

00. Waarom AI vraagt om twee brillen en één gesprek

AI is geen project. Het is een herordening van betekenis, macht en werk in één beweging. Wie AI invoert, verplaatst beslissingen, hertekent verantwoordelijkheden en raakt het morele weefsel van de organisatie. Dit boek biedt een manier om dat gesprek scherp te voeren zonder te vervallen in technisch theater of zachte symboliek. We combineren twee brillen: een bedrijfskundig-informatiekundige lens (vragenlijst A) en een psychosociaal-veranderkundige lens (vragenlijst B). Samen geven ze één consistent gesprek over wat u wérkelijk moet organiseren—aan structuren én aan ziel.

De belofte en de paradox

AI belooft schaal, snelheid en precisie. Tegelijk rijzen existentiële vragen: wie spreekt hier namens ons—de mens of het model? Wanneer is snelheid verwaarlozing? Hoeveel afhankelijkheid is nog volwassen? Artefacten en dashboards kunnen sneller veranderen dan de aannames die ze moeten dragen. Als die kloof niet expliciet wordt, ontstaat façade: systemen die doen alsof ze werken, terwijl het draagvlak eronder erodeert.

Defensieve reflexen versterken dit: jargon als bescherm laag, heldenverhalen over innovatie, stilte bij twijfel. Leren stukt, fouten worden persoonlijk of politiek, en de praktijk gaat achter de papieren werkelijkheid aan hinken. Transformatie van binnenuit vraagt daarom twee gelijktijdige sporen: het formele systeem op orde brengen én de onderstroom leesbaar maken.

Twee brillen, één systeem

Vragenlijst A onderzoekt de harde kant: strategie, governance, data, architectuur, levenscyclus, veiligheid, waarde, ketens. Het gaat om besluitrechten, traceerbaarheid, drempelwaarden, herstelpaden en interoperabiliteit. Bestuurbaarheid is hier het sleutelwoord.

Vragenlijst B leest de zachte kant: identiteit, psychologische veiligheid, emotionele dynamiek, rolholderheid, cultuur, werkdruk, morele moed. Het gaat om twijfel durven uitspreken, grenzen kunnen stellen, waardigheid van werk borgen en betekenis houden in het tempo van verandering. Bedding is hier het sleutelwoord.

De kern is eenvoudig: zonder A wordt B vrijblijvend; zonder B wordt A onmenselijk. AI vraagt beide tegelijk.

Vijf spanningsbogen die u moet adresseren

1. **Snelheid vs. zorgvuldigheid.** Een ritmische releasecadans zonder expliciete herstelpaden is roekeloos; zorgvuldigheid zonder tempo sterft aan irrelevantie.
2. **Autonomie vs. traceerbaarheid.** Professionals hebben mandaat om AI te overrulen én herleidbaarheid om van fouten te leren.
3. **Innovatie vs. verantwoording.** Creativiteit floreert binnen duidelijke randen: niet remmen, wel begrenzen.
4. **Lokale optimalisatie vs. ketenwaarde.** Een model dat één team helpt maar elders schade veroorzaakt, is systeemverlies.
5. **Projectdelivery vs. levenscyclusbeheer.** AI is nooit “af”; onderhoud, monitoring en bijsturing horen bij het ontwerp.

Het gesprek dat gevoerd moet worden

Dit boek helpt u drie lagen tegelijk te bespreken:

- **Wat** doen we: doel, use-case, drempelwaarden, kill-criteria, herstel.
- **Hoe** doen we het: rollen, besluitrechten, data-afspraken, ritmes, leercycli.
- **Waarom** doen we het zo: aannames, waarden, grenzen—wat mag AI wel en niet namens ons doen.

Formuleer het hardop. Maak de onuitgesproken regels bespreekbaar (“AI is altijd sneller”, “data heeft altijd gelijk”). Benoem verlies en winst. Laat twijfel bestaan tot er een beter besluit ontstaat.

Hoe u dit boek gebruikt

1. **Meet en spiegel.** Zet Vragenlijst A en B uit bij de relevante doelgroepen. Visualiseer profielen per team en keten. Zoek divergente patronen: hoog A, laag B = technisch op orde, sociale erosie; laag A, hoog B = warme intentie, kwetsbare structuur.
2. **Verhelder besluitrechten.** Leg vast wie mag ingrijpen, wie accordeert, wanneer override verplicht is en hoe service-herstel werkt.
3. **Ontwerp containment.** Organiseer rituelen voor reflectie en herstel: blameless reviews met technische én emotionele debrief.

4. **Maak aannames zichtbaar.** Faciliteer sessies waarin teams hun niet-onderhandelbare waarden en kill-criteria expliciteren.
5. **Veranker ritme.** Plan kwartaalgewijs: hypothesen, experimenten, evaluaties, bijsturing—zichtbaar in operatie en rapportage.
6. **Herwaardeer vakmanschap.** Borg tijd voor scholing, co-creatie en taak-herontwerp; AI moet handelingsruimte vergroten, geen waardigheid ondermijnen.

Een korte casus als spiegel

Een dienstverleningsorganisatie implementeert een taalmodel voor klantcontact.

- **A-kant:** er is een Model Card, dataminimalisatie is geborgd, canary release met rollback-plan, drempelwaarden voor fouten en bias, logging binnen jurisdictie.
- **B-kant:** het team bespreekt schaamte over digitale vaardigheid, de heldenreflex van “snel fixen met prompts”, rouw om verdwijnende vaktaal. Iedere vrijdag is er “uit de machine”: een kwartier reflectie op een case waar het model faalde—wat deed dat met de klant, met ons, en wat passen we aan?

Resultaat: minder escalaties, betere herstelkracht, hogere werkbevlogenheid. Niet omdat het model briljanter werd, maar omdat het menselijk systeem helderder, zachter en moediger werd georganiseerd.

Leiderschap als morele technologie

Leiderschap vergroot wat er al is. Onduidelijkheid wordt onder druk controlerend of afwezig; duidelijkheid schept ruimte zonder te verstikken. Goed leiderschap zegt niet alleen wát we gaan automatiseren, maar ook expliciet wat we níet automatiseren. Het verdraagt niet-weten, bewaakt grenzen, organiseert herstel en maakt moed praktisch: kleine beslissingen, zichtbaar gedragen.

Taal die helpt

Gebruik eenvoudige rolbeelden om patronen te herkennen zonder te moraliseren:

- **De Held** wil snel fixen—krachtig, maar verslavend aan tempo.
- **De Wijze** zoekt begrip—verhelderend, zolang het geen analyseverlamming wordt.
- **De Beschermmer** bewaakt grenzen—nodig, zodat zorg geen controle wordt.

- **De Nar** brengt lucht—cruciaal als modellen (of ego's) hallucineren.

Deze taal normaliseert gedrag, versnelt reflectie en nodigt uit tot keuze.

Wat u straks anders doet

- U koppelt elk AI-idee aan een expliciete hypothese, batenkaart en kill-criteria.
- U borgt herstel: override, uitleg, service-recovery—technisch én relationeel.
- U spreekt de onderstroom uit: angst, schaamte, rivaliteit, afhankelijkheid van “het systeem”.
- U herverdeelt besluitrechten en toetst aannames zichtbaar.
- U maakt ritme: leercycli per kwartaal, reviews die gedrag én techniek adresseren, en merkbare bijsturing.

Slot: de uitnodiging

Transformatie van binnenuit vraagt moedige precisie. Precisie in structuren, definities en besluitrechten. Moed in het kijken naar schaduw, verlies en niet-weten. Laat dit boek uw gezamenlijke werktafel zijn—streng genoeg voor bestuurbaarheid, zacht genoeg voor menselijkheid.

Drie startvragen:

1. Wat mag AI in onze context wél en níet namens ons doen—en waarom?
2. Waar ontstaat nu de meeste wrijving door AI, en wat zegt dat over onze aannames?
3. Welke twee rituelen (één structureel, één sociaal) zetten we de komende 90 dagen neer om leren én herstel te borgen?

Als u hierop eerlijk en samenhangend antwoord geeft, begint de echte innovatie: niet in de tool, maar in het gesprek dat u met elkaar durft te voeren.

René de Baaij, Van systeem naar betekenis.

Hoe AI de onderstroom van professionals, management
leiderschap en cultuur in organisaties verandert.

rene@debaaij.com

ver 111101