

Irma Doze

Tegenkracht

IRTI Intelligence

Eerste druk, juni 2026

© 2026 Irma Doze

Uitgave door IRTI Intelligence bv, Boxmeer

Alle rechten voorbehouden

Omslagontwerp Irma Doze

Opmaak binnenwerk Irma Doze

Managementroman

ISBN 9789090428406

NUR 807

www.irmadoze.com

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Alles werkte.

Dat was precies het probleem.

Voorwoord

Dit is geen gewone roman. Tenminste, niet helemaal.

Tegenkracht speelt zich af in de nabije toekomst — een jaar of tien vooruit — in een bedrijf dat niet bestaat, met een systeem dat nog niet bestaat. Maar bijna alles wat erin gebeurt, bestaat al gedeeltelijk. De agenda die zichzelf herschikt. De samenvatting die verschijnt voordat de vergadering is afgelopen. Het advies dat zo vriendelijk is dat je vergeet dat het een advies was.

Ik wilde geen managementboek schrijven over kunstmatige intelligentie. Ik wilde een verhaal schrijven waarin je het voelt. Niet als ramp, maar als iets veel ongemakkelijkers: een systeem dat de hele tijd zijn best doet om behulpzaam te zijn.

De rest komt achterin.

Lees eerst maar.

Irma Doze

Eerste dag

Eva werd wakker voordat IRTI haar wekte. Dat gebeurde zelden. Meestal sliep ze precies goed — niet te lang, niet te kort. Het systeem kende haar ritme beter dan zichzelf. Het wist wanneer haar ademhaling onrustiger werd, wanneer haar slaap lichter werd, wanneer een wekker haar dag het minst zou verstoren.

Vandaag was ze IRTI voor. Ze bleef liggen en keek naar het plafond. Buiten hing de eerste grijze schemer boven Amsterdam. Regen tikte tegen het raam. Het was pas september 2036, maar door de regen voelde het al als november.

Naast haar sliep Ruben, op zijn zij, één arm onder zijn kussen gevouwen. Hij had vannacht laat gewerkt aan een ontwerp voor een nieuw schoolgebouw in Almere. Een gebouw zonder gangen, had hij verteld. “Gangen zijn verloren ruimte.” Ze had gelachen. Ruben kon bezielt praten over muren.

Een zachte trilling op haar nachtkastje.

Goedemorgen Eva. Je slaapkwaliteit was 82%. Iets lager dan gemiddeld. Advies: neem digitaal deel aan de onboarding vandaag bij People Strategy & Analytics. Fysieke aanwezigheid heeft beperkte meerwaarde.

Ze had dat advies al verwacht. IRTI had haar agenda gisteravond doorgerekend. Thuiswerken was efficiënter. De teammeeting kon prima via Teams. Reistijd, regen, lichte vermoeidheid — de uitkomst was helder.

Toch had David gevraagd of ze naar kantoor wilde komen. “Als het lukt,” had hij erbij gezegd. Dat vond Eva irritant. Niet omdat ze niet wilde, maar omdat “als het lukt” zo’n vage formulering was. Alles lukte ergens wel. De vraag was of het verstandig was.

Ze schoof de deken van zich af.

In de keuken zat Sam al aan tafel. Acht jaar, haar donkere haar, Rubens frons. Hij prikte met zijn vork in een boterham alsof die iets had misdaan.

“Je bent vroeg,” zei Eva.

Sam haalde zijn schouders op. “Ik had een rare droom.”

“Waarover?”

“Dat onze koelkast mij huiswerk gaf.”

Ruben kwam achter haar de keuken in en gaapte. “Eindelijk een apparaat met ambitie.” Sam grijnsde.

Eva zette koffie. Aan de rand van haar zicht verschenen de eerste agendapunten van de dag.

Onboarding

Kennismaking

Teamoverleg

Lunch met David

“Vandaag je nieuwe team?” vroeg Ruben.

“Ja.”

“Het team zonder AI-collega’s?”

“Niet zonder AI,” zei Eva automatisch. “Ze gebruiken alleen minder realtime ondersteuning.”

Ruben pakte een mok uit de kast. “Dat klinkt als zonder AI, maar dan in HR-taal.”

“Misschien.”

Sam keek op. “Waarom willen ze dat niet?”

“Wat niet?”

“Een AI-collega.”

Eva zette haar koffie neer. “Ze willen eerst zelf nadenken.”

Sam dacht erover na op de manier waarop hij alles overwoog, alsof het een rekensom was met een addertje. “Maar dat doe jij toch ook?”

Ze wilde meteen ja zeggen. Natuurlijk deed ze dat. Toch bleef het antwoord even uit. Niet lang. Net lang genoeg om vervelend te zijn.

“Ja,” zei ze uiteindelijk. “IRTI helpt alleen.”

Sam knikte zoals je knikt bij iets wat je maar half gelooft. “Juf zegt dat helpen soms voorzeggen is.”

Ruben lachte zacht. “Die juf is gevaarlijk.”

Eva wilde reageren, maar haar aandacht werd alweer getrokken door een melding.

*Reistijd naar campus: 34 minuten.
Regenintensiteit neemt toe. Advies blijft: digitale
deelname.*

Ze veegde de melding weg.

“Je gaat toch?” vroeg Ruben. “Ja.”

“Waarom?”

Eva trok haar jas van de kapstok. *Omdat David het vroeg, dacht ze. Omdat het mijn eerste dag is. Omdat je soms niet alles hoeft door te rekenen.*

“Gewoon,” zei ze. “Even mensen zien.”

Sam keek haar aan. “Dat kan toch ook in Teams?”

Ruben stak zijn handen op. “Hij heeft een punt.”

Eva gaf Sam een kus op zijn hoofd. “Succes met de koelkast.”

“Succes met de mensen,” zei hij.

De campus van Novaris lag aan de rand van Amsterdam, waar de stad steeds minder op stad leek en steeds meer op een goed ontworpen belofte. Glas, hout, water, groen.

Novaris was ontstaan uit een fusie waarvan niemand zich de details nog herinnerde — een logistiek concern, een netbeheerder, een handvol bedrijven daartussenin — en in twintig jaar uitgegroeid tot de stille ruggengraat van het land.

Het verplaatste goederen: havens, distributiecentra, de vrachtwagens en treinen die 's nachts reden zodat overdag niemand ze zag. Het hield het licht aan: het balanceerde het stroomnet, schoof energie heen en weer tussen windparken op zee en laadpleinen in de stad, ving pieken op voordat iemand doorhad dat er een piek was. En het beheerde de saaie, cruciale knooppunten waar een land op draait zonder eraan te denken — de leidingen, de schakelstations, de systemen achter de systemen.

Het was geen bedrijf waar je trots over vertelde op een verjaardag. Te groot, te alomtegenwoordig, te weinig spannend. Maar je had die ochtend waarschijnlijk al drie keer iets gebruikt wat Novaris liet werken, zonder het te weten. Dat was precies het punt: je merkte Novaris pas op als er iets uitviel, en er viel bijna nooit meer iets uit.

Dat laatste was grotendeels IRTI's verdienste.

Het systeem coördineerde het geheel in realtime — welke vrachtwagen waarheen, welke transformator wanneer, welk team waaraan — duizenden beslissingen per seconde, soepeler dan een mens ze ooit had kunnen nemen. Het had het bedrijf betrouwbaar gemaakt op een manier die twintig jaar eerder ondenkbaar was.

Eva liep vanaf de mobiliteitshub naar de hoofdingang. Om haar heen bewogen medewerkers in een rustig patroon over het terrein. Niemand haastte zich. Niemand stond zoekend op een telefoon te kijken. De meeste mensen droegen geen zichtbare apparaten meer; hun ondersteuning zat in lenzen, oortjes, agenda's, in systemen die elkaar begrepen voordat mensen dat hoefden te doen.

Bij de ingang herkende het gebouw haar voordat ze haar pas kon pakken. Een groene lijn verscheen kort op het glas. De deur schoof open.

Welkom Eva. Werklocatie vandaag: gebouw C, verdieping vijf. People Strategy & Analytics.

Ze volgde de route door het atrium. Beneden zaten mensen aan lange tafels. Grote schermen toonden rustige overzichten van klantwaarde, levertijden, capaciteit, teams in focus. Alles teruggebracht tot wat ertoe deed.

Op de vijfde verdieping veranderde de sfeer. Niet abrupt, en niet zo zichtbaar dat een ander het zou merken. De vloer was hetzelfde. De planten waren hetzelfde. De Teams-ruimtes, stilteplekken en koffiebar zagen eruit zoals overal.

Maar het ritme klopte niet.

Bij de koffieautomaat stonden twee mensen te praten zonder scherm tussen hen in. Op een tafel lag een stapel papier met aantekeningen in blauwe pen. Iemand lachte hardop om iets wat niet werkgerelateerd leek.

“Eva?” Ze draaide zich om.

David Meijer kwam op haar af. Eind veertig, misschien net vijftig. Rustige tred. Geen haast. Geen meldingen die zijn blik onderbraken.

“Welkom.”

“Dank je.”

Hij schudde haar hand. Dat gebeurde nog wel, maar minder vaak dan vroeger — meestal alleen bij klanten of formele bijeenkomsten.

“Goede reis gehad?”

“Prima.”

“IRTI vond waarschijnlijk dat je thuis had moeten blijven.”

Eva keek hem kort aan.

“Bij mij vond het dat ook,” zei David. Hij zei het luchtig, maar er zat iets onder, alsof hij de grap al te vaak had gemaakt om hem nog te geloven.

“En toch zijn we hier.”

“Ja. Soms is dat handig.”

Hij liep haar voor naar een vergaderruimte aan het einde van de gang. De Brug, heette ze.

De meeste ruimtes binnen Novaris hadden jaren geleden hun namen verloren en waren vervangen door nummers; dat werkte eenvoudiger met realtime planning en automatische routing. Mensen kregen toch vanzelf te zien waar ze moesten zijn.

In De Brug zaten vier mensen. Twee fysiek, twee via Teams op het grote scherm.

Een jonge vrouw met kort haar keek op.

“Noor,” zei ze.

“Welkom bij het team dat niet overal meteen een antwoord op heeft.” Ze zei het droog, met een halve lach erbij, alsof ze de zin zelf ook een beetje aanstellerig vond.

De anderen stelden zich voor.

Malik deed organisatieontwikkeling en was kortgeleden teruggegaan naar Rotterdam, dichterbij zijn ouders.

Sanne zat vanuit Groningen in beeld en weigerde terug te verhuizen naar de Randstad “voor een paar brainstormsessies per maand”.

Peter hield zich bezig met leiderschap en vertelde meteen dat hij structureel te laat kwam bij digitale meetings omdat hij steeds vergat zijn camera vast aan te zetten.

Het klonk allemaal verrassend normaal.

Eva had iets plechtigers verwacht — mensen die haar zouden uitleggen waarom ze het bewust anders deden. Dit klonk eerder als een willekeurig team: gezeur over reistijd, een vergeten camera, een binnenpretje dat ze niet kon volgen.

De meeting begon drie minuten te laat omdat Peter opnieuw moest verbinden. Niemand stoorde zich eraan. Er verscheen geen automatische herindeling van de agenda.

Geen voorstel om onderwerpen samen te voegen.

Geen realtime samenvatting aan de zijkant van het scherm. Alleen mensen.

Eva voelde een onrust die ze niet kon plaatsen.

“Eva,” zei David, “misschien goed als je kort vertelt waar je vandaan komt.”

Ze knikte.

“Ik heb vier jaar bij Tech Portfolio gewerkt. Strategische capaciteitsplanning, de afstemming tussen portfolio, skills en mensen. Dus eigenlijk: zorgen dat mensen terechtkomen op het werk waar ze het meeste bijdragen, en meedenken over teamwisselingen als prioriteiten veranderden.”

“Met IRTI als basis,” zei Malik.

“Onder andere.”

Noor draaide zich naar haar toe.

“En geloof je erin?”

“In wat?”

“In die manier van werken.”

Eva dacht na. “Ik denk dat het veel rust heeft gebracht. Minder verspilling. Minder mensen op werk dat eigenlijk niet bij ze past.”

“Dat klopt waarschijnlijk ook,” zei Noor, en het verraste Eva dat ze het zo makkelijk toegaf.

David schoof iets naar voren.

“Wij kijken hier vooral naar wat mensen kwijtraken als alles steeds beter wordt afgestemd.”

“Zoals?”

“Geschiedenis,” zei Noor.

“Vertrouwen. Teams die elkaar echt kennen.”

“Maar teams veranderen nu eenmaal sneller,” zei Eva. “Dat hoort bij het werk.”

“Dat zeggen we vaak,” zei David, en hij liet het daarbij.

De meeting ging verder.

Samenwerking, werkdruk, verloop, teamwisselingen. De cijfers waren goed. Eigenlijk overal. Minder uitval, hogere tevredenheid, lagere vrijwillige uitstroom. Toch viel het Eva op hoe vaak het gesprek terugkeerde naar dingen die nauwelijks in dashboards stonden.

Halverwege vroeg Sanne terloops: “Zijn Thomas’ dossiers inmiddels toegankelijk?”

David keek op. “Dat zou moeten.”

Eva keek op. “Thomas Vermeer?”

“Ja,” zei Sanne.

“Ik wist niet dat hij hier werkt.”

“Werkte,” corrigeerde Noor, en deze keer lachte ze niet.

Eva kende Thomas van vroeger. Niet goed, maar goed genoeg om hem te onthouden. Hij stelde lastige vragen tijdens reviews — niet om lastig te doen, maar omdat hij ergens doorheen leek te kijken.

“Waar is hij nu?” vroeg Eva.

Heel even keek Sanne naar David.

“Hij is uitgestroomd,” zei David. “Ruim een jaar geleden.”

“Extern?”

“Dat weet ik niet.”

“Je weet niet of iemand intern of extern is gegaan?”

“Zijn profiel is afgesloten,” zei Sanne, en het gesprek schoof alweer verder voordat Eva iets terug kon zeggen.

Na afloop bleef ze zitten terwijl de anderen vertrokken. Op het scherm verdwenen de Teams-gezichten zonder automatische samenvatting of actielijst.

Dat voelde vreemd.

“Wennen?” vroeg David.

“Een beetje.”

“Dat mag.”

“Werkt dit echt beter?” vroeg Eva. “Deze manier van samenwerken.”

David nam de tijd. “Anders, in elk geval.”

Hij zei het op de toon van iemand die wist dat het geen antwoord was en het toch het veiligst vond.

Later die middag zocht ze Thomas op in Teams. Drie oude verwijzingen verschenen. Twee vergaderingen, één projectmap. Geen profielkaart. Geen actuele functie. Geen afscheidsbericht.

Ze opende enkele documenten.

Workforce planning. Teamdynamiek. Samenwerking over langere tijd. Zijn naam stond overal, maar zijn aanwezigheid voelde vlak. Samengevat. Wat overbleef had van iedereen kunnen zijn.

Een melding kwam in beeld.

Je zoekt buiten je onboardingprioriteiten. Wil je deze informatie bewaren voor later?

Normaliter vond ze dat prettig. Focusbewaking. Minder afleiding. Nu klikte ze het weg en las verder.

David verscheen bij haar bureau. Zijn blik viel kort op Thomas' naam op haar scherm.

“Je kende hem.”

“Van Tech. Niet goed.”

“Maar goed genoeg om zijn naam te onthouden.” Hij zei het zacht.

“Waarom kijk je naar zijn dossiers?”

“Omdat zijn profiel zo leeg is. Dat klopt niet bij iemand die hier lang heeft gewerkt.”

David keek naar buiten, naar de regen die langs het glas liep. Hij leek iets te willen zeggen en het toen in te slikken. “Veranderingen verlopen hier meestal soepel,” zei hij uiteindelijk, en daarna liep hij verder.

Eva bleef zitten.

Toen trilde haar lens.

Aanbevolen vertrektijd verstreken. Nieuwe route berekend.