**Verandermanagement en de Facilitering door Leiderschap bij de Implementatie van Generatieve AI in Organisaties: Een Literatuuroverzicht**

# I. Introductie: Generatieve AI en de Noodzaak voor Verandering

De recente opkomst en snelle ontwikkeling van kunstmatige intelligentie (AI), en in het bijzonder generatieve AI (GenAI), markeren een technologische revolutie met diepgaande implicaties voor organisaties wereldwijd. Deze technologieën bieden ongekende mogelijkheden voor innovatie, efficiëntieverbetering en de creatie van nieuwe waarde, maar brengen tegelijkertijd complexe uitdagingen met zich mee op het gebied van implementatie, adoptie en organisatorische aanpassing. Dit literatuuroverzicht onderzoekt de cruciale rol van verandermanagement en de faciliterende rol van leiderschap bij de succesvolle invoering van generatieve AI in organisaties.

# A. Definitie en Impact van Generatieve AI op Organisaties

Generatieve AI onderscheidt zich als een subcategorie binnen het bredere veld van kunstmatige intelligentie door haar vermogen om nieuwe, originele content te creëren, zoals tekst, afbeeldingen, audio en code, op basis van patronen en structuren die het heeft geleerd uit omvangrijke datasets.1 Waar traditionele AI zich voornamelijk richt op analyse en voorspelling, gaat GenAI een stap verder door te genereren en te creëren. De laagdrempelige beschikbaarheid van tools zoals ChatGPT sinds november 2022 heeft de bekendheid en het experimenteren met GenAI in een stroomversnelling gebracht, waardoor de potentiële impact op management en bedrijfsvoering een prominent onderwerp van discussie is geworden.2

De transformerende potentie van GenAI voor organisaties is aanzienlijk. Het kan worden ingezet voor de automatisering van een breed scala aan taken, de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten, en het genereren van waardevolle inzichten uit data.1 Organisaties zien mogelijkheden om workflows te stroomlijnen en datapunten naadloos met elkaar te verbinden, wat leidt tot efficiëntieverbeteringen.3 Deze technologische vooruitgang resulteert in nieuwe manieren van werken en de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, waardoor organisaties zich genoodzaakt zien zich aan te passen en de arbeidsmarkt ingrijpend verandert.4 Bedrijfsprocessen kunnen door GenAI fundamenteel worden getransformeerd, en in sommige gevallen zelfs volledig opnieuw worden ingericht om de concurrentiepositie te behouden en de voordelen ten volle te benutten.5 De technologie heeft de potentie om productiviteit te verhogen, de klantervaring te personaliseren en te verbeteren, en innovatiecycli te versnellen.6

De snelheid waarmee GenAI zich ontwikkelt en door organisaties wordt omarmd, onderstreept de strategische noodzaak ervan. Het is niet langer een experimentele technologie, maar een imperatief voor bedrijven die hun prestaties willen verbeteren en een concurrentievoordeel willen behalen.7 Uit onderzoek blijkt dat een overgrote meerderheid van de directieleden aangeeft dat hun organisaties GenAI-initiatieven

opschalen, een significant contrast met de situatie een jaar eerder, toen GenAI-gedreven transformatie veel lager op de prioriteitenlijst stond.7

# B. De Onvermijdelijkheid van Verandering en de Rol van Verandermanagement

De implementatie van generatieve AI in organisaties is geen geïsoleerde technologische upgrade, maar een diepgaande organisatorische verandering. Deze transformatie heeft verstrekkende gevolgen voor medewerkers, bestaande processen en de heersende organisatiecultuur.4 Dergelijke ingrijpende wijzigingen vereisen een zorgvuldig en gedegen verandermanagementproces. Verandermanagement is niet slechts een ondersteunende activiteit, maar een kritische succesfactor voor de succesvolle adoptie van AI. Het biedt de structuur en de methoden om de complexiteit van de transitie te navigeren en, cruciaal, om de menselijke kant van de verandering effectief te adresseren.3

Organisaties die de noodzaak van verandermanagement onderschatten of verwaarlozen, lopen een significant risico op weerstand vanuit het personeel, mislukte implementatietrajecten, en het niet realiseren van de beoogde strategische en operationele voordelen van GenAI.3 De disruptieve aard van GenAI, die fundamentele wijzigingen in werk, rollen en cultuur teweegbrengt 2, creëert inherent onzekerheid, angst en potentiële weerstand bij medewerkers.3 De snelheid waarmee

GenAI-ontwikkelingen elkaar opvolgen 7, versterkt deze dynamiek en stelt hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van zowel individuen als de organisatie als geheel. Traditionele, vaak langzamere, veranderingsprocessen zijn mogelijk niet adequaat om de snelle en diepgaande impact van GenAI op te vangen. Hierdoor wordt verandermanagement niet een optionele, maar een fundamentele voorwaarde voor het succesvol integreren van GenAI en het realiseren van de beloofde waarde.

# II. De Faciliterende Rol van Leiderschap in GenAI-Transformaties

Effectief leiderschap is de spil waar succesvolle GenAI-transformaties om draaien.

Leidinggevenden zijn niet alleen verantwoordelijk voor de strategische beslissing om

GenAI te implementeren, maar spelen een cruciale rol in het navigeren van de complexiteit, het vormgeven van de cultuur, het waarborgen van ethische overwegingen en het inspireren van medewerkers gedurende het gehele veranderingsproces.

# A. Essentiële Leiderschapscompetenties, -Stijlen en -Kwaliteiten

De integratie van AI in organisaties vereist een nieuwe vorm van leiderschap.4 Leiders moeten verder kijken dan de technische specificaties van AI; zij moeten primair begrijpen hoe mens en machine optimaal kunnen samenwerken, wat een synergie van technologisch inzicht en verfijnde mensgerichte vaardigheden vereist.4 Een studie identificeert vijf essentiële AI-vaardigheden voor leiders: strategisch denken om een AI-gedreven wereld vorm te geven, adaptiviteit en wendbaarheid om constante verandering te omarmen, ethische besluitvorming voor een verantwoorde koers, effectieve communicatie en samenwerking om de kloof tussen technologie en mens te overbruggen, en talentontwikkeling om een AI-voorbereid personeelsbestand te cultiveren.12 Aanvullend worden competenties genoemd zoals het navigeren van complexe ethische landschappen, het bevorderen van culturele transformatie, het managen van mens-AI samenwerking, het sturen van cross-functionele integratie, het omgaan met de opkomst van 'citizen development' (waarbij niet-IT'ers systemen ontwikkelen) en het waarborgen van verantwoorde innovatie.13

Om de GenAI-transformatie succesvol te leiden, worden drie complementaire leiderschapsmindsets onderscheiden 14:

1. **The Thinker (Strategic):** Deze leider begrijpt de bredere, langetermijnimplicaties van GenAI, anticipeert op de evolutie ervan en ziet hoe het de bedrijfsstrategie en -operaties fundamenteel kan transformeren. Dit omvat het uitzetten van een toekomstvisie die aansluit bij de bedrijfsbehoeften.
2. **The Builder (Technical):** Deze leider beschikt over de nodige technische expertise en kan effectief samenwerken met engineeringteams om de AI-platformen en -systemen te realiseren en op te schalen.
3. **The Value Creator (Champion):** Deze leider stelt de behoeften van de eindgebruiker centraal en zorgt ervoor dat de geïmplementeerde

GenAI-technologie concrete, tastbare waarde levert voor de organisatie en haar stakeholders.

De leiderschapsstijl heeft een directe impact op het succes van GenAI-adoptie. Transformational leadership, gekenmerkt door het inspireren en motiveren van medewerkers, speelt een belangrijke mediërende rol in het waarborgen van verantwoord en effectief AI-gebruik.15 Specifieke transformationele kenmerken zoals inspirerende motivatie, geïdealiseerde invloed (als rolmodel fungeren), geïndividualiseerde consideratie (aandacht voor individuele behoeften) en intellectuele stimulatie (kritisch en creatief denken aanmoedigen) vertonen een positieve correlatie met de betrokkenheid en werktevredenheid van medewerkers tijdens AI-gedreven organisatieveranderingen.16 Organisaties waar de AI-adoptie wordt aangevoerd door leiderschap dat een duidelijke strategie en beleid hanteert, rapporteren significant hogere niveaus van medewerkersbetrokkenheid en effectiever teamwork.17

De volgende tabel biedt een geconsolideerd overzicht van cruciale leiderschapscompetenties en -kwaliteiten voor effectieve GenAI-facilitatie:

# Tabel 1: Cruciale Leiderschapscompetenties en -Kwaliteiten voor Effectieve GenAI-Facilitatie

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competentie/Kwalit**  **eit** | **Beschrijving** | **Belang voor GenAI-transformati e (Bronnen)** | **Concrete Acties voor Leiders** |
| **Strategische Visie** | Het vermogen om de langetermijnimpact van GenAI te overzien en een duidelijke, inspirerende toekomstvisie te ontwikkelen en te communiceren. | Essentieel voor richting, prioritering en het creëren van urgentie en draagvlak.3 | Ontwikkel een  GenAI-strategie die is afgestemd op bedrijfsdoelen; communiceer de visie helder en herhaaldelijk; verbind GenAI aan concrete bedrijfswaarde. |
| **Ethisch Besef & Leiderschap** | Het vermogen om ethische dilemma's te identificeren, te navigeren en een cultuur van verantwoord  AI-gebruik te bevorderen. | Cruciaal voor vertrouwen, risicomanagement en duurzame adoptie; gaat verder dan compliance.12 | Stel duidelijke ethische richtlijnen op; integreer ethiek in governance; wees een rolmodel in ethisch gedrag; stimuleer open discussie over ethische vraagstukken. |
| **Adaptiviteit & Wendbaarheid** | Het vermogen om  flexibel te reageren op snelle | Noodzakelijk in het snel evoluerende GenAI-landschap; | Stimuleer een cultuur van experimenteren en leren; wees bereid |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | technologische veranderingen en onzekerheid te omarmen. | bevordert innovatie en veerkracht.12 | om strategieën aan te passen; moedig agile werkwijzen aan. |
| **Communicatievaard igheden** | Het vermogen om complexe informatie over GenAI helder, transparant en empathisch te communiceren naar diverse stakeholders. | Essentieel voor het wegnemen van angst, het bouwen van vertrouwen en het bevorderen van betrokkenheid.3 | Communiceer proactief en regelmatig via meerdere kanalen; luister actief naar zorgen; leg de 'waarom' achter GenAI uit; wees transparant over impact en uitdagingen. |
| **Technologische**  **Affiniteit** | Een basisbegrip van GenAI-concepten, mogelijkheden en beperkingen, en hoe mens en machine effectief kunnen samenwerken. | Nodig om geïnformeerde beslissingen te nemen en de samenwerking tussen mens en AI te optimaliseren.4 | Investeer in eigen AI-geletterdheid; werk nauw samen met technische experts; stimuleer dialoog tussen business en IT. |
| **Empathie &**  **Mensgerichtheid** | Het vermogen om de  impact van verandering op medewerkers te begrijpen, hun zorgen serieus te nemen en hen te ondersteunen. | Cruciaal voor het managen van weerstand, het bevorderen van welzijn en het behouden van  talent.4 | Toon begrip voor angsten en onzekerheden; investeer in welzijn en ondersteuning; zorg voor eerlijke en respectvolle behandeling van medewerkers tijdens de transitie. |
| **Talentontwikkeling** | Het vermogen om de toekomstige vaardigheidsbehoefte n te identificeren en te investeren in de upskilling en reskilling van medewerkers. | Essentieel om een AI-voorbereid personeelsbestand te creëren en medewerkers te empoweren.7 | Identificeer benodigde AI-vaardigheden; bied toegang tot relevante training en ontwikkelingsprogra mma's; stimuleer een cultuur van continu |
|  |  |  | leren. |
| **Samenwerking &**  **Integratie** | Het vermogen om cross-functionele samenwerking te bevorderen en GenAI te integreren over afdelingsgrenzen heen. | GenAI-implementatie is vaak organisatiebreed en vereist input van diverse disciplines.13 | Creëer cross-functionele teams; breek silo's af;  stimuleer kennisdeling en gezamenlijke probleemoplossing. |

# B. Strategische Visieontwikkeling, Communicatie en het Creëren van Draagvlak

Een van de meest fundamentele verantwoordelijkheden van leiderschap in het tijdperk van GenAI is het ontwikkelen en uitdragen van een heldere strategische visie. Leiders moeten kunnen articuleren *waarom* de organisatie investeert in GenAI, *hoe* deze technologie zal bijdragen aan de overkoepelende bedrijfsdoelstellingen, en *wat* de verwachte voordelen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van verbeterde klantervaring, verhoogde operationele efficiëntie, of het aanboren van nieuwe markten.3 Deze visie moet niet alleen ambitieus zijn, maar ook realistisch en concreet, en direct gekoppeld zijn aan de strategische prioriteiten van de organisatie.3

Actief en zichtbaar leiderschap is onmisbaar om deze visie tot leven te brengen en het benodigde commitment binnen de organisatie te genereren.3 Leiders moeten de adoptie van GenAI actief 'championen', wat inhoudt dat zij als boegbeeld fungeren, het belang ervan consistent benadrukken en de noodzakelijke middelen en aandacht ervoor vrijmaken.9 Dit leiderschapscommitment is een kritische factor voor het prioriteren van GenAI-initiatieven en het doorbreken van eventuele interne barrières.

Transparante, open en frequente communicatie vormt de lijm die de visie, het leiderschap en de medewerkers met elkaar verbindt. Het is essentieel om GenAI te demystificeren, eventuele angsten en misvattingen weg te nemen, vertrouwen op te bouwen en de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen.3 Dit betekent niet alleen zenden, maar ook luisteren: het creëren van kanalen voor tweerichtingscommunicatie, zoals town hall meetings, Q&A-sessies en feedbackmechanismen, waar medewerkers hun zorgen kunnen uiten en vragen kunnen stellen.9 De communicatie moet de voordelen van GenAI belichten, zowel voor de organisatie als geheel als voor de individuele medewerker, en eerlijk zijn over de uitdagingen en de impact op rollen en werkzaamheden.3

Het vroegtijdig betrekken van alle relevante stakeholders is een andere sleutelfactor voor het creëren van draagvlak. Dit omvat niet alleen het senior management, maar ook afdelingshoofden, eerstelijnsmedewerkers, IT-specialisten en andere groepen die direct of indirect door de GenAI-implementatie geraakt worden.6 Door hen te betrekken bij de planning, het ontwerp en de uitrol, wordt niet alleen hun expertise benut, maar wordt ook een gevoel van eigenaarschap gecreëerd, wat de kans op weerstand verkleint en de acceptatie vergroot.

# C. Het Bevorderen van een Ethische en Verantwoordelijke AI-Cultuur

De implementatie van GenAI brengt onvermijdelijk ethische vraagstukken met zich mee, variërend van datakwaliteit en -privacy tot algoritmische bias en de impact op werkgelegenheid. Leiderschap speelt een doorslaggevende rol in het navigeren van dit complexe ethische landschap en het cultiveren van een organisatiecultuur waarin verantwoord AI-gebruik centraal staat. Dit gaat verder dan het louter naleven van wettelijke kaders; het vereist een proactieve houding waarbij de organisatie definieert wat zij 'wel en niet wil' op ethisch gebied.18

Het is de verantwoordelijkheid van leiders om ervoor te zorgen dat de adoptie van AI niet alleen technisch en strategisch verantwoord is, maar ook in lijn is met de kernwaarden van de organisatie en de bredere maatschappelijke context.8 Dit omvat het actief adresseren van potentiële bias in AI-modellen, het waarborgen van de privacy van data, het zorgen voor transparantie in hoe AI-beslissingen tot stand komen, en het instellen van duidelijke verantwoordelijkheden.13 Onderzoek toont aan dat medewerkers in organisaties waar leiders een duidelijk commitment aan ethische AI tonen, significant meer geneigd zijn om zelf ook verantwoordelijk te handelen en ethische overwegingen mee te nemen in hun werk met AI.20

De governance van GenAI dient dan ook aan de top van de organisatie te beginnen. Dit is geen taak die uitsluitend aan technische afdelingen kan worden overgelaten, maar vereist strategische sturing en verantwoording vanuit het leiderschap. Door AI-governance op de corporate agenda te plaatsen, zorgen leiders ervoor dat de inzet van AI wordt afgestemd op de bedrijfswaarden, ethische principes en langetermijndoelstellingen van de organisatie.19 Dit omvat het opzetten van formele governancestructuren, het definiëren van ethisch gebruik, en het vaststellen van richtlijnen voor de ontwikkeling, implementatie en monitoring van GenAI-systemen.

# D. De Noodzaak voor Nieuwe Leiderschapsrollen (bv. CITO)

De diepgaande en veelzijdige transformatie die GenAI teweegbrengt – op technisch, strategisch, cultureel en ethisch vlak – stelt nieuwe eisen aan de

leiderschapsstructuur van organisaties. Traditionele rollen en verantwoordelijkheden volstaan mogelijk niet langer om deze complexe verandering effectief te sturen. Vaak wordt de implementatie van AI nog te veel als een puur technisch project benaderd, waarbij de bredere organisatorische en culturele implicaties onvoldoende aandacht

krijgen.13

De complexiteit van GenAI-implementatie, die een mix van strategisch inzicht

('Thinker'), technische kennis ('Builder') en een focus op waardecreatie ('Value Creator') vereist 14, overstijgt vaak de capaciteit en het mandaat van bestaande leiderschapsrollen. Chief Information Officers (CIO's), bijvoorbeeld, hebben mogelijk beperkte bandbreedte of autoriteit om organisatiebrede culturele veranderingen door te voeren, terwijl HR-leiders soms onvoldoende betrokken zijn bij de technologische en strategische aspecten van de AI-transformatie.13 Dit kan leiden tot gefragmenteerde inspanningen en suboptimale resultaten, omdat een holistische en geïntegreerde aanpak ontbreekt voor cruciale domeinen als ethische overwegingen, datagovernance, talentontwikkeling en continue innovatie.12

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, wordt de introductie van nieuwe, gespecialiseerde leiderschapsrollen bepleit. Een voorbeeld hiervan is de Chief Innovation and Transformation Officer (CITO). Een dergelijke rol is specifiek ontworpen om de diepgaande culturele en organisatorische veranderingen die AI-adoptie met zich meebrengt, te managen. De CITO combineert technische expertise met gedragsinzichten, strategische visie en een diep begrip van organisatiepsychologie en cultuurverandering.13 Deze functionaris kan fungeren als de centrale coördinator en aanjager die de diverse en complexe domeinen van de GenAI-transformatie overbrugt en integreert. Recente data tonen aan dat bedrijven inderdaad reageren op de versnellende technologische veranderingen door hun C-suites uit te breiden met rollen gericht op innovatie, AI en transformatie.13 De aanstelling van Chief Transformation Officers correleert zelfs met een significante stijging in aandeelhouderswaarde.13 Dit onderstreept het groeiende besef dat succesvolle GenAI-gedreven transformatie vraagt om toegewijd, gespecialiseerd en overkoepelend leiderschap.

# III. Verandermanagementstrategieën en -Modellen voor GenAI

De succesvolle implementatie van generatieve AI is onlosmakelijk verbonden met effectief verandermanagement. Omdat GenAI niet slechts een incrementele technologische aanpassing is, maar vaak een fundamentele wijziging in werkprocessen, rollen en de organisatiecultuur teweegbrengt 9, is een gestructureerde en doordachte veranderaanpak essentieel.4

# A. Toepassing van Verandermanagementtheorieën op GenAI-initiatieven

Diverse klassieke en modernere verandermanagementmodellen bieden theoretische kaders die kunnen worden toegepast op GenAI-initiatieven. De keuze voor een specifiek model, of een combinatie van elementen uit verschillende modellen, hangt af van de organisatiecontext, de aard van de verandering en de specifieke uitdagingen van de GenAI-implementatie.

● **Klassieke Modellen:**

○**Lewin's 3-fasenmodel (Unfreezing, Change, Refreezing):** Dit model biedt een eenvoudig conceptueel raamwerk voor het begrijpen van de transitie. De 'unfreezing'-fase (het creëren van bewustzijn en urgentie voor verandering) is cruciaal bij GenAI, gezien de potentiële weerstand. De 'change'-fase omvat de daadwerkelijke implementatie en aanpassing, terwijl 'refreezing' focust op het borgen van de nieuwe werkwijzen.22 De brede stappen vereisen echter concrete invulling.

○**Kotter's 8-stappenmodel:** Dit model biedt een meer gedetailleerde, sequentiële aanpak die goed kan aansluiten bij de complexe, gefaseerde uitrol van GenAI. Stappen zoals het creëren van urgentie, het vormen van een krachtige leidende coalitie, het ontwikkelen van een visie en strategie, het communiceren van de veranderingsvisie, het empoweren van medewerkers voor breedgedragen actie, het genereren van kortetermijnsuccessen, het consolideren van winsten en het produceren van meer verandering, en het verankeren van nieuwe benaderingen in de cultuur zijn alle relevant.22 ● **Modernere/Specifiekere Modellen:**

○**ADKAR Model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement):** Dit model legt de focus op de individuele verandering die medewerkers moeten doormaken. Voor GenAI-adoptie betekent dit het creëren van *Awareness* van de noodzaak en voordelen, het stimuleren van de *Desire* om deel te nemen, het bieden van de *Knowledge* over hoe GenAI werkt en gebruikt moet worden, het ontwikkelen van de *Ability* om de nieuwe tools en processen toe te passen, en het zorgen voor *Reinforcement* om de verandering te bestendigen.23 Prosci's onderzoek suggereert dat verandermanagers zelf ook deze ADKAR-reis doormaken.23

○**Bridges Transition Model (Endings, Neutral Zone, New Beginnings):** Dit model is bijzonder relevant voor het begeleiden van de psychologische transitie die medewerkers ervaren. De 'endings'-fase (afscheid nemen van oude werkwijzen), de 'neutral zone' (een periode van onzekerheid en aanpassing) en 'new beginnings' (het omarmen van de nieuwe realiteit) zijn herkenbare stadia bij de introductie van disruptieve technologieën zoals GenAI.22

○**McKinsey 7-S Model (Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, Shared values):** Dit model helpt bij het analyseren van de holistische impact van GenAI op de organisatie door de interactie tussen zeven cruciale organisatie-elementen te benadrukken. Een succesvolle GenAI-implementatie vereist afstemming tussen al deze elementen.22

○**GE Change Acceleration Process (CAP):** Dit model legt, net als Kotter, de nadruk op sterk leiderschap en het belang van culturele factoren. Het creëren van een gedeelde noodzaak en het mobiliseren van commitment zijn hierbij kernstappen.22

○**Jick's 10-principes model:** Biedt een pragmatische, tactische benadering die de dynamische en continue aard van verandering onderstreept, wat goed past bij de iteratieve aard van veel GenAI-projecten.22

○**HNT CM Model (Healthcare Novel Technology Change Management):** Dit model is specifiek ontwikkeld voor de implementatie van nieuwe technologieën in complexe omgevingen en biedt concrete strategieën zoals het samenstellen van een multidisciplinair expertteam, het proactief anticiperen op culturele en regulatorische hordes, het hanteren van een agile projectplanning, het verzekeren van vroege stakeholder buy-in, en het onderhouden van consistente communicatie.22 Gezien de focus op technologie en een agile aanpak, lijkt dit model bijzonder relevant voor GenAI.

○**AI-Driven Change Management Framework:** Een recent voorgesteld raamwerk dat GenAI expliciet integreert in de traditionele fasen van verandermanagement. Het begint met een "Change Effort Sizing" fase, waarbij GenAI wordt gebruikt voor nauwkeurigere inschattingen. Vervolgens wordt GenAI ingezet om de planning, communicatiestrategieën en trainingscurricula te optimaliseren en te personaliseren gedurende de voorbereidings-, uitvoerings- en borgingsfasen van de verandering.24 ● **Technologie-Acceptatiemodellen:**

○Het **Technology Acceptance Model (TAM)** en gerelateerde raamwerken zoals het **NASSS framework (Non-adoption, Abandonment, Scale-up, Spread, Sustainability)** kunnen worden gebruikt om de acceptatie en adoptie van AI-technologieën door eindgebruikers te analyseren. Factoren als 'perceived usefulness' (de mate waarin men gelooft dat het systeem de werkprestaties verbetert) en 'perceived ease of use' (de mate waarin men gelooft dat het systeem moeiteloos te gebruiken is) zijn hierbij cruciaal.25

De volgende tabel biedt een vergelijkend overzicht van enkele relevante verandermanagementmodellen:

# Tabel 2: Vergelijking van Verandermanagementmodellen en hun Relevantie voor GenAI-Implementaties

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Modelnaam** | **Kernelementen /Fasen** | **Sterke punten voor GenAI** | **Aandachtspunt en/Beperkinge n voor GenAI** | **Voorbeeld**  **Toepassing in**  **GenAI context**  **(Bronnen)** |
| **Kotter's**  **8-Stappen** | Urgentie, Leidende  coalitie, Visie,  Communicatie,  Empowerment,  Korte-termijn successen, Consolidatie,  Verankering | Gestructureerde , top-down aanpak; focus op visie en communicatie. Nuttig voor grootschalige transformaties.2  2 | Kan rigide zijn; minder focus op individuele transitie of iteratie. | Ontwikkelen van een heldere visie op hoe GenAI de organisatie transformeert en dit breed communiceren. |
| **Lewin's 3-Fasen** | Unfreezing,  Change,  Refreezing | Simpel, conceptueel raamwerk voor basisbegrip van  transitie.22 | Zeer algemeen; biedt weinig concrete handvatten voor complexe GenAI-uitdaging en. | Bewustwording creëren (unfreeze) van de noodzaak voor  GenAI-adoptie. |
| **ADKAR** | Awareness,  Desire,  Knowledge,  Ability,  Reinforcement | Sterke focus op individuele verandering en de menselijke kant; praktisch en resultaatgericht.  23 | Vereist goede diagnose per individu/groep; minder focus op organisatiebred e systemische verandering. | Ontwikkelen van gepersonaliseer de  trainingsprogra mma's (Knowledge, Ability) om medewerkers GenAI-vaardig te maken. |
| **Bridges**  **Transition**  **Model** | Endings, Neutral  Zone, New  Beginnings | Focus op de psychologische processen van individuen | Minder een organisatorische strategie, meer een aanvulling | Begeleiden van medewerkers door de onzekerheid |
|  |  | tijdens verandering; helpt bij het  managen van emoties en onzekerheid.22 | op andere modellen. | (neutral zone) die  GenAI-introducti e met zich meebrengt. |
| **HNT CM Model** | Expertteam, Anticiperen op hordes, Agile planning, Stakeholder buy-in, Consistente communicatie | Specifiek voor nieuwe technologie; agile; focus op proactief risicomanageme nt en  samenwerking.22 | Ontwikkeld voor zorgcontext, maar principes breed toepasbaar. | Samenstellen van een cross-functione  el  GenAI-impleme ntatieteam en vroegtijdig betrekken van key users. |
| **AI-Driven CM Framework** | Change Effort  Sizing,  AI-ondersteund e planning, communicatie, training, borging | Integreert GenAI in het  CM-proces zelf; potentieel voor efficiëntie en personalisatie.24 | Relatief nieuw; vereist  AI-vaardigheden binnen het CM-team; ethische overwegingen bij AI-gebruik. | GenAI gebruiken om  gepersonaliseer de trainingsmodule s te ontwikkelen op basis van individuele leerbehoeften. |

# B. Praktische Stappen en Succesfactoren voor het Managen van de Transitie

Naast het kiezen van een passend theoretisch model, omvat effectief verandermanagement voor GenAI een reeks praktische stappen en succesfactoren:

1. **Voorbereiding en Planning:** Een gedegen voorbereiding is het fundament. Dit begint met het definiëren van heldere, meetbare doelen en doelstellingen voor de GenAI-implementatie, die nauw aansluiten bij de overkoepelende bedrijfsstrategie.3 Een cruciale stap is het uitvoeren van een grondige organisatorische gereedheidsbeoordeling (organizational readiness assessment). Hierbij worden huidige capaciteiten, technologische infrastructuur, datakwaliteit, medewerkersvaardigheden en eerdere ervaringen met organisatieveranderingen geëvalueerd om sterktes, zwaktes en potentiële risico's te identificeren.3 Op basis hiervan wordt een duidelijke roadmap met een realistische tijdlijn ontwikkeld, vaak beginnend met pilotprojecten om te experimenteren en te leren in een gecontroleerde omgeving.6 Het samenstellen van een cross-functioneel implementatieteam, met vertegenwoordigers uit IT, business, HR en andere relevante afdelingen, is essentieel voor een integrale aanpak.6
2. **Communicatie en Betrokkenheid:** Open, transparante en frequente communicatie is de levensader van elk succesvol verandertraject, zeker bij een ingrijpende technologie als GenAI.3 Leiders en verandermanagers moeten proactief communiceren over het *waarom* (de noodzaak en voordelen), het *wat* (de specifieke veranderingen) en het *hoe* (het proces en de ondersteuning) van de GenAI-implementatie. Het is belangrijk om een tweerichtingsverkeer te stimuleren door medewerkers een stem te geven via feedbacksessies, town hall meetings en andere participatieve mechanismen.9
3. **Training en Upskilling:** Gezien de nieuwe vaardigheden die GenAI vereist, is het investeren in uitgebreide training en upskilling van medewerkers een absolute noodzaak.3 Dit omvat niet alleen technische training in het gebruik van specifieke

GenAI-tools, maar ook het ontwikkelen van bredere competenties zoals data- en AI-geletterdheid, kritisch denken, probleemoplossend vermogen en ethisch bewustzijn. Het bevorderen van een cultuur van continu leren en experimenteren is hierbij cruciaal.3

1. **Implementatie en Iteratie:** De implementatie van GenAI is zelden een lineair proces. Het is aan te bevelen om te starten met doelgerichte experimenten en pilotprojecten in afgebakende delen van de organisatie.5 Dit maakt het mogelijk om snel te leren, de aanpak te verfijnen en draagvlak te creëren. Een agile mindset, waarbij feedback continu wordt verzameld en gebruikt om de strategie aan te passen, en waarbij "mislukkingen" worden gezien als leermomenten, is essentieel voor succes.9
2. **Meting en Borging:** Om de voortgang te bewaken en de effectiviteit van de GenAI-implementatie en het verandertraject te beoordelen, moeten vooraf duidelijke Key Performance Indicators (KPI's) worden gedefinieerd.6 Het vieren van (kleine) successen onderweg helpt om het momentum vast te houden en de motivatie te versterken.9 Continue monitoring van zowel de technologische prestaties als de adoptiegraad en medewerkerstevredenheid is nodig om tijdige bijsturing mogelijk te maken en de verandering duurzaam te verankeren in de organisatie.6

# C. Omgaan met de Menselijke Aspecten: Weerstand, Training en Betrokkenheid

De introductie van GenAI raakt direct aan de kern van hoe mensen werken en kan daardoor aanzienlijke menselijke reacties oproepen. Het effectief managen van deze menselijke aspecten is cruciaal voor een succesvolle transitie.

* **Weerstand:** Weerstand tegen verandering is een natuurlijke reactie, zeker wanneer technologieën als GenAI worden geïntroduceerd die potentieel banen kunnen beïnvloeden of bestaande expertise overbodig maken. Medewerkers kunnen angsten hebben over baanverlies, verlies van controle over hun werk, of de noodzaak om volledig nieuwe vaardigheden te leren.3 Het is essentieel om deze angsten en zorgen te erkennen en proactief te adresseren. Transparante communicatie over de impact van GenAI, het bieden van duidelijke perspectieven en het investeren in upskilling- en omscholingsmogelijkheden zijn hierbij sleutelstrategieën.3 Het betrekken van medewerkers bij het ontwerpproces en hen een stem geven kan ook helpen om weerstand te verminderen en eigenaarschap te bevorderen.
* **Training & Upskilling:** De implementatie van GenAI vereist onvermijdelijk dat medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen. Succesvolle AI-inzet is direct afhankelijk van de mate waarin het personeel is bijgeschoold en in staat is om effectief met de nieuwe technologieën om te gaan.3 Leiderschap speelt een cruciale rol in talentontwikkeling door de benodigde toekomstige competenties te identificeren en substantieel te investeren in gerichte trainings- en ontwikkelingsprogramma's.12 Dit gaat verder dan technische training; het omvat ook het bevorderen van een groeimindset, het stimuleren van kritisch denken over AI-outputs, en het aanmoedigen van samenwerking en kennisdeling rondom nieuwe werkwijzen.9
* **Betrokkenheid:** Actieve betrokkenheid van medewerkers gedurende het gehele veranderingsproces is een belangrijke voorspeller van succes. Wanneer medewerkers zich gehoord en betrokken voelen, en begrijpen hoe GenAI hen kan ondersteunen in plaats van vervangen, neemt hun bereidheid om de verandering te omarmen toe. Leiderschapsgedreven AI-adoptie, gekenmerkt door duidelijke strategieën en open communicatie, leidt tot significant hogere niveaus van medewerkersbetrokkenheid.17 Het creëren van platforms voor dialoog, het actief vragen om feedback en het co-creëren van oplossingen zijn manieren om betrokkenheid te stimuleren.9

De implementatie van GenAI kan diep ingrijpen op het **psychologisch contract** van medewerkers – de ongeschreven verwachtingen en verplichtingen tussen werknemer en werkgever. Veranderingen in werkzekerheid, de inhoud van rollen, en de vereiste vaardigheden kunnen dit contract verstoren. Dit begint met het feit dat GenAI workflows, rollen en zelfs complete bedrijfsmodellen transformeert 9, wat onvermijdelijk onzekerheid creëert. Medewerkers ontwikkelen hierdoor vaak angsten over baanverlies en de noodzaak om zich snel nieuwe, complexe vaardigheden eigen te maken.3 Deze angsten en onzekerheden vormen een directe bedreiging voor het bestaande, vaak impliciete, psychologisch contract. Leiderschap dat empathie toont, commitment uitstraalt, transparant communiceert over de veranderingen en de impact ervan 3, en substantieel investeert in de ontwikkeling en upskilling van medewerkers 7, kan helpen deze angsten te mitigeren. Verandermanagementmodellen zoals ADKAR, met zijn focus op *Desire*, *Knowledge* en *Ability*, en het Bridges Transition Model, dat zich richt op de psychologische transitie van het individu, bieden concrete handvatten om dit proces te begeleiden.22 Leidinggevenden moeten expliciet erkennen dat GenAI het psychologisch contract beïnvloedt. Door proactief te communiceren, te investeren in de menselijke kant van de verandering, en medewerkers actief te betrekken bij het vormgeven van de toekomst, kunnen zij helpen een nieuw, positief en aangepast psychologisch contract te smeden dat past bij de AI-gedreven werkplek. Het nalaten hiervan kan leiden tot een breuk in vertrouwen, verminderde motivatie, verhoogd verloop en actieve weerstand tegen de noodzakelijke veranderingen.

# D. De Specifieke Rol van het Middenmanagement in het Veranderingsproces

Het middenkader speelt een vaak onderschatte, maar niettemin cruciale rol in het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen, en dit geldt in het bijzonder voor de implementatie van GenAI. Middenmanagers fungeren als de essentiële schakel tussen de strategische visie van het topmanagement en de operationele realiteit op de werkvloer. In de context van GenAI-adoptie worden zij steeds meer gezien als "vertalers": zij vertalen de overkoepelende strategie naar concrete acties en implicaties voor hun teams, en tegelijkertijd vertalen zij de feedback en zorgen van de werkvloer terug naar het hogere management.27 Hun rol evolueert van traditioneel superviserend en controlerend naar meer faciliterend en coachend.

Middenmanagers staan in de frontlinie als het gaat om het begeleiden van medewerkers bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (upskilling) en het adopteren van nieuwe technologieën en werkwijzen.27 Zij zijn degenen die de dagelijkse vragen beantwoorden, ondersteuning bieden en een cultuur van leren en aanpassen binnen hun teams kunnen stimuleren.

Generatieve AI biedt ook kansen om de rol van het middenmanagement zelf te transformeren. Door de automatisering van routinematige administratieve taken en een deel van de expertise-gerelateerde werkzaamheden (naar schatting kan bijna de helft van het managementwerk en een significant deel van expertise-taken geautomatiseerd worden), kunnen middenmanagers meer tijd en energie besteden aan waardecreërend *people leadership*.28 Dit omvat coachen, talentontwikkeling, teambuilding en het bevorderen van welzijn.

Daarnaast zijn middenmanagers onmisbaar voor de succesvolle uitrol en adoptie van GenAI door hun unieke positie om menselijk oordeel, empathie en creativiteit toe te passen waar AI tekortschiet. Zij zijn cruciaal in het managen van risico's op teamniveau, het waarborgen van ethisch gebruik, en het actief meedenken over hoe rollen en werkprocessen opnieuw vormgegeven kunnen worden in het licht van de nieuwe technologische mogelijkheden.28 Het is daarom van groot belang dat organisaties het middenkader toerusten met de juiste vaardigheden, tools en het mandaat om deze veranderende en veeleisende rol effectief te vervullen.

# IV. Kernaspecten bij de Implementatie van Generatieve AI

Een succesvolle implementatie van generatieve AI reikt verder dan de selectie van de juiste technologie. Het vereist een holistische benadering waarbij aandacht wordt besteed aan fundamentele organisatorische bouwstenen zoals data, cultuur, vaardigheden en processen.

# A. Het Belang van een Solide Datastrategie, -Kwaliteit en -Governance

Data vormen de levensader van elk AI-systeem, en dit geldt in het bijzonder voor GenAI, dat getraind wordt op en opereert met behulp van enorme hoeveelheden informatie. De kwaliteit, toegankelijkheid en het beheer van data zijn dan ook kritische succesfactoren. AI-systemen zijn inherent afhankelijk van kwalitatief hoogwaardige, accurate en onbevooroordeelde data om effectief te kunnen functioneren en betrouwbare output te genereren.4 Investeren in robuuste datastructuren, -processen en -governance is daarom geen bijzaak, maar een essentiële voorwaarde.

Een goed doordachte datastrategie biedt antwoorden op cruciale vragen, zoals: welke data-intensieve initiatieven en use cases bieden de meeste waarde voor

GenAI-toepassingen? Hoe wordt het succes van deze initiatieven gemeten? En welke organisatorische aanpassingen en investeringen zijn nodig om deze initiatieven succesvol te ondersteunen?.18

Desondanks worden organisaties geconfronteerd met significante uitdagingen op dit vlak. Datacomplexiteit, variërende datakwaliteit (inclusief de aanwezigheid van bias), zorgen over dataprivacy en -beveiliging, en het bestaan van data-silo's (waarbij data opgesloten zit in afzonderlijke systemen of afdelingen) vormen belangrijke barrières voor effectieve AI-adoptie.11 Een specifiek aandachtspunt voor GenAI is dat de kwaliteit van de output direct gelimiteerd wordt door de kwaliteit van de inputdata. Aangezien deze data vaak door mensen is gegenereerd, kan deze feitelijke onjuistheden, verouderde informatie en inherente (onbewuste) vooroordelen bevatten, die door het AI-model kunnen worden overgenomen en versterkt.19

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is de implementatie van solide datagovernance-kaders onontbeerlijk. Dit omvat het instellen van duidelijke beleidsregels en procedures voor dataverzameling, -opslag, -toegang, -gebruik en -beveiliging. Concrete maatregelen zijn onder meer het uitvoeren van regelmatige data-audits om de kwaliteit en integriteit te waarborgen, het toepassen van encryptie en andere beveiligingstechnieken om gevoelige informatie te beschermen, en het strikt naleven van relevante databeschermingswetgeving, zoals de GDPR.11 Effectieve datagovernance richt zich op het "de-risken" van data (het minimaliseren van risico's gerelateerd aan compliance en ethiek), het faciliteren van AI en analytics door data toegankelijk en bruikbaar te maken, en het vergroten van het vertrouwen in het gebruik van data binnen de organisatie.

# B. Organisatorische Gereedheid: Cultuuraanpassing, Ontwikkeling van Vaardigheden en Training

De implementatie van AI is meer dan een technologisch project; het is een organisatieverandering die een strategische aanpak vereist waarbij expliciet rekening wordt gehouden met de bestaande organisatiecultuur.4 Een cultuur die openstaat voor verandering, innovatie en leren is een vruchtbare bodem voor succesvolle AI-adoptie.

* **Cultuur:** Een datagedreven cultuur, waarin beslissingen worden ondersteund door data en analyse, en een sterk ethisch bewustzijn zijn belangrijke randvoorwaarden voor het effectief en verantwoord inzetten van GenAI.18 Leiders spelen een cruciale rol in het actief bevorderen van een cultuur die continu leren, experimenteren en aanpassingsvermogen omarmt.3 Het creëren van een "pro-AI" cultuur, waarin medewerkers de potentie van AI zien en bereid zijn nieuwe werkwijzen te adopteren, is essentieel voor het overwinnen van weerstand en het maximaliseren van de voordelen.11
* **Vaardigheden & Training:** De transitie naar een AI-gedreven organisatie vereist nieuwe vaardigheden en competenties van medewerkers op alle niveaus. Upskilling (het verbeteren van bestaande vaardigheden) en reskilling (het aanleren van volledig nieuwe vaardigheden) van het personeel zijn dan ook cruciaal.3 Dit omvat niet alleen technische vaardigheden met betrekking tot specifieke AI-tools, maar ook bredere competenties zoals data-analyse, AI-geletterdheid (het begrijpen van de basisprincipes, mogelijkheden en beperkingen van AI), kritisch denken (om AI-outputs te evalueren), en ethisch redeneren. Leiders moeten de verantwoordelijkheid nemen om te investeren in gerichte trainingsprogramma's en ontwikkelingsmogelijkheden die medewerkers voorbereiden op de veranderende eisen van hun werk.

# ●Organisatorische Gereedheidsbeoordeling: Voordat grootschalige

AI-initiatieven worden uitgerold, is het raadzaam een grondige beoordeling van de organisatorische gereedheid uit te voeren. Dit houdt in dat de huidige capaciteiten, technologische infrastructuur, datamanagementpraktijken, de vaardigheden van medewerkers en eerdere successen (of mislukkingen) met organisatieveranderingen kritisch worden geëvalueerd. Een dergelijke analyse helpt om sterktes en zwaktes te identificeren en stelt de organisatie in staat om proactief potentiële risico's te mitigeren en strategieën dienovereenkomstig aan te passen.3

# C. Integratie van GenAI in Bedrijfsprocessen en de Impact op Kennismanagement

Om de volledige waarde van generatieve AI te ontsluiten, moet de functionaliteit ervan naadloos worden geïntegreerd in de bestaande bedrijfsprocessen.5 Dit kan in sommige gevallen leiden tot incrementele verbeteringen, maar vaak zal het een meer fundamentele herinrichting van processen vereisen om de transformatieve potentie van GenAI ten volle te benutten en concurrerend te blijven.5

Succesvol gebruik van GenAI vraagt om een integrale benadering, waarbij de verschillende socio-technische aspecten – de technologie zelf, de processen waarin het wordt ingebed, de kwaliteit en beschikbaarheid van data, de vaardigheden en acceptatie van mensen, en de besturings- en governancemechanismen – in onderlinge samenhang worden aangepakt en op elkaar worden afgestemd.5 Het simpelweg "inpluggen" van een GenAI-tool in een bestaand, mogelijk verouderd of inefficiënt proces, zal waarschijnlijk niet de gewenste resultaten opleveren.

Organisaties hebben vaak ingesleten, soms rigide processen en legacy systemen die een barrière kunnen vormen voor effectieve GenAI-integratie.11 De neiging kan bestaan om GenAI primair te gebruiken voor marginale verbeteringen van bestaande taken, in plaats van het te benutten voor fundamentele procestransformatie.5 Dit leidt tot een **procesoptimalisatie paradox**: hoewel GenAI enorme potentie heeft voor het optimaliseren van processen 1, kan de *integratie* ervan in diezelfde processen een significante barrière vormen. Leiders moeten daarom waken voor de valkuil om GenAI slechts als een 'add-on' te beschouwen. Om de ware transformatieve kracht te ontsluiten, is een kritische evaluatie en potentieel herontwerp van kernprocessen noodzakelijk. Dit moet worden gezien als een integraal onderdeel van de GenAI-veranderstrategie en vereist een strategische blik die verder reikt dan de technologie zelf.

Generatieve AI heeft ook een significante impact op het paradigma van **kennismanagement** binnen organisaties. Het verandert de manier waarop kennis wordt gecreëerd, vastgelegd, opgeslagen, gedeeld en toegepast.2 GenAI kan bijvoorbeeld helpen bij het automatisch genereren van documentatie, het samenvatten van grote hoeveelheden tekst, het extraheren van belangrijke inzichten uit ongestructureerde data, en het personaliseren van leer- en informatietrajecten.15 Dit kan leiden tot een efficiënter en effectiever gebruik van de collectieve kennis binnen de organisatie. Echter, dit stelt ook nieuwe eisen aan de kwaliteit en structuur van de data die als input dient voor deze kennisprocessen, en aan de vaardigheden van medewerkers om kritisch om te gaan met door AI gegenereerde kennis.

# V. Uitdagingen, Risico's en Mitigatiestrategieën

De implementatie van generatieve AI is een complex traject dat gepaard gaat met diverse uitdagingen en risico's. Een proactieve identificatie van deze potentiële barrières en de ontwikkeling van gerichte mitigatiestrategieën door leiderschap zijn essentieel voor een succesvolle adoptie.

# A. Identificatie van Veelvoorkomende Barrières

De barrières voor GenAI-adoptie kunnen worden gecategoriseerd in technische, organisatorische, menselijke, en ethisch-regelgevende domeinen:

* **Technisch:** 
  1. *Datakwaliteit en -complexiteit:* De afhankelijkheid van AI van hoogwaardige, onbevooroordeelde data is een primaire uitdaging. Problemen met datakwaliteit, -integriteit, -toegankelijkheid en de aanwezigheid van bias in datasets kunnen de prestaties en betrouwbaarheid van GenAI-modellen ernstig ondermijnen.4

○*Modelcomplexiteit:* GenAI-modellen zijn vaak complex, vereisen uitgebreide training en fijnafstemming, en kunnen moeilijk te interpreteren zijn ('black box' effect), wat implementatie en onderhoud bemoeilijkt.11

○*IT-integratie:* Het integreren van nieuwe GenAI-tools met bestaande (legacy) IT-systemen en -infrastructuren kan technisch uitdagend zijn en leiden tot compatibiliteitsproblemen, inefficiënties en schaalbaarheidsbeperkingen.11 ○ *Computationele kosten:* Het trainen en draaien van geavanceerde

GenAI-modellen vereist aanzienlijke computationele resources (rekenkracht, dataopslag), wat kan leiden tot hoge operationele kosten.11 ● **Organisatorisch:**

○ *Gebrek aan duidelijke strategie of visie:* Zonder een heldere, goed gecommuniceerde visie en strategie voor GenAI-adoptie, ontbreekt het aan richting en prioriteit, wat leidt tot gefragmenteerde inspanningen.17

○*Trage aanpassing van verandermanagementpraktijken:* Het vakgebied verandermanagement zelf past zich soms te langzaam aan de specifieke eisen en snelheid van AI-transformaties aan.23

○*Procescomplexiteit:* Bestaande, ingewikkelde bedrijfsprocessen kunnen de integratie van GenAI bemoeilijken en de realisatie van voordelen vertragen.7

○*Gebrek aan datagovernance:* Onvoldoende datagovernance-structuren en -beleid leiden tot risico's op het gebied van datakwaliteit, -privacy en

-beveiliging.18 ● **Menselijk:**

○*Weerstand tegen verandering:* Angst voor baanverlies, verlies van controle, devaluatie van bestaande vaardigheden, en algemene onzekerheid over de impact van GenAI kunnen leiden tot aanzienlijke weerstand bij medewerkers.3

○*Gebrek aan AI-vaardigheden en -begrip:* Een tekort aan AI-geletterdheid en de benodigde vaardigheden om met GenAI-tools te werken en de output ervan kritisch te evalueren, vormt een grote belemmering.3

○*Zorgen over de 'menselijke maat':* Er kunnen zorgen bestaan dat GenAI leidt tot ontmenselijking van werk, verlies van creativiteit, of een te grote afhankelijkheid van technologie.18

* **Ethisch & Regelgevend:** 
  1. *Algoritmische bias:* GenAI-modellen kunnen bestaande maatschappelijke vooroordelen (biases) in trainingsdata overnemen en versterken, wat leidt tot oneerlijke of discriminerende uitkomsten.11

○*Privacy en beveiliging van data:* Het gebruik van (persoons)gegevens door GenAI-systemen roept belangrijke vragen op over privacybescherming en databeveiliging, en de noodzaak tot compliance met wetgeving zoals de

GDPR.11

○ *Transparantie en accountability (verantwoording):* Het gebrek aan transparantie in hoe sommige GenAI-modellen tot hun output komen (het 'black box' probleem) en de vraag wie verantwoordelijk is voor door AI gemaakte fouten of schadelijke content, zijn complexe ethische uitdagingen.11

○*Originaliteitsrisico's en intellectueel eigendom:* Overmatige afhankelijkheid van GenAI kan leiden tot generieke, weinig onderscheidende output. Daarnaast zijn er vraagstukken rondom het auteursrecht van door AI gegenereerde content en het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in trainingsdata.11

○*Naleving van (toekomstige) regelgeving:* Het snel evoluerende landschap van AI-regelgeving, zoals de Europese AI Act, stelt organisaties voor de uitdaging om compliant te blijven en zich voor te bereiden op toekomstige verplichtingen.18

# B. Strategieën voor Leiders om Deze Uitdagingen Proactief Aan te Pakken

Leiderschap is cruciaal in het proactief adresseren en mitigeren van de geïdentificeerde uitdagingen. Dit vereist een multidimensionale aanpak:

* **Data & Technologie:** 
  1. Implementeer robuuste datagovernance-kaders die zorgen voor datakwaliteit,

-beveiliging, -privacy en ethisch datagebruik.11

○Investeer gericht in het verbeteren van de datakwaliteit en het oplossen van data-silo's.

○Ontwikkel een gestructureerde AI-implementatie roadmap die rekening houdt met technische complexiteit en integratie-uitdagingen.11

○Selecteer zorgvuldig de juiste GenAI-tools en -partners die passen bij de specifieke behoeften en de strategische doelen van de organisatie, en die voldoen aan ethische en beveiligingsstandaarden.5 ● **Organisatie & Cultuur:**

○Ontwikkel en communiceer een heldere, inspirerende AI-visie en -strategie die richting geeft en medewerkers mobiliseert.3

○ Bevorder actief een pro-AI cultuur die openstaat voor verandering, experimenteren en continu leren.9

○Stel cross-functionele teams samen met diverse expertise (technisch, business, ethisch, juridisch) om een holistische benadering van GenAI-implementatie te waarborgen.6

* **Mensen:** 
  1. Investeer substantieel in upskilling en reskilling programma's om medewerkers uit te rusten met de benodigde AI- en data-vaardigheden.3

○Adresseer angsten en zorgen van medewerkers proactief door middel van open, eerlijke communicatie en actieve betrokkenheid bij het veranderingsproces.9

○Empower medewerkers door hen de tools, training en autonomie te geven om met GenAI te werken en bij te dragen aan innovatie.9 ● **Ethiek & Governance:**

○Implementeer duidelijke ethische AI-raamwerken en -richtlijnen die verder gaan dan wettelijke minima, en zorg voor transparantie en accountability in AI-ontwikkeling en -gebruik.11

○Voer regelmatige risico-assessments en "gut checks" uit om ethische risico's,

zoals bias, proactief te identificeren en te mitigeren.20

○Blijf op de hoogte van de ontwikkelingen in AI-regelgeving en zorg voor tijdige aanpassing van beleid en praktijken.

* **Leiderschap & Verandermanagement:** 
  1. Leiders moeten zelf het voortouw nemen in de GenAI-transformatie, als zichtbare champions van de verandering.3

○ Pas effectief verandermanagement toe, kies passende modellen en strategieën, en zorg voor de nodige middelen en ondersteuning voor het veranderingsproces.

○Overweeg de introductie van gespecialiseerde transformatierollen (zoals een CITO) om de complexe, organisatiebrede verandering te sturen.13

Een proactieve en transparante ethische benadering door leiderschap is niet enkel een kwestie van 'compliance', maar fungeert als een directe facilitator van

GenAI-adoptie. Medewerkers koesteren vaak ethische zorgen en angsten rondom AI, zoals de vrees voor bias, privacyschendingen en het verlies van hun baan.20 Deze angsten kunnen leiden tot aanzienlijke weerstand tegen de adoptie van nieuwe technologieën.11 Wanneer leiderschap ethiek serieus neemt, duidelijke en begrijpelijke kaders stelt voor verantwoord AI-gebruik, en hierover open en consistent communiceert, kunnen deze angsten effectief worden geadresseerd.12 Als medewerkers ervaren dat ethische aspecten zorgvuldig worden overwogen en beheerd, neemt hun vertrouwen in zowel de technologie als de organisatie toe.3 Dit verhoogde vertrouwen en de verminderde angst leiden vervolgens tot een grotere bereidheid om de nieuwe technologie te omarmen, ermee te experimenteren – wat cruciaal is voor het succes van GenAI 5 – en actief bij te dragen aan een succesvolle implementatie.17 Ethisch leiderschap creëert zodoende een positieve feedback-loop: duidelijke ethische kaders leiden tot verminderde angst en meer vertrouwen, wat resulteert in een hogere adoptiegraad en uiteindelijk een succesvollere GenAI-implementatie. Het is dus een strategisch instrument voor verandermanagement, en niet louter een randvoorwaarde.

De volgende tabel biedt een overzicht van uitdagingen en mitigatiestrategieën:

# Tabel 3: Overzicht van Uitdagingen bij GenAI-Adoptie en Mitigatiestrategieën voor Leiders

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Categorie Uitdaging** | **Specifieke Uitdaging** | **Potentiële Impact** | **Mitigatiestrategie voor Leiders** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **(Bronnen)** |
| **Technisch** | Datakwaliteit/-bias | Onbetrouwbare/onee  rlijke AI-output, slechte beslissingen | Implementeer robuuste datagovernance, investeer in data-opschoning en bias-detectie.11 |
|  | IT-Integratie/Legacy Systemen | Hoge kosten, vertraging, suboptimale prestaties | Ontwikkel een gefaseerde integratie-roadmap, moderniseer waar nodig, kies compatibele tools.6 |
| **Organisatorisch** | Gebrek aan duidelijke strategie | Gefragmenteerde inspanningen, verspilde middelen, geen alignment | Ontwikkel en communiceer een heldere GenAI-visie en -strategie, gekoppeld aan bedrijfsdoelen.3 |
|  | Procescomplexiteit | Moeilijke integratie, trage adoptie, beperkte impact | Herontwerp processen om GenAI-potentieel te maximaliseren, start met pilots.5 |
| **Menselijk** | Weerstand tegen verandering/Angst | Lage adoptie, productiviteitsverlies, negatieve cultuur | Open communicatie, betrokkenheid, upskilling, adresseren van zorgen over werkzekerheid.3 |
|  | Gebrek aan  AI-vaardigheden | Ineffectief gebruik van tools, fouten, gemiste kansen | Investeer in brede AI-geletterdheid en specifieke  vaardigheidstraining.7 |
| **Ethisch &**  **Regelgevend** | Algoritmische bias | Discriminatie, reputatieschade, | Stel ethische  AI-kaders op, test op |
|  |  | juridische risico's | bias, zorg voor diversiteit in data en teams.11 |
|  | Data privacy en -beveiliging | Databreuken, verlies van vertrouwen, boetes | Implementeer strikte privacy- en beveiligingsprotocolle n, zorg voor compliance (bv.  GDPR).11 |
|  | Gebrek aan transparantie/accoun  tability | Onbegrip, wantrouwen, moeilijk te corrigeren fouten | Streef naar uitlegbare AI (XAI), definieer verantwoordelijkhede n, zorg voor audit  trails.11 |

# VI. Conclusies en Praktische Aanbevelingen voor Leidinggevenden A. Synthese van de Belangrijkste Bevindingen

De analyse van de literatuur over verandermanagement en de invoering van generatieve AI in organisaties leidt tot een aantal kernconclusies. Ten eerste wordt de transformatieve kracht van GenAI breed erkend; het biedt ongekende mogelijkheden voor innovatie, efficiëntie en nieuwe businessmodellen.1 Echter, het realiseren van deze potentie is onlosmakelijk verbonden met effectief verandermanagement en visionair, faciliterend leiderschap.3 Zonder een doordachte aanpak van de menselijke en organisatorische aspecten van deze transitie, dreigen implementaties te stagneren of te mislukken.

Ten tweede is de rol van leiderschap multidimensionaal en cruciaal. Leiders zijn niet alleen verantwoordelijk voor het uitzetten van de strategische koers en het investeren in technologie, maar ook voor het vormgeven van een cultuur die verandering en innovatie omarmt, het waarborgen van ethisch en verantwoord AI-gebruik, het helder en consistent communiceren van de visie en het empoweren van medewerkers door middel van training en betrokkenheid.3 De complexiteit van GenAI-transformaties kan zelfs de noodzaak voor nieuwe, gespecialiseerde leiderschapsrollen, zoals de Chief Innovation and Transformation Officer (CITO), met zich meebrengen.13

Ten derde benadrukt de literatuur het belang van een holistische benadering.

Succesvolle GenAI-adoptie vereist een geïntegreerde aanpak die niet alleen de technologie zelf beschouwt, maar ook de impact op bedrijfsprocessen, de kwaliteit en governance van data, de vaardigheden en het welzijn van medewerkers, en de heersende organisatiecultuur.5 Dit impliceert dat GenAI niet als een geïsoleerd IT-project moet worden gezien, maar als een fundamentele organisatieverandering die een heroverweging van bestaande werkwijzen kan vereisen.

Tot slot is de GenAI-revolutie een continu en dynamisch proces. Het landschap van AI-technologieën, toepassingen en regelgeving evolueert snel. Dit vereist van organisaties en hun leiders een houding van continue aanpassing, leren en iteratie om relevant te blijven en de voordelen van GenAI duurzaam te kunnen benutten.7 **B. Concrete, Evidence-Based Aanbevelingen voor Leidinggevenden**

Op basis van de geanalyseerde literatuur kunnen de volgende concrete, evidence-based aanbevelingen worden geformuleerd voor leidinggevenden die het veranderproces rond de invoering van generatieve AI effectief willen faciliteren:

1. **Stel een Duidelijke, Gedragen Visie en Strategie Op:** Definieer helder *waarom* de organisatie investeert in GenAI, *hoe* het waarde zal toevoegen aan de bedrijfsdoelstellingen, en *wat* de verwachte impact is op processen, producten/diensten en medewerkers. Communiceer deze visie en strategie consistent en inspirerend naar alle niveaus binnen de organisatie.3 Zorg ervoor dat de GenAI-strategie is ingebed in de overkoepelende bedrijfsstrategie.
2. **Investeer in 'Change Leadership' en Overweeg Specialisatie:** Ontwikkel de essentiële leiderschapscompetenties die nodig zijn om de GenAI-transformatie te sturen, zoals strategisch denken, adaptiviteit, ethisch besef, communicatie en talentontwikkeling.12 Wees als leider de 'Thinker, Builder, and Value Creator'.14 Overweeg, afhankelijk van de omvang en complexiteit van de transformatie, de instelling van gespecialiseerde rollen zoals een Chief Innovation and Transformation Officer (CITO) om de verandering centraal te coördineren.13
3. **Prioriteer de Menselijke Factor en het Psychologisch Contract:** Erken en adresseer proactief de angsten en zorgen van medewerkers over GenAI. Investeer substantieel in upskilling en reskilling programma's om hen voor te bereiden op veranderende rollen en nieuwe vaardigheidseisen.3 Bevorder een cultuur van psychologische veiligheid, waarin experimenteren wordt aangemoedigd en fouten als leermomenten worden gezien. Betrek medewerkers actief bij het ontwerp en de implementatie van GenAI-oplossingen om eigenaarschap en acceptatie te vergroten. Wees u bewust van de impact op het psychologisch contract en werk aan een nieuwe, positieve verstandhouding.

# 4. Implementeer Robuuste (Data)Governance en Ethische Kaders: Zorg voor

een solide fundament van hoogwaardige, goed beheerde data. Stel duidelijke governance-structuren en ethische richtlijnen op voor de ontwikkeling en het gebruik van GenAI, die verder gaan dan minimale wettelijke vereisten.11 Pak proactief risico's zoals algoritmische bias en datalekken aan. Wees transparant over hoe GenAI wordt ingezet en wie verantwoordelijk is voor de uitkomsten.

1. **Kies een Passende Verandermanagementaanpak en Wees Agile:** Selecteer en combineer elementen uit bewezen verandermanagementmodellen (zoals ADKAR, Kotter, of het HNT CM Model) die het beste aansluiten bij de specifieke context van de organisatie en de aard van de GenAI-uitdagingen.22 Hanteer een agile en iteratieve benadering, waarbij de strategie en implementatieplannen flexibel worden aangepast op basis van voortschrijdend inzicht en feedback.9
2. **Faciliteer en Empower het Middenkader:** Erken de cruciale rol van middenmanagers als veranderaars, coaches en vertalers tussen strategie en operatie. Rust hen toe met de kennis, vaardigheden en het mandaat om hun teams effectief te begeleiden door de GenAI-transitie en om de automatisering van hun eigen taken te benutten voor meer focus op people leadership.27
3. **Begin Doelgericht, Leer Snel en Schaal Op:** Start met goed gedefinieerde pilotprojecten en experimenten in afgebakende gebieden om ervaring op te doen, de technologie te testen en de impact te meten.5 Leer snel van zowel successen als mislukkingen, en gebruik deze inzichten om de aanpak te verfijnen alvorens op te schalen naar bredere implementaties.

# VII. Toekomstperspectief en Onderzoeksrichtingen A. Verwachte Ontwikkelingen en Aandachtspunten voor de Toekomst

De ontwikkelingen rondom generatieve AI staan nog in de kinderschoenen, en de verwachting is dat de technologie en haar toepassingen zich in de komende jaren in een nog hoger tempo zullen blijven ontwikkelen. Dit brengt een aantal aandachtspunten voor de toekomst met zich mee. De verdere versnelling van GenAI-capaciteiten zal een continue impact hebben op de aard van werk, de benodigde vaardigheden en de structuur van organisaties.7 Dit versterkt de noodzaak voor organisaties om hun werkprocessen en de samenstelling van hun personeelsbestand voortdurend opnieuw uit te vinden, waarbij kritisch wordt gekeken naar de optimale rolverdeling tussen menselijke medewerkers en AI-assistenten of -agenten.7

Parallel hieraan zal het landschap van AI-regelgeving verder evolueren. Organisaties zullen zich continu moeten aanpassen aan nieuwe wetten en normen, wat een flexibel en proactief governance-model vereist.18 De focus zal naar verwachting ook steeds meer verschuiven naar 'co-intelligentie', waarbij de synergie tussen menselijke intelligentie en de capaciteiten van AI centraal staat, en samenwerking wordt geoptimaliseerd in plaats van dat de ene de andere vervangt.7

# B. Suggesties voor Verder Onderzoek

Hoewel er al veel geschreven is over GenAI en verandermanagement, blijven er belangrijke kennisleemtes bestaan die nader onderzoek vereisen:

* **Longitudinale studies:** Er is behoefte aan meer longitudinale studies die de langetermijneffecten van GenAI-implementaties op aspecten als organisatiecultuur, medewerkerswelzijn, productiviteit en algehele bedrijfsprestaties onderzoeken.10
* **Effectiviteit van leiderschap en verandermodellen:** Diepgaander onderzoek is wenselijk naar de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen en specifieke verandermanagementmodellen in diverse GenAI-adoptiecontexten, rekening houdend met factoren zoals bedrijfsgrootte, sector en de specifieke

GenAI-toepassing.16

* **Borging van ethisch en verantwoord AI-gebruik:** Verdere studies zijn nodig naar hoe organisaties een cultuur van ethisch en verantwoord AI-gebruik effectief kunnen implementeren, borgen en meten, en hoe dit de adoptie en het vertrouwen beïnvloedt.16
* **Impact op het middenkader:** De veranderende rol van het middenmanagement onder invloed van GenAI verdient meer aandacht. Onderzoek kan zich richten op de specifieke uitdagingen en kansen voor deze groep, en hoe zij het best ondersteund kunnen worden in hun nieuwe faciliterende en coachende rollen.27 ●**'Change Competence' voor GenAI:** Nader onderzoek naar de specifieke 'change competence' (het vermogen om verandering succesvol te navigeren en te implementeren) die vereist is op verschillende organisatieniveaus (individu, team, leiderschap) in de context van GenAI-transformaties, is van belang.31
* **AI-ondersteund verandermanagement:** De mogelijkheden van het inzetten van AI-tools ter ondersteuning van het verandermanagementproces zelf (bijvoorbeeld voor data-analyse, communicatiepersonalisatie, sentimentanalyse) bieden een vruchtbaar terrein voor toekomstig onderzoek.23

Een bijzonder aandachtspunt voor verder onderzoek is de **'meta-uitdaging' van verandermanagement voor verandermanagers zelf**. Generatieve AI transformeert niet alleen de organisaties die verandermanagers begeleiden, maar ook het vakgebied van verandermanagement zelf. Verandermanagers staan voor de dubbele taak: zij moeten anderen helpen bij de adoptie van GenAI, terwijl zij tegelijkertijd GenAI moeten integreren in hun eigen werkmethoden en de fundamentele implicaties ervan voor hun professie moeten doorgronden. GenAI biedt kansen om de effectiviteit van verandermanagement te verhogen, bijvoorbeeld door communicatie te verbeteren, data-analyse voor stakeholder engagement te verfijnen, en administratieve taken te automatiseren.23 Tegelijkertijd bestaan er binnen de beroepsgroep zelf ook uitdagingen, zoals angst voor en een gebrek aan begrip van AI, en een soms trage adaptatie van AI in de eigen change praktijk.23 Verandermanagers moeten, net als andere medewerkers, de 'ADKAR-reis' voor AI-adoptie zelf doorlopen.23 Dit vereist dat zij nieuwe vaardigheden ontwikkelen, zoals AI-geletterdheid en het vermogen om met AI-tools te werken, en dat zij hun eigen processen en frameworks kritisch evalueren en aanpassen in het licht van de nieuwe technologische mogelijkheden. Er is dus een meta-niveau van verandering gaande: het vakgebied verandermanagement zelf is in transitie. Leiders binnen het verandermanagementdomein, en de organisaties die deze professionals inzetten, moeten investeren in de ontwikkeling van 'AI-enabled change practitioners'. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de specifieke competenties, strategieën en ethische overwegingen die nodig zijn voor deze transformatie binnen het vakgebied zelf, om ervoor te zorgen dat verandermanagement relevant en effectief blijft in een steeds meer AI-gedreven wereld.

**Geciteerd werk**

1. Effect of Generative Artificial Intelligence on Strategic Decision ..., geopend op mei 10, 2025, <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/66>
2. Generative AI as source of change of knowledge management ..., geopend op mei 10, 2025, <https://ht.csr-pub.eu/index.php/ht/article/view/454>
3. Generative AI and change management: Preparing your workforce ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://www.bakertilly.com/insights/generative-ai-change-management-preparin g-your-workforce](https://www.bakertilly.com/insights/generative-ai-change-management-preparing-your-workforce)

1. De rol van kunstmatige intelligentie in management - Managementboek.nl, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.managementboek.nl/meest\_gestelde\_vragen/welke\_rol\_speelt\_kuns tmatige\_intelligentie\_in\_management](https://www.managementboek.nl/meest_gestelde_vragen/welke_rol_speelt_kunstmatige_intelligentie_in_management)

1. Succesvol gebruik van generatieve AI in bedrijfsprocessen - Nyenrode Business Universiteit, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/succesvol-gebruik-van-generatieve-ai-in-bedr ijfsprocessen](https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/succesvol-gebruik-van-generatieve-ai-in-bedrijfsprocessen)

1. 7 Steps to adopting a comprehensive Gen AI strategy - Vistage, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.vistage.com/research-center/business-operations/business-technol ogy/20250205-gen-ai-strategy/](https://www.vistage.com/research-center/business-operations/business-technology/20250205-gen-ai-strategy/)

1. The Future of Generative AI: From Exploration to Enterprise ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://www.thehackettgroup.com/insights/the-future-of-generative-ai-from-exp loration-to-enterprise-acceleration/](https://www.thehackettgroup.com/insights/the-future-of-generative-ai-from-exploration-to-enterprise-acceleration/)

1. www.thehackettgroup.com, geopend op mei 10, 2025, [https://www.thehackettgroup.com/insights/the-acceleration-of-generative-ai-ho w-businesses-are-scaling-for-competitive-advantage/#:~:text=As%20Gen%20A I%20takes%20center,priorities%20and%20delivers%20measurable%20impact.](https://www.thehackettgroup.com/insights/the-acceleration-of-generative-ai-how-businesses-are-scaling-for-competitive-advantage/#:~:text=As%20Gen%20AI%20takes%20center,priorities%20and%20delivers%20measurable%20impact.)
2. Organizational change management is key to Generative AI - Nerdery, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.nerdery.com/insights/organizational-change-management-generativ e-ai/](https://www.nerdery.com/insights/organizational-change-management-generative-ai/)

1. Artificial Intelligence Adoption and Change Management | Request PDF - ResearchGate, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.researchgate.net/publication/387340417\_Artificial\_Intelligence\_Adop tion\_and\_Change\_Management](https://www.researchgate.net/publication/387340417_Artificial_Intelligence_Adoption_and_Change_Management)

1. Navigating generative AI adoption challenges | Infosys BPM, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.infosysbpm.com/blogs/generative-ai/generative-ai-adoption-challen ges-to-overcome.html](https://www.infosysbpm.com/blogs/generative-ai/generative-ai-adoption-challenges-to-overcome.html)

1. AI Leadership: Five Essential Skills - Devoteam, geopend op mei 10, 2025, <https://www.devoteam.com/expert-view/ai-leadership-essential-skills/>
2. Why AI Demands a New Breed of Leaders, geopend op mei 10, 2025, <https://sloanreview.mit.edu/article/why-ai-demands-a-new-breed-of-leaders/>
3. Why Generative AI leaders must blend thinking, building and ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://www.weforum.org/stories/2024/12/why-generative-ai-leaders-must-blend -thinking-building-and-creating-value/](https://www.weforum.org/stories/2024/12/why-generative-ai-leaders-must-blend-thinking-building-and-creating-value/)

1. Artificial Intelligence in Leadership and Management ... - Preprints.org, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.preprints.org/frontend/manuscript/7bfe37d29edcc85a80a17e81bab5 d6da/download\_pub](https://www.preprints.org/frontend/manuscript/7bfe37d29edcc85a80a17e81bab5d6da/download_pub)

1. (PDF) Transformational Leadership in AI-Driven Industry 4.0 ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://www.researchgate.net/publication/388893978\_Transformational\_Leadershi p\_in\_AI-Driven\_Industry\_40\_Cultivating\_Adaptive\_Ethical\_and\_Resilient\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/388893978_Transformational_Leadership_in_AI-Driven_Industry_40_Cultivating_Adaptive_Ethical_and_Resilient_Leaders)

1. AI's Cultural Impact: New Data Reveals Leadership Makes the ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://blog.perceptyx.com/ais-cultural-impact-new-data-reveals-leadership-ma kes-the-difference](https://blog.perceptyx.com/ais-cultural-impact-new-data-reveals-leadership-makes-the-difference)

1. Generatieve AI implementeren? Vier randvoorwaarden voor succes - Consultancy.nl, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.consultancy.nl/nieuws/52791/generative-ai-implementeren-vier-rand voorwaarden-voor-succes](https://www.consultancy.nl/nieuws/52791/generative-ai-implementeren-vier-randvoorwaarden-voor-succes)

1. How to govern generative AI - The Corporate Governance Institute, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/how-to-gover n-generative-ai/](https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/how-to-govern-generative-ai/)

1. New UC Berkeley guide helps business leaders navigate AI ethics ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://newsroom.haas.berkeley.edu/news-release/new-berkeley-guide-helps-bu siness-leaders-navigate-ai-ethics-amid-rapid-adoption/](https://newsroom.haas.berkeley.edu/news-release/new-berkeley-guide-helps-business-leaders-navigate-ai-ethics-amid-rapid-adoption/)

1. Why Businesses Need Leaders Who Understand AI - School of ..., geopend op mei 10, 2025, <https://sps.wfu.edu/articles/ai-and-leadership/>
2. Creating a Practical Transformational Change Management Model ..., geopend op mei 10, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9618851/>
3. AI Change Management - Prosci, geopend op mei 10, 2025, <https://www.prosci.com/ai-change-management>
4. ijrar.org, geopend op mei 10, 2025, <https://ijrar.org/papers/IJRAR24B1389.pdf>
5. Predictive Effect of AI on Leadership: Insights From Public Case ..., geopend op mei 10, 2025,

[https://www.researchgate.net/profile/Victor-Frimpong-2/publication/383930497\_ Predictive\_Effect\_of\_AI\_on\_Leadership\_Insights\_From\_Public\_Case\_Studies\_on\_](https://www.researchgate.net/profile/Victor-Frimpong-2/publication/383930497_Predictive_Effect_of_AI_on_Leadership_Insights_From_Public_Case_Studies_on_Organizational_Dynamics/links/66e3ef37b1606e24c2266b01/Predictive-Effect-of-AI-on-Leadership-Insights-From-Public-Case-Studies-on-Organizational-Dynamics.pdf)

[Organizational\_Dynamics/links/66e3ef37b1606e24c2266b01/Predictive-Effect-of -AI-on-Leadership-Insights-From-Public-Case-Studies-on-Organizational-Dyna mics.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Victor-Frimpong-2/publication/383930497_Predictive_Effect_of_AI_on_Leadership_Insights_From_Public_Case_Studies_on_Organizational_Dynamics/links/66e3ef37b1606e24c2266b01/Predictive-Effect-of-AI-on-Leadership-Insights-From-Public-Case-Studies-on-Organizational-Dynamics.pdf)

1. Generative AI in healthcare: an implementation science informed translational path on application, integration and governance - PMC, geopend op mei 10,

2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10941464/>

1. Middle Management is Being Rewritten, Not Removed, geopend op mei 10, 2025, [https://www.nysscpa.org/article-content/middle-management-is-being-rewritten -not-removed-050225](https://www.nysscpa.org/article-content/middle-management-is-being-rewritten-not-removed-050225)
2. Middle managers hold the key to unlock generative AI, geopend op mei 10, 2025, [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/ our-insights/the-organization-blog/middle-managers-hold-the-key-to-unlock-g enerative-ai](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/middle-managers-hold-the-key-to-unlock-generative-ai)
3. Overcoming the 4 Key Barriers to AI Adoption: Strategies for Success | Informatica, geopend op mei 10, 2025,

[https://www.informatica.com/blogs/overcoming-the-4-key-barriers-to-ai-adopti on-strategies-for-success.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html .html.html.html.html.html.html](https://www.informatica.com/blogs/overcoming-the-4-key-barriers-to-ai-adoption-strategies-for-success.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html.html)

1. Generative AI and Leadership: How Tools Like ChatGPT Are Changing the C-Suite, geopend op mei 10, 2025,

[https://ccy.com/generative-ai-and-leadership-how-tools-like-chatgpt-are-changi ng-the-c-suite/](https://ccy.com/generative-ai-and-leadership-how-tools-like-chatgpt-are-changing-the-c-suite/)

1. Change competence: An integrative literature review - PMC, geopend op mei 10, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11492002/>