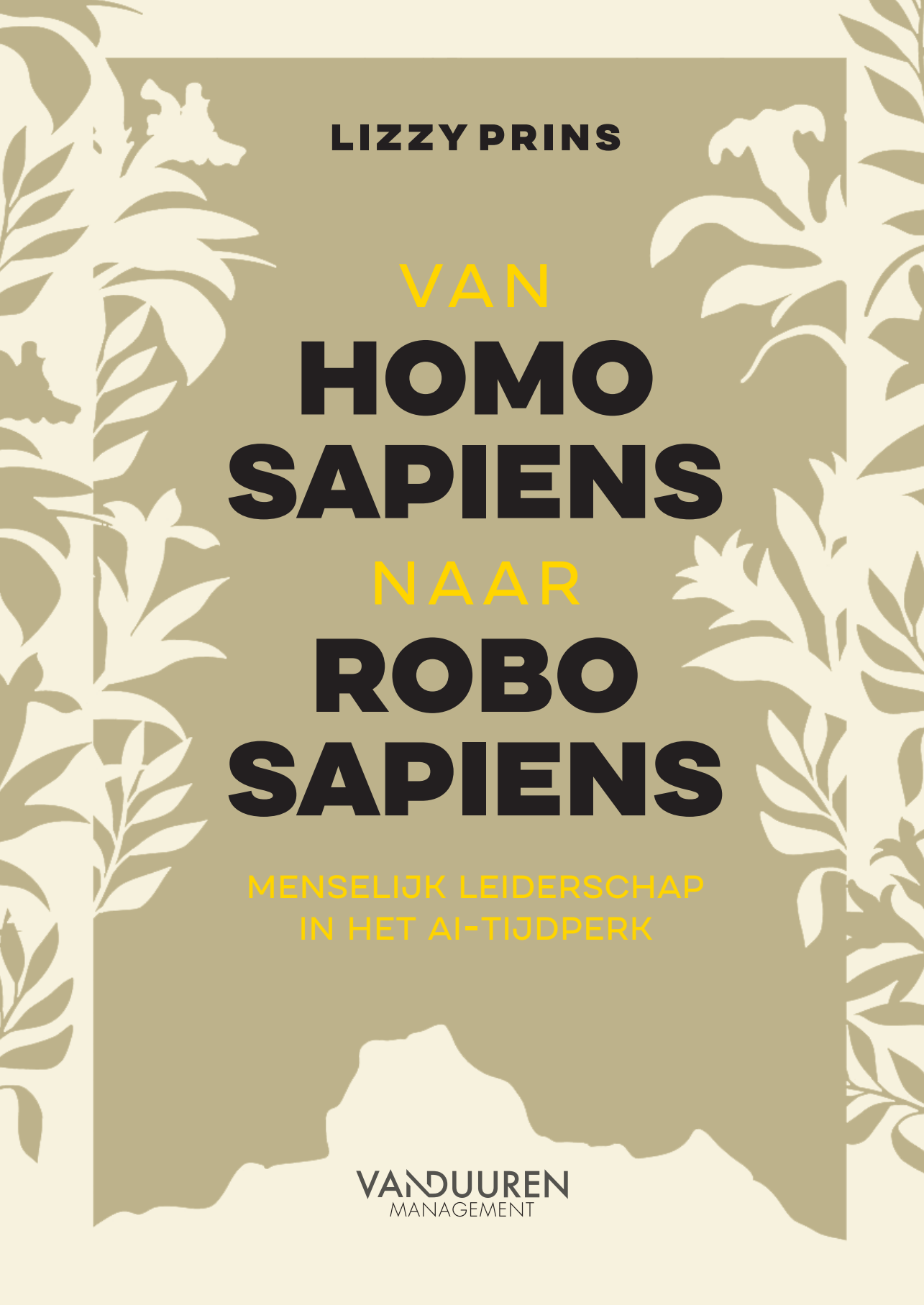


VAN HOMO SAPIENS NAAR ROBO SAPIENS



LIZZY PRINS

VAN
HOMO
SAPIENS
NAAR
ROBO
SAPIENS

**MENSELIJK LEIDERSCHAP
IN HET AI-TIJDPERK**

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD: Welkom in de toekomst	8
INLEIDING: De nieuwe intelligentie ontwaakt	10
Leeswijzer	13
DEEL I	
DE TRANSFORMATIE VAN LEIDERSCHAP	16
1 De transformatie van leiderschap	18
1.1 AI: Van hippe term naar dagelijkse praktijk	18
1.2 Vier gebieden waar AI direct impact heeft	23
1.3 Leiderschapsvaardigheden in het AI-tijdperk	27
1.4 FAB FIVE in actie: Fundament leggen	33
2 De transformatie van werk: AI als collega	37
2.1 Ruimte voor betekenis: Hoe AI routinetaken overneemt	38
2.2 Krachtige combinaties: AI en RPA in de dagelijkse praktijk	41
2.3 De autonome assistent: AI-agents als proactieve partners	42
2.4 De werkplek van morgen: Nieuwe samenwerkingsmodellen	45
2.5 Van toekomstbeeld naar realiteit	54
2.6 FAB FIVE in actie: Een blauwdruk voor getransformeerd werk	56

DEEL II

DE TRANSFORMATIE VAN DE ORGANISATIE	60
3 Innovatie heruitgevonden: AI als inspirator	62
3.1 AI als katalysator voor innovatie	62
3.2 De magie van mens-AI-samenwerking in innovatie	68
3.3 De routekaart naar AI-innovatie: Een strategisch raamwerk	74
3.4 Van concept naar resultaat: Effectieve AI-innovatietools	78
3.5 Cultuur als sleutel: Het menselijke aspect van AI-innovatie	81
3.6 Blik vooruit: De toekomst van AI-gedreven innovatie	87
3.7 FAB FIVE in actie: Fascineren en inspireren als strategische pijler	89
PRAKTIJKCASE: Jortt – Hoe AI klantenservice transformeert	92
4 De slimme organisatie	96
4.1 AI-leiderschap in de praktijk: Strategie naar actie vertalen	98
4.2 Een AI-vriendelijke cultuur bouwen	105
4.3 Systematisch implementeren: Stapsgewijze verandering	108
4.4 Weerstand ombuigen naar energie	114
4.5 Succes meten en verankeren	120
4.6 FAB FIVE in actie: Leiderschap activeren op alle niveaus	122
5 De menselijke wow-factor	124
5.1 Onvervangbare menselijke kwaliteiten: Waar AI niet bij kan	129
5.2 Mens en AI als partners: Elkaar versterken in plaats van vervangen	145
5.3 Het menselijke gezicht van technologie: Warmte in een digitale wereld	132
5.4 De toekomst bouwen: Ontwikkelen van menselijke superpowers	135
5.5 FAB FIVE in actie: De menselijke dimensie versterken	137

DEEL III

VAN VISIE NAAR IMPLEMENTATIE	140
6 Overleven in de AI-jungle: Ethiek en andere survival skills	142
6.1 Menselijke controle behouden: De uitdagingen van AI-besluitvorming	142
6.2 De privacy-paradox: Waarom we anders handelen dan we zeggen	146
6.3 Kompas voor ethische besluitvorming	150
6.4 Voorbij zwart-witdenken: De ethische schuifjes-methode	154
6.5 Moedig navigeren: Je rol als ethisch leider in het AI-tijdperk	155
6.6 FAB FIVE in actie: Ethiek en verantwoordelijkheid	162
7 Een roadmap voor AI-implementatie	164
7.1 Het AI-Integratie Groeimodel: De vijf fasen van AI-adoptie	164
7.2 Voorbereiding: Eerlijk in kaart brengen waar je staat	168
7.3 Routeplanning: Strategische keuzes voor je AI-reis	175
7.4 Eerste stappen: Van experiment naar bewijs	177
7.5 De horizon verkennen: Van pilot naar organisatiebrede implementatie	180
7.6 FAB FIVE voltooid? Continue vernieuwing: AI-implementatie als cyclisch proces	184
8 Werk in 2035: Voorbereid zijn op het AI-tijdperk	187
8.1 Nederland in 2035: AI als onzichtbare ruggengraat	188
8.2 Synergie in de praktijk: Hoe mens en AI elkaar versterken	190
8.3 Kenniswerk heruitgevonden: Van routine naar betekenis	197
8.4 De T-shaped leider van morgen: Jouw nieuwe competenties	200
8.5 FAB FIVE evolueert: Een krachtig framework voor de toekomst	203
EPILOOG: Voorbij de technologie	207
Complete AI-leiderschaps toolbox	209
Met dank aan de experts	212
Bronnen	214
Over de auteur	216
Een manifest voor menselijk leiderschap in het AI-tijdperk	218

VOORWOORD

Je staat voor een bijzondere uitdaging. Terwijl technologiebedrijven je overspoelen met beloftes over wat AI kan, worstelen jij en je team met praktische vragen: 'Hoe implementeren we dit zonder de menselijke kant te verliezen?', 'Waar beginnen we eigenlijk?' en 'Hoe nemen we mensen hierin mee?'

Dit zijn geen technische vragen, maar diep menselijke uitdagingen die raken aan de essentie van ons werk en onze identiteit. Precies daarom heb ik dit boek geschreven.

Laten we eerlijk zijn: het tempo waarin AI zich ontwikkelt, is duizelingwekkend. Wat eind 2022 begon met de lancering van ChatGPT – dat in slechts twee maanden 100 miljoen gebruikers bereikte – heeft zich ontpopt tot een transformatie die alle sectoren raakt. Als leider voel je de druk om mee te bewegen, maar ook de verantwoordelijkheid om dit weloverwogen te doen.

In mijn werk zie ik steeds hetzelfde patroon. Teams die experimenteren met AI-tools zonder duidelijke richting. Leaders die worstelen met het vinden van de juiste balans tussen innovatie en stabiliteit. Medewerkers die zich afvragen wat AI betekent voor hun toekomst. En ondertussen tikt de klok door, want stilstand is geen optie meer.

Technologie en innovatie hebben mij altijd gefascineerd. Al ruim tien jaar volg ik met grote interesse hoe AI en robotisering onze wereld veranderen. Als voormalig HR-directeur vraag ik me steeds af wat deze ontwikkelingen betekenen voor de toekomst van werk. Het mooie is: door mijn achtergrond kan ik twee werelden verbinden – ik begrijp de technologie én heb oog voor de menselijke kant. Deze balans maakt mijn inzichten extra waardevol.

Het goede nieuws? Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. In dit boek deel ik de lessen die ik leerde bij het begeleiden van tientallen organisaties in hun AI-reis. Lessen over hoe je teams meeneemt in een transformatie die soms duizelingwekkend is. Over hoe je een cultuur bouwt waarin experimenteren mag en fouten maken wordt gezien als leermoment. Over hoe je technologie inzet niet als doel op zich maar als middel om menselijke kwaliteiten te versterken.

Om je te helpen door dit nieuwe landschap te navigeren, heb ik het FAB FIVE-framework ontwikkeld – een praktische routekaart die je door dit boek en daarna door je eigen AI-transformatie zal leiden. Geen statisch stappenplan, maar een flexibel proces dat je helpt om AI effectief in je organisatie te integreren.

De kern van mijn boodschap? AI gaat niet om technologie, maar om transformatie. Niet om het vervangen van mensen, maar om het heruitvinden van werk. Het gaat om het creëren van een omgeving waarin technologie en menselijkheid elkaar versterken in plaats van beconcurreren.

Mijn intentie met dit boek is niet om je te overtuigen van de nieuwste technologie, maar om je te helpen weloverwogen keuzes te maken in een landschap dat razendsnel verandert. Om je de handvatten te geven die je nodig hebt om niet alleen mee te bewegen met verandering, maar om verandering actief vorm te geven.

Want uiteindelijk gaat het niet om de tools die we gebruiken, maar om de impact die we ermee maken. Niet om hoe snel we veranderen, maar om hoe wijs we met deze verandering omgaan. Niet om wat technisch mogelijk is, maar om wat menselijk waardevol is.

Mijn persoonlijke missie is om organisaties te helpen technologie in te zetten op een manier die werk niet alleen efficiënter maakt, maar ook menselijker. Waarin AI niet wordt gezien als bedreiging, maar als kans om terug te keren naar wat ons menselijk maakt: creativiteit, empathie en verbinding. Deze missie begint bij leiders zoals jij, die de toon zetten en de richting bepalen.

En dan de vraag die waarschijnlijk op je lippen brandt: 'Is dit boek geschreven met behulp van AI?' Dit boek bevat mijn eigen kennis en inzichten. Niet voor niets heb ik bijna een jaar aan dit boek geschreven, maar natuurlijk heb ik me zo nu en dan laten inspireren door AI. Zo heeft AI me geholpen bij het redigeren van teksten, het structureren van ideeën en het uitwerken van bepaalde concepten. Dit is precies het soort samenwerking waar ik voor sta: technologie als versterker, niet als vervanger.

Of je nu aan het begin staat van je AI-reis of al volop experimenteert, dit boek biedt je inzichten en tools om de volgende stap te zetten. En misschien nog belangrijker: het helpt je om je team mee te nemen in deze transformatie, zodat jullie samen de toekomst vormgeven in plaats van erdoor overweldigd te worden.

Jouw missie, als je ervoor kiest om die te aanvaarden, is het ontwikkelen van een strategische visie op de toekomst van werk binnen jouw organisatie. Gebruik AI als je geheime wapen en inspireer je team om samen te groeien in dit nieuwe, spannende tijdperk. We staan aan de vooravond van ongekende mogelijkheden en uitdagingen, en leiderschap zal de sleutel zijn om succesvol door deze veranderingen te navigeren.

Laten we beginnen!

INLEIDING

De nieuwe intelligentie ontwaakt

Stel je eens voor hoe je werkdag er in 2035 uit zou kunnen zien. Je stapt het kantoor binnen waar een holografische receptionist je met een glimlach verwelkomt: 'Goedemorgen! Die belangrijke klantpresentatie staat vandaag op de planning. Je VR-bril ligt klaar.' Je collega Peter loopt voorbij met zijn nieuwe holografische notitieboekje, nog niet helemaal doorhebbend hoe het werkt: 'Wist je dat je notities kunt maken door alleen maar te denken? Ik heb per ongeluk mijn boodschappenlijstje met de hele afdeling gedeeld!'

In de vergaderruimte zie je Ilse met een VR-bril op. 'Ben je aan het gamen tijdens werk?' vraagt je plagerig. 'Nee joh,' lacht ze. 'Ik presenteer een nieuwe strategie aan de klant in een virtuele boardroom met uitzicht op de Bahama's. Sluit je aan?'

Bij de lunch sta je in de rij voor een verse smoothie. Je collega's zijn verwickeld in een potje holografisch schaken tijdens hun pauze. Babette checkt haar stressniveaus op haar smartwatch: 'Zullen we samen een mindfulness-sessie doen in het kantoor-bos? Het helpt echt!'

Terug op je werkplek verwelkomt je AI-agent je: 'Ik heb de data geanalyseerd en enkele belangrijke trends gevonden. De verkoopcijfers zijn deze maand met 15 procent gestegen, maar in de regio Utrecht blijft klanttevredenheid achter. Ik heb drie mogelijke oorzaken geïdentificeerd.' Je neemt even de tijd om de visualisaties te bekijken en de inzichten te verwerken. Dankzij deze technologie heb je meer ruimte voor wat écht telt: strategische beslissingen, creatieve oplossingen en échte gesprekken met je team.

Klinkt dit als sciencefiction? Minder dan je denkt. De contouren van deze toekomst tekenen zich al om ons heen af. We bevinden ons midden in een transformatie die al onze ideeën over werk op zijn kop zet.

Ik zie het in mijn dagelijkse praktijk: bedrijven die AI omarmen, behalen indrukwekkende resultaten. Neem bijvoorbeeld een financieel adviseur die me laatst vertelde: 'Voor het eerst in jaren heb ik écht het gevoel dat ik mijn klanten help in plaats van alleen hun cijfers te analyseren.' Of die marketingmanager die verzuchtte: 'We maken nu in één middag campagnes die vroeger weken kostten, en ze zijn nog beter ook!'

Dit zijn geen uitzonderingen – dit is de nieuwe realiteit voor organisaties die AI slim inzetten.

Maar deze verandering brengt ook grote uitdagingen met zich mee. De afgelopen jaren heb ik honderden professionals gesproken en daaruit bleek dat hun grootste zorgen niet technisch van aard zijn, maar menselijk. AI implementeren is meer dan wat tools installeren. Het is je hele organisatie voorbereiden op een nieuwe manier van werken.

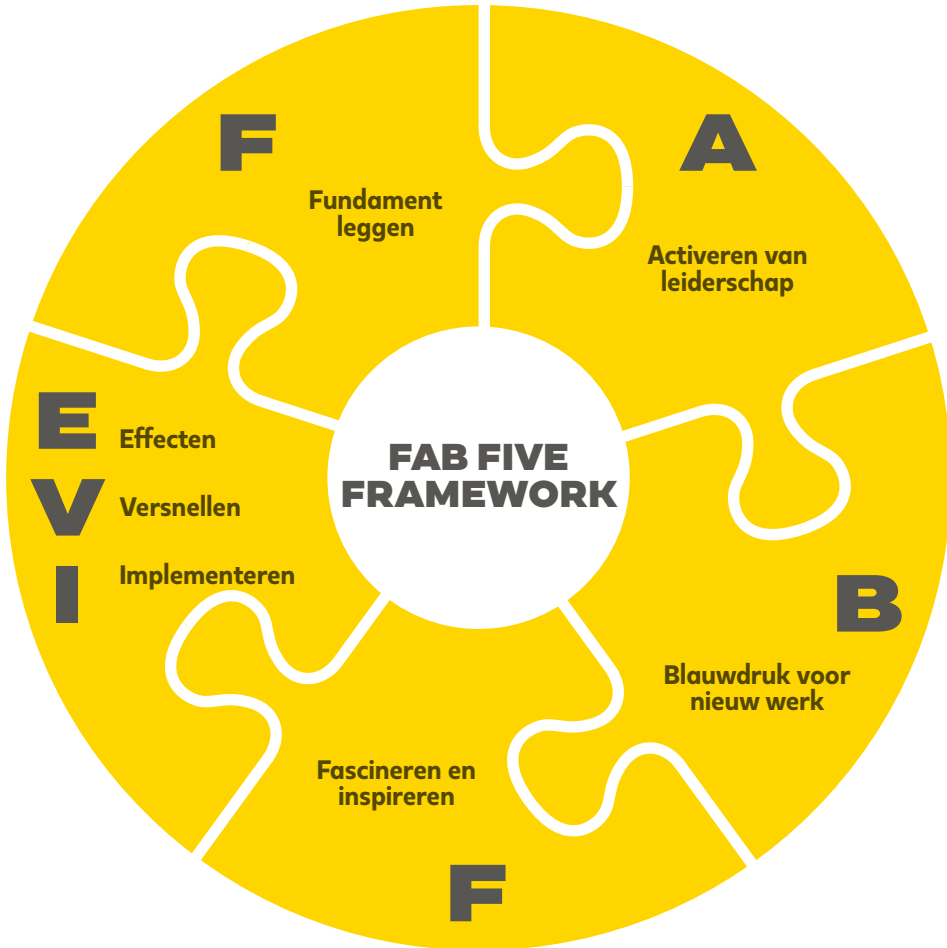
Achter alle succesverhalen die je overal leest, gaat een reis schuil. Een reis vol experimenten, leermomenten en soms ook frustraties. Want weet je wat de échte uitdaging is? Niet de technologie zelf, maar het meenemen van je mensen in de verandering. Dat is waar veel organisaties vastlopen.

Een IT-directeur vertelde me laatst: 'We hebben state-of-the-art AI-tools, maar niemand gebruikt ze.' Een teamleider verzuchtte: 'Mijn mensen zijn bang dat ze hun baan verliezen, hoe vaak ik ook vertel dat het juist om versterking gaat, niet om vervanging.' Dit zijn de échte struikelblokken – en precies waarom leiderschap in het AI-tijdperk zo belangrijk is.

De organisaties die wél succesvol zijn, delen een gemeenschappelijk inzicht: AI implementeren is geen IT-project maar een organisatiebrede transformatie die nieuwe vaardigheden, cultuurverandering en vooral nieuw leiderschap vereist.

Nu we begrijpen wat er op het spel staat – de enorme kansen én de diepe uitdagingen – is het tijd voor een praktische aanpak. Het FAB FIVE-framework dat ik in dit boek introduceer, is gebaseerd op de ervaringen van tientallen organisaties die deze reis al maken:

- **F – Fundament leggen:** Hier creëer je de basis – technisch én cultureel – voor succesvolle AI-implementatie
- **A – Activeren van leiderschap:** Ontwikkel leiderschap op alle niveaus, van directie tot werkvloer
- **B – Blauwdruk voor nieuw werk:** Herontwerp hoe werk eruitziet als mens en AI samenwerken
- **F – Fascineren en inspireren:** Creëer energie en momentum voor verandering
- **I – Implementeren** en
- **V – Versnellen** van
- **E – Effecten:** Breng AI systematisch in de praktijk en vergroot de impact.



De vijf kerncomponenten van het FAB FIVE-framework, zoals afgebeeld het figuur hierboven, bieden een gestructureerde aanpak voor succesvolle AI-transformatie.

Het FAB FIVE-framework is geen rigide stappenplan, maar een flexibel proces dat je helpt om AI effectief in je organisatie te integreren. In de komende hoofdstukken neem ik je mee door elk element, met praktijkvoorbeelden, concrete handvatten en eerlijke verhalen over zowel successen als mislukkingen.

Want als ik één ding heb geleerd in mijn jaren als spreker, trainer en begeleider: iedereen gaat met generatieve AI te maken krijgen. En dat is helemaal niet eng of bedreigend – het zit vol kansen. Natuurlijk zijn er uitdagingen, maar die kun je overwinnen met de juiste mindset en aanpak.

Dus bereid je voor, omarm deze technologie, en – het belangrijkste – geniet van de rit. Want de toekomst is niet iets wat ons overkomt; het is iets wat we samen vormgeven, met AI als onze bondgenoot.

Leeswijzer

Dit boek is opgebouwd rond het FAB FIVE-framework en is ingedeeld in drie delen, elk met een eigen focus:

DEEL I: De transformatie van leiderschap

In dit eerste gedeelte gaan we dieper in op wat AI specifiek betekent voor jou als leider. We kijken naar de nieuwe vaardigheden die je nodig hebt en hoe werk zelf in wezen verandert.

Hoofdstuk 1. De transformatie van leiderschap neemt je mee in het fundament voor AI-implementatie. Je ontdekt welke nieuwe leiderschapsvaardigheden je nodig hebt en hoe AI direct impact heeft op vier kerngebieden van je organisatie.

Hoofdstuk 2. De transformatie van werk: AI als collega toont hoe werkprocessen en -relaties veranderen. We verkennen hoe AI routinetaken overneemt en hoe de toekomstige werkplek eruitziet wanneer mens en machine samenwerken.

DEEL II: De transformatie van de organisatie

Het tweede deel kijkt breder: naar de hele organisatie en cultuur. Hier ontdek je hoe je een omgeving creëert waarin AI-innovatie kan floreren en menselijke kwaliteiten centraal blijven staan.

Hoofdstuk 3. Innovatie heruitgevonden: AI als inspirator laat zien hoe AI als katalysator voor innovatie werkt. Je ontdekt de magie van mens-AI-samenwerking en krijgt praktische strategieën voor AI-gedreven innovatie.

Hoofdstuk 4. De slimme organisatie biedt handvatten voor het creëren van een AI-vriendelijke cultuur. Je leert AI-leiderschap in de praktijk brengen en slim omgaan met weerstand tegen verandering.

Hoofdstuk 5. De menselijke wow-factor belicht welke uniek menselijke kwaliteiten juist waardevoller worden in een AI-wereld. Je ontdekt hoe AI deze kwaliteiten kan versterken in plaats van vervangen.

DEEL III: Van visie naar implementatie

In het laatste deel stappen we over van theorie naar praktijk. Je krijgt concrete tools en stappen om AI verantwoord te implementeren en vooruit te kijken naar de toekomst.

Hoofdstuk 6. Overleven in de AI-jungle: Ethiek en andere survival skills behandelt de ethische uitdagingen en hoe je verantwoord navigeert door het complexe AI-landschap.

Hoofdstuk 7. Een roadmap voor AI-implementatie biedt een stapsgewijze gids voor het implementeren van AI in je organisatie, met praktische handvatten om morgen al mee te beginnen.

Hoofdstuk 8. Werk in 2035: Voorbereid zijn op het AI-tijdperk neemt je mee naar 2035 om te zien hoe AI werk en leiderschap verder zal transformeren, en hoe je je daarop kunt voorbereiden.

Het FAB FIVE-framework door het boek heen

Door het hele boek loopt het FAB FIVE-framework als rode draad:

- 1 F – Fundament leggen** (hoofdstuk 1): De basis voor AI-implementatie
- 2 A – Activeren van leiderschap** (hoofdstuk 4): Leiderschap op alle niveaus
- 3 B – Blauwdruk voor nieuw werk** (hoofdstuk 2): Werkprocessen herontwerpen
- 4 F – Fascineren en inspireren** (hoofdstuk 3): Energie en momentum creëren
- 5 I – Implementeren en V – Versnellen van E – Effecten:** (deel III): Dit vijfde element is niet beperkt tot één hoofdstuk, maar loopt als doorlopend proces door de hele implementatiefase heen (hoofdstukken 6, 7 en 8). AI-implementatie is geen eenmalig project, maar een continu proces van experimenteren, leren en verbeteren.

Je kunt dit boek van voor naar achter lezen voor een complete reis, of beginnen bij het deel dat aansluit bij je huidige uitdagingen. Ben je vooral bezig met je eigen leiderschapsrol? Start bij deel I. Worstel je met organisatiecultuur en innovatie? Duik direct in deel II. En ben je klaar voor concrete implementatie? Dan is deel III je startpunt. Elk hoofdstuk bevat praktijkvoorbeelden, reflectievragen en handvatten om direct mee aan de slag te gaan.

Laten we beginnen.

*'The most exciting breakthroughs of the
twenty-first century will not occur
because of technology, but because of an
expanding concept of what it means
to be human.'*

— JOHN NAISBITT

DEEL I

DE TRANSFORMATIE VAN LEIDERSCHAP

'Leiderschap in het AI-tijdperk draait niet om het geven van antwoorden, maar om het stellen van de juiste vragen. Niet om het beheersen van kennis, maar om het navigeren door onzekerheid. Niet om het beheren van processen, maar om het inspireren van mensen.'

– LIZZY PRINS

De grootste uitdaging voor leiders in het AI-tijdperk is niet technisch, maar menselijk. Want hoe neem je je organisatie mee in een transformatie die zo snel gaat dat het soms duizelingwekkend is? Hoe combineer je technologisch inzicht met menselijke wijsheid? En hoe navigeer je door een landschap dat voortdurend verandert?

In dit eerste deel verkennen we precies deze vragen. We kijken naar hoe AI leiderschap transformeert en welke nieuwe vaardigheden je nodig hebt om succesvol te zijn. Maar vergis je niet: dit is geen abstract verhaal. Ik neem je mee naar de praktijk, naar leiders die nu al worstelen én slagen met het integreren van AI in hun organisaties.

In hoofdstuk 1 leggen we het fundament. We kijken naar de concrete gebieden waar AI direct impact heeft op je organisatie en welke leiderschapsvaardigheden je nodig hebt om hier effectief mee om te gaan. Je ontdekt hoe je technologisch inzicht, data-gedreven denken en adaptief vermogen kunt ontwikkelen zonder je menselijkheid te verliezen.

In hoofdstuk 2 duiken we dieper in de transformatie van werk. We zien hoe AI routinetaken overneemt en ruimte creëert voor wat écht telt. Je leert hoe de toekomstige werkplek eruitziet – niet als sciencefiction, maar als een ontwikkeling die nu al gaande is. En belangrijker nog: je ontdekt hoe je als leider vorm kunt geven aan deze nieuwe realiteit.

Dit deel vormt de basis voor alles wat volgt. Want zonder een helder begrip van hoe AI leiderschap verandert, is het onmogelijk om de organisatorische en implementatie-uitdagingen effectief aan te pakken. Het gaat niet om technologische expertise, maar om het vermogen om bruggen te slaan tussen technologie en mensen, tussen data en wijsheid, tussen slimmer werken en menselijkheid.

De transformatie van leiderschap is niet eenvoudig, maar het is wel een reis die de moeite waard is. Want de leiders die nu die sprong durven wagen, die nieuwsgierig blijven en blijven leren – dát zijn de mensen die straks niet alleen het hoofd boven water houden, maar echt tot bloei komen. Ze worden niet weggedrukt door AI, maar groeien juist, omdat ze hebben ontdekt hoe mens en technologie elkaar kunnen versterken.

Laten we ontdekken hoe.

1

De transformatie van leiderschap

'Ik snap al die AI-tools niet, maar voel de druk om mee te gaan.' 'Help, mijn concurrent gebruikt AI en wij blijven achter!' Herkenbaar? Je bent niet de enige die worstelt met de AI-transformatie. En dat is logisch. Want de échte uitdaging is niet de technologie – het is het leiden van je mensen door deze verandering. Hoe zorg je dat je de kansen van AI benut én je organisatie menselijk houdt?

Dit hoofdstuk geeft geen technische uitleg over AI. In plaats daarvan focussen we op wat er écht toe doet:

- 1 Hoe maak je AI waardevol voor jouw organisatie?
- 2 Hoe neem je je mensen mee in de verandering?
- 3 Waar begin je morgen?

Bereid je voor op een praktische ontdekkingsreis. Geen theoretische modellen en wolvige managementtaal, maar concrete handvatten om direct mee aan de slag te gaan. AI is niet de toekomst. Het is het nu. En jij kunt het verschil maken tussen een team dat achterblijft en een team dat voorop loopt.

1.1 AI: Van hippe term naar dagelijkse praktijk

Maar voordat we duiken in wat dit voor jou als leider betekent, laten we eerst AI ontdeken van alle hype. Even geen saaie definities. In plaats daarvan een praktische kijk: AI is een technologie die je helpt slimmer te werken.

AI is een verzamelnaam voor technologieën die taken kunnen uitvoeren waar normaal een menselijk brein voor nodig is. *Generatieve AI* gaat een stap verder: het creëert nieuwe content, van teksten tot beelden en code.

Met deze definitie gaat er direct een wereld aan mogelijkheden voor je open. AI verandert niet alleen de manier waarop we ons werk doen, maar ook wát we eigenlijk doen in onze banen. Die vervelende, repetitieve taken die zoveel tijd opslokken? AI neemt ze over, waardoor je eindelijk kunt ademen. Waar je vroeger dagen nodig had om data te doorgronden, geeft AI je nu in minuten diepgaande inzichten die je nooit

had kunnen zien. Eindelijk komt er ruimte vrij voor wat jou uniek maakt: je creatieve denken en innovatieve ideeën krijgen de kans om te floreren. En samenwerken? Dat wordt rijker en effectiever, doordat iedereen toegang heeft tot dezelfde inzichten en ideeën moeiteloos kunnen worden gedeeld.

Veel organisaties worstelen met het doorgronden van wat AI nu precies inhoudt. Er lijkt een opvallende discrepantie te bestaan tussen de snelheid waarmee AI zich verspreidt en ons daadwerkelijk begrip ervan. Rudy van Belkom, directeur Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT), verwoordt dit treffend: *‘AI is de meest besproken maar ook minst begrepen technologie van dit moment. Dat schreef ik zes jaar geleden en ik denk dat ik die zin niet hoeft aan te passen als ik mijn publicatie opnieuw zou uitbrengen.’*

En juist daarom wil ik in dit hoofdstuk de mystiek rondom AI voor je ontrafelen, zonder je te overspoelen met technische details.

De weg ernaartoe

De reis van AI begon in 1950 met een simpele, maar fascinerende vraag van Alan Turing: *‘Kunnen machines denken?’* Wat toen nog sciencefiction leek, ontwikkelde zich stap voor stap. In 1966 zagen we ELIZA, de eerste chatbot die al eenvoudige therapeutische gesprekken kon voeren – verre van perfect, maar een betekenisvolle eerste stap. De echte doorbraak moesten we echter geduldig afwachten tot 2010-2020, toen deep learning en neurale netwerken AI uit de onderzoekslabs haalden.

Nu zien we de vruchten van die lange ontwikkeling overal om ons heen. AI is geen ver-van-je-bedshow meer, maar onderdeel van je dagelijkse leven: Netflix kent je smaak soms beter dan je vrienden, je smartphone reageert op je stem en tools zoals ChatGPT schrijven teksten die je collega’s nauwelijks van mensenwerk kunnen onderscheiden.

Deze omslag van theoretisch idee naar praktisch gereedschap verandert ons werk compleet. Je kunt niet meer wachten tot AI ‘perfect’ is. Net als bij eerdere technologische doorbraken bepaalt hoe slim je het nu al inzet, wie straks voorop loopt en wie achterop raakt.

Het World Economic Forum bevestigt deze trend in hun Future of Jobs Report 2023: *‘Technologie zal de komende vijf jaar een grote rol spelen in de transformatie van bedrijven. Meer dan 85% van de ondervraagde organisaties verwacht dat de adoptie van nieuwe technologieën en bredere digitale toegang de belangrijkste factoren zullen zijn die hun transformatie aandrijven.’* Dit maakt één ding duidelijk: als leider móét je AI-ontwikkelingen begrijpen en ermee aan de slag gaan.

‘Toen ChatGPT 3.5 uitkwam, was dat echt een perfecte timing. We zochten al naar een manier om onze klantenservice te verbeteren zonder dat het onpersoonlijk werd. En toen we 3.5 Turbo zagen, dachten we: dit is ’m. De traditionele chatbots gaven we al bijna op, maar dit was echt anders.’

– DENNIS STOLMEIJER, Head of Development bij Zonneplan

Zonneplan is een Nederlands bedrijf dat begon met zonnepanelen en is uitgegroeid tot een complete energietransformatie-onderneming. Met diensten als zonnepanelen, laadpalen, thuisbatterijen en energielevering hebben ze een unieke positie in de markt. Het voorbeeld van Zonneplan illustreert perfect hoe generatieve AI het omslagpunt was voor veel organisaties – het verschil tussen ‘interessante technologie’ en ‘dit gaan we echt implementeren’.

REFLECTIEVRAAG:

- Welke AI-toepassingen gebruik je al, misschien zonder het te beseffen?

Uit recent onderzoek van KPMG (2023) blijkt dat ‘de bedrijven die generatieve AI het snelst onder de knie krijgen, waarschijnlijk een flink concurrentievoordeel zullen behalen’. Geen verrassend inzicht misschien, maar wel een die de urgentie onderstreept om nu in actie te komen.

Om je gelijk gerust te stellen, deze voorspellingen vertalen zich niet per se naar een angstaanjagende, werkloze toekomst. Maar ze onderstrepen een belangrijke verschuiving in onze rollen en verantwoordelijkheden, waarbij aanpassingsvermogen van het grootste belang wordt.

AI-ASSISTENT OF AI-AGENT: WAT IS HET VERSCHIL?

In dit boek maken we onderscheid tussen verschillende niveaus van AI-ondersteuning:

- **AI-tools:** Passieve hulpmiddelen die alleen reageren op specifieke opdrachten (bijvoorbeeld ChatGPT)
- **AI-assistenten:** Responsiever en contextueel bewuster, maar wachten nog steeds op menselijke instructies (bijvoorbeeld custom GPT in ChatGPT)
- **AI-agents:** Proactieve systemen die zelfstandig handelen binnen gestelde kaders, tussen systemen kunnen schakelen en initiatief nemen (de toekomst van AI-ondersteuning).

De nieuwe werkelijkheid van werk

AI doet veel meer dan alleen processen versnellen. Het verandert de manier waarop we werken. Afdelingsgrenzen vervagen, het delen van kennis wordt makkelijker en innovatie gaat sneller. AI-vertalingen maken samenwerken over de hele wereld van-

zelfsprekend, terwijl hybride teams van mensen en AI-assistenten steeds normaler worden. In deze nieuwe wereld van werk gaan creativiteit en efficiëntie hand in hand – het één versterkt het ander.

Uit onderzoek van Kane et al. (2018) voor MIT Sloan Management Review bleek dat maar liefst 84 procent gelooft dat AI hun voorsprong op de concurrentie vergroot of behoudt.

De onmisbare rol van leiderschap

Juist nu de technologie alle kanten op schiet, wordt jouw rol als mens en leider niet minder belangrijk, maar juist onmisbaar.

Ryan Roslansky, CEO van LinkedIn, zegt in het Future of Work Report (2023): *‘Historisch gezien werden banen gedefinieerd door functietitels. Maar de slimme bedrijven realiseren zich dat ze moeten beginnen met het definiëren van banen als een verzameling van vaardigheden en taken, niet simpelweg titels. Vervolgens moet je nadenken over hoe die taken zullen veranderen naarmate AI zich blijft ontwikkelen, en dan welke nieuwe vaardigheden we nodig hebben om te slagen.’*

Terwijl AI steeds beter wordt in het analyseren van data en stroomlijnen van processen, blijft de menselijke leider onvervangbaar. Jouw rol als leider wordt zelfs nog rijker in deze nieuwe werkelijkheid, met name op de volgende drie belangrijke gebieden.

Ten eerste, **visie** en **richting**. Als leider ben jij degene die technologie vertaalt naar wat het écht betekent voor je mensen. Jij schept een hoopvol toekomstbeeld dat inspireert en verbindt. Maar juist dit aspect van visievorming blijkt in de praktijk vaak onderbelicht. Ondernemer en adviseur op het gebied van leiderschap Marty Tuk ontdekte: *‘Ik heb weleens een rondje gemaakt langs diverse CEO’s en vroeg hen: “Hoeveel tijd besteed je aan visievorming?” Dat vonden de meesten een lastige vraag. “Visievorming, wat is dat dan? Waardoor laat je je inspireren?” De antwoorden waren vaak beperkt tot “Ik lees veel” of “Ik heb een strategieafdeling”. Maar strategie is niet hetzelfde als visie. Leiderschap is het hebben van een visie over hoe de wereld er over tien of vijftien jaar uitziet, en in het verlengde hiervan een visie over hoe jouw bedrijf daarin past en de gave om deze visie op een inspirerende wijze over de Bühne te krijgen bij alle stakeholders. Alles wat daarna komt, is management. Veel leiders zijn bezig met het managen van een organisatie, niet met het leiden ervan.’*

In het AI-tijdperk wordt dit onderscheid tussen managen en leiden nog belangrijker. Je zoekt continu naar balans tussen vernieuwing en stabiliteit, terwijl je ervoor zorgt dat menselijke waarden niet ondergesneeuwd raken door technologie.