

# MANAGEMENT MET DATA: WAT IS DE IMPACT VAN DE DATAFICATIE VAN DE WERKNEMER ?

Data- en AI-technologieën transformeren in toenemende mate de werkplek, met tools die werknemers ondersteunen en processen efficiënter maken. Soms wordt er hierbij op grote schaal data over de werknemers zelf verzameld en gebruikt om werknemers op een automatische wijze aan te sturen. Deze praktijk kan een aanzienlijke impact hebben op verschillende aspecten van de werkomgeving. In deze brAIinfood verkennen we de huidige stand van zaken met betrekking tot gegevensverzameling op de werkplek, de gevolgen ervan en strategieën om mogelijke negatieve effecten te beperken.

## WAT IS DATAVERZAMELING OP HET WERK?

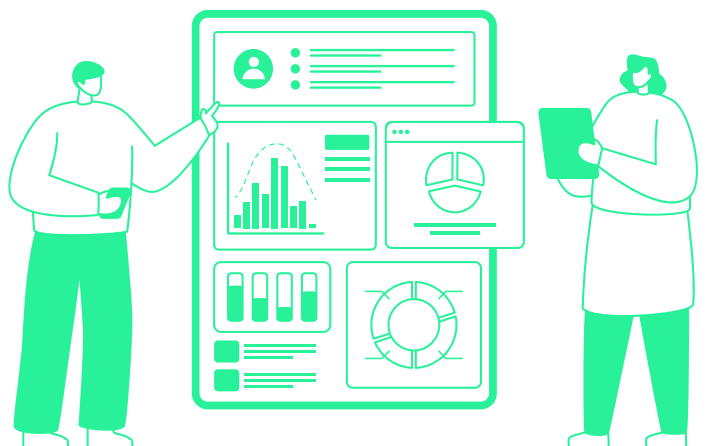
Dataverzameling op het werk gebeurt eigenlijk al decennialang. Het is vrij normaal dat je werkgever je vraagt om je diploma's te uploaden of bij te houden hoeveel uur je aan een bepaald project werkt. Met de komst van 'big data' en AI kunnen werkgevers steeds gedetailleerdere data verzamelen over werknemers, inclusief de manier en snelheid waarop zij hun werk uitvoeren. Wanneer een werkgever deze data gebruikt om werknemers op een geautomatiseerde manier aan te sturen, bijvoorbeeld voor planning en het beoordelen van prestaties, spreken we van **algoritmisch management**.

Een bekend voorbeeld van een sector waar algoritmisch management heel normaal is geworden, is de **'platformeconomie'**. Dit zijn vaak digitale bedrijven en start-ups die goederen en diensten leveren via een online platform, zoals Uber, Deliveroo en Fiverr. De mensen die deze diensten en goederen leveren, worden aangestuurd door AI-systemen die bijvoorbeeld de snelste route berekenen en de volgorde van leveringen bepalen. Daarnaast worden hun prestaties vaak beoordeeld op basis van klantbeoordelingen, zoals cijfers of smileys. In sommige gevallen bepaalt dit zelfs de mate van verloning.

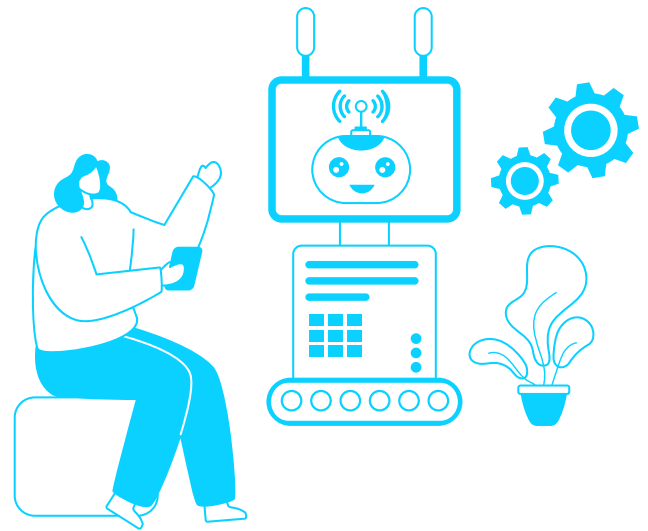
De platformeconomie is een extreem voorbeeld waar algoritmisch management de standaard is geworden, maar **ook in andere sectoren** worden elementen hiervan steeds vaker gebruikt om het werk efficiënter te maken. Dit zijn een aantal voorbeelden van data die worden verzameld op het werk:

- **Persoonsanalyse:** een HR-afdeling kan gegevens verzamelen over de eigenschappen, het gedrag of het professioneel verleden van werknemers om beslissingen te nemen over aanwerving, promotie en ontslag. Bedrijven gebruiken hier steeds meer rekruterings- of evaluatiesoftware voor om delen van dit proces te automatiseren.

- **Prestatiemetingen:** dit kan gaan om het meten van de productiviteit van de werknemer. Werkgevers kunnen tegenwoordig hiervoor heel wat tools raadplegen, zoals bewegingssensoren, GPS-tracking of toetsenbordmonitoring. Een ander voorbeeld is dat van een callcenter, waar gemeten wordt in hoeveel tijd een werknemer een gesprek met een klant kan afronden. Deze data wordt gekoppeld aan andere data en wordt vergeleken met de prestaties van andere werknemers in het kader van evaluatie.
- **Aanwezigheids- en tijdsbeheer:** omvat het bijhouden van werktijden, stiptheid of de tijd die de werknemer nodig heeft om een taak af te ronden. Software voor tijdsregistratie registreert bijvoorbeeld de tijd die aan verschillende taken wordt besteed en helpt bij het identificeren van inefficiënties.
- **Welzijn:** welzijn op de werkplek kan worden opgevolgd met behulp van datagedreven methoden zoals tevredenheidsenquêtes of het monitoren van stressniveaus (via wearables zoals een smartwatch of softwareanalyse (analyse van communicatie- en emailverkeer)). Verder kan ook de betrokkenheid van een personeelslid bij een team in kaart worden gebracht. Via een tool kan het aantal interacties of de actieve participatie van discussies van een werknemer berekend worden.



Naast tools die realtime gegevens van werknemers verzamelen, maken geavanceerde technologieën, zoals machine learning, **voorspellende analyses van werknemers** mogelijk. Deze technologieën analyseren patronen en trends in de verzamelde gegevens om toekomstig gedrag te voorspellen, zoals het inschatten van personeelsverloop of het identificeren van potentiële vaardigheidstekorten. Hierdoor kunnen bedrijven problemen proactief aanpakken en de personeelsplanning optimaliseren.



## MOGELIJKE IMPACT

De dataficatie van werknemers biedt werkgevers **aanzienlijke voordelen en waardevolle inzichten**, die efficiëntie, productiviteit en geïnformeerde besluitvorming kunnen stimuleren. In een ideale wereld kunnen bedrijven hun workflow optimaliseren, prestaties van werknemers verbeteren en trainingsprogramma's afstemmen op individuele behoeften. Een datagestuurde aanpak zorgt ook voor transparantie omdat prestatiecijfers duidelijk zijn en kunnen aangeven wat voor verbetering vatbaar is. Het kan ook persoonlijke ontwikkelings- en welzijnsinitiatieven voor werknemers mogelijk maken, waardoor er een ondersteunende omgeving ontstaat die de algemene werktevredenheid en betrokkenheid kan vergroten.

Er is echter ook **een schaduwzijde** aan dit ideale scenario, want de dataficatie van werknemers kan ook een negatieve invloed hebben op een werkplek.

- **Werkstress:** Verschillende studies tonen aan dat regelmatige of continue monitoring en dataverzameling aanleiding kan geven tot stress, omdat werknemers het gevoel hebben dat ze doorlopend onder toezicht werken en onder druk staan om te presteren. Het kan ook aanzetten tot hogere werkdruk, die fysieke gezondheidsproblemen zoals blessures of veiligheidsproblemen kan veroorzaken. [Dit werd aangetoond in een casus over de magazijnen van Amazon.](#)
- **Verminderde autonomie:** Een werkomgeving die focust op statistieken en daarbij menselijke overwegingen bij beoordeling achterwege laat, kan de werknemer het gevoel geven gecontroleerd te worden (door de introductie van een nieuwe technologie). In [een studie van het Nederlandse Rathenau Instituut](#) naar de impact van algoritmisch management buiten de platformeconomie

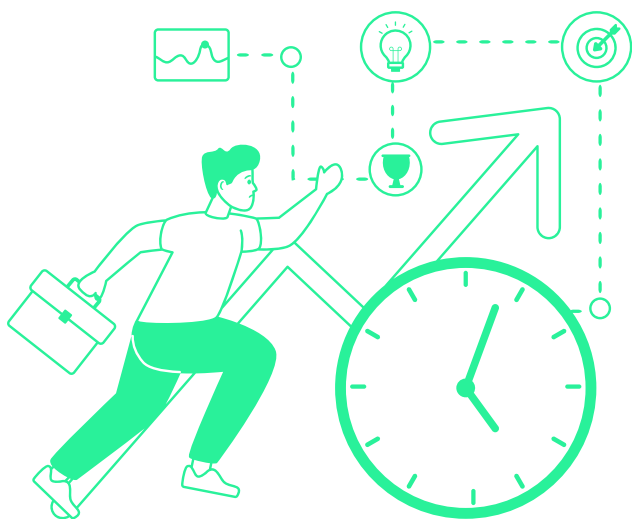
wordt dit sentiment bevestigd bij 28% van de ondervraagde werknemers. Volgens de onderzoekers ondervinden werknemers in deze situatie minder autonomie, meer mentale belasting en een toename van burn-outklachten.

- **Discriminatie:** Dankzij dataprofilering kunnen werkgevers hun werknemers categoriseren en beoordelen op basis van verschillende maatstaven, waardoor het makkelijker wordt om specifiek gedrag of prestatieniveaus te identificeren en aan te pakken. Dit kan leiden tot discriminerende praktijken waarbij werknemers worden gestraft of beloond op basis van datagestuurde profielen die individuele omstandigheden negeren. Het kan ook leiden tot maatregelen tegen werknemers die niet in het ideale gegevenspatroon passen, wat een cultuur van wantrouwen kan bevorderen.
- **Ongelijke machtsverhoudingen:** Dataficatie van werknemers en algoritmisch management zorgen ook voor een grotere machtsconcentratie bij de werkgever. Bijvoorbeeld in de context van de platformeconomie zijn werknemers verplicht om mee te gaan in de datagedreven verwachtingen van de werknemer, omdat het inkomen hiervan afhangt. De technologie die de workflow regelt, kan echter onrechtvaardige praktijken in stand houden, omdat ze vaak wordt gebruikt om rigide prestatienormen af te dwingen, lage lonen te rechtvaardigen of baanzekerheid te ondermijnen, waardoor bestaande ongelijkheden op de werkplek worden verergerd.
- **Privacy & ethiek:** Tot slot kunnen data privacy en het onethisch omgaan met werknemersdata voor bezorgdheden zorgen. Een goed omkaderend beleid is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

## WAT KAN JE DOEN OM NEGATIEVE IMPACT TE VOORKOMEN?

Algoritmes kunnen dus nuttig zijn om het werk te vergemakkelijken en beter te organiseren, maar dan moeten ze wel op **een aanvaardbare en eerlijke manier** worden ingezet, om zo veel mogelijk een negatieve impact te voorkomen. Er zijn een aantal **internationale en nationale wetgevende kaders** van toepassing op algoritmisch management en dataverzameling op het werk, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), evenals de Richtlijn Platformwerk en de Europese AI verordening (die beiden weldra in werking treden). Naast deze voorwaarden en vereisten kan de werkgever vooraf **een grondige analyse uitvoeren naar de mogelijke impact van het algoritme** en mogelijke risico's mitigeren. Hier kunnen verschillende assessments en tools voor worden gebruikt. De [Aanpak Begeleidingsethiek](#) kan bijvoorbeeld waardevol zijn om de verschillende effecten en acties te identificeren samen met werknemers.

Ook is het belangrijk dat **werknemers vanaf het begin betrokken zijn bij de implementatie van dataverzameling en algoritmisch management op de werkvloer**, zodat hun wensen en zorgen worden meegenomen. Naast de impact van het systeem op productiviteit en prestaties, is het nodig om ook **de werkbaarheid van het werk als evaluatiecriteria** te hanteren. De werkomstandigheden, de werkdruk en het welzijn van de werknemers zijn een onontbeerlijke voorwaarde voor een succesvolle adoptie en een positieve impact van een nieuwe technologie en zijn daarom net zo belangrijk als de efficiëntiewinst die de toepassing met zich meebrengt. Wil je meer weten over waarom werknemersbetrokkenheid zo belangrijk is bij de introductie van data- en AI-systemen op de werkvloer? Bekijk dan zeker eens ons [visiepaper over data, AI en werk](#).



*Kenniscentrum Data & Maatschappij (juni 2024).  
Management met data: wat is de impact van de  
dataficatie van de werknemer? brAInfood van  
het Kenniscentrum Data & Maatschappij. Brussel:  
Kenniscentrum Data & Maatschappij.*

*Deze brAInfood is beschikbaar onder een [CC by 4.0 licentie](#).*