

1. Inleiding

Jaarlijks organiseert het internationale IT onderzoeksbureau **Gartner** een vierdaags IT symposium. Gartner deelt dan haar nieuwste research resultaten en inzichten. Doelgroep zijn CIO's, CDO's, CTO's, Informatiemanagers, Architecten en IT beleidsmakers in Europa.

Het thema is dit jaar: "**The Next Era – We Shape AI, AI Shapes Us**".

Generatieve AI (**GenAI**) is dankzij de onstuimige opkomst van ChatGPT ten tonele verschenen en ontketent zowel mogelijkheden als bedreigingen. Vragen variërend van metafysisch (Wat betekent het om mens te zijn?) tot tactisch (waar en hoe moet ik AI gebruiken om waarde te creëren en wat zijn de risico's?) komen naar voren. Een bijzondere ervaring tijdens het symposium was om samen met de andere 6.500 deelnemers een eredienst voor ChatGPT bij te wonen 😊.



Centrale boodschap is dat GenAI tot op C-level in organisaties invloed zal hebben en de hele organisatie inzicht moet opdoen om hier mee om te gaan. Dat kan door hackatons te organiseren waarin kennis, draagvlak en ook innovatie gerealiseerd wordt.

Naast de positieve ontwikkelingen kent GenAI een schaduwzijde. Dat betreft niet alleen het energieverbruik en de noodzaak tot informatiebeveiliging. Met de verkiezingen in de VS komend jaar gaan we voorbeelden zien die wat er in Slowakije gebeurde zullen overtreffen. Regelgeving is belangrijk maar of dat voldoende is... De invloed die big tech en de tech billionaires kunnen uitoefenen lijkt die van democratische besluitvorming te overtreffen.

Visionair **Peter Hinssen** schetst wat ons te wachten staat met *Het Nooit Normaal* en zijn *Vaccine* (§2). Geven wij vorm aan AI, of geeft AI vorm aan ons? Volgens **Mary Mesaglio** en **Gabriela Vogel** beiden. Het *AI Radar* helpt om daar als bestuurder keuzes in te maken, aandachtspunt is om informatie en (meta)data op orde te hebben (§3). Eén van de strategische voorspellingen van **Daryl Plummer** is dat GenAI in 2027 zover is dat het helpt om *legacy* omgevingen beheersbaar te maken en de kosten van de run substantieel omlaag zullen gaan (§4). **Chris Howard** gaat in op de strategische *technologie trends* rondom GenAI (§5). *Use Cases* maken daadwerkelijke implementatie van GenAI in een organisatie mogelijk aldus **Gabriele Rigon** (§6). Wat **Frank Buytendijk** betreft kan het *C-level* van een organisatie niet om de GenAI ontwikkelingen heen en moet zij daar voor haar besluitvorming gebruik van maken (§7). Kun je in zo'n veranderende en onvoorspelbare wereld nog *gelukkig zijn*? Wat psycholoog **Tal Ben-Shahar** betreft wel Hij legt dat uit aan de hand van het begrip *antifragiliteit* (§8). **Daryl Plummer** voorziet een 7 tal verstoringen die veel organisaties nog niet op hun netvlies hebben. Zo waarschuwt hij voor *Geomagnetische stormen* die het internet en alles wat er aan gekoppeld is plat kunnen leggen (§9).

De samenvatting die Gartner heeft gemaakt van het symposium, inclusief verwijzingen naar de diverse presentaties, vind je hier: [View top takeaways](#)

2. Het Nooit Normaal

In 2010 definieerde **Peter Hinssen** op basis van de **Digitale Transformatie** de **Nieuwe Normaal**. Nu stelt hij dat met de komst van **GenAI** de wereld voortdurend in beweging zal zijn. Eén waarin 'normaal' steeds opnieuw wordt gedefinieerd en leiders en werknemers zich zullen moeten aanpassen om te overleven en te gedijen in het **Nooit Normaal**.

We staan op een kruispunt. Zeker sinds de COVID-19-crisis evolueren we naar een wereld met veel nieuwe soorten verstoringen. Er is een krachtige mix van mondiale platforms, informatie, intelligentie en automatisering die het tempo van de veranderingen versnelt. Maar technologie is niet langer de grootste aanjager van disruptie. Wat op ons afkomt is ecologisch, biologisch, maatschappelijk en geopolitiek van aard en dit is nog maar het begin. Deze verstoringen zullen uitgroeien tot seismische schokken die de manier waarop we leven en werken volledig zullen omvergooien. Denk aan de stijgende zeespiegel, pandemieën zoals COVID-19 en de koude (handels)oorlog tussen de VS en China.

We moeten ons voorbereiden op een onvoorspelbare wereld. Zo leidt voortdurend veranderend consumentengedrag tot een nieuwe manier van zakendoen, waarbij men zich permanent aanpast. We moeten wendbaar zijn qua capaciteit en middelen. Dit betekent dat we andere soorten vaardigheden, verschillende soorten mensen en verschillende soorten organisaties nodig hebben. De **Nooit Normaal** wereld vraagt om **Vaccine**: Velocity, Agility, Creativity Innovation, Network, Experimentation.

3. The Next Era - We Shape AI, AI Shapes Us

Geven wij vorm aan AI, of geeft AI vorm aan ons? Volgens Gartneranalisten **Mary Mesaglio** en **Gabriela Vogel** beiden. De wederzijdse impact van AI speelt zowel zakelijk als persoonlijk, dat maakt omgaan met AI existentieel. De keuze die je als organisatie moet maken is of je AI wilt inzetten voor het verhogen van je productiviteit (Everyday AI) of voor organisatievernieuwing (Game Changing AI). Kies je voor productiviteit, dan is AI een 'teammate' die als consultant, coach, beschermer, therapeut of zelfs leidinggevende kan fungeren. Kies je voor organisatievernieuwing, dan ondersteunt het bij het ontwerpen en uitvoeren van compleet nieuwe business modellen. In beide gevallen moet de governance van organisaties daarop worden aangepast, waarbij ethische en sociale principes moeten worden ontwikkeld, data en informatie geschikt moeten zijn (inclusief metadata) en beveiliging een nieuw ambitieniveau krijgt (de schaduwkant van AI). Met de doorbraak van AI in 2023 ziet de toekomst er totaal anders uit dan we ooit hebben gedacht.



4. Strategische voorspellingen voor 2024 en daarna

Gartner analist **Daryl Plummer** zegt dat dit jaar het jaar is waarin alles veranderde. In de toekomst zullen alle menselijke inspanningen te maken krijgen met het feit dat generatieve AI reëel is en zich in een snel tempo ontwikkelt. Tien voorspellingen voor de toekomst gekoppeld aan drie thema's die kansen vertegenwoordigen – of bedreigingen:

- GenAI maakt mensen beter en krachtiger, zowel persoonlijk en professioneel
 - In 2026 doet AI ons beter voorkomen dan we zijn;
 - AI productiviteit doet de **geopolitieke balans** kantelen;
 - De werkelijke waarde van **neurodiversiteit** wordt zichtbaar gemaakt.
- Organisaties zullen beter worden in het overwinnen van hun slechtste eigenschappen
 - Kiezen voor competitieve voorsprong en het risico om te falen;
 - GenAI helpt om **legacy** te moderniseren (vanaf 2027);
 - Meer robots aan het werk dan mensen;
 - Machines worden klanten.

- Nieuwe bedreigingen creëren nieuwe verantwoordelijkheden en gemeenschappen
 - **Desinformatie** wordt een grote bedreiging;
 - **Security**, en daarmee de CISO, krijgt meer en meer belang;
 - **Vakbonden** groeien in de strijd tussen mens en machine.

5. Strategische technologietrends voor 2024

Hoe kunnen we gebruik maken van de technologische ontwikkelingen die een disruptief potentieel met zich meebrengen. Hoe kunnen we het verbonden personeelskarakter omarmen en veerkrachtig blijven. Organisaties moeten deze ontwikkelingen onderzoeken en selectief gebruiken om succesvol te zijn, aldus Gartner analist **Chris Howard**. Aandachtspunt: Technologie is en blijft een middel, geen doel.

Hij vat dit samen onder drie thema's die elkaar deels overlappen:

- **Bescherm je investeringen**
 - Trust, Risk, Security Management (zet GenAI hiervoor in als partner);
 - Industry Cloud Platforms (met software, platform en infrastructuur als componenten);
 - Sustainable Technology (houdt rekening met milieu, cultuur en governance);
 - Democratized Generative AI (optimaliseer het gebruik van AI voor iedereen).
- **Opkomst van de ontwikkelaars**
 - Platform Engineering (draagt bij aan productiviteit en UX, is minder complex en vraagt minder kennis om er mee te kunnen werken);
 - AI Augmented Development (ondersteunt ontwerp, ontwikkeling en testen);
 - Industry Cloud Platforms;
 - Sustainable Technology;
 - Democratized Generative AI;
 - Intelligent Applications (met embedded **ArchItecture**).
- **Lever waarde voor de organisatie**
 - Machine Customers (machines zie zich als klant gedragen);
 - Augmented Connected Workforce (Digital Employee Experience);
 - Sustainable Technology;
 - Democratized Generative AI;
 - Intelligent Applications.



6. GenAI in je organisatie implementeren

Gabriele Rigon geeft aan dat je GenAI het best in je organisatie kunt implementeren aan de hand van use cases. Weeg in je keuze voor een use case de risico's en de opbrengsten tegen elkaar af. Concrete use cases die hij identificeert zijn:

- **NLP:** Tekst Generation, Q&A, Summarization, Search, Classification, Intent Recognition, Translation, Rewrite, Speech tot Text;
- **Computer Vision:** Text to Image, Image Classification, Object Detection, Video Classification, Image to Text;
- **Software Engineering:** Code Completion, Code Analyses, Search, DevOps Automation, Documentation;
- **General Sciences:** Drug discovery, Genomic Sequencing, Chemical Formulation, Human-Robot Interaction

Nadat je als eerste stap je GenAI use cases hebt afgewogen en geprioriteerd kun je er een eigenaar aankoppelen, doelstellingen en metrics aan verbinden, je aanpak bepalen, een AI platform selecteren en inrichten, je risico's mitigeren, en je werkwijze standaardiseren bij de daadwerkelijke uitvoering van je use case.

Stel een position paper voor je organisatie samen met op hoofdlijnen de voordelen, de risico's, de kansen en een ontwikkelpad voor GenAI. Ethiek, veiligheid en energiebewustzijn moeten daarbij gepromoot worden. Een incubatie team kan de eerste ontwikkelingen vormgeven, ontwikkelingen in de markt volgen en incorporeren en kennis delen. Organisatie brede trainingen in de vorm van **hackatons** zorgen voor kennisopbouw, draagvlak en innovatie. Carrière paden aan laten sluiten op deze ontwikkelingen vormt een cruciaal HR aspect. Overigens mag je verwachten dat in 2025 iedereen over een persoonlijke GenAI assistent beschikt.

7. Leiderschap en besluitvorming.

Leiders staan meer en meer onder druk en worden in extreem tegengestelde richtingen getrokken. Zij leiden organisaties die verregaand hybride van aard zijn en verschillende leiderschapsstijlen vereisen. En dan komt GenAI naar de directiekamer, de volgende digitale transformatie. Gartner analist **Frank Buytendijk** geeft aan dat het C-level daar niet omheen kan. Wat dan helpt is om te beginnen met de meest extreme scenario's te formuleren met een tijdspad tot 2040. Kijk bijvoorbeeld naar centraal- vs decentraal leiderschap, neurologisch ondersteund leiderschap, de één-week strategie, persoonlijke communicatie met al je medewerkers gegenereerd door GenAI.

Besluitvorming komt tot stand langs de bekende stappen: 1. Bepaal de potentiële waarde, 2. Maak de waarde concreet, 3. Modelleer de waarde, 4. Plaats de waarde in de context van de organisatie, 5. Kom tot uitvoering. Besluitvorming zal in toenemende waarde met GenAI ondersteunt worden en uiteindelijk neemt een Boardbot plaats aan de directietafel. Gezien de toenemende complexiteit van besluitvorming zullen er decision engineers komen die dit proces ondersteunen en monitoren aan de hand van een decision repository. Daarbij worden zij weer ondersteund door data- en content-scientists die relevante data, informatie en content ontsluiten.

8. Opbloeien in een uitdagende wereld

Wat is de rol van leiderschap in moeilijke tijden, wanneer het heden uitdagend is en de toekomst onzeker? Hoe is de wetenschap van geluk relevant voor ons persoonlijke leven vandaag de dag en voor de manier waarop we onze organisaties leiden? Psycholoog **Tal Ben-Shahar** duidt hoe leiders een positieve omgeving kunnen creëren die hun inherente potentieel koestert en het potentieel van degenen met wie ze samenwerken.

Antifragiliteit is daarbij een kernbegrip. Naast Post Traumatic Stress Disorder (**PTSD**) is er Post Traumatic Growth (**PTG**). Je kunt groeien van stress. Zoals je in de sportschool je spieren traint kun je je geest trainen. Daarbij stel je je bloot aan toenemende stress, maar zorg je ook voor herstel. Bouw dagelijkse rustmomenten in met ademhalingsoefeningen en wandelingen, zorg voor goede nachtrust en neem regelmatig vrij. Accepteer je emoties, bepaal welk gedrag je daaraan wilt koppelen. Wat bijdraagt aan je eigen geluk is geven. Geef aan goede doelen, geef mensen om je heen positieve aandacht en biedt een luisterend oor. Belangrijk is niet alleen te geven, maar ook goed voor je te zelf zorgen.

9. Zeven disrupties die je misschien niet ziet aankomen

Disrupties zijn fundamentele verstoringen die blijvende veranderingen teweeg brengen. Organisaties moeten het idee omarmen dat verstoringen zullen aanhouden en vaker zullen voorkomen. Zeven verstoringen die Gartner analist **Daryl Plummer** voorziet en die op het strategische radar van de organisaties moeten staan zijn:

- **Geomagnetische stormen** die het complete internet en alles dat daaraan gekoppeld is plat kunnen leggen;
- De **regulering van AI** door diverse overheden;
- Een nieuwe **Space Race** in de zoektocht naar grondstoffen en om defensieve redenen;
- De opkomst van de **Silver Workers**, oudere generaties zullen met GenAI productiever blijken dan jongere generaties;
- **Laggards Leapfrog Leaders**, nu Start Ups wat aandeelhouders betreft aan de klassieke EBITDA regels moeten voldoen worden ze goedkope overname partijen en kunnen ze van achterlopers voorlopers maken;
- **AI Driven Legacy Modernization**, in 2027 is GenAI zover dat het helpt bij het beheersbaar krijgen van onze legacy software, het te vernieuwen en om de zogenoemde run kosten substantieel te verlagen;
- **Engineering Innovation Pace**, de productiviteit van ontwikkelaars zal in ongekende mate toenemen. Met dezelfde input meer output;
- Zeven disrupties met tot slot de ultieme disruptie **GenAI: "We Shape AI, AI Shapes Us"**.