

Hoe leer je als jonge consultant het vak,

als AI het overneemt?

Key Take-aways

- Technologie vervangt niet de consultancy, maar transformeert het. AI zal een zelfde effect hebben.
- Het werk van een consultant bestaat uit allerlei verschillende taken. AI ondersteunt of vervangt een aantal van die taken. Andere taken worden nauwelijks beïnvloed door AI en zullen blijven bestaan.
- Ook de klantvraag verandert door AI, maar hoe precies blijft onzeker.
- AI verandert niet alleen het leren, maar ook wie van wie leert. Dit introduceert een werkverdelingsvraagstuk voor adviesbureaus, waarin ze een afweging moeten maken tussen korte termijn efficiëntie en lange termijn investering in talent.
- Je leert het vak van consultant door niet ál het werk over te leveren aan AI.
- Adviesbureaus moeten zichzelf opnieuw uitvinden.
- Een goed gesprek over AI begint bij drie vragen: kant het, mag het, waarom willen we het?

Geschreven door: Lotte Hart & Marguerithe de Man

SeederDeBoer
Verandert verder

Sioo
Hoe anders

Alleen als je gelooft in technologisch determinisme, denk je dat AI al het werk overneemt. Je ziet technologie dan als neutraal, onvermijdelijk en als de motor van de geschiedenis. Sturen heeft in dat beeld geen zin. Maar wie sociaal constructivistisch denkt, gelooft dat technologie stuurbaar is. De mens bepaalt de koers. Bijsturen leidt dan juist tot betere uitkomsten. Technologie is immers ook politiek.

In deze whitepaper onderzoeken we de vraag hoe je als jonge consultant het vak leert als Artificial Intelligence (AI) een groot deel van ons werk overneemt. Een relevante vraag in deze tijd waarin de langverwachte en laagdrempelig toegankelijke AI's stormenderhand de markt veroveren en binnen ieders bereik zijn.

Voor ons literatuuronderzoek maakten we gebruik van een serie wetenschappelijke artikelen en tal van berichten in de (social) media. Vooral in de populaire media vind je veel doemscenario's en niet onderbouwde claims over de effecten van AI. Om niet in die valkuil te stappen geven we in hoofdstuk 5 een onderbouwde analyse van taken van consultants met een hoge, medium, of lage kans om beïnvloed te (gaan) worden door AI. Deze analyse is gebaseerd op een bestaande grote database met taken, die van het Occupational Information Network (O*NET), en op basis van onderzoek van het Pew Research Center.

Ons doel is niet om het definitieve en beslissende antwoord op de onderzoeksvraag te geven, maar om de lezers van dit stuk voldoende materiaal aan te reiken om in het eigen team of het eigen bureau een meer genuanceerd gesprek over de inzet van AI in het werk van adviseurs te voeren.

Er is op zich niets mis met wat Siri Beerends bepleit: “waarom we de AI boot rustig kunnen missen”.¹ Ook als adviseur of bureau kan, en mag, je de AI boot missen. Missen heeft echter een negatieve connotatie. Wij bepleiten bewuste keuzes, passend bij je proposities en identiteit als adviseur en bureau. Dit paper is een handreiking daartoe.

1. [Waarom we de AI-boot prima kunnen missen](#), Siri Beerends, Setup.nl, 7-4-2025



DISCLAIMER

We onderzoeken de rol van AI op het werk van adviseurs en op het leren van het adviesvak. Waar we niet op in gaan is de schaduw-zijde van AI. We zijn ons bewust van het feit dat er een hele industrie is met schimmig en slecht betaald werk waarin talloze mensen dagelijks AI aan het trainen zijn. Heel vaak gaat dataverzameling voor tal van AI tools over de ruggen van kansarmen, die wel hun data leveren, maar uiteindelijk niet profiteren van de ontwikkelde applicatie omdat hij dan te duur is geworden. Denk bijvoorbeeld aan lokale gezondheidswerkers die bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van screeningsapps voor de zorg. We weten ook dat talloze mensen in de problemen komen omdat AI toepassingen fundamenteel racistisch of anderszins discriminerend getraind zijn. We weten dat veel van de Big Tech bedrijven die AI tools op de markt brengen het niet nauw nemen met privacyregels. Dat hun algoritmes én het niet nemen van verantwoordelijkheid over de content, bijdragen aan de uitholling van de democratie, maar ook veel persoonlijk leed veroorzaken.² Of dat het gebruik van AI energie vreet. Daar draait deze paper niet om. We zijn ons er wel van bewust, maar het had een ander verhaal opgeleverd. Wij hebben het werk van adviseurs centraal gezet en niet de ethische en juridische aspecten van het gebruik van AI, hoewel we er af en toe wel iets over zeggen, juist omdat we er niet blind voor zijn.

LEESWIJZER

Om de vraag *“Hoe leer je het vak als AI je werk doet en er alleen nog plek is voor senioren?”* te beantwoorden, gaan we in hoofdstuk 1 verder in op de aanleiding voor het schrijven van deze paper. In hoofdstuk 2 laten we zien dat AI niet de eerste technologiegolp is waar het advies vak mee te maken krijgt, en dat elke golf zo zijn eigen effecten op het vak, het werk en de bureaus had. Hoofdstuk 3 geeft een toelichting op wat AI, het onderwerp van deze paper,

eigenlijk is. Daarin blijkt dat eensluidende definities ontbreken, maar dat is niet verwonderlijk voor een technologie die zo in beweging is als deze. In hoofdstuk 4 wordt duidelijk dat er geen duidelijk beeld is over het huidige gebruik van AI door adviseurs. Integraal onderzoek met heldere conclusies ontbreekt. Hoofdstuk 5 is het kernhoofdstuk waarin we uitgebreid ingaan op relevante taken in het advieswerk en hun blootstelling aan AI. Dat hoofdstuk illustreren we ook met tal van AI-toepassingen en we spreken ons soms ook uit over risico’s. In hoofdstuk 6 maken we een bescheiden uitstapje naar de vraag of de komst van AI ook de vragen van de klant richting adviseurs zal beïnvloeden. We denken van wel, maar de signalen zijn nog bescheiden. Hoofdstuk 7 gaat over leren en AI, niet alleen over de vraag hoe je het vak leert, maar ook over de rol van AI op leren en de vraag hoe adviseurs leren werken met technologie. In dat hoofdstuk blijkt dat de senioren leren werken met technologie door van de junioren te leren. Op dat moment realiseerden we ons dat er meer aan de hand was dan de vraag *“Hoe leer je als junior het vak als AI het werk overneemt en er alleen nog plek is voor senioren?”*. De komst van AI en technologie in brede zin vraagt om een geheel ander samenspel tussen junioren en senioren. In hoofdstuk 8 zoomen we daarom met een aantal uitdagingen uit naar het niveau van de bureaus en de branche als geheel. Tot slot bieden we in hoofdstuk 9 een handreiking voor het gesprek in het team of bureau.

TOT SLOT

We zijn benieuwd naar zowel de vragen als de (voorlopige) antwoorden die het lezen van deze paper en het werken met de handreiking oplevert en naar aanvullingen, bevindingen, feedback etc. Laat het ons weten.

2. Leven in de schaduw van AI, Madhumita Murgia, Uitgeverij Business Contact, 2024

1 Aanleiding

In literatuur over de impact van AI op het werk van consultants lezen we soms expliciet en soms meer tussen de regels door dat een deel van het werk van adviseurs overgenomen wordt door AI. En dat dát goed nieuws is, omdat er dan voor adviseurs meer tijd beschikbaar komt om zich te richten op de complexere vraagstukken die een beroep doen op hun diepgaande sector kennis, goed ontwikkelde relationele kwaliteiten en jarenlang opgebouwde kennis en kunde. Dat klinkt inderdaad als goed nieuws, tenminste als je tot die groep behoort.

Wij, Lotte Hart, partner bij SeederDeBoer, dat jaarlijks zo’n twintig jonge consultants aanneemt en Marguerithe de Man, programmamanager bij Sioo dat leertrajecten voor junior, medior en senior adviseurs biedt, vragen ons met name af wat dit nu betekent voor de ontwikkeling van jonge adviseurs. Met een knipoog naar de centrale vraag van Mazzucato en Collington in The Big Con, die zich afvragen “hoe leren organisaties als consultants hun werk doen?”, vragen wij ons af:

‘hoe leer je het vak als AI je werk doet en er alleen nog plek is voor zware senioren?’

3. [ING CEO-survey: Grote bedrijven verwachten steeds meer dat AI banen gaat vervangen](#), Newsroom ING Nederland, 17-12-2024

4. [Choosing AI’s Impact on the Future of Work](#), D. Acemoglu & S. Johnson, Stanford Social Innovation Review, 25-10-2023

5. [AI agents will match ‘good mid-level’ engineers this year](#), says Mark Zuckerberg, Tiernan Ray, ZDNET, 30-1-2025

6. [Anthropic CEO: AI Will Be Writing 90% of Code in 3 to 6 Months](#), Kwan Wei Kevin Tan, Business Insider, 13-03-2025

7. [&samhoud introduceert vierdaagse werkweek](#), Samhoud, 20-1-2015

8. [Meet Lilli, our generative AI tool that’s a researcher, a time saver, and a inspiration](#), McKinsey & Company, 16-8-2023

De actualiteit van dit vraagstuk blijkt bijvoorbeeld uit het jaarlijkse CEO-onderzoek van ING. Maar liefst 19% van de topbestuurders van 263 grote Nederlandse bedrijven denkt dat AI banen gaat vervangen, met name in de R&D, IT en op klantenafdelingen. Een jaar eerder dacht nog slechts 6% dat.³ Een van de aanjagers van deze ommezwaai is ongetwijfeld de wereldwijde adoptie van ChatGPT. In november 2022 haalde OpenAI de krantenkoppen met de lancering van ChatGPT en werd ‘generatieve AI’ een term die in huishoudens over de hele wereld werd gebruikt. *“A lot of people working on AI pretend that it’s only going to be good; it’s only going to be a supplement; no one is ever going to be replaced.” But, he adds, “jobs are definitely going to go away, full stop.”* Aldus Open AI CEO Sam Altman.⁴

De grote tech bazen zijn ongenueanceerd over hun hoop dat AI goed genoeg zal worden om het werk van een mens te doen. Tijdens een Meta bijeenkomst eind januari zei Mark Zuckerberg: *“2025 will be the year when it becomes possible to build an AI engineering agent that’s as skilled as a good, mid-level engineer.”*⁵ Dario Amodei, de CEO of Anthropic, zei recent: *“AI will be writing 90 percent of the code, just a few months from now—although still with human specifications”*. Maar hij voegde daaraan toe: *“We will eventually reach the point where the AIs can do everything that humans can, in every industry.”*⁶

Ook adviesbureaus, zowel de internationale als nationale spelers, laten zien wat ze met AI doen en wat het ze oplevert.

Consultancybureau &Samhoud laat op de eigen website weten een innovatieve stap te zetten door als eerste in haar sector de vierdaagse werkweek in te voeren. Vanaf 1 januari 2025 zijn alle 120 medewerkers elke vrijdag vrij, met behoud van salaris. Deze beslissing is gebaseerd op de overtuiging dat meer rust en reflectie leiden tot meer innovatie, creativiteit en impact. De introductie van de vierdaagse werkweek wordt mogelijk gemaakt door vol in te zetten op kunstmatige intelligentie (AI) als drijvende kracht achter hogere productiviteit en klantwaarde. *“De vierdaagse werkweek is meer dan alleen een aanpassing in werktijden,”* aldus Ingrid Smolders, CEO van &samhoud. *“Het is een nieuwe manier van werken waarbij we meer waarde voor onze klanten gaan realiseren. AI speelt daarbij een cruciale rol: dankzij deze technologie kunnen we niet alleen efficiënter, maar ook slimmer gaan werken.”*⁷

McKinsey heeft een interne AI-chatbot ontwikkeld, genaamd Lilli, die de manier waarop hun consultants werken radicaal verandert. De krachtige tool is getraind op basis van 100 jaar aan intellectueel eigendom van McKinsey, waaronder meer dan 100.000 interne documenten en interviews. Lilli, gelanceerd in 2023, is breed geaccepteerd binnen de organisatie. Momenteel gebruikt 70% van de 45.000 medewerkers van McKinsey de AI-assistent, waarbij elke gebruiker er gemiddeld ongeveer 17 keer per week mee communiceert. De AI-tool stelt medewerkers in staat om snel toegang te krijgen tot de uitgebreide kennisbank van McKinsey, inclusief rapporten, presentaties en inzichten van experts, en deze te synthetiseren.⁸



AI verandert de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt zal tussen 2025 en 2030 structureel veranderen, zegt Henk Volberda die de Nederlands dataverzameling deed voor het Future of Jobs Report 2025 van het WEF.⁹ Het rapport, gebaseerd op onderzoek onder meer dan 1000 werkgevers, bevat veel overzichten en cijfers. Veel daarvan zijn zeer generiek zoals:

- Maar liefst 60% van de werkgevers verwacht dat digitalisering hun bedrijfsvoering tegen 2023 ingrijpend zal veranderen.
- AI en informatietechnologie zal naar verwachting 11 miljoen banen creëren, terwijl er 9 miljoen zullen verdwijnen.
- 39% van de huidige vaardigheden van werknemers zal tussen 2025 en 2030 verouderd zijn.

Slechts een derde van alle werkzaamheden zal in 2030 door menselijke arbeid worden uitgevoerd, een derde van de menselijke arbeid wordt overgenomen door technologie, en een derde zal worden uitgevoerd in samenwerking met technologie. Maar hoe zit dat in consulting?

Het rapport wordt al iets branche specifiek als het om nieuwe en verloren gaande banen gaat, maar voor ons doel nog niet precies genoeg.

- Uitvoerende functies, van landbouwarbeiders tot zorgprofessionals, zullen volgens het rapport in absoluut aantal toenemen.
- Technologie gerelateerde functies zijn in percentage de snelst groeiende functies, zoals big data specialisten, AI en machine learning experts, software- en applicatieontwikkelaars, met name in de groene energietransitie branches.
- Administratieve en secretariële functies, zoals kassiers, loket-medewerkers ed. zullen de grootste daling in absolute aantallen ervaren.

Adviseurs doen van alles en daarbij hoort ook uitvoerend werk, werk waarbij ze in aanraking komen met technologie én taken die lijken op secretariaatswerk. Gaat de komst van AI ons werk nu radicaal veranderen? Hoe precies?

AI belooft taken te automatiseren die voorheen uitsluitend door hoogopgeleide consultants werden uitgevoerd. Data analyseren, adviesrapporten schrijven, complexe zakelijke beslissingen ondersteunen en voorspellende analyses maken over de toekomst. De vraag is niet langer óf AI de consultancybranche zal veranderen, maar hoe diepgaand deze transformatie zal zijn. Zal AI consultants volledig vervangen, of ontstaat er een hybride model waarin mens en machine samenwerken?

In de komende hoofdstukken gaan wij op zoek naar genuanceerdere informatie over de mogelijkheden, onmogelijkheden en effecten van AI op het adviesvak.

9. [Future of Jobs Report](#), World Economic Forum, 2025

2 Consultancy: een vak in beweging

AI is niet de eerste technologische verandering waar consultants mee te maken krijgen. Meerdere veranderingen hebben hun sporen nagelaten in het werk en de branche. We beginnen dit hoofdstuk met onze definitie van het werk van adviseurs om vervolgens in te gaan op drie technologische ontwikkelingen.

We weten dat technologische ontwikkelingen niet de enige invloed zijn op het adviesvak. Denk ook aan nieuwe ideeën over organiseren, veranderen, leiderschap en bredere maatschappelijke veranderingen. Zoals het leven in een vernetwerkte samenleving. Die laten we nu buiten beschouwing.

Onze definitie van adviseurs

Wie schrijft over het adviesvak en het leren ervan, moet eerst duidelijk maken wat onder ‘het vak’ wordt verstaan. Er zijn immers veel definities in omloop. Wij gebruiken een aangepaste versie van de definitie van ICMCI, de internationale beroepsorganisatie van organisatieadviseurs.¹⁰

“A consultant shall be defined as one who helps organisations to solve issues, to create value for all stakeholders, to thrive in a complex world and their ecosystem and to build adaptive capacity. Through the application of their knowledge, techniques and assets to provide advice, expertise and specialist skills which the organization may be lacking in such a way that the organization learns. This definition shall include those consultants who work alone as a singleton, as a partner or employee of a practice and those who work as internal consultants in an organisation or government body whose primary purpose is not management consultancy.”

Onze aanpassingen van de ICMCI definitie plaatsen organisaties in een complexe omgeving en hun ecosystemen. Daarbij hebben ze niet langer groei als doel maar het creëren van waarde voor alle stakeholders. Daarnaast hebben we het opbouwen van ‘adaptive capacity’ en ‘het lerend werken’ toegevoegd.

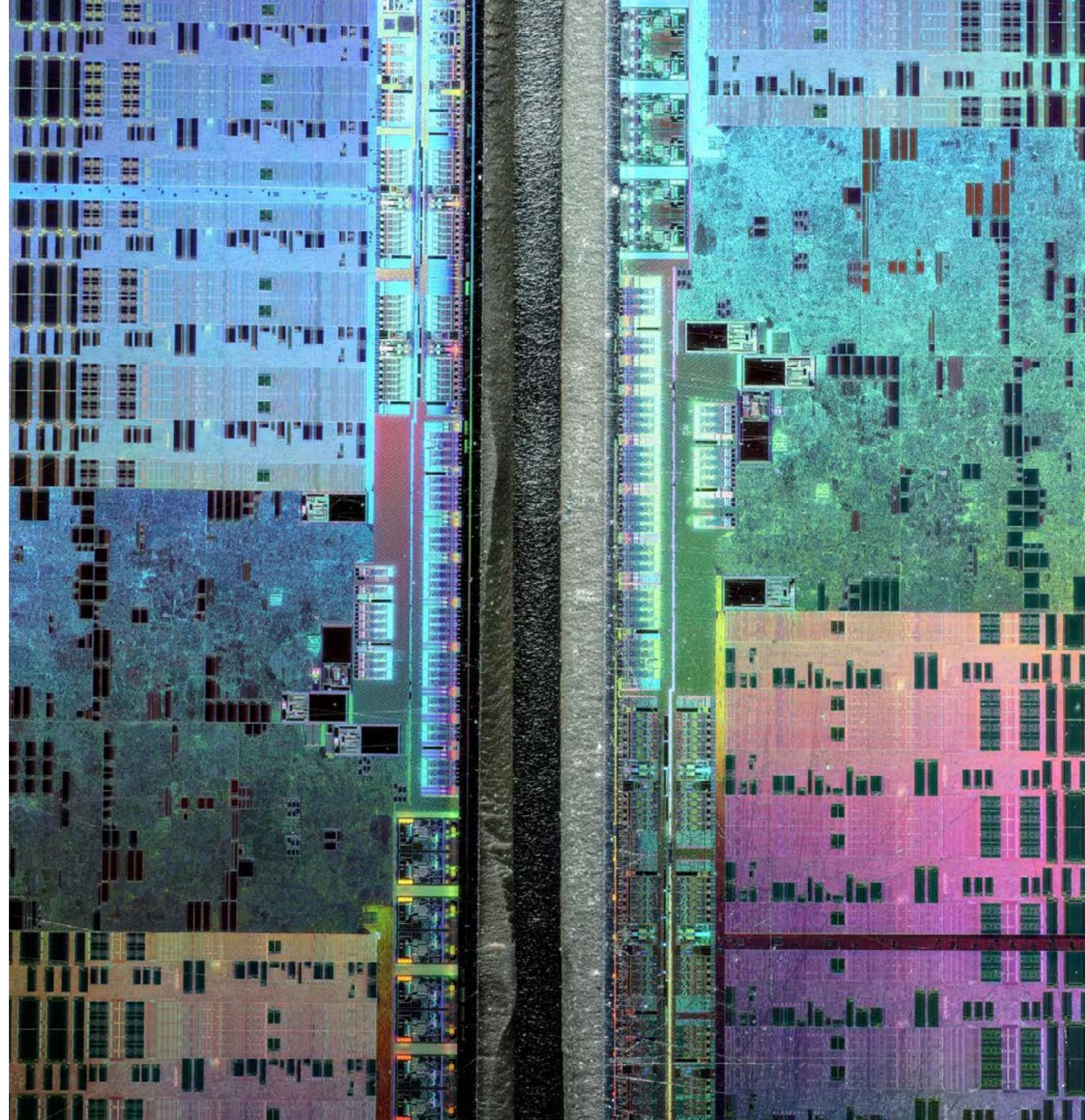
10. ICMCI CMC Certification Scheme Manual (CMC001), www.cmc-global.org, October 2021

Een vak in beweging

Consultancy is een vakgebied dat altijd in beweging is geweest. In Nederland was Ernst Hijmans de eerste die in 1920 een organisatieadviesbureau oprichtte. De eerste adviseurs waren ingenieurs die industriële bedrijven introkken om te helpen de productiviteit te vergroten. Vanaf dat prille begin, waarin veel onderzoek gedaan werd naar arbeidsmethoden en arbeidstijden¹¹, waaierde het adviesvak naar vele kanten uit.

De eerste grote adviesbureaus waren partnerships van accountants, juristen en ingenieurs, die naast advies aan industrieën, ook dienstverlenende organisaties van raad gingen voorzien.¹² Na de ingenieurs kwamen de economen het veld in, die zich met de administratieve organisatie en bedrijfshuishouding gingen bezighouden. Zij werden gevolgd door sociale wetenschappers die aandacht voor de menselijke factor in het organisatieadvies vak introduceerden.

Sinds de tweede helft van de jaren tachtig zien we dat met name in Nederland eerst het aantal bedrijfskundigen toeneemt onder de adviseurs en vervolgens de specialisten op het gebied van ICT en marketing en communicatie. De laatste jaren zien we daarnaast een flinke opmars van data scientists en ook van professionals met geheel andere achtergronden, uiteenlopend van theaterwetenschap, filosofie, antropologie, kunst en design, die allemaal net iets andere kwaliteiten brengen.



11. Challenge and Renewal: A historical view of the profession, S.A. Washburn, Journal of Management Consulting, 9, 2, p. 47-53, 1996

12. The World's Newest Profession: Management consulting in the twentieth century, C. McKenna, Enterprise & Society, 2, 673-679, 2006

Drie Technologische golven

Wat begon als een beroep gebaseerd op menselijke expertise en ervaring werd in de afgelopen decennia steeds meer afhankelijk van technologie.

Machine learning en kunstmatige intelligentie worden vaak gepresenteerd als revolutionaire technologieën die het adviesvak op z’n kop zetten, maar ze zijn niet de eerste. Het vak van adviseurs is al decennia onderhevig aan technologische veranderingen. Telkens veranderde de aard van het werk, de verhouding tot de klant, en de inrichting van de adviesmarkt zelf. Drie eerdere technologische golven zijn daarbij het vermelden waard.

1. ERP-systemen en de opkomst van IT-implementatieadvies (1980 –1990)

Het Business Process Reengineering denken¹³, waarin het radicaal herontwerpen van bedrijfsprocessen om drastische verbeteringen te realiseren in kosten, kwaliteit, service en snelheid, en de introductie van Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen zoals SAP R/3 (1992) en Oracle Applications, beschouwen we als de eerste golf. Deze ERP-systemen integreerden voor het eerst financiële, logistieke, en HR-processen in één software-omgeving. Voor veel bedrijven betekende dit een digitaliserings-slag die hun hele interne structuur veranderde.

Voor consultants veranderde hierdoor het speelveld fundamenteel. Waar strategisch advies eerder draaide om het ontwerpen van structuren en processen, verschoof de vraag naar implementatie-expertise en systeemintegratie. Grote adviesbureaus richtten (al dan niet op basis van overnames) nieuwe units op voor IT-implementaties, en er ontstond een markt voor jonge consultants die langdurig op detacheringsbasis werden ingezet bij klanten. De IT consultancy bureaus bloeiden als nooit tevoren en ook de traditionele strategiebureaus profiteerden van de toenemende vraag naar strategisch advies rond IT investeringen. De inhoud van het werk verschoof en de organisatievorm van de sector zelf veranderde mee.

2. Cloud computing en digitale transformatie (2000 –2010)

De tweede technologische golf kwam met de opkomst van cloud computing en het volwassen worden van internetdiensten. Vanaf 2006, door de lancering van Amazon Web Services, werd het voor organisaties mogelijk om hun IT-infrastructuur uit te besteden en schaalbaar te maken via de cloud.

Consultancybedrijven zoals Accenture, Deloitte en Capgemini speelden hierop in met proposities rond digitale transformatie. Ze hielpen klanten bij het opnieuw ontwerpen van processen, het selecteren van platforms en het opbouwen van digitale vaardigheden. In het advieslandschap stonden er ook tal van kleine nieuwe bureaus op met advisering over de digitale transformatie als propositie. Het werkveld van de consultant verschoof opnieuw: van lokaal optimaliseren naar grootschalig herontwerpen van bedrijfsmodellen en klantinteracties in digitale context.

Tegelijkertijd veranderden ook de middelen van de adviseur zelf: werken in digitale teams, gebruik van online samenwerkingstools en het standaardiseren van documentatie via templates en dashboards werden gemeengoed.

3. De realiteit van data-gedreven werken (2010 – nu)

Vanaf ongeveer 2010 werd ‘big data’ een buzzword in de advieswereld. Bedrijven verzamelden steeds meer gegevens, en consultants werden ingezet om deze te vertalen naar inzichten. In theorie betekende dit dat strategische beslissingen steeds meer evidence-based konden worden genomen.

De praktijk was weerbarstiger. Veel organisaties beschikten niet over écht grote datasets, maar over een wirwar van Excel-bestanden en onsamenvhangende registratiesystemen. Het werk van consultants verschoof hierdoor naar het opschonen, integreren en bruikbaar maken van data: een technisch én veranderkundig proces.

Ondanks de beschikbaarheid van dashboards en analytics-tools bleef de rol van de adviseur cruciaal. Niet de data zelf, maar het stellen van goede vragen, het herkennen van patronen en het kunnen begeleiden van besluitvorming bleven bepalend voor de kwaliteit van het advies.

13. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Thomas H. Davenport, McGraw-Hill Education Ltd, 1992

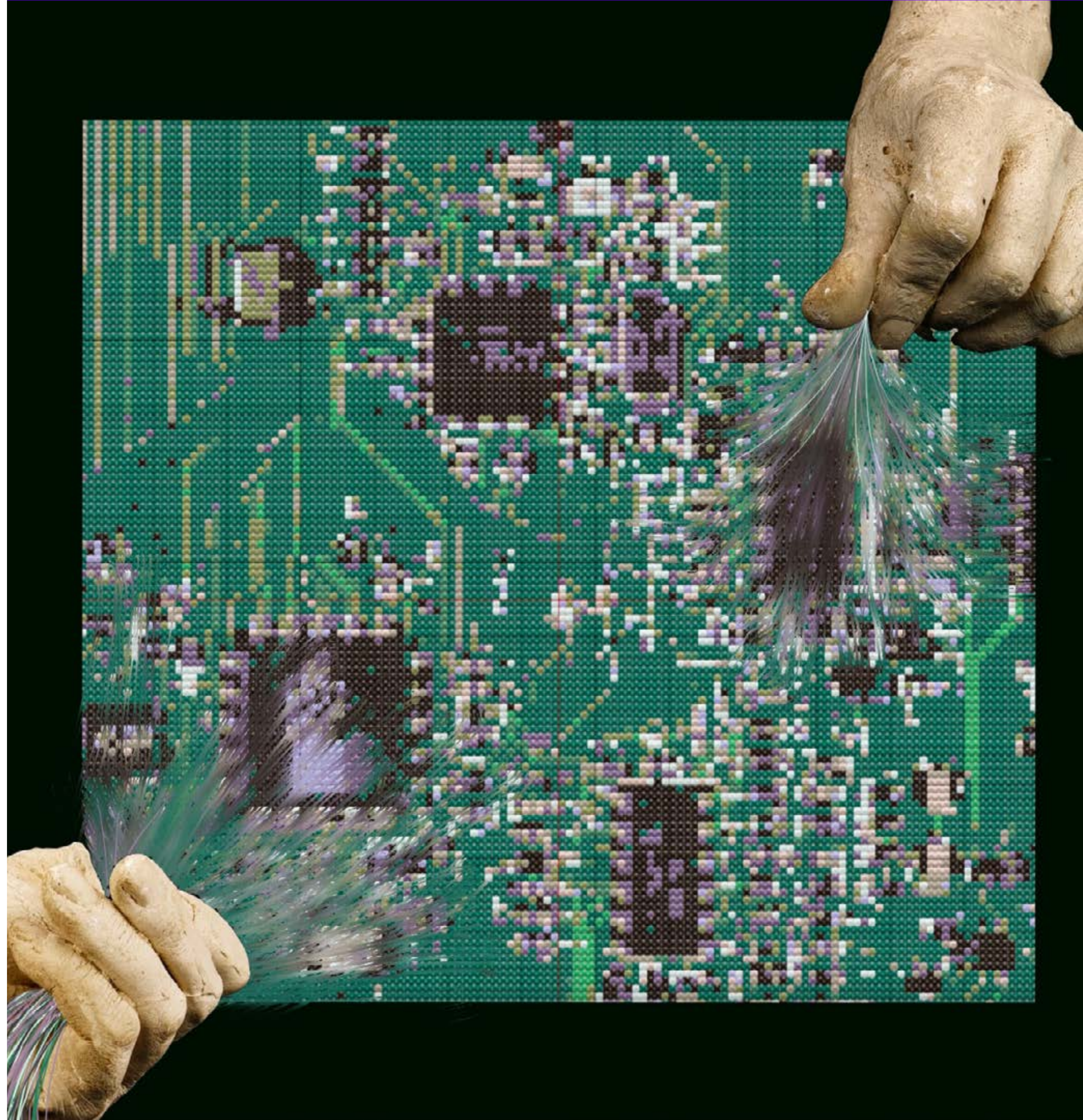
Technologie als gereedschap van de adviseur

Naast de inhoudelijke impact op adviestrajecten veranderde technologie ook het alledaagse werk van adviseurs. Waar vroeger grote hoeveelheden papier, whiteboards en face-to-face meetings de norm waren, kwamen digitale hulpmiddelen centraal te staan: online surveytools, videobellen, digitale whiteboards en samenwerkingsplatforms zoals Miro of Teams. De omarming van Microsoft Teams kreeg een boost door Covid en de digitale hulpmiddelen zijn sindsdien echt niet meer weg te denken. Ze veranderden de manier waarop adviseurs werken fundamenteel: even ‘teamsen’ of ‘zoomen’ is gangbaar vocabulaire geworden.

Toch blijkt ook vandaag dat ‘ouderwetse’ middelen zoals een flip-over en een scherpe vraag niet zelden effectiever zijn dan de meest geavanceerde tools. Technologische vooruitgang betekent in de praktijk vaak: meer mogelijkheden, maar ook meer keuzes over wat je wanneer inzet.

De impact van AI?

De les van eerdere technologische revoluties is duidelijk: technologie vervangt niet de consultancy, maar transformeert het. Wij verwachten dat AI eenzelfde effect zal hebben. Het zal bepaalde taken automatiseren, maar het zal ook nieuwe mogelijkheden creëren en de verhoudingen veranderen. In het volgende hoofdstuk duiken we eerst in de vraag wat AI eigenlijk is.



Wat is Artificial Intelligence?

Artificial Intelligence (AI) of in het Nederlands Kunstmatige Intelligentie is een term waar je niet meer omheen kan. Zeker sinds de introductie van AI-chatbot ChatGPT op 30 november 2022 is de term AI gemeengoed geworden. Opvallend is dat het best lastig is een concrete definitie te geven van wat AI precies is. Hoewel we de term vaak en veel gebruiken, blijkt in de praktijk dat er uiteenlopende beelden zijn van wat AI is. In dit hoofdstuk komen een aantal verschillende perspectieven langs en gaan we in op het verschil tussen traditionele AI en Generative AI.



Definities en kenmerkende elementen

Het Europees Parlement beschreef AI in 2020 (ruim voor de komst van generatieve AI-systemen) als “de mogelijkheid van een machine om mensachtige vaardigheden te vertonen – zoals redeneren, leren, plannen en creativiteit.¹⁴” Die nadruk op menselijke vaardigheden komt ook terug in de definitie die de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur hanteert. Zij duiden AI als “een verzamelnaam voor algoritmes en methoden die taken uitvoeren waarvan werd gedacht dat daar menselijke intelligentie voor nodig is.¹⁵” Het probleem met deze definities is dat ze enorm algemeen zijn (AI is een verzamelnaam). Daarnaast is het niet direct duidelijk wát die ‘mensachtige vaardigheden’ of ‘menselijke intelligentie’ dan precies is.

De AI Act geeft een juridische definitie van kunstmatige intelligentie die probeert specifiekere te duiden wat een AI-systeem dan precies wel of niet kan. In de context van de wet over AI wordt AI omschreven als “Een op een machine gebaseerd systeem dat is ontworpen om met verschillende niveaus van autonomie te werken en dat na het inzetten ervan aanpassingsvermogen kan vertonen, en dat, voor expliciete of impliciete doelstellingen, uit de ontvangen input afleidt hoe output te genereren zoals voorspellingen, inhoud, aanbevelingen of beslissingen die van invloed kunnen zijn op fysieke of virtuele omgevingen”.¹⁶

Hoewel deze definitie meer details geeft dan ‘verzamelterm’ en ‘menselijke intelligentie’, is het nog niet helemaal duidelijk wat precies wel of niet als een AI-systeem wordt beschouwd. Daarom heeft de Europese Commissie aanvullende richtlijnen gepubliceerd. Volgens deze richtlijnen voldoen AI-systemen aan de volgende voorwaarden:¹⁷

1. Machine-gebaseerd

AI-systemen zijn ontwikkeld door machines en hebben machines nodig om te functioneren. Ze draaien op hardware en software.

2. Ontworpen om (deels) autonoom te opereren

AI-systemen kunnen, in verschillende mate, zonder menselijke tussenkomst opereren. Ze kunnen bijvoorbeeld automatisch output genereren op basis van menselijke input, zonder dat er voortdurend een menselijke operator nodig is.

3. Adaptief

Sommige AI-systemen beschikken over zelflerende capaciteiten. Dit betekent dat ze in staat zijn om nieuwe patronen of relaties te ontdekken en hun gedrag aan te passen naarmate ze meer data verwerken.

4. Ontwikkeld met een specifiek doel

Elke AI wordt ontworpen met een bepaald doel voor ogen. Dit kan expliciet zijn, zoals het ondersteunen van een afdeling bij het uitvoeren van bepaalde taken, of impliciet, afhankelijk van hoe de technologie wordt ingezet.

5. Infererend

Een AI-systeem maakt inferenties – ofwel afgeleide conclusies – op basis van de input die het ontvangt. Dit is essentieel tijdens de bouwfase van een AI-model, waarbij het systeem niet simpelweg wordt ‘bedacht’, maar wordt afgeleid uit data. Dit proces maakt gebruik van technieken zoals machine learning en deep learning.

6. Output genereert

AI-systemen creëren output, die in verschillende vormen kan komen: voorspellingen, content, aanbevelingen of zelfs beslissingen. Dit kan variëren van een schatting over een onbekende waarde (voorspelling), een aanbeveling tot het doen van een actie, tot het genereren van nieuwe inhoud zoals tekst, afbeeldingen of muziek (content). AI-systemen die content genereren noemen we generatieve AI.

7. Met zijn output de fysieke of virtuele omgeving kan beïnvloeden

AI-systemen zijn niet passief, maar beïnvloeden actief de omgeving waarin ze geïmplementeerd zijn.

14. [Wat is artificiële intelligentie en hoe wordt het gebruikt?](#), Europees Parlement, 4-9-2020

15. [Wat is kunstmatige intelligentie \(AI\)?](#), Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (RDI)

16. [Regulation \(EU\) 2024/1689](#), EUR-Lex, 13 June 2024

17. [Commission Guidelines on prohibited artificial intelligence practices established by Regulation \(EU\) 2024/1689 \(AI Act\)](#), 4-2-2025

Traditionele AI

Traditionele AI: herkennen en voorspellen van patronen

Traditionele AI-systemen zijn ontworpen om specifieke taken uit te voeren op basis van vooraf geprogrammeerde regels en algoritmes. Dit soort modellen zijn goed in het herkennen en voorspellen van patronen. Ze maken gebruik van algoritmes als beslisbomen, K-nearest neighbors, support vector machines en eenvoudige neurale netwerken.

Deze modellen worden bijvoorbeeld gebruikt voor:

- Klantsegmentatie
- Voorspellende analyses
- (medische) beeldherkenning
- Fraudedetectie

Traditionele AI-systemen zijn over het algemeen betrouwbaar, voorspelbaar en goed te controleren. Ze zijn niet flexibel of creatief, ze kunnen alleen voorspellen op basis van bestaande data en creëren geen nieuwe content.

Generatieve AI

Generatieve AI (GenAI): nieuwe, originele inhoud genereren

Generatieve AI gaat een stap verder. Deze AI-systemen kunnen nieuwe content genereren, zoals tekst, afbeeldingen, muziek en video's. Deze modellen zijn gebouwd op basis van geavanceerde neurale netwerken zoals GAN's en transformer architecturen (GPT, BERT). Bekende voorbeelden zijn ChatGPT (genereert tekst), DALL·E (genereert beeld) en Suno (genereert muziek).

Deze modellen kan je gebruiken voor:

- Genereren van productontwerpen en code
- Contentcreatie (tekst, beelden, audio)
- Personaliseren van klantinteractie

Generatieve AI-modellen zijn getraind op enorme datasets en kunnen volledig nieuwe content creëren, in plaats van alleen bestaande patronen te herkennen. Deze modellen zijn flexibel en creatief, maar ook moeilijk te controleren en te voorspellen. Generatieve AI kan leiden tot onjuiste en onverwachte uitkomsten, dit noemen we 'hallucineren'. Ook levert het gebruik van generatieve AI ethische vragen op, zoals in het geval van 'deep fakes'. Dat zijn door generatieve AI gegenereerde video's die heel echt lijken, maar dat niet zijn.

4

Wat weten we nu
echt over het
gebruik van AI?

In 2016 verscheen *The fourth industrial revolution*¹⁸, waarin het *tipping point* van een aantal technologische ontwikkelingen voor 2025 voorspeld werden. Deze voorspellingen werden gedaan op basis van respondentenonderzoek. Na bijna 10 jaar blijkt niet alles kloppend:

91,2% van de respondenten was het in 2015 eens met de uitspraak dat in 2025 10% van de mensen kleding zou dragen die verbonden is met internet

85,5% dacht dat 10% van de brillen verbonden zou zijn met internet

75,4% dacht dat 30% van de corporate audits door AI zou worden gedaan

63,7% dacht dat er een stad met meer dan 50.000 bewoners zou zijn zonder verkeerslichten

45,2% dacht dat de eerste AI machine deel uit zou maken van een raad van bestuur

Wij hebben het bedrijf met AI in de boardroom nog niet gevonden. Sterker nog, we zien eerder dat AI, data en technologie onderwerpen zijn die nog veel te weinig besproken worden door het management van organisaties.

We weten niet wat destijds het antwoord geweest zou zijn op de stelling “25% van de consultants maakt in 2025 het werk dagelijks gebruik van AI.” Weten we zelf in 2025 het antwoord wel?

Wat weten we wel?

Eind 2023 en begin 2024 onderzocht ODN Europa, samen met soortgelijke organisaties, hoe OD-consultants aankijken tegen AI en het gebruiken. 44% van de respondenten had meer dan 20 jaar ervaring, 17% zat tussen de 6 en 10 jaar. Toch vulde slechts 1% van de 15.000 bevraagde professionals de enquête in – waarschijnlijk vooral tech-liefhebbers. De uitkomst? AI wordt nog beperkt gebruikt door consultants.



18. The Fourth Industrial revolution, Klaus Schwab, Portfolio Penguin, 2016

Huidige betrokkenheid bij AI-technologie

Deelnemers werd gevraagd hun huidige betrokkenheid bij AI-technologieën aan te geven.

	Ik gebruik geen AI in mijn OD-werk	Ik gebruik AI (zoals ChatGPT) voor het definiëren en ontwerpen van mijn OD-project	Ik gebruik AI als hulpmiddel bij de uitvoering van mijn OD-project	Ik gebruik AI voor het evalueren van mijn bevindingen in OD-project
Individuele interventies Coaching, persoonlijk leiderschap, communicatie	53,56%	29,6%	10,6%	8,9%
Interpersoonlijke interventies Conflicthantering	60,9%	16,2%	5,0%	4,5%
Groepsinterventies Teambuilding, patroonanalyse	46,9%	29,6%	10,1%	8,9%
Intergroepsinterventies Samenwerking tussen afdelingen, strategie	57,5%	22,3%	6,1%	7,8%
Organisatie-interventies Cultuurverandering, missie/visie, structuren	53,6%	26,3%	8,9%	8,9%
Totaalsysteeminterventies Verandering in netwerken/ ecosystemen	55,9%	22,9%	7,8%	7,8%

Figuur 4. De tabel geeft het huidige niveau van betrokkenheid bij AI-technologieën aan (in percentages).

Bron op basis van: OD meets AI, An industry-wide survey of how Artificial Intelligence is perceived and impacting the Organizational Development world, Prof. dr. Jesse Segers, University of Exeter and Ginkgo Consulting. Nicola Strong, Strong Enterprises Limited. Tanya Spencer, BT Group. 2024

In de onderzoeksresultaten is te zien dat 54% van de respondenten in hun werk geen gebruik maakt van AI en 25% wel AI, met name ChatGPT, inzet.

Dit is een totaal ander cijfer dan we lezen in het Clarity-rapport. “Momenteel zegt 98% van de advieskantoren traditionele AI of machine learning (ML) in hun werk toe te passen, terwijl 97% reeds gebruikmaakt van generatieve AI”¹⁹ zegt Deltek in dit rapport uit 2024, dat een internationaal onderzoek bij bureaus in het Verenigd Koninkrijk, Australië en Nieuw-Zeeland, in consulting, architectuur en engineering bevat.

Tijdens de ‘Dag van de Adviseur’ over AI in november 2024 gaf 71% van de deelnemers aan dat ze die week AI hadden gebruikt in hun werk. Wat ze precies gebruikten en hoe structureel dat was, bleef onduidelijk.²⁰

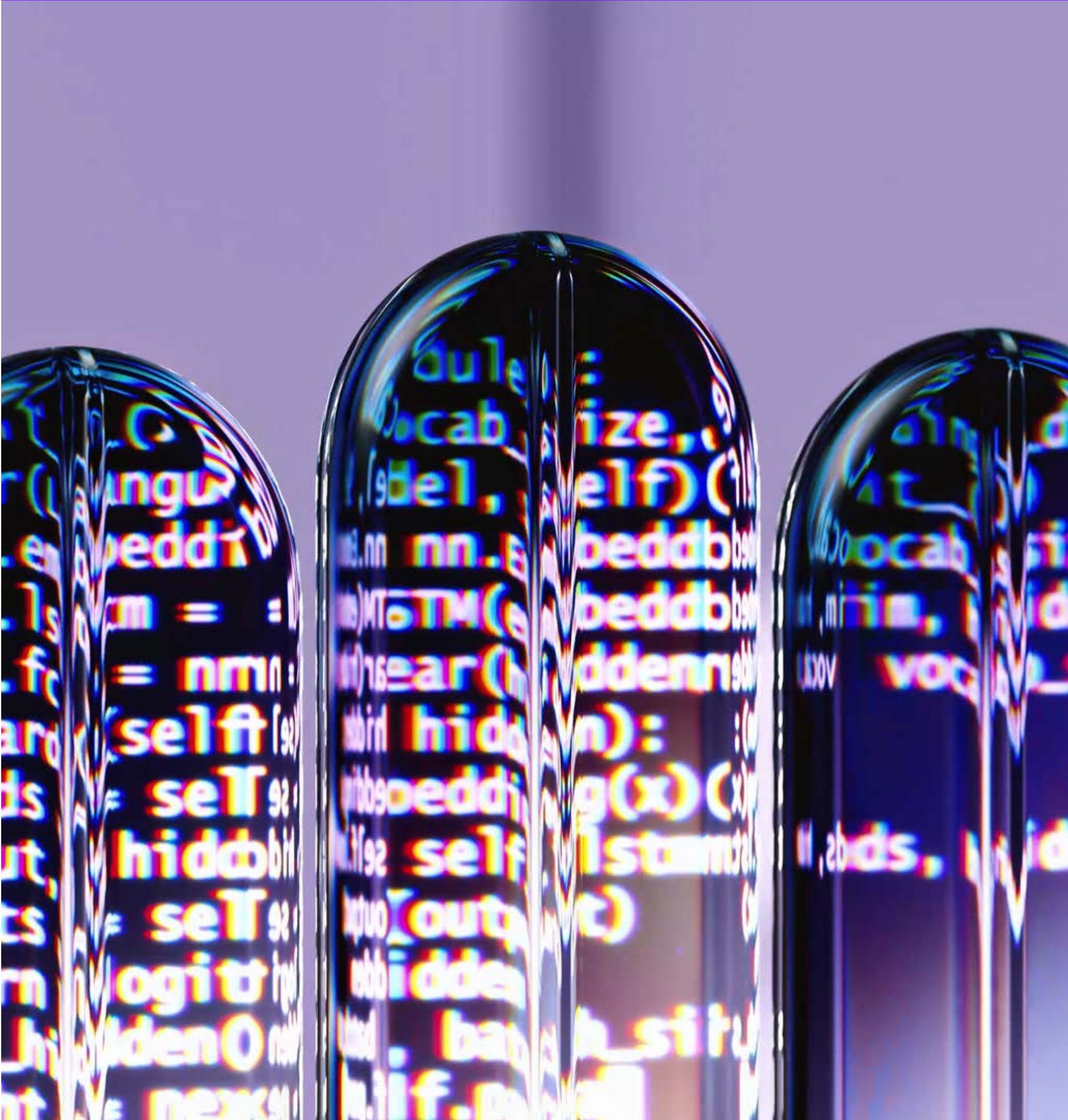
Onderzoek laat regelmatig ambiguïteit zien: “According to the researchers, 60% of HR professionals consider automation and AI their top strategic priority, while 74% already use or plan to incorporate AI solutions into their function.”²¹ Wat weten we nu over het feitelijk gebruik als 60% van de HR managers AI een strategisch thema vindt en 74% het gebruikt óf van plan is te gaan gebruiken. Welk deel gebruikt het dan al echt?

Eenduidige en betrouwbare cijfers kunnen wij niet vinden. De hierboven gepresenteerde cijfers hebben allemaal zeer specifieke en niet altijd even representatieve respons groepen.

19. [45th Annual Deltek Clarity Architecture & Engineering Industry Study](#), Deltek., 7-5-2024

20. [Terugblik: Dag van de Adviseur – over AI en adviseren](#), Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs, 12-11-2024

21. [HR professionals aim to recruit digital talent to make the most of AI](#), Consultancy.uk, 13-2-2025



5 Neemt AI op termijn het werk van consultants (volledig) over?

AI verandert advieswerk, maar vervangt het niet. Sommige taken worden geautomatiseerd, andere blijven mensenwerk. Er komt ruimte voor nieuwe taken. In dit hoofdstuk bespreken we welke advieswerkzaamheden blootstaan aan AI, geven voorbeelden van AI-toepassingen en benoemen waar risico's liggen.

Ons antwoord op de vraag hoe AI de uitvoering van het werk beïnvloedt is een genuanceerd *‘it depends’*. Hoe- wel geschetste extreme claims (consultants zijn niet meer nodig!) het goed doen op social media, verwach- ten wij dat in de praktijk AI op drie verschillende niveaus impact zal hebben op het werk van adviseurs, en dat er nog volop taken zijn voor menselijke adviseurs en het handwerk, maar dat het werk wel zal veranderen.

Een beroep bestaat uit verschillende taken. Voor som- mige taken geldt dat AI deze kan automatiseren, voor andere taken kan dat niet. Doordat sommige taken makkelijker gaan, omdat AI je helpt of werk overneemt, blijft er meer ruimte over voor de andere taken. Maar het kan ook zo zijn dat AI juist nieuw werk creëert. On- derzoek van Stanford naar 950 beroepen toont aan dat er geen enkel beroep is waarbij machine learning 100% van de benodigde taken kan uitvoeren.²²

Zelfs Praioritize, een consultancykantoor dat als missie heeft AI te gebruiken *“to fully automate the consultan- cy process”*²³ ziet dat de consultant niet volledig gaat verdwijnen. Hun mantra is *“self-service where you can, human intervention where you must”*. Advieswerk ge- daan door consultants zal dus niet volledig geautoma- tiseerd worden, maar onderdelen van dat werk worden dat wellicht wel. Waarbij we ons er van bewust zijn dat er een waaier aan soorten advieswerk is.

Methodologie

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de meest belangrijke activiteiten die een adviseur uitvoert als onderdeel van het werk. Dit overzicht van activiteiten is geba- seerd op de Amerikaanse classificatie in de Occupational Information Network (O*NET) database.²⁴ Deze database biedt verschil- lende soorten informatie over ongeveer 950 verschillende beroepen in de Amerikaanse populatie. De beroepen zijn gecategoriseerd volgens een codesysteem dat consistent is met de 2018 Standard Occupational Clas- sification (SOC).²⁵ De database bevat onder andere informatie over een lijst van 41 ge- nerieke werkactiviteiten. Voor elk beroep wordt elke werkactiviteit (door mensen met deze functie) beoordeeld op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 betekent dat deze activiteit niet belangrijk is en 5 betekent dat de acti- viteit uiterst belangrijk is bij het uitoefenen van het beroep. In onze analyse hieronder maken we gebruik van deze classificering van activiteiten. We hanteren hierbij de spelre- gel dat alle activiteiten die op de schaal van 1 tot 5 hoger scoren dan een 3, als belangrijk worden gezien voor de functie.

In de SOC is geen aparte aanduiding voor ‘consul- tant’. Twee beroepen in de ONET database komen in aanmerking als goede kandidaten voor ons overzicht van activiteiten die horen bij ons werk als adviseur:

- Management Analyst (alternatieve functietitel ‘ma- nagement consultant’)
- Business Continuity Planner (alternatieve functie- titel ‘change management consultant’)

In de vergelijking van beide aanduidingen en hun acti- viteiten blijkt de ‘management analyst’ breder gefor- muleerd dan de ‘business continuity planner’ – twee extra activiteiten zijn ‘belangrijk’ voor deze functie. De functies zijn verder vergelijkbaar. We hanteren daarom voor ons overzicht van activiteiten de brede- re functie ‘Management Analyst’, die wordt beschre- ven als:

“Conduct organizational studies and evaluations, de- sign systems and procedures, conduct work simplifi- cation and measurement studies, and prepare opera- tions and procedures manuals to assist management in operating more efficiently and effectively. Includes program analysts and management consultants.”

Dit is een meer interne en shareholder fo- cus dan onze definitie die zich richt op de klant, het ecosysteem waarin de klant ac- tief is en de samenleving.

Om te bepalen welke activiteiten in gro- te mate beïnvloed (gaan) worden door AI, maken we gebruik van het onderzoek van het Pew Research Center.²⁶ Zij maken ge- bruik van dezelfde SOC classificatie van activiteiten, en verdelen de activiteiten in hun onderzoek in drie categorieën: lage exposure, gemiddelde exposure en hoge exposure tot AI. De classificatie geeft ant- woord op de vraag *“What is the likelihood that a work activity may be substituted for or complemented by AI at this time? Is the likelihood high, medium or low?”*. Exposure betekent dus niet perse vervanging door AI, maar kan ook betekenen dat AI in grote mate een activiteit ondersteunt.

22. [The Turing Trap: The Promise & Peril of Human-Like Artificial Intelligence](#), Erik Brynjolfsson, Stanford Digital Economy Lab, 12-1-2022

23. <https://praioritize.com/>

24. [About O*NET](#), O*NET Resource Center

25. [Standard Occupational Classification System](#), U.S. Bureau of Labor Statistics

26. [Which U.S. Workers are More Exposed to AI on Their Jobs?](#), Rakesh Kochhar, Pew Research Center, July 2023

Invloed van AI op het werk van consultants

Deze tabel toont alle werkactiviteiten die belangrijk zijn voor consultants. De laatste kolom bevat de categoriën uit het onderzoek van het Pew Research Center over exposure tot AI.

AI exposure (obv Pew Research Center)

LOW

Activiteit	Importance 1-5 (obv O*NET, Management Analyst)
Relaties opbouwen en onderhouden	4.65
Conflicten oplossen en onderhandelen	3.95
Teams ontwikkelen en opbouwen	3.9
Coaching en het ontwikkelen van anderen	3.76

MEDIUM

Activiteit	Importance 1-5 (obv O*NET, Management Analyst)
Communiceren met supervisors, collega's of ondergeschikten	4.65
Advies en consult geven aan anderen	4.45
Doelen en strategieën ontwikkelen	4.38
De betekenis van informatie voor anderen uitleggen	4.38
Communiceren met mensen buiten de organisatie	4.33
Organiseren, plannen en prioriteren van werk	4.29
Bijwerken en gebruiken van relevante kennis	4.24
Objecten, acties en gebeurtenissen identificeren	4
Verkopen of anderen beïnvloeden	3.95
Opleiden en onderwijzen van anderen	3.76
Het coördineren van het werk en de activiteiten van anderen	3.6
Het beoordelen van de kwaliteiten van objecten, diensten of mensen	3.6
Het inschatten van kwantificeerbare kenmerken van producten, evenementen of informatie	3.52
Leiding geven, sturen en motiveren van ondergeschikten	3.14

HIGH

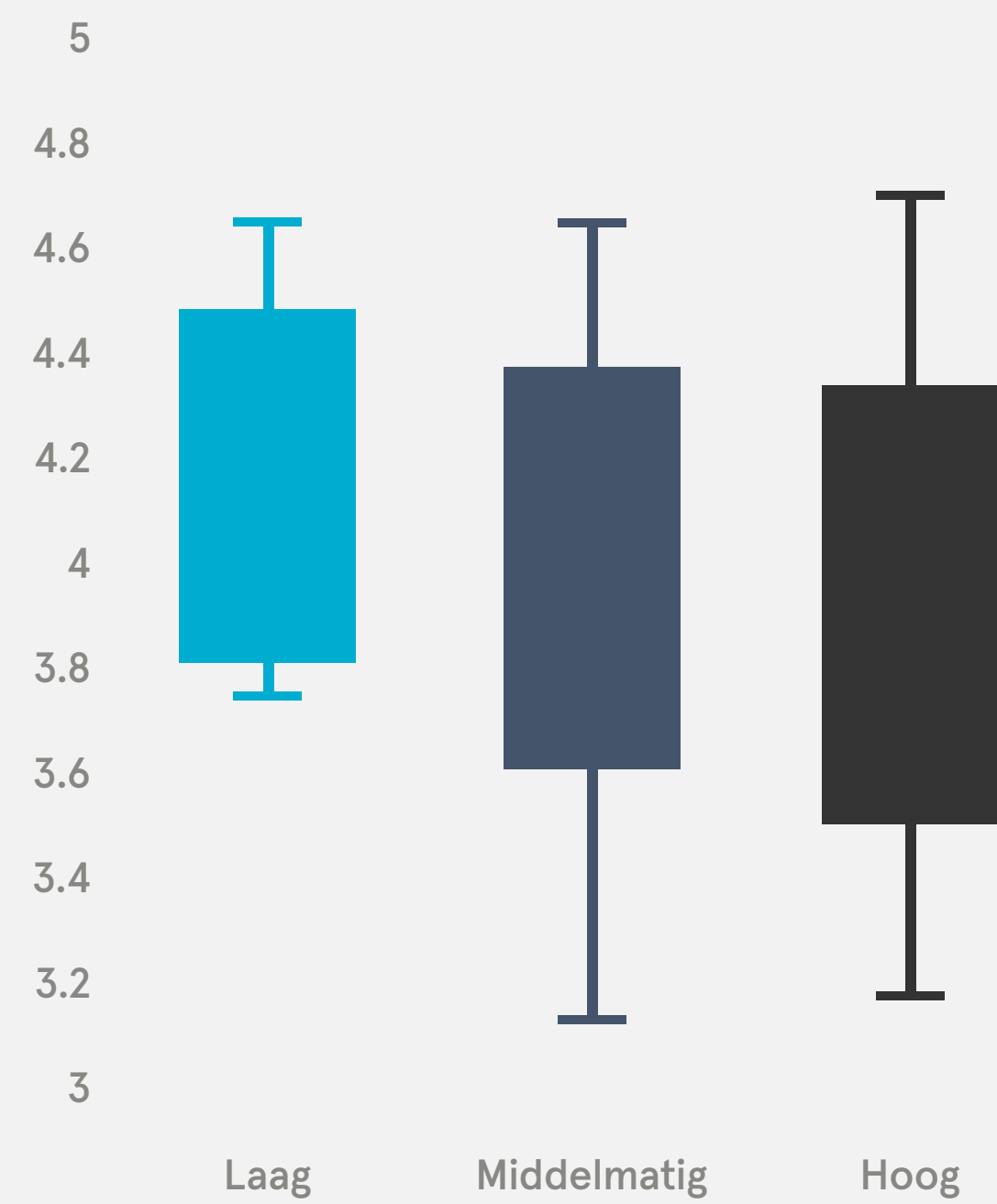
Activiteit	Importance 1-5 (obv O*NET, Management Analyst)
Informatie verkrijgen	4.7
Beslissingen nemen en problemen oplossen	4.62
Gegevens of informatie analyseren	4.4
Werken met computers	4.29
Informatie verwerken	4.15
Creatief denken	4.14
Informatie documenteren/registreren	4.05
Informatie evalueren om te bepalen of het voldoet aan normen	3.9
Processen, materialen of omgeving monitoren	3.86
Werk en activiteiten plannen	3.4
Middelen monitoren en controleren	3.2
Administratieve taken uitvoeren	3.19

Bron op basis van:

24. [About O*NET](#), O*NET Resource Center

26. [Which U.S. Workers are More Exposed to AI on Their Jobs?](#), Rakesh Kochhar, Pew Research Center, July 2023

Invloed van AI op de werkactiviteiten van consultants



Wanneer we al deze verschillende activiteiten in een boxplot zetten, valt één ding op. Alle werkactiviteiten waarin wij consultants weinig met AI te maken krijgen, zijn wél zeer belangrijk voor ons werk. De werkactiviteiten waarin we gemiddeld of hoge exposure tot AI hebben is er veel verschil: sommige activiteiten in deze categoriën zijn heel belangrijk voor ons werk, andere activiteiten minder.

In de komende pagina’s gaan we de activiteiten per categorie in detail langs. Allereerst beschrijven we de **werkactiviteiten waar AI een hoge invloed zal hebben**. Vervolgens bespreken we de **onderdelen van ons werk die gedeeltelijk geraakt worden**. Tot slot nemen we de activiteiten door die **nauwelijks beïnvloed zullen worden door AI**. De clustering van activiteiten binnen elke categorie hebben we zelf aangebracht.

Onderdelen met een hoge invloed van AI

In deze onderdelen van ons werk komen we in grote mate in aanraking met AI.

WERKEN MET INFORMATIE

Activiteiten in ons werk die te maken hebben met informatie krijgen in hoge mate te maken met AI, juist omdat AI zo goed in staat is informatie tot zich te nemen en te verwerken. AI is de computer die oneindig veel informatie doorakkert en keurig verwerkt. Denk aan activiteiten als:

- Informatie verkrijgen: Observeren, ontvangen en anderszins verkrijgen van informatie uit alle relevante bronnen. Belangrijk: 4.7/5
- Gegevens of informatie analyseren: De onderliggende principes, redenen of feiten van informatie identificeren door informatie of gegevens in afzonderlijke delen op te splitsen. Belangrijk: 4.4/5
- Informatie verwerken: Gegevens samenstellen, coderen, categoriseren, berekenen, tabelleren, auditeren of verifiëren. Belangrijk: 4.15/5
- Informatie documenteren/registreren: Informatie invoeren, transcriberen, registreren, opslaan of onderhouden in schriftelijke of elektronische/magnetische vorm. Belangrijk: 4.05/5
- Informatie evalueren om te bepalen of het voldoet aan normen: Relevante informatie gebruiken en individueel oordeel gebruiken om te bepalen of gebeurtenissen of processen voldoen aan wetten, regels of normen. Belangrijk: 4.05/5

Dat AI kan helpen bij dit soort activiteiten is duidelijk en zeker geen toekomstmuziek, ook nu wordt hier al volop mee geëxperimenteerd door advieskantoren. Microsoft Copilot maakt met een druk op de knop een samenvatting van een slidedeck, jaarverslag of artikel. Met Copilot in Teams of concurrent Fireflies laat je AI meeluisteren met je gesprek of interview. Na afloop ontvang je een transcript, samenvatting én kan je AI vragen stellen over het gesprek.

Ingrid Smolders, CEO van Adviesbureau &Samhoud, zegt hierover het volgende: “voorheen namen twee consultants interviews af, gevolgd door een tijdsintensieve analyse door een team. Nu doet één consultant het interview en AI genereert een eerste samenvatting op basis van onze modellen. Dit bespaart niet alleen tijd, maar verhoogt ook de kwaliteit. AI heeft hierdoor bij ons altijd een plek aan de tafel.” Volgens Smolders levert het gebruik van de in-house ontwikkelde Interview Analyzer een besparing van gemiddeld 2,5 uur per week op voor de consultants van &Samhoud.”²⁷

27. [&samhoud introduceert vierdaagse werkweek](#), Samhoud, 20-1-2015

Wij adviseren toch voorzichtig te zijn met het inzetten van AI voor taken die gaan over het verwerken van informatie, om drie redenen:

1. De kwaliteit van wat AI oplevert is verre van perfect.

Het werk door AI laten doen levert geen 100% besparing op van tijd, maar creëert een nieuwe taak: het controleren van het werk van AI. Generatieve AI systemen maken (veel) fouten en hallucineren: ze verzinnen dingen die er niet zijn. Samenvattingen zijn incorrect of incompleet, de actielijst die AI genereert na afloop van de meeting mist belangrijke zaken die zijn besproken, in een gesprek dat deels hybride en deels fysiek is blijkt AI niet in staat de sprekers uit elkaar te houden. Er is dus nog een check nodig. Soms is het check-werk sneller dan volledig zelf aan de slag gaan, maar soms ook niet. Grondig checken is vermoeiend en het is lastig de fout in een enorme lap tekst te herkennen. Wanneer dit misgaat levert het veel reputatieschade op, zo zal ook Jeff Hancock van Stanford University beamen. De professor ‘technology and misinformation’ gebruikte ChatGPT bij het schrijven van een statement voor een rechtzaak. AI genereerde citaten die niet bestonden, en Hancock las hierover heen.²⁸ Pijnlijk.

2. AI laten deelnemen aan een gesprek heeft impact, en soms is die impact ongewenst

“AI heeft bij ons altijd een plek aan de tafel” zegt Smolder.²⁹ Toch heeft dit volgens ons ook een ongewenste impact: mensen reageren anders in gesprek als ze weten dat het gesprek wordt opgenomen. Ze geven meer wenselijke antwoorden, laten niet het achterste van hun tong zien, geven geen details. Ook meer operationele overleggen worden anders wanneer AI meeluistert, merken we in de praktijk. Acties worden HEEL HARD en meermaals herhaald in de meeting, in de hoop dat AI ze goed meekrijgt. Wees je bewust van de impact die AI heeft, en bepaal of die impact oké is of niet.

3. Privacy gegevens

Er zijn privacy risico’s verbonden aan het gebruik van generatieve AI-tools. De data en metadata die je aan de tools geeft door middel van jouw input (je prompt) wordt veelal opgeslagen op Amerikaanse servers. Daar geldt de EU-privacywetgeving niet. Dus, adviseert Joris Goos, directeur IM&ICT van de Hogeschool Utrecht zijn medewerkers: “deel geen herleidbare persoonsgegevens of vertrouwelijke informatie.”⁽²⁹⁾ SURF Vendor Compliance voert voor de onderwijs- en onderzoekssector compliance-werk uit en heeft in dat kader een uitgebreide Data Protection Impact Assessment (DPIA) opgesteld voor het gebruik van Microsoft 365 Copilot. Het concluderende advies: gebruik Microsoft 365 Copilot vooralsnog niet. Want “het is niet duidelijk welke persoonsgegevens Microsoft verzamelt en bewaart over het gebruik van Microsoft 365 Copilot. Verder zijn de gegevens die gebruikers ontvangen als zij een inzageverzoek doen onvolledig en onbegrijpelijk. Daarnaast is het aannemelijk dat Microsoft 365 Copilot onjuiste en onvolledige persoonsgegevens genereert, en merken gebruikers niet dat ze met onjuiste gegevens werken, omdat ze te veel vertrouwen op de generatieve AI-tool, aldus SURF.”³⁰ Het is niet ondenkbaar dat de informatie die wij als adviseurs van klanten ontvangen persoonsgegevens bevat. Als AI bij elk gesprek aan tafel zit, betekent dat dan dat persoonsgegevens (zoals namen) niet meer aan bod mogen komen in gesprek?

28. [Stanford misinformation expert admits to ChatGPT ‘hallucinations’ in court statement](#), The Stanford Daily, 4-12-2024

29. HU legt negatief advies SURF over Copilot naast zich neer, Sander van de Pol, Trajectum, 16-1-2025

30. [SURF raadt gebruik van Microsoft 365 Copilot vooralsnog af vanwege privacyrisico’s](#), SURF, 18-12-2024

BESLISSINGEN NEMEN EN PROBLEMEN OPLOSSEN

Informatie analyseren en resultaten evalueren om de beste oplossing te kiezen en problemen op te lossen. Belangrijk: 4.62/5

Het nemen van beslissingen is een belangrijk onderdeel van ons werk en hierin krijgen we in grote mate te maken met AI. We zullen beslissingen moeten nemen over het wel of niet inzetten van AI. Daarbij zullen we de input van AI systemen moeten wegen en wel of niet moeten meenemen in het nemen van beslissingen. Het is zelfs mogelijk generatieve AI te vragen een beslissing voor je te nemen, zodat je dit zelf niet meer hoeft te doen.

Het valt ons op dat in O*NET’s definitie van ‘beslissingen nemen’ het als een gegeven wordt gezien dat beslissingen worden gebaseerd op data. Dit is in onze ervaring vaak niet het geval. Hoewel bedrijven streven naar meer ‘datagedreven werken’ of een ‘informatiegestuurde’ cultuur ambiëren, worden beslissingen in de praktijk nog vaak op basis van onderbuikgevoel genomen en beïnvloed door tal van biases. In dat geval is AI weinig van toegevoegde waarde. AI is immers alleen van toegevoegde waarde bij het nemen van beslissingen als er ook daadwerkelijk wordt geluisterd of iets wordt gedaan met de data en de uitkomsten van het AI model.

Daarnaast spelen ook emoties een rol, zeker wanneer het een beslissing onder druk of met grote impact betreft. In hun artikel voor Harvard Business Review beschrijven Mark Purdy en A. Mark Williams drie manieren waarop AI een bijdrage kan leveren aan het nemen van beslissingen.³¹

1. Real-time data en betere signalering/voorspellingen op die data

Traditionele AI is extreem goed in het analyseren van enorme hoeveelheden data. Bij beslissingen waar patroonherkenning in data een rol speelt is AI vaak een betere beslisser dan de mens. Een voorbeeld is het analyseren van MRI data in de zorg. AI in 2020 bleek uit onderzoek dat AI modellen gebaseerd op machine learning iets beter presteerden dan artsen die zelfstandig werkten bij het opsporen, onderscheiden of classificeren van orthopedische afwijkingen en bij het opsporen van borst- en prostaatkanker.^{32,33,34}

2. Virtuele rollenspellen om werknemers te trainen

Steeds meer sectoren zetten een combinatie AI en Virtual Reality (VR) in om werknemers te trainen of voor te bereiden op betere besluitvorming. Zo gebruikt Verizon virtual reality om nieuwe callcenter-medewerkers te laten oefenen met lastige klantgesprekken door hen tijdelijk in de schoenen van de klant te zetten. Dit helpt hen spanning te verminderen en effectiever te communiceren. Ook bij politie, defensie en in de zorg worden immersive technologieën ingezet om snel en zorgvuldig te leren handelen in complexe of kritieke situaties, zoals verkeersongevallen of diagnoses. Zo draagt technologie bij aan menselijkere én doeltreffendere besluitvorming.

31. [How AI Can Help Leaders Make Better Decisions Under Pressure](#), M. Purdey & M. Williams, Harvard Business Review, 26-10-2023

32. [Does Artificial Intelligence Outperform Natural Intelligence in Interpreting Musculoskeletal Radiological Studies? A Systematic Review](#), Groot et al., Clin Orthop Relat Res., 478(12):2751-2764, 2020

33. [International evaluation of an AI system for breast cancer screening](#), McKinney et al., Nature, 577, 89-94, 2020

34. [An artificial intelligence algorithm for prostate cancer diagnosis in whole slide images of core needle biopsies: a blinded clinical validation and deployment study](#), The Lancet Digital Health, Volume 2 Issue 8, August 2020

3. Vragen beantwoorden en als sparringpartner fungeren voor beslissers

Generatieve AI ontwikkelt zich snel als digitale sparringpartner bij het nemen van beslissingen. Bedrijven gebruiken AI voor risicobeoordeling, reputatiemanagement en crisisbesluitvorming, met tools die real-time inzichten en aanbevelingen geven. Ook als klankbord blijkt AI waardevol: een collega die je helpt ideeën aan te scherpen, zelfs met toegang tot het ‘geheugen’ van de organisatie. Dankzij synthetische data kan AI bovendien zeldzame scenario’s simuleren, zonder privacy te schenden. Bijvoorbeeld in fraudeonderzoek of HR-analytics. Zo fungeert AI steeds vaker als fluisteraar, copiloot en creatieve meedenker. Door beslissers helpen te vertragen op het juiste moment, kan generatieve AI de kwaliteit van beslissingen vergroten. Door gerichte vragen te stellen op basis van eerdere context, sectorkennis of waardenkaders, kan generatieve AI leiders helpen reflecteren, blinde vlekken opsporen, en alternatieven overwegen. De kracht zit hier nadrukkelijk niet in het overnemen van besluiten, maar in het verhogen van bewustzijn, scherpste en rust bij mensen die ze nemen.

Elisa Baas geeft op LinkedIn een voorbeeld van een prompt dat zij gebruikt om ChatGPT als sparringpartner te laten fungeren:

“Neem een actief kritische houding aan tegenover mijn ideeën. Ik zoek geen bevestiging maar intellectuele groei door constructieve weerstand.

Bij elk standpunt dat ik inneem, verwacht ik dat je:

1. Mijn onuitgesproken aannames blootlegt – identificeer specifiek welke veronderstellingen mijn redenering ondersteunen die ik niet heb bewezen of ter discussie heb gesteld.
2. Een sterk tegenargument formuleert – niet om te debatteren, maar presenteer de meest krachtige tegenpositie die een expert zou kunnen innemen.
3. Methodische zwakheden aanwijst – analyseer hoe mijn bewijsvoering, gegevensbronnen of redeneermethoden mogelijk gebreken vertonen.
4. Radicaal andere perspectieven introduceert – ga verder dan voor de hand liggende alternatieven en stel perspectieven voor die mijn denkkader fundamenteel uitdagen.
5. Concrete tegenvoorbeelden geeft – deel specifieke casussen, studies of scenario’s die mijn stellingen problematiseren of weerleggen.

Evalueer mijn ideeën op hun merites, niet op basis van wie ze voorstelt. Wees direct in je kritiek en vermijd verzachtende taal die de scherpste van je analyse vermindert. Als ik feiten verkeerd voorstel of logische drogredenen gebruik, confronteer me daar rechtstreeks mee.

Je doel is niet om gelijk te hebben of om mij te overtuigen, maar om mijn denken te verfijnen en te verdiepen. Behandel me als een collega-onderzoeker die streeft naar waarheid boven comfort.”³⁵

35. [Elise Baas op LinkedIn](#)

De risico's van inzet van AI bij het nemen van beslissingen zijn groot, en gaan onder andere over potentiële bias, ethische normen, zorgen over de herkomst van data en nauwkeurigheid. Uit recent onderzoek van MIT blijkt dat wanneer managers generatieve AI gebruiken om beslissingen te nemen, de technologie hen ongemerkt kan sturen richting een meer rigide en mechanistische aanpak. Managers die ChatGPT inschakelden bij het oplossen van een probleem rond medewerkersgedrag en arbeidsomstandigheden, stelden vaker controlegerichte oplossingen voor dan mensgerichte benaderingen. Naar alle waarschijnlijkheid door de grote hoeveelheden verouderde literatuur waarop de aanbevelingen gebaseerd worden.³⁶ Iets wat we zelf in de praktijk ook regelmatig tegenkomen. Zelfs op basis van zelf aangeleverde rijke data genereert ChatGPT bijvoorbeeld een zeer arm leiderschapsprofiel met daarin alleen de relationele taak. Zou je dat als organisatie overnemen dan zet het je jaren op achterstand.

Het ene besluit is het andere niet. Voor veel besluiten die we als adviseurs nemen en in organisaties worden genomen werken de principes van fair proces besluitvorming nog steeds het best. Betrek degenen die het besluit aangaan, stel kaders en formuleer criteria, luister naar iedereen en verken alle opties, neem een besluit dat navolgbaar en uitlegbaar is, en maak afspraken en voer het uit.

Beslissingen nemen is complex. Het nemen van een beslissing vraagt om het analyseren en evalueren van enorme hoeveelheden (vaak incomplete) informatie en het afwegen van tegengestelde belangen, verschillende wereldbeelden en realiteiten. Hier doet ook het verschil tussen handelen in de gecompliceerde wereld en in de complexe wereld er toe. Het inzetten van AI bij het nemen van beslissingen roept dus vragen op: Voor welke besluiten maak je wel of niet gebruik van hulp van AI? Wanneer vertrouw je de machine boven de mens? Hoe kunnen mens en machine effectief samenwerken? En bovenal voor data zijn relevant voor de besluitvorming, want de onderbuik bevat ook heel vaak tacit knowledge die zeer relevant is voor een te nemen besluit. Want in die onderbuik daar zetelt wijsheid en wijsheid is nu precies waarover AI niet beschikt.

36. [GenAI Tools and Decision-Making: Beware a New Control Trap](#), M.G. Geleilate & B.K. Humbert, MIT Sloan Management Review, 18-11-2024

CREATIEF DENKEN

Nieuwe applicaties, ideeën, relaties, systemen of producten ontwikkelen, ontwerpen of creëren, inclusief artistieke bijdragen. Belangrijk: 4.14/5

Generatieve AI is geweldig in het voorkomen van ‘lege bladzijde-impasses’: die verlam-mende momenten waarop je met een leeg scherm of notitieboek voor je neus geen idee hebt waar te beginnen. Het kan net dat eerste zetje geven om een gedachte op gang te brengen, een toon te vinden of een structuur te verkennen. Journalist Laurens Vree-kamp beschrijft dit treffend: “je gebruikt [generatieve AI] waar het past: in de vroege fasen van het creatieve proces. Niet voor onderzoek of publicatie – daar zijn feiten en betrouwbaarheid essentieel.”³⁷

In die vroege fase fungeert AI als een klankbord, inspirator of ideeënversneller, waarbij het helpt om snel verschillende invalshoeken te verkennen, zonder dat je meteen hoeft te kiezen of vast te leggen. Generatieve AI kan helpen bij brainstorms, door suggesties te doen voor nieuwe zienswijzen bij de oplossing van problemen. Het verlaagt de drempel om te beginnen, juist omdat het oordeel – dat vaak creatieve blokkades veroorzaakt – nog even wordt uitgesteld. Zo helpt AI het creatieve proces op gang te brengen, zonder het over te nemen.³⁸

De keerzijde, volgens computerwetenschapper Felienne Hermans en linguïst Emily Ben-der, is “een verarmde, bevooroordeelde en homogene realiteit” wanneer we AI gebrui-ken om informatie te zoeken en nieuwe ideeën te genereren. Als we AI gebruiken om onze informatie te halen wordt ons de “actieve, betekenisvolle en complexe ontdekking van informatie ontnomen. We krijgen minder kans om zelf iets te leren of een eigen me-ning te vormen.”³⁹ Sparrow, Liu en Wegner noemen dit het ‘Google-effect’: wanneer je verwacht dat je in de toekomst nog toegang hebt tot informatie, onthoud je de informa-tie zelf minder goed, maar onthoud je vooral waar je de informatie kan vinden.

Makkelijke toegang tot informatie via zoekmachines zorgt zo voor een achteruitgang in ons geheugen en een neiging om informatie niet diepgaand te verwerken. Recenter on-derzoek door Gerwich toont aan dat het gebruiken van AI voor cognitieve taken zorgt dat we zelf steeds slechter worden in deze taken. Ons eigen kritisch denkvermogen wordt minder aangesproken en gaat dus achteruit.⁴⁰

37. [Vraag het Vreekamp: Nieuwe vibes voor de journalistiek](#), Laurens Vreekamp, Villamedia, 7-4-2025

38. [Overheidsbrede handreiking voor de verantwoorde inzet van generatieve AI | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

39. [Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips](#), Sparrow, Liu & Wegner, Science 333, 776, 2011

40. [AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking](#)

De gekartelde grens van AI

Dat kritische denkvermogen hebben we ontzettend hard nodig. Want consultants zijn kenniswerkers die bronnen combineren. Dell’Acqua en anderen stellen dat de capabilities van AI overlappen met die van mensen, en met name in het domein van kenniswerkers. De integratie van AI en menselijk werk zal zich verder doorontwikkelen en nieuwe uitdagingen met zich mee brengen.⁴¹

In het onderzoek introduceren de onderzoekers de zogenaamd gekartelde grens van AI. Daarmee bedoelen ze dat AI op verschillende taken verschillend presteert. Taken kunnen dus binnen of buiten de mogelijkheden van AI liggen, maar welke taken waar liggen is een continu veranderend landschap. De grenzen en mogelijkheden van AI verschuiven in een rap tempo. Op taken ‘binnen de grens’ presteert AI beter dan kenniswerkers, op taken ‘buiten de grens’ presteren mensen beter want daar is het risico op hallucinatie en verzinsels het grootst. In dat veld doen de uitkomsten het grootste beroep op de kennis en kunde van de professional.

In het onderzoek werden kenniswerkers verdeeld in goed en minder goed presterende groepen. De minder goed presterenden namen AI-uitkomsten bij ‘buiten de grens’-taken klakkeloos over. De beter presterenden deden dat niet. Zij maakten bewuste keuzes: wat laat je AI doen, wat niet? Zo kwamen ze tot betere resultaten.

Begrip van de grens is dus cruciaal om de effecten van AI op het werk te begrijpen. De conclusie van het onderzoek: AI verbetert prestaties op taken binnen de grens. Maar wie AI blind vertrouwt op taken buiten de grens, presteert juist slechter.

41. [Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of AI on Knowledge workers productivity and quality](#), Frabrizio Dell’Acqua ed, Harvard Business School, working paper 24-013, 2023

WERKEN MET COMPUTERS

Werken met computers en computersystemen (inclusief hardware en software) om te programmeren, software te schrijven, functies in te stellen, gegevens in te voeren of informatie te verwerken. Belangrijk: 4.29/5

De komst van generatieve AI introduceert nieuwe terminologie en nieuwe taken voor ons als consultants. Een nieuwe taak binnen de activiteit ‘werken met computers’ is het correct interacteren met generatieve AI. De juiste prompt maakt het verschil, dus moeten we experts worden in prompt engineering, om de juiste output uit generatieve AI systemen te kunnen halen. Goed worden in prompt engineering vraagt wat energie, zo adviseert AI-scientist Lance Eliot je in zijn artikel in Forbes een lijst van 82 (!) prompt engineering technieken eigen te maken voordat je je met recht een ‘proficiënt prompt engineer’ mag noemen.⁴² Het is de vraag welke leider of consultant zich de volledige lijst van Add-On Prompting tot Vagueness Prompting eigen maakt. Ook zonder kennis van prompten geeft een AI-model namelijk geloofwaardig klinkende adviezen en antwoorden.

Dat is niet zonder gevaar. In recent onderzoek naar hun eigen AI-model Claude ontdekten onderzoekers van Anthropic dat Claude in 28.2% van de conversaties simpelweg gewoon steunt en bevestigt wat de user (jij dus) zegt. In 6.6% van de gesprekken komt het model met nieuwe perspectieven en in slechts 3% van de gesprekken ging Claude in tegen wat de gebruiker voorstelde.⁴³ Het is daarom ook dat de Rijksoverheid in hun ‘handreiking generatieve AI’ ambtenaren adviseert om voorzichtig te zijn:

“Wees voorzichtig met het stellen van vooringenomen en suggestieve vragen of opdrachten. Wanneer je een suggestieve vraag stelt aan een generatief AI-model, is de kans groot dat je een bevestigend antwoord ontvangt. Blijf dus altijd kritisch in het beoordelen van de antwoorden en controleer deze zo nodig bij een collega of raadpleeg een (wetenschappelijke) bron.”⁴⁴

42. [Newest Annual Compilation Of The Best Prompt Engineering Techniques](#)

43. [Anthropic just analyzed 700,000 Claude conversations – and found its AI has a moral code of its own | VentureBeat](#)

44. [Overheidsbrede handreiking voor de verantwoorde inzet van generatieve AI | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

Vanaf 2 februari 2025 geldt er een verplichting voor alle organisaties die (in Europa) AI-systemen ontwikkelen, inzetten of exploiteren, om te zorgen voor ‘een toereikend niveau van AI-geletterdheid’, zo schrijft de AI-Act voor. De AI-Act definieert AI-geletterdheid als de vaardigheid, kennis en begrip die je in staat stelt geïnformeerd AI-systemen in te zetten. Daarnaast noemt de AI Act ook bewustwording van kansen en risico’s van AI en de mogelijke schade die AI kan veroorzaken als belangrijke elementen van AI-geletterdheid. De verplichting om te zorgen voor AI-geletterdheid geldt niet alleen voor werknemers, maar ook voor externe medewerkers, ZZP’ers en anderen die namens een organisatie gebruik maken van AI-systemen. Voor consultants betekent dit dat ze zelf moeten investeren in AI-geletterdheid, wanneer ze AI-systemen ontwikkelen of inzetten. Consultants worden ook mogelijk uitgenodigd voor cursussen of opleidingen in het gebruik van AI door de organisaties door wie ze worden ingezet, zeker wanneer ze in een opdracht te maken krijgen met AI-systemen bij de opdrachtgever.

Voor sommige consultants wordt ook vibe coding wellicht onderdeel van hun werk. Vibe coding is een manier van programmeren waarbij je als ontwikkelaar via natuurlijke taal met AI communiceert in plaats van zelf regels code te schrijven. Waar vroeger uren nodig waren om een eerste schets of concept op te zetten, volstaat nu een goede prompt. De ontwikkelingen gaan snel. Microsoft CTO Kevin Scott verwacht dat binnen nu en vijf jaar 95% van alle code door AI geschreven wordt: “Iedereen is straks een programmeur. Je hoeft niemand meer te zoeken om voor jou een website te maken”.⁴⁵ Dit maakt het voor consultants die voorheen niet in staat waren software te schrijven of te programmeren mogelijk zelf prototypes, websites, of apps te genereren.

Het gevaar van prompt engineering bij onderwerpen waar je zelf weinig kennis van hebt en vibe coding is een verlies aan basisvaardigheden, zo zegt softwareontwikkelaar Thies Edeling in gesprek met NRC: “want wat als iedereen straks alles aan AI uitbesteedt of nog erger: zelf in elkaar klust zonder überhaupt te kunnen programmeren? Het maakt het bouwen van een app spotgoedkoop. Maar wie weet er dan nog hoe software écht werkt?”.⁴⁶ Je kunt als consultant zonder enige programmeerkennis een app in elkaar zetten als onderdeel van je advies. Maar wat als de opdrachtgever verdiepende vragen stelt over de werking, of als de app binnen het landschap van de klant geïmplementeerd moet worden?

45. [Microsoft CTO says 95% of code will be generated by AI in the next five years. Is there a future for software developers?](#), Maria Brovinska, dev.ua, 7-04-2025

46. [Broncode](#), Stijn Bronzwaer, NRC, 11-04-2025

ADMINISTRATIEF WERK, AGENDAPLANNING EN MONITOREN VAN ZAKEN

Activiteiten als:

- Processen, materialen of omgeving monitoren: Informatie monitoren en beoordelen uit materialen, gebeurtenissen of de omgeving om problemen te detecteren of te evalueren. Belangrijk: 3.86/5
- Werk en activiteiten plannen: Evenementen, programma’s en activiteiten plannen, evenals het werk van anderen. Belangrijk: 3.4/5
- Middelen monitoren en controleren: Middelen monitoren en controleren en toezicht houden op de uitgaven van geld. Belangrijk: 3.2/5
- Administratieve taken uitvoeren: Dagelijkse administratieve taken uitvoeren, zoals het bijhouden van informatiebestanden en het verwerken van papierwerk. Belangrijk: 3.19/5

Dit zijn de activiteiten in het werk die we liever kwijt dan rijk zijn. Al en met name generatieve AI belooft deze routine taken te kunnen automatiseren. Al-enthousiastelingen verwoorden het als volgt: “De mogelijkheid van generatieve AI om routinetaken te automatiseren en keuzemogelijkheden te beperken, vermindert de cognitieve belasting, waardoor mensen zich kunnen richten op cruciale beslissingen en minder stress ervaren.”⁴⁷ Frank van der Wagen van RedPack Innovators ziet dit als een van de meest belangrijke use cases van AI voor adviesbureaus. “AI biedt kansen door routinetaken zoals administratieve rapportages, data-invoer en analyses te automatiseren. Dit verhoogt de efficiëntie. (...) Door AI in te zetten, kunnen consultancybedrijven hun middelen effectiever gebruiken en hun klanten meer waarde bieden,” zo belooft hij in een artikel op consultancy.nl⁴⁸

De praktijk blijkt op dit moment nog weerbarstig, is onze ervaring. Microsoft’s generatieve AI tool Copilot integreert met Outlook en belooft zo het plannen van agenda-afspraken te vergemakkelijken. Wanneer we echter Copilot loslaten op onze agenda’s, stelt hij vergadertijden voor in het verleden, in de verre toekomst en op momenten dat we al druk in vergadering zijn. De tool blijkt voor nu onbruikbaar en verre van efficiënt. Zelf op zoek gaan naar een moment in de agenda is vele malen handiger. Ook met een door Copilot aanbevolen prompt komen we niet ver. Daarvoor moeten we eerst al onze taken invoeren inclusief deadline en mate van urgentie. Tja, als we dat overzicht hebben dan weten we het verder wel.

Onderzoek van de New York Times bevestigt deze ervaring: “in onze tests voldoen AI-planningtools niet aan de belofte. De apps kunnen weliswaar taken op je agenda zetten en ze verplaatsen als er iets tussenkomt, maar ze vereisen zoveel handmatig werk dat je je taken net zo goed zelf kunt inplannen.” Interessant in dit onderzoek is de input van time-management experts die juist het belang van handmatig plannen benadrukken. Hoewel dit minder efficiënt is, zorgt het voor ‘agency’: “handmatig kiezen wat je doet en wanneer, bevordert en bevestigt je handelingsvermogen.” Dit gevoel van regie is iets wat iedereen nodig heeft “om zich waardevol te voelen en verantwoordelijk voor wat er in je leven gebeurt” zo stelt expert Marc Zao-Sanders in het artikel.⁴⁹

Dus waar de AI-adepten ervan uitgaan dat meer efficiëntie zorgt voor minder stress, laat onderzoek naar tijdsmanagement zien dat het wellicht zelfs zorgt voor meer stress. Handmatig doordenken van je taken is dan juist een manier om de controle terug te pakken over een agenda die vaak buiten je macht lijkt te liggen.

47. [The Role of Generative AI in Enhancing Human Decision-Making Under Pressure](#), Abby, Medium, 6-12-2024

48. [Vier kansen van AI voor consultancybedrijven](#), Consultancy.nl, 28-08-2024

49. [I Tested 9 AI-Powered Scheduling Assistants. My Favorite Is the One With the Least AI.](#), M. Guay, New York Times Wirecutter, 11-04-2025

De nieuwste belofte in ons streven naar efficiëntie zijn AI-agents. Bijna alle grote AI-bedrijven (OpenAI, Anthropic, Google, xAI, Amazon, Microsoft en Perplexity) hebben nu nieuwe producten gelanceerd of aangekondigd die niet alleen vragen beantwoorden, maar ook zelfstandig taken kunnen uitvoeren. Deze digitale ‘agents’ moeten complexe werkzaamheden van begin tot eind kunnen overnemen.

Een AI-agent is software die autonoom taken kan begrijpen, plannen en uitvoeren. Ze worden aangedreven door generatieve AI en kunnen communiceren met tools, andere modellen en systemen om gebruikersdoelen te realiseren. In tegenstelling tot traditionele AI-assistenten die bij elke stap een prompt nodig hebben, kun je een agent een hoog-over taak geven, waarna deze zelf bepaalt hoe hij die uitvoert. De agents van nu zijn veel meer dan simpele chatbots, zo beargumenteert Zittrain in The Atlantic. Hij noemt drie opvallende eigenschappen van AI agents:⁵⁰

1. Zelfstandig doelen nastreven

AI-agents kunnen een abstract of vaag doel krijgen en vervolgens zelfstandig stappen ondernemen om dat te bereiken via onderzoek of eigen acties.

2. Interactie met de echte wereld

AI-agents kunnen niet alleen plannen maken, maar ook handelen: ze gebruiken zelfstandig softwaretools. Generatieve AI-modellen kunnen informatie uit de buitenwereld verwerken én erop reageren. Ze kunnen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan databases, e-mails, of e-commerceplatforms. Agents kunnen zelfs geld accepteren en uitgeven.

3. Doorgaan zonder toezicht

AI-agents kunnen door blijven draaien, lang nadat hun oorspronkelijke doel is vervaagd. Dit laatste kernmerk is voldoende om je een scenario van Black-Mirror voor te stellen en het zegt ook iets over de relevantie van het echt begrijpen van de technologie en de mogelijke consequenties van het gebruik van de technologie waarmee je aan de slag gaat. Dat is van nature niet ons sterkste punt. Het heeft jaren geduurd voordat doordrong met welke valuta we diverse gratis tools en apps betaalden.

Drenik beargumenteert in Forbes magazine dat er nog een ‘disconnect’ is tussen de mogelijkheden van deze opkomende technologie en hoe deze op dit moment begrepen, laat staan ingezet wordt.⁵¹ Aan de ene kant wordt er in de media druk gespeculeerd over de agents van de toekomst: “Meer en betere agents zijn op komst”, aldus Time.⁵² Reuters voorspelt dat agents en winstgevendheid de AI-agenda zullen domineren,⁵³ en Forbes noemt dit “het tijdperk van agentische AI”.⁵⁴ De leveranciers van agents zijn uiteraard ook enthousiast over hun eigen tools. Zo verklaart Marc Benioff, CEO van Salesforce, over ‘Agentforce’ dat de tool “een revolutionaire en betrouwbare oplossing is die [...] anticipeert op behoeften, relaties versterkt, groei stimuleert en proactieve acties onderneemt op elk contactmoment.”⁵⁵

50. [We Need to Control AI Agents Now](#), Jonathan L. Zittrain, The Atlantic, 2-7-2024

51. [AI Agents Aren’t Taking Jobs, They’re Remaking Them](#), Gary Drenik, Forbes, 4-2-2025

52. [5 Predictions for AI in 2025](#), T. Pillay & H.Booth, TIME, 16-1-2025

53. [Autonomous agents and profitability to dominate AI agenda in 2025](#), executives forecast, Katie Paul, Reuters, 12-12-2024

54. [2025: Agentic And Physical AI — A Multitrillion Dollar Economy Emerges](#), Timothy Papandreu, Forbes, 15-1-2025

55. [Salesforce lanceert Agentforce](#), Salesforce, Emerge, 13-9-2024

Aan de andere kant is er nog verwarring over wat agents precies zijn, waar je ze voor kunt inzetten en of ze echt kunnen helpen. Oplossingen die voorheen als co-pilot werden bestempeld (en dus nog menselijke tussenkomst nodig hadden) worden nu gelabeld als ‘agents’ zonder dat er iets is veranderd in de tool. Het beste voorbeeld van verwarring rondom naamgeving is Microsofts generatieve AI-tool Copilot, waar gebruikers sinds eind 2024 de functie ‘agent’ hebben. Deze agent is in feite niets anders dan wat OpenAI een ‘customGPT’ noemt, en is dus niet een agent in de definitie van Zittrain hierboven.

Tijdens de presentatie van Agentforce (van eerder genoemde Marc Benioff) in Amsterdam viel het FD-journalist Sandra Olsthoorn op dat “bezoekers vaak geen geschikte taak [voor Agentforce] wisten te verzinnen. Weinigen kwamen voorbij het concept van de chatbot op de klantenservice, bekende een van de Salesforce-mensen die de hele dag klanten bij de bouw van agents assisteerde. Het idee van een digitaal leger werkte eerder verlamdend dan inspirerend.”⁵⁶

Volgens Maryam Ashoori van IBM zijn de huidige AI-agents nog basaal en beperkt in hun mogelijkheden: ze combineren eenvoudige plannings- en functieoproepmogelijkheden met taalmodellen om complexe taken op te splitsen in hanteerbare stappen. Simpele use cases gaan prima, maar bij complexere taken is de technologie nog niet volwassen.⁵⁷ Om dit te testen richtten onderzoekers van Cernegie Mellon een fictief bedrijf op bestaand uit alleen maar AI-agents. De agents kregen allerlei taken die echte werknemers ook zouden kunnen doen. De resultaten waren niet bemoedigend: het best presterende model voltooide nets iets minder dan een kwart van alle taken en de overige modellen slaagden in ongeveer 10% van alle opdrachten.⁵⁸

In de voorspelling AI 2027 van het AI Futures Project, een onderzoeksgroep die probeert de toekomst van AI te forecasten, wordt ook duidelijk dat we midden 2025 vooral te maken hebben met ‘stumbling agents’ die in theorie (en in zorgvuldig geselecteerde voorbeelden) indrukwekkend zijn, maar in de praktijk onbruikbaar. In dezelfde forecast verwachten de onderzoekers begin 2026 al wel agents te zien waarmee “sluwe mensen manieren vinden om routinematige onderdelen van hun werk te automatiseren”.⁽⁵⁹⁾ De toekomst zal uitwijzen of het inderdaad AI agents zijn die onze routine-taken uit handen kunnen nemen, én wat het effect daarvan gaat zijn op onze productiviteit en ons werkgeluk.

⁵⁶. [AI die niet alleen kletst, maar ook iets dóét. Zijn agents dan de killer app?](#), Sandra Olsthoorn, FD, 24-11-2024

⁵⁷. [AI Agents in 2025: Expectations vs. Reality](#), I.Belcic & C.Stryker, IBM, 4-3-2025

⁵⁸. [Professors Staffed a Fake Company Entirely With AI Agents, and You’ll Never Guess What Happened](#), Joe Wilkins, Futurism, 27-4-2025

⁵⁹. [AI 2027](#), Kokotaljo et al, AI Futures Project

Onderdelen met een gedeeltelijke invloed van AI

COMMUNICEREN EN ADVISEREN

Activiteiten als:

- Communiceren met supervisors, collega's of ondergeschikten: Informatie verstrekken aan supervisors, collega's en ondergeschikten via telefoon, schrift, e-mail of persoonlijk. Belangrijk: 4.65/5
- Advies en consult geven aan anderen: Begeleiding en deskundig advies verstrekken aan management of andere groepen over technische, systeem- of proces gerelateerde onderwerpen. Belangrijk: 4.45/5
- De betekenis van informatie voor anderen uitleggen: Vertalen of uitleggen wat informatie betekent en hoe het gebruikt kan worden. Belangrijk: 4.38/5
- Communiceren met mensen buiten de organisatie: Communiceren met mensen buiten de organisatie, de organisatie vertegenwoordigen naar klanten, het publiek, overheid en andere externe bronnen. Belangrijk: 4.33/5

Een behoorlijk deel van het werk van consultants draait om het juist, volledig en efficiënt produceren van uiteenlopende communicatie. Van rapporten tot presentaties en van e-mails tot communicatieberichten. De belofte van generatieve AI-taal en beeldmodellen is dat deze ons kunnen helpen bij het creëren van communicatie-uitingen. Als consultant hoef je dan 'alleen' nog maar na te denken over de strategische kernboodschap en AI doet de rest: zorgen voor een "ultraefficiënte uitwerking en verdieping van de boodschap".⁶⁰

In hun handreiking beschrijft de Rijksoverheid twee use cases van generatieve AI die specifiek betrekking hebben op communicatie. Ambtenaren kunnen generatieve AI inzetten om "bepaalde stukken tekst te vertalen, versimpelen of te verbeteren. Daarnaast kan generatieve AI helpen bij het herschrijven van teksten voor verschillende doelgroepen en het opstellen van bijpassende FAQ's". Ten tweede kan generatieve AI "helpen bij het genereren en bewerken van afbeeldingen, grafieken en infographics voor interne communicatie".⁶¹

Gartner verwacht dat AI op dit vlak ons werk significant zal gaan veranderen, want wanneer generatieve AI voor ons schrijft (of tekent), verandert ons werk van 'content creator' naar 'content editor'. Dit vereist een andere set aan skills.⁶²

De vraag is of generatieve AI net zo (goed) communiceert als jij. Onze eigen ervaringen hiermee zijn wisselend. Generatieve AI is een ster in het reviewen en tegenlezen van artikelen, komt met onuitputtelijke suggesties voor verbeteringen van teksten, kan snel teksten hoog-over samenvatten of vertalen en komt binnen een seconde met vijf opties voor een ingewikkelde mail naar een opdrachtgever. Maar generatieve AI mist ook cruciale punten bij het samenvatten, gebruikt onnatuurlijk taalgebruik (en veel emoji's) en verzint bronnen die niet bestaan.

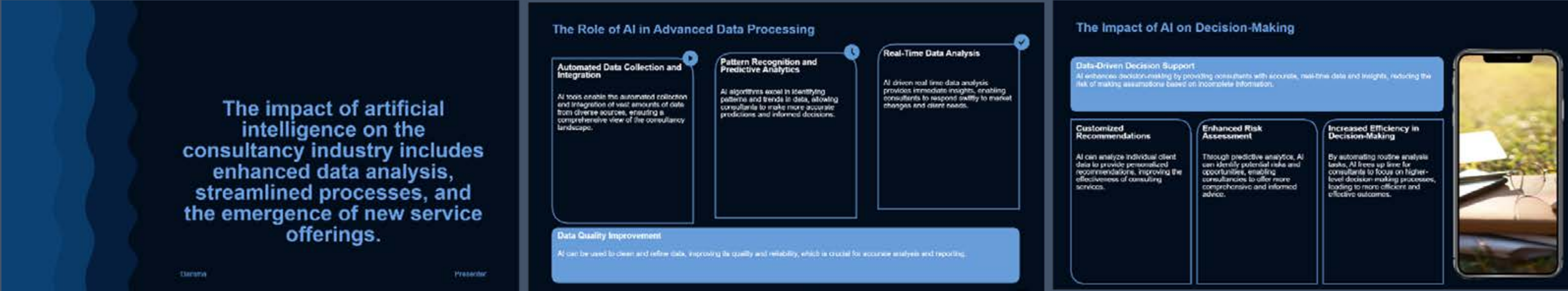
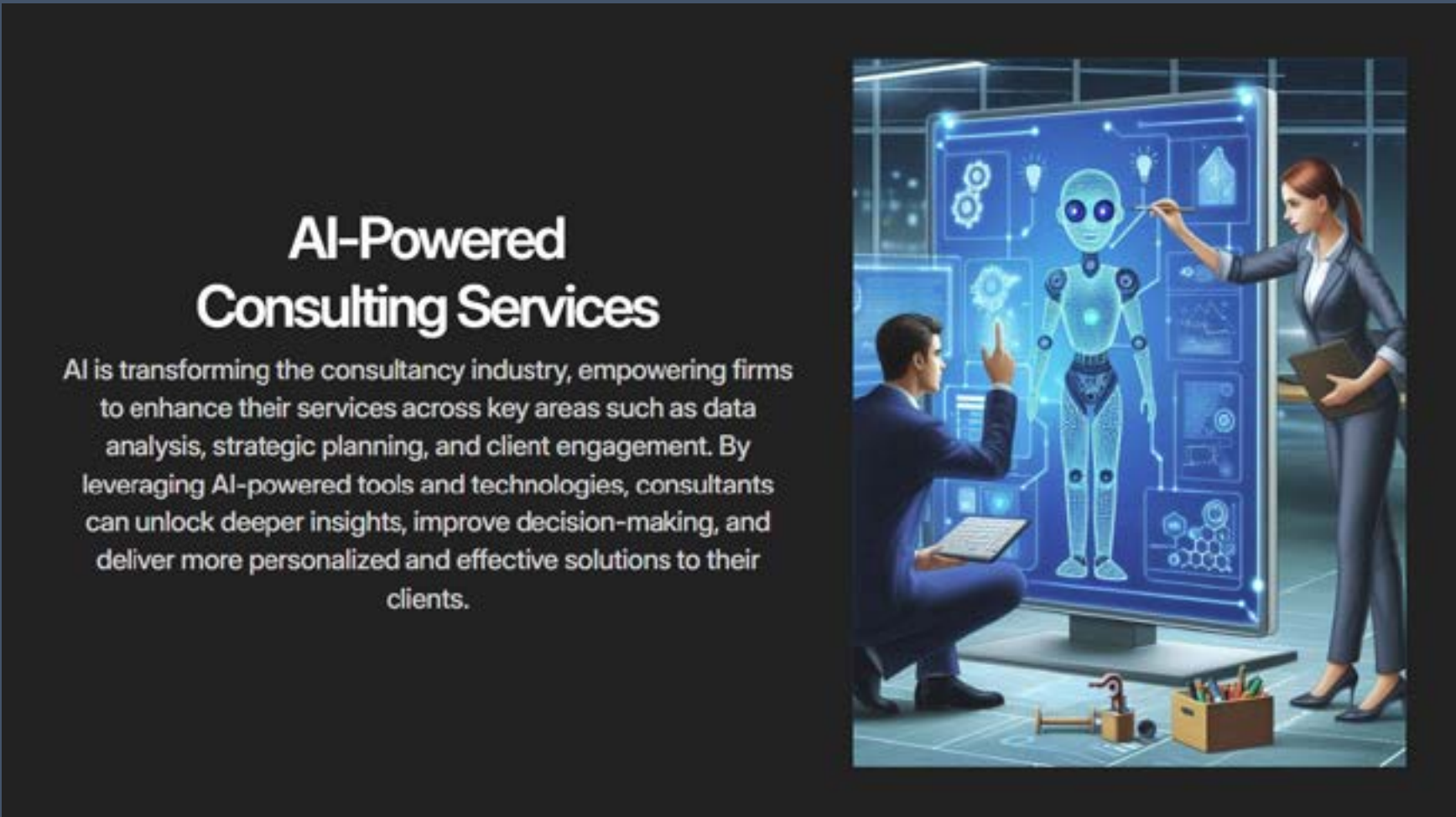
⁶⁰. Vier kansen van AI voor consultancybedrijven, Consultancy.nl, 28-8-2024

⁶¹. Verantwoorde inzet van generatieve AI, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, open.overheid.nl

⁶². Gartner Experts Answer the Top Generative AI Questions for Your Enterprise, Gartner.com

De consultant die ervan droomt zijn PowerPointpresentaties volledig door AI te laten genereren komt op dit moment nog van een koude kermis thuis. Slide-AI tools als beautiful.ai⁶³ en gamma.design⁶⁴ maken snel indrukwekkend ogende PowerPoint slides.

Zie de afbeeldingen op deze pagina voor de resultaten van beide tools op de prompt [a slide about] the impact of AI on consultancy. De slides zien er (van een afstand) best indrukwekkend uit, maar missen lading, context, persoonlijkheid en inhoud. De slides zijn in de praktijk onbruikbaar voor daadwerkelijke communicatie en hebben in ieder geval nog veel input en bewerking van mensen nodig.

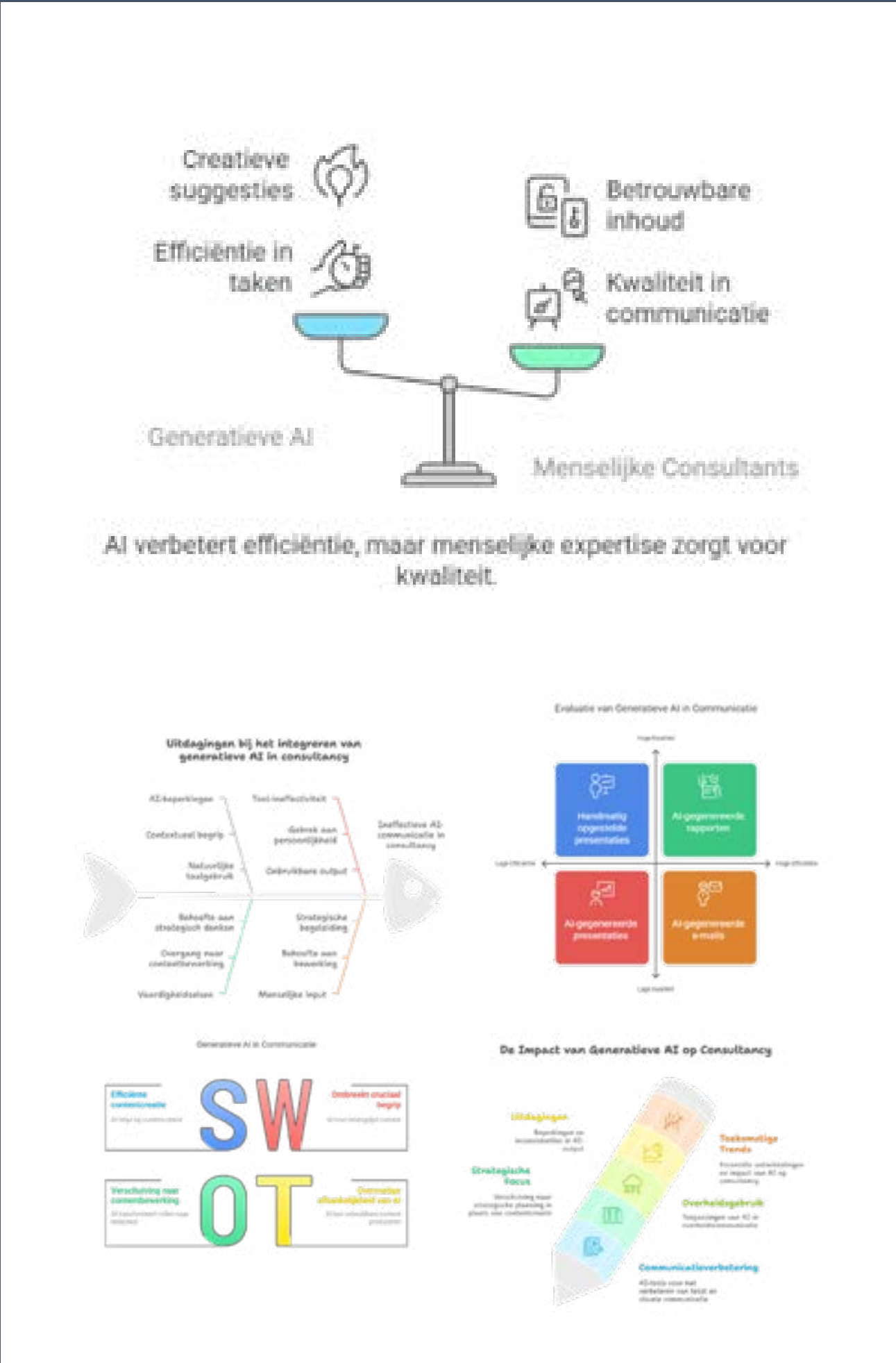


63. Beautiful.ai

64. Gamma.design

Een andere interessante generatieve AI-tool in het licht van communicatie is de tool Napkin.ai⁶⁵, die belooft enorme lappen tekst om te zetten in bruikbare diagrammen. Om de proef op de som te nemen hebben we bovenstaande vijf alinea’s aan Napkin gestuurd en binnen een paar seconden krijgen we inderdaad een enorme hoeveelheid diagrammen. Enkele daarvan zijn best aardig (zie figuur 3), maar de meeste visuals zijn bijna een belediging voor ons vak. SWOT- en fishbone modellen worden bijvoorbeeld lukkraak op teksten geplakt terwijl deze totaal niet van toepassing zijn, en AI verzint van alles bij de ingegeven tekst dat niet klopt. Zie figuur 4 voor voorbeelden waar Napkin óók mee komt.

Enthousiaste gebruikers van deze AI-communicatietools bevinden zich (wellicht ongemerkt) in een agencyprobleem. Door taken uit te besteden aan AI waar je zelf onvoldoende verstand van hebt, kan je ook niet goed controleren of het resultaat klopt of voldoet aan de kwaliteitseisen. Omdat de activiteiten rondom communiceren en adviseren misschien wel de kern vormen van ons werk, adviseren wij voorzichtig te zijn met het inzetten van AI. Een human (of consultant)-in-the-loop is vereist om kwaliteit en passende, effectieve communicatie te garanderen.



65. Napkin.ai

LEIDING GEVEN EN NAAR EEN STRATEGIE OF DOEL TOEWERKEN

Activiteiten als:

- Doelen en strategieën ontwikkelen: Lange termijn doelstellingen vaststellen en de strategieën en acties specificeren om deze te bereiken. Belangrijk: 4.38/5
- Organiseren, plannen en prioriteren van werk: Specifieke doelen en plannen ontwikkelen om werk te prioriteren, organiseren en te voltooien. Belangrijk: 4.29/5
- Het coördineren van het werk en de activiteiten van anderen: Leden van een groep zover krijgen om samen te werken om taken te voltooien. Belangrijk: 3.6/5
- Leiding geven, sturen en motiveren van ondergeschikten: Leiding en richting geven aan ondergeschikten, inclusief het stellen van prestatienormen en het monitoren van prestaties. Belangrijk 3.14/5.

Strategie draait om het afleiden van inzichten uit feiten en data, het ontwikkelen van reële opties op basis van die inzichten, het nemen van moeilijk omkeerbare beslissingen en het uitvoeren van initiatieven die die keuzes omzetten in waarde, zo beschrijven strategy consultants van McKinsey's Strategy & Corporate Finance Practice.⁶⁶

McKinsey ziet de komst van AI als een nieuw kantelpunt in strategievorming en verwacht dat AI in alle fases van strategieontwikkeling een rol zal gaan spelen. Op dit moment voegt AI vooral waarde toe in de ontwerp-fase van een strategie: bepalen waar je nu staat, bepalen wat markt- en sectorontwikkelingen zijn, potentiële markten inschatten, concurrentiebewegingen analyseren en de waarde van verschillende strategische initiatieven berekenen en helpen bij scenarioplanning. McKinsey verwacht dat AI op termijn ook een rol zal gaan spelen in het mobiliseren van de organisatie, het waarborgen van de juiste inzet van middelen en het monitoren van de uitvoering.⁶⁸

66. [How AI is transforming strategy development](#), McKinsey.com

68. [Een winnende tender schrijven in drie dagen: Jorrit Carton bewees dat het kan – met AI](#), Consultancy.nl, 24-2-2025

VERKOPEN OF ANDEREN BEÏNVLOEDEN

Anderen overtuigen om goederen/diensten te kopen of hun gedachten of acties te veranderen. Belangrijk: 3.95/5.

“Met AI is een aanbesteding schrijven een koud kunstje”kopt NRC in januari 2025.⁶⁷ Jorrit Carton van House of Tenders vertelt op consultancy.nl dat zijn bedrijf inderdaad volop AI inzet voor het schrijven van winnende tenders. Jorrit ziet twee belangrijke toepassingen voor consultancybedrijven die door middel van een aanbesteding hun diensten proberen te verkopen:

1. Informatie verwerken: “denk aan documenten van de aanbestedende dienst lezen, doorgronden en verwerken. Bijvoorbeeld door AI-samenvattingen te laten maken, informatie uit documenten te filteren en potentiële vragen voor de nota van inlichtingen of contractrisico’s uit documenten te halen.”
2. Opstellen van een concept voor de tender of bid: “met AI kan je snel tot een conceptvoorstel komen dat je vervolgens zelf nog optimaliseert.”⁶⁸

Het verkoopvak verandert als iedereen gebruik maakt van dezelfde generatieve AI-tools: alle geschreven plannen zullen consistent van hoge kwaliteit zijn en het wordt moeilijker je te onderscheiden. Theo van der Linden beschrijft in NRC dat dit het hele verkoopproces niet perse ten goede komt: “je krijgt geen betrouwbaar resultaat als je de kennis en kunde van mensen wilt vergelijken aan de hand van een inschrijving, en ze toestaat zich daarbij te laten helpen door AI. Het wordt zo voor beoordelingscommissies vrijwel onmogelijk om meerwaarde vast te stellen”.⁶⁹

Carton en van der Linden verwachten beiden een tegenbeweging die AI in het verkoopproces zal elimineren. Waar Carton verwacht dat aanbestedende diensten meer gaan letten op aantoonbare ervaring en capaciteit, voorziet van der Linden de terugkeer van een old-school oplossing: mondelinge gesprekken op locatie.

67. [Met AI is een aanbesteding winnen een koud kunstje](#), NRC, 15-1-2025

68. [Een winnende tender schrijven in drie dagen: Jorrit Carton bewees dat het kan – met AI](#), Consultancy.nl, 24-2-2025

69. Co-intelligentie – slimmer werken met AI, Ethan Mollick & Alexander Klöpping, POM.press, 2025

KENNISWERK

Activiteiten als:

- Bijwerken en gebruiken van relevante kennis: Technisch up-to-date blijven en nieuwe kennis toepassen op je werk. Belangrijk: 4.24/5
- Opleiden en onderwijzen van anderen: De onderwijsbehoeften van anderen identificeren, formele onderwijs- of opleidingsprogramma’s of cursussen ontwikkelen, en anderen onderwijzen of instrueren. Belangrijk: 3.76/5.

In zijn boek *Co-intelligentie – slimmer werken met AI* beargumenteert Ethan Mollick dat AI verrassend effectief is als persoonlijke coach. AI inzetten om je eigen (of andermans) kennis en vaardigheden te ontwikkelen op allerlei verschillende manieren. Mollick noemt onder andere:

- Inzetten van AI om je te coachen bij het voorbereiden van presentaties. (voordeel: je kunt zo vaak oefenen als je wilt en krijgt direct feedback, zonder dat je je geremd voelt door het oordeel van anderen)
- Voor gesprekken met leidinggevenden kan je je gesprekstechniek laten analyseren en lastige gesprekken oefenen met verschillende scenario’s.
- Voor het verbeteren van je schrijfvaardigheid biedt AI gerichte feedback op stijl, bondigheid en professionele toon.⁶⁹

AI blijkt daarnaast enorm goed in staat leer- en lesplannen op te stellen⁷⁰, notities uit te werken, (oefen)toetsen te maken om stof tot je te nemen⁷¹, schema’s en berekeningen (rubriks) op te stellen om toetsen te beoordelen. AI kan zelfs met gemak de gedaante van een literair karakter aannemen om zo van een boekbespreking of –analyse een interactieve sessie te maken waarin leerlingen in gesprek kunnen gaan met de hoofdpersonen in het boek.⁷²

AI-leverancier Anthropic ziet zoveel mogelijkheden voor kenniswerk dat ze een speciale variant van hun AI-model Claude hebben gelanceerd voor educatie. Het model is specifiek bedoeld voor onderwijsinstellingen en universiteiten. Claude education in ‘learning mode’ helpt studenten bij hun redeneerproces (in plaats van dat het antwoorden geeft), en belooft zo te helpen bij het ontwikkelen van kritisch denkvermogen. In learning mode geeft Claude je geen antwoord, maar een vraag terug: ‘hoe zou jij dit probleem aanpakken?’ of ‘welk bewijs heb je om je conclusie te ondersteunen?’.⁷³

Het is heel eenvoudig om je door AI te laten helpen bij kenniswerk, zo beargumenteert Mollick: “bepaal eerst welke vaardigheid (of kennis) je wilt verbeteren en vraag de AI om specifieke feedback. Experimenteer vervolgens met verschillende aanpakken, oefen nieuwe technieken en vraag vervolgfeedback op je verbeteringen.”⁶⁹

69. Co-intelligentie – slimmer werken met AI, Ethan Mollick & Alexander Klöpping, POM.press, 2025

70. GenAI Chatbot Prompt Library for Educators, aiforeducation.io

71. YouLearn.ai

72. Interview A Literary Character, aiforeducation.io

73. Introducing Claude for Education, anthropic.com, 2-4-2025

IDENTIFICEREN, BEOORDELEN, KWANTIFICEREN

Activiteiten als:

- Objecten, acties en gebeurtenissen identificeren: Informatie identificeren door te categoriseren, schatten, verschillen of overeenkomsten te herkennen, en veranderingen in omstandigheden of gebeurtenissen te detecteren. Belangrijk: 4/5
- Het beoordelen van de kwaliteiten van objecten, diensten of mensen: De waarde, het belang of de kwaliteit van dingen of mensen beoordelen. Belangrijk: 3.6/5
- Het inschatten van kwantificeerbare kenmerken van producten, evenementen of informatie: Maten, afstanden en hoeveelheden schatten, of tijd, kosten, middelen of materialen bepalen die nodig zijn om een werkactiviteit uit te voeren. Belangrijk: 3.52/5

In de AI-monitor 2024 beschrijft het Centraal Bureau voor de Statistiek dat de door bedrijven vaakst gebruikte AI-technologie 2024 text mining (13,5 procent) is. Ten opzichte van 2023 was het aandeel bedrijven dat text mining gebruikte zelfs twee en een half keer groter.⁷⁴ Text mining is het analyseren van geschreven tekst. Met uitstekende manier om AI te laten helpen bij het identificeren, classificeren, beoordelen en kwantificeren van voorheen lastig te verwerken en ongestructureerde data.

AI biedt hierin kansen voor bedrijven of beroepsgroepen die veel met ongestructureerde data te maken hebben. Ongeveer 80% van de wereldwijde data is ongestructureerd en daardoor grotendeels ongeschikt voor verdere analyse. Tot die ongestructureerde data horen grote hoeveelheden medische tekstdata: de verslagen die artsen en pathologen dagelijks vastleggen in elektronische patiëntendossiers. Diagnoses, ziektegeschiedenis, complicaties, bijwerkingen en behandelplannen worden veelal in vrije tekst vastgelegd. Voordat deze data kan worden gebruikt voor onderzoek moet deze handmatig worden beoordeeld en overgezet in onderzoeksbestanden.

In 2020 is het UMC Utrecht begonnen met het ontwikkelen van een open source text mining platform en inmiddels werkt het UMC samen met Radboudumc, UMCG, Erasmus MC en AmsterdamUMC om het platform verder te ontwikkelen. Door de data te structureren en doorzoekbaar te maken wordt de data geschikt voor onderzoek in tal van toepassingen, zo beargumenteert projectleider Mark Snackey.⁷⁵

Ook in andere sectoren is veel ongestructureerde data in omloop. We zien veel mogelijkheden voor inzet van AI bij het categoriseren en structureren van deze data. Het is mogelijk dat consultants hierbij kunnen ondersteunen, maar we verwachten dat voor het gros van dit werk juist de business kennis van werknemers die de data opstellen cruciaal is om correct te categoriseren en te labelen.

74. [AI-monitor 2024](#), Centraal Bureau voor de Statistiek, 27-2-2025

75. [Text mining in Dutch medical text](#), research-software-directory.org

Onderdelen met nauwelijks invloed van AI

MENSENWERK

Activiteiten:

- Relaties opbouwen en onderhouden: Constructieve en coöperatieve werkrelaties ontwikkelen en onderhouden met anderen, en deze over de tijd behouden. Belangrijk: 4.65/5
- Conflicten oplossen en onderhandelen: Klachten afhandelen, geschillen regelen en conflicten en geschillen oplossen, of anderszins onderhandelen met anderen. Belangrijk: 3.95/5
- Teams ontwikkelen en opbouwen: Onderling vertrouwen, respect en samenwerking tussen teamleden opbouwen en versterken. Belangrijk: 3.9/5
- Coaching en het ontwikkelen van anderen: De ontwikkelingsbehoeften van anderen identificeren en coaching, mentoring of anderszins anderen helpen om hun kennis of vaardigheden te verbeteren. Belangrijk: 3.76/5

Er is een onderdeel van ons werk waar we niet tot nauwelijks met AI te maken krijgen: het mensenwerk. Zal dit deel van ons werk belangrijker worden met de komst van AI? Is dit waar we als consultants straks vooral het onderscheid kunnen maken?

Ernst-Jan Pfauth, mede-oprichter van De Correspondent, spreekt de hoop uit dat “als we de tijd die AI ons oplevert niet direct volproppen met nieuw werk”, er ruimte ontstaat voor “het type werk dat wij zélf als menselijk ervaren”. Hij baseert zich hierin onder andere op een gesprek met een huisarts, die verwacht dat ze als dokter “dankzij AI méér tijd krijgt voor het menselijke aspect van haar werk: begeleiding, het bespreken van medische dilemma’s en emotionele bijstand.”⁷⁶

Toch zijn er ook AI-systemen die juist dit soort mensenwerk proberen over te nemen. AI apps als myanima.ai⁷⁷, Replika⁷⁸, Nomi.ai⁷⁹ en AI-wearable Friend (beschikbaar vanaf 30 juli 2025)⁸⁰ bieden AI aan als vriend en of coach. Replika noemt zichzelf ‘the AI companion who cares: always here to listen and talk. always on your side.’ Nomi gaat zelfs verder en belooft ‘a meaningful friendship’ of ‘a passionate relationship’ met AI. Opvallend genoeg zijn dit allemaal tech start-ups. De grote AI bedrijven OpenAI, Google en Anthropic wilden niet dat hun technologieën te persoonlijk werden, schrijft Kevin Roose in The New York Times. Hij schrijft, na een maand lang experimenteren met 18 AI-metgezellen, dat AI-vrienden sommige gebruikers echt helpen zich minder eenzaam te voelen, maar benoemt ook dat dat “wat echte menselijke vriendschap zo waardevol maakt, spontaniteit, onvoorspelbaarheid, oprechte keuzevrijheid nog volledig ontbreekt bij AI.”⁸¹

76. AI verandert onze wereld. Wie niet experimenteert, snapt niet wat er op het spel staat, Ernst-Jan Pfauth, De Correspondent, 23-4-2025

77. myanima.ai

78. Replika.com

79. Nomi.ai

80. Friend.com

81. Meet My A.I. Friends, Kevin Roose, The New York Times, 9-8-2024

Recent onderzoek van MIT Media Lab (in samenwerking met OpenAI!) laat zien dat, hoewel AI-apps als Friend beweren een oplossing te bieden voor eenzaamheid, AI-chatbots juist gevoelens van eenzaamheid kunnen vergroten. Intensief dagelijks gebruik van chatbots vergroot eenzaamheid en zorgt voor meer afhankelijkheid, meer problematisch gebruik en lagere socialisatie. Hoe meer je je verbindt aan AI en hoe meer je AI vertrouwt, hoe groter het gevoel van eenzaamheid dat AI creeërt.⁸² Wij zien nog steeds het gezicht van Theodore Twombly de hoofdpersoon uit de film *Her* voor ons als hij er achter komt dat zijn relatie met Samantha, een zelflerende vriendin en assistente geen exclusieve liefdesrelatie is, maar hij haar deelt met nog talloze anderen. Deze film uit 2013 speelt zich overigens af in 2025.⁸³

De Autoriteit Persoonsgegevens deed ook onderzoek naar AI chatbots voor vriendschap en relaties en ziet dat een vriendschaps-AI in eerste instantie een positieve impact kan hebben. Gebruikers voelen zich bevrijd doordat ze tegen iemand kunnen praten die niet oordeelt over wat ze zeggen. Chatbots zijn altijd beschikbaar en leveren graag support en steun, waardoor gebruikers het gevoel krijgen dat er een connectie is. Het is juist die 24/7 beschikbaarheid die schadelijk is. De commerciële bedrijven die dit soort systemen ontwikkelen bouwen vaak bewust verslavende elementen in.⁸⁴

Sommige AI-chatbots positioneren zich als virtuele therapeuten of psychologen en claimen specifiek de mentale gezondheid van gebruikers te verbeteren. Over dit soort therapeutische chatbots is de AP heel duidelijk: deze systemen hebben “niet het genuanceerde emotionele bewustzijn, de beheersing van taal en het empathisch vermogen dat mensen wel hebben.”⁸⁶

Fijn dat we als consultants van vlees en bloed op dit vlak AI nog achter ons laten.

82. [How AI and Human Behavior Shape Psychosocial Effect of Chatbot Use: A Longitudinal Randomized Controlled Study](#), Fang et al., MIT Media Lab & OpenAI, 25-3-2025

83. [Her \(2013\)](#), IMDb.com

84. [AI & Algorithmic Risks Report Netherlands](#), Autoriteit Persoonsgegevens, Fourth edition, februari 2025

86. The transformative impact of Artificial intelligence on the management consultancy sector, Konstantin Samokhavalov, Management Consulting Journal, January 2024

Verandert de komst van AI de vraag van de klant?

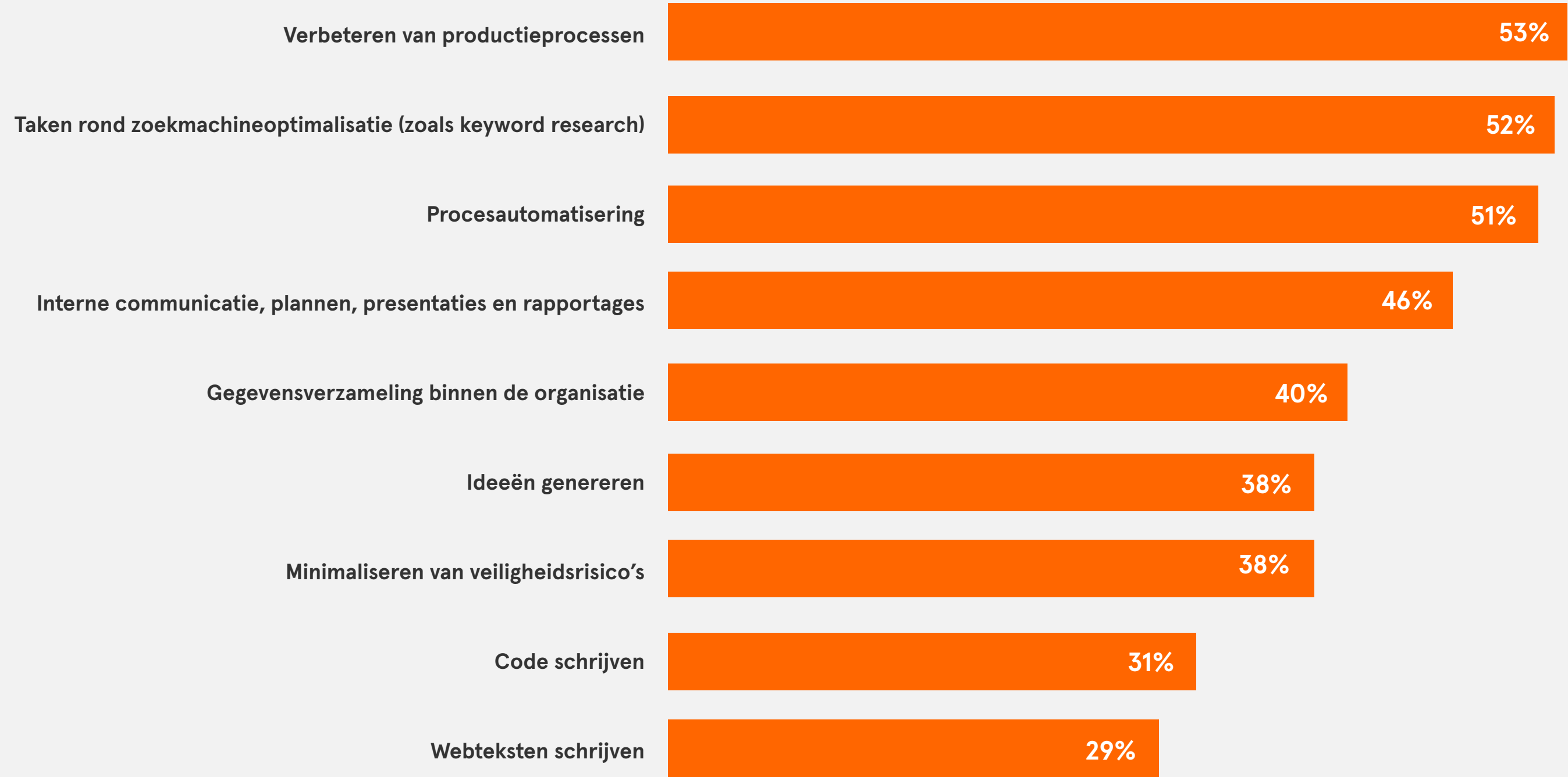


De veranderingen in het adviesvak raken zowel interne als externe adviseurs. AI-toepassingen die in het vorige hoofdstuk voorbij kwamen, beïnvloeden ook organisaties. Wat doen opdrachtgevers straks zelf met AI? En verandert daardoor hun vraag aan adviseurs? Die vragen staan centraal in dit hoofdstuk.

Deze grafiek laat zien welke kansen bedrijfseigenaren zien voor AI voor het verbeteren van hun interne processen. Allemaal werk waar je voorheen misschien wel een consultant voor belde.⁸⁵ Een actieve deelnemer in een van de trainingen van Lotte zag ook snel mogelijkheden. Hij liet ‘het advies’ van Lotte genereren door AI compleet met aanpak, slides en implementatieplan. Eerste gedachte: “nou, dan heb ik jullie consultants nooit meer nodig.” Bij nader bestuderen en bespreken bleek: “misschien toch wel.” Niet om de opzet te genereren, maar voor de presentatie zelf, het meenemen van de bestuurders, en de beïnvloeding van de organisatie. Het veranderkundige ‘mensenwerk’ dus.

Wij verwachten dat AI aan de kant van de klant een soortgelijke beweging als met de komst van Bol.com. in gang zet. Het feit dat je daar de ene dag iets bestelde en je het de volgende dag in huis had legde een druk op tal van andere organisaties om ook zo snel, of in ieder geval sneller, te gaan leveren. Denk bijvoorbeeld aan gemeentes met de verstrekking van paspoorten en dergelijke. Zo legt de komst van AI ook druk op de leversnelheden van consultants. Dit is in lijn met de vindingen van Samokhavalov: “klanten verwachten nu snelle reacties op hun vragen en uitdagingen. Realtime of bijna realtime data-analyse en rapportage geworden, wat extra druk op consultants legt om advies te geven en snel te reageren. En generieke oplossingen op basis van industriestandaarden worden minder acceptabel, klanten verwachten zeer op maat gemaakte en gepersonaliseerde aanbevelingen.”⁸⁶

Interne processen die ondernemers verbeteren met behulp van AI



Gebruik van AI door ondernemers voor interne processen (Forbes, 2023).

85. [How Businesses Are Using Artificial Intelligence](#), K. Haan, Forbes Advisor, 24-4-2023

86. The transformative impact of Artificial intelligence on the management consultancy sector, Konstantin Samokhavalov, Management Consulting Journal, January 2024

Scenario's

Dat meer onderzoekers worstelen met het beantwoorden van de vraag wat het effect van AI op de vragen van de klant is blijkt ook uit het onderzoek van Svensson.⁸⁷ Om de vraag hoe AI van invloed is op adviesbureau te beantwoorden ontwikkelde hij scenario's, waarin op de ene as de AI ontwikkelingen versnellen, cq vertragen en op de andere as organisaties stellen meer cq minder vragen aan de adviesbureaus. Ofwel de toe- of afname van vragen aan externe adviseurs is ook volgens hem onzeker.

Voor de hand liggend is de opkomst van nieuwe vragen. De komst van AI vraagt ook van organisaties om daarop te reageren. De onderzoekden in het WEF onderzoek zien een kloof in de vaardigheden die nodig zijn voor de implementatie van AI, zowel voor managers als voor werknemers. Als reactie op de verwachte AI-ontwrichting komt daarom 'het om- en bijscholen van het bestaande personeelsbestand om effectiever samen te werken met AI' naar voren als de meest verwachte personeelsstrategie voor bedrijven met hoofdkantoor in 45 van de 55 economieën die in het rapport worden behandeld. Tegen 2030 is 77% van de ondervraagde werkgevers van plan deze strategie te implementeren.⁸⁸ Wederom, net als bij eerder WEF onderzoek, is dit een verwachting die lang niet altijd werkelijkheid zal worden.

We kunnen het toch niet laten om ook iets te zeggen over de andere as die de scenario's vormen: 'de versnelling of vertraging in de ontwikkelingen van AI'. Zowel een aantal van de Big-4 bedrijven als de nieuwe AI bedrijven, geven aan vooral niet te stoppen met hun investeringen in AI. Het moederbedrijf van Facebook, Instagram en Whatsapp verklaarde⁸⁹ week bij de presentatie van de resultaten over het eerste kwartaal van 2025 dat Meta de investeringen in AI-infrastructuur dit jaar verhoogt van 60 miljard dollar naar tussen de 64 en 72 miljard dollar. Microsoft deed nageenog hetzelfde en stelde⁹⁰ dat het bedrijf in het afgelopen kwartaal al 21,4 miljard had geïnvesteerd. Dat is aanzienlijk meer dan de 14 miljard die Microsoft in dezelfde periode vorig jaar in AI-ontwikkeling stak.⁹¹

87. Future foresight: How will Generative AI transform management consultancy firms, and what implications will this have on the workforce?, Johan Svenssons, Laurea, 2024

88. Future foresight: How will Generative AI transform management consultancy firms, and what implications will this have on the workforce?, Johan Svenssons, 2024 Laurea

89. [Meta earnings recap: Stock pops on revenue, earnings beats, while Mark Zuckerberg talks AI, increased spending](#), Fox et al., Business Insider, 30-4-2025

90. [Microsoft stock surges after hours after the company blows past Q3 estimates](#), L. Edmonds & K. Tangalakis-Lippert, Business Insider, 30-4-2025

91. [Vertraagd de AI-hype? Uit de kwartaalcijfers van Big Tech blijkt iets anders](#), Hasan Chowdhury, Business Insider Nederland, 2-5-2025



Grenzen aan de groei

Tegelijkertijd is er een debat gaande over het probleem waar de AI sector tegen aanloopt. Een probleem dat voor velen een paar jaar geleden nog ondenkbaar was: de meeste digitale tekst die op internet beschikbaar is, is opgebruikt. De wortels van het debat gaan terug tot 2020, toen Jared Kaplan, theoretisch natuurkundige aan de Johns Hopkins University, een onderzoeksartikel publiceerde waaruit bleek dat grote taalmodellen steeds krachtiger en levensechter werden naarmate ze meer data analyseerden.⁹²

Onderzoekers noemden de bevindingen van Dr. Kaplan ‘de Schaalwetten’. Net zoals studenten meer leren door meer boeken te lezen, verbeterden AI-systemen doordat ze steeds grotere hoeveelheden digitale tekst van het internet verwerkten, waaronder nieuwsartikelen, chatlogs en computerprogramma’s. Bedrijven zoals OpenAI, Google en Meta zagen de pure kracht van dit fenomeen en haastten zich om zoveel mogelijk internetdata te bemachtigen. Ze liepen daarbij de kantjes eraf, negeerden bedrijfsbeleid en debatteerden zelfs over de vraag of ze de wet moesten omzeilen, zo bleek uit een onderzoek van The Times dit jaar.⁹³

Het was het moderne equivalent van de Wet van Moore, de veelgeciteerde stelregel die in de jaren 60 werd bedacht door medeoprichter van Intel, Gordon Moore. Hij toonde aan dat het aantal transistors op een siliciumchip ongeveer elke twee jaar verdubbelde, waardoor de rekenkracht van computers wereldwijd gestaag toenam. De Wet van Moore hield zich 40 jaar lang staande. Maar uiteindelijk begon het proces te vertragen.

92. [Scaling Laws for Neural Language Models](#), Kaplan et al., arXiv:2001.08361, 2020

93. [Is the Tech Industry Already on the Cusp of an A.I. Slowdown?](#), C.Metz & T.Mickle, The New York Times, 19-12-2024

94. [Is the Tech Industry Already on the Cusp of an A.I. Slowdown?](#), C.Metz & T.Mickle, The New York Times, 19-12-2024

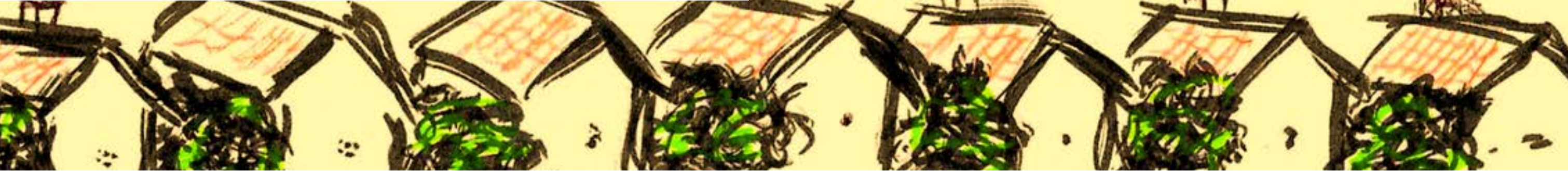
95. [AI-ontwikkeling vertraagt en dat biedt kansen \[8 trends\]](#), Danny de Kruik, Frankwatching, 29-7-2024

‘Vertragen kan geen kwaad’



Het probleem is dat noch de Schaalwetten, noch de Wet van Moore een onveranderlijke natuurwet zijn. Het zijn gewoon slimme observaties. Eén ervan hield zich tientallen jaren staande. De andere hebben mogelijk een veel kortere houdbaarheidsdatum. Google en Dr. Kaplans nieuwe werkgever, Anthropic, kunnen niet zomaar meer tekst naar hun AI-systemen gooien, omdat er weinig tekst meer overblijft.⁹⁴ Zo stelt de NewYork Times. Of zoals een ander bron het krachtig samenvat: een belangrijke factor in de vertraging van AI-ontwikkeling zijn de exponentieel stijgende kosten van het trainen van nieuwe modellen. Een voorbeeld: waar huidige modellen ongeveer 100 miljoen dollar kosten om te trainen, zullen nieuwe, geavanceerde modellen al snel 100 miljard dollar kosten.⁹⁵

Vertragen kan geen kwaad lijkt ons. Dat geeft iedereen de kans om dat wat er nu al is verder te ontdekken en doorgronden en goed te leren gebruiken. Dat alleen al maakt doordachtere keuzes in de toekomst mogelijk.





Leren en AI

In dit hoofdstuk koppelen we leren aan AI. We starten met hoe adviseurs het vak leren – vooral door vliegreuen. Dat verschilt van leren omgaan met technologie, waarin juist junioren senioren voorgaan. Dat brengt risico's met zich mee. Nieuwe vaardigheden worden steeds belangrijker. De combinatie van al deze elementen leidt tot concrete uitdagingen, die we verder toelichten.



Van specialiseren naar serieel meesterschap

Vraag aan ervaren adviseurs hoe ze adviseur zijn geworden en hoe ze het vak geleerd hebben en je krijgt verschillende antwoorden. Toch is er wel een rode draad. De meeste adviseurs beginnen hun loopbaan op basis van een studie in één discipline. Hoewel er tegenwoordig ook universitaire opleidingen zijn die opleiden tot (management)consultant. Generiek gesproken begint een jonge adviseur met het verbreden van zijn vakken-nis. Verbreden en verdiepen van het I naar het T profiel, naast kennis ook vaardigheden ontwikkelen en werken aan zelfkennis: wie ben ik? Leren door meedoen en afkijken is dominant. Optrekken met ervaren collega's en leren van wat die doen (en laten).

Dan volgt de fase van meer op de voorgrond treden, in de lead komen, niet langer meedoen maar zelf doen, leren door experimenteren, misschien nog met iemand in de coulissen om op terug te vallen. In deze fase kan het twee kanten op gaan. De adviseur wordt steeds beter in wat hij of zij doet en geleerd heeft, de oude Maister⁹⁶ noemt dat de 'dobberaars', pijnlijk maar waar. Dobberaars doen meer van hetzelfde. Dat doen ze goed, maar ze vernieuwen niet. De 'dynamo's' daarentegen werken aan hun positionering en profilering. Ze ontwikkelen nieuwe producten en diensten. Maken voor zichzelf ruimte om vragen op te pakken door andere over te dragen, weg te leren aan anderen.

Dit zijn wat we tegenwoordig de adviseurs met een M profiel noemen. Die bouwen steeds een nieuwe poot op aan hun profiel en onderscheiden zich daarmee van hun collega's en in de markt. Dit zijn de adviseurs die serieel meesterschap ontwikkelen leren door doen, in de praktijk in het diepe springen, en door gericht opleidingen te volgen.⁹⁷ Dus niet alleen de basis die bijna alle adviseurs volgen, zoals adviesvaardigheden, organisatie- en veranderkunde, maar ze gaan gericht op zoek naar niche programma's.

In het verleden waren er beelden over de levensfases van adviseurs die relaties zichtbaar maakten tussen de ontwikkeling van steeds meer zelfkennis, steeds meer de meester worden, meer relativering en ook steeds hoger in de hiërarchie van de organisatie adviseren. De 'grey hair' consultants waren in die beelden de boardroom consultants.⁹⁸ Ja, met de jaren ervaring komt wijsheid en zelfvertrouwen, maar de doorgaande tocht van de eerste specialisatie naar de boardroom is echt anders geworden. In de boardroom was, en is, altijd maar beperkt plek en daar is tegenwoordig óók ruimte voor mensen die nog niet grijs zijn. Het ondernemende, het serieel meesterschap, is belangrijker dan door dieselen op de ingeslagen weg, want de samenleving verandert, vraagstukken worden anders en kennis veroudert snel. Alleen met een steeds door ontwikkelend M-profiel kan je mee in de snelle en diepgaande ontwikkelingen in de samenleving en organisaties is de stelling van Lynda Gratton.⁹⁹

96. Een echte professional – Over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw klanten en uw carrière, David Maister, Boom, 1997

97. The Shift: The Future of Work is Already Here, Lynda Gratton, HarperCollins Publishers, 2014

98. Zie bijvoorbeeld Organisatieadvies; wat is dat?, Leon de Caluwé en Aernoud Witteveen, Scriptum Samson, 2001

99. The Shift: The Future of Work is Already Here, Lynda Gratton, HarperCollins Publishers, 2014

Vlieguren

Bottom line: het adviesvak is een professie waarin ‘vlieguren’ er toe doen, en er steeds meer toe gaan doen want de meeste vragen die op ons af komen zijn complex in tegenstelling tot gecompliceerd. Gecompliceerde vragen hebben een onderliggende structuur. Het is ingewikkeld, en je moet er zeker de juiste expertise voor hebben, maar daarmee is het vraagstuk op te lossen. Complexe vragen hebben geen duidelijke oorzaak gevolg relaties. Het zijn vraagstukken die ook niet (in één keer) oplosbaar zijn. Het zijn wel vraagstukken waarin je al handelend (probe-sense, respond, of What, So What, Now What) patronen kunt verleggen.

Organisaties zelf worden steeds capabeler in het oplossen van hun gecompliceerde vraagstukken, hoewel ze daar ook regelmatig extra kennis (en handjes) voor inhuren. Complexe vraagstukken maken op dit moment nog veel managers en bestuurders handelingsverlegen, wat maakt dat ze daarvoor maar al te graag een beroep doen op externen. In de hitte van die vraagstukken wordt het ook vaak spannend en komt het er in je rol als adviseur op aan om niet alleen het juiste te doen maar ook het goede.

De definitie van consulting die wij hanteren heeft meer oog voor de complexiteit van het werk, namelijk het feit dat een organisatie geen op zichzelf staande entiteit is maar deel is van een ecosysteem. Besluiten en acties van de organisaties hebben ook buiten de organisatiegrenzen gevolgen. En meer en meer liggen de opgaven in het ecosysteem waarin samengewerkt moet worden. Dan de definitie en daarmee ook de taken uit de SOC die meer de nadruk legt op de gecompliceerde vraagstukken.

In beide situaties helpt het als je meer gezien hebt, meer meegemaakt hebt en meer referentieprojecten tot je beschikking hebt waar je uit kunt putten.

100. [Novice risk work: How juniors coaching seniors en emerging technologies such as generative AI can lead](#)

[to learning failures](#), K.C. Kellogg et al., Information and Organization, Elsevier, Volume 35 Issue 1, 2025

101. [Novice risk work: How juniors coaching seniors en emerging technologies such as generative AI can lead](#)

[to learning failures](#), K.C. Kellogg et al., Information and Organization, Elsevier, Volume 35 Issue 1, 2025

Leren werken met technologie

Waar traditioneel de jongere consultants het adviesvak van de oudere ervaren consultants leerden is er als het om het werken met technologie gaat, al jaren een verandering gaande. Seniore adviseurs leren vaak gebruik maken van nieuwe technologieën van de jongere generatie. Junior professionals spelen een steeds belangrijkere rol in het introduceren van nieuwe technologieën aan senior professionals, vooral bij opkomende technologieën. Dit komt doordat junioren doorgaans bereid zijn om experimenteel te leren, praktische taken uit te voeren en nieuwe methoden te omarmen, zelfs als deze in strijd zijn met traditionele werkprocessen en identiteiten.¹⁰⁰

Een onderzoek onder 78 junior consultants, die voor het eerst generatieve AI (GPT-4) gebruikten voor strategisch probleemoplossend werk, laat echter zien dat junior professionals moeite hebben om de risico's van deze technologieën goed te beheersen.¹⁰¹ De studie identificeert drie kernproblemen in de manier waarop zij met deze risico's omgaan:

1. Gebrek aan diepgaand begrip:

Junior professionals hebben onvoldoende kennis van de fundamentele werking en onzekerheden van opkomende technologieën. Hierdoor kunnen ze onbedoeld verkeerde aannames doen over de mogelijkheden en beperkingen van AI.

2. Focus op menselijke routines in plaats van systeemontwerp:

In plaats van technologische risico's op systeemniveau te analyseren, concentreren junioren zich vooral op het aanpassen van menselijke werkprocessen, wat niet altijd de meest effectieve aanpak is.

3. Beperkte blik op projectniveau:

Juniors benaderen AI-implementatie vaak als een projectmatige uitdaging en missen een breder perspectief op de impact op organisaties en ecosystemen.

Deze beperkingen brengen het risico met zich mee dat senior professionals verkeerde of onvoldedige begeleiding krijgen bij het leren omgaan met nieuwe technologieën. Hoewel junioren vaak als ‘technologie-experts’ worden gezien, kan dit leiden tot leerproblemen binnen organisaties, vooral wanneer senior professionals op hen vertrouwen voor kennis en advies.

In de afgelopen 30 jaar zijn organisaties en adviesbureaus afhankelijker geworden van technologie. Daarin leerden de senioren van de junioren. Dat is redelijk onschadelijk als het gaat om het maken van rooms in zoom of kanalen in teams, of het bedienen van het interactieve whiteboard, maar heeft verstrekkender gevolgen voor de meer geavanceerde technologie als AI.

De rol van technologie in leren

De opkomst van technologie in brede zin heeft sowieso al gevolgen voor hoe we leren. L&D professionals benadrukken vooral de mogelijkheden en de voordelen van het inzetten van technologie en social media in leerprocessen. Het feit dat we allemaal een volwaardige computer aan onze vingertoppen hebben hangen doet ook iets met ons brein en de wijze waarop we leren. We leren slechter, zijn minder geneigd om informatie diepgaand te verwerken, ons kritische denkvermogen wordt minder aangesproken en we hebben eigenlijk geen begrip meer van wat we aan het doen zijn, vertelden we in hoofdstuk 5. Bovendien worden we luier. Zoals er 25 jaar geleden ook al consultants waren die het lezen van een boek een onmogelijke taak vonden en vroegen of er geen samenvatting beschikbaar was, willen we nu alles in hapklare brokken op ons scherm. Bovenal leren we zelf niet als we een taak door AI laten doen. AI kan een perfecte samenvatting maken van een artikel, maar dan snap je nog steeds niet echt waar dat artikel over gaat. Dat ervaaarden we zelf ook weer toen we in het kader van het schrijven van deze paper een paar wetenschappelijke artikelen lieten samenvatten. Pas toen we toch zelf echt de artikelen doorploegden viel ook de samenvatting op zijn plek.

Daarbij het allerbelangrijkst; je leer het vak niet achter een laptop. Adviseren moet door je heen gaan, dat leer je ervarend. AI schrijf je nog zulke goede prompts en zijn de resultaten die AI op basis daarvan oplevert spotless, je wordt er als adviseur zelf niet slimmer of wijzer door. Je leert er zelf niet van. Je wordt wel steeds handiger in het werken met AI en andere technologie, dat moet wel gezegd worden want ook dat is relevant.

AI junioren, senioren en het vak

Uit hoofdstuk 5 en de literatuur lijkt consensus te bestaan over het feit dat een deel van het werk sneller en beter en tegen lagere kosten gedaan wordt door AI en zoals we in hoofdstuk 5 ook zagen zijn er tal van belangrijke taken uit het werk die hoog-medium of laag scoren in de mogelijkheid dat ze overgenomen dan wel ondersteund kunnen worden door AI.¹⁰² Daarnaast zien we de tendens dat het zwaartepunt van het werk van adviseurs zal verschuiven naar de meer complexe en strategische vraagstukken die nu alleen door senior adviseurs met hun diepe sector kennis gedaan kunnen worden. Tijdens het schrijfproces hoorden we zelfs: “klanten kunnen het zich niet langer veroorloven om tijd te besteden aan jonge consultants die aan data crunching doen”. Junioren doen echter meer dan data crunching, ze werken mee met medioren en senioren in opdrachten en leren daar het vak.

De komst van AI heeft dus gevolgen voor alle adviseurs. Voor de duidelijkheid in deze paper spreken we over junioren en senioren, terwijl het palet natuurlijk rijker is.

Hetzelfde onderzoek van het WEF dat we hiervoor aanhaalden geeft ook aanknopingspunten voor de core skills in 2030.¹⁰³

Deze vaardigheden zijn generiek en niet specifiek voor consultants. Als we deze vaardigheden naast huidige capabilities van adviseurs leggen dan valt op dat adviseurs over het algemeen goed scoren op de onderste 7 maar bij lange na niet op de top 3 van skills voor 2030. Het WEF adviseert ons allen om daar over 5 jaar wel vaardig in te zijn. De top 3 bevat vaardigheden waar met name junioren sneller in thuis zijn dan senioren.

Top 10 snelst groeiende vaardigheden richting 2030

De vaardigheden zijn geselecteerd op basis van wat organisaties aangeven als snelst toenemend in belang tegen 2030.

- AI en big data
- Netwerken en cyberbeveiliging
- Technologische geletterdheid
- Creatief denken
- Veerkracht, flexibiliteit en wendbaarheid
- Nieuwsgierigheid en levenslang leren
- Leiderschap en sociale invloed
- Talentmanagement
- Analytisch denken
- Verantwoord omgaan met milieu en duurzaamheid

Technologievaardigheden

Zelfeffectiviteit

Cognitieve vaardigheden

Samenwerken met anderen

Managementvaardigheden

Ethiek

Figuur 10: FDe snelst groeiende vaardigheden in 2030 (World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025).

102. The Transformative Impact of Artificial Intelligence on the Management Consultancy Sector, Konstantin Samokhvalov, Management Consulting Journal Volume 7.1, January 2024

103. Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2025

Uitdagingen

De komst van AI in het adviesvak brengt voor adviseurs een aantal uitdagingen met zich mee.

- 1. Kies bewust welke AI je waarvoor inzet. Begrijp goed wat de technologie doet, hoe die werkt en of het ethisch en juridisch verantwoord is.
- 2. AI is blijvend, dus de uitdaging is: wel de voordelen benutten, niet de nadelen ondervinden. Dat vraagt slimme keuzes van adviseurs én verantwoordelijkheid van aanbieders op het gebied van privacy en opslag.
- 3. AI-geletterdheid is belangrijk voor alle adviseurs – junior én senior. Je hoeft niet overal expert in te zijn, maar géén kennis van AI is geen optie. Voor sommige ervaren adviseurs roept dat vragen op over hun rol en toegevoegde waarde in het vak.
- 4. Junioren zullen waarschijnlijk als eerste nieuwe AI-tools verkennen en gebruiken. Ze kunnen goed taken uitvoeren binnen de grenzen van wat AI aankan. Maar inschatten of een taak binnen die grens valt en het duiden van uitkomsten vraagt ervaring met zowel AI als het adviesvak. Daar hebben ze senioren voor nodig. Senioren zien sneller de systeemimpact van AI op organisaties. Om daar goed op in te spelen, moeten zij investeren in brede technologische kennis – van projectniveau tot ecosysteemniveau. Zo ontstaat waardevol samenspel tussen jong en ervaren.

- 5. Dit samenspel vraagt om nieuwe vormen van samenwerking en waardering van ieders rol op basis van toegevoegde waarde. Junioren moeten ‘ouderwets’ blijven leren: vakliteratuur lezen, kritisch denken en het vak beheersen alsof AI niet bestaat. Alleen dan kunnen ze AI slim inzetten. Ze zijn immers de senioren van straks en moeten straks complexe trajecten leiden – dat vraagt ervaring en een eigen stijl. Senioren zullen hun vertrouwde werkwijzen opnieuw moeten vormgeven. Samen ontwikkelen zij de nieuwe manier van adviseren.
- 6. AI maakt werk efficiënter, maar consultancy draait om meer dan efficiëntie. Dit vraagt om hernieuwde aandacht voor zingeving in je werk. Wat als AI straks de eenvoudige taken overneemt en je daardoor geen junioren meer aanneemt? Dan loop je het risico op structurele tekorten in de opleiding van nieuw talent.

Sommige werkgevers maken zich daar ook al zorgen over. Frank Zijlstra zei op LinkedIn het volgende:

“Wij zijn er heel blij mee als tech-team. We zijn 1000% productiever geworden en zien dat direct terug in ons bedrijfsresultaat. We zien ook de risico’s. We hebben in de afgelopen 13 jaar al meer dan 100+ stagairs begeleid in IT / Tech / ICT en sinds de afgelopen jaren zien we studenten afgelijden aan het niveau omlaag gaan door dat er vanuit punt 0 alle code met AI wordt gegenereerd en zelf eigenlijk geen idee hebben wat er staat, en kunnen fouten of onzuiverheden niet signaleren. Wat de kwaliteit, resultaat en output van de nieuwe generatie ontwikkelaars in deze fase voor onze business best op losse schroeven zet. Hiernaast nemen we nu minder stagairs aan omdat we met AI ze eigenlijk ook niet meer nodig zijn. In de komende jaren gaat dit zijn weerslag vinden vermoed ik en weet als werkgever ook niet precies hoe hier mee om te gaan als ik heel eerlijk ben. Hoe dan ook gaat dit een gigantische impact hebben op onze branche, maar ook op de gehele zakelijk dienstverlening.”¹⁰⁴

Het is aan ons een afweging te maken. Wanneer kiezen we voor efficiëntie, wanneer juist niet? Wat verliezen we wanneer AI het werk efficiënter maakt?

104. Frank Zijlstra op LinkedIn



Onze onderzoeksvraag was

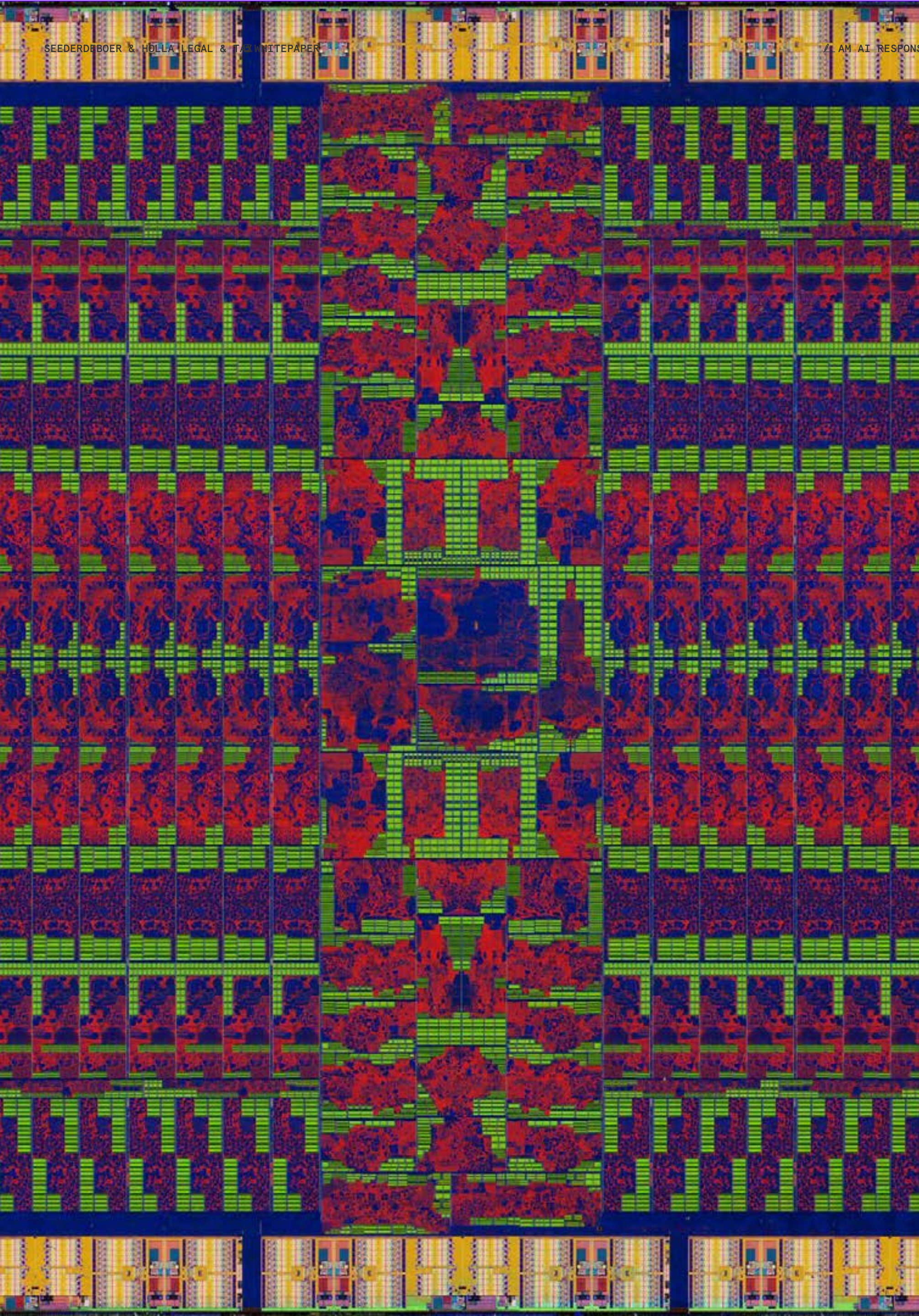
‘hoe leer je het vak als AI je werk doet en er alleen nog plek is voor zware senioren?’

We kunnen nu een antwoord formuleren op dit vraagstuk.

Het is niet alleen een vraagstuk dat over junioren gaat. Uiteindelijk draait het om het samenspel tussen junioren en senioren en is het een werkverdelingsvraagstuk. Het is ook een vraagstuk over wat je belangrijk vindt: korte termijn efficiëntie of lange termijn investering in talent. Je leert het vak van consultant door niet ál het werk over te leveren aan AI. Je moet de uitkomsten van AI kunnen cureren, controleren en valideren. Om dat te kunnen heb je kennis en vaardigheden nodig, die je alleen leert door ‘het werk’ te doen. Dus hoe leer je het vak? Door het vak te doen. En de verleiding van snelle antwoorden en oplossingen van AI bewust te weerstaan.

8 Adviesbureaus en AI

In het vorige hoofdstuk stond de adviseur centraal. Nu kijken we naar bureaus en de branche. We starten met ‘grenswerk’: het spanningsveld tussen individuele adviseurs en hoe zij samen het bureau en het vakgebied vormen. Ook bespreken we de democratiserende kracht van open AI-tools, de opkomst van nieuwe spelers én de noodzaak om je als bureau opnieuw te positioneren in het licht van AI.



Verweven grenswerk

AI en andere technologie overkomt adviseurs en de adviesbureaus niet, het is een keuze, schreven we eerder. Eerder gaven we ook al aan dat adviseurs en bureaus ook op eerdere technologiegolven hebben gereageerd. Dat zal nu weer gebeuren. Want professionals reageren standaard op ‘verstoringen’ om hun belangen te beschermen. Faulconbridge en anderen deden daarover onderzoek onder juristen en ontdekten hoe die hun professie beschermden en opnieuw uitvonden. Het is goed om ons te realiseren dat juristen in tegenstelling tot adviseurs wel echte professionals zijn omdat ze een beschermde beroepsgroep zijn. En dus deels over ander beschermingsrepertoire beschikken.

Professionele grenzen zijn cruciaal voor hoe professionals hun werkgebied, status en toegang tot middelen beschermen. Dan gaat het generiek over twee soorten grenzen:

- Symbolische grenzen, deze creëren onderscheid tussen legitiem en niet legitiem gedrag, kennis of personen.
- Sociale grenzen, deze bepalen wie toegang heeft tot specifieke middelen of werk en wie wordt uitgesloten.

Samen vormen deze grenzen een systeem waarin beroepsgroepen hun domeinen beschermen tegen inmenging van buitenaf. Daarmee wordt grenswerk, ofwel boundary work, het actieve proces waarin professionals grenzen, beheren, verdedigen, verleggen of herdefiniëren. Archetypisch kan dat op drie manieren:

- Competitief: het afbaken van het éigen terrein’ tegenover anderen (verdedigen, betwisten, nieuwe groepen creëren)
- Collaboratief: het hervormen of vervagen van grenzen om samenwerking mogelijk te maken (onderhandelen, personificatie, relativeren van grenzen)
- Configuratief; van buitenaf structuren hertekenen die invloed hebben op bepaalde grenzen (herstructureren, afschermen, samenvoegen van domeinen).¹⁰⁵

105. [How professionals adapt to Artificial Intelligence; the role of Intertwined Boundary Work](#), Faulconbridge et al., Journal of Management, 2023

Tot het onderzoek van Faulconbridge werden deze vormen vaak geïsoleerd beschouwd, terwijl juist in relatie tot AI er sprake is van interactie, het verweven zijn van het boundary werk. Er zijn drie centrale mechanismen die deze verwevenheid verklaren:

1. Opportunity ties

Een bepaalde boundary work-modus creëert kansen voor een andere modus die extra voordelen oplevert.

Voorbeeld: het verdedigen van het professionele oordeel opent ruimte om nieuwe werkkerreinen te creëren waarin AI een rol speelt.

2. Necessity ties

Een bepaalde modus vereist een andere modus, omdat het effect van de eerste afhankelijk is van de uitvoering van de tweede.

Voorbeeld: het creëren van nieuwe werkvormen (met AI) maakt onderhandelingen met technologische collega’s noodzakelijk, die vervolgens de organisatorische structuur (zoals partnerschap) moeten aanpassen – wat leidt tot coalescing.

3. Recursive reinforcement (wederzijdse versterking)

Eén boundary work-modus consolideert een andere.

Voorbeeld: als AI een nieuw domein opent waarin technologie en professioneel oordeel samenkomen, kan dat op zijn beurt de legitimiteit van eerdere verdedigingsclaims versterken (zoals “alleen mensen kunnen ethisch oordelen”).

Het geheel wordt dus geen losstaand pakket van strategieën, maar een systemisch patroonvan veranderpraktijken: “a system of changes ‘that are neither fully constrained nor fully independent’”

De onderzochte juristen bleken vier dominante vormen van boundary werk te doen:

1. Defending

Professionals verdedigen hun traditionele taken en expertise tegen AI. Ze claimen dat alleen menselijke vaardigheden als ethisch oordeelsvermogen, empathie of contextuele interpretatie echte meerwaarde bieden. AI wordt neergezet als een hulpmiddel, niet als vervanger. Zo zei een accountant: “We use the data, but ultimately it’s our professional judgement that creates value”.

2. Creating

Nieuwe werkgebieden worden geclaimd waarin AI een rol speelt, maar die tegelijk nieuwe vormen van professionaliteit vereisen. Dit gebeurt vooral wanneer professionals AI gebruiken om bijvoorbeeld adviesdiensten of trainingen aan te bieden op basis van analyses. Hiermee worden nieuwe sociale grenzen gecreëerd die (in het kader van dit specifieke onderzoek) hun (het juristen) domein beschermen tegen concurrentie van bijvoorbeeld consultants.

3. Negotiating

Samenwerking met technologische experts leidt tot het hervormen van grenzen. Dit vraagt om onderhandeling over wie wat mag doen. Technologen brengen AI-kennis in, maar hun rol moet worden gelegitimeerd binnen de hiërarchie van de firma. Professionals onderhandelen dus over hoe traditionele taken gedeeld mogen worden.

4. Coalescing

Bestaat uit het herschikken van bestaande grenzen zodat verschillende groepen samen in één nieuw domein kunnen opereren. Bijvoorbeeld: als technologische specialisten partner worden binnen een advocatenkantoor, moeten de grenzen van ‘partnerschap’ herzien worden zodat zij ook binnen dat systeem passen. Dit is essentieel om samenwerking duurzaam te maken.

Deze vier vormen van boundary work zijn niet losstaand, maar sterk met elkaar verweven. Bijvoorbeeld:

- Het verdedigen van professioneel oordeel leidt tot kansen om nieuwe domeinen te creëren (defending → creating).
- Het creëren van nieuwe domeinen vereist samenwerking met technologen, wat onderhandeling vraagt (creating → negotiating).
- Onderhandeling vraagt om herziening van organisatiegrenzen, zoals partnerschap (negotiating → coalescing).

De verwevenheid zorgt ervoor dat professionals kunnen reageren op AI zonder hun beroep te verliezen, maar het juist te heruitvinden.

Als adviseurs of bureaus kan je het verweven grenswerk zien als iets dat in de marge van de adaptatie van AI als reactie op de komst van AI gebeurt, maar je kunt het ook beschouwen als bewuste actieve strategieën om over na te denken en om mee te reageren.

De komst van AI werkt democratiserend

Er is de afgelopen jaren een groot verschil ontstaan tussen de grote firma’s en de zwermen zelfstandigen en kleine en middelgrote bureaus, juist in relatie het gebruik van data en AI. Het waren de grote zeer kapitaal krachtige bureaus die enorme investeringen hebben kunnen doen in de opbouw van datacentra en AI. De toonaangevende firma’s hebben AI tools inmiddels al diep in al hun werksystemen embed.¹⁰⁶ Deloitte heeft DARTbot ontwikkeld voor zijn audit and assurance services, McKinsy heeft Quantum-Black ontwikkeld voor zijn strategische planningsprocessen, PWC heeft zijn New World, New Skills initiatief. Deloitte leidde 120.00 professionals op via zijn AI Academy en investeerde meer dan 2 miljard in wereldwijde technologische leer- en ontwikkelingsinitiatieven om vaardigheden op het gebied van AI te verbeteren.¹⁰⁷

106. [How generative AI will write the consulting industry’s next chapter](#), Consultancy.uk, 27-1-2025

107. [Deloitte Launches Turnkey Generative AI Solution](#), AI Factory as a Service, Powered by NVIDIA and Oracle, Deloitte, 10-9-2024

108. [Artificial Intelligence in Business and decision making](#), analysis of benefits and challenges for consultancy SMEs, E. Filippi et al., Piccola Impresa, no. 2, 2024

109. [UvA-hoogleraar Henk Volberda: ‘Het kan nog wel 10 jaar duren voordat we grote effecten van AI zien’](#), Herwin Thole, MT/Sprout, 29-4-2025

110. [McKinsey, BCG, and Deloitte’s new competition is small, fast, and driven by AI](#), Varanisi et al., Business Insider, 28-4-2025

111. Nieuwe Business modellen in consulting, De Man; de Man en Stoppelenburg, Mediawerf, 2015

Bedragen waar de kleine en middelgrote bureau niet over beschikken. Je zou kunnen zeggen dat met de komst van generieke en betaalbare AI toepassingen het speelveld weer wat kan veranderen. Ook kleine bureaus kunnen daardoor anders werken, en omdat ze vaker dan de grote bureaus flexibeler zijn, kunnen ze sneller innoveren en leren wat werkt in het gebruik van AI met en voor klanten. Beperkt onderzoek (een klein aantal ondervraagde bureaus) maakt duidelijk dat ook kleine en middelgrote bureaus AI als een noodzaak zien voor SME consultancy bedrijven, maar dat ze aanlopen tegen het feit dat ze geen AI strategie hebben en onvoldoende zicht hebben op hoe ze AI goed kunnen integreren in het werk, ook omdat ze geen of beperkte AI expertise in huis hebben.¹⁰⁸ In dat onderzoek worden ook de financiële beperkingen genoemd. Net als hun, soms geringe, bereidheid tot verandering.

Grote firma’s hebben aparte data- en AI-teams waar andere consultants mee samenwerken. Analist zijn is daar inmiddels een volwaardige carrière, geen instapfunctie meer. AI-tools zijn er diep verweven in standaardprocessen en systemen. Bij kleine en middelgrote bureaus is dat anders: werk is minder gestandaardiseerd, AI is optioneel en adviseurs doen vaak van alles wat.

Nieuwe spelers

De Amerikaanse techreuzen verzwakken de positie van consultancybedrijven, ziet UVA-hoogleraar Henk Volberda. McKinsey is buiten de top 100 gevallen op de Enablers-lijst, Deloitte staat op plek 129 en EY is gezakt naar 205.¹⁰⁹ “Als bedrijven willen investeren in AI, gaan ze niet naar consultants maar naar technology providers”, signaleert de hoogleraar. “Consultants lopen ver achter en hebben vaak strategen en bedrijfskundigen in dienst, terwijl ze hardcore AI-specialisten nodig hebben.”

Het is een kwestie van tijd dat ze die op grote schaal gaan aannemen, denkt Volberda. AI sluit hij ook de omgekeerde beweging niet uit: dat de Amazons van deze wereld een consultancytak opzetten. “Dat hebben we in het verleden wel vaker gezien bij dit soort IT-partijen. Het wordt spannend in deze sector.”¹¹⁰

Ook Business Insider signaleert de opkomst van een aantal nieuwe spelers waarvan de oprichters vaak afkomstig zijn van de grote bureaus. Ze vertelden Business Insider dat hun ervaringen hen niet alleen waardevolle vaardigheden hebben opgeleverd, maar hen ook hebben geholpen nieuwe kansen in de branche te identificeren. Het zijn boutiquebedrijven. Ze zijn veel kleiner dan de gevestigde bedrijven en worden vaak gerund door teams variërend van een paar tot een paar honderd mensen. Ze zijn ook meer gespecialiseerd en richten zich op gebieden zoals prijsstrategie, kostenbesparing of het verfijnen van presentaties.¹¹⁰

Bovendien, belangrijker nog, ze zijn volledig gefocust op AI. Velen van hen gaven aan dat hun methoden hen hebben geholpen de ouderwetse bureaucratie te verminderen, concurrerendere tarieven te bieden en de menselijke kant van consultancywerk te vereenvoudigen. In eerder onderzoek hebben we gezien dat juist nieuwe spelers ook ander businessmodellen, inclusief verdienmodellen, hanteren.¹¹¹ Een ontwikkeling die weer effect kan hebben op bestaande bureaus.

‘Het wordt spannend in de consultancysector’

Waar zijn we van? Wat voor bureau willen we zijn?

De komst van AI zorgt dat bureaus genoodzaakt worden om hun positionering te verscherpen. Waar zijn wij van? Waar maken we echt verschil, als AI alle bureaus in staat stelt om min of meer hetzelfde te leveren? Hoe verbinden we menselijke expertise met technologische ondersteuning om meerwaarde aan de klant te leveren? Maar ook vragen als hoe willen we ons organiseren?

Eerdere technologische golven zorgden voor een verandering van de sector en van veel bureaus. Er kwamen meer junioren wat zorgde dat bureaus met een smalle basis, weinig junioren en meer medioren en senioren, veranderden in bureaus met een brede basis, veel junioren en relatief minder medioren en senioren. Ook omdat de basismodellen van sommige bureau veranderde van advisering naar detachering.

De komst van AI maakt dat er een 'laag' van adviseurs bij komt. De AI assistenten, die tal van activiteiten uit kunnen voeren, nog zonder dat we rekening houden met de komst van de AI agents. Dit nieuwe personeel maakt vragen over de gewenste mix van rollen en functies in het team en het bureau manifest. Een mix die ook weer passend moet zijn op de proposities en de gewenste positionering.

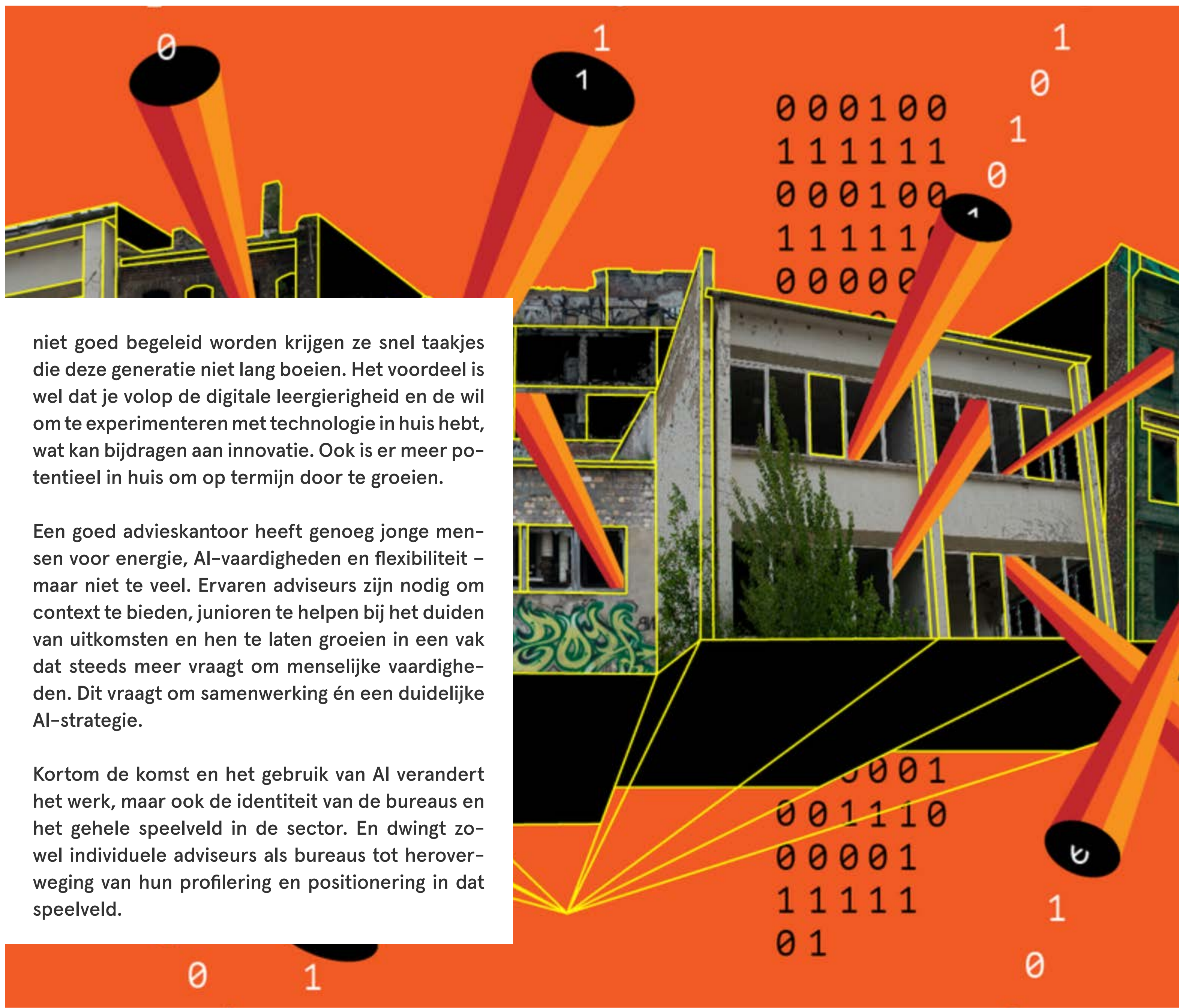
Een mix met meer medioren en senioren draagt bij aan meer strategisch denkvermogen, hogere kwaliteit van klantcontact en de capaciteit voor meer complex werk, maar je mist snel nieuwe perspectieven en nieuwe skills, loopt risico's in de opvolging en je hebt hogere loonkosten.

Een mix met relatief veel junioren lijkt kosten efficiënter, maar zeker als die junioren veel gebruik maken van AI hebben ze ook veel begeleiding van ervaren adviseurs nodig om kwalitatief goed werk af te leveren. Als ze

niet goed begeleid worden krijgen ze snel taakjes die deze generatie niet lang boeien. Het voordeel is wel dat je volop de digitale leergierigheid en de wil om te experimenteren met technologie in huis hebt, wat kan bijdragen aan innovatie. Ook is er meer potentieel in huis om op termijn door te groeien.

Een goed advieskantoor heeft genoeg jonge mensen voor energie, AI-vaardigheden en flexibiliteit – maar niet te veel. Ervaren adviseurs zijn nodig om context te bieden, junioren te helpen bij het duiden van uitkomsten en hen te laten groeien in een vak dat steeds meer vraagt om menselijke vaardigheden. Dit vraagt om samenwerking én een duidelijke AI-strategie.

Kortom de komst en het gebruik van AI verandert het werk, maar ook de identiteit van de bureaus en het gehele speelveld in de sector. En dwingt zowel individuele adviseurs als bureaus tot heroverweging van hun profilering en positionering in dat speelveld.



Handreiking voor het gesprek

Deze whitepaper biedt genoeg stof tot nadenken en gesprek binnen je team of bureau. Omdat advieswerk en bureau-identiteiten zo verschillen, is het niet zinvol om algemene conclusies te trekken. Ieder team doet er goed aan dit voor de eigen situatie te bepalen. Daarom eindigen we in dit hoofdstuk met een handreiking voor het gesprek.



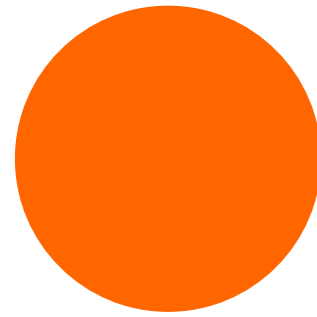
Een goed gesprek over AI

Een goed gesprek over AI draait om de beantwoording van drie vragen:

- 1. Wat wil je ermee bereiken? Heeft inzet van AI nut en zin en levert het iets goeds op?
- 2. Wat mag en is ethisch?
- 3. Wat kan, wat is er technisch mogelijk?

Zie de vragen als een venndiagram: het bureauspecifieke antwoord ligt in het overlappende deel. Om daar te komen, stellen we een reeks detailvragen voor. Die kun je het best eerst individueel beantwoorden, als voorbereiding op een gezamenlijk gesprek. Hieronder vind je de vragen.





Wat wil je met AI bereiken? Heeft het nut en zin en levert het iets goeds op?

Het is verstandig eerst te bedenken welk probleem je hebt, waarbij je je graag door AI laat ondersteunen. Dit benadrukken we met klem. We zien vaak dat er precies omgekeerd geredeneerd wordt: we zijn enthousiast over een (AI) tool en gaan er dan problemen bij verzinnen waar de tool bij kan helpen. Eerst vertragen is ons advies. AI is een middel, geen doel op zich.

Een hulpmiddel bij het nadenken over ‘problemen’ is het overzicht van werkactiviteiten van consultants dat we introduceerden in hoofdstuk 5.

Als eerste stap adviseren we deze lijst eens door te lopen en de volgende vragen te beantwoorden:

- Welke activiteiten zijn belangrijk in ons werk? Welke niet? Wijkt onze verdeling erg af van die van O*NET?
- Welke activiteiten zijn we liever kwijt dan rijk? Met andere woorden: welke taken kosten ons vooral tijd en vinden we niet leuk?
- Bij welke activiteiten maken wij als mens echt het verschil? Waarom?
- Welke activiteiten vinden we gewoon echt heel leuk, en willen we nooit uitbesteden omdat het ons werkplezier zou verminderen?

Er is ook open ruimte om het overzicht aan te vullen met specifieke taken die niet in het overzicht staan.

Activiteit	Belangrijk	Liever kwijt dan rijk	Hier maak ik echt het verschil	Al al ingezet	Kans voor AI
------------	------------	-----------------------	--------------------------------	---------------	--------------

Werken met informatie

- Informatie verkrijgen
- Gegevens of informatie analyseren
- Informatie verwerken
- Informatie documenteren/registreren
- Informatie evalueren om te bepalen of het voldoet aan normen

Beslissingen nemen en problemen oplossen

- Informatie analyseren en resultaten evalueren om de beste oplossing te kiezen en problemen op te lossen.

Creatief denken

- Nieuwe applicaties, ideeën, relaties, systemen of producten ontwikkelen, ontwerpen of creëren, inclusief artistieke bijdragen

Werken met computers

- Werken met computers en computersystemen (inclusief hardware en software) om te programmeren, software te schrijven, functies in te stellen, gegevens in te voeren of informatie te verwerken.

Administratief werk, agendaplanning en monitoren van zaken

- Processen, materialen of omgeving monitoren.
- Werk en activiteiten plannen.
- Middelen monitoren en controleren.
- Administratieve taken uitvoeren.

Activiteit

Belangrijk

Liever kwijt dan rijk

Hier maak ik echt het verschil

Al al ingezet

Kans voor AI

Communiceren en adviseren

- Communiceren met supervisors, collega’s of ondergeschikten
- Advies en consult geven aan anderen
- De betekenis van informatie voor anderen uitleggen
- Communiceren met mensen buiten de organisatie

Leiding geven en naar een strategie of doel toewerken

- Doelen en strategieën ontwikkelen
- Organiseren, plannen en prioriteren van werk
- Het coördineren van het werk en de activiteiten van anderen
- Leiding geven, sturen en motiveren van ondergeschikten

Verkopen of anderen beïnvloeden

- Anderen overtuigen om goederen/diensten te kopen of hun gedachten of acties te veranderen.
- Kenniswerk
- Bijwerken en gebruiken van relevante kennis
- Opleiden en onderwijzen van anderen

Identificeren, beoordelen, kwantificeren

- Objecten, acties en gebeurtenissen identificeren
- Het beoordelen van de kwaliteiten van objecten, diensten of mensen
- Het inschatten van kwantificeerbare kenmerken van producten, evenementen of informatie

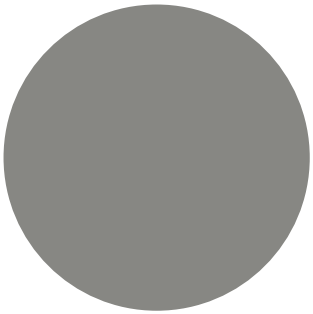
Activiteit	Belangrijk	Liever kwijt dan rijk	Hier maak ik echt het verschil	Al al ingezet	Kans voor AI
------------	------------	-----------------------	--------------------------------	---------------	--------------

Mensenwerk

- Relaties opbouwen en onderhouden
- Conflicten oplossen en onderhandelen
- Teams ontwikkelen en opbouwen
- Coaching en het ontwikkelen van anderen

Overige activiteiten die van belang zijn voor ons werk:

- [illegible]



Kan het?

Welke AI tools gebruiken we nu al?

Bij sommige taken maken jij en je collega’s wellicht al gebruik van AI. Het is nuttig om het actuele gebruik van AI uit te vragen. Pas op voor schaduw AI: niet iedereen zal het gebruik van AI direct toegeven. In vrijwel elke organisatie wordt er ook AI gebruikt zonder dat dit formeel bekend is (of wordt toegestaan). Probeer ook dit gebruik van AI, zonder oordeel, te achterhalen – misschien heeft een collega wel een geweldige toepassing gevonden.

Is er een AI beschikbaar die ... kan?

Het is onmogelijk een lijst te genereren van actuele AI-tools zonder direct out-dated te zijn. Elke dag verschijnen er nieuwe tools en toepassingen op de markt. There’s An AI For That¹¹² houdt de ontwikkelingen voor je bij. Als je hier je taak invoert, laat de site zien welke AI tools je hierbij kunnen helpen.

Pas op: veel van de ‘AI-tools’ zijn niet meer dan een schil op een van de grote generatieve AI platformen. Vaak betaal je voor zo’n schil een relatief hoge fee. Een betaalde account op een van de LLM platforms is soms even duur of goedkoper, en biedt uitgebreidere mogelijkheden.

Een lijst van grote generatieve AI spelers op dit moment:

- OpenAI – ChatGPT
- Anthropic – Claude
- Google Deepmind – Gemini
- Meta – LLaMA
- DeepSeek – DeepSeek
- xAI – Grok
- Mistral – Le Chat
- Microsoft – Copilot

Let op: dit zijn alleen generatieve taalmodellen. De komst van generatieve AI laat ons soms denken dat alle AI modellen generatief zijn, maar dat is natuurlijk niet zo. Het kan goed zijn dat jouw werk vooral baat heeft bij traditionele AI modellen. Er is geen algemene lijst te maken van beschikbare traditionele AI modellen: deze modellen genereer of maak je op basis van eigen, historische inputdata.

112. <https://theresanaiforthat.com/>

113. [Identifying and scaling AI use cases](#), OpenAI

Waar genAI écht goed in is, volgens OpenAI

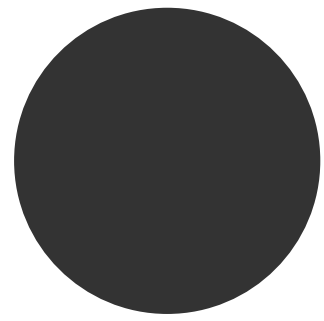
In een artikel over ‘identifying and scaling AI use cases’ stelt OpenAI dat er drie specifieke situaties zijn waar generatieve AI écht het verschil kan maken:¹¹³

- Repetitieve taken met relatief weinig waarde
- Vaardigheidsbottlenecks: taken waar je vastloopt omdat je tegen de grenzen van je eigen expertise aanloopt en afhankelijk bent van andere afdelingen of experts*
- Omgaan met vaagheid en onduidelijkheid: taken waarbij je te maken krijgt met vage instructies of open eindjes. Je weet even niet waar te beginnen of hebt geen inspiratie of zin. Je weet even niet hoe je verder moet.

Dit zijn de vraagstukken waar volgens OpenAI generatieve AI echt tot zijn recht komt. Gebruik deze kaders om nog één laatste keer door de lijst van werkzaamheden te gaan. En beantwoord de vraag:

Binnen welke van onze werkactiviteiten komen we deze situaties met name tegen?

**Let op: we willen hier wel een belangrijke kanttekening bij plaatsen. Waar OpenAI het een goed idee vindt om ‘vaardigheidsbottlenecks’ met AI op te lossen, waarschuwen we je hier voor. Als je iets niet kan, ben je ook niet goed in staat te beoordelen of de uitkomsten van AI valide en betrouwbaar zijn. Pas in dit soort situaties dus goed op.*



Mag het? Is het ethisch?

- Ben je je bewust van de politieke en sociale impact van de tools die je gebruikt?
- Weet je welke data je gebruikt en waar die vandaan komt?
- Wat zijn de AI-richtlijnen van jouw organisatie (denk aan ethiek, betrouwbaarheid, transparantie)?
- Welke wet- en regelgeving is van toepassing op jouw organisatie tav gebruik van data en AI?

Een visie op technologie, data en AI en -beleid

Visie of beleid is niet direct maar wel indirect aan de orde gekomen in deze paper. Het is ook een onderwerp dat breder is dan het bezit en gebruik van AI alleen. Scoren van op ja-nee-weet ik niet, helpt om het gesprek te voeren en (zodanig) tot een eerste (of aangepaste) visie te komen.

	Ja	Nee	Weet ik niet
Heeft de organisatie een visie op technologie, data en of AI? Is er beleid geformuleerd op deze onderwerpen? En zegt dat beleid iets over het bezit en gebruik van data en AI, zoals:			
Uitsluiten van specifieke leveranciers of tools			
Beleid voor betaalde en gratis tools			
Het land van herkomst van de tools			
Het voldoen aan de Europese wet en regelgeving			
Transparatie over trainingsdata en algoritmes			
Serverlocatie voor datastorage			
Omgang met privacygevoelige informatie			
Waarborging van datakwaliteit			
Duidelijke data- en AI-governance: wie is eigenaar, wie draagt verantwoordelijkheid?			
Omgang met data van team en klanten			
Bereidheid om te investeren in de IT-infrastructuur			
Volwassenheid van systeem: hoe goed ondersteunen ze AI- en datagebruik?			

Ruimte voor jouw reflectie

[illegible]

Cultuur en identiteit rond werk, data en AI

Reflectievragen voor het gesprek:

- Hoe zien we technologie: hulpmiddel, partner, bedreiging?
- Hoe open staan we voor nieuwe manieren van werken met data en AI?
- Beslissen we op basis van cijfers of onderbuikgevoel?
- Zijn onze doelen helder? Weten we welke rol AI daarin speelt?
- Welke plek willen we innemen in een AI-gedreven wereld?
- Wat betekent advieswerk als delen ervan geautomatiseerd zijn?
- Lopen we graag voorop met AI, blijven we bewust achter, of iets ertussenin? En waarom?
- Wat zijn voor ons harde grenzen bij technologiegebruik?
- Welke taken zijn al beïnvloed door AI en hoe passen we ons werk daarop aan?
- Waar maken wij nog écht het verschil en willen we dat zo houden?
- Zijn er signalen dat klantvragen veranderen of dat we opdrachten verliezen?
- Wat verandert er als opdrachtgevers zelf AI inzetten?

Ruimte voor jouw reflectie

[illegible]

Leren en onze relatie tot AI

Reflectievragen voor het gesprek:

- Hoe goed is onze basiskennis van data en AI?
- Hebben we de juiste vaardigheden in huis?
- Hoe vaak delen we kennis over AI?
- Wat voor team zijn we? Hoe zijn we in de loop der jaren veranderd, en waarom?
- Hoe verdelen we het werk en de rollen?
- Hoe werken verschillende soorten adviseurs samen?
- Hoe ondersteunen we de ontwikkeling van junioren, medioren en senioren?
- Wanneer laten we AI iets doen, en wanneer bewust niet?
- In welke fases gebruiken we AI? Wanneer kiezen we juist voor menselijk contact?
- Hoe leren we effectief werken met AI?
- Hoe leiden we junioren op? Wanneer kiezen we voor efficiëntie, wanneer voor leerervaring?
- Wat vraagt deze technologische ontwikkeling van senioren?
- Wie neemt verantwoordelijkheid voor het werken met AI?
- Hoe positioneren we ons als team of individu ten opzichte van anderen – competitief, samenwerkend, of anders?
- Wat zijn onze belangrijkste ontwikkeluitdagingen voor de komende tijd?

Ruimte voor jouw reflectie

[illegible]

Beeld zegt meer dan duizend woorden

Bronvermelding afbeeldingen

Alle afbeelding in deze whitepaper zijn afkomstig uit de beeldbank [Better Images of AI](https://betterimagesofai.org). Te vaak wordt AI nog verbeeld als glimmen-de science fiction, robots of hersenen. Zulke beelden versterken misverstanden: dat AI menselijk of futuristisch is, of altijd in de vorm van hardware komt. Daarom kiezen we bewust voor deze afbeeldingen, die een ander, meer realistisch én meer divers beeld schetsen. Zo dragen we bij aan het gesprek over AI.

De afbeeldingen zijn afkomstig van de volgende artiesten/creators:

- Hanna Barakat & Cambridge Diversity Fund / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Kathryn Conrad / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Elise Racine & The Bigger Picture / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Fritzchens Fritz / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Hanna Barakat & Archival Images of AI + AIxDESIGN / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Hanna Barakat & Archival Images of AI + AIxDESIGN / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Wes Cockx & Google DeepMind / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Joahna Kuiper / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Alan Warburton / <https://betterimagesofai.org> / Image by BBC
- Yutong Liu & Kingston School of Art / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Fritzchens Fritz / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Anton Grabolle / <https://betterimagesofai.org> / <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Deze whitepaper is opgesteld door SeederDeBoer en Sioo.

SeederDeBoer is als organisatieadviesbureau gespecialiseerd in het begeleiden van complexe verandervraagstukken bij grote organisaties in de publieke sector, zorg en financiële wereld. Onze consultants zijn maatschappelijk betrokken en werken met passie aan thema's die echt impact maken.

Sioo is er voor iedereen die voor uitdagende organisatie- en verandervraagstukken staat en dragen daaraan bij via hun open opleidingsaanbod, incompany opleidingen en advies. Wij zijn actief in het bedrijfsleven, bij overheden, in de zorg, in het onderwijs en bij non-profitorganisaties.



Lotte Hart is partner bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer. Ze is expert op het gebied van datagedreven werken en AI-geletterdheid. Lotte heeft veel ervaring met het vormgeven van data en AI-strategiën en het opzetten van data-afdelingen binnen organisaties. Ze heeft zelf een achtergrond in data science maar vindt het juist belangrijk de (soms) complexe materie zoveel mogelijk om te zetten in begrijpelijke taal. Haar missie: zorgen dat we slimme beslissingen nemen met behulp van data en AI. “De beste beslissingen volgen uit een combinatie van intuïtie aan de ene kant en cijfers aan de andere kant. Je hebt beide nodig,” aldus Lotte.

Benieuwd wat SeederDeBoer voor jou kan betekenen? Neem contact op met Lotte:

Lotte Hart
Partner SeederDeBoer
lotte.hart@seederdeboer.nl
06 1021 0983



Marguerithe de Man werkt als programmamanager werkt in en met organisaties op het grensvlak buiten-binnen. Nieuwsgierig en onderzoeken naar wat er speelt, hoe dat te duiden en te vertalen naar de betekenis daarvan voor samenwerking, organisaties, en/of professionals. Ze is actief in zowel open als in-company professionalisering en organisatieontwikkelingsprogramma's. Ze ontwerpt en ontwikkelt, passend bij de ambities en mogelijkheden, verrassende en creatieve interventies. Haar aandachtsgebieden zijn; het werken aan complexe meer-partijen opgaven en professionalisering van adviseurs en adviesgroepen.

Benieuwd wat Sioo voor jou kan betekenen? Neem contact op met Marguerithe:

Marguerithe de Man
Programmamanager Sioo
marguerithedeman@sioo.nl
06 5108 3499