

CRUISE CONTROL

Hoe je met AI
lekker veel tijd
vrijspeelt voor je
échte leiderschap

Taco Oosterkamp

Boom

INHOUD

1	Riemen vast: Je team op cruisecontrol	13
2	Profiel: Jouw unieke leiderschapsprofiel	27
3	Strategie: Ontdek de snelste route	41
4	Team: De perfecte crew voor een scherpe koers	71
5	Delegeren: Loslaten om te winnen	97
6	Communiceren: Iedereen op dezelfde golflengte	117
7	Vertrouwen: Meer snelheid in alles	137
8	Go Away! Geef af en toe het roer uit handen	157
9	Het Cruisecontrol Manifest	173
10	Waar begin je?	177
11	De boekenkoffer	181

Dit boek gaat verder op **cruisecontrolconnect.com**. Hier vind je een introductie in AI, voorbeelden van handige prompts, talloze checklists, slimme worksheets en waardevolle AI-tools. Alles dus wat je nodig hebt om meteen aan de slag te gaan met de ideeën uit dit boek.

*“Als alles onder controle
lijkt, ga je gewoon niet
snel genoeg.”*

– MARIO ANDRETTI

1

**RIEMEN VAST: JE TEAM
OP CRUISECONTROL**

Stel je voor: om 6 uur 's ochtends vertrek je op de fiets uit Apeldoorn, op weg naar je zomervakantie in Joure. De totale afstand is 102 kilometer. Na 7 minuten fietsen klap je achterband. Het plakken kost je 23 minuten en de rest van de dag blijft die band elke 7 minuten leeglopen. Hoe laat arriveer je in Friesland?

De werkdag van veel leidinggevenden verloopt precies zo. Gemiddeld word je als leidinggevende elke 7 minuten onderbroken, meestal door iemand uit je eigen team. Daarna kost het je zo'n 23 minuten om weer in de flow van je werk te komen en dat is meer dan genoeg tijd voor weer drie anderen om bij je aan te kloppen. Je was de dag licht optimistisch en met een schoon bureau en ambitieuze plannen begonnen, maar tegen lunchtijd voelt het net of je de CEO bent van de Nationale Onderbrekingsfabriek. In jouw werk is het misschien beter, of juist erger. Hoe dan ook, als je die drukte herkent, ben je in elk geval niet de enige.

Data van onderzoeksbureau Gartner laten zien dat leidinggevenden wereldwijd zich overweldigd voelen door hun werk. Driekwart van hen heeft meer taken dan ze effectief aankunnen en meer dan de helft kampt met werkstress en vermoeidheid.

Een studie van Harvard Business Review uit 2018, wees uit dat de gemiddelde leidinggevende een stuk meer werkt dan zijn of haar teamleden. CEO's bleken gemiddeld maar liefst 62 uur per

week te werken. Vaak op momenten dat hun team dat niet doorheeft. Onder deze omstandigheden is het logisch dat veel leidinggevenden maar weinig toekomen aan nadenken over nieuwe dingen. Uit een Nederlands onderzoek uit 2017 blijkt dat slechts één op de vijf ondernemers een serieuze langetermijnstrategie heeft.

Geeft dit grote problemen? Ik denk het wel. Uit mijn eigen gesprekken met ondernemers en andere leiders in de afgelopen decennia, blijkt dat er te veel werk is en te weinig tijd, dat alles urgent voelt, dat teams het werk niet goed overpakken en dat de meeste leiders veel te weinig toekomen aan hun échte werk als leidinggevende. Logisch dus dat steeds meer leiders zich zorgen maken over alle ontwikkelingen.

Er komt een tsunami aan

Ondanks dat nog niet iedereen het ziet, lijken we aan het begin te staan van de AI-revolutie: een drastische omwenteling naar een wereld vol kunstmatige intelligentie en robots.

Een paar jaar geleden heeft de wereld kennism gemaakt met systemen die kunnen lezen, schrijven, rekenen, tekenen, onderzoeken, praten, luisteren, plannen maken en beslissingen nemen. De kwaliteit was in het begin nogal matig, maar wordt nu razendsnel beter.

Tegenwoordig zien we dat AI-systemen meewerken om nog betere AI-systemen te bouwen. Zo schiet het tempo nog verder omhoog.

Kunstmatige intelligentie vormt ook steeds vaker het brein van robots. Meer traditionele robots waren vooral effectief voor repetitieve taken. Robots die door AI worden aangestuurd kunnen zich veel beter aanpassen aan hun omgeving en worden daarmee veel flexibeler inzetbaar. Een moderne robot herkent zelf wel welke onderdelen hij nodig heeft, ook als ze verspreid op tafel liggen of door het hele magazijn verstopt zijn.

Dit soort AI-systemen en robots gaan ondertussen steeds meer op eigen houtje doen, dus zonder hulp van mensen. Dat zie je mooi bij zelfrijdende auto's. Die navigeren niet alleen naar de locatie die je hebt ingevoerd, maar nemen onderweg ook allerlei beslissingen, afhankelijk van het verkeer en het weer.

Ook in de digitale wereld werken steeds meer AI's grotendeels zelfstandig. Ze doen volautomatisch onderzoek, schrijven berichten voor nieuwswebsites, ontwerpen computerchips en ontwikkelen nieuwe computerprogramma's.

Hoe dat de wereld gaat veranderen? Niemand die het precies weet. Na de uitvinding van de stoommachine schoten de fabrieken als paddenstoelen uit de grond. Dat veranderde complete samenlevingen. Na de komst van het internet ontstond er een compleet nieuwe online wereld. Dat veranderde alles opnieuw, nu met online winkels en social media. Nu computers net zo goed of beter gaan nadenken als mensen, is het onmogelijk om te voorspellen wat dat precies gaat doen, maar niemand die de ontwikkelingen volgt, denkt dat dit wel met een sisser gaat aflopen.

Wat betekent dit voor ons als leidinggevend? Wij zullen ons moeten voorbereiden. Voor onszelf, voor onze teams en voor onze bedrijven of organisaties. Zeker omdat we niet precies weten welke kant het op gaat, is het hoog tijd dat we gaan onderzoeken, leren, plannen en zo goed mogelijk voorsorteren.

Leiders die dat nu doen, surfen straks mee op die tsunami. De rest loopt grote kans overspoeld te worden. Deze trein dendert maar door – en gaat echt niet wachten tot wij toevallig een keer rustig de tijd hebben om ons erin te verdiepen. Daarom is het extra belangrijk om je team op cruisecontrol te gaan zetten. Nu nog meer dan vroeger.

Wat is cruisecontrol?

Ik zie cruisecontrol eigenlijk als het échte leidinggeven. Je bouwt een team dat zo zelfstandig mogelijk de dagelijkse operaties draait. Een team dat zelf zoveel mogelijk beslissingen neemt, zelfstandig de meeste problemen oplost en alles soepel laat draaien, zonder dat jij steeds bij hoeft te springen. Met zo'n team heb jij tenminste ruimte voor al het andere belangrijke werk. Werk dat misschien niet altijd urgent voelt, maar wel belangrijk is. Dat is niet alleen voor jou goed, maar ook voor je teamleden. Door op zo'n manier leiding te geven, dwing je jezelf om je mensen serieus te nemen. Om ze uit te dagen. Om een team te bouwen dat je werkelijk kunt vertrouwen.

Helaas is het niet zo simpel.

Alles lijkt wel tegen te werken. Veel werk is tegenwoordig onzichtbaar – het gebeurt immers in de hoofden van jou en je mensen. En dus is het knap lastig om precies te zien wat er allemaal gebeurt.

Zo is het meteen veel makkelijker om te veel dingen tegelijkertijd te willen. En om dan toch te denken dat dat allemaal wel moet kunnen. Dat zorgt ervoor dat iedereen druk is. En wie te druk is, krijgt vanzelf gebrek aan tijd en energie. Precies die twee dingen die je hard nodig hebt voor je beste denkwerk!

Teken het uit en je ziet dat dit een vicieuze cirkel is. Zolang je geen tijd en energie over hebt, kom je niet toe aan het broodnodige denkwerk. Zonder dat denkwerk kun je je team en je werk niet optimaliseren. En zolang die optimalisatie uitblijft, krijg je geen extra tijd en energie. En zo blijven we in een kringetje ronddraaien.

Gelukkig is er iemand die dit voor je op kan lossen.

Jij.

Sterker nog: als jij het niet doet, gaat het niet gebeuren. Niemand anders gaat dit voor je fixen. Je baas niet. Je mensen niet. De rest van de wereld niet.

Dit is een echte leiderschapsuitdaging. Als je dit boek leest, ga ik ervan uit dat jij de leidinggevende bent en dan is dit dus jouw verantwoordelijkheid. Gelukkig hoeft je niet alles in je eentje te doen. Ik help je graag.

Een gereedschapskist met bewezen methodes

Dat is wat ik graag doe: leiders helpen om zichzelf, hun teams en hun werk te optimaliseren. Tien jaar geleden schreef ik m'n boek *Schaamteloos delegeren*, waarin ik een hele serie tips, technieken en tools deelde voor het vrijmaken van tijd. Vooral door slimmer te delegeren.

En dat werkt. Sinds die tijd heb ik honderden ondernemers, directeuren, managers, zaakvoerders en andere leiders mogen trainen en coachen. Van veel van hen hoor ik dat ze, zelfs als ze maar een paar tips proberen, al enorme verbeteringen zien. Maakt mij blij.

Tegelijkertijd zie ik dat maar een handjevol leiders het onderste uit de kan haalt en hun hele team echt op cruisecontrol heeft gezet.

Maar ze zijn er gelukkig wel! En de mensen die dat hebben gedaan vertellen fantastische verhalen. Zoals een ondernemer die eerst zelf nog elke avond in de werkplaats stond om dingen af te maken. Hij ging fanatiek aan de slag met mijn tips, kreeg zo z'n team op cruisecontrol en was daarna niet meer nodig in de dagelijkse operaties.

Veel mensen denken dat taken uitbesteden wel duur zal zijn, omdat je iemand anders moet betalen om het werk over te nemen dat jij eerst zelf nog deed. Net alsof jouw uren geen geld kosten.

In de praktijk gebeurt juist vaak het tegenovergestelde. Omdat jij als leider meer tijd krijgt voor reflectie en slimme plannen. Bij het bedrijf van deze ondernemer knalde de omzet met maar liefst 2 miljoen euro per jaar omhoog. Dat hele traject om zijn team zelfstandig te maken, bleek voor deze leider dus een extreem goede investering. Maar ja, het vraagt wel wat van je. Het is niet zo simpel als even op het cruisecontrol-knopje van je auto drukken.

Maar we leven in nieuwe tijden. Tegenwoordig is het een stuk eenvoudiger geworden om al het denkwerk te doen wat je nodig hebt om je team op cruisecontrol te zetten. Hoog tijd dus om dit nieuwe boek te schrijven, en daarin alle concepten, tips en ideeën uit *Schaamteloos delegeren* opnieuw te organiseren, te verrijken, te actualiseren en uit te diepen.

En vooral: om alles makkelijker te maken. Met AI.

AI kan helpen

Kunstmatige intelligentie kan je helpen om sneller na te denken, je denkwerk te verbeteren, om sterke strategieën te bouwen, betere teamleden te vinden en je team betrouwbaarder te maken. De afgelopen paar jaar heb ik daar veel mee geëxperimenteerd en heb ik die experimenten gedeeld met tientallen andere leiders. Ook zij vertellen me hoeveel hen dit oplevert.

Hoe werkt dit boek?

Dit is een boek over leiderschap, strategie en teamwork. Jou helpen om tijd vrij te maken voor het échte leiderschap, daar gaat het me om.

We zullen samen zien hoe AI daar geweldig bij kan helpen. Maar ik heb in dit boek geen ruimte voor een eerste introductie in kunstmatige intelligentie. Het is dan ook geen AI-handleiding.

Het is niet zo ingewikkeld als het misschien klinkt – als je leidinggeeft kun je alles wat ik in dit boek beschrijf. Maar mocht je zelf nog geen ervaring hebben opgedaan met AI, dan verwijs ik je graag naar de introductie die ik voor je heb gemaakt. Die staat op de speciale website bij het boek die je kunt vinden op cruisecontrol-connect.com.

Daar zie je niet alleen die eerste introductie in AI, ik heb daar ook voor elk hoofdstuk uit dit boek handige prompts verzameld: speciale opdrachten en vragen waarmee je een AI voor je aan het werk kunt zetten.

Verder staat de website vol met checklists, handige worksheets, waardevolle AI-tools om te proberen en stappenplannen om de ideeën uit dit boek meteen in jouw eigen team in te zetten.

Het kan ook best zijn dat je op de website actuelere versies vindt van de prompts, tools en checklists die ik in het boek noem. De ontwikkelingen gaan nou eenmaal razendsnel.

Je kunt gerust eerst het hele boek lezen, maar voor de meeste leiders werkt het denk ik beter om alles tegelijkertijd in de praktijk uit te proberen. Daarvoor verwijs ik je dus graag naar cruisecontrol-connect.com. Zo merk je meteen in je eigen dagelijkse werk waar AI je allemaal mee kan helpen.

Klein beginnen

Je hoeft trouwens nauwelijks iets te weten over de technische kant van AI om er toch van te kunnen profiteren. Ik leg het ook wel uit als een ladder met vijf sporten: de AI-ladder. Begin gewoon onderaan en klim in de loop van de tijd verder omhoog, als je daar behoefte aan hebt.

Die eerste sport van de AI-ladder heb je al gebruikt. Daar vind je allerlei standaardtools die met AI werken, zonder dat je het echt merkt. Heb je bijvoorbeeld wel eens een tekst laten vertalen op je telefoon? Achter de schermen doet AI het werk. Heb je je weg

gevonden met een moderne routeplanner? Ook AI. En het spam-filter in je inbox? Idem. Er zijn honderden programma's die AI onder de motorkap gebruiken bijvoorbeeld voor het transcriberen van audio, het doen van onderzoek of om de spelling van een tekst te checken.

Op de tweede sport vind je de zogenaamde 'AI-chatbots' die werken met Generatieve AI, ook wel GenAI genoemd. De bekendste en meestgebruikte van die bots is op dit moment ChatGPT. Je kunt met dit soort chatbots berichten, afbeeldingen en video's uitwisselen alsof je met een ander mens aan het appen bent. Je kunt zelfs letterlijk een gesprek voeren met zo'n chatbot.

De meeste technieken die ik je in dit boek laat zien, vind je op deze tweede sport en kun je prima gebruiken met behulp van ChatGPT. Ook andere chatbots, zoals Claude, Gemini, Llama en Le Chat zullen vaak prima resultaten opleveren.

Veel van deze chatbots hebben ook een app die je op je telefoon of tablet kunt installeren. Zo kun je ook onderweg lekker verder chatten.

Een aantal van deze chatbots heeft zelfs speciale applicaties voor op je computer. Dat vind ik zelf handig. Ik hoef alleen maar op Alt + spatiebalk te drukken om ChatGPT te openen. Sterker nog, zolang je daar toestemming voor geeft, kan zo'n AI meekijken op je scherm en meedenken met alles wat je doet.

Op de derde sport van de AI-ladder gaat het niet meer over losse gesprekken, maar over zogenaamde *agents*. Dat zijn AI-systemen die zelfstandig taken voor je kunnen uitvoeren, zelfs zonder al te veel directe instructies en begeleiding. Een agent reageert niet alleen wanneer jij een vraag stelt, zoals bij een chatbot, maar voert zelfstandig werk uit. Agents kunnen ook in zwermen samenwerken om complexe doelen te bereiken.

Zo heb ik bijvoorbeeld een agent gevraagd om een hele serie actuele websites door te spitten, het belangrijkste AI-nieuws van

deze week te verzamelen en daar dan een uitgebreid rapport met bronvermeldingen over te schrijven. Dat scheelt me uren werk. Je kunt zo'n agent natuurlijk ook vragen om dat elke maandagochtend te doen, dan ligt het rapport voor je klaar wanneer je aan het werk gaat.

Er bestaan bijvoorbeeld ook agenten die de telefoon opnemen, gasten te woord staan, hun vragen beantwoorden en reserveringen voor je restaurant aannemen.

Het lijkt me niet vergezocht om te denken dat een belangrijk deel van al het administratieve regelwerk in de toekomst door dit soort agents zal worden overgenomen. Zo verwacht Henk Volberda, professor in strategisch management aan de Amsterdam Business School, dat in 2030 maar liefst een derde van al het werk door technologie zal zijn overgenomen.

Wat gaat dat betekenen voor de maatschappij? Voor jouw bedrijf of organisatie? En voor je team? Dat zijn precies het soort vragen waar je volgens mij ruim tijd voor nodig hebt. Om je erin te verdiepen. Om over na te denken. En om je tegenaan te bemoeien. En juist daarom wil ik je graag helpen om zo snel mogelijk los te komen van alle dagelijkse rompslomp.

Op de vierde sport van de AI-ladder bouwen we onze eigen systemen met AI. Of je vraagt iemand om dat voor je te doen. Je hoeft niet eens te kunnen programmeren om je eigen procedures te automatiseren. *No-code* of *low-code* tools, zoals Gumloop, kunnen je daarbij helpen. Vroeger was het bijvoorbeeld veel werk om de prijzen op de websites van je concurrenten bij te houden. Met AI is het kinderspel geworden om dat soort taken te automatiseren. Op de website bij het boek vind je meer van dat soort tools.

Maar ook als je wél je eigen software bouwt, kan AI je daarbij goed helpen. Moderne agents bieden ondersteuning bij het ontwerpen, bouwen en testen van software. Als je het slim aanpakt, kun-

nen eigen programma's goedkoper en makkelijker zijn en minder onderhoud vergen dan het werken met no-code tools.

Op deze sport komen er sowieso allerlei organisatorische en culturele zaken bij kijken. Het ontwerp, beheer en onderhoud van dit soort systemen vereist meer dan alleen een beetje kletsen met een chatbot.

De vijfde sport, machine learning (ML), gaat over een andere soort van kunstmatige intelligentie dan de eerste vier sporten. Machine learning wordt bijvoorbeeld gebruikt om het weer te voorspellen, voor kwaliteitscontrole in fabrieken, maar ook om bijvoorbeeld aanbevelingen te doen op Bol, Spotify en Netflix. Deze technologie is minder toegankelijk, dus de meesten van ons zullen er in eerste instantie vooral passief gebruik van maken in standaardtools, waar machine learning achter de schermen het werk doet.

Veiligheid, privacy en andere vragen

AI biedt niet alleen een hele serie voordelen voor moderne leiders, het brengt natuurlijk ook nieuwe risico's en vragen met zich mee. Denk aan wetgeving, energiegebruik, veiligheid, privacy en het zogenaamde 'hallucineren'. In het begin van ChatGPT ging dat een paar keer grondig fout, waardoor die risico's stevig in de aandacht kwamen.

Laat me toch vast een paar twijfels wegnemen. De meeste AI's kun je uitstekend gebruiken zonder iets van persoonlijke of gevoelige informatie te delen. Misschien moet je voor het uploaden van documenten wat details weghalen, of je bij het stellen van je vragen bewust zijn van wat je wel en niet deelt. Daarnaast kun je natuurlijk de overeenkomsten met je AI-leverancier nakijken om te beoordelen of ze voldoen aan jouw verwachtingen en aan de geldende wetgeving in het land waar je werkt. Als je je e-mails en bestanden ergens in de cloud hebt staan, ben je al gewend om dat soort afwegingen te maken.

Mocht dat niet toereikend zijn, dan kun je zelfs je eigen AI-systemen draaien, op je eigen computers, binnen je eigen gebouw. Op de website leg ik daar nog iets meer over uit, net als over de andere vraagstukken die ik hier heb genoemd en het trainen van een AI-systeem aan de hand van jouw data. Maar zolang je je gegevens niet met andere organisaties deelt, loop je minder risico. Dat kan dus ook met AI-systemen.

Het leiderschapsmodel: de gereedschapskist

Ik zei het al, je team op cruisecontrol zetten is in mijn ogen een leiderschapsuitdaging. Dit zul jij als leider zelf moeten gaan doen, anders gebeurt het niet. Maar wat is leiderschap dan? Dit is de definitie waar ik nu mee werk:

‘Leiderschap is mensen helpen om samen te werken, om dromen waar te maken.’

De focus van leiderschap is voor mij net iets anders dan de focus van management. Het is allebei belangrijk maar heeft allebei net een andere inhoud. Met leiderschap bepaal je de richting en koers, breng je de beste mensen bij elkaar en help je ze om goed samen te werken. Bij management ligt de nadruk meer op het coördineren, plannen en organiseren van hoe het werk wordt gedaan.

Het zegt dus niets over je functietitel. Veel ondernemers en andere leiders houden zich met allebei bezig: met leiderschap én management. Sterker nog, een groot deel van alle leiders werkt als zogenaamd ‘meewerkend voorman’ en doet ook nog ander werk naast het leidinggeven en managen. In dit boek draait het vooral om leiderschap. En om dat vak wat overzichtelijker te maken, deel ik graag mijn leiderschapsmodel met je.



Mijn leiderschapsmodel bestaat uit zeven gebieden, competenties of facetten. En meestal werken we van onder naar boven. Het hele verhaal van leidinggeven begint bij Profiel: het fundament van je leiderschap. En van daaruit werken we toe naar de top: Go Away!

In de volgende hoofdstukken werken we elk gebied door, kijken we hoe het werkt en hoe AI ons erbij kan helpen.

Nu nog doen

Naast lezen, moet je natuurlijk ook wat dóen. Stel dat je grootste concurrent dit boek ook leest. Zij zet haar team op cruisecontrol en ontwikkelt daarna een AI-tool die niet alleen de vaste kosten omlaag brengt, maar ook helpt om de klantenkring flink uit te breiden.

Ondertussen leg jij zometeen dit boek naast je neer, haal je je schouders op en ga je over tot de orde van de dag. Wie van jullie heeft over een paar jaar meer plezier en meer voldoening? Ik denk dat ik het wel weet.

Dus laten we snel kijken naar Profiel, in mijn ogen de basis van leiderschap. Het is meteen ook het onderdeel waar ik de meest spectaculaire veranderingen heb gezien – bij mezelf en andere leiders.

HOOGTEPUNTEN

- Leiders zijn stevast veel te druk, bijna iedereen herkent dat.
- Dat gaat niet vanzelf over, omdat vicieuze cirkels uit zichzelf alleen maar erger worden.
- Ik wil je graag helpen om het roer radicaal om te gooien, omdat elke leider een beetje hulp verdient.
- In dit boek deel ik beproefde methodes uit mijn eigen praktijk met je.
- Je zult wel zelf aan de slag moeten en moeten investeren (tijd, geld, energie) om de cyclus te doorbreken.

DE WEBSITE

Op cruisecontrolconnect.com vind je:

- Prompts, checklists, handige worksheets, waardevolle AI-tools en stappenplannen om de gereedschappen uit dit boek meteen in jouw team te gaan gebruiken.
- Een eerste introductie in AI die je precies laat zien waar je kunt beginnen als dit allemaal nog heel nieuw is voor je.
- Een artikel over veiligheid, privacy, wetgeving en hoe je zoveel mogelijk risico's bij het inzetten van AI kunt vermijden.

“Vroeger dacht ik dat iedereen die iets vreemds deed, vreemd was. Nu weet ik dat degenen die anderen ‘vreemd’ noemen, zelf vreemd zijn.”

– PAUL MCCARTNEY

VERTROUWEN

GO AWAY!

DELEGEREN

COMMUNICEREN

TEAM

STRATEGIE

PROFIEL