

#5.3

AI gaat pas echt renderen als organisaties hun leerstrategie fors verbreden

Leestijd 20 minuten

Dr. J. Baeten & Prof. A
de Grip

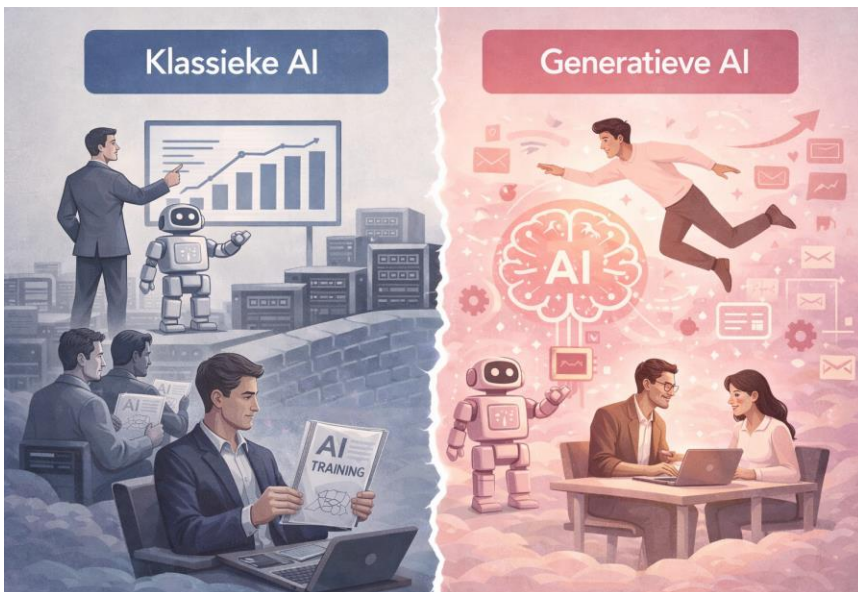
Januari 2026



De laatste tijd is er steeds meer aandacht voor de betekenis van AI voor de concurrentiepositie van de Nederlandse economie. Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe ze AI verstandig kunnen inzetten. De grootste uitdaging ligt daarbij niet in de technologie zelf, maar in hoe organisaties het werk, de aansturing en het leren van hun medewerkers organiseren. Dat komt omdat er een fundamenteel verschil is tussen klassieke AI en de nieuwe generatieve AI; een onderscheid dat onvoldoende wordt onderkend, met grote gevolgen voor het functioneren van de organisatie.

Klassieke AI

Klassieke AI bestaat al ruim twintig jaar en wordt merendeels geleverd door een handvol grote tech-bedrijven, zoals Amazon, Microsoft en Google. Hun kant-en-klare web-services voor beeldherkenning, documentverwerking, tekstbewerking, fraudedetectie en voorraadoptimalisatie kunnen rechtstreeks in bestaande IT-systemen worden ingebouwd en sturen inmiddels talloze bedrijfsprocessen aan. Het topmanagement beslist daarbij over de aanschaf, de implementatie en hoe medewerkers met deze systemen moeten werken. Dit laatste vereist dat medewerkers door trainingen en e-learning worden bijgeschoold. Als het CBS meldt dat 27 procent van de bedrijven AI toepast, gaat het vrijwel altijd over deze klassieke AI.



Generatieve AI

Generatieve AI ('GenAI') werkt totaal anders. Het is uniek als technologie, omdat het nieuwe 'content' genereert, zich razendsnel en onvoorspelbaar ontwikkelt en steeds lastiger te beheersen is. De impact van GenAI op het organiseren, werken en leren wordt steeds zichtbaarder en zal alleen maar toenemen. Veel professionals maken momenteel al gebruik van GenAI via chatbots die fungeren als hun assistent, Co-pilot, vertaler, therapeut, adviseur of creatief partner - tot in hun privéleven of dagelijkse routines, waarvoor AI hen persoonlijke adviezen geeft. Daarentegen lukt het de organisaties waar zij werken nauwelijks om GenAI te integreren in hun bedrijfsstrategie en werkprocessen.

Zo experimenteren professionals binnen zorginstellingen, financiële instellingen, zakelijke dienstverlening, media en overheidsorganisaties al op grote schaal met het 'prompten' met ChatGPT, Co-pilot, Gemini of Perplexity, maar is dat is niet geïntegreerd in hun werkprocessen.



Organisaties blijven achter de feiten aanlopen, omdat ze vasthouden aan de traditionele opleidingsreflex door hun medewerkers trainingen in AI-vaardigheden te laten volgen, terwijl de inhoud van zo'n training door de grote dynamiek van GenAI vaak al verouderd is zodra de training is ontwikkeld.

De paradox is helder: professionals leren sneller dan hun organisatie en dat komt doordat zij gewend zijn informeel te leren. Uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt blijkt dat maar liefst 92% van het leren van werkenden plaatsvindt door 'Learning-by-doing'. Zij leren door te experimenteren, vaak met en van collega's en door nieuwe AI tools in te zetten bij hun eigen werkzaamheden.

De huidige top-down aanpak bij de aansturing van medewerkers en het aanbieden van cursussen en trainingen werkt dan ook niet meer. GenAI vraagt zowel om anders organiseren en aansturen van de medewerkers als om een andere manier van leren. Het zal pas gaan renderen wanneer het gebruik ervan wordt ingebed in de organisatiedoelen en werkprocessen. Dat kan alleen als leren en werken niet langer gescheiden domeinen zijn.



Een bredere leerstrategie

Om de krachten van GenAI te laten renderen, is een bredere leerstrategie nodig die niet alleen gericht is op de competentie- en creativiteitsontwikkeling en van de medewerkers. Zo'n strategie richt zich daarnaast zowel op het verhogen van de arbeidsproductiviteit door het van onderop innoveren van werkprocessen, als op het vergroten van de autonomie van medewerkers en het vitaliseren van het werkklimaat.

Dit vraagt om een visie waarin het informeel leren van medewerkers, met AI als co-intelligentie, centraal staat. Pas dan krijgen professionals de ruimte om in teams te experimenteren, met AI nieuwe inzichten te ontwikkelen en innovatievoorstellen te genereren die de organisatie verder brengen.

Als we AI écht betekenisvol willen inzetten, moeten we investeren in het vermogen van professionals om al lerend te innoveren. Dit dwingt organisaties hun leer-, werk- en besturingsprocessen fundamenteel te herzien en hun professionals een grotere rol te laten spelen bij de ontwikkeling van de organisatie. Het is daarom niet AI die de toekomst van organisaties bepaalt, maar hun vermogen om het leren opnieuw vorm te geven. De vraag is niet of ze dat willen, maar of ze het durven.

Jos Baeten* en Andries de Grip**

* Ondernemer en oprichter Academie voor Werkplekleren

** Emeritus-hoogleraar Universiteit Maastricht