

Doe mee(r) met techniek- implementatie!

HR-professionals zijn in de praktijk maar weinig betrokken bij de implementatie van ICT en automatiseringstechniek. Toch kunnen zij daarin een belangrijke rol spelen. Zij zijn de aangewezen personen om ervoor te zorgen dat er voldoende aandacht is voor de gevolgen voor personeel en arbeid.

Tekst Ineke van Kruining en Milan Wolffgramm

ICT en automatisering bieden allerlei kansen voor organisaties om te verbeteren, te versnellen en te verduurzamen. Zo worden vergunningsaanvragen bij gemeenten rechtstreeks door de burger in het systeem ingevoerd, waardoor medewerkers zich alleen nog op uitzonderingen hoeven te richten. Daarnaast bieden slimme bedrijfssystemen veel duidelijkheid aan producenten over welke competenties hun medewerkers nu en straks nodig hebben. Naast kansen voor organisaties bieden ICT en automatisering ook kansen voor de medewerker: minder zwaar, vuil, gevaarlijk of saai werk en daarmee een gezonder arbeidsbestaan. ICT en automatisering vormen dan ook een welkome oplossing voor veel uitdagingen in de hedendaagse bedrijfsvoering. Toch ligt er een gevaar op de loer.

De vier V's

Afgeleid van Palmers 'automation surprises' (1995) noemen we dat gevaar de 'technische verrassing'. Terwijl de organisaties zich richten op meer efficiëntie en

klanttevredenheid door breeduit ICT en automatiseringstechniek te implementeren, kan ongemerkt de kwaliteit van arbeid erop achteruitgaan. Door techniekimplementatie ontstaan er veranderingen in het takenpakket van de medewerker. Taken veranderen, verschuiven, verschijnen en verdwijnen, ook wel de vier V's genoemd (Van Kruining, 2019).

Op het zich voordoen van de vier V's wordt vaak onvoldoende geanticipeerd. Hierdoor kan de medewerker achterblijven met een te complex en overweldigend takenpakket of met saai, simplistisch restwerk, waarbij de mens sluitpost van de techniek wordt. Het betreft arbeid die bekend staat om z'n burn-out- en bore-outklachten, hoog verzuim en verloop (zie bijvoorbeeld het werk van Berkers en collega's [2022]).

Daar komt bovenop dat te dominante inzet van ICT en automatiseringstechniek kan leiden tot laksheid en schrijnende alertheidsproblemen onder eindgebruikers.

In zulke gevallen zijn de veiligheid en stabiliteit van het werkproces niet vanzelfsprekend. Aan technische verrassingen geen gebrek dus!

Afwezige HR-professionals

De vraag die dan opdoemt, is hoe deze technische verrassingen voorkomen kunnen worden. In dit artikel betogen we dat een belangrijke rol is weggelegd voor de HR-professional. Deze experts op het gebied van human capital in toekomstbestendige organisaties zijn de aangewezen personen om ervoor te zorgen dat naast de technische kant ook voldoende en de juiste aandacht uit gaat naar de gevolgen voor personeel en arbeid. In de praktijk lijkt HR echter weinig tot niet betrokken te zijn bij de implementatie van ICT en automatiseringstechniek. Zo komen we in onze onderzoeken tegen dat het met name technisch, financieel en bedrijfskundig experts zijn die de inrichting en uitvoering van techniekimplementatie bepalen (Van Kruining, 2019; Wolffgramm, Corporaal & Van Riemsdijk, 2021).

Drie oorzaken

We zien drie oorzaken voor de afwezigheid van HR-professionals bij de implementatie van ICT en automatiseringstechniek. Ten eerste: techniekimplementatie wordt door besluitvormers als een voornamelijk technische en financiële aangelegenheid beschouwd. Hierdoor wordt het niet nodig gevonden om HR-professionals te betrekken.

Ten tweede ligt HR inmiddels zodanig stevig 'in de lijn' dat de besluitvormers ervan uitgaan dat zij zelfstandig met de eventuele gevolgen voor personeel en arbeid kunnen omspringen.

Techniek bepaalt niet zelf hoe ze wordt ingezet; ontwerpers bepalen dat

Ten derde hebben HR-professionals zelf niet altijd door dat techniekimplementatie wel degelijk een HR-aangelegenheid is. Hierdoor bieden ze zich weinig aan richting de besluitvormers. De dynamiek werkt daarmee twee kanten op: HR-professionals worden niet uitgenodigd en HR-professionals nodigen zichzelf niet uit. Vanuit de sociotechniek wordt een behulpzaam perspectief geboden om deze dynamiek te doorbreken.

HR heeft belangrijke rol

De sociotechniek, een benadering die zich richt op het ontwerp van optimale mens-technieksystemen, stelt dat techniek niet zelf bepaalt hoe ze ingezet wordt; ontwerpers bepalen de inzet ervan. Het is dan ook aan deze ontwerpers om ervoor te zorgen dat arbeid, ondanks en dankzij ICT en automatisering, van voldoende regelruimte, uitdaging en afwisseling voorzien blijft.

Of een ontwerp aan deze voorwaarden voldoet, hangt af van de werkbeleving die het bij de medewerker oproept. Deze belevingswereld is moeilijk tastbaar te maken en ook nog eens zeer persoonlijk. Wat bijvoorbeeld afwisselend werk is voor de één, kan eentonig of overweldigend zijn voor de ander. Geen ontwerper gaat dan ook zo dicht bij de werkbeleving van de medewerkers komen als de medewerkers zelf. De rol van medewerkers in techniekimplementatie staat daarmee als een paal boven water en maakt het belangrijk dat techniekimplementatie een hoge en vaste plek op de HR-agenda krijgt.

HR-professionals kunnen naar onze mening een belangrijke rol vervullen om 'technische verrassingen' te voorkomen.

En voor menig HR-professional zal deze oproep onwennig kunnen zijn. Want wanneer we denken aan HR en techniekimplementatie, dan denken we vaak eerst aan slimme personeelsadministratie, e-recruitment en HR-analytics. Maar het gaat ook om techniekimplementatie buiten de HR-afdeling. Bijdragen aan de implementatie van ICT en automatiseringstechniek vraagt dan ook om HR-professionals die hun perspectief op het HR-vakgebied durven te verbreden, die niet terugdeinzen voor techniek en die zich op alle lagen binnen de organisatie weten te positioneren om gezond en betekenisvol werk te organiseren.

Je hebt genoeg bij te dragen

En hoewel we de onwennigheid begrijpen, beste HR-professional, je hebt naar onze overtuiging ook op het gebied van techniekimplementatie genoeg bij te dragen. Met je diepgaande kennis en ervaring op het gebied van een leven lang leren en ontwikkelen, werkontwerp en medewerkersbetrokkenheid kun je niet alleen leed en onverwachte kosten voorkomen (onnodige werving, verzuim, verloop, ongelukken), maar ook nog eens extra waarde toevoegen voor personeel, arbeid en organisatie (meer motivatie, werkplezier en gezond, betekenisvol werk). En wel op de volgende manieren:

- Bemoei je vanaf het begin met de besluitvorming over techniekimplementatie. Nodig jezelf uit door traditionele besluitvormers te helpen bij het oplossen van human-capitaluitdagingen op het gebied van: medewerkersbetrokkenheid aanjagen, weerstand wegnemen, (werkplek)ondersteuning organiseren en de arbeidskwaliteit borgen.



Bemoei je vanaf het begin met de besluitvorming over techniek-implementatie.

- Verdiep jezelf in de ICT en automatiseringstechniek die afkomen op de werkomgeving waar jij voor werkt. Volg deze ontwikkelingen op de voet en laat je informeren door met leidinggevenden en (technische) medewerkers te spreken over wat zij als de 'next step' zien.
- Bespreek technische veranderingen die aanstaande zijn met leidinggevenden en medewerkers en stel vast of er op dit moment actie nodig is. Zo zijn jullie in staat om tijdig gezamenlijk voorbereidingen te treffen, zoals het inzetten van bij- of omscholing.
- Doe voorstellen richting de traditionele besluitvormers hoe medewerkers langdurig en stevig invloed uit kunnen oefenen op het ontwerp van hun mens-techniek systeem. Laat medewerkers optreden als medebesluitvormers.
- Kijk samen met (mede)besluitvormers naar de kwaliteit van werk. Zijn de takenpakketten nog in balans als een stuk ICT en automatiseringstechniek op de beoogde manier wordt geïmplementeerd? Is het werk saai geworden of juist veeleisender? Vertaal ontwerpplannen naar mogelijke gevolgen voor de arbeidskwaliteit. Bewaak de inhoud en kwaliteit van het werk door bijvoorbeeld

'slim te sleutelen' aan het takenpakket. Kortom, HR-professional: doe mee(r) met techniek-implementatie!«

BRONNEN

Berkers, H. A., Rispens, S., & Le Blanc, P. M. (2022). *The role of robotization in work design: a comparative case study among logistic warehouses.* *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.

Palmer, E. (1995, April). *Oops, it didn't arm - a case study of two automation surprises.* In: *Proceedings of the Eighth International Symposium on Aviation Psychology* (pp. 227-232). Columbus, Ohio: Ohio State University.

Van Kruijning, I. (2019). *Digitale Technologie en Administratieve Functies - een oriënterend onderzoek.* Avans Hogeschool. Interne publicatie.

Wolffgramm, M., Corporaal, S. & Van Riemsdijk, M. (2021). *De robot-arm als collega: aan de slag met mensgerichte technologie implementatie.* *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-105.



Ineke van Kruijning (arbeids- en organisatiepsychologe) is docent-onderzoeker bij Avans Hogeschool. Ze is gefascineerd

door de werkeffecten van digitale technologie en de rol van HRM daarin. Bij Avans Hogeschool daagt ze HRM-studenten graag uit om nieuwsgierig en kritisch naar ontwikkelingen te kijken en ze werkt met hen aan gezamenlijke onderzoekspublicaties.



Milan Wolffgramm is hoofdonderzoeker en promovendus mens-robotsamenwerking bij het lectoraat

Employability Transition van Hogeschool Saxion. Zijn (promotie)onderzoek richt zich op het succesvol betrekken van eindgebruikers bij het ontwerpen van duurzame mens-robotwerksystemen. De opbrengsten vanuit zijn onderzoekswerk verschenen in verschillende academische en professionele bijdragen.



pw. academy

In samenwerking met

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

6-daagse collegereeks **HR Strategie**

HR als strategisch businesspartner in het MT

Tijdens de collegereeks HR Strategie leer je jouw organisatie in lijn te brengen met de gemaakte strategische keuzes. Wetenschappelijke docenten van Nyenrode leren je hoe je het HR-beleid op strategisch niveau vorm kunt geven. Zo kun je na afloop een waardevolle bijdrage leveren aan de executie van de strategie van jouw organisatie.

Topsprekers

Tijdens de collegereeks HR Strategie brengen inspirerende sprekers en de beste hoogleraren je de kneepjes van het vak bij, met sterke cases uit de praktijk.

Beoordeeld met een 8,5!

Wat levert de collegereeks jouw op?

- Je kent de rol van leiderschap bij het succes van de organisatie;
- Je weet welke (technologische) trends er zijn in (arbeids)markt en maatschappij, wat dit vraagt van medewerkers en wat de rol van HR daarbij is;
- Je bent in staat om een strategisch HRM-plan op te stellen en je weet wat HR-analytics inhoudt, wat je ermee kunt bereiken en hoe je ermee aan de slag kunt.

“Alle veranderingen in onze wereld laten het vakgebied van ons als HRM-specialisten niet ongemoeid. Het is een buitengewoon leerzame en inspirerende collegereeks, die raakt aan de actualiteit en laat zien waar het schuurt en hoe het anders/beter kan. Heel praktisch toepasbare stof die je uitdaagt er gelijk mee aan de slag te gaan.”

ADRI HULSHOF | DGA - DITIS HR

Meer informatie en inschrijven via

pwacademy.nl/nyenrodestrategie