

Werknemers betrekken zorgt voor betere adoptie van AI-innovaties op de werkvloer, en voor werkbaarder werk.

Visiepaper januari 2024 'data, AI en werk'



Inhoud

Deze visiepaper in het kort	3
Inleiding	6
AI-innovatie: niet louter een technologische ingreep	6
Doelpubliek van de visiepaper	7
Doelstelling en afbakening van de visiepaper	8
Waarom en wanneer werknemers betrekken?	9
Werknemers betrekken: stand van zaken	10
Succesvolle technologische innovatie en werkbaar werk	11
Bij welke AI-innovaties is het nodig werknemers te betrekken?	11
Hoe werknemers betrekken bij innovatie?	14
Demystificeer een nieuwe toepassing	17
Betrek werknemers bij het bedenken en uitwerken van het concept	19
Creëer een begeleidingstraject	21
Misvattingen: onze ervaringen	23
Misvatting 1: Het betrekken van werknemers is duur en vertragend	23
Misvatting 2: Werknemers zijn niet in staat om na te denken over een verbeterde werkopstelling met nieuwe technologie	23
Misvatting 3: Leidinggevenden weten wat de impact van een technologie is en hoe die zal worden onthaald	24
Misvatting 4: Aangepaste juridische kaders zijn nodig om een dialoog tussen sociale partners mogelijk te maken	25
Misvatting 5: AI-oplossingen zijn plug en play	25
Aanbevelingen	27
... voor werknemers(organisaties)	27
... voor werkgevers(organisaties)	29
... voor beleidsmakers	31
... voor kenniscentra	32
Bronnen	34

Deze visiepaper in het kort

Waarom is het betrekken van werknemers bij technologische innovaties op de werkvloer nodig? Hoe kunnen werknemers betrokken worden en wat zijn de uitdagingen? Wat kunnen werkgevers(organisaties), werknemers(organisaties), beleid en kenniscentra doen om dit te bekomen? Deze visiepaper van het Kenniscentrum Data & Maatschappij beantwoordt deze vragen op basis van onze ervaringen uit workshops en projecten rond het thema AI en werk.

In deze visiepaper argumenteren we volgende zaken:

- Werknemers betrekken bij de introductie van AI-toepassingen op de werkvloer leidt, als goed uitgevoerd, tot een **win-win situatie** voor werknemers en werkgevers.
- Er bestaan al heel wat **acties en trajecten** om betrokkenheid van werknemers mogelijk te maken.
- De bestaande inzichten worden weinig toegepast omwille van een aantal hardnekkige **misvattingen over werknemersbetrokkenheid** in innovatie die achterhaald zijn en contraproductief werken.
- Er zijn **juridische kaders** om inspraak en werknemersbetrokkenheid te garanderen bij de introductie van nieuwe technologie op de werkvloer, al is er veel discussie of deze kaders nog volstaan. Het is evenwel niet nodig om op een aanpassing van deze juridische kaders te wachten. Wie vandaag al met deze methodes aan de slag gaat, creëert een win-win situatie in zijn eigen organisatie.

Op basis van de analyse, eigen ervaringen en inzichten, komt het Kenniscentrum Data & Maatschappij tot een aantal **aanbevelingen** met betrekking tot de introductie van AI-technologie op de werkvloer.

11 aanbevelingen voor AI op de werkvloer

VOOR WERKNEMERS(ORGANISATIES)

1

LEER WERKNEMERS HOE ZE EEN ROL KUNNEN SPELEN EN INSPRAAK KUNNEN KRIJGEN BIJ INNOVATIETRAJECTEN, EN HOE ZE HIEROP KUNNEN AANDRINGEN.

2

DEEL GOEDE PRAKTIJKEN MET ELKAAR.

VOOR WERKGEVERS(ORGANISATIES)

3

GA IN GESPREK MET AI-LEVERANCIERS EN BEOORDEEL DE EFFECTIVITEIT EN BETROUWBAARHEID VAN DE AI-TOEPASSING.

4

WERK EEN VISIE UIT ROND HET GEBRUIK VAN AI.

5

MAAK EEN GRONDIGE INSCHATTING VAN DE IMPACT VAN NIEUWE TECHNOLOGIE OP DE WERKVLOER EN BETREK OOK HIER WERKNEMERS BIJ.

6

GEEF WERKNEMERS INZICHT IN INNOVATIE OM TOT BETERE WERKNEMERSBETROKKENHEID TE KOMEN.

11 aanbevelingen voor AI op de werkvloer

VOOR BELEIDSMAKERS

7

KRIJG EEN DUIDELIJK ZICHT OP DE TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN ROND AI EN WERK, EN DE HUIDIGE WERKNEMERSBETROKKENHEID BIJ AI-INNOVATIES OP DE WERKVLOER.

8

STIMULEER WERKNEMERSBETROKKENHEID BIJ AI-IMPLEMENTATIES OP DE WERKVLOER.

VOOR KENNISCENTRA

9

TEKEN HET IDEALE INNOVATIETRAJECT VERDER UIT EN ONTWIKKEL TOOLS OM WERKNEMERSBETROKKENHEID MOGELIJK TE MAKEN.

10

BEGELEID SOCIALE PARTNERS EN BELEIDSMAKERS BIJ DE UITVOERING VAN INNOVATIETRAJECTEN.

11

MAAK EEN OVERZICHT VAN GOEDE EN SLECHTE WERKNEMERSBETROKKENHEID BIJ AI-INNOVATIE.

Inleiding

Artificiële intelligentie (AI) biedt veel potentieel om tot 'workplace innovation' of innovatie op de werkvloer te komen. Toepassingen op basis van AI-technologie kunnen een positieve impact hebben op allerlei indicatoren, gaande van een verhoging van de productiviteit tot het verbeteren van de werktevredenheid van werknemers. AI kan ondersteuning bieden bij het nemen van beslissingen, analyseren van gegevens, voorspellend werk, samenwerking...¹ AI kan een rol spelen bij taken in een breed spectrum van werkomgevingen, in stijgende mate ook in weinig gestructureerde omgevingen. AI-toepassingen nemen zo steeds meer taken op die tot voor kort enkel door menselijke werknemers konden worden uitgevoerd. Onderzoek wijst uit dat de impact van AI op de werknemer vaak ook positief wordt ingeschat door werknemers zelf omdat het hen bijvoorbeeld fysiek kan ondersteunen en mentale last kan verminderen (Lane et al., 2023).

AI-innovatie: niet louter een technologische ingreep

Ondanks dit enorme potentieel, is technologische innovatie op de werkvloer complex en gaat deze vernieuwing gepaard met heel wat uitdagingen, vaak ook van niet-technologisch aard. Werkgevers starten met (AI-)innovatie op de werkvloer omdat de toepassing een meerwaarde en concurrentieel voordeel belooft te bieden. Ze evalueren hoe de innovatie past in de organisatie en het arbeidsproces. Maar de introductie en implementatie van AI-technologie op de werkvloer is niet enkel een technologische ingreep en dat besef komt vaak te laat.

Niet-technologisch uitdagingen bevinden zich onder meer op het individuele niveau van de werknemer, op het vlak van de organisatie en op vlak van tewerkstelling. AI-toepassingen op de werkvloer kunnen positief worden onthaald door werknemers. Tegelijk zorgt de introductie van innovaties voor bezorgdheid bij werknemers omtrent de werkbaarheid van hun werk. Die bezorgdheid kan te maken hebben met jobverlies, wijziging van jobinhoud, werkdruk, een verlies van autonomie, verhoging van toezicht ('surveillance'), verlies van privacy... (Lane et al., 2023).

.....
¹ Voor een overzicht van mogelijke toepassingen per sector, verwijzen we naar het OESO-rapport "Defining and classifying AI in the workplace" <https://doi.org/10.1787/59e89d7f-en>

Een goede inschatting van de reikwijdte van de impact van innovaties op de werkvloer is essentieel: in veel gevallen is die verregaander dan initieel gedacht en in sommige gevallen blijkt zelfs dat AI niet de beste oplossing is.

“ Hoe beter organisaties op de hoogte zijn van de mogelijke uiteenlopende effecten, hoe meer er kan gestreefd worden naar een win-winsituatie voor zowel de organisatie als de werknemer (Meylemans et al., 2021).

Bij het proces van technologische ‘workplace innovation’ zijn vaak louter enkele ‘innovatoren’ betrokken en zitten andere afdelingen, zoals HR, niet mee aan tafel. Nochtans wijst onderzoek uit dat **betrokkenheid van werknemers** leidt tot betere resultaten bij (AI-)innovatie op de werkvloer (Lane et al., 2023). Betrokkenheid refereert in deze visiepaper naar actief luisteren en in dialoog gaan met werknemers om zo in samenspraak keuzes te maken op vlak van technologische innovatie op de werkvloer en de ontwikkeling en implementatie van de technologie. De betrokkenen zijn niet louter de eindgebruikers of diegenen die de meeste impact van de technologische innovatie zullen ondervinden. Dit zijn ook werknemers of afdelingen binnen de organisatie die een indirecte impact zullen ondervinden. De HR-afdeling schat bijvoorbeeld de impact van de innovatie op de werkomstandigheden in, de financiële dienst maakt een kosten-batenanalyse, de technische afdeling analyseert de capaciteiten en beperkingen van de innovatie en de eindgebruikers delen hun ideeën, zorgen, ervaringen en belevingen. Hoe meer een innovatietraject een proces wordt waarbij alle afdelingen en personen betrokken zijn die impact ondervinden, hoe succesvoller innovatie op de werkvloer kan gebeuren.

Door werknemers te betrekken vanaf het begin, zullen AI-innovatietrajecten vlotter verlopen doordat de mogelijke impact ervan en de voorwaarden voor een succesvolle adoptie duidelijk zijn. Een indirect gevolg hiervan is dat werknemersbetrokkenheid bij innovatietrajecten zal leiden tot meer **werkbaar werk**, aangezien mogelijke **werkbaarheidsindicatoren** (zoals werkstress, motivatie en leermogelijkheden) en **risico-indicatoren** (zoals werkdruk, emotionele belasting en taakvariatie) beter kunnen worden ingeschat door met werknemers in dialoog te gaan.

Doelpubliek van de visiepaper

In deze visiepaper willen we de uitdagingen omtrent het betrekken van werknemers of 'employee involvement' verder in kaart brengen, en op basis van onze ervaringen strategieën aanreiken om de betrokkenheid van werknemers mogelijk te maken. We halen verschillende methoden en aanpakken aan die in onze ervaring waardevol zijn voor het betrekken en informeren van werknemers tijdens de implementatie van AI-toepassingen op de werkvloer. Op basis van onze ervaringen formuleren we ook **aanbevelingen voor werkgevers- en werknemersorganisaties, beleidsmakers en kenniscentra**. Personen die deel uitmaken van deze instanties vormen meteen ook het doelpubliek van deze visiepaper.

Doelstelling en afbakening van de visiepaper

Deze visietekst van het Kenniscentrum Data & Maatschappij kijkt niet naar nieuwe of aanvullende wetgevende initiatieven die nodig kunnen zijn om de werkbaarheid van werk te verhogen en de betrokkenheid van werknemers te verbeteren. We bespreken hoe de introductie van (AI-)technologie op de werkvloer beter kan verlopen. De visietekst kijkt naar 'employee involvement', maar doet geen uitspraak over de vraag of er extra wettelijke initiatieven nodig zijn om 'employee involvement' te verhogen, en zo ja, welke dat zouden moeten zijn.

De visiepaper is gebaseerd op **eigen ervaringen en onderzoek**, aangevuld met **inzichten uit de wetenschappelijke literatuur**. We focussen ons in essentie op de introductie van AI-toepassingen, maar vaak gaat het over datagedreven toepassingen of, nog breder, technologische vernieuwing op de werkvloer. Heel wat van de inzichten en aanbevelingen beperken zich in die zin niet louter tot de introductie van AI-toepassingen, ook al is dit de focus van deze visiepaper.

Waarom en wanneer werknemers betrekken?

Een technologische innovatie gaat vaak gepaard met **sociale en organisatorische vernieuwing**. Zeker AI-toepassingen op de werkvloer hebben vaak een **indirecte impact** door de ontwikkeling van nieuwe of aangepaste werkprocessen (Zizar et al., 2023). Het is in zo'n geval essentieel om werknemers bij de wijzigingen te betrekken, bedrijven zijn namelijk afhankelijk van werknemers die gemotiveerd zijn om hun capaciteiten in te zetten voor de organisatie. Daarom is het belangrijk om ook te focussen op de mogelijke gevolgen voor werknemers, naast de focus op technologische innovatie en vernieuwing van businessmodellen (Oeij et al., 2019).



Hoe eerder deze betrokkenheid tot stand komt, hoe sterker het traject: liefst zitten werknemers al in de analysefase en beslissingsfase van de innovatie mee rond tafel.

Door werknemers in een vroeg stadium van een innovatietraject te betrekken en te bevragen, identificeer je tijdig hun **voorkeuren en wensen**, en kan hier een passend antwoord op geformuleerd worden (Stowasser, Suchy et al., 2020). Betrokkenheid van werknemers leidt tot gesprekken over vaardigheden en training, tot richtlijnen en afsprakenkaders, en tot collectieve overeenkomsten binnen de organisatie. Dit gaat samen met betere resultaten van de AI-toepassingen op de werkvloer en betere werkomstandigheden, zowel volgens werkgevers als werknemers (Lane et al., 2023).

Werknemers hebben zo meer **controle** over hun werk en hoe dit zal veranderen in de toekomst, wat het **welzijn op het werk** en hun bereidwilligheid om de AI-toepassing te gebruiken zal verhogen (Vereycken et al., 2021; Bal et al., 2021). Het betrekken heeft ook een positief effect op hun attitude en steun met betrekking tot de technologie, zeker in combinatie met informatie over hoe de technologie te gebruiken (Oeij et al., 2019) en de technische en analytische aspecten van de AI-technologie (Stowasser, Suchy et al., 2020; Omeiri, geen jaartal).

in **43%**
van de gevallen
werden werknemers
geraadpleegd in de
financiële sector

in **45%**
van de gevallen
werden werknemers
geraadpleegd in de
maakindustrie

54% van
de werknemers
werd **zelden of
nooit betrokken** bij
de implementatie
van industrie 4.0
technologieën

55% van
de werknemers
werd **pas betrokken
bij het invoeren
van een nieuwe
technologie**, en niet
in een voorgaande
fase

Werknemers betrekken: stand van zaken

Wanneer vandaag nieuwe AI-toepassingen op de werkvloer worden geïntroduceerd, dan gebeurt dit evenwel **nog vaak zonder of met weinig dialoog tussen alle betrokkenen** van een organisatie. De introductie van digitale technologie focust vaak in hoofdzaak op de technologische aspecten van deze operatie (Ullrich et al., 2022; Matt et al., 2015).

Dit blijkt ook uit cijfers: uit onderzoek van de OESO blijkt dat bij implementatie van AI-toepassingen in de financiële sector en de maakindustrie, in respectievelijk 43% en 45% van de gevallen werknemers zijn 'geraadpleegd' in het proces (Lane et al., 2023). Bij onderzoek naar de implementatie van industrie 4.0 technologieën, bleek dat 54% van de bevroegde werknemers 'zelden of nooit' wordt betrokken (Vereycken et al., 2021). Wanneer werknemers wel betrokken worden, is dit vaak in een late fase. Zo wordt 55% van de werknemers pas betrokken bij het invoeren van nieuwe technologie, en niet in een voorafgaande fase (Vereycken et al., 2021).

Niet iedere werknemer wordt graag betrokken bij inspraak- en participatiemomenten (Vereycken & Ramioul, 2022). Werknemers kunnen om verschillende redenen **weerstand voelen bij inspraakmomenten**, bijvoorbeeld vanwege eerder gefaalde innovatietrajecten, beperkte kennis over technologische innovatie, of angst voor jobverlies. Desalniettemin is het belangrijk dat ook zij hun ideeën en ervaringen delen. Werknemers die overtuigd zijn van de technologische innovatie zijn vaak erg waardevol om hun collega's mee te informeren over en te betrekken. Dergelijke **'frontrunners'** kunnen een belangrijke rol spelen in het verdere innovatietraject. Weerstand bij participatie kan evenzeer te maken hebben met de algemene organisatiecultuur: wanneer er geen traditie van inspraak is, kan er weinig vertrouwen zijn in de uitkomsten van het traject. Creëren van betrokkenheid en inspraak is in die zin geen eenmalige aangelegenheid maar een aanpak die moet kaderen binnen een algemene werking van de organisatie.

Succesvolle technologische innovatie en werkbaar werk

Tot nog toe spreken wij in deze visiepaper over succesvolle technologische innovaties op de werkvloer. Volgens de auteurs van deze visiepaper is er een **sterke relatie tussen succesvolle innovaties en werkbaar werk**. In deze alinea willen we graag expliciteren hoe we de relatie tussen deze twee aspecten zien.

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen en Stichting Innovatie en Arbeid hanteren in hun **werkbaarheidsmonitor**² werkbaarheidsindicatoren en risico-indicatoren om werkbaar werk in kaart te brengen. Werkbaarheidsindicatoren meten in welke mate jobs werkbaar zijn voor werknemers, risico-indicatoren kijken naar de achterliggende risicofactoren bij werkbaarheid. Meer specifiek gaat om volgende indicatoren:

- **Werkbaarheidsindicatoren:** werkstress (psychische vermoeidheid), motivatie (welbevinden, werkbetrokkenheid), leermogelijkheden en werk-privébalans.
- **Risico-indicatoren:** werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie (afwisseling in het werk), autonomie (zelfstandigheid in het werk), ondersteuning door de directe leiding en (belastende fysieke) arbeidsomstandigheden.

Innovatie op de werkvloer kan een aanzienlijke impact hebben op deze indicatoren. Zo kan een ondoordacht doorgevoerde automatisering een job vermoeiender maken (werkstress) en leiden tot minder afwisseling in het werk (taakvariatie). Als de innovatie wordt doorgevoerd zonder bijhorende opleidingen (leermogelijkheden) en werknemers minder de mogelijkheid geeft om zelf de dag in te delen (autonomie), dan zal er zeker een impact zijn op de werkbaarheid van de job.

Op die manier zien wij een duidelijke relatie tussen betrokkenheid van werknemers, innovatie op de werkvloer en werkbaar werk.

² De werkbaarheidsmonitor 2023 van de SERV en StIA kan hier geraadpleegd worden: <https://www.serv.be/stichting/project/vlaamse-werkbaarheidsmonitor-werknemers-meting-2023>

Bij welke AI-innovaties is het nodig werknemers te betrekken?

Er bestaat een **enorme verscheidenheid aan AI-toepassingen**, met een grote variatie in het **risiconiveau** van de AI-toepassing en impact op mens en organisatie (zie Figuur 1)³. Wanneer wij spreken over het betrekken van werknemers bij de introductie van AI-toepassingen, dan hebben we het over AI-toepassingen die de werkprocessen van één of meerdere werknemers of afdelingen beïnvloeden. De betrokkenheid van werknemers is daarom zeker niet bij de introductie van elk AI-systeem relevant.



Figuur 1: overzicht van de risiconiveaus van AI-toepassingen

Toch wordt de impact van AI-innovaties op de werkvloer in de regel vaak eerder onderschat en zijn de effecten van een introductie niet altijd voorspelbaar. Door AI-technologie worden ook kortere innovatiecycli verwacht, wat de nood aan betrokkenheid van werknemers in de vervolgstappen vergroot (Stowasser, Suchy et al., 2020). Hoe sneller nieuwe innovaties op werknemers zullen afkomen, hoe belangrijker het zal zijn om hen op een structurele manier in het proces te betrekken om die innovaties te kunnen en willen gebruiken.

Wanneer is het dan **aanbevolen werknemers te betrekken bij de introductie van AI-systemen**? Dat is onder meer het geval wanneer de AI-toepassing:

- **(persoons)gegevens** van werknemers, objecten, processen en systemen meet, verzamelt en analyseert;
- zal **interageren** met de werknemer;

³ Meer informatie over de risiconiveaus is hier terug te vinden: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/nl/policies/regulatory-framework-ai>

- een deel van het **takenpakket** van de werknemers overneemt;
- **(semi-)autonome handelingen** uitvoert;
- een impact heeft op de **veiligheid** van de werknemers;
- etc.

Deze lijst is niet exhaustief en idealiter gebeurt bij de introductie van elke AI-toepassing op de werkvloer een **analyse van de psychosociale en organisatorische impact** om te bepalen in hoeverre werknemersbetrokkenheid genoodzaakt is.

Er zijn verschillende **meetinstrumenten** ontwikkeld om de **impact van AI-systemen op de werkvloer** in te schatten (voor een vergelijking en overzicht: zie Stavena & Elliott, 2023). Het valt buiten de scope van deze visiepaper om een volledige analyse van deze instrumenten te bieden. Deze instrumenten zijn evenwel bedoeld voor macro-analyses, zij zijn niet bruikbaar voor een analyse van de impact op het mesoniveau van een individuele organisatie. Voor zover de auteurs hier zicht op hebben, zijn dergelijke instrumenten nog niet ontwikkeld.

Hoe werknemers betrekken bij innovatie?

Hoe betrek je werknemers dan in een innovatietraject en bij de implementatie van AI-technologie? Dit kan op allerlei manieren en op verschillende momenten. Het proces bestaat uit een **reeks van kleinere acties en stappen**. Het betrekken van werknemers is iets wat niet eenmalig gebeurt, maar doorloopt doorheen het gehele innovatietraject **in verschillende vormen en gradaties**.

Vanuit **verandermanagement** is er veel kennis over het opzetten van een participatietraject dat simultaan loopt met een innovatietraject. Dit gebeurt in een aantal fasen, waarbij er in elke fase werknemersbetrokkenheid georganiseerd moet worden. In eerste instantie zal er een **identificatie van de noden** moeten plaatsvinden, op basis hiervan kunnen strategische keuzes worden vertaald naar concrete acties, zoals beslissingen voor de type toepassing en de 'make-or-buy' beslissing. Het is aangeraden om de nieuwe toepassing eerst **via een pilot of testcasus in kleine mate uit te rollen**, voordat de toepassing binnen de gehele organisatie kan worden geïmplementeerd. Dit geeft werknemers de mogelijkheid om feedback te geven en bij te sturen. Een eerste succeservaring kan daarnaast ook enthousiasme en zichtbaarheid opleveren en ambassadeurs of frontrunners creëren binnen de organisatie. Ook na de uiteindelijke uitrol blijft het van belang om continu te blijven streven naar verbetering door **blijvende inspraak** te organiseren (De Coen et al., 2019).

Naast de verschillende fasen waarbij werknemers kunnen worden betrokken, zijn er ook **verschillende manieren**, of gradaties, om inspraak te organiseren (zie Figuur 2). Zoals hen louter informeren, met hen in discussie treden, hen mee laten co-creëren of hen (een deel van) het innovatieproces laten overnemen (Arnstein, 1969; Mollen & Hondrich, 2023). Hoe groter het risico op een grote impact van de toepassing, hoe frequenter en hogere gradaties van betrokkenheid van belang zijn. De specifieke aanpak van betrokkenheid van de werknemers hangt



Informeren: houd de werknemers op de hoogte van jullie plannen en welke veranderingen ze kunnen verwachten.



In gesprek: geef werknemers de mogelijkheid te reageren, feedback te geven en hun eigen wensen te benoemen.



Co-creatie: betrek werknemers in het bedenken van oplossingen en testen van ideeën.



Samenwerken: geef werknemers eigenaarschap over bepaalde taken binnen het innovatieproces.

Figuur 2: overzicht van verschillende gradaties van participatie

ook af van diverse factoren zoals de **bereidwilligheid** van het management om werknemers hierbij te betrekken, de tijd die hiervoor voorzien is, het enthousiasme van werknemers om actief mee te denken, ... Daarnaast kan een vraag voor nieuwe technologie ook vanuit eigen initiatief van de werknemers ontstaan. Het is van belang om als organisatie hier open voor te staan en op in te spelen.

Inhoudelijk kunnen **werknemers meedenken over uiteenlopende oplossingen om de implementatie in goede banen te leiden**. De drie domeinen die binnen de Aanpak Begeleidingsethiek zijn uitgewerkt voor het opstellen van handelingsopties, kunnen hier een goede leidraad voor zijn⁴. Dit zijn acties om:

- de **technologie** te kiezen, ontwerpen of verbeteren,
- de **omgeving** anders in te richten, en afspraken of kaders op te stellen,
- de **mens of gebruikers** te versterken of ondersteunen door middel van opleiding en het verhogen van welzijn.

Het Duitse expertenplatform 'Lernende Systemen' heeft een heldere whitepaper gepubliceerd waarin dit proces van betrokkenheid in detail wordt toegelicht, specifiek bij de introductie van AI-systemen (Stowasser, Suchy et al., 2020). Dit proces is door het Kenniscentrum Data & Maatschappij vertaald naar een behapbaar overzicht in de **brAlnfood 'Hoe maak je een succes van data- en AI-gedreven innovaties in je organisatie?'**⁵. Daarnaast heeft het Kenniscentrum ook een **masterclass rond 'participatie in innovatie'** ontwikkeld waarin je hands-on leert hoe je zelf een participatietraject organiseert en faciliteert binnen jouw organisatie⁶.

Tot slot, als werkgever is het belangrijk om na te gaan onder welke **randvoorwaarden** werknemers openstaan voor en kunnen meedoen aan participatie, zoals een (arbeids-)cultuur waarin open en constructief feedback kan worden gegeven of een gevoel van veiligheid en geborgenheid om zich uit te spreken. Op die manier kan geanticipeerd worden op mogelijke weerstand door de juiste omstandigheden voor participatie te voorzien. Ontwikkel een strategie om om te gaan met mogelijke weerstand tot betrokkenheid en hoe de

4 De handleiding aanpak begeleidingsethiek is hier terug te vinden: <https://begeleidingsethiek.nl/wp-content/uploads/2022/12/Begeleidingsethiek-Handleiding-1.pdf>

5 Deze 'brAlnfood' is te raadplegen via: <https://data-en-maatschappij.ai/publicaties/brainfood-hoe-maak-je-een-succes-van-data-en-ai-innovaties-in-je-organisatie>

6 Deze masterclass is ontwikkeld in het kader van het ESF BOOT project. Je kan de hand-out van de masterclass in de downloads terugvinden via: <https://data-en-maatschappij.ai/tools/zo-betrek-je-werknemers-bij-de-implementatie-van-data-of-ai-toepassingen-op-de-werkvloer>

organisatie daarop zal inspelen. In wat volgt, geven we een **aantal voorbeelden van wat de acties en stappen in een participatieproces kunnen zijn**. Deze zijn gebaseerd op ervaringen uit workshops en projecten waar het Kenniscentrum Data & Maatschappij bij betrokken was.

Demystificeer een nieuwe toepassing

Een nieuwe (AI-)toepassing kan veel vragen oproepen. Zorg dat iedereen mee is en een concreet idee heeft van wat de technologie kan én niet kan. Om werknemers hierover te informeren kan je informatiefiches maken die de technologie in een makkelijke taal uitleggen, of kan je een webinar of infomoment organiseren waar de technologie wordt toegelicht en werknemers vragen kunnen stellen.

Zo heeft het Kenniscentrum Data & Maatschappij de **brAlnfood 'Hoe AI herkennen op de werkvloer?'** gemaakt om in eenvoudige taal uit te leggen wat AI is, welke eigenschappen en specialisaties het heeft en wanneer een AI-systeem betrouwbaar is⁷.

HOE AI HERKENNEN OP DE WERKVLOER?

Artificiële intelligentie (AI) verandert in hoog tempo bijna elk aspect van ons leven, en ons beroepsleven vormt daarop geen uitzondering. Wat betekent deze technologie voor de werkvloer?

Het Kenniscentrum Data & Maatschappij voorziet in deze brAlnfood een korte inleiding tot AI, zijn verschillende aspecten en principes om te verifiëren of een AI-systeem betrouwbaar is.

IN WELKE TAKEN IS AI GOED?

AI wordt dagelijks gebruikt om ons leven gemakkelijker en comfortabeler te maken. Ook op de werkvloer kan AI een meerwaarde bieden, het kan bijvoorbeeld helpen bij **taken** die ervaren worden als:

-  **Repetitief:** taken met veel herhaling.
-  **Moelijk:** een AI-systeem verliest nooit concentratie.
-  **Gevaarlijk:** AI kan op plekken komen die te gevaarlijk zijn voor mensen.
-  **Smerig:** AI is geschikt voor vuile/onhygiënische taken.

VOORBEELD: AI-PLANNER VOOR UURROOSTERS

De HR-dienst van een logistiek bedrijf heeft uren werk met het opstellen van het werkooster voor de verschillende werknemers. Om de HR-dienst te ondersteunen, ontwikkelt een AI-partner een planningstool die automatisch uurroosters voorstelt voor alle werknemers.

WAT IS AI?

Artificiële (of kunstmatige) intelligentie (AI) kan gedefinieerd worden als de **simulatie van menselijke intelligentie door technologie**, voornamelijk door machines zoals computersystemen.

AI wordt al eens vergeleken met elektriciteit omdat het een technologie is die mettertijd zijn weg zal vinden naar bijna elk aspect van ons leven.

3 EIGENSCHAPPEN

Een AI-systeem heeft typisch **3 eigenschappen** waaraan je deze kan herkennen:

-  **Zelfstandig:** een AI-systeem kan taken uitvoeren en beslissingen nemen in een complexe omgeving zonder daarbij aangestuurd te worden door een mens.
-  **Zelflerend:** AI-systemen kunnen zichzelf dingen bijleren, hebben een groot aanpassingsvermogen, en kunnen zichzelf verbeteren.
-  **Data:** een AI-systeem heeft enorm veel gegevens (video's, foto's, cijfers, teksten...) nodig om zelfstandig te kunnen bijleren.

Het personeel is in eerste instantie opgelucht, nu het een moeilijke taak kan uitbesteden aan een computersysteem en de vrijgekomen tijd kan gebruiken voor andere taken.

Maar al snel lopen er klachten binnen. De nieuwe uurroosters zijn onrealistisch en zorgen voor een te hoge werkdrad.

SPECIALISATIES VAN AI

AI bestaat uit verschillende specialisaties, die elk voor verschillende doeleinden kunnen worden ingezet. Dit zijn **5 veel voorkomende specialisaties**:

 **Geluidsherkenning:** het systeem herkent en verwerkt geluid, meestal door gesproken taal om te zetten in geschreven tekst of omgekeerd.

 **Beeldherkenning:** het systeem herkent personen, dingen en situaties in beelden en video's.

 **Natuurlijke taalverwerking:** het systeem begrijpt en interpreteert taal en kan die inhoud van een tekst herkennen.

 **Robotica:** systemen die in de fysieke wereld bewegen dankzij sensoren, armen, wielen, etc. Robotica kan zonder AI, maar AI maakt robots "slim".

 **Machinaal leren:** AI-systemen gebruiken machinaal leren om zelf patronen te herkennen, voorspellingen en inschattingen te maken, dingen te groeperen en verbanden te leggen.

Of een combinatie van de verschillende specialisaties.

WANNEER AI VERTROUWEN?

Net als elke nieuwe technologie, is het ook bij AI belangrijk om op te letten voor een negatieve impact van het systeem. Dit zijn **3 aspecten om te beoordelen of je een AI-systeem kan vertrouwen**:

 **Volgens de wet:** een goed AI-systeem respecteert de bestaande wetten en regels (bv. rond het opstellen van werkoosters). Op deze manier worden werknemers niet ingepland voor dubbele of opeenvolgende shifts.

 **Ethisch:** AI heeft geen menselijke emoties en capaciteiten, maar gaat uit van wiskundige logica. Het is daarom belangrijk dat er rekening wordt gehouden met verschillende menselijke waarden en normen, zoals een goede 'work-life balance' die voorkomen op basis van biologische klok of thuissituatie meeneemt. Een goed AI-systeem is niet-discriminerend, heeft respect voor je privacy, bevordert het algemeen welzijn en geeft mensen het laatste woord.

 **Robuust:** Een goed AI-systeem is veilig en nauwkeurig, bestand tegen aanvallen van hackers en kan geen schade toebrengen. Als het programma een optie heeft voor werknemers om zelf hun beschikbaarheden in te voeren, zonder login en wachtwoord, dan heeft iedereen die het website-adres heeft toegang tot de beschikbaarheden van alle werknemers. Op deze manier zijn persoonlijke gegevens van de werknemers niet veilig.

Kenniscentrum Data & Maatschappij & email. Hoe AI herkennen op de werkvloer? (2022). Brussel. Deze brAlnfood is beschikbaar via een CC by 4.0 licentie.



Afbeelding 1: brAlnfood 'Hoe AI herkennen op de werkvloer?'

⁷ De brAlnfood 'Hoe AI herkennen op de werkvloer' is te raadplegen op: <https://data-en-maatschappij.ai/publicaties/brainfood-hoe-ai-herkennen-op-de-werkvloer>

In samenwerking met VAIA hebben we een concrete toepassing toegelicht in de vorm van een **Data-Date**⁸. In dit format van 1 à 1,5 uur komen experten en werknemers aan het woord: zij demystifiëren de technologie, waarna een dialoog kan starten over hoe een technologie kan worden ingezet in een bepaalde context of sector.

.....
8 De link naar het event is te raadplegen op: <https://data-en-maatschappij.ai/event/wat-betekenen-ai-en-chatgpt-voor-jouw-werk>

Betrek werknemers bij het bedenken en uitwerken van het concept

Naast het geven van informatie, kunnen werknemers én werkgevers meer voeling krijgen met AI en werkbaar werk door er actief mee aan de slag te gaan.

Zo kan je met de hulp van de **AI-ideatie kaartenset** AI-oplossingen bedenken voor uitdagingen die spelen in de realiteit⁹. Zo krijgen de deelnemers op een speelse manier een vorming rond de mogelijkheden, sterktes en zwaktes van AI-toepassingen. Deze methodologie kan ook als tool worden ingezet om met werknemers nieuwe AI-oplossingen te bedenken voor problemen op de werkvloer, zoals het Kenniscentrum Data & Maatschappij al eens deed met onder meer medewerkers van lokale besturen¹⁰.



Afbeelding 2: ideatieworkshop met VVSG

⁹ De AI ideatie kaartenset 'Wat is jouw idee voor AI?' van het Kenniscentrum Data & Maatschappij is hier te bekijken: <https://data-en-maatschappij.ai/tools/tool-ai-ideatiekaarten>

¹⁰ Een interview over deze workshop is te lezen op het website van het Kenniscentrum Data & Maatschappij: <https://data-en-maatschappij.ai/nieuws/zomerblog-een-zee-van-idee%C3%ABn-voor-ai>

Een **omgekeerde brainstorm** kan ook een goede manier zijn om deelnemers uit te nodigen om na te denken hoe een bepaalde toepassing zo onwerkbaar mogelijk zou kunnen zijn¹¹. Nadien beschouw je al deze onwerkbare ideeën als uitdagingen om op te lossen om werkbaar werk juist beter mogelijk te maken. Dit leidt tot een constructieve dialoog waarin deelnemers beter kunnen nadenken over de impact van een technologie op werkbaar werk.

.....
¹¹ Richtlijnen en een template om een 'omgekeerde brainstorm' uit te voeren, zijn onder meer terug te vinden bij Miro: <https://miro.com/templates/reverse-brainstorming/>

Creëer een begeleidingstraject

De losse acties zoals hierboven beschreven, maken bij voorkeur deel uit van een groter traject dat een volledig proces volgt.

Specifiek voor de introductie van operator-ondersteunende-technologie¹² in een productiecontext, ontwikkelde het Kenniscentrum Data & Maatschappij een traject dat werkgevers ondersteunt om de juiste industrie 4.0-technologieën te kiezen en deze met oog voor werknemersbetrokkenheid te introduceren in een onderneming¹³. Deze modules hebben we ook vertaald naar andere sectoren om samen met werknemers de opportuniteiten en voorwaarden voor nieuwe technologie op de werkvloer te bespreken. De modules omvatten¹⁴:

- Een **'employee journey'**: waar in het werkproces geven werknemers en teamleiders ruimte voor technologische innovatie aan?
- Een **opportuniteitscan**: welke technologische innovatie is het meest opportuun, rekening houdend met factoren zoals werkbaar werk, haalbaarheid, ...?
- Een **acceptatieworkshop**: welke voorkeur hebben werknemers en teamleiders qua type technologie na het tonen van demo's of prototypes?
- Een **sessie 'begeleidingsethiek'**¹⁵: onder welke voorwaarden (transparantie, veiligheid, ...) kan de technologie best ingezet worden in de organisatie, en welke actiepunten zijn nodig om aan die voorwaarden te kunnen voldoen?

Om de impact van de nieuwe technologie, zoals nieuwe digitale vaardigheden, van de werknemers in te schatten en te zorgen dat iedereen mee is, ontwikkelde het Kenniscentrum Data & Maatschappij in samenwerking met Mediawijs en DiAX de **workshop 'Hoe digitaal inclusief is jouw product of dienst?'**¹⁶. In deze workshop worden persona, met elk hun sterktes en zwaktes, getoetst aan het

.....
12 Het gaat om industrie 4.0-technologie die werknemers ondersteunt in hun werk, zoals cobots, lichtprojectiesystemen, digitale werkinstructies...

13 Dit gebeurde in het kader van het ESF BOOT-project, in samenwerking met Flanders Make en VDAB: <https://www.flandersmake.be/nl/aanbod/onderzoek/onderzoeksvormen/europese-projecten/boot>

14 Deze modules zijn te raadplegen op de website van het Kenniscentrum Data & Maatschappij: <https://data-en-maatschappij.ai/tools/zo-betrek-je-werknemers-bij-de-implementatie-van-data-of-ai-toepassingen-op-de-werkvloer>

15 Lees hier meer over begeleidingsethiek: <https://data-en-maatschappij.ai/tools/aanpak-begeleidingsethiek>

16 Download hier de handleiding en kaarten van de workshop: <https://data-en-maatschappij.ai/tools/tool-hoe-digitaal-inclusief-is-jouw-product-of-dienst>

gebruik van een technologie. Op die manier wordt niet enkel rekening gehouden met digitaal sterkere profielen, maar ook met meer kwetsbaardere profielen. Mogelijke drempels tot gebruik worden zo in kaart gebracht en vervolgens worden oplossingen bedacht.



Wat heb je nodig?

- De handleiding
- Het materiaal voor deel 1
 - » De profielkaarten
 - » De situatiekaarten
 - » De trajectkaarten
 - » De overzichtskaarten
- Het materiaal voor deel 2
 - » De ingevulde overzichtskaarten
 - » Blanco papieren
 - » Stiften, potloden en markers
 - » Specifiek materiaal afhankelijk van de gekozen oefeningen (zie verder in de handleiding)



Afbeelding 3: kaartenset voor de workshop 'Hoe digitaal inclusief is jouw product of dienst?'

Misvattingen: onze ervaringen

Op basis van de hierboven beschreven onderzoeken, acties en projecten van het Kenniscentrum Data & Maatschappij kwamen een paar misvattingen naar boven die het betrekken van werknemers in innovatie in de weg kunnen staan. In deze sectie gaan we kort in op deze misvattingen.

1 Misvatting 1: Het betrekken van werknemers is duur en vertragend

De perceptie bij leidinggevenden omtrent het betrekken van werknemers in een innovatietraject is dat het een erg **duur proces** is en **innovatie vertraagt**. Vaak wordt het betrekken van werknemers bekeken als een onnodige kost omdat zij vooral negatieve bemerkingen geven op innovatie op het werk. Die impressie is evenwel vaak gebaseerd op ervaringen uit eerdere innovatietrajecten waarin werknemers te laat of slecht werden geconsulteerd. Daardoor lijkt werknemersbetrokkenheid een **vertragende en onwenselijke factor**.

Hoe eerder in het proces kritische bedenkingen omtrent een innovatie worden gedeeld, hoe meer er rekening mee kan worden gehouden. Negatieve effecten van een innovatie zijn enkel vertragend als ze te laat worden geuit, waardoor een innovatie aangepast of - in extremere gevallen - geannuleerd moet worden.

→ **Conclusie richting aanbevelingen:** het is nodig om de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) meer inzicht te geven in de manieren waarop betrokkenheid en participatie tot stand kunnen komen, met een duidelijke inschatting van tijd en inspanning en het beklemtonen van de voordelen. Een beter zicht op het 'ideale innovatietraject' en praktijkvoorbeelden kunnen hierbij inspireren.

2 Misvatting 2: Werknemers zijn niet in staat om na te denken over een verbeterde werkopstelling met nieuwe technologie

AI wordt vaak als **zeer complex** ervaren wanneer het over het geheel van technologieën of de volledige discipline gaat. Maar de meeste AI-toepassingen zijn eenvoudig uit te leggen aan een breed publiek door te benadrukken wat de toepassing doet zonder onnodig diep toe te lichten hoe dat gebeurt. Dat is wat werknemers nodig hebben om te begrijpen hoe het hun werkproces verandert. Denk bijvoorbeeld aan het rijden met een wagen. Wie met een auto rijdt, weet hoe de auto werkt om ermee te rijden op een veilige manier. Je hoeft als

chauffeur niet te weten hoe je een motor moet herstellen om veilig de weg op te gaan.

Om een discussie over technologie te starten op de werkvloer hoef je een **technologie dus niet ten gronde te begrijpen**. Wel is het belangrijk te weten hoe de technologie zal worden ingezet en hoe dit processen zal veranderen. In geen van onze workshops was de complexiteit van de technologie een probleem om een gesprek te starten over nieuwe technologie op de werkvloer.

- **Conclusie richting aanbevelingen:** werknemers zijn in staat mee na te denken over nieuwe technologie op de werkvloer wanneer ze op een toegankelijke manier zicht krijgen op de mogelijkheden die de technologie biedt. Bij deze toelichting moet een goede inschatting worden gemaakt van het niveau van techniciteit dat nodig is om werknemers mee te laten nadenken over de vernieuwing op de werkvloer.

3 Misvatting 3: Leidinggevenden weten wat de impact van een technologie is en hoe die zal worden onthaald

Niemand kan volledig voorspellen hoe een innovatie in een concrete context zal werken en wat de sociale en organisatorische impact zal zijn. Innovatie verwijst naar iets nieuws dat nog niet zo vaak geprobeerd is. Dat wil zeggen dat niemand op voorhand met volledige zekerheid kan voorspellen wat er gaat gebeuren, niet de leidinggevende maar ook niet de werknemers. Zelfs de introductie van stabiele AI-toepassingen die niet meer zo innovatief zijn, verloopt **afhankelijk van de context** telkens anders en de effecten zijn daarom altijd tot op zekere hoogte **onvoorspelbaar**.

Zoals eerder beschreven zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld om inzicht te geven in de impact van AI-innovaties op de werkvloer (Stavana & Elliott, 2023). Deze instrumenten zijn evenwel vooral geschikt voor het macroniveau en weinig bruikbaar op het mesoniveau van een organisatie. Een inschatting van de toekomstige impact, kan wel beter worden gemaakt in **testomgevingen** waarbij een nieuwe technologie kan worden getest en in iteraties steeds verder kan worden uitgewerkt. Deze aanpak gebeurt in 'agile' of 'living lab' methodes. Door een concept of prototype te bespreken op de werkvloer wordt een innovatie concreet en kan je nieuwe opportuniteiten en uitdagingen vroeger herkennen. Hierdoor wordt het effect van innovatie iets beter te voorspellen.

- **Conclusie richting aanbevelingen:** het is nodig om ook de sociale en

organisatorische impact van technologische innovaties op de werkvloer te kunnen inschatten. Bij deze inschatting moeten alle belanghebbenden worden betrokken. Er zijn tools nodig om dit te structureren.

4 Misvatting 4: Aangepaste juridische kaders zijn nodig om een dialoog tussen sociale partners mogelijk te maken

Een goed juridisch kader garandeert dat sociale partners overleggen en alle stakeholders worden meegenomen in overleg omtrent innovatie op het werk. Er zijn vandaag al wettelijke kaders om het welzijn van werknemers te bewaken en werknemers mee te betrekken bij een innovatie. Er is evenwel geen eensgezindheid bij de sociale partners over de vraag of deze **kaders een actualisering nodig hebben** en of ze volstaan om betrokkenheid en werkbaar werk te garanderen. Het is buiten de doelstelling van de paper om hier duidelijkheid in te scheppen.

Ondanks hun belang, zijn deze kaders evenwel vaak een **laatste redmiddel** voor de sociale partners. Aangezien het betrekken van werknemers een winst oplevert voor alle stakeholders, heeft dat sowieso de voorkeur, los van juridische vereisten. Het afdwingen van werknemersbetrokkenheid door middel van een wet of CAO geeft aan dat een bedrijf te laat en te weinig rekening heeft gehouden met werknemers, vaak ten nadele van zichzelf.

- **Conclusie richting aanbevelingen:** het is nodig alle sociale partners meer inzicht en handvatten te geven in de mogelijkheden om tot betrokkenheid en inspraak te komen, los van het juridische kader. Elke organisatie die met AI aan de slag wil heeft er baat bij een visie te ontwikkelen hoe AI-technologie en elke technologische innovatie een plaats krijgt op de werkvloer. ‘Soft law’ initiatieven, zoals charters en engagementsverklaringen, kunnen hier ook een positieve rol spelen. Beleidsmakers kunnen bij dit alles een stimulerende rol spelen.

5 Misvatting 5: AI-oplossingen zijn plug en play

De meeste organisaties verwachten dat AI-systemen bestaan uit het trainen en het programmeren van een model. Er is **veel onzichtbaar werk** dat vaak over het hoofd wordt gezien, zoals:

- het opkuisen en structureren van data;
- het labelen van data;
- trainingen voorzien om met het nieuwe systeem te werken;

- communicatie en opleidingen voorzien om een systeem transparant te maken;
- aanpassingen aan bestaande systemen zoals een website, een softwaresysteem en onderliggende bedrijfsprocessen;
- etc.

Om een innovatie goed te implementeren is het belangrijk om op voorhand rekening te houden met deze extra taken omdat er anders nadien **budget en tijd** moet worden gevonden voor kritische acties om een AI-toepassing succesvol te implementeren.

→ **Conclusie richting aanbevelingen:** technologische innovatie op de werkvloer vraagt om een grondige voorbereidingsfase, waarbij een visie wordt ontwikkeld op het na te streven innovatietraject, een terdege inschatting van de sociale en organisationele impact wordt gedaan en hier ook de nodige tijd en budgetten voor worden vrijgemaakt. Onderzoek van kenniscentra naar innovatietrajecten en kennisdeling rond dit thema kan het werk in deze fase gemakkelijker maken.

Aanbevelingen

We stellen een reeks aanbevelingen voor werknemers(organisaties), werkgevers(organisaties), beleidsmakers en kenniscentra voor in verband met het betrekken van werknemers in innovatietrajecten. Waar van toepassing, verwijzen we ook naar reeds beschikbare bronnen en materialen die de uitvoering van deze aanbevelingen kunnen inspireren.

... voor werknemers(organisaties)

Leer werknemers hoe ze een rol kunnen spelen en inspraak kunnen krijgen bij innovatietrajecten, en hoe ze hierop kunnen aandringen.

Voorbeelden van acties die in dit verband al zijn genomen, zijn:

- werknemers inzicht geven in AI en hen kritisch laten reflecteren over de toekomst van werk met AI, en de rol van het sociale dialoog hierbij (Ponce Del Castillo, 2023)¹⁷;
 - een overzicht van **vragen** die werknemers kunnen stellen aan werkgevers over het gebruik van **tools** voor automatische besluitvorming en hun **impact op het werk**¹⁸;
 - het **verzamen, opslaan en gebruiken van gegevens** door datagedreven technologieën op de werkvloer¹⁹;
- enkele **goede praktijken** vanuit Denemarken en Spanje van collectieve overeenkomsten gericht op het gebruik van automatische beslissingssystemen²⁰.

17 Een voorbeeld hiervan is ACV's informatiebrochure 'AI op de werkvloer. Gids voor militanten.' Te raadplegen via <https://www.hetacv.be/militant/themas/nieuwe-technologie%C3%ABn/studiedag-ai-op-de-werkvloer>

18 Zie pg. 23 van Prospect's 'Digital technology. Guide for union representatives.' (2021): <https://prospect.org.uk/about/digital-technology-guide-for-union-reps/>

19 Zie pg. 19 van Prospect's 'Digital technology. Guide for union representatives.' (2021): <https://prospect.org.uk/about/digital-technology-guide-for-union-reps/>, pg. 36 van Trades Union Congress' 'People-powered technology. Collective agreements and digital management systems.' (2022): <https://www.tuc.org.uk/resource/people-powered-technology> & pg. 8-11 van Prospect's 'Data Protection Impact Assessments: Guide for union representatives.' (2020): <https://prospect.org.uk/about/data-protection-impact-assessments-a-union-guide/>

20 Zie pg. 12-13 van Holubová's 'Algorithmic management. Awareness, Risks and Response of the Social Partners.' (2023): <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/19524.pdf>

Deel goede praktijken van visies, afsprakenkaders en overeenkomsten met elkaar.

Een **database met goede praktijken** uit het buitenland op het gebied van visieontwikkeling, afsprakenkaders en overeenkomsten tussen werkgevers en werknemers kan inspirerend zijn. Specifiek voor **collectieve arbeidsovereenkomsten en regelgeving** kan om dit te uniformiseren een **template** worden aangemaakt waarin enkele aspecten van automatische beslissingssystemen gespecificeerd worden (Holubová, 2022). Deze template kan dan gemakkelijk aangepast en hergebruikt worden door andere organisaties.

... voor werkgevers(organisaties)

Ga in gesprek met AI-leveranciers en beoordeel de effectiviteit en betrouwbaarheid van de AI-toepassing.

Alvorens een AI-toepassing te kiezen of te bouwen en uit te rollen is het belangrijk om na te gaan of de toepassing betrouwbaar is, of het de gewenste features heeft, of de kwaliteit van de data goed zit, welke ethische checks werden ingebouwd, etc. Ook organisaties die een AI-toepassing aankopen of afnemen zijn **verantwoordelijk** voor de toepassing en het gebruik ervan. Ga daarom met **leveranciers en producenten** van AI-toepassingen in gesprek **om de effectiviteit en betrouwbaarheid te beoordelen**.

Werk een visie uit rond het gebruik van AI.

Stel samen met werknemers richtlijnen op waarin een **visie rond het gebruik van AI-technologie in de organisatie** wordt uitgewerkt. Denk hierbij aan hoe de technologie zal worden ingezet in de organisatie, onder welke voorwaarden (transparantie, autonomie, veiligheid, verantwoordelijkheden, ...), welke scenario's ten allen tijde moeten vermeden worden, op welke manier werknemers feedback kunnen geven, wat de rechten van werknemers zijn indien zij niet akkoord zijn en wat er zal gebeuren bij problemen met of klachten over de AI-technologie, etc.

Maak een grondige inschatting van de impact van nieuwe technologie op de werkvloer en betrek ook hier werknemers bij.

Bij de implementatie van AI-technologie komt heel wat kijken: veranderingen in de jobinhoud, in werkprocessen, in de werkorganisatie, -sfeer en -cultuur. **Betrek werknemers bij de impactbeoordelingen en evaluaties** van nieuwe technologieën, gaande van de mogelijke effecten op gegevensbescherming, nieuwe werkprocessen, vaardigheden van werknemers, organisationele wijzigingen, etc. Het Ada Lovelace Institute ontwikkelde in dit verband een 'Participatory Data Stewardship'-framework dat beschrijft hoe vakbonden en werknemers kunnen betrokken worden in besluiten over hun data²¹. Het accent ligt hierbij niet louter op informeren, maar werknemers actief laten deelnemen aan deze discussies.

.....
21 Te raadplegen op: https://www.adalovelaceinstitute.org/report/participatory-data-stewardship/#_ftn17

De introductie van een nieuwe technologie gaat best gepaard met een **grondige voorbereidingsfase** waarin ook veel aandacht gaat naar de **organisatorische, sociale en psychologische impact**. Enkel tools om die impact in kaart te brengen:

- De OESO publiceerde voor alle betrokkenen bij de implementatie van een technologie op de werkvloer **een lijst van vragen** die helpen om de impact van een technologie in te schatten²². Deze vragen polsen onder meer naar de impact op het aantal jobs, jobkwaliteit, en aspecten van inclusie.
- Met behulp van **welzijnsenquêtes**²³ kan een risicoanalyse worden gemaakt van de sociale en psychologische impact van de AI-innovatie op werknemers.

.....
22 Te vinden via: <https://www.oecd.org/employment/defining-and-classifying-ai-in-the-workplace-59e89d7f-en.htm>

23 Zoals bijvoorbeeld de tool RAPS_i van idewe en KU Leuven, te vinden via: <https://www.idewe.be/-/risicoanalyse-psychosociale-aspecten>

Geef werknemers inzicht in innovatie om tot betere werknemers-betrokkenheid te komen.

Om deel te worden van het innovatietraject, moeten werknemers inhoudelijk kunnen meedenken. **Opleiding** is hierbij belangrijk, pas hierbij de mate van technische details aan aan de hoeveelheid die nodig is om te kunnen deelnemen aan het gesprek. Verduidelijk naast de werking van de technologie, ook op het doel ervan en de gevolgen van de technologie voor de werknemers (autonomie, privacy, veiligheid, ...) en voor de organisatie(-cultuur, -structuur, ...) en werk specifieke details uit samen met werknemers.

Tip: werknemers overtuigen het best elkaar om een nieuwe AI-technologie te omarmen. Geef **frontrunners**, dat zijn werknemers die mee zijn met de AI-technologie en waarom deze wordt ingezet in de organisatie, een trekkende rol in het verdere implementatie- en communicatieproces.

Krijg een duidelijk zicht op de toekomstige ontwikkelingen rond AI en werk en de huidige werknemersbetrokkenheid bij AI-innovaties op de werkvloer.

Stimuleer werknemersbetrokkenheid bij AI-implementaties op de werkvloer.

... voor beleidsmakers

Beleidsmakers moeten proactief de **ontwikkelingen en uptake van AI op de werkvloer opvolgen**, via arbeidsmarktmonitoring en onderzoek. Hierbij is het nodig ook zicht te krijgen op hoe vaak werknemers worden betrokken bij de implementatie van AI-innovaties op de werkvloer, en op welke manier. Via instrumenten zoals de **ondernemingsenquête van de Stichting Innovatie & Arbeid** kan hiervan een duidelijker beeld worden geschept.

Beleidsmakers kunnen een sterk stimulerende rol hebben om sociale partners te brengen tot werknemersparticipatie. Twee voorbeelden van hoe dat kan:

- **Ondersteun de ontwikkeling van een manifest.** Stimuleer overleg in de sector om tot afspraken of een manifest te komen waarbij zij kunnen verduidelijken hoe werknemers betrokken kunnen worden in AI-innovatietrajecten op de werkvloer. Voorbeelden van bestaande manifesten die inspiratie kunnen bieden zijn onder meer het Manifest Ethiek en Digitalisering²⁴ (met een focus op ethiek en technologie) en het DigitAll charter²⁵ (met een focus op digitale inclusie).
- **Verplicht werknemersbetrokkenheid in projectaanvragen.** Maak het bij door overheidsgesubsidieerde projecten verplicht om werknemers te betrekken in het innovatieproces op de werkvloer. Voorzie hierbij duidelijke deliverables en richtlijnen om dit te structureren. Kenniscentra kunnen projecten ondersteunen bij de uitwerking van deze onderdelen.

.....
24 Te raadplegen op: <https://begeleidingsethiek.nl/nieuws/manifest-ethiek-en-digitalisering-hoe-maken-we-samen-onze-digitale-samenleving-beter/>

25 Te raadplegen op: <https://digitall.be/charter>

Teken het ideale innovatietraject verder uit en ontwikkel tools om werknemersbetrokkenheid mogelijk te maken.

... voor kenniscentra

Onderzoek wijst uit dat de betrokkenheid van werknemers slaagkansen van implementatie van AI-technologie op de werkvloer aanzienlijk verhoogt (Stowasser & Suchy, 2020). Verdere **verduidelijking en concretisering van hoe die betrokkenheid vorm kan krijgen** en op welke manier die kan verlopen, is evenwel nog nodig. Zoals eerder aangehaald, zijn heel wat voorbeelden en tools beschikbaar om tot die betrokkenheid te komen. Verder onderzoek kan evenwel nog meer inzicht brengen in **hoe een ideaal innovatietraject met aandacht voor sociale en organisationele aspecten er in de praktijk uit moet zien**, en welke aanpakken hier effectief zijn.

Begeleid sociale partners en beleidsmakers bij de uitvoering van innovatietrajecten.

Maak werk van een **gids of handleiding** die werkgevers in staat stelt een innovatietraject op te starten met oog voor werknemersbetrokkenheid. Zo'n gids kan zaken bevatten zoals **tools, opleidingen, use cases, checklists en aandachtspunten** om werknemersbetrokkenheid in innovatietrajecten te garanderen. Er is al heel wat werk beschikbaar dat kan gecentraliseerd worden in een leidraad.

Praktische vragenlijsten en checklists om sociale partners beter te ondersteunen in de implementatie van een AI-systeem op de werkvloer kunnen onderdeel van deze gids zijn. Voorbeelden hiervan zijn:

- een checklist met vragen die werknemers kunnen stellen om zo de impact van de technologie op hun werk te identificeren,
- een reeks vragen die werkgevers zichzelf en aan hun werknemers kunnen stellen om de impact van innovatie op de werkomgeving correct te kunnen inschatten,
- een overzicht van vragen die werkgevers kunnen verwachten van hun werknemers en zouden moeten kunnen beantwoorden.

De voorbeelden die we hoger aanhaalden kunnen hier als basis

dienen, maar die kunnen nog verder worden geconcretiseerd en gecentraliseerd.

Kenniscentra kunnen ook beleidsmakers ondersteunen die innovatietrajecten uitwerken, om ook in deze trajecten al voldoende aandacht te hebben voor de organisationele en sociale aspecten.

Maak een overzicht van goede en slechte werknemersbetrokkenheid bij AI-innovatie.

Leg een overzicht aan van **goede en slechte voorbeelden van werknemersbetrokkenheid** bij de introductie van AI-toepassingen op de werkvloer en hun impact op werkbaar werk, zodat dit een **collectief leerproces** wordt.

Bronnen

Arnstein, S. (1969). 'A Ladder of Citizen Participation'. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), pp.216-224. Geraadpleegd op 6 september 2023, van <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225>

Bal, M., Benders, J., Dhondt, S., & Vermeerbergen, L. (2021). Head-worn displays and job content: A systematic literature review. Applied Ergonomics, 91, 103285. Geraadpleegd op 6 september 2023, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687020302337?via%3Dihub>

Holubová, B. (2022). Algorithmic management. Awareness, Risks and Response of the Social Partners. Friederich Ebert Stiftung. Geraadpleegd op 15 september 2023, van <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/19524.pdf>

De Coen, A., Van Hoed, M. & Somers, D. (2019). Digitale transformatie op bedrijfsniveau. IDEA Consult. Geraadpleegd op 23 november 2023, van https://www.ideaconsult.be/images/Eindrapport_VIONA_digitale_transformatie.pdf

Lane, M., Williams, M. & Broecke, S. (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 288. Geraadpleegd op 17 oktober 2023, van <https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>

Matt, C. et al. (2015). Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343. Geraadpleegd op 10 oktober 2023 via <http://link.springer.com/10.1007/s12599-015-0401-5>

Meylemans, L., Vanderstukken, A., Vereycken, Y., & Ramioul, M. (2021). Werknemersperspectief binnen Industrie 4.0. Effect van technologiefuncties op gepercipieerde arbeidskwaliteit en bevlogenheid. Gedrag & Organisatie, 34(1), 79-106. Geraadpleegd op 28 september 2023, via <https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/GO2021.01.005.MEYL;jsessionid=JSp1M9vmFgQw2vAcz6aKd4oAWHZv016CzGE3dY9N.auplive-10-240-14-5>

Mollen, A., & Hondrich, L. (2023). From risk mitigation to employee action along the Machine Learning Pipeline. A paradigm shift in European regulatory perspectives on automated decision-making systems in the workplace. Forschungsförderung Working Paper. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung. Geraadpleegd op 6 september 2023, van https://www.boeckler.de/en/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008565.

Oeij, P.R.A., Dhondt, S., Rus, D., & Van Hootehem, G. (2019). The digital transformation requires workplace innovation: an introduction. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 16(3), 199–207. Geraadpleegd op 28 september 2023, via <https://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijttc&year=2019&vol=16&issue=3>.

Omeiri, Maya (geen jaartal). The Future of Work: AI and its Impact on Employee Experience. *New Metrics*. Geraadpleegd op 6 september 2023, van <https://www.newmetrics.net/insights/the-future-of-work-ai-and-its-impact-on-employee-experience/>.

Ponce Del Castillo, A. (2023). AI: discovering the many faces of a faceless technology, ETUI, The European Trade Union Institute. Geraadpleegd op 10 oktober 2023, van <https://www.etui.org/publications/ai-discovering-many-faces-faceless-technology-0>

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid (2023). Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting werknemers 2023. SERV. Geraadpleegd op 27 november 2023, van <https://www.serv.be/stichting/publicatie/hoe-werkbaar-je-job-resultaten-werkbaarheidsmeting-2023>.

Stavana, M. & Elliott, S. (2023). Measuring the Impact of Artificial Intelligence and Robotics on the Workplace. In: Shajek, A., Hartmann, E.A. (eds) *New Digital Work*. Springer, Cham., 16–30. Geraadpleegd op 24 november 2023, van https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26490-0_2

Stowasser, S., Suchy, O., et al. (2020, 13 november). Introduction of AI Systems in Companies. *Lernende Systeme*. Geraadpleegd op 5 september 2023, van <https://www.plattform-lernende-systeme.de/publications-details/introduction-of-ai-systems-in-companies-design-approaches-for-change-management.html>.

Ullrich, A. et al. (2022). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise, *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29-48. Geraadpleegd op 10 oktober 2023, van <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302>

Vereycken, Y., Ramioul, M., Desiere, S., & Bal, M. (2021). Human resource practices accompanying industry 4.0 in European manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(5), 1016-1036. Geraadpleegd op 6 september 2023, van <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-08-2020-0331/full/html>

Vereycken, A. & Ramioul, M. (2022). Weknemersparticipatie bij technologische innovatie. In: Dhondt, S. & Dessers, E. (eds) *Robot zoekt collega. Kritak*, 46 - 64. Geraadpleegd op 27 november 2023, van https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/fulldisplay?docid=lirias3840559&context=SearchWebhook&vid=32KUL_KUL:Lirias&search_scope=lirias_

Colofon

Een publicatie van

Rob Heyman, Pieter Duysbrugh, Jonne van Belle & Willemien Laenens van het Kenniscentrum Data & Maatschappij

Met dank aan

Stichting Innovatie & Arbeid, Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Vlaamse AI academie

Contact

Rob Heyman
Kenniscentrum Data & Maatschappij
Pleinlaan 9
1050 Brussel
info@data-en-maatschappij.ai

Deze publicatie valt onder

Creative Commons licentie 4.0

