

# De praktijk

## De praktische waarde van de AI-toepassing

In elke organisatie zijn al werkprocessen voor werving & selectie, training en coaching. Een nieuwe technologie verandert dat werkproces: verbetert het proces, lost problemen op of creëert mogelijkheden. Daarom wil je inventariseren welk probleem de AI-toepassing gaat oplossen of welk proces het moet ondersteunen. Inventariseer daarom de vraagstelling: waarom zou de AI-toepassing worden toegepast? Wat is het op te lossen probleem? In welk werkproces? Waarvoor zou de AI-toepassing hierbij worden ingezet en waarom?

Zodra het proces of het probleem duidelijk is, is het interessant wat de AI-toepassing daaraan toevoegt of verandert. De leveranciers of de ontwikkelaars van de AI-toepassing weten welk resultaat de AI-toepassing levert. Verzamel en beoordeel informatie over meetpretentie, gebruiksdoel en de werking (vraag documentatie op bij de leverancier).

Het in gebruik nemen van de AI-toepassing zal leiden tot verandering van werkprocessen. Hierbij zijn drie zaken van belang. Gebruikers gaan op een andere manier werken. Gaat het dan om *decision support*? Of werkt de AI autonoom? En is er supervisie? Zullen de gebruikers kunnen zien hoe de AI toepassing werkt en de mogelijkheid hebben om de toepassing te corrigeren? AI toepassingen creëren ook allerlei mogelijkheden voor de organisatie: denk aan verbetering van het werkproces en aan efficiency voor de gebruikers. Daarnaast kan een toepassing ook de cliënten op allerlei manieren dienen doordat de kwaliteit beter wordt of omdat een proces sneller, duidelijker en vriendelijker wordt. Het omgekeerde kan ook het geval zijn. De vraag is daarom hoe het nieuwe werkproces eruit gaat zien en welke gevolgen dat heeft voor cliënten, gebruikers en de organisatie.

Tot slot gaat het erom of de AI past bij de vraagstelling: de verbetering of de oplossing. Elke technologie heeft voor- en nadelen. De vraag is wat de AI kan en wat niet. Welk deel van het werkproces wordt verbeterd en wat zijn bijeffecten? Is de AI nodig bij de vraagstelling? Waarom heeft (deze) AI-toepassing de voorkeur en zijn er alternatieven?

## Kwaliteit van de AI

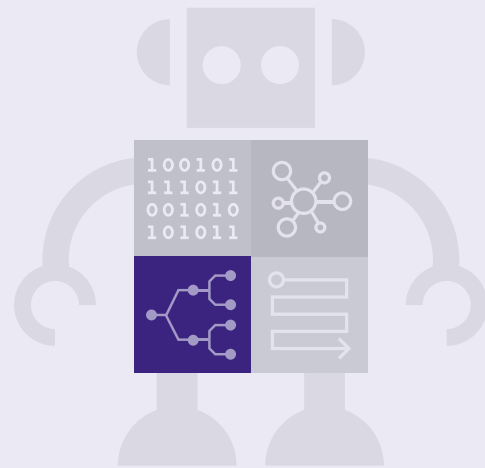
- Welk probleem gaat de AI oplossen?
- Wat is het prestatieverschil met de menselijke expert(s)?
- Wat is de bewezen werking van de AI-toepassing?
- Welke bijwerkingen (bias) is er aan de orde/mogelijk?
- Welke informatiewaarde voor de kandidaat/werknemer?
- Welke informatiewaarde en efficiency voordelen voor werkgever?
- Hoe ziet het werkproces met de AI toepassing eruit?
- Kennen de betrokkenen het proces, de regelgeving, en de vereisten?
- Is er supervisie?
- Gaat het om decision support of decision making?

## Wat zijn mogelijkheden van AI in het HR-werkveld?

AI is relatief nieuw, dus ook de toepassing ervan in het werkveld. Momenteel wordt AI vooral ingezet bij de werving en de voorselectie, dus voorafgaand aan de selectiefase. Bij de werving kun je denken aan gerichte advertencampagnes, zodat een specifieke voor de werkgever relevante doelgroep wordt bereikt. Bij de voorselectie gaat het om AI-toepassingen die cv's en sollicitatieformulieren beoordelen. Ze worden ingezet om bijvoorbeeld te bepalen wie er aan de eisen voldoet en of er op basis van het cv vast een indicatie van de geschiktheid voor de functie kan worden gegeven.

Een aantal firma's ontwikkelt nu AI-toepassingen voor diagnostiek en assessment. Zo worden momenteel 'game-based assessments' toegepast; assessments verpakt in games, waarbij tijdens het 'spelen' informatie wordt verzameld. Denk daarbij niet alleen aan de reacties van de speler tijdens het spel, maar ook aan kenmerken van die reacties, zoals de snelheid, de vasthoudendheid of diversiteit ervan. De verzamelde informatie wordt door middel van AI gecombineerd en kan worden gebruikt om een uitspraak te doen over gewenste eigenschappen of vaardigheden voor een functie en/of een voorspelling te doen met betrekking tot het toekomstig functioneren. Ook wordt geëxperimenteerd met de inzet van een robot met een menselijk gezicht bij interviews, waarbij gezichtsexpressies, verbale en paraverbale expressies worden gemeten met als doel om biasvrije selectiegesprekken te voeren. Iets vergelijkbaars is mogelijk met video-interviews.

Er zijn toepassingen met algoritmen die de interactie aangaan met mensen. Bijvoorbeeld om te adviseren over loopbanen of beroepsmogelijkheden. In de werving en selectie zijn er AI-toepassingen voor interactie met sollicitanten. Er zijn toepassingen die vragen van sollicitant beantwoorden, die de sollicitant adviseren over mogelijkheden voor passende functies en afspraken inplannen met recruiters.



## Wat zijn de voordelen van AI bij werving en selectie?

Efficiency is het meest gehoorde voordeel van AI. Het is op grote schaal toe te passen, waardoor sommige taken sneller kunnen en eenvoudiger worden. Het beoordelen van cv's bijvoorbeeld, kan bij grote belangstelling voor een functie heel arbeidsintensief zijn. Een AI die cv's beoordeelt, bespaart de organisatie tijd en maakt het mogelijk sneller te reageren op een sollicitant. De snelheid en de feedback van een AI-toepassing die onmiddellijk de interactie aangaat met een sollicitant draagt bij aan de 'candidate journey' en het merk van de werkgever in de arbeidsmarkt.

Het inzetten van innovatieve methoden zoals AI kan ook aantrekkelijk zijn voor een specifieke, schaarse doelgroep voor werkgevers. Denk aan LinkedIn die openbare gegevens gebruikt voor zoekopdrachten en pushberichten. Potentiële geschikte werknemers die zelf niet op zoek zijn naar ander werk krijgen gericht vacatures voorgesteld. Volgens LinkedIn heeft dit de respons op vacatures met 50% verhoogd.

In veel selectieprocedures worden algoritmen al langer gebruikt voor de voorselectie van sollicitanten. AI heeft ook toepassingen in de selectiefase. Neem een uitgebreid dossier van een sollicitant. De gegevens hierin kunnen op een nuttige manier worden verwerkt door een algoritme en aan een expert worden aangereikt.

Waar mensen werken, dus ook in werving en selectie, is er sprake van bewuste of onbewuste bias (Greenwald & Banaji (1995)). Een AI-toepassing die experts ondersteunt kan nuttig zijn om juist de bias uit de beoordeling van de menselijke experts te halen. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer de toepassing wordt "getraind" met gegevens waaruit bepaalde persoonlijke achtergrondgegevens bewust zijn verwijderd. Of wanneer de toepassing juist doelstellingen meekrijgt die te maken hebben met "fairness". Veel aanbieders beweren dat hun AI-toepassing juist objectiever en transparanter is dan een menselijke recruiter.

## Valkuilen en knelpunten bij AI-gebruik

De belofte van een nieuwe technologie wordt niet altijd waargemaakt. Voor sommige van eerder de genoemde voordelen van AI ontbreekt de onderbouwing met onderzoek of is zelfs het tegendeel aangetoond. Zo zou AI menselijke beoordelingsfouten voorkomen. In potentie zou AI daarom bijvoorbeeld in staat zijn vaker en meer geschikte kandidaten te vinden dan nu via traditionele methoden gebeurt. Ook is AI in potentie zonder waardeoordeel, dus zouden ze gebruikt kunnen worden voor het opsporen en vermijden van bias. Vooral nog is dit echter nog niet uit onderzoek gebleken (**van Breemen 2020**). Met betrekking tot bias wijzen zowel onderzoek als opinie nog vooral op het tegendeel. Daar waar AI wordt ingezet bij beoordeling wordt vaak achteraf juist meer bias geconstateerd. We noemden al het voorbeeld van de discriminatie van vrouwen en mensen van kleur door een AI-toepassing in de selectie bij Amazon. AI presteert natuurlijk niet bij voorbaat slechter dan andere methoden. Maar als de trainingsdata bias bevat en daarop niet wordt ingegrepen, zal AI die bias overnemen. Dus blijft voorzichtigheid geboden.

**Bias**, en daardoor optredende discriminatie, is een belangrijke te vermijden valkuil. Dit is natuurlijk schadelijk voor de benadeelde sollicitanten, maar ook voor de reputatie van de organisatie. Door de mogelijkheden van AI rijzen echter meer ethische vragen. Voor sommige toepassingen worden bijvoorbeeld je gezichtsuitdrukkingen en stemkenmerken in kaart gebracht. Hoe je gezicht eruitziet of hoe je stem klinkt, daar heb je niet of nauwelijks invloed op en kun je niet veranderen. Mag het beoordelen op dat soort aspecten eigenlijk wel, en is dat eigenlijk wenselijk? Er speelt dan ook een 'dilution effect'. Als informatie die niet belangrijk of zelfs ongewenst is, wordt meegewogen, krijgt de belangrijke informatie minder gewicht in de beslissing.

Een ander issue is **de transparantie** van de gebruikte AI. Als er een beslissing wordt genomen op basis van de toepassing, moet duidelijk zijn wat daarbij de beweegredenen zijn geweest. Hoe belangrijker de beslissing en des te sterker de impact van de beslissing op de betrokkene (*wel of niet de felbegeerde baan krijgen? Is hier sprake van een vijand die moet worden uitgeschakeld of een onschuldige burger?*), des te belangrijker dit is. De AI-toepassing moet dus inzichtelijk (*er moet inzagemogelijkheid zijn*) en transparant (*geen verborgen werking*) zijn, en hoe de AI werkt moet uitlegbaar aan leken. Maar is dat ook altijd mogelijk? Deep learning algoritmen zijn vaak zelfs door de AI-ontwikkelaars zelf niet uit te leggen door het zelflerende aspect. En wie is aansprakelijk voor de fouten die worden gemaakt door het systeem? Veelal wordt er gepleit voor 'a human in the loop', oftewel dat er altijd menselijke betrokkenheid is bij en invloed is op de besluitvorming bij de toepassing van AI.

AI maakt het mogelijk grote hoeveelheden data te verwerken. Dit heeft gevolgen voor de privacy. Gegevens mogen van de wet alleen worden gebruikt na toestemming. Maar als je je gegevens openbaar op het internet hebt gezet (op social media), heb je dan toestemming gegeven om op geschiktheid te worden beoordeeld voor een functie waarop je al dan niet hebt gesolliciteerd?

### Kruisverwijzing EU wet

Om dit deel af te ronden: AI-toepassingen hebben valkuilen om rekening mee te houden. Er kunnen verschillen ontstaan tussen de voorspellingen van een AI-toepassing en de oordelen van de experts. Een uitleg vind je hier. Zie ook **de checklist voor psychologen**.