

## HRM en technologische innovatie in de publieke sector

30 / 09 / 2019 | Tags: Column, HRM, Innovatie, Publieke sector, Steijn

### Bram Steijn: HRM en technologische innovatie in de publieke sector

*Al enige tijd hik ik aan tegen het schrijven van deze column als afscheid van mijn redacteurschap van TvHRM, omdat twee verschillende onderwerpen vragen om behandeld te worden. Aan de ene kant mijn oude liefde, de relatie tussen technologische innovatie en de kwaliteit van de arbeid. Maar aan de andere kant het onderwerp van mijn leerstoel: HRM in de publieke sector. De oplossing is uiteindelijk simpel met de vraag: wat is specifiek aan de relatie tussen technologische innovatie en HRM in een publieke context?*

Eerst iets over technologische innovatie. We leven in een fascinerende tijd. Zo werden mij onlangs als clubschaker de mogelijkheden die kunstmatige intelligentie (AI) biedt opeens duidelijk toen ik partijen naspeelde van AlphaZero, het door een dochterbedrijf van Google ontwikkelde schaakprogramma.<sup>[1]</sup> Dit programma is gebaseerd op AI en heeft met alleen de spelregels als basis schaken geleerd door tegen zichzelf te spelen. Na vier uur spelen was het sterker dan welk mens of ander computerprogramma ook. Als dat kan, wat kan er dan nog meer, ging door me heen? Als docent met een hekel aan nakijken ben ik daardoor inmiddels gaan geloven in digitaal toetsen. Aan de andere kant moet ik ook denken aan een science-fictionverhaal dat ik ooit in mijn jeugd heb gelezen. Dat ging over een volledig geautomatiseerde samenleving waar iemand een boete niet betaalde omdat hij een boek met de titel 'ik heb mijn buurvrouw vermoord' niet had teruggebracht naar de bibliotheek. Het verhaal eindigt met zijn ter dood veroordeling omdat de automatische rechtspraak tot de conclusie was gekomen dat betrokkenen zijn buurvrouw had vermoord.

Let wel. Ik heb het over een verhaal dat ik veertig jaar geleden heb gelezen. Maar het betreft een uiterst actueel thema: wie zegt dat geautomatiseerde systemen geen fouten maken en wie controleert deze systemen? Sowieso roept de discussie over de effecten van moderne technologie op arbeid die momenteel wordt gevoerd déjà-vu gevoelens bij me op. Nemen robots ons werk over? Leidt moderne technologie tot regradatie of degradatie van arbeid? Wat zijn de ethische implicaties? Het zijn belangrijke vragen, maar het lijkt allemaal toch wel erg op discussies uit de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. En eigenlijk was de conclusie toen dat je moet waken voor technologisch determinisme: de effecten van technologie zijn niet onontkoombaar doch vatbaar voor sturing. De kern van de contingentiethese was (en is zou ik zeggen) dat deze effecten voor een belangrijk deel mede afhankelijk zijn van keuzes die in het beleid en door organisaties worden gemaakt.

De constatering dat organisaties zelf mede vorm geven aan de effecten van technologie (zoals AI of robotisering) geldt zowel voor publieke als private organisaties. Maar wat is specifiek aan publieke organisaties? Daar is een hele verhandeling over te houden, maar de essentie is dat publieke organisaties (uiteraard) een publiek belang dienen en publieke waarden (bijvoorbeeld goed onderwijs, zorg of veiligheid) creëren. De inhoud van die publieke waarden wordt voor een groot deel bepaald door de politiek. Het betekent ook dat publieke organisaties niet alleen op financiële uitkomsten kunnen worden afgerekend, maar dat uitkomsten als responsiviteit en transparantie (en dat kost geld!) en legitimiteit (idem) minstens zo belangrijk zijn. Een interessante paradox is daarbij dat de roep om transparantie en verantwoording gemakkelijk omslaat in overmatige bureaucratisering. Niet voor niets klagen professionals in bijvoorbeeld zorg en onderwijs over de regeldruk waardoor ze onvoldoende aan de kern van hun werk (lesgeven, zorgverlenen) toekomen. Jaren geleden las ik al een artikel waaruit bleek dat in de UK zorgpersoneel als zelfstandige aan de slag ging, omdat men daardoor niet langer gedwongen was zich te voegen naar allerlei bureaucratische rompslomp. Iets dergelijks gebeurt nu ook in Nederland te gebeuren gezien de toename van het aantal zzp'ers in de

### PARTNERS



### Nieuwsbrief

#### Ik wil me inschrijven voor de nieuwsbrief

#### E-mail adres:

Uw e-mail adres

#### Uw naam:

**Ik heb de voorwaarden gelezen en stem hiermee in (zie privacybeleid)**

Schrijf me in voor de nieuwsbrief

### Volg ons



### Meer links

[Redactie](#)

[Auteursrichtlijnen](#)

zorg en het onderwijs. Opvallend vind ik daarbij dat ik HR-functionarissen bij de overheid hoor zeggen dat zij steeds meer mensen spreken die wel voor, maar niet *bij* de overheid willen werken.

Het bovenstaande lijkt weinig met technologie te maken te hebben, maar daarin vergist men zich. Hoewel bij de introductie van nieuwe technologie vaak wordt gezegd dat daardoor grotere flexibilisering mogelijk wordt, zie je in veel gevallen dat het werk juist meer wordt geprotocolleerd en dat het technische systeem steeds meer gestandaardiseerde eisen stelt – met alle gevolgen voor autonomie en job crafting van dien.

Technologische innovatie en de overheid blijken vaak geen gelukkige combinatie. Het aantal mislukte ICT-projecten bij de overheid lijkt oneindig. Dat heeft naar mijn mening mede te maken met het feit dat HR-aspecten bij digitalisering niet of nauwelijks worden meegenomen. De complexiteit van de uitvoering wordt onderschat en mogelijke effecten op het werk van ambtenaren en uitvoerende professionals worden zelden in de beschouwing meegenomen. Naar mijn mening moeten HR-aspecten veel nadrukkelijker bij technologische innovaties in het publieke domein worden meegenomen. Daarbij zou men vooral strategische vragen moeten stellen en beseffen dat er keuzes zijn bij de vormgeving van de eigen organisatie (hoe willen we onze organisatie met behulp van deze technologie vormgeven?). Ook zou men veel nadrukkelijker de mogelijk negatieve effecten van bureaucratisering als gevolg van technologisering aan de orde moeten durven stellen. Te weinig wordt ook de vraag gesteld wat het publieke karakter van de organisatie betekent: wat betekent de introductie van technisch systeem X voor onze mogelijkheid om publieke waarde te creëren? Neemt die misschien af omdat onze professionals (leraren, jeugdzorgwerkers, agenten) minder tijd overhouden om met burgers te praten? Haken deze werknemers af omdat ze niet met techniek maar met mensen willen werken? Wat kunnen we daaraan doen?

HR heeft hier in mijn ogen absoluut een taak. Juist HR dient op keuzemogelijkheden en mogelijke (positieve en negatieve) gevolgen voor mens en arbeid te wijzen. Dit lijkt een logische invulling van *strategisch* HRM, maar interessant genoeg krijgt men soms het idee dat het bij discussies over strategie vaker over onvermijdelijkheid dan over keuzemogelijkheden gaat. In zekere zin is dat ook begrijpelijk. Immers, als een keuze onvermijdelijk was heeft men ook geen schuld als het fout afloopt. Dit is zeker niet alleen zo in publieke organisaties, maar omdat deze van ons allemaal zijn zou daar wel het goede voorbeeld gegeven moeten worden.



Prof. dr. Bram Steijn  
Hoogleraar HRM  
Erasmus Universiteit Rotterdam

[Partners](#)

[Contact](#)

[Privacybeleid](#)

Meer lezen? Klik [hier](#) voor onze andere columns, en [hier](#) voor onze nieuwe artikelen!

Deel - kies uw platform

