



**De menselijke factor
in de AI-(r)evolutie**



A large, light blue, stylized graphic on the left side of the page, resembling a network or a series of connected nodes and lines, extending from the top left towards the center.

Inhoud

Inleiding	4
1. De impact van AI op de werkplek	6
2. De impact van verandering op de mens	11
3. Future-fit mindsets	18
4. Organisatie als sociaal netwerk	24
5. Een gefaseerde aanpak	29
6. De rol van leiderschap en HR	33
Conclusie	35
Referenties	37

Inleiding

In een wereld waarin technologie sneller evolueert dan ooit tevoren, staan we aan de **vooravond van een (r)evolutie** in hoe we werken, leren en leven. **Artificiële intelligentie** (AI) bestaat inmiddels al meer dan zestig jaar en is een technologie waarbij computers en machines taken uitvoeren die normaal gesproken menselijke intelligentie vereisen, zoals leren, redeneren en probleemoplossend denken. De ontwikkelingen van de afgelopen vijf jaar hebben het potentieel van AI echter drastisch vergroot, waardoor we ons nu bevinden in een tijdperk van ongekende technologische mogelijkheden.

De impact van AI op onze samenleving lijkt immens te worden. Bill Gates vergelijkt het met de ontdekking van elektriciteit en het ontstaan van het internet. We spreken over het transformeren van industrieën, het personaliseren van onderwijs, het verbeteren van gezondheidszorg, het optimaliseren van klanten-service ... De impact van AI op mensen mag hierin niet worden onderschat.

De implementatie van AI in organisaties is in onze visie dan ook steeds een **transitievraagstuk**, waarin meerdere veranderingen bij meerdere doelgroepen worden beoogd. Bovendien moeten die doelgroepen niet enkel iets anders doen, maar ook anders zijn. Dit vraagt om een **nieuwe mindset**: een die ons helpt om te gaan met het onbekende, nieuwsgierigheid omarmt, levenslang leren aanmoedigt en onze eigen regie versterkt.

Daarom deze whitepaper. Op een kantelpunt van voorzichtig experimenteren naar echte transformatie, is er behoefte aan meer dialoog over hoe we deze krachtige technologie(ën) kunnen integreren op een manier die niet alleen efficiëntie en groei bevordert,

maar ook ons mens-zijn verrijkt. Wanneer de snelheid en complexiteit van verandering ongeziene hoogtes kent, sluimert er een risico om de hoek. Er ontstaat een nieuwe breuklijn in onze samenleving: mensen die AI (bewust) inzetten, en mensen die AI (onbewust) ondergaan.

In deze whitepaper schetsen we eerst een beeld van de nieuwe situatie, meer bepaald van de **impact van AI op de werkplek en de werknemers**. Vervolgens bieden we enkele elementen ter oplossing aan, met de introductie van future-fit mindsets, de organisatie als sociaal netwerk, een gefaseerde implementatie-aanpak en het belang van leiderschap en HR.

Waarom? Omdat we geloven dat **mensgericht transformeren** de enige manier is om echt succesvol te zijn in verandering, én omdat we geloven dat na en naast AI er nog tal van impactvolle verschuivingen zullen plaatsvinden. Met deze whitepaper hopen we jou als lezer daarbij extra **inspiratie en handvaten** aan te reiken.

Tot slot willen we aan het einde van deze inleiding de experts en ervaringsdeskundigen die hebben bijgedragen aan deze whitepaper zeer warm en hartelijk bedanken. Onze bijzondere appreciatie gaat uit naar Dr. Jana Deprez, Prof. Kathleen Vangronsvelt, Katelijn Nijsmans, Jori Clijmans, Emmanuelle Verhagen en Gert Slob. Ze namen de allereerste lezing voor hun rekening en bezorgden ons hun waardevolle feedback.

Ook Microsoft Copilot willen we expliciet bedanken voor de assistentie tijdens het schrijven. Wist je trouwens dat onderzoek uitwijst dat beleefd zijn tegenover AI de technische prestaties ervan verbeterd?



1. De impact van AI
op de werkplek



De impact van AI op de werkplek

De impact van AI op organisaties is niet te onderschatten: van automatisatie en het schrijven van complexe code tot het hervormen van onze toekomstige rollen en verantwoordelijkheden. AI heeft het potentieel en de kracht om bijna alle aspecten van onze manier van werken te veranderen. Dit zal voornamelijk impact hebben op onze productiviteit, innovatiekracht en op ons welzijn – zonder leiderschap, strategiebepaling en communicatie te vergeten.

“Generatieve AI heeft het potentieel om de wereld te veranderen op manieren die we ons nu zelfs nog niet kunnen voorstellen.”

— *Bill Gates, co-founder Microsoft*

In een studie uit 2020 stelde het World Economic Forum al dat er tegen 2025 naar schatting 85 miljoen banen zouden verdwijnen. Tegelijkertijd verwachtte men dat er maar liefst 97 miljoen nieuwe functies zouden ontstaan die beter aansluiten bij de nieuwe rolverdeling tussen mensen, machines en algoritmen. AI kan daarbij nooit een doel op zich zijn, maar een hulpmiddel om menselijke capaciteiten te verbeteren én te veranderen – niet om ze te vervangen. Het is aan organisaties om hun werknemers voor te bereiden op de toekomst door een **positieve houding tegenover verandering** te stimuleren.

In wat volgt bespreken we drie ogenschijnlijk verschillende, maar onderling verbonden thema's met betrekking tot de impact van AI op de werkplek – uitdagingen die tegelijkertijd ook kansen bieden. Ten eerste bekijken we de AI Act en het belang van een duidelijk kader. Ten tweede gaan we in op de trend van BYOAI, oftewel 'Bring Your Own AI'. Ten derde verkennen we het idee van digitale schuld en 'useful slack'.

De AI Act en het belang van een kader

Organisaties kunnen geneigd zijn om hun processen en systemen fundamenteel te herzien, met AI in het hart ervan. Hoewel AI krachtige mogelijkheden biedt voor procesoptimalisatie en personalisatie, brengt het ook risico's met zich mee. Denk bijvoorbeeld aan **onbewuste vooroordelen**, zoals een leeftijdsbias in een wervingsalgoritme dat getraind is op historische data. Deze data kunnen patronen weerspiegelen die jongere kandidaten bevoordelen, waardoor inclusie in het gedrang komt.

Tegelijk zijn bedrijfsleiders en directies erop gebrand om de kracht van AI in te zetten bij het snel verwerken en analyseren van personeelsdata, om hun werknemers beter te leren kennen en weloverwogen beslissingen te nemen. Zonder **menselijk toezicht en duidelijke afspraken** over het waarom van deze tools, kunnen de voordelen van personalisatie echter snel in het gedrang komen ten koste van werknemersvertrouwen. Daarnaast brengt dit ook ethische en privacyvraagstukken met zich mee.

Er is met andere woorden **nood aan een duidelijk handelingskader** op verschillende niveaus. In dat licht is op 1 augustus 2024 de AI Act in werking getreden binnen de Europese Unie (EU), waarmee men een uniform regelgevingskader wil bieden voor de ontwikkeling en het gebruik van AI. De bescherming van fundamentele rechten, zoals privacy, non-discriminatie en veiligheid, staat centraal. Daarnaast verplicht de wetgeving tot transparantie en verantwoording, zodat gebruikers

begrijpen hoe AI tot beslissingen komt, wat essentieel is voor vertrouwen en acceptatie. Respect voor menselijke waarden en ethische overwegingen is ook een belangrijke pijler, waarbij AI-systemen worden ontworpen en ingezet met aandacht voor menselijke waardigheid en welzijn. Ten slotte bevordert de AI Act innovatie en concurrentievermogen door richtlijnen te bieden die bedrijven uitdagen om AI op een verantwoorde manier te ontwikkelen en toe te passen.

In diezelfde AI Act vinden we ook **richtlijnen over de implementatie** van AI binnen organisaties. Zo moeten organisaties een risicobeheerproces invoeren om de impact van AI-systemen te evalueren en mogelijke risico's te beperken. Daarnaast is het verplicht om werknemers te informeren over de werking en besluitvorming van AI-systemen, zodat er helderheid is over hoe en waarom deze technologie beslissingen neemt. Verder worden organisaties aangemoedigd om eigen ethische richtlijnen voor het gebruik van AI op te stellen en toezichtmechanismen in te richten om naleving te waarborgen. De wetgeving benadrukt bovendien het belang van training en vaardigheidsontwikkeling, niet alleen op technisch vlak, maar ook in termen van begrip van de ethische en juridische implicaties van AI.

Het is een belangrijke stap en tegelijk maar een begin van betere omkadering over het gebruik van AI, ook binnen organisaties. De behoefte is er alleszins. Ze wordt bovendien benadrukt door een recente tendens gekend als BYOAI.

BYOAI, ofwel 'Bring Your Own AI'

Het zogenaamde **BYOAI-fenomeen**, ofwel Bring Your Own AI, houdt in dat werknemers hun eigen AI-tools mee naar het werk nemen. Volgens het wereldwijde Work Trend Index Report van Microsoft (2024) zou 78% van de werknemers dit doen omwille van een **gepercipieerd gebrek aan initiatief vanwege organisaties om AI aan te bieden**. Dit fenomeen is niet beperkt tot Gen Z (mensen geboren tussen 1997 en 2012), maar komt voor bij alle generaties. Wat opvalt is dat een meerderheid van de werknemers die AI op het werk inzet eerder aarzelend is om dit toe te geven. Ze vrezen immers dat het gebruik van AI voor belangrijke taken hen vervangbaar doet lijken.

Dit gebrek aan openheid én een gecoördineerd initiatief impliceert ook dat organisaties momenteel kansen laten liggen om de voordelen van grootschalig gebruik van AI te benutten. Bovendien stellen ze hun bedrijfsgegevens en intellectueel eigendom bloot aan risico's. Op dit moment is **cybersecurity en dataprivacy** dan ook terecht de grootste bezorgdheid onder bedrijfsleiders.

Deze bevindingen benadrukken met andere woorden de behoefte aan een duidelijke strategie en een duidelijk kader. Tegelijkertijd biedt het BYOAI-fenomeen kansen, aangezien werknemers AI gebruiken om hun persoonlijke effectiviteit te verbeteren. Dit gebeurt vaak als reactie op de druk die ontstaat door zogenaamde digitale schuld.

Van digitale schuld naar 'useful slack'

Digitale schuld is een term die verwijst naar de **negatieve gevolgen van de overvloed aan digitale informatie en communicatie**. Volgens Microsoft's Work Trend index Report (2023), waarvoor wereldwijd 31.000 mensen werden bevroegd, besteedt de gemiddelde werknemer 57% van zijn tijd aan communiceren (in vergaderingen, via e-mail en via chat) en 43% aan het creëren van inhoud (zoals documenten, spreadsheets en presentaties). De zwaarste e-mailgebruikers (top 25%) besteden wekelijks gemiddeld 8,8 uur aan e-mail. Globaal gezien heerst dan ook de perceptie dat het werktempo aanzienlijk is toegenomen.

Door de voortdurende stroom van data en informatie geeft bijna 2 op 3 werknemers aan moeite te hebben met het vinden van tijd en energie om hun werk goed te doen. Diezelfde mensen hebben ook 3,5 keer meer kans om moeilijkheden te ervaren met innovatief en strategisch denken, waardoor niet alleen hun welzijn, maar ook de innovatiekracht van organisaties wordt aangetast.

Dit is waar **useful slack** om de hoek komt kijken, één van de belangrijkste voorspellers voor innovatie en innoverend gedrag. Useful slack verwijst naar de **ruimte of tijd die bewust wordt ingebouwd om flexibiliteit en aanpassingsvermogen te bevorderen**. In een werkomgeving kan dit betekenen dat er voldoende tijd wordt gelaten tussen taken of projecten om onverwachte problemen op te lossen, creativiteit te stimuleren, en stress te verminderen.



AI wordt gezien als mogelijke oplossing om onze digitale schuld aan te pakken en useful slack te creëren en implementeren. Dit kan op verschillende manieren worden bereikt: door repetitieve taken te automatiseren en zo tijd te winnen, door slimme planning en tijdbeheer die ons beter georganiseerd laten werken, door data-analyse en voorspellende modellen die snellere en beter onderbouwde beslissingen mogelijk maken, door persoonlijke AI-assistenten die het beheer van agenda's en andere taken vergemakkelijken, of door kennisplatformen die de toegang tot en het beheer van kennis verbeteren.

Uiteraard is dit op voorwaarde dat organisaties ook de maturiteit hebben, weliswaar binnen de economische realiteit, om de vrijgekomen ruimte te beschouwen als useful slack en niet in de valkuil te trappen om de vrijgekomen capaciteit opnieuw af te bouwen of te herinvesteren in meer digitale schuld.

Het Nederlandse bedrijf AFAS biedt hier trouwens een mooi voorbeeld. Het bedrijf heeft beslist om vanaf 1 januari 2025 een vierdaagse werkweek in te voeren. Het kantoor zal op vrijdagen dicht zijn en iedereen krijgt een ontwikkeldag, bedoeld om tijd te besteden aan persoonlijke ontwikkeling, mantelzorg, vrijwilligerswerk, of gewoon om te ontspannen. De arbeidsvoorwaarden blijven hetzelfde. AFAS wil hiermee de werk-privébalans van hun werknemers verbeteren, hen de kans geven om meer aandacht te besteden aan wat écht belangrijk is in het leven en ruimte bieden voor innovatie.

Hoofdstuk in één oogopslag

In dit hoofdstuk bespreken we drie belangrijke thema's over de impact van AI op de werkplek. Eerst bekeken we de AI Act en het belang van een duidelijk kader. AI brengt kansen en uitdagingen mee voor de bescherming van fundamentele rechten, transparantie, ethiek, innovatie en concurrentievermogen. Met de AI Act heeft de EU een wetgeving ingevoerd om een uniform regelgevingskader te bieden voor de ontwikkeling en het gebruik van AI. Vervolgens hadden we het over BYOAI, ofwel Bring Your Own AI. Steeds meer mensen nemen hun eigen AI-tools mee naar het werk om hun persoonlijke effectiviteit te verbeteren. Dit houdt ook risico's in voor bedrijfsgegevens, IP, privacy en cybersecurity. Er is nood aan een duidelijke strategie en een kader om het gebruik van AI op het werk te coördineren én tegelijk ook te stimuleren. Ten slotte stonden we stil bij het concept van digitale schuld. De overvloed aan digitale informatie en communicatie leidt tot stress, verminderde productiviteit en minder innovatie. AI kan helpen om de digitale schuld te verminderen en useful slack te creëren, mits organisaties de vrijgekomen ruimte niet afbouwen maar gebruiken voor persoonlijke ontwikkeling, welzijn en creativiteit.

In hoofdstuk 2 verdiepen we ons in het psychologisch landschap van werknemers in relatie tot AI. We onderzoeken hoe factoren zoals weerstand, persoonlijke controle en intrinsieke motivatie een rol spelen in de houding, intenties en het gedrag van werknemers ten opzichte van AI-technologieën. Daarnaast analyseren we hoe de werkcontext deze aspecten kan versterken of juist belemmeren.





2. De impact van verandering op de mens

De impact van verandering op de mens

De invloed van AI op werknemers is zoals al aangehaald veelzijdig en kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Wanneer onze menselijke behoeften niet op de juiste manier worden aangesproken, houdt dit risico's in.

Ons psychologisch landschap – onze innerlijke wereld vol gedachten en gevoelens – speelt een cruciale rol in onze houding ten opzichte van AI, onze intentie om ermee aan de slag te gaan en finaal ook het effectieve gebruik ervan. Met andere woorden: **ons psychologisch landschap bepaalt in grote mate ons gedrag**. Dit landschap laat zien hoe iemand de wereld om zich heen ervaart en begrijpt. Net zoals een fysiek landschap kan variëren van bergen tot vlaktes, kan het psychologisch landschap van een persoon complex en divers zijn, beïnvloed door ervaringen, opvoeding en persoonlijkheid. Het is een **complex samenspel van factoren**.

In de context van deze whitepaper richten we ons op drie belangrijke componenten van dit psychologisch landschap: weerstand, het gevoel van persoonlijke controle en intrinsieke motivatie. Interessant aan deze drie componenten is dat ze vaak hand in hand gaan en ons iets vertellen over hoe mensen tegenover én in een specifieke verandering staan. Voordat we dieper ingaan op deze componenten, verkennen we eerst het belang van context in de manier waarop ons gedrag wordt beïnvloed.

Thinking fast and slow

De introductie van AI brengt vaak veranderingen met zich mee in het design van organisaties. Dit kan gaan over rollen en verantwoordelijkheden, processen, beslissingsstructuren, KPI's en beloningssystemen. Ook leiderschap speelt hierin een cruciale rol. AI deze factoren vormen de werkomgeving en

scheppen het kader waarbinnen we ons gedragen en ten opzichte van elkaar verhouden.

Willen we nieuw gedrag zien dat gepaard gaat met de acceptatie, het gebruik en de verankering van AI in manieren van (samen)werken, dan moeten we in kaart brengen in hoeverre de werkomgeving het gewenste gedrag faciliteert of het oude gedrag bemoeilijkt. Daarbij is het belangrijk een onderscheid te maken tussen bewust en eerder onbewust gedrag.

De zogenaamde **dual processing-theorie**, onder meer vormgegeven door Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, beschrijft hoe ons denken via twee verschillende systemen verloopt: 'thinking fast' en 'thinking slow'. Thinking fast, ofwel systeem 1, werkt snel, automatisch en intuïtief. Ons brein probeert energie te besparen, waardoor een groot deel van onze beslissingen (zoals opstaan en onze tanden poetsen) op automatische piloot wordt genomen. Thinking slow, ofwel systeem 2, is het bewuste of gecontroleerde denksysteem. We zetten het in voor belangrijke beslissingen en complexere problemen. Systeem 2 is bijvoorbeeld actief wanneer we iets nieuws leren, zoals autorijden – een handeling die we later in vertrouwde situaties, zoals woon-werkverkeer, vaak weer deels op automatische piloot doen.

Waarom is dit belangrijk? AI-tools zijn al sterk aanwezig in ons dagelijks leven, vaak meer dan we beseffen. Onze interactie met AI verloopt niet altijd even bewust, zeker niet wanneer er een sterk wetgevend kader is, zoals de eerdergenoemde AI Act. Dit kan ons, bewust of onbewust, geruststellen, waardoor we opnieuw vaker op systeem 1 vertrouwen en richting automatische piloot gaan.





We onderschatten al te vaak het **belang van context bij gedragsverandering**, en organisaties zouden dit beter kunnen benutten. Om het gebruik van AI te stimuleren, kunnen ze zich bijvoorbeeld laten inspireren door het EAST Framework van het Behaviour Insights Team in het Verenigd Koninkrijk, dat manieren biedt om **gewenst gedrag te bevorderen**. Ten eerste kunnen organisaties AI-toepassingen eenvoudiger (E) maken door ze dichtbij de werkcontext te integreren, zoals Copilot die in een e-mailapplicatie suggesties geeft voor klantgerichte aanpassingen. Ten tweede kunnen ze AI aantrekkelijker (A) maken door het gebruik van nieuwe tools te erkennen of te belonen. Ten derde kunnen ze er een sociaal (S) aspect aan toevoegen, door bijvoorbeeld te communiceren dat al 80% van de collega's een bepaalde tool gebruikt, waardoor 'achterblijvers' worden uitgenodigd om mee te doen. Ten slotte kan het gedrag op het juiste & tijdige (T) moment worden bevorderd door middel van meldingen ('cues'), afgestemd op de specifieke plek en tijd waarin actie gewenst is.

Naast context zijn er ook andere hordes te overwinnen om werknemers dichterbij het gewenste gedrag te brengen. In wat volgt gaan we dieper in op de onderliggende menselijke mechanismen die bepalen in hoeverre iemand wel of niet meegaat in de beoogde verandering: weerstand, controlegevoel en (intrinsieke) motivatie. Beginnen doen we met weerstand.

Drie soorten weerstand

Verandering gaat vaak gepaard met **weerstand**, een woord dat bij velen negatieve associaties oproept. Toch is weerstand een volkomen normale en zelfs gezonde reactie wanneer een basisbehoefte wordt bedreigd. Door bewust om te gaan met weerstand – zowel die van anderen als die in onszelf – kunnen we waardevolle inzichten verkrijgen.

Er zijn in essentie drie grote vormen van weerstand. De eerste is '**reactance**', weerstand die optreedt wanneer onze **behoefte aan autonomie** bedreigd wordt. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een werkgever werknemers verplicht om een nieuwe applicatie te gebruiken, zonder inspraak of keuzemogelijkheden te bieden. Reactance uit zich vaak als een actieve reactie zoals boosheid, maar kan ook

subtieler zijn, bijvoorbeeld in de vorm van passief-agressief gedrag.

De tweede vorm van weerstand is **scepticisme**, dat optreedt wanneer onze **behoefte aan zekerheid** wordt bedreigd. Scepticisme ontstaat als we twifelen of een verandering wel de juiste keuze is, of wanneer we onzeker zijn over onze eigen capaciteiten om met de verandering om te gaan. Dit kan zich uiten als twijfel over de inhoud van de boodschap of de richting van de verandering. Ook een mogelijk ambiguïteitseffect kan meespelen. Kritieke beslissingen zoals medische diagnoses, juridisch advies of financiële planning laten we liever niet over aan AI-systemen, ondanks de vaak significant hogere accuraatheid ervan. We stellen dergelijke adviezen meer in vraag en zijn minder tolerant wanneer een machine een fout maakt.

De derde vorm van weerstand, **inertie**, houdt verband met onze **behoefte aan energiebesparing**. Ons menselijk brein gaat liever spaarzaam om met energie. Bovendien hebben we een brein dat parallel denkt, maar een lijf dat serieel werkt. Het is niet dat we niet willen meegaan in de verandering, maar het lúkt gewoon niet om die eerste stap te zetten.

Al deze weerstandsvormen zijn op hun eigen manier gelinkt aan controle. In hoeverre ervaren we voldoende controle op het vlak van autonomie, zekerheid en energie?

Persoonlijke controle

Wanneer we **controleverlies** ervaren, sluiten we ons vaak af of gaan we in het defensief. We disconnecteren van onze omgeving en van onze talenten, waardoor we in een tunnelvisie terechtkomen om opnieuw grip op de situatie te krijgen. Controleverlies is echter **inherent aan verandering**. Hier ligt dan ook een belangrijke uitdaging voor directies en senior management om dit goed te bewaken, bij anderen en bij zichzelf. Dit brengt ons bij het belang van persoonlijke controle.

Persoonlijke controle is geen wetenschappelijke term, maar een term uit de praktijk die verschillende psychologische concepten omvat. Het verwijst naar **het vertrouwen, de motivatie, de capaciteit en de mogelijkheden om (zelf) te veranderen**.



Onze persoonlijke controle is onder meer gebaseerd op ons gevoel van 'agency', 'locus of control' en 'self-efficacy'.

Agency

Agency is het **gevoel van eigenaarschap** over ons gedrag **in een specifieke situatie**. Wanneer we geloven dat er een externe factor is die onze handelingen of de situatie stuurt, ervaren we weinig agency. Een gevoel van agency hangt sterk samen met de locus of control. Als een verandering een succes is, is het belangrijk dat werknemers het gevoel hebben dat ze zelf de regie en dus agency hadden. Dit kan bijvoorbeeld door hen te betrekken bij de besluitvorming over de verandering, of door hen ruimte te geven om hun eigen leerdoelen te stellen en te bereiken. Daaropvolgend kunnen werknemers een interne locus of control ontwikkelen.

Locus of control

Terwijl agency gaat over gedrag in een specifieke situatie, is **locus of control** een **algemene houding**. Het is de mate waarin we geloven dat wat ons overkomt afhankelijk is van ons eigen gedrag en onze eigen handelingen (interne locus of control) of van externe factoren die buiten onze controle liggen (externe locus of control). Werknemers met een externe locus of control noemen krachten buiten zichzelf als belangrijkste verklaring voor wat hen overkomt: "Het overkomt mij en ik kan er niets aan veranderen." Werknemers met een interne locus of control geloven dat wat hen overkomt afhankelijk is van hun eigen gedrag en handelingen. Ze ervaren meer eigen controle over wat er met hen gebeurt. Voor werknemers met een externe locus of control is verandering moeilijker dan voor werknemers met een interne locus of control. En laat nu net self-efficacy de route zijn naar een interne locus of control.

Self-efficacy

Self-efficacy is het **vertrouwen dat we hebben in ons eigen vermogen** om een bepaalde taak te volbrengen of een bepaald doel te halen. Het is een belangrijke voorwaarde om nieuw, gewenst gedrag te kunnen vertonen. De kans is groter dat werknemers met een hoge self-efficacy gewenst gedrag zullen uitvoeren en dit gedrag ook zullen volhouden wanneer het succesvol blijkt. Wanneer werknemers denken dat ze iets niet kunnen, zullen ze het waar-

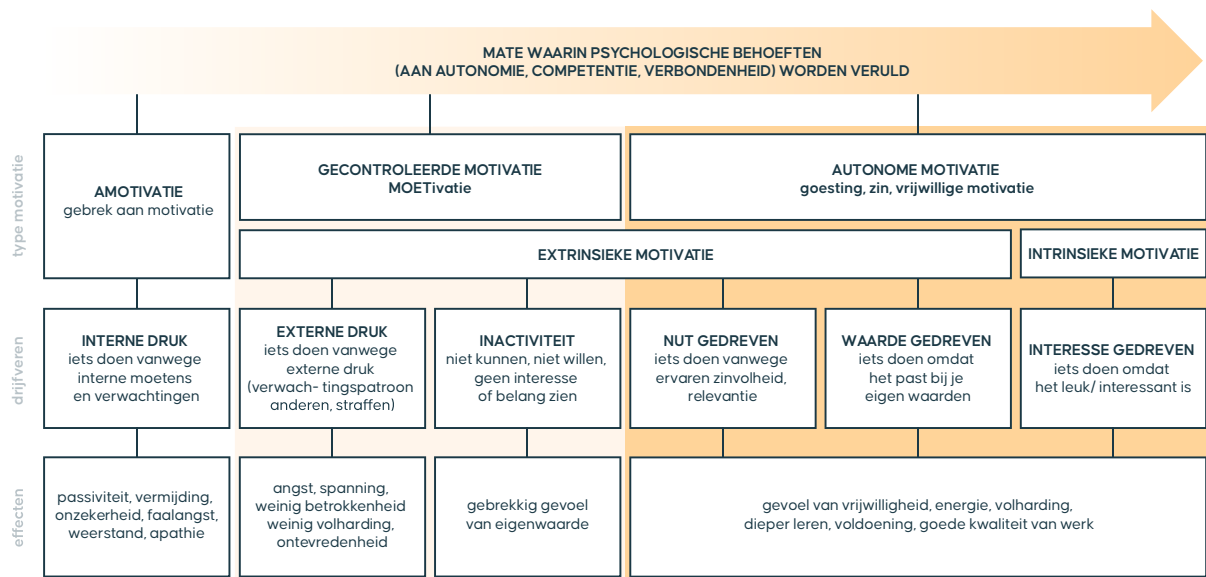
schijnlijk ook niet doen. Spoiler alert: training alleen is meestal niet voldoende om de self-efficacy te verhogen. Een grote activiteit opdelen in kleinere stappen en werknemers voorzien van continue feedback zijn voorbeelden van interventies die vaak helpend zijn.

Tot slot kan persoonlijke controle worden versterkt op individueel, team- en organisatieniveau. Werknemers met een hoge persoonlijke controle zien moeilijke taken als uitdagingen, hebben meer connectie en interesse in hun werk, stellen meer uitdagende doelen, tonen meer commitment en doen meer moeite als het tegenzit. Werknemers met een lage persoonlijke controle zien moeilijke taken als bedreigingen, boven hun kunnen, laten zich eerder uit het veld slaan door falen en verliezen vertrouwen in hun kunnen. Het bewust inzetten op persoonlijke controle is met andere woorden bijzonder relevant voor organisatieveranderingen en transities.

Intrinsieke motivatie

Wanneer we de horde van weerstand hebben overwonnen en het gevoel van controle versterkt hebben, ontstaat er ruimte om naar een nieuwe fase te gaan: die van **intrinsieke motivatie**. Als we intrinsiek gemotiveerd zijn, doen we iets niet omdat het moet, maar wel omdat we het zelf willen doen. In Afbeelding 1 zien we een motivatiespectrum, waarbij intrinsieke motivatie valt onder de zogenaamde autonome motivatie. Hoewel we dit spectrum niet volledig zullen bespreken, kan bijvoorbeeld ook nut gedreven motivatie een voldoende basis zijn om werknemers mee te nemen in verandering. Ze maken nog steeds zelf de keuze om mee te gaan in de verandering: niet vanuit interesse, wel omdat ze het zinvol vinden.

Intrinsieke motivatie is een vorm van motivatie die sterk verbonden is met drie psychologische behoeften volgens de Zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan: autonomie, competentie en verbondenheid. Deze drie elementen vormen de kern van wat ons motiveert om met enthousiasme een taak, rol of verantwoordelijkheid op te nemen.



Afbeelding 1. Mate waarin psychologische behoeften worden vervuld (Vlaams Instituut Gezond Leven, 2020, naar aanpassing van Ryan & Deci, 2000)

Autonomie

Autonomie is een belangrijke psychologische behoefte die we al deels hebben besproken in het kader van weerstand, vooral in relatie tot reactance. Het gaat om de behoefte om controle te hebben over onze eigen acties en keuzes en/of daarin erkend te worden. Er zijn verschillende soorten autonomie die elk op een andere manier bijdragen aan ons gevoel van controle en eigenaarschap op het werk, zoals plaatsautonomie (waar we werken), tijdautonomie (wanneer we werken) en methodeautonomie (hoe we werken). Hieronder beschrijven we enkele vormen van autonomie meer in detail en verkennen we hoe AI deze autonomie kan versterken of juist ondermijnen.

Taakautonomie houdt in dat we zelf kunnen bepalen aan welke taken we werken en in welke volgorde we dat doen. Dit stelt ons in staat om zelf prioriteiten te stellen en ons werk zo in te richten dat het voor ons het meest effectief en bevredigend is. AI-systemen die routinematige taken automatiseren, stellen werknemers in staat zich te richten op meer zinvolle uitdagingen. Als een algoritme echter zonder menselijke controle prioriteiten gaat bepalen en beslissingen gaat nemen, kan dit de controle van werknemers over hun taken en werkwijze verminderen, bijvoorbeeld voor dossierbeheerders bij

verzekeringsmaatschappijen of logistieke profielen in een magazijn.

Leerautonomie verwijst naar de vrijheid om zelf te kiezen wat, hoe en wanneer we leren, waardoor we ons meer betrokken en gemotiveerd voelen bij ons eigen leerproces. In leercontexten kunnen AI-systemen onze leerpaden bepalen op basis van algoritmen, wat onze vrijheid kan beperken om ons eigen leerproces te sturen. Dit kan leiden tot een meer gestandaardiseerde en minder gepersonaliseerde leerervaring. Positief wordt het wanneer AI-gestuurde leerplatformen gepersonaliseerde leerpaden aanbieden die aansluiten bij onze leervoorkeuren -en snelheid.

Competentie

Eén van de kernaspecten van onze menselijke identiteit is het nastreven van vooruitgang. Competentieontwikkeling maakt daar deel van uit. We willen immers bekwaam en effectief zijn in wat we doen. Wanneer we het gevoel hebben dat we goed zijn in iets en onze vaardigheden kunnen verbeteren, verhoogt dit onze intrinsieke motivatie.

Om relevant te blijven in een AI-gedreven werkomgeving zien we enerzijds een groeiend bewustzijn



bij werknemers over de behoefte aan bijscholing en omscholing. Dit kan leiden tot een gevoel van urgentie en zo werknemers motiveren om nieuwe vaardigheden te leren. Anderzijds kan het ook druk leggen op werknemers die moeite hebben om zich aan te passen, en zo een gevoel van onzekerheid creëren over de eigen capaciteiten en toekomst.

Het gaat hierbij niet alleen om het leren kennen en gebruiken van een nieuwe tool of systeem, maar ook om de ontwikkeling van bredere vaardigheden zoals probleemoplossend vermogen, kritisch denken en creativiteit. Deze competenties zullen steeds belangrijker worden in het omgaan met de gewijzigde en vaak nog onbekende realiteit. AI kan een ondersteunende rol spelen in de ontwikkeling van deze vaardigheden. Zo kan het bijvoorbeeld onze creativiteit bevorderen. Als een machine echter wordt gepercipieerd als een intelligentere en snellere route naar resultaten, bestaat het risico dat AI de standaardoptie wordt. Dit zou dan ten koste gaan van onze menselijke ijver, diversiteit van denken en de grondigheid die nodig is voor hoogkwalitatief werk.

Wanneer we er echter wel in slagen om het concept van creativiteit te herdefiniëren én onze diversiteit van denken centraal te zetten, kan AI ons helpen om te groeien in onze job en onze expertise te versterken. Zo komt er bijvoorbeeld meer tijd vrij

om te investeren in interpersoonlijk contact met collega's, klanten en andere stakeholders. Dit brengt ons naadloos bij het volgende concept: verbondenheid.

Verbondenheid

Verbondenheid gaat over de menselijke basisbehoefte om ons verbonden te voelen met anderen. We willen als individuen erkend worden om wie we zijn, maar tegelijkertijd verlangen we naar een gevoel van erbij te horen. Wanneer we positieve relaties hebben en ons onderdeel voelen van een team of organisatie, verhoogt dit onze motivatie om bij te dragen aan gezamenlijke doelstellingen.

Tegelijkertijd zien we dat een overmatige afhankelijkheid van technologie ten koste gaat van empathie en de menselijke 'touch'. Dit wordt nog uitdagender in een steeds meer verspreid en hybride personeelsbestand, waarbij persoonlijke contacten een intentionele dimensie krijgen en makkelijker kunnen worden verwaarloosd. Bedrijfsleiders hopen dan ook dat AI-tools kunnen helpen om geïsoleerde of gedeconnecteerde groepen te identificeren en opnieuw met hen in contact te komen. Daarnaast zal het zaak zijn om intentioneel ruimte te creëren voor werknemers om nieuwe en bestaande relaties te versterken, zodat momenten van betekenisvolle verbinding mogelijk worden gemaakt.

Hoofdstuk in één oogopslag

In een werkcontext die dienend is en waarbinnen we met de minste weerstand, in controle en met de juiste motivatie kunnen werken, komen we tot de beste resultaten. Echte transitie vertrekt vanuit een organisch mensbeeld dat hiermee rekening houdt. Complexe transities haal je niet met een lineaire, mechanische benadering. Echte transitie is gericht op mensen die vanuit hun diepste overtuiging en identiteit op een andere manier handelen. Dat klinkt misschien mooi in theorie, maar roept de vraag op: hoe ziet dat er in de praktijk uit?

Tot nu toe hebben we verkend hoe AI de werkplek beïnvloedt en welke impact dit heeft op de mensen die er werken. In hoofdstuk 3 gaan we een stap verder en verkennen we mogelijke oplossingen. De AI-(r)evolutie vraagt namelijk niet alleen nieuwe vaardigheden, maar ook andere mindsets. Deze hebben we omgedoopt tot de future-fit mindsets.



3. Future-fit mindsets



Future-fit mindsets

AI is niet de eerste technologische revolutie die we meemaken. Doorheen de geschiedenis hebben we al verschillende golven van technologische vooruitgang gezien, zoals de introductie van de computer en de opkomst van het internet. Bij elke golf moesten organisaties en hun werknemers zich aanpassen aan de nieuwe realiteit, nieuwe vaardigheden ontwikkelen en nieuwe manieren van werken vinden.

Elke digitale transformatie vraagt ook om menselijk vertrouwen, vooral wanneer het gaat om een technologie die voor gebruikers een 'black box' vormt. Zo hebben gebruikers in het verleden al vertrouwen moeten hebben in de correctheid van geautomatiseerde processen van een complex ERP-systeem. **Wat AI anders maakt, is dat het alsmat dichter komt bij wat ons als mens uniek maakt.** AI kan namelijk **leren, redeneren, beslissen en creëren** – net als een mens.

Bovendien zal AI niet de laatste revolutie zijn. Daarom pleiten we ervoor om op een andere manier naar verandering te kijken, vanuit de **mindsets die we als mens nodig hebben om mee te zijn en te blijven.** Organisaties dragen hierbij ook een belangrijke verantwoordelijkheid. Ze kunnen werknemers helpen om zich voor te bereiden op toekomstige veranderingen door een positieve houding ten opzichte van verandering te bevorderen. Om dit mogelijk te maken, stellen we het concept van de future-fit mindsets voor en bespreken we hoe organisaties deze mindsets effectief kunnen implementeren.

Wat zijn ze?

We moeten ons realiseren dat AI niet alleen een technologische verandering is, maar ook een culturele en cognitieve verschuiving vereist. Dit vraagt om nieuwe, **future-fit mindsets** die essentieel zijn voor het **omarmen van de voortdurende veranderingen en uitdagingen** die AI met zich meebrengt. Het gaat om een mindset die niet alleen openstaat voor AI, maar deze ook actief integreert in persoonlijke en professionele

ontwikkeling. Enkel zo behouden we de regie over de verandering en versterken we ons eigen aanpassingsvermogen, zodat we niet alleen iets anders doen, maar ook iets anders zijn.

Die future-fit mindsets vragen verschillende zaken van ons. Elke mindsetverandering start met bewustwording van de noodzaak en urgentie. Zonder limitatief te willen zijn, beschouwen we de volgende mindsets als essentieel.

De eerste mindset is **een leven lang leren.** We geloven dat levenslang leren en het vermogen om ons aan te passen hand in hand gaan. Dit is belangrijk vanuit verschillende perspectieven. Ten eerste is er het perspectief van duurzame ontwikkeling: door continu te leren kunnen we ons aanpassen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Ten tweede is er het perspectief van innovatie: voortdurend leren maakt het mogelijk om vernieuwende oplossingen te bedenken, wat cruciaal is voor het concurrentievermogen. Ten derde is er het perspectief van welzijn: door levenslang te leren, kunnen mensen hun potentieel verwezenlijken, wat bijdraagt aan hun tevredenheid en welzijn. Deze mindset vraagt natuurlijk om een hoge mate van openheid, nieuwsgierigheid en bereidheid om nieuwe vaardigheden te leren en bestaande kennis uit te breiden. In een snel veranderende en disruptieve omgeving start je daarbij idealiter met een beginnersmentaliteit.

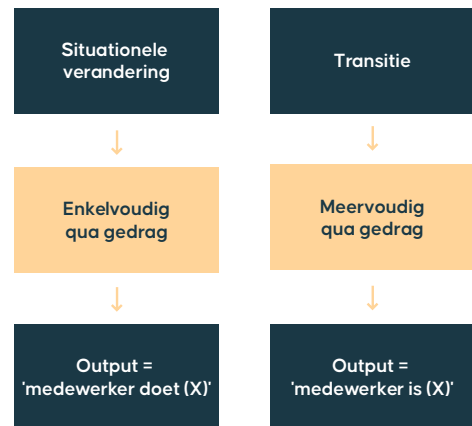
De tweede mindset is **omgaan met falen en risico's nemen.** Gekend onder de naam 'growth' mindset betekent een leven lang leren ook dat we fouten en mislukkingen als leermomenten zien en niet als eindpunten. Deze houding vraagt om zelfreflectie en zelfcompassie, zeker binnen een werk-

context waarin fouten maken wordt gezien als kans om te groeien. Maar het gaat ook om risico's durven nemen, wat de brug maakt met het volgende punt.

De derde mindset is **intrapreneurship**. De snelheid en complexiteit van een verandering kan leiden tot een gevoel van controleverlies, op alle niveaus van een organisatie. Om dit tegen te gaan, is helderheid en een gevoel van controle cruciaal. Intrapreneurs stappen terug en richten zich op wat ze nu al hebben ('bird in hand') om daadkracht en ondernemerschap te initiëren en verandering te beïnvloeden.

De vierde mindset is **integrale samenwerking**. Dit gaat niet alleen over de uitdagingen van menselijke samenwerking, zoals hybride en asynchroon werken, maar ook over cross-functionele samenwerking. Denk aan afdelingen als marketing en sales, die AI integreren in hun processen en gezamenlijke inzichten benutten om de klant beter te bedienen. Een nieuwe dimensie in samenwerking, die tegelijk boeiend, spannend en soms wat onnatuurlijk kan aanvoelen, is de samenwerking tussen mens en AI. Dit vraagt om actief en iteratief samenwerken met AI-tools om persoonlijke en organisatorische doelen te bereiken, een proces dat zowel boeiend als uitdagend kan zijn.

De vijfde mindset is **ethiek**, die in het bijzonder van belang is voor directies en senior management. Gezien de complexe en vaak gevoelige aspecten van AI-gebruik, is een sterk moreel kompas noodzakelijk. Ethisch leiderschap omvat meerdere lagen en vereist dat leiders navigeren door ethische afwegingen, zowel wat betreft de uitkomst als de manier waarop deze tot stand komt. Deze twee aspecten zijn niet altijd verenigbaar, wat de ethische discussie rond AI des te meer verdiept – maar dat is een filosofische discussie die we graag elders voortzetten.



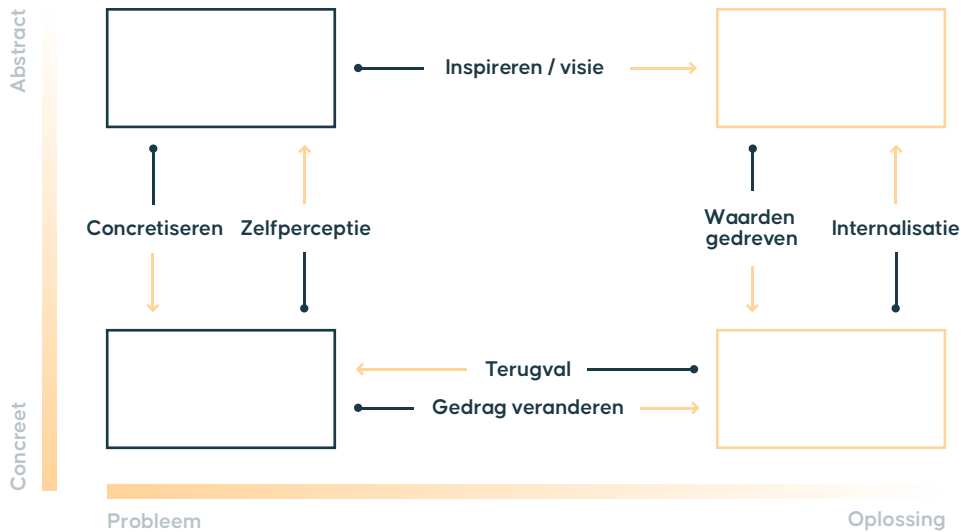
Afbeelding 2. Visuele weergave van situationele verandering vs. transitie

Implementatie in de werkplek

We zeiden het al in de inleiding: de implementatie van AI is volgens ons steeds een transitievraagstuk. Er worden meerdere veranderingen bij (doorgaans) meerdere doelgroepen in verschillende situaties beoogd. De doelgroepen moeten niet alleen anders gaan doen, maar ook anders gaan zijn (Afbeelding 2).

Een nieuwe technologie implementeren vraagt niet alleen om een praktische en pragmatische aanpak, maar ook om een **verandering van mindset** bij de betrokken doelgroepen. Dit betekent dat er meer nodig is dan een situationele, instrumentele verandering, en dat er stap voor stap gewerkt moet worden aan een nieuwe mindset. Een verandering in mindset is een **abstracte verandering**. Dat komt omdat onze mindset de waarden en abstracte doelen weerspiegelt die voor ons belangrijk zijn. We vertonen nieuw gedrag als dit aansluit bij onze waarden (Afbeelding 3). Als we onszelf bijvoorbeeld zien als duurzaam of ondernemend zijn we gemotiveerd om gedrag te tonen dat past bij deze mindset. We handelen graag in lijn met hoe we onszelf zien, omdat het ons een goed gevoel geeft als ons gedrag consistent is met ons zelfbeeld.

Change mindset model



Afbeelding 3. Het Change Mindset Model (CMM) van Behavior Change Group illustreert hoe onze mindset en ons gedrag interageren met elkaar.

Gedragsverandering

We falen vaak in grote veranderingen, omdat we gedrag verwachten dat (nog) niet bij ons past. Een verandering van niet ondernemend zijn naar ondernemend zijn, bijvoorbeeld, vergt een grote verschuiving in onze mindset.

Een manier om de mindset te veranderen is om werknemers te inspireren met **een verhaal dat raakt**. Een goed verhaal creëert niet alleen een urgentiegevoel rond een duidelijke visie of doel, maar verbindt ons ook op het niveau van betekenis en spreekt ons verantwoordelijkheidsgevoel aan. Bij een goed verhaal voelen we een match met onze persoonlijke waarden en doelen. Rond dit verhaal bouwen we dan een goed **communicatieplan** op waarmee we mensen kunnen mobiliseren tijdens een veranderingstraject.

Een mindset langdurig veranderen is moeilijk en vraagt meestal meer dan enkel inspiratie en communicatie. We geloven dat **echte mindsetverandering gebeurt door gedragsverandering**. Elke mindset bestaat uit meerdere gedragingen. Bij de mindset ondernemend zijn denken we aan gedragingen zoals proactief verbeteringen voorstellen, actief relaties opbouwen binnen en buiten de

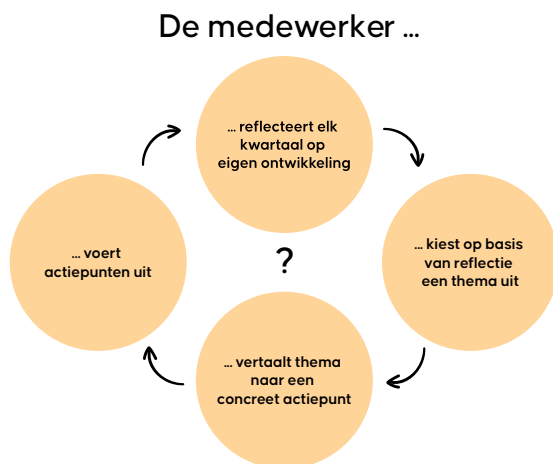
organisatie en focussen op het behalen van concrete resultaten. Door te bepalen welk concreet gedrag bij een mindset hoort, kunnen we een doelgroep dan ook effectief ondersteunen om dat gedrag te vertonen.

Hoe meer concrete gedragingen onze doelgroep vertoont, hoe sterker de mindset zal zijn. We gaan onszelf bijvoorbeeld zien als ondernemend door het gedrag dat we laten zien. Onze mindset wordt immers óók bepaald door hoe we naar ons eigen gedrag kijken (wat doe ik?) en hoe we ons gedrag evalueren (wat vind ik ervan?). Werknemers die bijvoorbeeld proactief verbeteringen voorstellen in plaats van struisvogelgewijs hun kop in het zand te steken, zullen daar hun mindset op stoelen: *"Ik laat dit gedrag zien, dus ik vind ondernemerschap belangrijk."* Ons gedrag beïnvloedt dus onze mindset. Daarom willen we het liefst dat werknemers zoveel mogelijk gedragingen vertonen die aansluiten bij de gewenste mindset en dat dit gedrag actief gestimuleerd en herhaald wordt. Zo kan concrete gedragsverandering de basis vormen voor een blijvende mindsetverandering.

Internalisatie faciliteren

Om een mindset te veranderen, moet de nadruk liggen op veranderingen die we écht willen. Het is ideaal als we intrinsiek gemotiveerd zijn of het nut ervan inzien. Daarnaast moeten we uiteraard de vrijheid hebben om te kiezen welk concreet gedrag we willen aanpassen dat binnen de mindset past. Vervolgens moet dit gedrag uitgevoerd en geëvalueerd worden, waarna een nieuw doel kan worden gesteld.

Als we dat mechanisme weten aan te zetten en in gang houden, dan krijgen we een **opwaartse spiraal**. We noemen deze opwaartse spiraal ook wel een **'winning loop'**, een concept ontwikkeld door de Behavior Change Group. Het idee is dat werknemers zelf de vertaling maken van een abstract doel of een abstracte mindset naar concrete gedragingen. Vervolgens voeren ze de gedragingen uit gedurende een periode en reflecteren ze hierop.



Afbeelding 4. Winning loop

Neem bijvoorbeeld de vertaling van het volgende abstracte doel: "Werknemers zijn verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling (levenslang leren)." Een werknemer kan dit vertalen naar concreet gedrag, bijvoorbeeld door nieuwe dingen te proberen, en dit specifieker maken door bijvoorbeeld drie keer per week Copilot te gebruiken. Vervolgens reflecteert de werknemer op het gedrag en stelt vast dat het experimenteren met Copilot bijdraagt aan levenslang leren door nieuwe dingen uit te proberen en kennis op te doen. Tot slot kiest de werknemer een nieuw concreet gedragsdoel uit dat past bij de mindset, zoals: Copilot steeds

gebruiken om een eerste versie te maken van mijn PowerPoint-presentaties. Bij het bepalen van nieuw gedrag reflecteert de werknemer idealiter op factoren die stimulerend of inhiberend waren voor het eerdere gedrag.

Stimulerende en inhiberende factoren

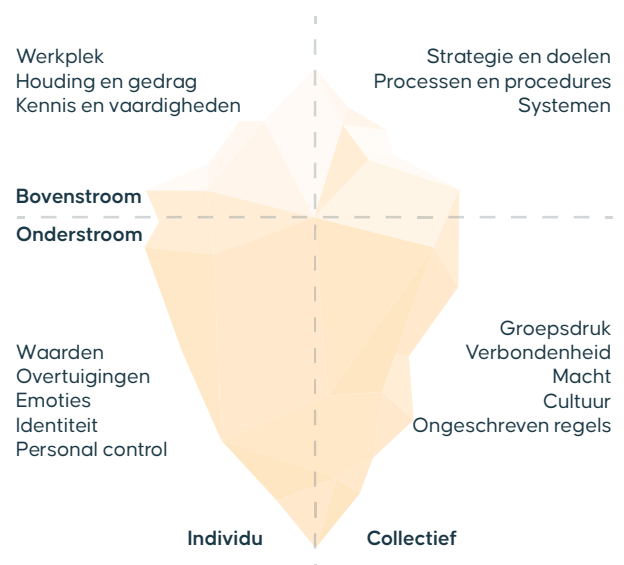
We leggen opnieuw de link met de factoren uit hoofdstuk 2: werkcontext, weerstand, persoonlijke controle en intrinsieke motivatie. Deze factoren kunnen bijdragen aan het ontstaan van winning loops, maar ze kunnen ze ook in de weg staan.

We kunnen deze factoren indelen in vier categorieën, met zowel een bovenstroom als een onderstroom, en voor zowel het collectief als het individu. Waar de **bovenstroom** alle **duidelijk waarneembare factoren** omvat of aspecten die actief vormgegeven kunnen worden, handelt de **onderstroom** over **factoren die niet meteen zichtbaar zijn**.

Een weergave ervan zien we hier in Afbeelding 5.

Het komt regelmatig voor dat transformaties niet slagen vanwege de focus op veranderingen aan de oppervlakte, terwijl de onderliggende factoren over het hoofd worden gezien.

Mature organisaties herkennen dit gevaar en brengen ook de emoties, waarden en ongeschreven regels in kaart die samenhangen met significante wijzigingen in de meer zichtbare lagen van de organisatie.



Afbeelding 5. Onderstroom en bovenstroom voor het collectief en het individu



Hoofdstuk in één oogopslag

Nadat we in hoofdstuk 1 en 2 een beeld schetsten van de impact van AI op de werkplek en de werknemers, introduceerden we in dit hoofdstuk een eerste oplossing: de future-fit mindsets. Deze bestaan uit mindsets zoals een leven lang leren, omgaan met falen en risico's nemen, intrapreneurship, integrale samenwerking en ethiek. Om deze mindsets te ontwikkelen en te versterken, is het belangrijk om bewustzijn te creëren en gedragsverandering te stimuleren. Dit kan door gebruik te maken van het voorgestelde Change Mindset Model. Via gedragsverandering kan de internalisatie van een nieuwe mindset worden gefaciliteerd. We benoemden hierbij ook het belang van het gepast benutten dan wel omgaan met stimulerende en inhiberende factoren, zowel in de zichtbare bovenstroom als de onzichtbare onderstroom.

In het volgende hoofdstuk gaan we verder op het elan van de oplossingen, waarbij we inspelen op de dynamiek van organisaties als sociale netwerken. We verkennen hoe organisaties met verschillende snelheden omgaan met verandering en hoe dit de transitieprocessen beïnvloedt.



4. Organisatie als sociaal netwerk



Organisatie als sociaal netwerk

In wat volgt benaderen we succesvolle implementatie en adoptie vanuit een netwerkperspectief, waarbij adoptie staat voor de acceptatie en het succesvol gebruik van nieuwe oplossingen (zoals een tool, een samenwerkingsvorm of een mindset) door de gebruiker. Elke organisatie vormt een sociaal netwerk en binnen dat netwerk kunnen we drie snelheden onderscheiden waarmee mensen zich aanpassen aan veranderingen: de zogenaamde 'early adopters', de grote massa en de laatbloeiers ('laggards'). We kijken naar verandering vanuit hun perspectief en geven tips om de menselijke adoptie van AI te bevorderen en te versnellen.

Dit doen we met een bijzondere aandacht voor **behavioral design** (gedragsontwerp) als **essentieel adoptie-instrument in de AI-revolutie**. Gedragsontwerp is de wetenschap achter en de kunst van gedragsverandering, onder meer door het ontwerpen en aanbieden van de juiste triggers, motivatoren en ondersteuning op het juiste moment.

We beperken ons in dit hoofdstuk tot de werknemers binnen de grenzen van de organisatie. We erkennen dat moderne organisaties opereren als ecosysteem met veelvuldige interacties tussen allerlei stakeholders. Ook hun adoptie van AI zal cruciaal zijn. Dit onderwerp kan een waardevolle basis vormen voor een volgende whitepaper.

Drie snelheden in verandering

Early adopters

Early adopters zijn de werknemers die als eersten een verandering, zoals een nieuwe AI-gedreven oplossing, oarmen en gebruiken in hun werk. Ze zijn meestal enthousiast, nieuwsgierig en innovatief, en zien de voordelen en mogelijkheden. Misschien nemen ze hun eigen AI-tools al mee naar het werk zoals besproken in hoofdstuk 1. Early adopters zijn bereid om te experimenteren, te leren en hun kennis te delen.

Early adopters spelen een belangrijke rol in de adoptie van AI, omdat ze als **rolmodellen, ambassadeurs en mentoren** kunnen fungeren voor de rest van de organisatie. Ze kunnen hun

ervaringen, inzichten en tips delen met hun collega's, en hen helpen om de drempels en uitdagingen te overwinnen die ze tegenkomen bij het gebruik van AI.

Om de early adopters te identificeren, te ondersteunen en te benutten, kunnen organisaties enkele gerichte stappen ondernemen. Allereerst kan data-analyse helpen om deze pioniers te **herkennen op basis van hun gedrag, attitude en resultaten**. Kijk bijvoorbeeld naar hoe vaak en hoe lang ze AI gebruiken, de kwaliteit van hun gebruik, hun mate van tevredenheid en feedback, hun aanbevelingen en de impact die hun AI-gebruik heeft op productiviteit, innovatie en klanttevredenheid.

Daarnaast is het belangrijk om early adopters **erkenning en waardering** te geven voor hun pioniersrol en bijdrage aan de AI-adoptie. Dit kan door hen openlijk te complimenteren, hen als voorbeelden te gebruiken, incentives te bieden of zelfs nieuwe carrièrekansen te creëren. Betrek hen bovendien bij het verbeteren en optimaliseren van AI-oplossingen. Vraag om hun **feedback en suggesties** over de functionaliteiten, de gebruiksvriendelijkheid en de toegevoegde waarde van AI. Dit zal de betrokkenheid van de early adopters verhogen, en de kwaliteit en effectiviteit van de AI-oplossingen verbeteren.

Zorg er ten slotte voor dat je **kennisdeling en peer-to-peer ondersteuning** faciliteert tussen early adopters, maar ook met andere werknemers. Moedig hen aan om collega's te coachen, te inspireren en te motiveren om AI te gebruiken. Dit versnelt de leercurve en acceptatiegraad van de andere werknemers.

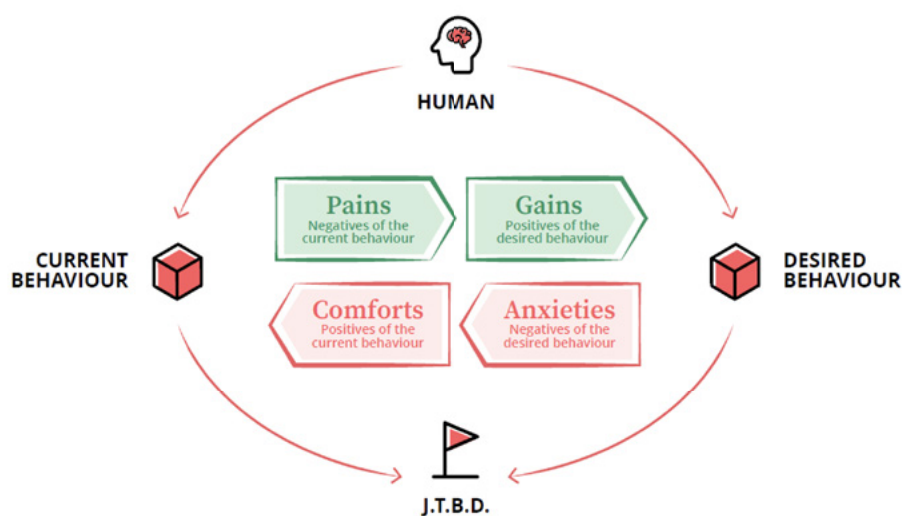
De grote massa

De grote massa zijn de werknemers die iets meer tijd en ondersteuning nodig hebben om AI te adopteren in hun werk. Terwijl de early adopters gedreven worden door intrinsieke motivatie, zien we bij de grote massa toch enkele (psychologische) barrières die eerst overwonnen moeten worden. De grote massa vormt echter een belangrijke doelgroep. Ze vertegenwoordigt logischerwijs de meerderheid van de organisatie en heeft als dusdanig een grote invloed op prestaties, innovatie en groei.

Om de grote massa te bereiken, beïnvloeden en activeren, zijn er enkele belangrijke strategieën. Allereerst is het essentieel om **urgentie** te creëren. Het belang van AI voor de organisatie moet duidelijk worden gepositioneerd en gecommuniceerd op een manier die aanspreekt en emotioneel raakt. Herkenbare verhalen en getuigenissen kunnen dit verhaal versterken en de boodschap verankeren. Daarnaast is een **gepersonaliseerde, interactieve en praktijkgerichte leerervaring** van groot belang. Deze leerervaring moet aansluiten bij de behoeften, het kennisniveau en het leertempo van de grote massa. 'Adult learning'-principes, met aandacht voor ervaringsgericht en zelfgestuurd leren en directe toepasbaarheid, kunnen hier veel bijdragen.

Ook het bieden van een **veilige, positieve en stimulerende omgeving** is cruciaal, waarbinnen werknemers kunnen experimenteren met AI en directe feedback ontvangen over hun voortgang. Begin met laaghangend fruit: eenvoudige toepassingen die tijdswinst opleveren en waarvan de impact snel merkbaar is. Zo ervaren werknemers direct de voordelen, wat hen motiveert om verder te gaan.

We weten ondertussen dat inspireren alleen niet voldoende is om mindsets te veranderen, want het draait uiteindelijk om gedragsverandering. Behavioral design kan daarbij worden ingezet als methodiek om weerstanden, bezorgdheden, angsten maar ook drijfveren ten aanzien van AI in kaart te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het **SUE Influence Framework** (Afbeelding 6), een model dat helpt om de krachten die gedrag beïnvloeden systematisch te analyseren. Het model richt zich op het begrijpen van waarom mensen doen wat ze doen en wat hen ervan weerhoudt om hun gedrag te veranderen. Door deze inzichten te verkrijgen, kunnen we effectieve ideeën ontwikkelen voor gedragsverandering.



Afbeelding 6. Het Influence Framework ontwikkeld door SUE (Amsterdam). voor het collectief en het individu

De verworven inzichten kunnen dienen als basis voor effectieve adoptiestrategieën. Zo kan het wegnemen van schrikbeelden, misverstanden en mythes over AI helpen om een realistisch beeld te schetsen. Daarnaast is het een goed idee om de AI-oplossing zelf, evenals de context waarin deze wordt geïntroduceerd, waar nodig bij te sturen. Ook het bieden van keuze, alternatieven of garanties kan helpend zijn. Tot slot zijn opleiding, coaching en hulpmiddelen essentieel om nieuwe vaardigheden en competenties te ontwikkelen die nodig zijn om met AI samen te werken.

Laatbloeiër

Laatbloeiërs of laggards zijn de laatste groep werknemers die een verandering accepteert en succesvol gebruikt. Ze zijn vaak terughoudend om nieuwe technologieën of processen te omarmen en hebben meer tijd nodig om zich aan te passen aan veranderingen.

Het is belangrijk om te **begrijpen waarom ze terughoudend zijn** om te veranderen, want ze

vormen de stem van de minderheid. Hun terughoudendheid kan te maken hebben met een gebrek aan vertrouwen in de nieuwe technologie, angst voor het onbekende, of een gevoel van onzekerheid over hun vermogen om te leren en zich aan te passen. Ook hier is behavioral design een interessante methodiek om een beter zicht te krijgen op de factoren die hun attitude, intentie en huidige gedrag bepalen.

Daarnaast is het belangrijk om laatbloeiërs te **betrekken bij het veranderingsproces** en hen de mogelijkheid te geven om feedback te geven en hun zorgen te uiten. Door hen te laten zien dat hun mening wordt gewaardeerd en dat er rekening wordt gehouden met hun behoeften, kunnen ze zich meer betrokken voelen bij de verandering en meer bereid zijn om deze te accepteren.

Toch is het belangrijk om realistisch te blijven: er zullen altijd mensen zijn die we niet mee op de boot van verandering krijgen. Soms is het dan beter om een ander gesprek met elkaar te voeren. Vaak komen we als leidinggevende een heel eind door onszelf open te stellen en bereid te zijn om eerst te veranderen.



Dynamiek van verandering

De verschillende snelheden waarmee werknemers veranderingen accepteren, creëren samen een **dynamiek van verandering**. Het impliceert het belang van het in kaart brengen van het sociale weefsel van een organisatie, waarbij we op zoek gaan naar mensen die al snel bereid zijn om nieuwe paden te bewandelen en anderen te inspireren om hen te volgen.

Het doet denken aan een concept uit het boek 'How Change Happens' van Cass Sunstein. In de context van sociale verandering zijn de zogenaamde 'zeroes' de eerste individuen die actie ondernemen, vaak tegen aanzienlijke risico's. Vervolgens volgen de 'ones', die de zeroes observeren en door hen geïnspireerd raken om ook actie te ondernemen. Daarna volgen de 'twos' enzovoort, waardoor een **cascade-effect** ontstaat dat kan leiden tot **een brede maatschappelijke verandering**. De mensen aan het begin van de golf kunnen we ook early adopters noemen.

Een soortgelijk denken zien we in de Viral Change-methodiek van Leandro Herrero in de context van cultuurverandering. Daarin wordt op zoek gegaan naar de zogenaamde 'yellow people' als aanjagers van verandering. Yellow people zijn de mensen die het best geconnecteerd zijn binnen de organisatie, vaak beter dan de formele leiders. Dit kunnen de mensen zijn met de meeste en sterkste relaties, zogenaamde **influencers**, maar ook zogenaamde **poortwachters** die de brug vormen tussen verschillende afdelingen.

Deze kaders helpen ons om de dynamiek van verandering te begrijpen, niet alleen in sociale bewegingen, maar ook in organisaties en bedrijven die nieuwe technologieën zoals AI implementeren. Het **identificeren van het informele netwerk en de invloedrijke mensen** binnen dat netwerk is waardevol om verandering van binnenuit te stimuleren – uiteraard op voorwaarde dat deze mensen positief staan ten opzichte van de beoogde verandering en de organisatie.

Inzicht in het informele netwerk en de invloedrijke figuren binnen de organisatie biedt meerdere voordelen. Het kan helpen om de drempel voor de grote massa geleidelijk te verlagen, werknemers uit te nodigen om actief deel te nemen aan hun eigen leertrajecten, adoptietechnieken zoals communicatie en training gericht te organiseren, leiderschap en middenmanagement een duidelijke rol te geven, en om de juiste mindsets te inspireren en te bevorderen.

De **kracht van netwerken** kan verrassend ver reiken. Een voorbeeld is de invloed van netwerken op overgewicht. Onderzoek toont aan dat je 45% meer kans hebt op overgewicht als je één netwerkstap verwijderd bent van iemand met overgewicht. Bij twee stappen is deze kans 20%, en bij drie stappen nog 10%. Hetzelfde geldt voor geluk: je hebt iets meer dan 15% kans om gelukkiger te worden als je één netwerkstap verwijderd bent van een gelukkig persoon. Ook hier blijkt dat de kans op een stijging van geluk tot drie netwerkstappen ver significant is. Indrukwekkend, niet?

Hoofdstuk in één oogopslag

In dit hoofdstuk hebben we de organisatie bekeken als een sociaal netwerk, waarin we drie snelheden van verandering onderscheiden: de early adopters, de grote massa en de laatbloeiers. We hebben tips gegeven om elke groep te bereiken, te beïnvloeden en te activeren om AI te accepteren en te gebruiken. We hebben ook het belang benadrukt van het in kaart brengen van het informele netwerk en de rol van influencers en poortwachters om de verandering van binnenuit te laten verlopen.

Deze inzichten, samen met de future-fit mindsets die we eerder hebben besproken, vormen de basis voor het volgende hoofdstuk. Daarin stellen we een gefaseerde aanpak voor om te komen tot een effectieve veranderstrategie en implementatie.



5. Een gefaseerde
aanpak

Een gefaseerde aanpak

Om de gewenste transitie in gang te zetten en succesvol te faciliteren, is een **onderbouwde veranderstrategie en doelgerichte aanpak** essentieel. We hanteren hiervoor drie fasen: ‘insights that matter’, ‘plan for impact’ en ‘implement for success’. Op elk van deze fasen zoomen we hieronder in, waarbij we ons in het bijzonder richten op het aspect van mindsetverandering.

Insights that matter

We beginnen steeds met het formuleren van de veranderopgave. Dit komt overeen met het doel en de richting van de verandering. Het is meteen ook het moment om na te denken over de gewenste mindsets (zie hoofdstuk 3) en om deze een eerste keer te vertalen naar gedragingen. De veranderopgave bepaalt de visie op de verandering alsook het communicatieplan om leidinggevend en werknemers te betrekken en te motiveren voor de transitie.

Deze fase start met een grondige **stakeholder-analyse**. Door de complexiteit van de uitdaging goed te doorgronden, kunnen we in kaart brengen welke doelgroepen op welke manier worden geraakt, van nieuwe tools tot veranderingen in werkprocessen en organisatiestructuur. Aan het einde van deze verkenningsfase hoort er op strategisch niveau een **gealigneerd én geïntegreerd beeld** te zijn van het waarom, wat en hoe van de verandering, wat altijd de hoogste prioriteit heeft. Ook de impact van de verandering per doelgroep, alsook de context waarbinnen de verandering plaatsvindt, hoort hierbij. Daarnaast is het belangrijk om vast te stellen welke future-fit mindsets en bijbehorende gedragingen nodig zijn om de verandering succesvol te ondersteunen. Tot slot moet ook de definitie van succes helder zijn, inclusief de wijze waarop dit succes zowel kwantitatief als kwalitatief zal worden gemeten.

Vervolgens raden we aan om te onderzoeken wat de invloed is van de factoren in de boven- en onderstroom op de veranderopgave, en ook op de gekozen mindsets, het gedrag en de houding ten opzichte van de verandering. Hierdoor worden **kansen en knelpunten** die de gewenste (gedrags)verandering faciliteren of in de weg staan geïdentificeerd.

Ook **tijdige communicatie** is van groot belang. Werknemers zullen opmerken dat er dingen beginnen te leven. In dat opzicht is het belangrijk om hen mee te nemen vanaf het begin. Na deze fase moet de organisatie in staat zijn om een diepgaande en inspirerende visie op de verandering uit te dragen die een antwoord geeft op het waarom, wat en hoe. Deze visie moet aansluiten bij het perspectief van alle lagen van de organisatie en zal dienen als basis voor alle toekomstige communicaties.

Plan for impact

In de volgende fase wordt een **verandertactiek** gecreëerd die gebaseerd is op de inzichten uit de vorige fase. Een goed veranderplan is geïntegreerd en houdt rekening met de relevante projectmijlpalen, de impact van andere veranderingen die dezelfde doelgroep treffen (horizontale alignering) en de kritieke momenten vanuit een menselijk implementatieperspectief.

Gebaseerd op het Change Mindset Model (zie Afbeelding 3) biedt dit plan ook een mensgericht antwoord op twee mogelijke routes naar mindsetverandering. De eerste route bestaat uit een **gedragsplan met interventies** gericht op de kansen en knelpunten die in de vorige fase zijn geïdentificeerd. Dit plan biedt ondersteuning aan de doelgroepen in de richting van de gewenste mindset. De tweede route omvat een **change communicatieplan met interventies** die werknemers meenemen in het verhaal en hen inspireren. Deze communicatie is ondersteunend aan het beoogde nieuwe gedrag.

De interventies zijn doelgroepspecifiek en steevast gericht op het ondersteunen van de gedragingen die bij de mindset horen. Het kan gaan om interne communicatie, capaciteitsopbouw (inclusief training, coaching en intervisie), architectuur (inclusief processen en KPI's, maar ook aspecten zoals psychologische veiligheid), drijfveren en weerstandsmanagement.

Ook raden we aan om een specifiek programma te voorzien dat inzet op het ondersteunen en ontwikkelen van de juiste mindsets bij leidinggevend, op senior-, midden en lijnniveau. Ze hebben immers een essentiële (voorbeeld)rol te vervullen in de transitie en vormen de tactische brug tussen de strategie en de operationele werkpraktijk.

Een effectief plan maken wil ook zeggen dat er in deze fase nagedacht wordt over hoe de voortgang en het effect van interventies gemeten en periodiek geëvalueerd zullen worden. Dit gebeurt op basis van de indicatoren voor het proces, het gedrag en de effecten die relevant, concreet en meetbaar zijn richting de gewenste resultaten. Om werknemers te ondersteunen in hun leerproces is het belangrijk om niet enkel de output te meten, maar ook te kijken naar hoe werknemers bijvoorbeeld leren om AI te gebruiken en hoe ze zelf bijdragen aan het leerproces van anderen.

Implement for success

Deze derde fase behelst de effectieve **implementatie en borging**. Het is de fase die de veranderstrategie en -tactiek naar de praktijk brengt en waarin interventies verder worden uitgewerkt en uitgevoerd volgens plan. Dit is het moment waarop diverse onderdelen concreet tot leven komen. Het communicatieplan wordt vertaald naar een uitvoerend campagneplan en -design dat ondersteuning biedt voor, tijdens en na de verandering. Tegelijkertijd worden winning-loops ingericht, zoals beschreven in hoofdstuk 3, door processen te creëren die de gewenste mindsets helpen omzetten naar de dagelijkse praktijk.

Gedragsinterventies worden verder verfijnd in deze iteratieve fase, waarbij ze nauwgezet worden uitgevoerd en indien nodig bijgestuurd. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met leidinggevenden,

marketing- en communicatieprofessionals, HR-businesspartners en andere experts die op hun eigen manier bijdragen aan het succes van de transitie. Ook het sociale netwerk binnen de organisatie wordt in deze fase geactiveerd, bijvoorbeeld door een change community op te zetten. Zoals besproken in hoofdstuk 4 kunnen deze sociale netwerken een fundamentele rol spelen in het ondersteunen van de AI-revolutie binnen de organisatie.

“Respond to change over following a plan”

— *The Agile Manifesto*

Het is ook de fase waarin zaken soms anders lopen dan verwacht of niet het beoogde effect hebben. Dit is het moment waarop we als change leaders en agents het goede voorbeeld geven, onze **mentale flexibiliteit** tonen en bijsturen waar nodig, in functie van evaluatie -en meetmomenten alsook specifieke gebeurtenissen die erom vragen. Dit soort transities zijn immers vaak complex en vragen tijd, ruimte en wendbaarheid. Het verder afstemmen op maat van de doelgroepen en hun veranderende realiteit is belangrijk, net als het blijven meten van de effecten van de interventies. Enkel op die manier kunnen we de transitie op lange termijn waarborgen en maximale impact bereiken, ook als dit betekent dat we onze ambities moeten bijstellen.



Hoofdstuk in één oogopslag

In dit hoofdstuk stelden we een gefaseerde aanpak voor om te komen tot een effectieve veranderstrategie en de implementatie ervan. In de eerste fase, *insights that matter*, komen we tot een veranderstrategie die gealigneerd is en een geïntegreerd beeld biedt van het waarom, wat en hoe van de verandering. Dit proces omvat een duidelijk beeld van de benodigde mindsets en een definitie van succes, inclusief de manier waarop dit wordt gemeten. In de tweede fase, *plan for impact*, ontwikkelen we een tactisch veranderplan dat zich specifiek richt op het versterken van de gewenste mindset. Dit plan is contextueel afgestemd, houdt rekening met de boven- en onderstroom, en bevat gedragsinterventies voor alle relevante rollen, ondersteund door effectieve communicatie. De laatste fase, *Implement for success*, brengt de strategie tot leven en zet het plan om in actie. In deze fase wordt het gezegde “The proof of the pudding is in the eating” werkelijkheid, aangezien dit het moment is waarop de uitvoering plaatsvindt en bijsturing nodig kan zijn als zaken anders lopen dan gepland.

In het volgende hoofdstuk staan we tot slot stil bij de essentiële rol van leiderschap en HR in het ondersteunen en faciliteren van de AI-transitie. Het is misschien geen vernieuwend thema, maar we vinden het te belangrijk om niet te benoemen, zeker omdat we regelmatig vaststellen hoe het belang ervan in de praktijk nog te vaak wordt onderschat.



6. De rol van leiderschap & HR



De rol van leiderschap en HR

Leiders en HR-professionals zijn cruciaal voor het **succesvol integreren van AI op de werkvloer**. Wanneer we spreken over leiders denken we in eerste instantie aan de directie en het hoger management, maar ook de midden -en lijnmanagers zijn van groot belang. Deze people managers zitten op het tactische scharnierpunt van de organisatie en vormen de brug tussen strategie en uitvoering. In de praktijk zitten ze vaak geklemd tussen hamer (directie) en aambeel (werknemer).

Midden -en lijnmanager

Midden -en lijnmanagers hebben een sleutelrol in elk verandertraject. Toch krijgen ze vaak niet de aandacht en ondersteuning die ze nodig hebben én verdienen. Ze werken op tactisch niveau en hebben een dubbele rol: ze zijn **zowel leiders als volgers**, zowel vernieuwers als bewakers.

Dit maakt hen kwetsbaar voor weerstand tegen verandering. Uit onderzoek van onder andere Prosci blijkt dat middenmanagers het vaakst weerstand vertonen tegen verandering. Dit komt omdat ze vaak het gevoel hebben de controle te verliezen, onvoldoende betrokken worden bij het veranderproces, of onvoldoende vaardigheden en middelen hebben om de verandering succesvol te implementeren. Ook zien sommige managers de toegevoegde waarde van de verandering niet in. Deze factoren vormen een combinatie van de eerder vermelde boven- en onderstroom.

Dit is met andere woorden een kans om deze managers als afzonderlijke doelgroep te beschouwen en met deze groep aan de slag te gaan met behavioral design, zoals besproken in hoofdstuk 4. Op basis van een zestal interviews kunnen we immers al waardevolle inzichten opdoen over de houding, intenties en gedragingen van deze groep. We ontdekken waar de kansen en uitdagingen liggen om hen mee te nemen als ambassadeurs, maar ook als gebruikers van de verandering, want net als hun teams maken ze ook zelf een verandering door.

Directie en hoger management

“Leaders have the privilege and responsibility of going first. The most powerful way that anyone can lead is by example.”

— *Michael Hyatt*

We spraken in het vorige deel al over het belang van aligenering over het waarom, wat en hoe van een verandering. We geloven dat **directie en hoger management** vooral verantwoordelijkheid dragen voor het vormen van een helder beeld van het waarom en wat van een verandering. Daarnaast moeten ze een kader vormen waarin het hoe maximaal kan worden ingevuld door de mensen die dicht bij en in de werkpraktijk staan.

De meeste bedrijfsleiders en directies worstelen echter met het kwantificeren van de impact van AI, het ontwikkelen van een helder plan en een heldere visie voor AI-implementatie, het beveiligen van de bedrijfsgegevens en de privacy, en de ethische en sociale implicaties van AI. Het zijn uitdagingen die de rol van leiders bemoeilijken. Gecombineerd met een druk om onmiddellijke ROI te tonen kan het leiden tot een vorm van **leiderschapsinertie**.

Toch zijn er enkele stappen die leiders kunnen zetten om verandering mensgericht en effectief te ondersteunen. Allereerst geldt: **‘leaders go first’**. We kunnen geen verandering van werknemers verwachten als we zelf niet bereid zijn om als eerste te veranderen. Het gedrag van leiders wordt nauwlettend gevolgd, zowel individueel als in coalitie. Dit vraagt dat leiders zelf future-fit mindsets



adopter en het voorbeeld geven door te experimenteren met AI, de implementatie actief te ondersteunen en werknemers die onzeker of angstig zijn op passende wijze te begeleiden.

Daarnaast betekent bereidheid tot verandering dat leiders verantwoordelijkheid nemen door zich open te stellen, te luisteren en zich te laten bijstaan door mensen op alle niveaus van de organisatie en daarbuiten. Het **actief zoeken naar diverse en zelfs tegengestelde perspectieven** – of dit nu van early adopters, de grote massa of laatbloeiers komt – versterkt het veranderproces.

De **werknemers betrekken** bij het ontwerpen en testen van AI-oplossingen is tot slot cruciaal, bijvoorbeeld door middel van behavioral design zoals we eerder al besproken. Vraag om feedback over hun verwachtingen en behoeften, maar ook over hun (latente) bezorgdheden en gewoonten die hen tegenhouden om mee te gaan in de verandering. Dit proces begint met empathie. Wees als leider bereid om de invulling van het wat aan te passen waar nodig. Deze benadering vergroot het vertrouwen en de betrokkenheid van werknemers, en verbetert de kwaliteit en effectiviteit van de AI-oplossingen.

HR professional

De rol van HR in de AI-revolutie is veelzijdig en cruciaal. **HR-professionals** staan aan de voorhoede van het vormgeven van de toekomstige werkplek, waarbij ze niet alleen verantwoordelijkheid dragen voor het aantrekken en behouden van talent, maar ook voor het **waarborgen van een soepele integratie** van AI binnen de organisatie. Ook HR-professionals hebben de taak om bij te dragen aan een strategische visie die zowel de technologische mogelijkheden als de menselijke aspecten omarmt. Daarnaast moeten ze waken over en zorgen voor een context die zowel menselijk als innovatief is, en die werknemers in staat stelt om naast AI te floreren, niet erdoor vervangen te worden.

Verder is het essentieel dat ze de ontwikkeling van nieuwe menselijke vaardigheden en vermogens faciliteren. Hierbij is het nuttig om volgende reflectievragen in acht te nemen: in hoeverre wordt de impact van initiatieven (zoals training) gemeten op langere termijn? En in hoeverre vertalen we die impact naar concrete gedragsindicatoren die we kunnen meten en observeren? Zijn mensen ook werkelijk iets anders en beter aan het doen?

Tot slot is het zo dat diezelfde HR-professionals ook zelf als gebruikers door de verandering gaan. Bovendien komt het begeleiden van verandertrajecten vaak bovenop hun gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden. Dit brengt ons opnieuw bij het begrip *useful slack* (zie hoofdstuk 1) en het belang van ruimte creëren, zodat mensen niet alleen hun eigen veranderproces effectief kunnen doorlopen, maar ook hun rol als begeleiders in deze transitie kwalitatief kunnen vervullen.

Hoofdstuk in één oogopslag

Niet vernieuwend, wel essentieel en vaak onderschat. In dit hoofdstuk hebben we de rol van leiderschap en HR belicht in het succesvol integreren van AI op de werkvloer. We hebben de scharnierfunctie van midden- en lijnmanagers uitgelicht, die vaak de ondergewaardeerde tactische brug tussen strategie en uitvoering vormen. Maar ook directies staan voor grote uitdagingen, terwijl ze bijkomend een voorbeeldfunctie hebben te vervullen. HR-professionals worden dan weer verwacht te ondersteunen en te faciliteren, maar welke ruimte hebben ze hiervoor? We reikten een aantal tips, handvaten en reflectievragen aan om met deze uitdagingen aan de slag te gaan. Zo zijn we aanbeland bij het slot van deze whitepaper.

Conclusie

Dialoog. Dat is wat we met deze whitepaper willen aanmoedigen.

Op dit kantelmoment moeten we nadenken over hoe we succesvol willen zijn in de AI-(r)evolutie. Bij coliberate geloven we dat mensgericht transformeren de enige weg vooruit is, en daarvoor reiken we doorheen deze whitepaper zowel inspiratie als handvaten aan. We willen benadrukken dat de AI-(r)evolutie niet de enige noch de laatste verandering is waar organisaties mee geconfronteerd zullen worden. Daarom doen we heel wat voorstellen uit de doeken om blijvende veranderingen te realiseren, veranderingen die gedragen worden door alle lagen van een organisatie.

Geen enkele partij is echter in staat om alleen in alle behoeften te voorzien. Daarom geloven we in de **kracht van allianties**. coliberate maakt als implementatie- en adoptiepartner met expertise in menselijk gedrag deel uit van De Cronos Groep, die inmiddels beschikt over een uitgebreide AI-community. Daarnaast bundelen we onze krachten, ervaringen en talenten met experts in welzijn, levenslang leren, cultuurverandering en gedragswetenschap. Deze gecombineerde krachten stellen we graag ter beschikking van klanten die op een proactieve, vernieuwende en mensgerichte manier met verandering willen omgaan.

Ben je klaar om jouw organisatie naar het volgende niveau te tillen?

coliberate staat voor je klaar om te helpen bij jouw belangrijkste veranderuitdagingen. Neem vandaag nog contact met ons op en ontdek hoe we je effectief kunnen ondersteunen.



Susannah Roussaux
☎ +32 485 96 27 14
susannah.roussaux@coliberate.be



Bart Couwels
☎ +32 477 78 09 82
bart.couwels@coliberate.be

hello@coliberate.be

www.coliberate.be





Referenties

A. Singla, A. Sukharevsky, B. Ellenweig, G. Cruz (McKinsey, 2024). Strategic Alliances for gen AI: how to build them and make them work.

Behavior Change Academy: de inzichten die we konden verwerven vanuit onze samenwerking en de opleidingen die we bij hen hebben gevolgd.

C. Grennan (Dean of Students, New York University, LinkedIn Learning, 2023). AI Challenges and Opportunities for Leadership.

Christakis, Nicholas A. & James H. Fowler (Health Economics, 2007). The Spread of Obesity in a Large Social Network Over 32 Years.

C. Sunstein (2017). How Change Happens.

Dunlop, Woodward & Ganoo (Deloitte & Natter, 2024). AI can cut costs. But at what cost to the workforce experience?

E.M. Adams (LinkedIn Learning, 2024). Leading Responsible AI in Organizations.

Fowler J H & Christakis N A. (Framingham Heart Study BMJ, 2008). Dynamic spread of happiness in a large social network.

HBR Ideacast (2023). Episode 913: How Generative AI Changes Organizational Culture.

J. Carter, M. Afton, P. Kelly (HBR, 2024). To succeed with AI, adopt a beginner's mindset.

Leandro Herrero (2008). Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations.

McKinsey (2023). The state of AI in 2023. Generative AI's breakout year.

McKinsey (2024). The state of AI in early 2024.

M. Derrick (Datacenter, 2023). Cultivating an AI-Ready Mindset: The key pillars for success.

Microsoft (2023). Work Trend Index Annual Report 2023.

Microsoft (2024). Work Trend Index Annual Report 2024.

P. Leonardi (HBR, 2023). Helping employees succeed with generative AI.

S. Gourani (Forbes, 2024). Transforming fear into opportunity for your teams.

Stanford (2024). AI Index Annual Report.

T. Horton (LinkedIn Learning, 2024). The Manager's Guide to Career Conversations in the Age of AI.

Tom De Bruyne, suebehavioraldesign.com (2024) The SUE Influence Framework explained.

World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020.

Ziqi Yin, Hao Wang, Kaito Horio, Daisuke Kawahara & Satoshi Sekine (Waseda University, 2024). Should We Respect LLMs?



Veldkant 33a, 2550 Kontich
www.coliberate.be