

“AI is veel meer dan technologie. Het dwingt organisaties opnieuw na te denken over hoe zij het werk organiseren, hoe beslissingen worden genomen en welke rol leiders daarin spelen. Zo ook binnen BNG. Wij hebben de afgelopen jaren onvoldoende voortgang gemaakt in digitalisering van processen, net zoals in veel andere (semi)publieke organisaties. AI helpt ons om een inhaalslag te maken en opnieuw voorop te lopen, op cruciale domeinen zoals kredietrevisie, KYC-processen en cyber resilience alsook in ondersteunende processen zoals verslaglegging. **Dit boek maakt niet alleen overtuigend duidelijk waarom AI-transformatie heel hoog op de agenda van iedere Directeur en elke Raad van Bestuur thuishoort, maar biedt ook een praktisch kompas HOE daadwerkelijk in beweging te komen en de mensen mee te nemen.** Daar ligt uiteindelijk de sleutel tot werkelijke impact met AI.”

*Philippine Risch, CEO - BNG Bank*

“In een tijd waarin te veel leiders ambitie verwarren met actie, brengt dit boek een essentiële waarheid onder woorden: AI-transformatie is fundamenteel anders dan digitale transformatie en vraagt om een wezenlijk andere aanpak van leiderschap en governance. In plaats van een vaste route voor te schrijven, bieden de auteurs wijselijk een kompas: het helpt organisaties de juiste richting te bepalen zonder elke stap voor te schrijven. AI kan geen initiatief aan de zijlijn blijven; het moet worden verweven in het DNA van de organisatie en in haar relaties met de buitenwereld. Door transformatie te benaderen als een zich ontvouwend proces in plaats van als een vaste eindbestemming, laten de auteurs zien waarom zoveel huidige initiatieven achterblijven bij wat mogelijk is. De vragen aan het einde van ieder hoofdstuk zijn verhelderend. Ze dagen aannames uit, leggen blinde vlekken bloot en dwingen leiders om niet alleen opnieuw na te denken over hoe zij AI adopteren, maar ook over hoe zij hier leiding aan geven, het organiseren en zichzelf ontwikkelen. **Voor iedere bestuurder die serieus werk wil maken van het navigeren door de volgende golf van technologische verandering, is dit essentiële literatuur.**”

*prof.dr. Marijn Janssen, hoogleraar ICT & Governance - TU-Delft*

“De opkomst van AI vraagt niet alleen om nieuwe technologie, maar vooral om vernieuwend leiderschap. Organisaties die succesvol willen blijven, blijven leren, durven loslaten wat geen waarde meer toevoegt en investeren in de ontwikkeling van mensen. Rini en Giovanni laten op toegankelijke wijze zien hoe leiders die balans kunnen vinden. Hun boodschap dat duurzame impact voortkomt uit scherpere keuzes, continue ontwikkeling en focus op wat er echt toe doet, is actueler dan ooit. **In een tijd waarin AI onze manier van werken fundamenteel verandert, biedt dit boek bestuurders en leiders een inspirerend kompas om technologie, mens en organisatie succesvol met elkaar te verbinden.**”

*Janine Vos, CHRO - Rabobank*

**“Dit boek is uniek vanuit het oogpunt dat het geschreven is aan de start van een AI-tijdperk waar veel bedrijven nog aan het experimenteren zijn terwijl tegelijkertijd het boek al zeer praktische en concrete AI-implementatie-ervaring meeneemt.** Ik heb jarenlang met Giovanni samengewerkt bij Liberty en daarna als vriend contact gehouden. Ik weet dat er maar weinig echt grote AI-implementaties zijn gedaan. Giovanni heeft dit wel mogen doen. Dat maakt dit boek zeer geloofwaardig en toepasbaar.”

*Leo-Geert van den Berg, CIO - OLVG*

“De introductie van AI is ingrijpender dan de introductie van het internet destijds was. Niet vanwege de technologie maar vanwege de impact ervan op de manier waarop mensen werken, beslissingen nemen en samenwerken. Veel organisaties benaderen AI als een technologische innovatie. Dit boek maakt duidelijk dat de echte uitdaging ergens anders ligt. Namelijk in leiderschap, besluitvorming en de moed om werk fundamenteel anders te organiseren. **De combinatie van strategische inzichten en concrete handvatten maakt het verplichte lektuur voor iedere bestuurder en toezichthouder die toekomstbestendig wil blijven.**”

*Jan Polkerman, algemeen directeur Informatievoorziening - Belastingdienst*

“Dit boek biedt een concrete routekaart voor leiders die de AI-transformatie niet als technologische upgrade zien, maar als fundamentele herijking van waardecreatie, leiderschap en organisatieontwerp. Voor Triodos Bank, een organisatie die zich onderscheidt door duurzaamheid, ethiek en menselijke maat, is de kernvraag niet of AI relevant is, maar hoe het onze missie kan versterken zonder de unieke identiteit te verliezen. In dit boek dagen de auteurs leiders uit om AI niet als tool te adopteren, maar als katalysator voor radicale heruitvinding. Voor Triodos Bank betekent dat: durven heroverwegen waar menselijke waarden en AI elkaar versterken, in klantrelaties, risicobeoordeling en duurzame impact. **Dit boek is een must-read voor directies die willen weten hoe je richting kiest in deze transformatie en welke moed dit vraagt om er mee aan de slag te gaan.**”

*Marcel Zuidam, CEO - Triodos Bank*

“Weinig leiders in Nederland hebben ruime ervaring met het ontwikkelen en implementeren van AI-strategieën binnen grote organisaties. Giovanni Piccirilli is een van die zeldzame experts. **In dit boek deelt hij unieke inzichten in hoe je AI-transformaties effectief leidt en daarmee echte businesswaarde creëert.**”

*Ron Vrijmoet, CEO & Founder - DEUS.AI*

“Als voormalig RTL-collega heb ik van dichtbij gezien hoe een organisatie van formaat zichzelf opnieuw moest uitvinden. De les die me het meest is bijgebleven, staat in de verhouding die BCG hanteert: zeventig procent mens en proces, twintig procent technologie, tien procent data. Wie denkt dat de nieuwe generatie AI die verhouding kantelt, komt bedrogen uit. Natuurlijk hebben agents context, data en heldere kaders nodig, maar de versnelling komt van mensen die de technologie voor handen durven toe te passen. **Dit boek geeft bestuurders het vocabulaire én de vragen om dat gesprek eindelijk goed te voeren.**”

*Remy Gieling, co-founder - Ai.nl & The Automation Group*



# AI ADOPTIE EN TRANS- FORMATIE

DE NIEUWE  
ROL VAN  
LEIDERSCHAP

RINI VAN SOLINGEN  
GIOVANNI PICCIRILLI

# INHOUD

|           |    |
|-----------|----|
| Voorwoord | 17 |
| Inleiding | 21 |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DEEL I WAAROM IS EEN AI-TRANSFORMATIE ONVERMIJDELIJK?</b> | <b>24</b> |
|--------------------------------------------------------------|-----------|

|          |                                                     |           |
|----------|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Waarom is AI relevant voor jouw organisatie?</b> | <b>26</b> |
|          | Een dialoog tijdens een middelbareschoolreünie      | 28        |
|          | Vijf redenen om serieus naar AI te kijken           | 33        |
|          | De onzichtbare rekening van wachten                 | 38        |
|          | Hoe kom je concreet in actie?                       | 41        |
|          | Implicaties voor RvC en directie                    | 42        |
| <b>2</b> | <b>Wanneer start de AI-reis?</b>                    | <b>44</b> |
|          | De eerste actie                                     | 46        |
|          | Zeven symptomen dat de AI-reis al is begonnen       | 51        |
|          | Hoe kom je concreet in actie?                       | 56        |
|          | Wat maakt een toepassing een lighthouse?            | 59        |
|          | Implicaties voor RvC en directie                    | 62        |
| <b>3</b> | <b>Wat is een AI-transformatie?</b>                 | <b>64</b> |
|          | Routekaart of kompas?                               | 66        |
|          | Zeven kernelementen van een AI-transformatie        | 71        |
|          | De definitie van een AI-transformatie               | 78        |
|          | Budgetteer voor falen of betaal voor irrelevantie   | 82        |
|          | Hoe kom je concreet in actie?                       | 88        |
|          | Implicaties voor RvC en directie                    | 92        |

|                |                                                              |            |
|----------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DEEL II</b> | <b>WAT ZIJN DE KERNELEMENTEN VAN EEN AI-TRANSFORMATIE?</b>   | <b>94</b>  |
| <b>4</b>       | <b>Welke kwaliteiten heeft een leiderschapsteam nodig?</b>   | <b>96</b>  |
|                | Is ons directieteam eigenlijk wel geschikt?                  | 98         |
|                | Zeven cruciale kwaliteiten van een AI-leiderschapsteam       | 103        |
|                | Verankering van AI-leiderschap                               | 110        |
|                | Implicaties voor RvC en directie                             | 112        |
| <b>5</b>       | <b>Welke culturele kenmerken zijn nodig?</b>                 | <b>114</b> |
|                | De kapitein aan het roer                                     | 116        |
|                | Vijf culturele verschuivingen die AI vraagt                  | 121        |
|                | Verankering van een AI-cultuur                               | 130        |
|                | Implicaties voor RvC en directie                             | 132        |
| <b>6</b>       | <b>Welke competenties en mensen zijn nodig?</b>              | <b>134</b> |
|                | HR in de lead... of toch niet?                               | 136        |
|                | Vijf kernkwaliteiten van AI-voorlopers                       | 141        |
|                | Verankering via selectie en doorontwikkeling                 | 146        |
|                | De OR als strategische partner                               | 150        |
|                | Implicaties voor RvC en directie                             | 152        |
| <b>7</b>       | <b>Welke organisatievorm is nodig?</b>                       | <b>154</b> |
|                | De steen in de vijver                                        | 156        |
|                | Vijf ontwerpprincipes voor een AI-centrische organisatievorm | 161        |
|                | Acties om tot AI-centrisch organiseren te komen              | 166        |
|                | Transformeren mag een directie nooit delegeren               | 169        |
|                | Implicaties voor RvC en directie                             | 172        |
| <b>8</b>       | <b>Welke businessmodellen zijn nodig?</b>                    | <b>174</b> |
|                | Een nieuw businessmodel ontvouwt zich                        | 176        |
|                | Vier verschuivingen in AI-businessmodellen                   | 181        |
|                | Hoe creëer je beweging in het businessmodel?                 | 186        |
|                | Doorlopende zoektocht naar businessmodellen                  | 190        |
|                | Implicaties voor RvC en directie                             | 192        |

|           |                                                           |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>9</b>  | <b>Welke veranderingen zijn nodig in het ecosysteem?</b>  | <b>194</b> |
|           | Concurrenten, leveranciers en/of partners?                | 196        |
|           | Vijf verschuivingen in AI-ecosystemen                     | 201        |
|           | Hoe creëer je beweging in het ecosysteem?                 | 206        |
|           | Het borgen van een AI-ecosysteem                          | 210        |
|           | Implicaties voor RvC en directie                          | 212        |
| <b>10</b> | <b>Welke impact heeft AI op data, risk &amp; trust?</b>   | <b>214</b> |
|           | Een vriendschap onder spanning                            | 216        |
|           | Vier besluiten die een directie niet mag delegeren        | 221        |
|           | Wat als AI zelf handelt?                                  | 226        |
|           | Behandel een autonome AI-agent als een quasi-medewerker   | 228        |
|           | Zes ontwerpprincipes voor data, risk & trust              | 230        |
|           | Is shadow-AI een kans of risico?                          | 234        |
|           | Hoe creëer je beweging in data, risk & trust?             | 236        |
|           | Hoe veranker je data, risk & trust?                       | 238        |
|           | Implicaties voor RvC en directie                          | 240        |
|           | <b>DEEL III HOE BESTUUR JE EEN AI-TRANSFORMATIE?</b>      | <b>242</b> |
| <b>11</b> | <b>Hoe ziet een AI-transformatie eruit?</b>               | <b>244</b> |
|           | De boardroom, negen maanden later                         | 246        |
|           | Zeven fundamentele directiebesluiten                      | 249        |
|           | Het AI-transformatiekompas                                | 253        |
|           | Hoe start je als directieteam?                            | 259        |
|           | Hoe veranker je de continuïteit van een AI-transformatie? | 262        |
|           | Een transformatie is nooit klaar                          | 265        |
|           | Implicaties voor RvC en directie                          | 268        |
|           | Tot slot                                                  | 271        |
|           | Verder lezen                                              | 277        |
|           | Dankwoord                                                 | 285        |
|           | Over de auteurs                                           | 291        |

# INLEIDING

Kunstmatige intelligentie (*Artificial Intelligence* – AI) verandert niet alleen de manier waarop wij werken, maar ook wie of wat het werk uitvoert. Daarmee is de opkomst van AI minstens zo disruptief als de uitvinding van de stoommachine, de elektriciteit en het internet. AI is niet zomaar een volgende stap in de digitalisering. AI verandert de aard van werk en de interactie tussen mens en machine fundamenteel doordat zij niet alleen handelingen ondersteunt, maar ook delen van denken, creëren, analyseren, beoordelen en beslissen overneemt. Voor veel organisaties is de introductie van AI daarom een kantelpunt zonder precedent. De enige houdbare reactie hierop is een organisatiebrede adoptie van AI die uiteindelijk uitmondt in een transformatie van de manier waarop de organisatie is ingericht en waarde creëert.

Voor administratieve en kennisintensieve organisaties – zoals banken, verzekeraars, ministeries, uitvoeringsorganisaties, uitgeverijen, dienstverleners, onderwijsinstellingen en IT-bedrijven – is deze transformatie waarschijnlijk ingrijpender dan elke andere verandering die zij ooit hebben meegemaakt. *Kenniswerk*, decennialang de veilige haven in dergelijke organisaties, is niet langer vanzelfsprekend *mensenwerk*. Door de ongekende mogelijkheden van AI wordt het fundament van kenniswerk opnieuw gedefinieerd. Dat vraagt niet om een extra IT-project of een volgende digitaliseringsslag, maar om een fundamenteel nieuwe visie op leiderschap, organiseren, besluitvorming en waardecreatie. Kortom: AI zet industrieën compleet op hun kop, om te beginnen de service-industrie. Dat is het vertrekpunt van dit boek. Dit boek is geschreven voor al diegenen die de manier waarop organisaties zijn ingericht bepalen en/of bewaken: bestuurders, directieteam, leden van de raad van commissarissen (RvC), leden van de raad van toezicht (RvT) of externe toezichthouders. AI is op hun tafel beland en gaat daar volgens ons nooit meer weg, omdat AI raakt aan de kern van hoe organisaties waarde creëren, beslissen en zich verantwoorden. En omdat alle structuren, processen en besturing die de afgelopen decennia tot succes hebben geleid in deze organisaties, door diezelfde AI volledig overhoop worden gegooid. De directie en RvC zijn dan aan zet. Maar er ligt helaas geen concreet recept, uitgestippelde route of gedetailleerd draaiboek voor hen klaar. Proberen, onderzoeken en gewoon aan de slag gaan vormen dan het devies. Iets wat veel organisaties al aan het doen zijn. Maar al deze losse initiatieven en use-cases bieden geen doorkijk aan de directie op de veel grotere adoptievraag en transformatie die zich vervolgens aandient.

In dit boek proberen we oplossingsrichtingen voor dit probleem helder te krijgen. De centrale vraag is daarbij: **Waarom is een AI-transformatie fundamenteel anders dan eerdere digitale transformaties, en wat vraagt dat specifiek van leiderschap en besturing?**

Onze motivatie om dit boek te schrijven, is dat wij veel AI-initiatieven in de praktijk zien stranden als gevolg van een gebrek aan adequaat leiderschap. Onder andere door te kleine ambities en sturen op planning in plaats van bewijs, en dat binnen een cultuur waarin niemand durft te zeggen dat een model weliswaar overtuigend klinkt, maar toch niet klopt.

Dit boek gaat in de eerste plaats over de keuzes die alleen aan de top gemaakt kunnen worden, in de tweede plaats over de veranderende besturing die daarvoor nodig is en in de derde plaats over wat dit concreet betekent voor de mensen in deze organisaties. De technologie is in dit boek dus geen hoofdonderwerp, hoewel diezelfde technologie uiteraard wel de primaire trigger van de transformatie is.

De belangrijkste bijdrage van dit boek is een kompas: tien onderling verbonden, actiegerichte fronten waarlangs een AI-transformatie in de praktijk verloopt. Van deze fronten kan er niet één genegeerd worden. Het kompas staat in hoofdstuk 11 van het boek, omdat elk van de tien fronten eerst zijn eigen verdieping krijgt in de eerdere hoofdstukken.

Dit boek is daarmee op drie manieren te lezen. Wie wil begrijpen waarom een AI-transformatie noodzakelijk is en wat deze precies inhoudt, leest gewoon van voor naar achter: deel 1 bouwt het fundament, deel 2 verdiept de fronten, deel 3 brengt alles samen. Wie concrete hulp zoekt bij één specifiek front, slaat direct het bijbehorende hoofdstuk in deel 2 open. En wie vandaag integraal met een transformatie aan de slag wil, begint bij hoofdstuk 11 en leest de verdiepende hoofdstukken daarna, wanneer een front daarom vraagt.

Elk hoofdstuk heeft een vaste structuur: eerst een boardroomsce ne in de vorm van een dialoog, daarna een verdieping via analyse, actie en/of borging en ten slotte een korte paragraaf met implicaties voor het directieteam en de RvC en/of RvT. Elk hoofdstuk bevat verder een aantal inhoudelijke kaders met een model, detailinformatie en reflectievragen.

Wij nodigen commissarissen en toezichthouders nadrukkelijk uit om dit boek te lezen, bij voorkeur samen met hun directie. Elk hoofdstuk eindigt met een korte

passage over wat de inhoud hiervan betekent voor de directie en de RvC en/of RvT.\* AI vraagt namelijk niet alleen om leiderschap bij een directie, maar ook om toezicht dat begrijpt waarop het toeziet, en dat zich niet laat afschepen met een gebruikelijke kwartaalrapportage. De disruptie van AI is daarvoor simpelweg te groot.

De ontwikkelingen rond AI zijn nog lang niet ten einde. De mogelijkheden van *machine learning*, generative AI en *Agentic AI* ontwikkelen zich razendsnel, en de belofte van *Artificial General Intelligence* (AGI) lijkt soms aan de horizon te verschijnen. Nieuwe toepassingen zullen elkaar in hoog tempo opvolgen. Wat vandaag state-of-the-art is, kan morgen alweer achterhaald zijn. Daarom zijn de vragen die in dit boek worden gesteld belangrijker en tijdlozer dan de antwoorden van vandaag. Wij hopen dat ze helpen om niet alleen vandaag, maar vooral ook morgen, volgende maand én de jaren daarna de juiste keuzes te blijven maken.

Wij hopen dat dit boek niet alleen inspireert en helpt als start van een gesprek, maar vooral ook dat het aanzet tot reflectie; tot dieper nadenken en vooruitdenken. Misschien voelt het lezen ervan soms ongemakkelijk, omdat het boek bestaande overtuigingen ter discussie stelt of laat zien dat vertrouwde zekerheden verdwijnen. Als dat gebeurt, zijn wij in onze opzet geslaagd. En als dit boek helpt om juist dán richting te vinden en met elkaar in beweging te komen, dan heeft het helemaal bereikt waarnaar wij streven.

De uitdaging van de AI-transformatie ligt uiteindelijk bij jou en je collega's. Samen bepalen jullie de koers van de organisatie. Wij hopen dat dit boek helpt om richting te kiezen, koers te houden en die koers steeds opnieuw te herijken wanneer de wereld verandert. Een goed kompas brengt je niet op je bestemming. Dat doe je zelf. Maar een kompas helpt wél om, ondanks alle veranderingen onderweg, de juiste richting te kunnen blijven vinden en daarmee je eigen koers te varen. Wij wensen je daarom heel veel leesplezier, inspiratie én richting toe!

Giovanni Piccirilli en Rini van Solingen  
Amstelveen en Zoeterwoude, 15 augustus 2026

---

\* Deze structuren verschillen tussen organisaties. In de rest van het boek spreken wij van directie als het gaat over de operationele top: het executive committee, het dagelijks bestuur, met de statutaire bestuurders en rollen als CEO, COO, CFO, CTO en CHRO, gezamenlijk verantwoordelijk voor visie, strategie, cultuur en het realiseren van de doelen van de organisatie. Van RvC (of RvT) spreken we als we het hebben over het non-executive toezichthoudende orgaan boven deze directie: het houdt toezicht, adviseert en treedt op als werkgever van de directie, en heeft geen uitvoerende rol. Andere gremia voor toezicht, zowel intern als extern, duiden we aan als toezichthouders. Met leiderschapsteam verwijzen we naar de bredere toplaag: de directie plus de leidinggevendenden die direct aan haar rapporteren. Vertaal deze indeling passend naar de eigen organisatie.

# 04

**WELKE  
KWALITEITEN  
HEEFT EEN  
LEIDERSCHAPS-  
TEAM NODIG?**

**Als we eerlijk kijken  
naar onze gezamenlijke  
leiderschaps-  
kwaliteiten: zijn  
wij dan het meest  
geschikte team om de  
AI-transformatie aan  
toe te vertrouwen?**



“De toekomst van  
leiderschap draait niet  
om het controleren  
van werk, maar om  
het ontwerpen van  
het mens-AI-systeem:  
duidelijk maken wat  
menselijk blijft, wat AI  
versterkt en hoe kleine,  
autonome teams samen  
sneller en beter kunnen  
besluiten.”

MIRIAM GILBERT, EXPERT OP HET GEBIED VAN HUMAN-CENTRIC  
AI-ADOPTIE EN OPRICHTER COINCIDENCY

# ZEVEN CRUCIALE KWALITEITEN VAN EEN AI-LEIDER- SCHAPSTEAM

AI-transformatie begint bij het leiderschapsteam zelf. Algoritmes of platforms volgen daarna. Wie medewerkers vraagt hun werkwijze en identiteit te heroverwegen, hoort eerst zelf in de spiegel te kijken. Deze zeven kwaliteiten vormen het fundament van een permanent ontwikkeltraject.



## **Loop zelf voorop**

Het is van groot belang dat directieleden (en commissarissen) zelf met AI experimenteren, diepgaand genoeg om te ervaren wat het betekent als een model een betere eerste versie produceert dan jijzelf, een patroon in je data blootlegt dat je nooit zag of iets genereert wat volledig fout is. Die ervaring onderscheidt leiders die de transformatie begrijpen van leiders die deze alleen goedkeuren. Wees bereid te accepteren dat je jarenlange expertise door de output van een model kan worden weersproken en stel je oordeel bij in plaats van de

## 2

**Zet de visie, creëer ruimte en forceer creativiteit**

Het leiderschapsteam is eigenaar van de visie, de strategie, de ambitie en de moonshotdoelen. Dat is niet onderhandelbaar en kan niet bottom-up ontstaan. Maar richting geven is nog maar de helft van het werk. Leiders creëren daarnaast de ruimte, tijd en omgeving die de radicale verandering als gevolg van AI mogelijk maken. Dat betekent tijd en ruimte om te experimenteren, met expliciete trade-offs. Het betekent ook iets contra-intuïtiefs: bewust middelen *beperken*. Geef een team een groot budget en twaalf maanden, en het team optimaliseert het oude proces met AI erbovenop. Geef het team een strakke beperking, de helft van de mensen, een kwart van de tijd en geen legacy-systemen, en de teamleden worden gedwongen om vanuit nul te denken. Schaarste bevordert een radicale manier van denken. De taak van het leiderschapsteam is een ambitie te stellen die zo hoog is dat deze niet kan worden bereikt met incrementele verbetering, net genoeg middelen te bieden om die mogelijk te maken en de organisatorische obstakels weg te nemen die het bereiken van de ambitie tegenhouden.

## 3

**Ontwerp psychologische veiligheid voor een AI-realiteit**

Veiligheid in een AI-context gaat verder dan “fouten mogen maken”. Het betekent ruimte creëren om toe te geven dat je de AI-output die je moet goedkeuren niet begrijpt. Ruimte om te zeggen: “Ik heb AI hiervoor gebruikt en ik weet niet zeker of het klopt.” Ruimte om een model te stoppen dat goed scoort op metrics maar verkeerd aanvoelt, zonder als dwarsligger bestempeld te worden. Het vraagt om besluitvaardige iteratie: hypothese, validatie, echte waarde extraheeren binnen een kort tijdsbestek. En om duidelijke kaders: welke data mogen medewerkers in modellen stoppen, welke besluiten mogen ze aan AI delegeren zonder menselijke goedkeuring, wanneer is het nodig om te escaleren?

## 4

**Denk systemisch**

AI verandert hele systemen, waardeketens, kostenstructuren en concurrentiedynamiek. Begin met de confronterende vraag: hoe zou je grootste start-upconcurrent eruitzien als hij AI zou gebruiken om je morgen uit de markt te drukken? Dat dwingt tot radicale heroverwegingen, los van bestaande structuren. Navigeer tussen kortetermijn-use-cases die waarde bewijzen en langetermijn-moonshots die je bedrijf heruitvinden. Beide zijn nodig, maar verwar ze niet met elkaar. Bouw een leerdiscipline: vaste momenten om te reflecteren op het eigen leiderschapsgedrag. Dit vereist het vermogen om jezelf en het systeem van een afstand te bekijken om patronen te herkennen die anders onzichtbaar blijven.

## 5

**Maak helder onderscheid tussen demo's en waarde**

AI kent twee sporen: tool-adoptie (efficiëntie, snelheid) en echte transformatie (herontwerp van waardecreatie, rollen, strategie). Beide zijn waardevol, maar ze vragen totaal andere doelen, tijdlijnen en verwachtingen. De leiderschapsvraag is bot: kan jouw team daadwerkelijk onderscheid maken tussen een indrukwekkende demo en echte businesswaarde? De meeste directies kunnen dat niet. Zo ontstaan pilotkerkhoven. Vraag daarom bij elk AI-initiatief: welke waardehypothese testen we hiermee in de komende 12-24 maanden? Wie deze vraag niet kan beantwoorden, start een project zonder kompas.

## 6

**Bouw aan dubbele competentie**

Elk leiderschapsteam heeft zowel AI-geletterdheid als menselijk leiderschap nodig. Effectieve AI-transformatie vraagt om cognitieve diversiteit: meerdere teamleden die diep AI-geletterd zijn, de rest divers en *T-shaped* met sterke overtuiging in de AI-richting die de organisatie kiest. Het team heeft AI-kennis nodig om strategische keuzes te kunnen maken, te begrijpen wat mogelijk is, welke trade-offs bestaan en waar de grootste risico's liggen. Leaders die niet doorhebben dat AI waardeketens verkort en eigenaarschap verschuift, kunnen geen structurele verandering leiden. Maar technologie is maar de helft: AI confronteert mensen met hun identiteit. Specialistisch werk wordt overgenomen; wat overblijft, zijn besturen, valideren, itereren en leren. Leaders die alleen over technologie praten, missen de menselijke kant,

en die kant is het allergrootst. Bovenal: *act as one team*. Verdeeldheid in het leiderschapsteam – tussen tech en business, tussen sceptici en believers – sijpelt door in de hele organisatie. Met traagheid en stagnatie tot gevolg.



### **Reflecteer zelfbewust en doorlopend**

De hardste vraag is: wat als het huidige leiderschapsteam zelf het grootste obstakel vormt? Niet elk team is geschikt voor snelheid, onzekerheid en radicale heroverweging. Dat erkennen is geen zwakte. Het is het zelfinzicht dat transformatie mogelijk maakt. Bouw een herhalende *killer-question*-ritueel op: als we deze strategie uitvoeren en over twee jaar falen, wat zal dan de belangrijkste oorzaak zijn geweest? En tot slot: zorg dat het leiderschapsteam beschikt over *ethical nerve*: het vermogen om ‘nee’ te zeggen tegen modellen die niet uitlegbaar of eerlijk zijn, zelfs als ze waarde beloven. Dit vraagt moed, want ethische twijfels vertragen het tempo. Maar wie dit niet doet, verliest vertrouwen en loopt enorme reputatierisico's.

Deze zeven gedragingen vormen een kompas. Ze helpen het leiderschapsteam navigeren tussen vertrouwen en scepsis, tussen snelheid en verantwoordelijkheid, tussen technologie en menselijkheid. En misschien wel het belangrijkste: ze dwingen leiders om zichzelf te zien als onderdeel van het systeem dat verandert, niet als buitenstaanders die verandering opleggen aan dat systeem.

# REFLECTIEVE KERNVVRAGEN

## OM IN HET LEIDERSCHAPS- TEAM TE STELLEN

**1.** Waar hebben wij AI in ons eigen werk zo gebruikt dat ons eigen werk wezenlijk transformeerde?

---

---

---

**2.** Waar verwarren wij een indrukwekkende AI-demo met bewijs dat waardecreatie werkelijk is veranderd?

---

---

---

**3.** Welke leiderschapskwaliteit ontbreekt momenteel het meest in ons directieteam om een AI-transformatie te kunnen leiden?

---

---

---

# IMPLICATIES VOOR RVC EN DIRECTIE

Voor de directie is de boodschap ongemakkelijk en helder tegelijk: de transformatie begint bij het zittende directieteam. Dat team is niet automatisch het meest geschikt om die AI-transformatie te leiden. De zeven leiderschapskwaliteiten zijn daarmee een ontwikkelopgave voor de mensen die nu aan tafel zitten. De directieleden moeten besluiten nemen in omstandigheden die sterker en fundamenteeler onzeker zijn dan zij gewend zijn. En ze moeten voldoende inhoudelijk vaardig zijn om het onderscheid te kunnen maken tussen een indrukwekkende demonstratie en daadwerkelijk bewijs.

De RvC heeft hier een toezichtopdracht in de meest directe vorm. De raad beoordeelt of het directieteam de juiste samenstelling heeft voor wat AI vraagt. Hij kijkt daarbij of de directieleden aantoonbaar zelf met AI werken en of er ten minste één persoon aan de directietafel zit met voldoende AI-volwassenheid om het team te leiden. Waar dit ontbreekt, is dat een belangrijk toezichtsignaal en zeker geen detail. Anders dan eerdere digitale transformaties raakt AI het eigen cognitieve niveau van directie- en RvC-leden. AI-technologie is in staat overtuigend te oordelen, ongemerkt te misleiden en mensen op onderdelen aantoonbaar te overtreffen. De directie moet daarom zichtbaar besluiten op basis van expliciete hypothesen en bewijs. De RvC wordt gevraagd om naast AI-kennis ook het vermogen te ontwikkelen om zelfcorrectie, tegenspraak en ethische begrenzing binnen de directie te beoordelen.

Wat is voor jouw organisatie het grootste risico van AI? Foutieve data, modellen en agents of een leiderschapsteam dat zijn eigen AI-volwassenheid overschat? En durft jouw RvC die tweede mogelijkheid ook hardop te benoemen?