



GEBRUIK VAN MONITORINGSTECHNOLOGIE VRAAGT OM KRITISCHE REFLECTIE

Djurre Das, Roos de Jong & Linda Kool

MENSEN

Steeds meer organisaties proberen met behulp van ‘monitoringstechnologie’ hun prestaties te verbeteren. De inzet ervan heeft echter ook consequenties voor de omgangsvormen en de organisatiecultuur. Een bespreking van de mogelijkheden en beperkingen van monitoringstechnologie op de werkvloer en vijf uitgangspunten voor een verantwoorde inzet ervan.

Veel organisaties zien productiviteitsverbetering als een van de belangrijkste drivers van groei en succes. Onderzoek laat zien dat gelukkige medewerkers beter presteren, een lager ziekteverzuim hebben en minder snel de organisatie verlaten (Oswald e.a., 2015; Bellet e.a., 2020). Productiviteit draait om de optimale match tussen mens en organisatie. Voor managers is het dan ook belangrijk inzicht te verkrijgen in het wel en wee van de medewerkers¹ in de organisatie. Maar hoe zorg je ervoor dat medewerkers op de juiste plek zitten, dat ze zich blijven ontwikkelen, en ook op de lange termijn gemotiveerd en productief blijven? Bij de aanpak van deze klassieke managementvraagstukken maken steeds meer organisaties gebruik van digitale instrumenten waarmee medewerkers continu kunnen worden gemonitord en bijgestuurd. Er komen momenteel steeds meer van dergelijke instrumenten op de markt. Via GPS-

trackers kan worden bijgehouden waar pakketbezor- gers zich bevinden. Magazijnmedewerkers kunnen worden bijgestuurd via de trillingen van haptische polsbandjes. Ook zijn er applicaties die op de achtergrond e-mails scannen om de actuele betrokkenheid van medewerkers te analyseren. Met bepaalde software kan de computeractiviteit van kenniswerkers worden gevolgd om – bijvoorbeeld aan de hand van screenshots of het aantal toetsaanslagen – hun productiviteit te meten.

We noemen deze instrumenten ‘monitoringstechnologie’, naar de Latijnse woorden *monitor*, dat adviseur of begeleider betekent, en *monere*, dat waarnemen of toezichthouden betekent. Het gaat om data en digitale technologieën die worden ingezet om medewerkers te meten en te analyseren en feedback te geven. Met behulp van deze instrumenten verzamelen organisaties allerlei gegevens over medewer-

kers. Daarmee proberen ze inzicht te krijgen in de effecten van investeringen in menselijk kapitaal. Die inzichten gebruiken ze vervolgens weer om hun HR-beleid te onderbouwen, om te beslissen over wie wel of niet aan te nemen, of om beter zicht te krijgen op iemands activiteiten en prestaties.

VERSCHILLENDE INSTRUMENTEN VOOR IEDERE FASE VAN HET PERSONEELSBELEID

De diversiteit in het huidige marktaanbod van monitoringstechnologie is groot, zo liet het Rathenau Instituut zien in het rapport 'Werken op waarde geschat' (Das e.a., 2020). Er kunnen grofweg drie categorieën worden onderscheiden, afhankelijk van de doelen waarvoor ze worden ingezet. Zo zijn er instrumenten die worden ingezet voor het *plannen en aannemen* van personeel, voor het *controleren en aansturen* van personeel, en voor het *ondersteunen en ontwikkelen* van personeel. Voordat we dieper ingaan op de precieze impact van deze instrumenten op de werkvloer, lichten we per categorie kort een aantal voorbeelden toe.

Plannen en aannemen

Een groeiend aantal organisaties maakt gebruik van *analytics* voor het bepalen van de strategische personeelsbehoefte. Het begrip 'analytics' kennen de meeste managers inmiddels vermoedelijk wel. Momenteel lijkt er sprake van een ware hype. Diverse partijen bieden HR-dashboards aan en steeds meer organisaties hebben inmiddels een aparte afdeling HR-analytics. De belofte van analytics is groot. Zo wordt er gesproken van een 'zevende zintuig' voor HR-professionals (Dorenbosch & Brugman, 2017). Met behulp van data kunnen organisaties terugkijken (bijvoorbeeld op salarisontwikkelingen voor verschillende groepen of functies), verbanden zoe-

ken (bijvoorbeeld tussen verlof en ziekteverzuim) of voorspellingen doen (bijvoorbeeld met betrekking tot het toekomstig personeelsverloop). Dat 'vooruitkijken', ofwel 'predictive analytics', is voor organisaties die strategische beleidskeuzen willen maken het summum, al blijkt uit ons onderzoek dat de meeste bedrijven nog niet zo ver zijn. (Uit het 'HR-Trendonderzoek 2019-2020' van Berenschot (2019) komt eenzelfde beeld naar voren; in dat onderzoek gaf een meerderheid van de respondenten aan te beschikken over een geautomatiseerde oplossing voor de rapportage en analyse van ken- en stuurgetallen op het

gebied van HR, maar bleek slechts tien procent gebruik te maken van meetinstrumenten met een voorspellend karakter.)

Ook bij het aannemen van nieuw personeel staat het doen van goede voorspellingen centraal. Hier gaat het om het voorspellen van de geschiktheid en potentie van een kandidaat. Algoritmen worden ingezet om zelfstandig geschreven tekst te beoordelen, artificial intelligence (AI) analyseert (semi-) automatisch video-interviews, en online games vormen het nieuwe assessment. De instrumenten bieden mogelijkheden om het sollicitatieproces radicaal anders te organiseren. Zo is het gemakkelijker en goedkoper om alle kandidaten een online-assessment voor te leggen in plaats van op de klassieke manier een eerste selectie te maken, aan de hand van cv's. Dat biedt kansen voor een meer open, laagdrempeliger sollicitatieprocedure. Gebruikers van nieuwe technieken geven bovendien aan dat het hen lukt (onbewuste) vooroordelen te elimineren en dat zij de diversiteit in termen van geslacht, studieachtergrond en etniciteit zien toenemen.

Controleren en aansturen

Het controleren van medewerkers gebeurt steeds vaker met digitale hulpmiddelen. Het is een logisch gevolg van het feit dat bijna iedereen tegenwoordig werkt met behulp van een computer, smartphone of

MAGAZIJN-
MEDEWERKERS KUNNEN
WORDEN BIJGESTUURD
VIA DE TRILLINGEN
VAN HAPTISCHE
POLSBANDJES; DE
PRODUCTIVITEIT VAN
KENNISWERKERS KAN
WORDEN GEMETEN
AAN DE HAND VAN
SCREENSHOTS
OF HET AANTAL
TOETSAANSLAGEN

andere vormen van digitale ondersteuning. Aan de hand van software die e-mail- en internetgebruik monitort, cameratoezicht, gps-trackers en chips in toegangspasjes kunnen activiteiten van medewerkers nauwlettend worden gevolgd. Met behulp van digitale technologie kunnen medewerkers in de gaten worden gehouden zonder dat zij er zelf erg in hebben. Soms leiden de algoritmen inzichten af uit data die de werkende niet zelf heeft gedeeld en mogelijk ook niet van zichzelf weet, en wordt er op subtiele wijze feedback gegeven via speltechnieken en *nudges* (subtiele prikkels).

Bovendien kan digitaal controleren ook op afstand en maakt het niet meer uit waar de werkende zich bevindt. Zo bieden diverse bedrijven monitoringssoftware aan die inzichtelijk maakt wanneer werknemers inloggen, hoeveel ze werken en wat ze doen. Het biedt organisaties de mogelijkheid om ook bij thuiswerkende medewerkers een oogje in het zeil te houden. Tijdens de coronacrisis zagen aanbieders van *employee monitoring*-software hun verkoopcijfers stijgen (Witteveen, 2020; Hofman, 2020). Nu werkgevers niet meer fysiek toezicht konden houden, nam de behoefte aan digitale controle toe. Omdat het in de lijn der verwachting ligt dat er in de toekomst meer thuis zal worden gewerkt, zou ook het gebruik van monitoringssoftware in de komende jaren wel eens flink kunnen toenemen.

Ook voor het aansturen van medewerkers kunnen organisaties gebruik maken van digitale hulpmiddelen. Het meest in het oog springende voorbeeld hiervan is het 'algoritmisch management', dat voor een groot deel ontwikkeld is door bedrijven uit de platformeconomie. Hierbij worden medewerkers aangestuurd door een algoritme. Het algoritme vertelt bijvoorbeeld welke handeling moet worden uitgevoerd of welke route men moet nemen. Hoewel deze vorm van aansturing zich vooral leent voor gestandaardiseerd werk (denk aan McDonald's), krijgen steeds meer medewerkers hiermee te maken. Naast fietskoeriers zijn het ook steeds vaker zorgprofessionals of winkel-

medewerkers die via een app worden ingepland, aangestuurd en beoordeeld (Mateescu & Nguyen, 2019).

Ondersteunen en ontwikkelen

Tot slot komen er momenteel ook diverse instrumenten op de markt die gericht zijn op het ondersteunen en ontwikkelen van personeel. De Arboret bepaalt dat organisaties zich moeten inspannen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Dat gaat over zowel de fysieke als de mentale gezondheid (zoals het voorkomen van werkstress en monotone arbeid). Technologieaanbieders spelen slim in op deze inspanningsplicht en bieden diverse instrumenten aan om werkgevers te helpen aan deze arbo-eisen te voldoen. Zo zijn er fitness-trackers met *nudges* om de trap te nemen in plaats van de lift. Ook komen er meer systemen die medewerkers individueel feedback geven op basis

van meta-data over hun e-mails, agenda en chatgesprekken, of die op basis van DNA een ontwikkelassessment bieden. Bij deze instrumenten worden vaak intieme persoonsgegevens gebruikt, dit vanuit de gedachte dat mensen bewustere keuzen maken wanneer ze meer inzicht krijgen in hun handelen – bijvoorbeeld dat ze voor de zoveelste avond op rij zakelijke e-mails be-

antwoorden. Zo zouden de instrumenten medewerkers ook kunnen helpen om een betere balans te krijgen tussen hun werk en hun privéleven en daardoor fitter en productiever hun werk te doen.

WAT VOOR 'FEITEN'
PRODUCEERT
MONITORINGSTECHNOLOGIE
EIGENLIJK? MEET MEN
OOK WAT MEN WIL
METEN?

HOGE VERWACHTINGEN EN GROOT VERTROUWEN

We kunnen constateren dat de belofte van de diverse technologieën groot is. Uit alle monitoringsinstrumenten die momenteel op de markt komen en de interesse van veel organisaties om ermee aan de slag te gaan, valt af te leiden dat deze instrumenten blijkbaar voorzien in een bepaalde behoefte. Organisaties zijn steeds op zoek naar nieuwe inzichten over de inzet van de factor arbeid. Op zichzelf is dat niet

vreemd. Het in kaart brengen van de kwaliteiten en prestaties van medewerkers vormt een gebruikelijk onderdeel van de moderne arbeidsrelatie. Wel is het interessant te kijken welke verwachtingen organisaties hebben van monitoringstechnologie, en welke toegevoegde waarde zij zien ten opzichte van 'traditionele' vormen van monitoring.

Uit ons onderzoek komt het beeld naar voren dat organisaties vaak hoge verwachtingen hebben van monitoringstechnologie. De instrumenten worden ingezet om bepaalde taken en aspecten van het werk te 'kwantificeren', dat wil zeggen, in cijfers uit te drukken. Deze ontwikkeling sluit aan bij een breed gedeelde wens om data-gedreven te werken en legt een dominante logica op de arbeidsmarkt bloot waarbij organisaties data inzetten om menselijk kapitaal meetbaar te maken. Organisaties menen dat het gebruik van de monitoringstechnologie hen in staat stelt beter onderbouwde besluiten te nemen op basis van 'feiten'. Zij zetten de 'objectieve data' af tegen het 'fingerspitzengefühl' of het 'onderbuikgevoel' op basis waarvan zij voorheen besluiten namen. Dergelijke kwalificaties wijzen op een groot vertrouwen in de mogelijkheden en neutraliteit van data en digitale technologie.

Al met al duidt de geschetste ontwikkeling op een beweging richting een arbeidsmarkt waar kwantitatieve data bepalend worden voor de mogelijkheden om te participeren, en voor het bepalen van succes. Het grote enthousiasme waarmee de technologie momenteel wordt ontvangen lijkt vooralsnog ten koste te gaan van een kritische analyse van eventuele beperkingen of keerzijden ervan. Toch roept deze ontwikkeling een aantal prangende vragen op. Want wat voor 'feiten' produceert monitoringstechnologie nu eigenlijk? Is het mogelijk om ieder waardevol aspect van werk en het 'menselijk kapitaal' in data uit te drukken? Meet men ook daadwerkelijk wat men beoogt te meten? En is er bij de inzet van monitoringstechnologie geen sprake van onvoorziene en mogelijk ongewenste neveneffecten?

KANTTEKENINGEN BIJ DE TECHNOLOGIE

Hoewel de diverse instrumenten verschillen in aard en impact op de werkvloer valt er op basis van ons onderzoek een aantal belangrijke overkoepelende kanttekeningen te plaatsen bij de inzet van monitoringstechnologie. In de eerste plaats gaat het dan om de vraag of de technologie erin slaagt te doen wat ze belooft. Vaak zijn de effectiviteit en validiteit van de instrumenten nog onvoldoende bewezen. Ze worden ingezet om iets te kunnen zeggen over complexe zaken als geschiktheid, motivatie, gezondheid en productiviteit. Sommige instrumenten leggen daarbij twijfelachtige verbanden, zoals tussen gezichtsuitdrukking en persoonlijkheid, of tussen DNA en competenties.

Daarnaast ligt oversimplificatie op de loer. Want hoe meet je productiviteit? Daarvoor zal men eerst een aantal parameters moeten bepalen. Zo kan men ervoor kiezen om e-mails als 'productief' aan te merken en internetten als 'onproductief', om aan de hand daarvan productiviteitsscores toe te kennen aan medewerkers. Maar is iemand die veel mailtjes verstuurt daadwerkelijk productiever dan iemand die alleen e-mails verstuurt wanneer dat nodig is, of die misschien sneller geneigd is de telefoon te gebruiken? Het risico bestaat dat de focus enkel komt te liggen op hetgeen meetbaar is, en dat andere essentiële activiteiten of eigenschappen van mensen niet worden betrokken in de analyse. Daarmee leveren de instrumenten mo-

gelijk een te beperkt beeld op van de waarde van werk. Statisticus W. Edwards Deming – bekend van de *Deming-cirkel* voor kwaliteitscontrole – wees er al op dat 'de belangrijkste dingen onmeetbaar zijn'.² Voor managers is zijn waarschuwing nog steeds actueel en uitermate relevant.

Tot slot blijft het interpreteren van inzichten uit data ook nog steeds een lastige opgave. Met alleen de data ben je er nog niet; je hebt altijd theorie, definities en context nodig. Het is goed mogelijk een kansberekening te maken voor bepaalde groepen, maar de vraag is hoeveel je hebt aan een dergelijke voorspelling. Als

ALS ER IN DE
TOEKOMST MEER THUIS
WORDT GEWERKT,
KAN HET GEBRUIK
VAN MONITORINGS-
SOFTWARE FLINK
TOENEMEN

je bijvoorbeeld vaststelt dat mensen in de leeftijdscategorie van 45 tot 55 jaar betere verkoopcijfers halen dan 55+'ers, wat ga je daar dan mee doen? Je kunt je strategische personeelsplanning hier niet op aanpassen zonder de discriminatiewetgeving te overtreden.

De vertaling van algemene inzichten uit data in concrete acties of beslissingen in de praktijk is erg lastig. Bovendien blijven voorspellingen vaak voorspellingen. Denk aan de kans dat iemand de organisatie binnen een jaar weer verlaat. Hierbij kunnen diverse factoren van invloed zijn, en het is vrijwel onmogelijk om met al die factoren rekening te houden. Zo kunnen ook toevallige gebeurtenissen in iemands leven een doorslaggevende rol spelen. Het betekent dat men aan voorspellingen over toekomstig gedrag van individuen of iemands levensloop op basis van data maar beperkte waarde kan hechten.

MONITORINGSTECHNOLOGIE KAN NEGATIEF UITPAKKEN VOOR DE ARBEIDSRELATIE

Het voorgaande laat zien dat het nog maar de vraag is hoeveel steun een manager daadwerkelijk kan ontleen aan data en digitale monitoringstechnologie. Dat is echter niet het enige. De inzet ervan kan ook negatieve gevolgen hebben voor de arbeidsrelatie. Dat heeft alles te maken met het feit dat medewerkers en organisaties ook een 'psychologisch contract' aangaan met elkaar. Organisatiekundige Denise Rousseau definieert het psychologisch contract als 'de individuele overtuiging van de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer' (Rousseau, 1995). Het gaat dan niet alleen over zaken die in het formele arbeidscontract worden afgesproken, over salaris of werkuren, maar ook over impliciete en onuitgesproken verwachtingen. Terwijl vastgelegde afspraken vaak economisch van aard zijn, bestaat het psychologische contract uit allerlei persoonlijke, sociaal-emotionele en waardegedreven aspecten die meer op het relationele vlak liggen (Nauta, 2012).

De verwachtingen die medewerkers hebben van organisaties lopen dan ook uiteen van zaken als baanzekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden tot autonomie en aandacht voor welzijn. Wanneer een organisatie niet voldoet aan de verwachtingen van de medewerkers kan er 'psychologische contractbreuk' plaatsvinden. Medewerkers voelen zich dan verraden, boos of teleurgesteld ten opzichte van de organisatie (Morrisson & Robinson, 1997). Ze kunnen hun motivatie en betrokkenheid verliezen, wat ook wel 'innerlijk ontslag' wordt genoemd; en soms nemen ze ook daadwerkelijk ontslag (Zhao e.a., 2007). Uiteindelijk zijn dus ook managers en organisaties niet gebaat bij een inbreuk

op het psychologisch contract.

Het psychologisch contract biedt een interessant analysekader om na te denken over de impact van diverse vormen van digitale monitoringstechnologie op de arbeidsrelatie. Uit diverse onderzoeken komt het beeld naar voren dat technologie voor het controleren en aansturen van medewerkers inbreuk kan maken op het psychologisch contract in organisaties (Coultrup & Fountain, 2012; Tomczak e.a., 2020). Het constant meten van activiteiten kan botsen met verwachtingen die medewerkers hebben over privacy en rechtvaardigheid (McNall & Roch, 2009; McNall & Stanton, 2011) en over autonomie (Tomczak e.a., 2020). Het kan het vertrouwen van medewerkers schaden en kan bovendien leiden tot contraproductieve effecten (Yost e.a., 2019). Wanneer bijvoorbeeld iemands activiteiten onophoudelijk worden gemeten, kan dat een ondermijnend effect hebben op zijn/haar intrinsieke motivatie om taken te volbrengen.

Ook de andere typen instrumenten kunnen nadelige gevolgen hebben voor medewerkers, zo blijkt uit ons onderzoek. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de instrumenten voor het plannen en aannemen van personeel. Ze beïnvloeden beslissingen over wel of niet in aanmerking komen voor een baan, promotie of contractverlenging, en kunnen ervoor zorgen dat medewerkers het gevoel krijgen dat ze niet eerlijk worden behandeld. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer

EEN LOUTER KWANTITATIEVE BENADERING VAN DE WAARDE VAN WERK KAN CONTRAPRODUCTIEF UITPAKKEN

een sollicitant wordt afgewezen op basis van een door AI beoordeelde videosollicitatie. Het sollicitatieproces is een procedure waarbij medewerkers en organisaties met elkaar kennis willen maken – een tweerichtingsproces. Maar in hoeverre is daarvan sprake als het sollicitatieproces is gedigitaliseerd? Ook instrumenten voor het ondersteunen en ontwikkelen van personeel kunnen een negatieve uitwerking hebben op de vertrouwensrelatie tussen medewerker en organisatie. De instrumenten vergroten hoeveel organisaties weten van medewerkers – ook over hun gedrag in privé-tijd. Voor medewerkers is niet altijd duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gebeurt en wie er in de toekomst nog analyses mee kan uitvoeren.

Uiteindelijk zijn organisaties zelf ook niet gebaat bij een inbreuk op het psychologisch contract door de inzet van data en monitoringstechnologie. Zij zullen daarom bij de inzet ervan zorgvuldig moeten zijn, en ook moeten nadenken over – mogelijk onuitgesproken – verwachtingen van medewerkers over aspecten als privacy, autonomie en bewegingsvrijheid. Die verwachtingen bepalen mede hoe medewerkers hun arbeidsrelatie ervaren en hebben hun weerslag op de organisatiecultuur en uiteindelijk ook op de prestaties van de organisatie. In essentie draait een verantwoorde inzet van monitoringstechnologie dus om de vraag wat voor arbeidsrelatie een organisatie wil aangaan met de medewerkers.

KRITISCHE REFLECTIE IS NODIG

De snelle ontwikkelingen op het gebied van monitoringstechnologie stellen managers voor een belangrijke uitdaging. Het is namelijk aan hen om invulling te geven aan een verantwoorde inzet van monitoringstechnologie op de werkvloer. Kritische reflectie op de technologie is hierbij onontbeerlijk. In de eerste plaats is het belangrijk dat managers realistische verwachtingen hebben van zowel de mogelijkheden als de beperkingen van de technologie. Daarnaast is het ook belangrijk te beseffen dat de instrumenten van invloed zijn op het werk, de omgangsvormen en de cultuur in de organisatie. Het is belangrijk om erover na te denken in hoeverre men dat wenselijk acht.

Vaak let het management vooral op wat wettelijk is toegestaan. Zo worden er veel cursussen aangeboden waarbij de vraag centraal staat welke gegevens een werkgever *mag* verzamelen, en wat men met die gegevens *mag* doen. Hoewel de juridische kaders een belangrijk richtsnoer vormen voor een verantwoorde inzet van data en monitoringstechnologie, roept het Rathenau Instituut organisaties op om verder te kijken dan louter de vraag of het is toegestaan om monitoringstechnologie in te zetten en data te verzamelen, en ook na te denken over de vraag wat men als organisatie wil. Wat voor organisatie wil je zijn? Wat voor organisatiecultuur streef je na? En wat voor relatie wil je hebben met de mensen in de organisatie?

VIJF UITGANGSPUNTEN VOOR EEN VERANTWOORDE INZET

Voor ons onderzoek spraken we met aanbieders van technologie en diverse organisaties die momenteel al experimenteren met data en digitale monitoringstechnologie. Die gesprekken leverden waardevolle inzichten op over de manier waarop de technologie kan worden ingebed in de organisatie. Op basis daarvan schetsen we nu vijf uitgangspunten voor managers die een verantwoorde inzet van monitoringstechnologie nastreven.

1. *Wees realistisch over de mogelijkheden en beperkingen van data en digitale monitoringstechnologie*

Zoals gezegd zijn er hoge verwachtingen rondom data en digitale monitoringstechnologie. Maar de effectiviteit en validiteit van diverse instrumenten blijkt nog onvoldoende bewezen te zijn. Een louter kwantitatieve benadering van de waarde van werk kan bovendien contraproductief uitpakken. Wanneer je besluit een bepaald aspect van werk te gaan meten, neemt het relatieve belang van dat aspect ten opzichte van andere zaken toe. Het kan ertoe leiden dat andere belangrijke aspecten veel minder aandacht krijgen. Dat soort keuzen kunnen dus grote gevolgen hebben. Wanneer men bijvoorbeeld productiviteit meet aan de hand van het aantal afgehandelde klantcontacten, kan het zo zijn dat de kwaliteit van die contacten afneemt en dat klanten zich minder

goed geholpen voelen. Het onderliggende idee dat waardevol mensenwerk in data te vangen is, levert een te beperkt beeld op. Data kan aanvullend zijn aan beslissingen van managers, maar is geen vervanging van beslissingen op basis van ervaring en menselijk beoordelingsvermogen. Een manager die werken op waarde schat, dient zich niet blind te staren op kwantitatieve data.

2. Besef dat monitoringsinstrumenten niet 'neutraal' zijn, en naast het werk zelf (autonomie, afwisseling) ook de arbeidsrelatie negatief kunnen beïnvloeden

Een verantwoorde inzet van monitoringstechnologie begint met het besef dat monitoring van medewerkers altijd gevoelig en controversieel is vanwege de machtsrelatie tussen organisatie en medewerker. Zelfs als je voldoet aan de wettelijke eisen en verplichtingen (zoals de AVG), kunnen er nadelige effecten uitgaan van de instrumenten. Monitoring van medewerkers heeft invloed op de vertrouwensrelatie – het 'psychologisch contract'. Het kan gevolgen hebben voor de autonomie van medewerkers, de werkprocessen, de relaties en de organisatiecultuur. Het is belangrijk hier als manager oog voor te hebben.

3. Onderzoek of er alternatieve manieren zijn om hetzelfde doel te bereiken

De inzet van data en monitoringstechnologie is natuurlijk nooit een doel op zich. Om een inbreuk op de privacy of de vertrouwensrelatie te voorkomen, is het verstandig altijd na te gaan of er mogelijke alternatieven zijn om tot hetzelfde doel te komen. Het gaat hier om wettelijke vereisten als 'proportionaliteit' – staat het instrument in verhouding tot het beoogde doel? – en 'subsidiariteit' – kan dat doel ook op een minder ingrijpende manier worden behaald? Vaak zijn er ook 'offline' mogelijkheden die veel minder nadelige bijwerkingen hebben en het overwegen waard zijn. Met het oog op het psychologisch contract zijn zowel de medewerker als de organisatie erbij gebaat dergelijke alternatieven te bekijken en te benutten.

4. Betrek altijd de medewerkers, bespreek met hen wat wenselijk is en wat niet, en communiceer helder over het wat en waarom van een beoogde meting

Transparantie en duidelijke communicatie aan werknemers zijn belangrijke wettelijke voorwaarden voor de inzet van monitoringstechnologie. Maar niet alleen vanuit juridisch oogpunt is heldere communicatie en dialoog met de werkvloer verstandig. Eerder onderzoek van het Rathenau Instituut laat namelijk zien dat het tijdig betrekken van medewerkers bij technologische innovaties een belangrijke succesfactor is (Freese e.a., 2018). Zij zijn immers degenen die met de technologie aan de slag moeten en wier werk erdoor geraakt wordt. Om te voorkomen dat de technologie inbreuk maakt op de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsrelatie is het belangrijk medewerkers tijdig mee te nemen in de plannen. Luister daarbij goed naar hun verwachtingen, voorwaarden en eventuele bezwaren.

VAAK ZIJN DE EFFECTIVITEIT EN VALIDITEIT VAN DE INSTRUMENTEN NOG ONVOLDOENDE BEWEZEN

5. Zorg voor goede governance-structuren waarin naast juridische overwegingen ook de ethiek achter de instrumenten een plek krijgt

Een verantwoorde inzet van monitoringstechnologie kan worden gewaarborgd door te zorgen voor de juiste *checks and balances* in de organisatie. Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties die voorop lopen met het gebruik van data en digitale technologie vaak technische en organisatorische maatregelen nemen. Zij zeggen dat zij nooit 'zomaar' met data aan de slag gaan, en dat er autorisatie nodig is van verschillende lichamen in de organisatie. In eerste instantie zijn dat vaak de juristen van legal & compliance. Soms is er een speciale *data usage board* opgetuigd, die adviseert over het gebruik van data. Daar liggen dan diverse vragen op tafel, zoals: Hoe gaat de organisatie om met data? Wie heeft er zeggenschap? Hoe is de transparantie van de systemen geregeld? Sommige organisaties gaan verder dan dat en richten een speciale commissie op die nadenkt over de vraag of het gebruik van bepaalde technologieën wel past bij de organisatiecultuur en het soort organisatie dat men wil zijn. Voor managers zelf is het belangrijk te beseffen dat een verantwoorde

inzet van monitoringstechnologie verder gaat dan de vraag wat er technisch kan en juridisch mag.

Noten

1. Met 'medewerkers' wordt in dit artikel iedereen bedoeld die voor een organisatie werkt, ongeacht de aard van hun dienstverband (vast contract, ZZP, oproepkracht, payroll, etc.).
2. Arbeidssocioloog Sennet schrijft dat Demings verhaal complex is, en bedoeld als waarschuwing voor organisaties. Het belangrijkste is dat organisaties zelf goed in elkaar moeten zitten om het streven naar kwaliteit waar te kunnen maken (Sennet 2008, p. 272).

Literatuur

- Bellet, C., J. De Neve, J. & Ward, G. (2019). *Does Employee Happiness have an Impact on Productivity?* Said Business School, WP 2019-13. (SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3470734> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>)
- Berenschot (2019). *HR-trends 2019-2020: de functie van HR*. Performa's onderzoek HR Trends 2019-2020. Den Haag: Performa.
- Coultrup, S. & P.D. Fountain (2012). Effects of Electronic Monitoring and Surveillance on the Psychological Contract of Employees: An Exploratory Study. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 19(1), pp. 219-35.
- Das, D., R. de Jong & L. Kool (m.m.v. J. Gerritsen) (2020). *Werken op waar-de geschat – Grenzen aan digitale monitoring op de werkvloer door middel van data, algoritmen en AI*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Dorenbosch en Brugman (2017). *HR Analytics, een 7e zintuig voor de moderne HR professional*. Roelofarendsveen: Vakmedianet.
- Freese, C., R. Dekker, L. Kool, F. Dekker & R. van Est (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer*. Bedrijfskeuzes bij technologische innovaties. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Hofman, F. (2020). Software waarmee de baas je thuis in de gaten kan houden is populair. In: *NRC Handelsblad*, 3 juni. (<https://www.nrc.nl/nieuws/2020/06/03/big-boss-is-watching-you-a4001601>)
- Mateescu, A. & A. Nguyen (2019). *Workplace Monitoring & Surveillance*. New York: Data & Society Research Institute. (https://datasociety.net/wpcontent/uploads/2019/02/DS_Workplace_Monitoring_Surveillance_Explainer.pdf)
- McNall, L.A. & S.G. Roch (2009). A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring. *Human Performance*, 22, pp. 204-224.
- McNall, L.A. & J.M. Stanton (2011). Private eyes are watching you: Reactions to location sensing technologies. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), pp. 299-309.
- Morrison, E.W. & S.L. Robinson (1997). When employees feel betrayed:

A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-256.

Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Oswald, A.J., E. Proto & D. Sgroi (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4), pp. 789-822.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Sennet, R. (2008). *De ambachtsman: de mens als maker*. Amsterdam: J.M. Meulenhoff.

Tomczak, D., T. Behrend, J. Wilford & W.P. Jimenez (2020). 'I didn't agree to these Terms': electronic performance monitoring violates the psychological contract. (<https://doi.org/10.31234/osf.io/qax9u>)

Wittman, J. (2020). Thuiswerken met de Franse slag? Kijk uit, de baas bespioneert je. In: *Volkskrant*, 29 april. (<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/thuiswerken-met-de-franse-slag-kijk-uit-de-baas-bespioneert-je~b01e6698/>)

Yost, A.B., T.S. Behrend, G. Howardson, J.B. Darrow & J.M. Jensen (2019). Reactance to electronic surveillance: A test of antecedents and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 34, pp. 71-86.

Zhao, H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski & J. Bravo (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, pp. 647-680.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan het Rathenau Instituut. D. Das MSc onderzoekt als sociaal wetenschapper vraagstukken rond de toepassing van digitale technologie, onder meer in de arbeidsmarkt. R. de Jong MSc studeerde techniekfilosofie en onderzoekt de impact van kunstmatige intelligentie (AI) en de digitale samenleving. L. Kool MSc MA houdt zich als thema-coördinator 'Digitale samenleving en AI' bezig met maatschappelijke en ethische kwesties van digitale technologie, bijvoorbeeld op het vlak van virtuele spraakassistenten, digitalisering van werk, Internet of Things, robotisering en kunstmatige intelligentie. Dit artikel is gebaseerd op Das e.a., 2020.

