Rendement Boeken

HET NIEUWE LEIDING GEVEN

DE IMPACT VAN AI EN HYBRIDE WERKEN

Mark Meerbeek



Inhoud

Voorwoord 9

1 Inleiding 13
1.1 De rol van leiderschap 13
1.2 Huidige impactvolle componenten die een rol spelen voor leidinggevenden en hun teams 15
1.3 Wat is de overeenkomst tussen hybride werken en AI? 17
1.4 Leidinggeven in een snel veranderende wereld 21

2 Het hybride werken is een blijvertje 25
2.1 Inleiding tot hybride werken 25
2.1.1 Een andere manier van werken 26
2.1.2 Componenten die een rol spelen 28
2.1.3 Hoe ziet hybride werken eruit in de praktijk? 28
2.1.4 Wat zijn de kansen en uitdagingen? 29
2.1.5 Visie op hybride werken 30
2.2 Inzicht in verschillende typen hybride managers 31
2.2.1 Andere manier van leidinggeven 31
2.2.2 Verschillende typen leidinggevenden 32
2.3 Leidinggeven aan hybride medewerkers 36
2.4 Leidinggeven aan hybride teams 42
2.4.1 Organisatiebrede werkafspraken maken 42
2.4.2 Teamafspraken maken 43
2.4.3 Opstellen hybride werkkader 45
2.5 50/50-aanwezigheid op kantoor en thuis: het nieuwe normaal? 46
2.6 De rol van vergaderen sinds het hybride werken 50
2.6.1 Kaders bijstellen 50
2.6.2 Werkafspraken maken 51
2.6.3 Vertrouwen 52
2.6.4 Vergadercultuur 52

3 Artificial Intelligence 55
3.1 Introductie 55
3.2 Wat is AI? 60
3.3 Kansen en uitdagingen van AI 64

3.4 Hoe AI toepassen binnen uw organisatie? *66*
3.4.1 Voor welke leverancier(s), diensten of richting kiest uw organisatie? *68*
3.4.2 Hoe te starten met de implementatie van AI? *71*
3.5 Wetgeving, beleid en ethiek *78*
3.5.1 AI-beleid ontwerpen *80*
3.5.2 Ethische overwegingen bij het inzetten van AI in organisaties *82*

4 De AI-revolutie *89*
4.1 Evolutie of revolutie? *89*
4.2 Het gaat snel, heel snel *93*
4.3 Verschillende profielen in AI-kennisniveau *97*
4.3.1 Vijf verschillende profielen van AI-kennisniveau *97*
4.3.2 De AI-master als ideaal profiel? *100*
4.4 Iedereen zijn eigen persoonlijke assistent (agent)? *101*

5 De veranderende rol van leidinggevenden *109*
5.1 Ontwikkelingen op het gebied van leidinggeven *109*
5.2 Wat is de impact van AI op onze manier van werken en leidinggeven? *115*
5.2.1 De individualisering van de werkvloer *118*
5.2.2 Output en controle *119*
5.3 Leidinggeven in combinatie met AI-systemen *120*
5.4 Een aangepaste leiderschapsstijl in een snel veranderende zakelijke wereld *121*
5.5 Het belang van vertrouwen *124*
5.6 Omgaan met het gevoel van controleverlies *128*
5.7 Toekomstige vaardigheden *130*
5.8 De verschuiving van rollen naar taken *133*

6 Waarom werk steeds meer van organisaties, leidinggevenden en teams zal vragen *139*
6.1 Introductie *139*
6.2 De invloed van nieuwe trends in werk op de verbondenheid met de organisatie *141*
6.3 De invloed van nieuwe trends in ons werk op de organisatiestructuur *143*
6.3.1 De fluïde organisatiestructuur *144*
6.3.2 Voorbeeld fluïde organisatiestructuur *146*

6.4 De invloed van nieuwe trends in ons werk op de arbeidsmarkt *147*
6.4.1 Menselijk contact wordt een luxe? *151*
6.4.2 Hogere productiviteit of niet? *152*
6.4.3 AI als oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt *155*
6.5 De adoptie van nieuwe manieren van werken *156*
6.5.1 Adoptie op teamniveau *157*
6.5.2 Adoptie praktisch gezien *158*
6.5.3 Digitale vaardigheden *161*

Over de auteur *165*
Bronvermelding *167*
Trefwoordenregister *169*

Voorwoord

Als expert op het gebied van nieuwe manieren van werken (zoals hybride werken, cloud computing, big data en artificial intelligence (AI), en dan met name hoe je de transformatie en organisatieverandering succesvol kunt realiseren, wilde ik meer leren over de steeds sneller veranderende manier van werken en leidinggeven onder invloed van trends zoals AI en hybride werken. Eerdere ontwikkelingen waren ook impactvol geweest, maar volgden elkaar niet zo snel op als deze nieuwe trends. Dus richtte ik de projecten die ik met klanten doe op zowel AI als hybride werken, volgde ik alles wat ik hierover tegenkwam, heb ik diverse artikelen, blogs en zelfs boeken geschreven over het onderwerp en heb ik gesproken met mensen in diverse organisaties en sectoren.

Dit alles maakte voor mij twee dingen duidelijk. Allereerst gaan de ontwikkelingen en transformaties inderdaad een stuk sneller sinds corona. Eerst met de ontwikkeling van het hybride werken en vervolgens met de sterk aanwezige hernieuwde aandacht voor AI. Beide in een tijdbestek van zo'n twee tot drie jaar. Deze snelheid heeft voor veel organisaties een enorme impact op de diensten en producten, bedrijfs- en werkprocessen, bestaande functies, manier van leidinggeven en werken, duurzaamheid en zelfs de organisatiecultuur en -structuur.

Ten tweede zie ik nog de nodige organisaties worstelen met de adoptie van deze nieuwe trends. Niet alle transformaties naar het gebruik van AI en het hybride werken zijn even succesvol. Op grote schaal wordt er in meer of mindere mate geëxperimenteerd en zelfs aanzienlijk geld gestoken in nieuwe AI-programma's, projecten en kantooromgevingen. Helaas wordt er niet in alle gevallen ook echt een resultaat behaald dat in verhouding staat tot de investering.

Als reden voor het niet succesvol transformeren wordt vaak genoemd dat de technologie nog niet zover is en dat, als de technologie een stap verder is, de transformatie succesvol zal zijn. Of dat de medewerkers in de organisatie niet bereid zijn om te veranderen (dit kan bijvoorbeeld komen door leeftijd, intellect, onwil of kunde). Deze argumenten zijn slechts een deel van de oorzaak. Want wat vaak onderschat wordt, is de rol van de leidinggevenden

bij belangrijke transformaties. Zo heb ik ooit eens voor een opdrachtgever van een grote multinational mogen werken die tegen mij zei: 'Mark, het meekrijgen van het midden- of lijnmanagement is altijd de uitdaging bij veranderingen als deze.'

De complexiteit en snelheid van AI en hybride werken geven een geheel nieuwe dynamiek voor leidinggevenden. Aan de ene kant worden beide trends en thema's als een hype gebracht binnen zowel de organisatie als de wereld daarbuiten. Leidinggevenden krijgen daardoor een gevoel van hoge urgentie en het idee dat ze moeten handelen om maar niet achterop te geraken. Aan de andere kant is de materie complex en zijn veel aspecten nog onzeker. De technologie is gecompliceerd, de impact op de lange termijn is onduidelijk en de weg naar succes is onzeker. Dit vertroebelt de blik van leidinggevenden. Het gevolg is dat er in de haast maar een project of initiatief gestart wordt en dat ze de verantwoording of het initiatief hiervoor neerleggen bij bijvoorbeeld ICT of human resources. Ze weten immers zelf niet zo goed wat ze met het onderwerp aan moeten.

Of dit ook de juiste aanpak is, valt volgens mij te betwijfelen. Vandaar dat ik dit boek schrijf. In de hoop iets bij te mogen dragen aan dit gebrek aan kennis of zelfs in sommige gevallen onzekerheid bij leidinggevenden. Ik hoop beide trends, AI en hybride werken, ondanks dat ze misschien op het eerste gezicht geen directe link met elkaar hebben toch met elkaar te verbinden. Als strategisch adviseur, programma- en verandermanager plus schrijver van diverse boeken over dit onderwerp heb ik aan veel programma's en projecten mogen werken en die mogen observeren. Ik wil leidinggevenden op basis van mijn ervaringen van de juiste kennis, vaardigheden en informatie voorzien, zodat zij niet in dezelfde valkuilen zullen stappen. Die ervaringen wil ik middels dit boek graag breder delen, aangezien ik van mening ben dat bij een juiste aanpak ieder werkend persoon, in wat voor organisatievorm dan ook, een manier van (hybride) werken met AI vindt die hij of zij waardeert en die daadwerkelijk waarde toevoegt aan de doelstellingen van de gehele organisatie. Eerder ben ik niet tevreden.

Belangrijk is nog om te vermelden dat het boek niet uitputtend zal zijn over het thema AI of hybride werken en de laatste ontwikkelingen op dit gebied. Vandaar dat er slechts één hoofdstuk is gewijd aan de inhoudelijke beschrijving van beide thema's. De kern van het boek gaat over hoe u als leidinggevende om kan gaan met de elkaar steeds sneller opvolgende trends in de zakelijke markt en welke managementstijl, vaardigheden en mindset daar het beste bij past. Op dit moment zijn dat de trends AI en hybride werken.

Die trends ontwikkelen zich echter dusdanig snel dat op het moment van schrijven de kennis niet veel later alweer ingehaald of verouderd is. Iets dat nu in boekvorm uitkomt is minimaal drie tot zes maanden eerder al opgeschreven. Vandaar dat ik het zo 'tijdloos' als mogelijk heb getracht op te schrijven zodat dit de houdbaarheid van het boek ten goede komt.

En in het kader van 'practice what you preach', 'eat your own dogfood' en 'drink your own champagne' is dit boek op een 'hybride intelligentie of co-intelligentie (zie paragraaf 3.1)' manier tot stand gekomen. Uiteraard had het boek in zijn geheel met AI-applicaties geschreven kunnen worden, zoals ChatGPT, Microsoft365 Copilot, DeepSeek of Google's Gemini, maar dan had de inhoud er anders uitgezien dan nu. Ook had het mij waarschijnlijk tijd bespaard. Het zou echter niet aan de doelstellingen voldoen zoals de uitgever en ik die voor ons zagen met dit boek. Daarom heb ik gekozen voor het beste van de menselijke intelligentie en het beste van kunstmatige intelligentie. Qua menselijke intelligentie heb ik gebruikgemaakt van interviews met experts en ervaringsdeskundigen in de markt op het gebied van leidinggeven, AI en hybride werken. Voor wat het waard is, heb ik daar mijn eigen klantervaring, opgedane kennis en expertise aan toegevoegd. Daaraan verbonden is de kunstmatige intelligentie die voorkomt uit de AI-applicaties zoals hierboven beschreven. Niet alleen door de uitkomsten van sommige prompts letterlijk op te nemen in de diverse kaders in dit boek, maar ook door het laten vertalen en samenvatten van artikelen en interviews en die weer te herschrijven. Of door te vragen naar verduidelijking op sommige onderwerpen. Maar ook door het laten genereren van afbeeldingen en die weer om te vormen tot nieuwe afbeeldingen en nog veel meer handige toepassingen die AI in steeds bredere mate te bieden heeft.

Tot slot wil ik nog een aantal personen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Dat zijn allereerst de geïnterviewden Saskia Nijs, Lisanne Brons, Ronald Scherpenisse en Tristan Pieroelie. Dank voor het delen van jullie kennis en inzicht die mij geholpen hebben in de vorming van dit boek. Mijn collega's bij Ditox en De AI Fabriek voor de mooie projecten en kennisverrijking die we samen mogen doen. Gülseren Vural en Dennis Bruggemans vanuit Rendement Uitgeverij voor de redactie en begeleiding. En tot slot mijn vrouw Anouk en onze kinderen Amy, Anne en Duncan. Het schrijven van dit boek is toch vooral van de tijd afgegaan die ik normaal gesproken met hen zou besteden.

Veel leesplezier,
Mark Meerbeek

1

Inleiding

Leiderschap is misschien wel belangrijker dan ooit. De processen en technologie veranderen zo snel. Wat zijn de huidige impactvolle componenten die een rol spelen voor leidinggevenden en hun teams? Wat is de overeenkomst tussen die componenten en hoe kunt u dan het beste leidinggeven in een snel veranderende wereld? U leest het in dit hoofdstuk dat een inleiding betreft voor de rest van het boek.

1.1 De rol van leiderschap

Organisaties kunnen niet anders dan meegaan als het gaat over trends als artificial intelligence (AI) en hybride werken. Dit zorgt ervoor dat leidinggevenden in een ongemakkelijke positie komen waarin ze zowel onderdeel zijn van de verandering als zichzelf moeten ontwikkelen op dat gebied. En aangezien de trends zich steeds sneller opvolgen, wordt de kloof tussen de gebruikte techniek en het niveau van kennis steeds groter. Dit terwijl de organisatie van u als leidinggevende verwacht dat u juist een voortrekkersrol vervult in de transformatie naar trends als AI en hybride werken. Als het inderdaad uw taak als leidinggevenden is om met hybride werken en AI een organisatorisch voordeel te behalen, begint dat met het opdoen van de juiste kennis en ervaring. De vraag is alleen hoe u dat doet? Hoe kunt u als leidinggevende uw medewerkers dusdanig begeleiden zodat zij de voordelen die AI en hybride werken bieden ten volste kunnen benutten? Hoe krijgt u als leidinggevende het vertrouwen om dit op de juiste wijze aan te pakken en uit te voeren?

Geen expertrol

Dit start allereerst met het besef dat u als leidinggevende zelf geen expert in AI of het hybride werken hoeft te worden. Een persoonlijke transformatie

naar datascientist of programmeur is echt niet nodig. Enige vaardigheid en ervaring is wel gewenst op beide gebieden, om zo de voordelen die beide te bieden hebben te herkennen en door te kunnen vertalen naar de organisatie of het team. Dat betekent dat u een fundamenteel begrip moet hebben van de gevolgen van AI en hybride werken. Denk dan bijvoorbeeld aan de basisprincipes van hybride werken (zie hoofdstuk 2) en AI (zie hoofdstuk 3) en hoe u dat het beste kunt toepassen binnen een zakelijke context.

Mensgerichte focus

Maar het hebben van enige vaardigheden en ervaring is uiteraard niet genoeg. Het gaat er ook om dat de rest van uw team en organisatie die vaardigheden en kennis hebben om er uiteindelijk hun voordeel mee te doen. Daarnaast is het belangrijk dat zij die kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Onze manier van hybride werken en werken met AI is continu in ontwikkeling en er worden voortdurend nieuwe technieken ontwikkeld. Ook neemt het aantal zakelijke toepassingen waarvoor AI-systemen worden gebruikt, snel toe. In deze veranderende omgeving kunnen u en uw teamleden het zich niet veroorloven om deze transformatie als een eenmalige inspanning te beschouwen. Dat betekent dat u als leidinggevende zal moeten leren hoe u uw teamleden begeleidt en stimuleert, zodat ze door het gebruik van AI of hybride werken hun prestaties verbeteren en waarde creëren voor de organisatie als geheel. Die mensgerichte focus is één van de kritische succesfactoren van een transformatie als dit, waarbij mensen op de eerste plaats komen en AI en de manier van (hybride) werken op de tweede plaats.

Voorbeeldgedrag

Kennis van AI en hybride werken zal u als leidinggevende helpen het potentieel ervan in te zien, het in te zetten binnen een snel veranderende werkomgeving en toe te passen binnen bestaande werkprocessen. En hiervoor hoeft u niet te wachten op wat er vanuit de organisatie bedacht of aangeboden wordt. Dergelijke visies zijn zeker van belang, maar een succesvolle transformatie zit er met name in dat de processen en technologie op de juiste manier worden gebruikt. Uiteindelijk is het doel om het werk makkelijker te maken en de prestaties te verbeteren. Het is uw taak als leidinggevende om een omgeving te creëren die medewerkers motiveert om nieuwsgierig te zijn naar nieuwe trends en om te zorgen dat zij in een veilige setting kunnen experimenteren. Daarnaast is het belangrijk dat u het juiste voorbeeldgedrag over de inzet van deze middelen laat zien. Met andere woorden, betrokkenheid tonen in zowel woord als daad.

Nieuwsgierigheid

Uiteraard is het ook belangrijk dat u als leidinggevende op de hoogte bent van de laatste ontwikkelingen en trends. Het kan daarbij helpen om in dialoog te gaan met andere leidinggevenden binnen, maar misschien ook wel van buiten de organisatie. U hoeft het dan niet alleen over de werkprocessen of technologie te hebben, maar bijvoorbeeld ook over hoe de verandering vorm krijgt, hoe teamleden mee te krijgen in het juiste gedrag en componenten als controleverlies, verbondenheid en welzijn (zie hoofdstuk 5). Los van het onderhouden van kennis en het opdoen van ervaring is het belangrijk dat u als leidinggevende vaardigheden ontwikkelt die passen bij een snel veranderende zakelijke wereld. Dit is een vorm die ook wel authentiek leiderschap wordt genoemd. Een vorm van leidinggeven waarin de belangrijkste vaardigheid misschien wel 'nieuwsgierig zijn' is. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om nieuwsgierig zijn naar AI, hybride werken, persoonlijke ontwikkeling en nieuwe manier van werken. Het is nu aan uw nieuwsgierigheid om te ontdekken hoe AI en hybride werken kunnen helpen in de doelen van uw organisatie. En het voeden van uw nieuwsgierigheid is precies wat dit boek hoopt te doen.

1.2 Huidige impactvolle componenten die een rol spelen voor leidinggevenden en hun teams

Leidinggevenden hebben momenteel niet alleen te maken met economische bewegingen, geopolitieke instabiliteit en de laatste uitwassen van de COVID-19-pandemie, maar ook met een reeks aan organisatorische verschuivingen. Deze verschuivingen hebben impact op de structuur, cultuur, bedrijfsprocessen en medewerkers van de organisatie. Bij deze verschuivingen gaat het om complexe vraagstukken over hoe snel en veerkrachtig mee te bewegen in een snel veranderende zakelijke omgeving, hoe de juiste balans te vinden in een nieuwe manier van (hybride) werken en hoe nieuwe vaardigheden op te bouwen in een tijd van snel opeenvolgende technologische veranderingen. U moet bij dit alles ook zorgdragen voor het welzijn van de medewerkers, het binden van talent en duurzame inzetbaarheid. De grootste werkuitdagingen voor leidinggevenden voor de komende jaren zijn dan ook:

1 *Het hybride werken is een blijvertje*

Organisaties kiezen tegenwoordig steeds vaker voor een hybride vorm van werken, omdat tijdens corona is gebleken dat thuiswerken voor veel mede-

werkers toch goed mogelijk was. Medewerkers werken daardoor gedeeltelijk thuis of elders en gedeeltelijk op kantoor. Hybride werken heeft zijn voordelen, maar het minder op kantoor aanwezig zijn, brengt voor organisaties ook veranderingen, uitdagingen en nieuwe eisen met zich mee. Zie hiervoor verder hoofdstuk 2.

2 *De AI-revolutie zet door*

De huidige AI-revolutie heeft een enorme impact op het werkende leven. Het is geen kwestie van jaren, maar eerder van maanden dat organisaties daar iets mee moeten gaan doen. AI raakt verweven in bedrijfsprocessen en organisaties. Dit zorgt voor ontlasting: technologie neemt taken over van medewerkers, die daardoor ruimte krijgen voor andere taken. Maar tegelijkertijd wordt het een uitdaging: hoe (goed) om te gaan met die technologie? Wat betekent dit voor de interactie met en tussen medewerkers? Hoe gaan zij de vaardigheden beheersen waar deze ontwikkelingen om vragen? Hoe houden medewerkers plezier in hun werk als ze met een laptop taken gaan uitvoeren die voorheen teamwerk waren? Allemaal vragen waar leidinggevenden van nu bij stil kunnen of misschien zelfs moeten staan. De AI-revolutie komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 3 en 4.

3 *De rol van leidinggevenden verandert mee*

De voortschrijdende digitalisering en automatisering stelt ook andere eisen aan leidinggevenden. Alleen al vanwege het hybride werken dat sinds corona niet meer weg te denken is. De keerzijde is dat verbinding, vertrouwen en controle minder vanzelfsprekend is. Hoe gaat een leidinggevende daarmee om? Organisaties merken nu pas echt dat de organisatiecultuur verandert door AI en hybride werken. Er ontstaan namelijk andere interacties op het werk. Dit betekent dat een organisatie, maar ook leidinggevenden, daar een nieuwe weg in moet(en) zien te vinden. Dit mondt misschien zelfs wel uit in een nieuw soort leiderschapsstijl, namelijk ‘authentiek leiderschap’. De gevolgen van deze uitdaging zullen besproken worden in hoofdstuk 5.

4 *Werk zal meer van ons als leidinggevende en onze teams vragen*

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om welzijn, *duurzame inzetbaarheid*, leven lang leren, focus op taken in plaats van rollen, het tekort aan goede mensen met de juiste vaardigheden, steeds sneller weer nieuwe dingen leren en het bewaken van eigen grenzen. Ook in de nabije toekomst stabiliseert de toename van mentale of lichamelijke klachten door werk niet. Deze toename heeft voor een groot deel te maken met de eerdergenoemde trends zoals digitalisering, automatisering, AI en hybride werken. Daarnaast helpt het

tegenwoordig niet dat jongeren steeds vaker en sneller van baan wisselen. Verder zorgt de krapte op de arbeidsmarkt ervoor dat er meer van bestaand personeel gevraagd wordt. Voor leidinggevenden is het daarom verstandig om nog veel nadrukkelijker en sneller te kijken naar wat mensen wél kunnen, naar hoe het werkvermogen in de organisatie optimaal ingezet kan worden en hoe medewerkers er qua welzijn en ontwikkeling voor staan. U leest hier meer over in hoofdstuk 5 en 6.

5 *De invloed van de nieuwe manier van werken op de arbeidsmarkt*
Misschien wel één van de populairste misverstanden over AI is dat het ervoor zal zorgen dat er straks niet genoeg banen zijn voor iedereen. AI zal ons werk veranderen, taken van ons overnemen en soms zelfs alle taken binnen een bepaalde baan vervangen, maar ons zeker niet allemaal werkeloos maken. Daarentegen is het ook niet de oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt en valt het nog te bezien wat de impact op de productiviteit zal zijn. Deze laatste uitdaging komt aan bod in hoofdstuk 6.

Bovenstaande vijf uitdagingen zijn niet geheel toevallig ook de onderwerpen die in dit boek aan bod komen. Maar allereerst beschrijft deze inleiding nog wat de overeenkomst is tussen AI en hybride werken. Daarna volgt er een korte introductie over leidinggeven in een snel veranderende wereld.

1.3 Wat is de overeenkomst tussen hybride werken en AI?

Zo op het eerste gezicht lijken AI en hybride werken niet veel overeenkomsten met elkaar te vertonen, toch zijn er wel degelijk enkele overeenkomsten te vinden. Die zijn er bijvoorbeeld op het gebied van flexibiliteit, efficiency en samenwerking. Zowel AI als hybride werken bieden namelijk een hoge mate van flexibiliteit. Daarnaast verhogen beide aspecten de efficiency, bijvoorbeeld op het gebied van werk-privébalans of productiviteit. Ook bevorderen beide de onderlinge samenwerking. Samenwerken zoals we dit als mensheid al meer dan tweeduizend jaar doen. Het zijn vooral de middelen die we daarbij gebruiken, die elke keer veranderen. Van de introductie van de zeis tot aan de stoommachine en van de eerste personal computer tot aan het internet.

Maar verschillen zijn er ook. De term hybride in hybride werken sluit aan op het concept van plaats- en tijdsafhankelijk werken. Dit betekent dat medewerkers kunnen werken vanuit kantoor, thuis of zelfs elders (zie hoofd-

stuk 2). En inmiddels is dit wereldwijd ingedaald en voor velen de huidige manier van werken geworden. AI daarentegen heeft niet zozeer met plaats- en tijdonafhankelijk werken te maken, maar meer met de samenwerking tussen mens en machine. Dit is ook een vorm van hybride, maar dan meer die van 'hybride intelligentie'. De combinatie van de menselijke intelligentie met het beste van kunstmatige intelligentie (zie hoofdstuk 3).

Augmentation

Harvard Business Review gaat nog een stap verder door te stellen dat AI leidinggevenden zowel productiever kan maken als helpen zich bewuster te worden van hoe ze anderen beïnvloeden. Volgens Harvard Business Review kunnen we na het landbouw-, industriële en informaticatijdperk een nieuw tijdperk toevoegen dat zij 'augmentation' noemen, wat in het Nederlands zoveel betekent als 'versterking'. In dit geval het versterken van menselijke capaciteiten door AI. Gedurende alle voorgaande tijdperken gebruikte de mens de middelen van die tijd op het moment dat ze daar zelf voor kozen om het te gebruiken. Maar met AI is er volgens Harvard Business Review een nieuw tijdperk ontstaan waarin de middelen van deze tijd actief met de mens interageren op een manier die ons anders doet kijken naar de wereld en hoe we ermee omgaan. AI-tools luisteren, analyseren, leren en voorspellen continu wat we willen of nodig hebben. Ze wachten niet tot wij ze inzetten.

Augmentatie komt al veel voor

Augmentatie wordt gedefinieerd als het proces van iets verbeteren of versterken door eraan toe te voegen. Of je het nu beseft of niet, je bent al op veel manieren geaugmenteerd. Hoeveel telefoonnummers van vrienden kun je bijvoorbeeld onthouden? Waarschijnlijk niet veel, omdat je je smartphone gebruikt om je geheugen te vergroten. AI-augmentatie treedt op wanneer we AI gebruiken om onze waarneming, ons onderscheidingsvermogen of onze acties te vergroten (Hoegaard & Carter, HBR.org, juni 2024).

Plaats en tijd

Beide trends, AI en hybride werken, zijn vooral van invloed op de manier van leidinggeven en werken. En die manier van werken is door covid ingrijpend veranderd. De organisatiecultuur speelde zich eerst met name op kantoor af. Door covid is er een meer hybride organisatiecultuur ontstaan. In het begin werd er binnen organisaties nog veel gesproken over de terugkeer naar kantoor en hoeveel dagen medewerkers op kantoor moesten zijn. Daarmee stelden organisaties vooral de locatie centraal in het werk (in dit geval het kantoor) en niet de manier van werken. Bij hybride werken wordt

de locatie of plaats juist als laatste in het rijtje van belangrijkheid geplaatst. Het hybride werken neemt namelijk de vijf W's als uitgangspunt:

- *Wat* willen we bereiken? Het resultaat of doel dat we willen behalen als individu of als team/afdeling/organisatie.
- Met *welke* activiteiten bereiken we dat doel? Vereist dit verbinding, concentratie, ontmoeten, creativiteit, samenwerken of toevallig samenzijn?
- Met *wie* doen we die activiteit? Alleen of samen? Interne of externe samenwerking?
- *Wanneer* doen we dit? De tijdsonafhankelijke component. (A)synchroon werken.
- *Waar* doen we dit? Flexibel kiezen van de locatie of plaats waar de activiteit plaatsvindt (plaatsonafhankelijk). Is dit thuis, op kantoor of elders? Of een combinatie van deze plaatsen?

Het resultaat en de activiteit bepalen uiteindelijk wanneer en waar het werk uitgevoerd wordt. En wel in die specifieke volgorde. De kern van de nieuwe manier van (hybride) werken draait juist om wat er nodig is om het werk te doen, de sociale cohesie en (ver)binding met de collega's. Pas daarna wordt er gekeken naar wat hier qua plaats (kantoor, thuis of elders), tijd ((a)synchroon), virtueel (technologische platforms) en vaardigheden (aanpassingen in gedrag van leidinggevenden en teams) voor nodig is. Het kantoor (plaats) en tijd kunnen daar nog steeds een essentiële rol in spelen. Medewerkers verplichten om op gezette tijden naar kantoor te komen, hoeft uiteindelijk niet het gewenste resultaat op te leveren. Mensen zijn geen machines die, door het stellen van een minimum aan kantoortijd, op commando meer sociale interactie zullen hebben of meer binding met de organisatie krijgen. Kijkt u dan als organisatie of leidinggevende liever naar een nieuwe, hybride organisatiecultuur. En zie 'nieuw' hier dan niet als een revolutie van de manier van werken, maar meer als een evolutie van hetgeen al eerder begonnen is. Want ook vóór covid waren middelen als videoconferentie, documentportalen en chatten reeds breed in de markt beschikbaar. Alleen door het plotselinge massale thuiswerken is het nu veel breder geaccepteerd en zelfs gemeengoed geworden. Het nadenken over dimensies als plaats en tijd is in ieder geval een stuk bewuster geworden. Niet alleen in Nederland, maar zelfs wereldwijd. Nederland is wel één van de koplopers in deze nieuwe manier van hybride werken.

Intelligentie

En nu staat met AI de volgende grote ontwikkeling alweer voor de deur. Met de komst van AI mogen we namelijk een nieuwe dimensie aan ons werk

toevoegen, namelijk 'intelligentie'. Niet dat er voor de komst van AI geen sprake was van intelligentie in onze werkzaamheden, maar nu is er wel een nieuw soort van extra (kunstmatige) intelligentie. Die toevoeging kan mogelijk wel als revolutie in ons werk gezien worden. Nieuwe vraagstukken die voorheen niet in ons werk bestonden zoals:

- Ga ikzelf met een bepaalde activiteit of werk beginnen of laat ik AI hier een eerste start mee maken?
- Ga ikzelf beginnen met het typen van die e-mail of laat ik door AI de opzet van die e-mail maken?

Daarmee is niet gezegd dat AI straks honderd procent van de werkzaamheden van u of uw collega's zal starten of overnemen. De vraag wat het startpunt is voor een bepaalde taak of bepaald werk zal zeker een extra dimensie zijn die door de komst van AI aan het werk zal worden toegevoegd. In onze manier van werken kan deze extra dimensie gezien worden als een revolutie, aangezien een lange periode hiervoor sprake was van een andere uitgangssituatie. Uiteindelijk zal AI misschien wel zelfs alles wat zich in het werkzame leven afspeelt aanraken en veranderen.

Hoofddoel

Beide ontwikkelingen worden in meer of mindere mate gedreven door technologische ontwikkelingen. Echter, de technologie is hier niet het hoofd- of einddoel. Hybride werken is bijvoorbeeld nooit een doel op zich geweest. Hybride werken en de daarbij behorende technologische ontwikkelingen zijn slechts een katalysator geweest van hoger gelegen organisatiedoelen zoals:

- aantrekkelijk werkgeverschap;
- behouden van huidig talent en aantrekken van nieuw talent;
- procesoptimalisatie, verbeterde samenwerking en digitale vaardigheden;
- efficiëntere inzet van vastgoed;
- betere welzijn/werk-privébalans creëren voor collega's;
- daar kunnen werken waar het nodig is voor het werk;
- kostenoptimalisatie;
- duurzaamheid.

En datzelfde geldt voor AI. Het implementeren van alleen de technologie kan nooit het hoofddoel zijn van het werken met AI. En ook hier lijken de doelen veel op die bij hybride werken, bijvoorbeeld:

- een verbeterde klantbeleving of -ervaring bieden;
- omzetgroei;

- innovatie of concurrentievoordeel omdat AI nieuwe producten/diensten ontwikkelt;
- kostenbesparing middels automatisering van routine- of arbeidsintensieve taken;
- verbetering van efficiëntie en productiviteit door repetitieve taken te automatiseren;
- betere besluitvorming door datagestuurde besluitvorming en strategische planning;
- kwaliteitsverbetering omdat AI helpt bij de controle van processen;
- risicobeheer doordat AI trends herkent, voorspelt en risico's identificeert;
- talentbeheer omdat AI HR-processen verbetert en de employee engagement verhoogt.

In essentie gaan beide ontwikkelingen erover dat de organisatiedoelen behaald worden met een bepaalde manier van met elkaar werken. Meestal zijn hier verschillende hulpmiddelen voor beschikbaar. Zowel AI als hybride werken zijn in essentie slechts veranderinterventies op weg naar een andersoortige manier van werken en organiseren, maar het is geen doel op zichzelf. AI en hybride werken worden op verschillende gebieden toegepast, maar kunnen elkaar wel versterken en bijdragen aan een efficiëntere en flexibelere werkomgeving.

1.4 Leidinggeven in een snel veranderende wereld

Momenteel verandert de zakelijke wereld om ons heen veel sneller dan de meeste leidinggevenden zich realiseren. De omschakeling naar het hybride werken was al een behoorlijke aanpassing voor veel leidinggevenden, maar de versnelling die het nu met de toegenomen inzet van AI krijgt, zal nog eens een extra versnelling betekenen voor leidinggevenden en hun teams. Veel groter zelfs misschien dan de beweging van: 'Ik kan mijn vergaderingen nu thuis doen in plaats van op kantoor' (zie paragraaf 2.6).

Deze verandering heeft ook impact op hun specifieke sector of de rol die ze spelen. Zo zullen rollen zich meer en meer gaan vertalen naar taken. Veel taken zijn de laatste jaren belegd bij medewerkers omdat dit nu eenmaal bij hun rol hoort of omdat ze in een bepaald team zitten. Daarmee is niet automatisch gezegd dat zij ook de beste match zijn voor een specifieke taak of takenpakket. Met de opkomst van AI verandert de aard van het werk binnen organisaties en teams. De introductie van AI resulteert nu al in som-

mige gevallen tot een verschuiving van rollen naar een meer taakgerichte benadering. En dit zal de komende jaren alleen maar toenemen. Bijvoorbeeld dat de werkzaamheden opgesplitst worden naar afzonderlijke taken die door verschillende medewerkers of zelfs door AI-systemen worden uitgevoerd in plaats van door vaste rollen. Dit geeft meer flexibiliteit omdat medewerkers kunnen worden ingezet op basis van hun vaardigheden en ambitie. Maar ook efficiëntie door taken toe te bedelen aan de daarvoor meest geschikte middelen (zowel medewerkers als beschikbare AI-systemen). Het omgaan met deze omschakeling van rollen naar taken zal voor leidinggevenden een uitdaging worden of zelfs al zijn (zie paragraaf 5.8).

Vaardigheden

Specifieke vaardigheden blijven altijd benodigd. Welke vaardigheden zijn in de toekomst belangrijk voor een leidinggevende? Met name dat een leidinggevende nieuwsgierig en adaptief moet zijn, in staat moet zijn om te experimenteren en ook de wil moet hebben om te experimenteren. Dit is vooral van belang bij ontwikkelingen die nog in de kinderschoenen staan. AI is bijvoorbeeld een andere ontwikkeling dan het implementeren van een nieuw CRM-systeem of de overgang naar een nieuwe versie van Microsoft Office. Uw medewerkers hebben dan meestal voldoende aan het volgen van een workshop en ondersteunende materialen als video's en handleidingen.

Ieder teamlid zijn eigen AI-assistent

Het kan zijn dat er straks tientallen AI-bots operationeel zijn binnen een organisatie. En in een extreme vorm misschien wel dat iedere medewerker straks zijn persoonlijke AI-assistent heeft. En hoe gaat u als leidinggevende om met teamleden die AI-assistenten gebruiken voor hun werkzaamheden? Wat is qua uitkomst van henzelf en wat is afkomstig van AI? En hoe beoordeelt u teamleden die gebruikmaken van een persoonlijke AI-assistent die misschien wel net zo slim is? En zal u die AI-assistent ook gaan managen? Misschien klinkt dit nog als toekomstmuziek of zal het zo'n vaart niet lopen, maar het is wel duidelijk dat nieuwsgierig zijn, een adaptief vermogen en de wil om te experimenteren belangrijke vaardigheden zijn van een leidinggevende in de (nabije) toekomst (zie paragraaf 5.7).

Wie doet het werk?

Met de opkomst van het hybride werken tijdens de coronaperiode werden dezelfde vaardigheden gevraagd. Ook daar werd er van leidinggevenden en hun teams gevraagd om een hoog adaptief vermogen in combinatie met nieuwsgierigheid en de wil om te experimenteren. Herkenbaar zijn misschien de foto's en video's van mensen die aan het vergaderen of samenwerken waren vanuit de tuin, het strand of het vakantiehuis. Het verschil met

de ontwikkeling van AI is dat deze mensen het werk nog steeds zelf aan het doen waren. Alleen de plaats en afstand waren verschillend. Dat was op dat moment minder en in sommige gevallen zelfs niet relevant. Maar met de komst van AI is straks niet alleen de locatie van de werkplek irrelevant, maar misschien ook wie het werk doet. Wat nu als een teamlid zelf diverse AI-assistenten creëert en aanstuurt en dat die het werk voor hem uitvoeren? Het werk voor dat teamlid bestaat daardoor alleen nog maar uit controleren en het accepteren of weigeren van de uitkomst die AI aanlevert. Het gevolg is dat de werktijd van het teamlid wordt teruggebracht tot acht tot zestien uur per week. Hoe en waarop gaat u het teamlid dan beoordelen?

Controle en eindverantwoordelijkheid

In het meest dystopische scenario beperkt die controle zich tot het drukken op twee knoppen met 'Ja' en 'Nee'. Dit is vergelijkbaar met de lopende band uit de industriële revolutie. Het is dan de vraag of voor dat soort werkzaamheden überhaupt nog leidinggevenden nodig zijn of dat die inmiddels ook niet vervangen kunnen worden door een persoonlijke AI-assistent. Of dat er een model ontstaat waar de controle en eindverantwoordelijkheid bij de mens blijft liggen? Net zoals bijvoorbeeld de automatische piloot in een vliegtuig. Dat een leidinggevende weet waar en wanneer een teamlid één of meerdere AI-assistenten gebruikt. En dat in de meeste gevallen de output van een AI-assistent gewaardeerd wordt, maar dat het ook kan zijn dat zelfs de gecertificeerde assistenten teamleden van verkeerde informatie voorzien. De eerste controle en verantwoordelijkheid van wat de AI-assistent aanlevert en de acties die daaruit volgen, ligt bij het teamlid zelf. Maar uiteindelijk zullen die nog steeds vanuit de overkoepelende visie en verantwoordelijkheid geduid en gewogen worden door de leidinggevende. Denk nog maar eens terug aan het voorbeeld van de automatische piloot in het vliegtuig. De initiële controle daarop ligt in eerste instantie bij de copiloot (first of second officer) in de cockpit, maar de uiteindelijke eindverantwoordelijkheid blijft bij de gezagvoerder (captain).

Is dit in essentie anders dan dat dit nu verloopt? Nee, aangezien de leidinggevenden de afgelopen decennia eveneens ondersteund zijn door technologie in hun beoordelingen en besluitvorming. De verwachting is alleen dat de input die AI levert meer impactvol zal zijn dan de gereedschappen uit het verleden.

Geef een medewerker de ruimte

Leidinggevenden zullen dus meer moeten gaan experimenteren met AI en hybride werken dan dat ze dit nu doen. Maar vaak hebben of nemen leidinggevenden daar niet de tijd voor. Dit komt meestal omdat ze vastzitten in een bepaald werkritme.

Loopt u als leidinggevende tegen dezelfde uitdagingen aan, dan kan het een oplossing zijn om een intrinsiek gemotiveerde medewerker de ruimte te geven dit wel te doen. Van belang is wel dat u hier bewust actie op onderneemt door deze medewerker de ruimte hiervoor te geven en het gevoel te geven dat hij die ruimte ook mag innemen. Op die manier groeien de organisatie en uw team, doet uzelf de kennis en ervaring op en wakkert dit de drang tot nieuwsgierigheid en experimenten van het team aan. Tevens stelt het u in staat om op basis van deze vlieguren uw leiderschapsstijl aan te passen.

Rendement Boeken

HET NIEUWE LEIDINGGEVEN

Onder invloed van trends als artificial intelligence (AI) en hybride werken verandert de manier van werken en leidinggeven steeds sneller. Uw organisatie kan bijna niet om deze trends heen en zal mee moeten gaan met deze veranderingen. Hoe gaat uw organisatie om met deze trends? Wat is hun invloed op de organisatiecultuur, -structuur en de arbeidsmarkt? Hoe kunt u de veranderingen die deze trends meebrengen het beste implementeren in uw organisatie en zorgen dat mensen ze ook echt gebruiken? En, wat is de rol van de leidinggevende bij dit implementatieproces en welke managementstijl, vaardigheden en mindset zijn nodig om goed om te gaan met deze trends? U krijgt in dit boek meer inzicht in de verschillende uitdagingen die het gevolg zijn van de introductie van AI en hybride werken. Met dit inzicht kan uw organisatie optimaal profiteren van deze snel veranderende en tevens complexe nieuwe manier van werken.

Mark Meerbeek is de (mede-)oprichter van De AI Fabriek en Ditox. De AI Fabriek ondersteunt organisaties en hun werkprocessen middels op maat gemaakte AI-oplossingen en Ditox richt zich op de transformatie van organisaties naar hybride werken. In zijn werk voor zowel commerciële als publieke organisaties houdt Mark zich bezig met innovatieve verandervraagstukken waarin mens, strategie, proces, gedrag en ICT een belangrijke rol spelen. De auteur is dus een ervaringsdeskundige. Hij begeleidt u door het hele transformatieproces en voorziet u van waardevolle tips.

Rendement

9 789072 092762