

SAMENWERKEN MET JE DIGITALE COLLEGA

De Strategic Flow methode
voor succesvolle AI-adoptie

Josje van Beek

Samenwerken met je Digitale Collega
De Strategic Flow methode voor succesvolle AI-adoptie
Auteur: Josje van Beek
© 2026 Uitgeverij Brave New Books
Grafische vormgeving: Wow! Creative
Foto auteur: Mevrouw de Man
Illustraties: Josje van Beek

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, film, fotocopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUD

Over de auteur	5
Inleiding - Waarom dit boek nodig is	7
DEEL I - VAN TOOL NAAR COLLEGA	11
Hoofdstuk 1 - AI is geen technologieprobleem	12
Hoofdstuk 2 - De digitale collega	19
DEEL II - ROLLEN IN HYBRIDE ORGANISATIES	27
Hoofdstuk 3 - Waarom het klassieke rolmodel faalt	28
Hoofdstuk 4 - De derde dimensie: Role as Enacted	36
Hoofdstuk 5 - De AI-Rolkubus	44
Hoofdstuk 6 - De 8 zones in de praktijk	54
DEEL III - De AI-rolkubus in de praktijk	65
Hoofdstuk 7 - Waar sta je? Drie snelle diagnoses	66
Hoofdstuk 8 - De stemmen in het werk	75
Hoofdstuk 9 - Psychologische contracten met AI	87
DEEL IV - Strategic Flow als stuurmodel	96
Hoofdstuk 10 - Strategic Flow: richting, ruimte, relatie	97
Hoofdstuk 11 - Psychologische volwassenheid als voorwaarde voor Strategic Flow	107

Hoofdstuk 12 - De mens als curator	120
Hoofdstuk 13 - Strategic Flow × AI-Rolkubus	127
Hoofdstuk 14 - Werken met je digitale collega	139
DEEL V - Van inzicht naar de juiste aanpak	146
Hoofdstuk 15 - Van elke zone naar 'Samen in de Flow'	147
Hoofdstuk 16 - Governance zonder verstikking	160
Hoofdstuk 17 - Guard Rails: Technische borging per zone	169
CONCLUSIE	189
BIJLAGE 1 - DRIE COBWEBS VOOR AI GOVERNANCE	195
BIJLAGE 2 - STRATEGIC FLOW SCAN	207
BRONNEN	216

OVER DE AUTEUR

Ik help organisaties om digitalisering en organisatieverandering écht werkbaar te maken. Niet door alleen nieuwe technologie te introduceren, maar door de mensen, processen en samenwerking centraal te stellen.

Met meer dan 15 jaar ervaring in procesoptimalisatie, agile coaching en verandermanagement begeleid ik teams en organisaties bij het begrijpen, toepassen en omarmen van digitale vernieuwing. Mijn focus ligt op adoptie en draagvlak: hoe maak je complexe digitale en AI-ontwikkelingen begrijpelijk en toepasbaar in de dagelijkse praktijk?

Overtuiging: Onderzoeken zonder oordelen

Op elk niveau in organisaties zie ik al jaren hetzelfde patroon: mensen die vastzitten, niet omdat ze niet willen veranderen, maar omdat onbewuste overtuigingen hen tegenhouden. Eerst in de transitie naar de cloud, toen in de verandering naar agile werken en nu in AI-adoptie. Het is niet helpend of mijn plek om daarover te oordelen. Wat wel helpt is het hebben van een mening en als de ander dat ook wil, die te onderzoeken. Deze houding maakt mij tot een veilige gesprekspartner voor professionals die worstelen met verandering of nieuwe technologie.

Missie: Autonomie binnen heldere kaders

Mijn missie is helder: mensen begeleiden naar handelen en samenwerken vanuit autonomie, binnen heldere kaders en rolduidelijkheid. Deze balans van vrijheid en structuur is precies wat nodig is bij AI-adoptie. AI werkt niet als je het oplegt (geen autonomie), maar ook niet als niemand weet wie waarvoor verantwoordelijk is (geen kaders).

Het Strategic Flow-model in dit boek is een directe uitwerking van deze missie: het biedt richting (heldere kaders) en ruimte (autonomie) tegelijk. Het gaat over rolduiding en psychologische volwassenheid. Over wat er aan de hand is en over hoe je daarin beweegt.

Expertise: Van communicatiepsychologie tot AI-adoptie

Ik combineer communicatiepsychologie, met name Organizational Transactionele Analyse en systemisch werken, met ervaring in digital en agile transformatie in het MKB, overheid en corporate organisaties, zoals Microsoft, RDW, Technische Unie, Gemeente Rotterdam, Dura Vermeer en Gearbox Innovations. Als trainer word ik gewaardeerd om mijn vermogen om niet alleen kennis over te dragen, maar ook het begeleiden in reflectie en persoonlijke groei.

De aanleiding voor dit boek

Dit boek ontstond uit het zien van terugkerende patronen. In mijn werk zag ik organisaties worstelen met digital en AI-adoptie, waarbij de standaard oplossingen (lees: meer training, betere tools, duidelijkere instructies) het probleem niet oplosten. Het échte probleem zit dieper: in hoe mensen rollen ervaren, in onuitgesproken verwachtingen, in automatische reactiepatronen uit het verleden.

Daarom besloot ik een ander soort boek te schrijven. Niet over technologie, maar over de psychologie van samenwerking met AI. Dat is nodig omdat AI verandering in het kwadraad is. Omdat het groei en aanpassing vraagt. En groei gaat vaak samen met... groeipijn. Dit boek helpt om uit het moeras te komen van rolonduidelijkheid en onuitgesproken verwachtingen.

INLEIDING - WAAROM DIT BOEK NODIG IS

Herken je dit?

Een medewerker gebruikt ChatGPT voor klantdata, zonder toestemming, zonder beleid. AI zou teams efficiënter maken, maar de prestaties blijven achter. Iedereen experimenteert, maar niemand heeft overzicht. Professionals weten niet meer wat hun rol is nu AI werk overneemt. AI maakt fouten, maar niemand controleert het. Totdat het escaleert.

Dit zijn geen losse incidenten. Dit is een patroon.

Wereldwijd gebruikt 88% van organisaties AI, maar slechts 6% haalt er daadwerkelijk waarde uit (McKinsey). De rest blijft hangen in testen en experimenten.

In Nederland is het niet anders: 98% ziet nog geen resultaat van hun AI-investeringen, terwijl 93% Nederland wel als AI-voorloper ziet. Slechts 8% gebruikt AI echt strategisch in de hele organisatie.

Die kloof zie je ook gewoon op de werkvloer. Onderzoek onder 5.000 Nederlandse werkenden laat zien: maar een kwart gebruikt AI elke dag. En dat zijn vooral managers. De mensen die het werk doen, die gebruiken AI veel minder. AI is er wel, maar het is nog geen gewoonte. Dit laat zien: AI invoeren gaat niet over een mooi plan maken. Het gaat over hoe mensen ermee werken. (Integron, 2025).

Het echte probleem

AI is geen gewone software. AI doet voorstellen, maakt keuzes, controleert processen. AI doet dingen die voorheen mensen deden. Dat maakt AI een nieuwe speler in je organisatie, wat AI handelt zelfstandig. Een soort digitale collega.

Maar we behandelen deze digitale collega nog steeds als een tool. We installeren het, geven training, maken rapporten. We vergeten het belangrijkste: wie doet nu wat? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Dat was voor de komst van AI al een issue; in elk digital of agile transformatietraject dat ik heb begeleid wordt niks gedaan met verschil in rolopvatting, of men weet niet hoe het bespreekbaar te maken. Met de komst van AI komt dit issue keihard naar voren, want AI handelt zelf.

Het probleem met AI-adoptie zit daarom niet zozeer in de technologie. Zo gebruikt de helft van medewerkers in Nederland AI zonder dat hun leidinggevende het weet. 99% van organisaties kampt met 'shadow AI': medewerkers die AI gebruiken zonder dat het geregeld is. Dit zijn geen technische problemen. Dit gaat over mensen, samenwerking en duidelijkheid. We behandelen AI als programma, maar het gedraagt zich als nieuw teamlid.

Wat werkt wel?

De 6% van de organisaties (McKinsey, 2025) die er wél iets uit halen, doen drie dingen anders:

1. Ze behandelen AI als een verandering, niet als een installatie: ze passen hun werkwijze aan, niet alleen hun software.
2. Ze maken duidelijk en expliciet wie wat doet: iedereen weet: dit doet AI, dit doen wij, samen bereiken we dit.
3. Ze blijven controle houden: iemand checkt altijd wat AI produceert, dat is niet vrijblijvend maar een vaste taak.

De andere 94% laat dit onduidelijk. En daardoor loopt het vast.

Wat dit boek je geeft

Dit boek helpt je AI echt te laten werken, zonder dat je de controle verliest of mensen frustreert.

De AI-Rolkubus laat zien waar het misgaat. Het oude model over rolduidelijkheid (waar de rolkubus op is gebaseerd) ging ervan uit dat mensen hun eigen werk

doen. Maar wat als AI dat werk overneemt? De kubus voegt een derde laag toe: wie doet het werk nu echt: de mens, AI, of allebei? Dit levert acht verschillende situaties op. De 94% die vastloopt zit in situaties waar onduidelijkheid is over in welke situatie men zit. De 6% die slaagt bevindt zich in een situatie waar mens en AI elkaar versterken.

Strategic Flow is de aanpak om van een niet werkende naar een goede situatie te komen. Het werkt met vier dingen: richting (iedereen snapt waarheen), ruimte (mensen mogen AI negeren als het niet klopt), relatie en vertrouwen (tussen mens en AI) en energie (als de eerste drie kloppen). Het thema van psychologische volwassenheid maakt het mogelijk om de energie te laten stromen. Concrete stappen per situatie laten zien wat je moet doen: welke gesprekken, welke afspraken, welke waarborgen, hoeveel tijd. Het doel: een organisatie waar mensen en AI samenwerken. Waarbij ieder doet waar hij goed in is.

Voor wie en hoe te gebruiken

Dit boek is voor iedereen die AI in de organisatie wil laten werken:

1. Leidinggevend en die AI-initiatieven sturen maar merken dat pilots niet schalen
2. AI-teams die technisch succesvol zijn maar organisatorisch vastlopen
3. HR-professionals die worstelen met de vraag hoe rollen veranderen
4. Change managers die weerstand zien waar ze enthousiasme verwachtten
5. Teamleiders die met hun teams moeten uitvogelen hoe ze met AI werken

Je hoeft geen AI-expert te zijn om dit boek te begrijpen. Je hoeft geen psycholoog te zijn. Wel moet je willen begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en bereid zijn om verder te kijken dan technologie alleen. Je kunt het gebruiken als:

- Snelle diagnose: Begin met Hoofdstuk 7, weet in 15 minuten waar je zit
 - Compleet stappenplan: Lees van voor naar achter voor de hele route
- Hulp bij problemen: ongecontroleerd AI-gebruik.

“THE REAL DANGER IS
NOT THAT COMPUTERS
WILL BEGIN TO THINK
LIKE MEN, BUT THAT MEN
WILL BEGIN TO THINK
LIKE COMPUTERS.”

- GARRY KASPAROV -

DEEL I

VAN TOOL NAAR COLLEGA

HOOFDSTUK 1 - AI IS GEEN TECHNOLOGIEPROBLEEM

De meeste AI-projecten beginnen met optimisme. Er zijn budgetten vrijgemaakt, tools zijn geselecteerd en training is ingepland. Toch loopt veel vast, ook bij organisaties met state-of-the-art technologie. De software werkt, maar de mensen niet. En dat is geen software-issue, maar een relatie-issue.

Dit hoofdstuk verkent waarom AI-adoptie zo vaak mislukt ondanks goede tools, waarom we AI onterecht als 'hulpmiddel' blijven zien en hoe we AI beter kunnen begrijpen als nieuwe actor in het werk.

1.1. Waarom AI-adoptie vastloopt ondanks goede tools

In organisaties gebeurt wereldwijd hetzelfde patroon: AI-systemen worden geïmplementeerd met een heldere business cases en meetbare doelstellingen. De technologie functioneert naar behoren. Toch blijft de beloofde impact uit: medewerkers gebruiken de tools niet of gebruiken ze verkeerd.

Managers zien weerstand waar ze enthousiasme verwachtten. En ondertussen stapelen de ongebruikte licenties en ongebruikte dashboards zich op.

Het probleem zit niet in de code. Het zit in wat er gebeurt tussen mens en systeem. Traditionele implementatiestrategieën behandelen AI als software: deploy, train, monitor. Maar AI is geen ERP-systeem dat processen automatiseert. AI neemt beslissingen, doet voorstellen, beïnvloedt workflow en bepaalt wat mensen wel en niet te zien krijgen. Met andere woorden: AI gedraagt zich als

een actor in de organisatie, niet als een passief hulpmiddel. Wanneer organisaties dat niet onderkennen, ontstaan er drie veelvoorkomende valkuilen:

1. De technologie-first valkuil

Organisaties investeren massaal in de technische infrastructuur, cloud capaciteit, data pipelines, AI-modellen, maar besteden minimale aandacht aan de menselijke kant. Er is wel een training van twee uur, maar geen psychologische voorbereiding op wat het betekent om samen te werken met een systeem dat zelf stappen zet. Het gevolg: mensen begrijpen de tool, maar vertrouwen hem niet. Of erger: ze vertrouwen hem blind.

CBS-cijfers bevestigen dit patroon: het gebruik van AI in Nederland is tussen 2023 en 2025 verdubbeld van 8% naar 17%. Maar 73% van de bedrijven die AI niet gebruiken, noemt gebrek aan ervaring als belangrijkste reden. Dit is geen technisch probleem, het is een adoptieprobleem.

2. De proces-first valkuil

Andere organisaties focussen op het herontwerpen van processen rondom AI. Nieuwe workflows worden uitgetekend, governance frameworks worden opgesteld, rollen worden aangepast. Maar ook hier ontbreekt het relationele aspect. "Dit is geen luxe maar noodzaak. Wereldwijd gebruikt 88% van de organisaties AI in minstens één functie. Maar slechts 6% zijn 'high performers' die daadwerkelijk waarde creëren. In Nederland experimenteert 67% nog steeds, terwijl slechts 8% AI strategisch en in de hele organisatie heeft ingezet.

De vraag is niet meer óf je AI gebruikt, maar hoe je voorkomt dat je bij de 94% hoort die vastloopt." (McKinsey, 2025). Wat gebeurt er in iemands hoofd wanneer AI een voorstel doet dat ingaat tegen je professionele intuïtie? Wat voelt iemand wanneer AI werk overneemt dat altijd 'van hen' was? Deze vragen blijven onbesproken en daarmee blijven de échte blokkades ongezien.

Nederlandse cijfers laten hetzelfde zien. Onderzoek van Integron: maar een klein deel van organisaties gebruikt AI écht in de hele organisatie. De meeste blijven

hangen in pilots en proefjes. De technologie is er wel. Maar organisaties zetten de volgende stap niet. Waarom niet? Niet omdat de techniek niet werkt. Maar omdat onduidelijk is: hoe organiseren we dit? Wie doet wat? En hoe zorgen we dat mensen het ook echt gebruiken? (Inspark, 2025)

3. De training-first valkuil

Een derde categorie kiest voor intensieve training. Mensen leren prompts schrijven, data interpreteren en AI-output valideren. Dit is waardevol, maar ook hier ontbreekt iets fundamenteels: het psychologische contract tussen mens en AI. Zonder expliciete afspraken over wie verantwoordelijk is, wie beslist en wat AI wel en niet mag doen, ontstaat verwarring, angst of afhankelijkheid.

AI deze valkuilen hebben dezelfde blinde vlek: ze behandelen AI als object, terwijl mensen AI onbewust ervaren als subject.

1.2. De illusie van 'AI als hulpmiddel'

In beleidsdocumenten, managementpresentaties en trainingssessies lees en hoor je: "AI is een hulpmiddel. De mens blijft in control." Dit klinkt geruststellend, maar het klopt niet met de werkelijkheid.

Een hulpmiddel is passief. Een hamer doet niets tenzij jij hem oppakt. Een spreadsheet berekent alleen wat jij invoert. Maar AI? AI stelt voor. AI filtert. AI prioriteert. AI beoordeelt. En in toenemende mate: AI beslist.

Dit maakt AI fundamenteel anders dan eerdere technologieën. Niet omdat het 'slim' is, maar omdat het zelfstandig handelt binnen bepaalde grenzen. En door dat autonome handelen ontstaat iets nieuws: een relationele dynamiek tussen mens en systeem.

- Neem een recruiter die een AI-tool gebruikt voor cv-screening. De tool geeft een lijst met kandidaten, gerangschikt op 'match'. De recruiter kan in principe afwijken, maar in de praktijk volgt de recruiter vaak de volgorde van het systeem. Niet omdat het systeem perfect is, maar

omdat het systeem autoriteit heeft gekregen, niet formeel, maar psychologisch.

- Dit is geen bewuste keuze. Het is een onbewust patroon. En het is precies op dit niveau dat AI-adoptie vastloopt of slaagt.

Mensen ontwikkelen onuitgesproken verwachtingen over wat AI kan en mag. Soms zien ze AI als redder ("AI weet het beter dan ik"), soms als beoordelaar ("Als de AI dit zegt, zal het wel waar zijn"), soms als bedreiging ("Straks heb ik hier geen rol meer"). Deze onuitgesproken verwachtingen, psychologische contracten, bepalen hoe mensen met AI omgaan. En als die contracten niet expliciet gemaakt worden, ontstaan er misverstanden, frustraties en gebrek aan vertrouwen.

De illusie van 'AI als hulpmiddel' voorkomt dat organisaties deze psychologische laag serieus nemen. Men blijft focussen op functionaliteit ("Doet de tool wat hij moet doen?") terwijl de échte vraag relationeel is: "Hoe verhoudt de mens zich tot deze digitale actor?"

1.3. AI als nieuwe actor in het werk

Als AI geen hulpmiddel is, wat dan wel?

De meest juiste beschrijving is: AI is een nieuwe actor in de organisatie. Geen mens, maar ook geen passief instrument. Een systeem dat gedrag vertoont, invloed uitoefent en daarmee onderdeel wordt van het sociale weefsel van werk. Dit betekent drie dingen.

1. AI heeft invloed op beslissingen

Zelfs als de mens formeel beslist, beïnvloedt AI wat de mens ziet, welke opties als 'logisch' lijken en welke informatie prioriteit krijgt. Deze invloed is niet neutraal. Afhankelijk van hoe AI is ontworpen en ingezet, kan het bepaalde perspectieven versterken en andere onzichtbaar maken.

2. AI krijgt (soms onbedoeld) rollen

In veel organisaties groeit AI stilletjes in bepaalde functies: poortwachter (wie

komt er wel/niet doorheen?), adviseur (wat zou je moeten doen?), beoordelaar (is dit goed of fout?), of zelfs toezichthouder (houdt de regels in de gaten). Deze rollen worden zelden expliciet toegewezen. Ze ontstaan organisch, doordat mensen zich aanpassen aan wat AI doet.

3. AI triggert psychologische patronen

Mensen reageren op AI niet louter rationeel. Ze projecteren, ze vermijden, ze vertrouwen blind, of ze verzetten zich. Deze reacties komen voort uit diepere lagen: eerdere ervaringen met autoriteit, angst voor controle, behoefte aan zekerheid, of verlangen naar autonomie. AI activeert deze patronen, vaak zonder dat mensen zich daarvan bewust zijn.

Dat deze dynamiek niet theoretisch is, blijkt uit recente Nederlandse onderzoeken. Organisaties investeren volop in AI, maar de doorbraak blijft vaak uit: slechts een klein deel zet AI organisatiebreed en strategisch in, terwijl veel initiatieven blijven hangen in pilots en experimenten (InSpark, 2025). Tegelijkertijd is het gebruik van AI ongelijk verdeeld binnen organisaties. Managementlagen gebruiken AI aanzienlijk vaker dan medewerkers in uitvoerende rollen, waardoor een kloof ontstaat tussen strategische ambitie en dagelijkse praktijk (Integron, 2025).

Wanneer we AI zien als nieuwe actor, verandert de vraag. Het gaat niet meer om: "Hoe implementeren we deze tool?" maar om: "Hoe organiseren we samenwerking tussen mens en AI?"

De impact van AI als actor is meetbaar. PwC's onderzoek onder Nederlandse werknemers laat zien dat managers veel enthousiaster zijn over AI dan hun teams. Dit verschil is gevaarlijk: leiders zien AI als kans, de werkvloer ervaart het als onduidelijkheid. Slechts 44% van Nederlandse werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden AI gebruikt in hun werk. En van degenen die wél AI gebruiken, geeft twee derde aan ontevreden te zijn over de nieuwe vaardigheden die ze hebben geleerd."

En dat is een fundamenteel ander vraagstuk. Het vraagt om:

1. Expliciet rolverdeling (wie doet wat, wie beslist waarover?)
2. Psychologische contractverheldering (wat verwachten we van Al en van elkaar?)
3. Relatieel bewustzijn (hoe beïnvloeden mensen Al elkaar?)
4. Governance op gedragsniveau (niet alleen regels over data, maar ook over interacties, over HOE we samenwerken)

Deze opgave is organisatiepsychologisch, niet technisch. En dat is precies waarom zoveel AI- initiatieven vastlopen: men pakt een relationeel vraagstuk op met technische instrumenten.

1.4. Van probleem naar nieuw perspectief

AI is geen technologieprobleem. AI is een vraagstuk van samenwerking, verantwoordelijkheid en identiteit.

Organisaties die dat begrijpen, stoppen met AI te implementeren alsof het software is. In plaats daarvan gaan ze AI integreren alsof het een nieuwe collega is. Geen menselijke collega, maar wel iemand waarmee je rekening moet houden, waar je afspraken mee moet maken en die invloed heeft op hoe het werk gaat. Dit vraagt een andere manier van denken. Niet: "Hoe trainen we mensen om de tool te gebruiken?" Maar: "Hoe ontwerpen we een werkrelatie waarin mens en AI elkaar versterken in plaats van frustreren?"

De volgende hoofdstukken verkennen hoe dat kan. Hoe we AI kunnen positioneren als digitale collega. Hoe we rollen kunnen verdelen in hybride teams, waar mens en AI samenwerken. Hoe we psychologische contracten expliciet maken. En hoe we een organisatiecultuur creëren waarin mens en AI daadwerkelijk samen leren en werken.

Want pas wanneer we AI zien voor wat het is: een actor en geen tool, kunnen we de volledige potentie gebruiken zonder de mens te verliezen. Dit boek laat zien hoe je daar komt. Niet met betere technologie, maar met betere rolduiding en psychologische volwassenheid.

1.5. Wat dit betekent voor adoptie

Wat helpt

1. Begin met verwachtingen en rollen, niet met technologie
2. Gebruik 'samenwerking' in plaats van 'implementatie' of 'invoeren'
3. Maak expliciet wat AI wel en niet doet

Wat schaadt

1. AI als 'hulpmiddel' presenteren terwijl het beslissingen neemt
2. Focus op technologie zonder aandacht voor emoties
3. Onduidelijkheid over AI's rol laten bestaan

Wat leiders vaak onderschatten

1. Weerstand gaat niet over technologie, maar over identiteit en betekenis van werk
2. Hoe snel mensen AI psychologisch autoriteit toekennen, zelfs als formeel gezegd wordt dat de mens beslist.

Cijfers bevestigen dit verschil in perceptie op AI. PwC's onderzoek laat zien dat managers twee keer zo enthousiast zijn over AI als hun teamleden. Dit verschil ontstaat omdat managers de strategische voordelen zien, maar niet de dagelijkse worstelingen met onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Red Hat ziet dat 38% van organisaties vastloopt omdat AI-teams gescheiden werken van IT-teams, een gevolg van het behandelen van AI als tool in plaats van als actor.

HOOFDSTUK 2 - DE DIGITALE COLLEGA

Als AI geen tool is maar een actor, hoe moeten we dan naar deze nieuwe collega kijken? Wat maakt deze digitale medewerker anders dan menselijke collega's en wat hebben ze gemeen? En vooral: hoe kunnen we een werkkrelatie opbouwen met iets dat geen bewustzijn heeft, maar wel gedrag vertoont waar consequenties aan vast zitten?

Wat je aan dit hoofdstuk hebt

Stop met AI een tool te noemen. Het is een digitale collega die invloed heeft op je werk en beslissingen. Je leert drie dingen. Eerst: wat AI wel en niet kan. Patronen herkennen is iets heel anders dan context snappen en dat scheelt teleurstellingen. Tweede: hoe jouw woorden gedrag vormen. Zeg je "AI ondersteunt" of "AI beslist"? Dat maakt verschil. Jouw taal bepaalt hoe mensen ermee omgaan. Derde: waarom onuitgesproken verwachtingen gevaarlijk zijn. Mensen vertrouwen AI blind of helemaal niet, terwijl je toch echt vooraf uitspreekt wat ze kunnen verwachten. Na dit hoofdstuk praat je anders over AI. Je behandelt het als collega, niet als software.

2.1. Wat het betekent om AI als collega te zien

De term 'digitale collega' is geen metafoor: het is een functionele beschrijving. Net als menselijke collega's heeft AI invloed op hoe werk wordt gedaan, welke beslissingen worden genomen en hoe teams functioneren. Maar de overeenkomsten stoppen daar niet.

AI als rollenspeler

Uit onderzoek blijkt dat mensen AI spontaan in verschillende sociale rollen

plaatsen. Soms wordt AI gezien als coach: een systeem dat feedback geeft en helpt bij persoonlijke ontwikkeling. Studies tonen aan dat AI tot 90% van dagelijkse coaching-taken kan uitvoeren, zoals het geven van feedback en het stellen van doelen. Gebruikers ervaren AI-coaching vaak als gepersonaliseerd, maar menselijke coaches blijven belangrijk voor emotionele en ethische discussies.

AI is soms ook de manager of adviseur. Onderzoek laat zien dat de steun van de manager de belangrijkste factor is in AI-adoptie door werknemers. Werknemers die sterk het gevoel hebben dat hun manager AI-gebruik ondersteunt, gebruiken AI twee keer zo vaak. AI-tools worden ingezet om managers te helpen bij het schrijven van betere functioneringsgesprekken en het geven van feedback.

Maar AI kan ook een partner in het werk zijn: een systeem waarmee je samenwerkt aan gedeelde doelen. Bij kinderen wordt 'Relational AI' onderzocht; sociale robots dienen als interactief en emotioneel ondersteunend maatje, bijvoorbeeld in taalonderwijs.

Deze rollen ontstaan niet omdat AI dat zegt, maar omdat mensen ze toekennen. En dat gebeurt vaak onbewust, gebaseerd op hoe AI zich gedraagt en wat het doet in de dagelijkse praktijk.

Het psychologische contract met AI

Net zoals mensen onuitgesproken verwachtingen hebben van menselijke collega's (denk aan: loyaliteit, betrouwbaarheid, competentie) ontwikkelen ze ook verwachtingen van AI. Deze psychologische contracten zijn impliciet maar krachtig:

- "AI moet objectief zijn" (terwijl AI juist de biases in trainingsdata toont)
- "AI maakt geen fouten" (terwijl AI kan hallucineren en verkeerde conclusies trekken)
- "AI begrijpt de context" (terwijl AI alleen patronen herkent)
- "Als AI het zegt, zal het wel kloppen" (automatiseringsbias)

Wanneer deze onuitgesproken verwachtingen niet worden waargemaakt, ontstaat contractbreuk. En dat leidt tot wantrouwen, frustratie of zelfs sabotage. Maar andersom werkt het ook door: AI die boven verwachting presteert, kan leiden tot teveel vertrouwen in AI en het klakkeloos overnemen van AI-suggesties. Succesvolle organisaties maken deze contracten expliciet. Ze bespreken wat AI wel en niet kan, waar mensen voorzichtig moeten zijn en hoe de nieuwe samenwerking eruit ziet.

2.2. Wat AI wel en niet kan

Om realistisch met AI samen te werken, moeten we begrijpen hoe enorm anders AI 'denkt' dan mensen. De kern van dat verschil komt door wat we het 'world model' noemen.

Het world model: hoe AI de wereld 'ziet'

Net als mensen heeft AI een intern model van hoe de wereld werkt: een 'world model'. Maar de opbouw en werking ervan zijn heel verschillend:

Bij mensen

- Opgebouwd uit ervaring, gevoel, waarden en relaties
- Beïnvloed door opvoeding, culturen en werk
- Gekleurd door emoties (angst, vertrouwen, schaamte, trots)
- Relationeel gevormd (wie hoort bij wie, wie vertrouw je)

Bij AI

- Opgebouwd uit data, patronen en waarschijnlijkheden
- Gebaseerd op statistische verbanden tussen woorden, beelden en acties
- Werkt via kansberekeningen: "Wat is hier waarschijnlijk het beste antwoord?"
- Geen emoties, geen waarden, geen intenties, alleen voorspellingen

Wat AI wél kan

1. Patronen herkennen: veel sneller en op grotere schaal dan mensen
2. Consistentie leveren: dezelfde taak duizend keer exact hetzelfde uitvoeren
3. Schaalbaarheid bieden: gelijktijdig met honderden interacties omgaan
4. Snelheid: in seconden analyses maken die mensen dagen zouden kosten
5. Beschikbaarheid: 24/7 operationeel zonder vermoeidheid

Wat AI níet kan

1. Échte context begrijpen: AI ziet patronen, geen betekenis
2. Morele afwegingen maken: AI heeft geen geweten, geen waarden
3. Creatief denken: AI combineert bestaande patronen, vindt geen écht nieuwe oplossingen
4. Relaties begrijpen: AI ziet geen onderling dynamiek, macht of emoties
5. Verantwoordelijkheid nemen: AI kan niet aansprakelijk zijn voor zijn acties
6. Intentie hebben: AI wil niets, voelt niets, gelooft niets

2.3. De valkuilen: biases en hallucinaties

AI leert van data en neemt dus ook de fouten in die data over. Als in historische data vooral mannen werden aangenomen voor technische functies, gebruikt AI dat patroon. Niet uit discriminatie, maar omdat AI het patroon herkent.

AI kan ook 'hallucineren': informatie presenteren die niet klopt, maar wel overtuigend klinkt. Het vult gaten in zijn kennis op met verzinsels. Omdat AI geen onderscheid maakt tussen feit en fictie, is dat gevaarlijk.

Denkfouten maken het erger

Uit mijn werk in automated testing blijkt dat menselijke denkfouten het probleem versterken. Teams testen alleen wat ze verwachten (confirmation