden heel goed zelf in staat zijn hun werk en arbeidstijden zo in te richten dat het de kwaliteit van het werk en de dienstverlening ten goede komt. Dat leidt tot andere arbeidsvoorwaarden. De werkgeversvereniging AWWN ziet de thuiswerkvergoeding en het oprekken van het dagvenster van het werkrooster als de belangrijkste onderwerpen, terwijl de FNV een looneis van 5% (nog voordat de energieprijzen gingen stijgen) heeft gesteld. In essentie zijn ook heel andere punten denkbaar. Professionals, zeker in deze tijd waarin meer op afstand en losser van de organisaties wordt gewerkt, hebben afgezien van hun salaris en redelijke werktijden (inclusief hersteltijd!) vooral behoefte aan tijd en ruimte om zich te ontwikkelen en betrokkenheid

met het werk. Centrale afspraken, bijvoorbeeld in een cao, kunnen daar ruime kaders voor bieden. In de cao voor de ziekenhuizen staat bijvoorbeeld veel tekst over visie en strategie, maar slechts weinig over vakmanschap en professionele ontwikkeling. De Chief Nursing Officer, hoogleraar Buurman, adviseert dan ook in haar advies aan de regering om de professionele zeggenschap en ontwikkeling van verzorgenden en verpleegkundigen leidend te laten zijn bij beslissingen over vernieuwingen in het zorgproces. Gebeurt dit niet dan voorziet zij afnemende betrokkenheid, dalende kwaliteit en minder draagvlak voor vernieuwingen.

### c. Nieuwe zeggenschapsverhoudingen

Op 13 september 2020 liet het VPRO-programma Tegenlicht de 'onmisbaren' van de crisis aan het woord: verpleegkundigen, docenten, vuilnisophalers. Zij bleken heel goed in staat te zijn over de inhoud van hun werk te spreken, ook in relatie met anderen. Dit is essentieel in een toenemend complexe samenleving waarbij de dienstverlening steeds belangrijk wordt. De uitdaging is om de voordelen van nieuwe technologie zoals efficiëntie, snelheid en data-analyse, te verbinden met de kwaliteit van werk en werkenden. Complementariteit in plaats van substitutie. Sociale innovatie biedt daar voldoende mogelijkheden voor. Zoals de WRR stelt: 'De vraag wat we als samenleving op welke wijze willen reguleren en eventueel inperken om de beoogde kwaliteit van het werk te borgen, ligt vrijwel permanent op tafel. De organisatie van de arbeid is aan veranderingen onderhevig en de reacties op deze veranderingen ontwikkelen zich, veranderen en kunnen leiden tot nieuwe of aangepaste wetten, regels en normen. Een sociale dialoog op ondernemings-, sector- en samenlevingsniveau is daarom van groot belang' (WRR, 2020: 215). Dat betekent voor de zeggenschapsrelaties op de werkvloer dat HR en medezeggenschap zowel 'zeggenschapspartner' als 'kennispartner' van elkaar zijn. Zij versterken elkaar in het ontwikkelen van medewerker, organisatie en zijn omgeving. Kennis wordt expliciet en productief en het verdienvermogen van de organisatie groeit drastisch. Dat geeft een nieuwe dimensie aan de arbeidsverhoudingen op de werkvloer.

## Slotbeschouwing

Uit macro-economische gegevens blijkt dat de arbeidsproductiviteit stagneert en het verzuim groeit. Minder zichtbaar is dat de kennisontwikkeling verbrokken is. We leren onvoldoende. Nodig is het positioneren van sociale innovatie en technologische innovatie als gelijktijdige en gelijkwaardige dimensies met als doel complementariteit tussen techniek en arbeid te realiseren en betrokkenheid en draagvlak van medewerkers te borgen. Strategisch personeelsbeleid is alleen maar strategisch beleid als het aan bepaalde voorwaarden voldoet. Natuurlijk moet de personeelsinzet passen bij de ontwikkeling van de arbeidsorganisatie, maar pas als de medewerkers in de organisatie ook ontwikkelingsgericht kunnen werken, groeien zij in hun functie en kunnen zij meerdere rollen opnemen. De afdeling HR is daarbij maximaal ondersteunend en adviserend, dus meer HR Development dan HR Management, en dan vooral in de zin van persoonlijke en professionele ontwikkeling in dienst van de organisatieontwikkeling in relatie tot zijn omgeving. Een extern ingerichte HR-academie in een bedrijf kan daarbij bevorderlijk zijn, zolang maar voldoende ruimte wordt gegeven aan het methodisch innoveren en optimaal organiseren van werk- en leerprocessen.





## Referenties

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

Buitelaar, W., & Van der Meer. (2008). Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. *Tijdschrift voor HRM*, nr.3, 72-91.

Buurman, B. (2020). Niets over ons, zonder ons: Investeringsagenda zeggenschap en positionering verpleegkundigen & verzorgenden. *Advies van de Chief Nursing Officer inzake de zeggenschap en positionering van verpleegkundigen en verzorgenden*. Den Haag: ministerie van VWS.

Commissie Regulering van Werk (commissie-Borstlap, 2020). *In wat voor een land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. Den Haag: Commissie Regulering van Werk

Lohman, T., Van der Meer, M., & Noteboom, O-H. (2020). *De toekomst van arbeid in beeld: leer- en werktaken driedimensionaal benaderd*. Utrecht: FutureWork Academy.

Van der Meer, M., & Brinkman, W. (2019). De geleidelijke normalisering van de publieke arbeidsverhoudingen: het sectorenmodel na 25 jaar. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35(3).

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: WRR.

