

## HOE MAAK JE EEN SUCCES VAN DATA- EN AI- GEDREVEN INNOVATIES IN JE ORGANISATIE?

Wanneer een organisatie een grote interne verandering doorvoert, bijvoorbeeld door een nieuwe technologie te implementeren op de werkvloer, vraagt dat om een grote omschakeling van de organisatie van het werk en van de werknemers. Om zo'n grote verandering te ondersteunen spreken we van change management, ofwel een veranderingstraject.

Werknemers, werkprocessen en de werkomgeving moeten centraal staan in een veranderingstraject, als we willen dat (datagedreven) innovaties echt voor een positieve verandering zorgen op de werkvloer.

Wat zijn belangrijke aandachtspunten bij veranderingstrajecten wanneer datagedreven innovaties of AI worden geïmplementeerd in een organisatie?

In deze brAlnfood lichten we toe waarom het belangrijk is om werknemers een stem en rol te geven en hen actief te laten

participeren in zo'n veranderingstraject, en op welke manier je dit kan doen. We zien vier fasen in een veranderingstraject: een precisering van het doel en de mogelijke impact van de innovatie, een gedegen planning van de verandering, de implementatie van de verandering, waarna je de verandering gaat evalueren en bijsturen. In elke stap moet je werknemers betrekken om de verandering succesvol te maken.

Deze brAlnfood werd ontwikkeld op basis van de [White Paper 'Introduction of AI systems in companies. Design approaches for change management'](#) door Sascha Stowasser, Oliver Suchy et al. (Working Group Future of Work and Human-Machine Interaction) en op basis van de bevindingen uit [het ESF BOOT project](#), waarbij het Kenniscentrum Data & Maatschappij betrokken is.



Kenniscentrum Data & Maatschappij (2023). Hoe maak je een succes van data- en AI-gedreven innovaties in je organisatie? brAlnfood van het Kenniscentrum Data & Maatschappij. Brussel: Kenniscentrum Data & Maatschappij.

Deze brAlnfood is beschikbaar onder een CC by 4.0 licentie.



### FASE 1: DOEL EN IMPACTMETING



Ga met werknemers (en hun teamleiders) in **dialogo**. Schat in wat de (negatieve en positieve) **impact van de toepassing** zal zijn op de bestaande werkprocessen en de organisatiestructuur en -cultuur.

- Waar zien zij opportuniteiten voor automatisering, en waar liever niet?
- Welke werkprocessen vragen om een bijsturing?
- Welke nieuwe vaardigheden en competenties hebben werknemers hierbij nodig?



**Informe**er werknemers (en hun teamleiders) over het doel van de datagedreven toepassing of het AI-systeem.

- Waarom wil je dit implementeren in de organisatie?
- Wat is de verwachte meerwaarde?



Leg hen de **werking van de toepassing** uit, zodat de gevolgen ervan voor de organisatie, de werkvloer en de werknemers duidelijk zijn.

- Neem er de [zeven vereisten voor betrouwbare AI](#) bij en informeer hen over deze vereisten m.b.t. de toepassing.
- Vermijd technische taal en vakjargon, en informeer hen op een begrijpbare en toegankelijke manier.



### FASE 2: PLANNING EN ONTWERP



Vraag **gedetailleerde informatie** aan de aanbieder van de toepassing over de werking, de beoogde resultaten, het format van de output (bv. aanbevelingen, beslissingen, etc.) en de manier waarop zij met gegevens omgaan.

- Vertaal die informatie voor de werknemers die rechtstreeks in contact komen met de toepassing.



Stel, samen met de werknemers, enkele **criteria** op die belangrijk zijn voor het implementatieproces van de technologie, zoals bijvoorbeeld ...

- werknemers te beschermen (bv. privacy, non-discriminatie, veiligheid, etc.),
- betrouwbaarheid te verhogen (bv. kwalitatieve gegevens, transparantie, verklaarbaarheid, etc.),
- de werkverdeling te bepalen (bv. mate van ondersteuning en zelfstandigheid, aanpasbaarheid van toepassing naar werknemer, etc.)
- de werkomstandigheden te ondersteunen (bv. samenwerking, communicatie, training, etc.).



Stel een **gegevensbeleid** op waarin je bepaalt ...

- welke gegevens kunnen verwerkt worden,
- wie deze beheert en hiertoe toegang zal hebben,
- waar deze opgeslagen zullen worden,
- hoe deze zullen worden geanalyseerd,
- waarvoor de gegevens worden verzameld.



### FASE 3: VOORBEREIDING EN IMPLEMENTATIE



Bereid werknemers in een vroeg stadium voor op **mogelijke nieuwe taken en werkprocessen**.

- Voorzie de nodige training om hun competenties verder te ontwikkelen. Zij moeten geen AI-experten worden, maar moeten wel voldoende kennis hebben om aan de hand van een aantal criteria te kunnen bepalen of de toepassing naar behoren werkt.
- Kijk als van toepassing ook naar opleidingen rond onderwerpen zoals kritisch denken, creativiteit, complexe problemen oplossen, projectmanagement, samenwerken, communicatievaardigheden, conflictmanagement, etc.



Verduidelijk de **verantwoordelijkheden** afhankelijk van het niveau van automatische besluitvorming of ondersteuning, en de arbeidsrechtelijke aansprakelijkheid.

▲ → ? Beoordeel in deze fase ook opnieuw de **mogelijke effecten** van de toepassing:

- Identificeer risico's in de activiteiten en diensten die wijzigen door deze toepassing, en identificeer veranderingen in communicatie-, organisatie- en samenwerkingsprocessen,
- Beoordeel of het gegevensbeleid wordt nageleefd: kijk na welke gegevens worden opgeslagen en wie hiertoe toegang heeft,
- Bepaal beschermingsmaatregelen en pas ze toe bij de implementatie van de toepassing,
- Bepaal welke mogelijkheden de toepassing biedt om de effectiviteit ervan te beoordelen en leg vast wie hiervoor verantwoordelijk is,
- Documenteer het effectbeoordelingsproces (bv. datum van inzage in gegevens, genomen besluiten door het AI-systeem en door de medewerker, etc.).



Zet een **pilotproject** op om de nieuwe toepassing uit te testen in een experimentele fase en te evalueren. Betrek hierbij de werknemers en vraag hen om feedback, alvorens de toepassing definitief in te voeren.



### FASE 4: EVALUATIE EN AANPASSING



**Evalueer** frequent de toepassing om mogelijke aanpassingen in het ontwerp, de werkomgeving en de verdere kwalificatie van de werknemers nauw op te volgen.

- Varieer de evaluatiemogelijkheden (workshop, feedbackformulier, etc.) naargelang de mogelijkheden en de beschikbaarheden van de groep (in)directe stakeholders zodat ieder de kans krijgt om de toepassing mee te evalueren.



Geef werknemers de kans om zelf met **oplossingen en ideeën** te komen om de toepassing nog beter te kunnen integreren in de werkpraktijk.

- Bedenk een strategie om die ideeën mee te nemen in het evaluatie- en aanpassingsproces van de toepassing.