

TRENDING ITALIË GEEFT ARMANI MILJOENENBOETE VOOR MISSTANDEN ROND VEILIGHEID



#Phil
Verha
25
sept
2025
0 rea



Psychologische kloof tussen management en medewerkers kan AI-implementatie doen mislukken

Terwijl bedrijven wereldwijd massaal investeren in kunstmatige intelligentie, saboteert maar liefst 40% van de Gen Z-werknemers deze initiatieven. Dit onthulde professor Stefano Puntoni van The Wharton School tijdens een recente internationale online conferentie van 'Reshaping Work'.

Sinds eind 2022 experimenteren organisaties wereldwijd met allerlei generatieve AI-technologieën. Puntoni, co-directeur van Wharton Human-AI Research, presenteerde een onderzoek dat een alarmerende kloof blootlegt tussen “optimistische leidinggevenden” en “angstige werknemers”.

“We bevinden ons op een kantelpunt,” aldus Puntoni. “Algoritmische systemen bemiddelen nu al een breed scala aan werkpraktijken. Ze vervagen de grens tussen mens en machine. Maar je mag nog de meest geavanceerde AI-technologie hebben, als de helft van je werknemers tegenwerkt, dan faalt je strategie gegarandeerd.”

De paradox van ‘optimisme versus angst’

Drie jaar longitudinaal onderzoek onder senior besluitvormers bij grote Amerikaanse bedrijven toont een opmerkelijke evolutie. In 2023 geloofden zowel 80% dat AI de werknemersvaardigheden zou versterken als 75% dat AI werknemers zou vervangen. Deze bijna gelijke verdeling is dramatisch verschoven: want in 2024 steeg het geloof in versterking naar 90%, terwijl de zorgen over vervanging daalden naar 72%.



Professor Stefano Puntoni was de hoofdspreker op de eerste dag van de conferentie ‘Reshaping Work’ die academici, beleidsmakers en bedrijfsleiders samenbracht om de complexe wisselwerking tussen AI, digitale platforms en de toekomst van werk te bespreken.

“De leidinggevenden ontwikkelen door praktijkervaring een genuanceerder beeld van AI’s mogelijkheden en beperkingen,” verklaart Puntoni. “Ze zien AI als productiviteitscatalysator en groeikans. Maar hun optimisme van de top botst keihard met de realiteit aan de werkvloer.”

Die realiteit is zorgwekkend: massaal verzet en onrust, stakingen waarbij AI centraal staat en een systematische ondermijning van bedrijfsstrategieën. Het gevolg is dat miljardeninvesteringen in AI-technologie vastlopen op menselijke weerstand.

Puntoni’s team paste de zelfbeschikkingstheorie van Deci en Ryan toe om te begrijpen waarom zo veel werknemers AI als een existentiële bedreiging ervaren. Hij lichtte dit toe met sprekende voorbeelden. Zo verzetten professionals zich niet tegen technologie op zich, maar wel tegen technologie die hun expertise irrelevant maakt. En algoritmisch management kan individuele productiviteit weliswaar optimaliseren, maar vernietigt tegelijk de sociale infrastructuur die innovatie en kennisdeling mogelijk maakt.”

“ Miljardeninvesteringen in AI-technologie lopen vast op menselijke weerstand. ”

Aanbevelingen voor een vlotte samenwerking

Gebaseerd op zijn onderzoeksbevindingen formuleerde Puntoni vijf interessante implementatieprincipes voor bedrijfsleiders:

1. **Voer systematische evaluaties uit** om te identificeren welke werknemers en rollen de grootste identiteitsbedreigingen ervaren. Data-analisten reageren anders op AI-tools dan klantenservicemedewerkers. Pas je aanpak daar dus op aan.
2. **Bouw AI-systemen die menselijk oordeel, creativiteit en toezicht vereisen.** Vermijd 'black box'-oplossingen die mensen reduceren tot knoppendrukkers. Maak de menselijke rol centraal, niet perifeer.
3. **Budgetteer 30 à 40% van de AI-implementatiekosten voor training,** herscholing en psychologische ondersteuning. Dit is geen overhead maar een missiekritieke infrastructuur.
4. **Wees zeer voorzichtig** met volledig algoritmisch management. Menselijke relaties en sociale verbindingen moeten ontwerprioriteit blijven, zelfs bij een door AI-ondersteunde besluitvorming.
5. **Werknemers moeten veilig kunnen experimenteren,** fouten maken en zorgen uiten. Organisaties die AI-scepticisme bestraffen drijven het verzet naar de coulissen waar het destructiever wordt.

Hij eindigde met enkele essentiële kernaanbevelingen voor een duurzaam “mens-AI partnerschap”. Want organisaties die de psychologische dimensie van AI-adoptie negeren, riskeren niet alleen de mislukking van hun technologie-investeringen, maar ook structurele schade aan bedrijfscultuur en werknemersvertrouwen.

- Monitor niet alleen de effecten op de productiviteit maar ook de werknemersgevoelens, het samenwerkingsgedrag en de onderlinge hulpvaardigheid. Deze ‘zachte’ factoren voorspellen de uiteindelijke AI-adoptie beter dan de eigenlijke technische prestaties.
- Help werknemers om hun professionele identiteit te laten evolueren van “vervangbaar door AI” naar “versterkt door AI.” Dit vereist gerichte coaching en carrièrebegeleiding.
- Identificeer en behoud die vakgebieden waar menselijke capaciteiten superieur blijven: complexe probleemoplossing, ethische afwegingen, creatieve synthese, emotionele intelligentie...

- Creëer werkprocessen die optimaal gebruik maken van zowel menselijke als kunstmatige intelligentie, waarbij beide partners hun sterke punten kunnen inbrengen.
- Investeer zwaar in AI-geletterdheid zodat medewerkers goed geïnformeerde partners worden in plaats van passieve gebruikers. Een goed begrip reduceert de angst en verhoogt de adoptie.
- Ontwikkel duidelijke richtlijnen voor een verantwoorde AI-implementatie die werknemersrechten en menselijke waardigheid centraal stellen.

De toekomst van werk

“De vraag is niet of AI werk zal transformeren—dat gebeurt al,” besloot Puntoni. “De vraag is of deze transformatie gekenmerkt wordt door menselijk floreren of massale verdringing en vervreemding.” Een succesvolle AI-economie draait niet om technologische suprematie, maar om organisaties die technologie en psychologie gelijktijdig en optimaal integreren.



Carine van Oosteren is senior adviseur innovatiebeleid bij het Nederlandse TNO Vector en was een van de panelleden van een online debat en moderator van een rondetafel op de tweede dag in Brussel.

Carine Van Oosteren van TNO vond de boodschap van Puntoni heel belangrijk: “Houd oog voor de mens in je AI-transitie. Het is zo gemakkelijk om te focus te leggen op de mogelijke voordelen in de vorm van productiviteitswinst of een bijdrage aan de arbeidsmarkttekorten. Maar als je onvoldoende aandacht hebt voor de mensen ga je die voordelen waarschijnlijk niet halen. Zou dit de verklaring zijn voor tot nu toe zeer beperkte resultaten van de inzet van genAI?”

Bij TNO onderzoekt zij mee de impact van sociale, economische en technologische ontwikkelingen op werk, met een specifieke aandacht voor de toekomst van werk en de rol van AI. Ze beaamde dan ook de relevantie van de boodschap van Puntoni voor bedrijfsleiders: “Investeer evenveel in de menselijke kant van AI als in de technische kant, of je riskeert dat je AI-strategie implodeert door interne weerstand.”

Nabesprekingen

De volgende dag bespraken diverse stakeholders concrete beleidspaden en de Europese regulatoire kaders tijdens een beleidsgerichte bijeenkomst in Brussel. De namiddag begon met een panel met vertegenwoordigers van De Europese Commissie, LinkedIn, De Raad voor Europa en Eurofound.

Zelf was Carine Van Oosteren daarna verantwoordelijk voor een, van de voor Reshaping Work typische, rondetafelgesprekken: “Ik had expres een provocerende stelling gekozen: *‘het gebruik van AI maakt ons lui, afhankelijk en uiteindelijk zelfs minder intelligent’*. Mijn tafelgenoten waren het daarmee eens. Velen hadden daarom een haat-liefde relatie met het gebruik van generatieve AI: het is heel handig, maar wil ik het eigenlijk wel gebruiken? Wanneer wel en wanneer niet? Sommigen vertelden dat hun organisaties eigen GPT-modellen gelanceerd hadden en dat ze geen andere AI-modellen mogen gebruiken...” Onder meer via het algoritmisch management is AI dus een grote game changer voor alles wat met werk te maken heeft. En dit zal alleen maar toenemen. We hebben het eind nog niet gezien.

Eén conclusie staat als een paal boven water: Er zijn meer duurzame ruimtes nodig waar verschillende maatschappelijke actoren in open dialoog kunnen gaan, niet alleen over regelgeving, maar ook over dagelijkse praktijken, risico's en kansen van AI op het werk. In die zin was dit nieuwste initiatief van Reshaping Work zeker geslaagd.

Lees ook:

- [Hoe is het met jouw ‘digitale mindset’ gesteld? \(Nabeschouwingen van de Reshaping Work Conference\)](#)
- [Alle stakeholders rond de toekomst van werk zijn welkom bij Reshaping Work](#)

💡 [AI, Reshaping work, technologie, toekomst van werk](#)

 Print











Over de auteur



Over #Philip Verhaeghe

Philip Verhaeghe is een onafhankelijk governance adviseur en een freelance redacteur over ondernemerschap en bestuur voor vakbladen, bedrijven en organisaties. Onderzoekt zowel de nieuwste trends als de klassieke uitdagingen die het verschil kunnen maken in de bestuurskamer of het directiecomité. Is als freelance redacteur ook actief voor onder meer Bestuurder”, “Guberna” en “Etion”. Werkte als algemeen secretaris voor