

# AI op de werkvloer: Vriend of vijand?

Onderzoek naar de samenwerking tussen mens en AI in organisaties

Fellowmind

# Inhoudsopgave


Inleiding 3

Samenvatting 4

1. De medewerker en AI 5

2. Bedreiging voor menselijk contact? 11

3. Blijf kritisch denken 17

4. Bewaak de menselijke balans 21

Conclusie 25

Over het onderzoek 26

Over Fellowmind 27

# Inleiding

Generatieve AI, voor velen bekend als ChatGPT en Copilot, rukt op. Niet alleen in onze huiselijke setting, maar ook op de werkvloer. Juist daar is het belangrijk om de juiste balans te behouden tussen mens en machine. AI kan meer productiviteit en innovatie mogelijk maken, maar alleen in samenwerking met Human Intelligence (HI). Oftewel, de kennis en kunde van mensen.

Dat is waar het lijkt te schuren. Zoals bij iedere technologische revolutie zijn mensen bang dat hun baan verdwijnt, hun eigen capaciteiten minder worden en het menselijke aspect volledig naar de achtergrond verdwijnt. Medewerkers zijn daardoor nog defensief in het gebruik van AI en zien risico's. Bovendien wordt AI vaak als een 'IT-feestje' gezien, waardoor het menselijke aspect uit beeld verdwijnt.

Hoe ga je daar als werkgever mee om? Welke zorgen leven er en welke adviezen hebben medewerkers aan hun werkgever? Kortom, zien we AI op de werkvloer als vriend of vijand? Fellowmind stelde deze vragen aan ruim 1.100 Nederlanders die AI gebruiken op het werk.

Daaruit blijkt dat er vooral nog veel onduidelijkheid heerst over welke impact AI precies gaat hebben. Aan werkgevers de taak daar meer inzicht in te scheppen.

# Samenvatting

Het overgrote deel van de respondenten heeft AI al gebruikt in zijn/haar werk en een klein deel gebruikt het zelfs tijdens iedere werkdag. Toch blijkt werkend Nederland nog terughoudend, onder meer vanwege ervaren risico's en onduidelijkheden.

67%

gelooft dat mensen en AI samen meer kunnen bereiken dan afzonderlijk.

62%

gebruikt AI in het werk en 12% zelfs dagelijks.

60%

ziet zichzelf als leidend in het werk, niet AI.

48%

denkt dat AI de samenwerking tussen collega's niet verandert.

54%

is van mening dat mensen sneller eenzaam worden door de inzet van AI

slechts

27%

stelt regelmatig kritische vragen bij AI-adviezen.

56%

is bang dat we door AI zelf minder kritisch gaan nadenken.

43%

vindt dat werkgevers medewerkers moeten betrekken bij AI-beslissingen.



Het is aan werkgevers om te zorgen dat medewerkers over de juiste vaardigheden en kennis beschikken om verantwoord met AI te werken en de gevolgen te overzien.

# 01

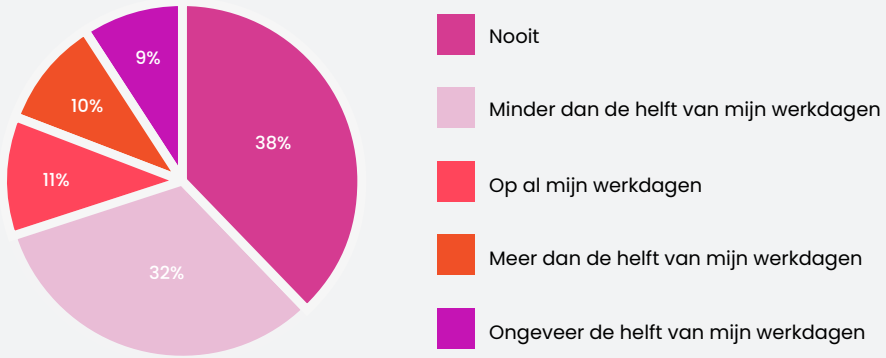
# De medewerker en AI

Dat AI oprukt, blijkt wel uit antwoorden van werkend Nederland. Maar liefst 62% van de respondenten geeft aan AI te gebruiken in het werk. Toch gebruikt slechts twaalf procent AI op alle werkdagen. En 81% van de mensen die AI gebruiken in hun werk, gebruikt het bij slechts enkele taken per week. Dit wijst op brede bekendheid, maar beperkte structurele inzet in bedrijfsprocessen.

Dat aantal valt laag uit, vindt Martien Merks, CCO & Regional director bij Fellowmind. “Ik denk dat mensen nog niet weten hoe ze het goed moeten gebruiken, vooral omdat ze er met name in de privé sfeer kennis mee hebben gemaakt. Je hoort er wat over op een borrel en probeert wat uit. Maar ik denk dat er nog onvoldoende bewustwording is dat we deze technologie ook in een bedrijfscontext goed kunnen gebruiken”, legt hij uit. “Het is de taak van werkgevers om te informeren over het juiste gebruik van deze technologie.”

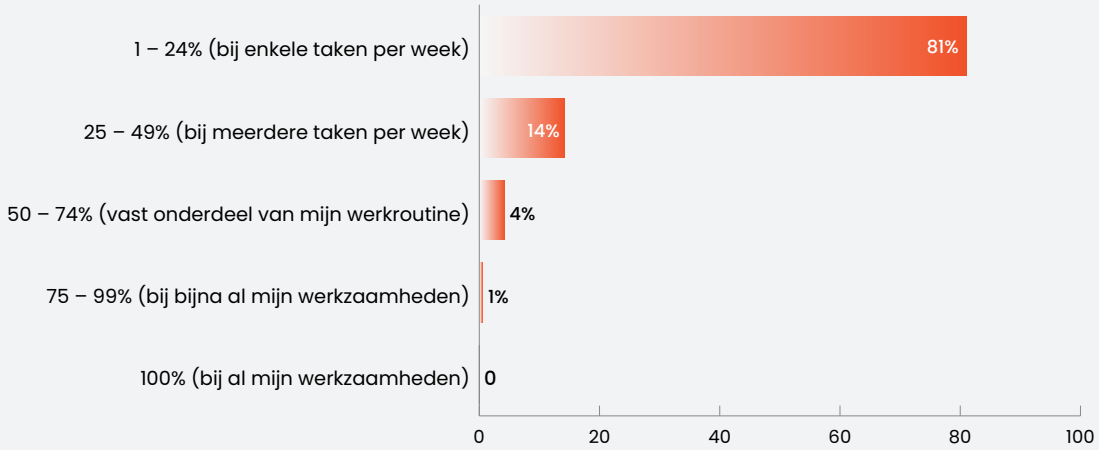



## Hoe vaak maak je gebruik van AI op het werk?




N1829

## Hoeveel procent van jouw werkzaamheden voer je uit met behulp van AI?




N1131

Met welke van onderstaande situaties binnen jouw werk zou je AI vertrouwen?




N1108

# Hoe zetten we AI in?

Medewerkers vertrouwen AI momenteel vooral bij het inrichten van hun eigen werkzaamheden. 64% vertrouwt het AI toe om de werkzaamheden efficiënter in te richten en bijna de helft (49%) denkt dat AI zijn agenda kan beheren en prioriteiten kan stellen.

Het verschilt bovendien per baan hoeveel AI inzetbaar is. De technologie leent zich met name goed voor informatieverwerking. Monteurs die vooral met hun handen werken, zullen AI waarschijnlijk minder gebruiken dan medewerkers die vooral rapporten uitwerken.

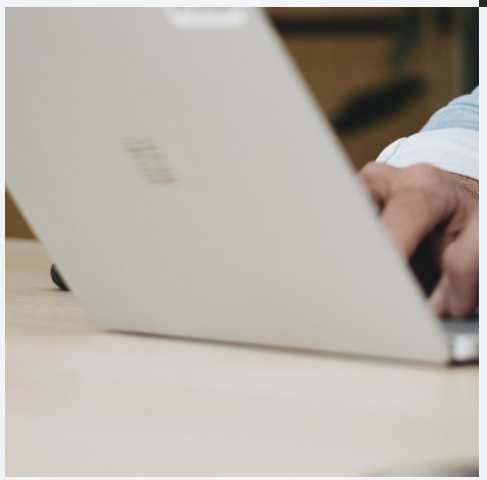
**30%**

Ik vrees dat ik dommer word door het gebruik van AI.

“Het is de taak van werkgevers om te informeren over het juiste gebruik van AI.”

Martien Merks, CCO & Regional Director



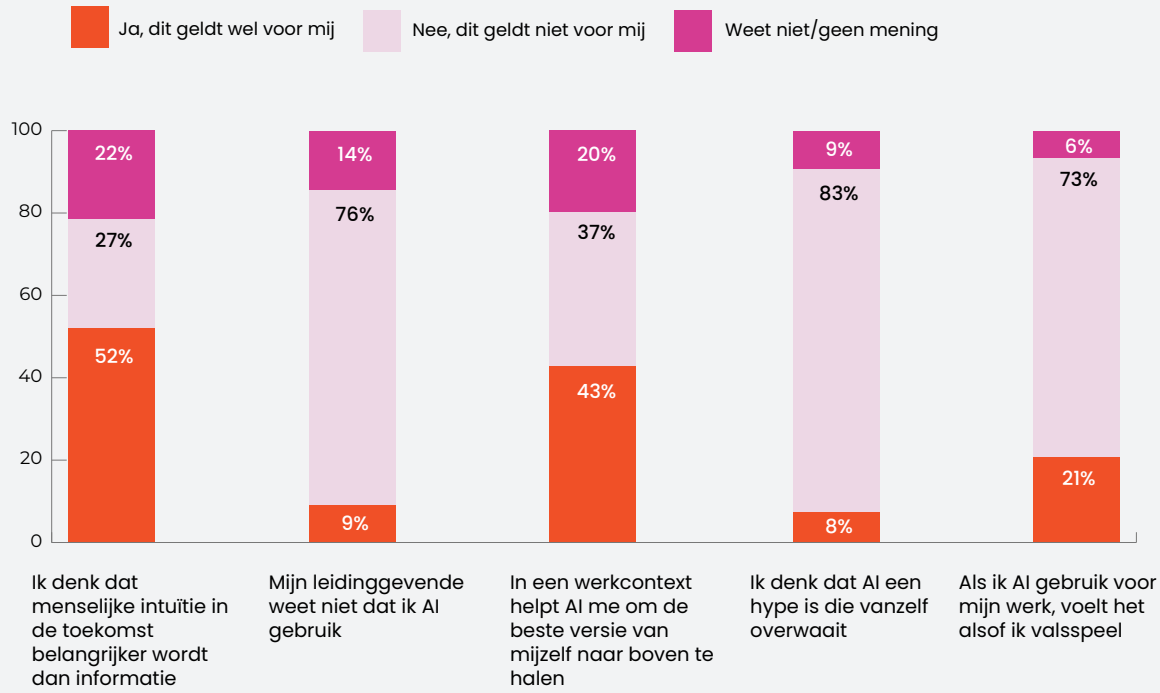


Voordat AI meer gebruikt wordt in het werk, moet er mogelijk eerst nog een gevoelsmatige barrière doorbroken worden. Eén op de vijf krijgt namelijk het gevoel vals te spelen bij de inzet van AI op het werk. “Dit hebben we in het verleden vaker gezien. Zo mocht je bijvoorbeeld op school je rekenmachine niet gebruiken, want dat was valsspelen”, zegt Niels Waslander, AI business lead bij Fellowmind. Dat terwijl de rekenmachine in het werkveld veelgebruikt wordt. Dat geldt net zo goed voor AI. Wat Waslander betreft wordt dan ook onderzocht wat deze nieuwe technologie betekent. “Op welke competenties moeten we ons bijvoorbeeld focussen om in de toekomst waardevol werk te kunnen blijven leveren?”

**21%**

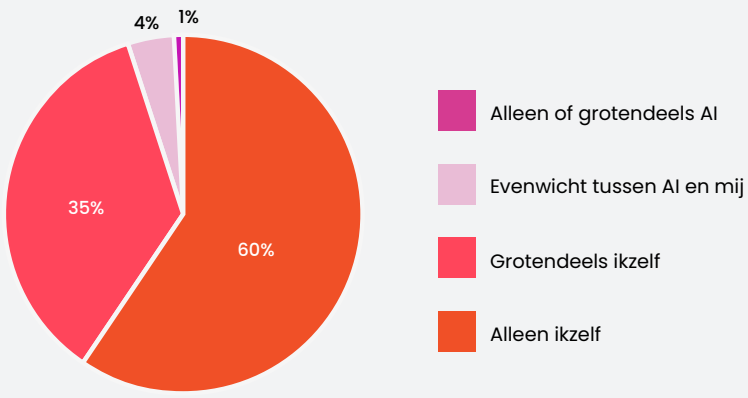
Als ik AI gebruik voor mijn werk, voelt het alsof ik valsspeel.

## Gelden onderstaande uitspraken over AI wel of niet voor jou?



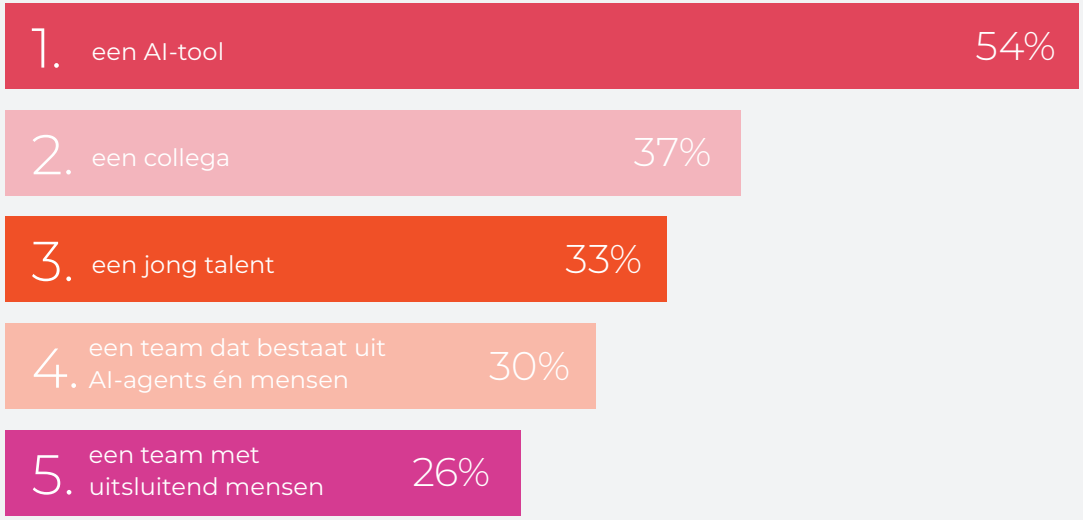

N1104

## Ben jij of is AI doorgaans leidend in jouw werkzaamheden?




N1141

## Met wie zou jij het liefst samenwerken voor een creatief project op je werk?



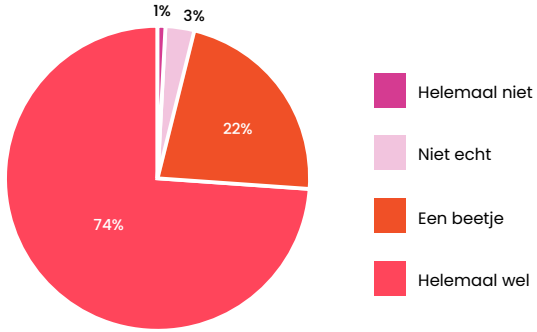

N1130

# Mens blijft in de leiding

Hoe dan ook houden medewerkers graag zelf de touwtjes in handen, ook als er met AI gewerkt wordt. Zo geeft 60% aan dat ze zelf leidend zijn in de werkzaamheden, en niet AI. Waslander verwacht dat daar mettertijd een verschuiving in komt. “We gaan vertrouwen krijgen in het feit dat AI sommige taken net zo goed of misschien wel beter kan uitvoeren, maar dat kost tijd”, verklaart hij.

“Wel moeten we altijd op zoek blijven naar die win-win-situaties. Laat de AI doen waar het goed in is, zoals het automatiseren van repetitieve taken en het condenseren van grote hoeveelheden informatie. Wij mensen moeten blijven doen waar wij goed in zijn, zoals het afwegen van strategische belangen met een ethisch component en menselijk contact.”

## In hoeverre voel jij je betrokken bij het team waarin je werkt?



02

# Bedreiging voor menselijk contact?

Hoewel medewerkers AI al regelmatig gebruiken, mag het menselijk contact niet in de weg staan, zo benadrukken medewerkers. 60% wil niet meer met AI werken als ze vrijwel geen contact meer hebben met collega's. 79% vindt menselijk contact ook belangrijker dan technologische innovatie. Daarmee is menselijk contact een harde randvoorwaarde bij AI-implementaties. Het merendeel verkiest menselijk contact zelfs boven de AI: 77% kiest een collega boven een AI-assistent als ze hulp nodig hebben tijdens het werk.

Feit is dat AI taken gaat overnemen van mensen. Dat heeft ook impact op collegiaal contact, al is bijna de helft (48%) het daar nog niet helemaal mee eens. Merks: “Taken worden overgenomen door AI. Dat betekent inherent dat er dingen gaan veranderen.”

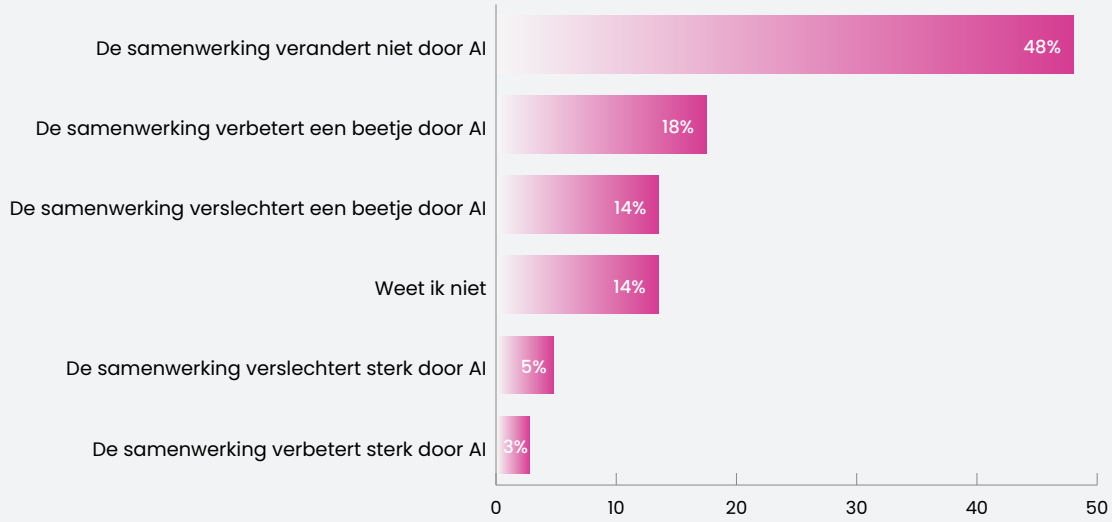
Respondenten lijken zich dit onbewust toch al wel te realiseren. Zo denkt de meerderheid (54%) dat mensen sneller eenzaam worden in hun werk als ze meer met AI moeten gaan samenwerken. En zo’n 40% denkt dat AI een bedreiging is voor onderling contact met collega’s, nu er veel wordt thuisgewerkt. Uitspraken die tegenstrijdig zijn aan het idee dat de samenwerking tussen collega’s niet verandert door AI.

“Mensen weten nog niet goed wat eraan komt. Je kan ook niet verwachten dat iedereen dit nu al inziet. Veel mensen weten niet eens wat de technologie is en wat de potentie is, laat staan dat ze weten wat voor invloed het gaat hebben op hun baan en de organisatie”, zegt Merks.

**28%**

Ik investeer actief in persoonlijk contact en samenwerking met collega’s om menselijke verbinding te behouden.

## Welke rol speelt AI volgens jou in de samenwerking tussen collega’s in je organisatie?

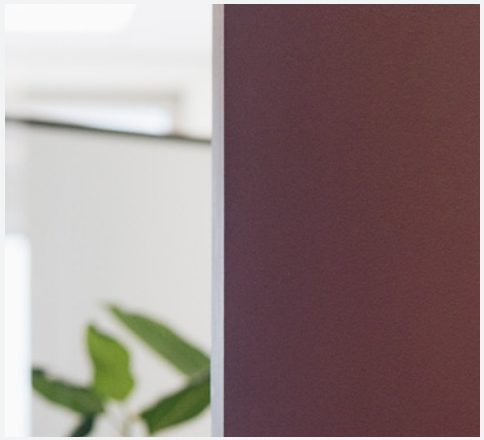



N1127

## Gelden onderstaande uitspraken over AI wel of niet voor jou?




N1130



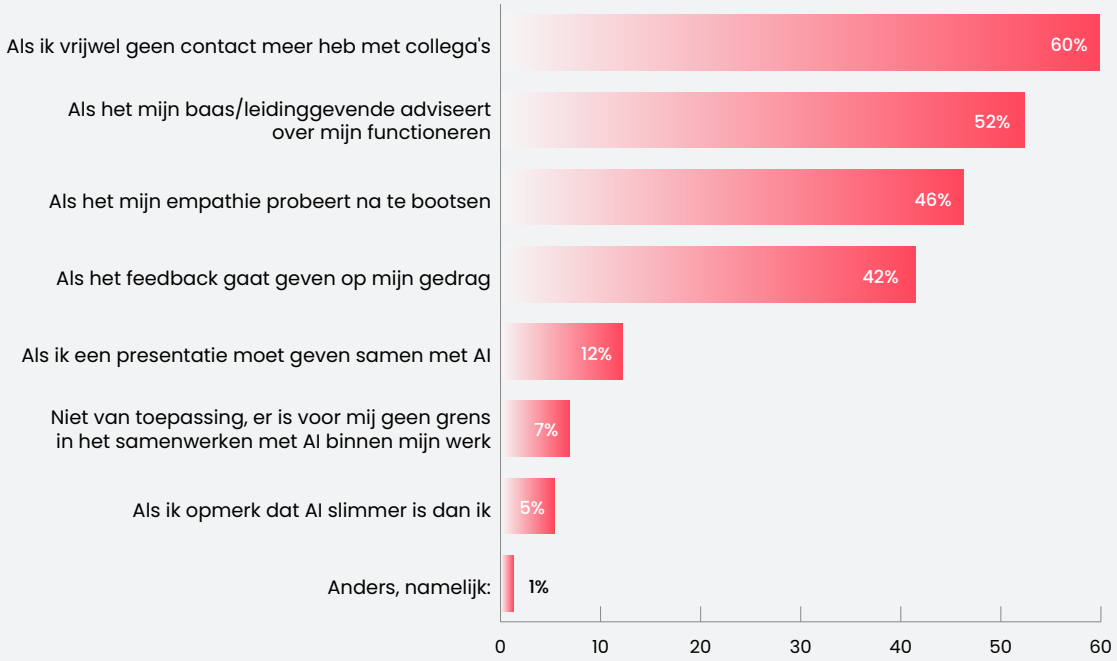


“Mensen weten nog niet goed wat eraan komt. Je kunt ook niet verwachten dat iedereen dit nu al inziet. Veel mensen weten niet eens wat AI technologie is en wat de potentie is, laat staan dat ze weten wat voor invloed het gaat hebben op hun baan en de organisatie.”

Martien Merks, CCO & Regional Director



## Waar trekt jij de grens in samenwerken met AI binnen je werk? Je kan maximaal 3 antwoorden geven.

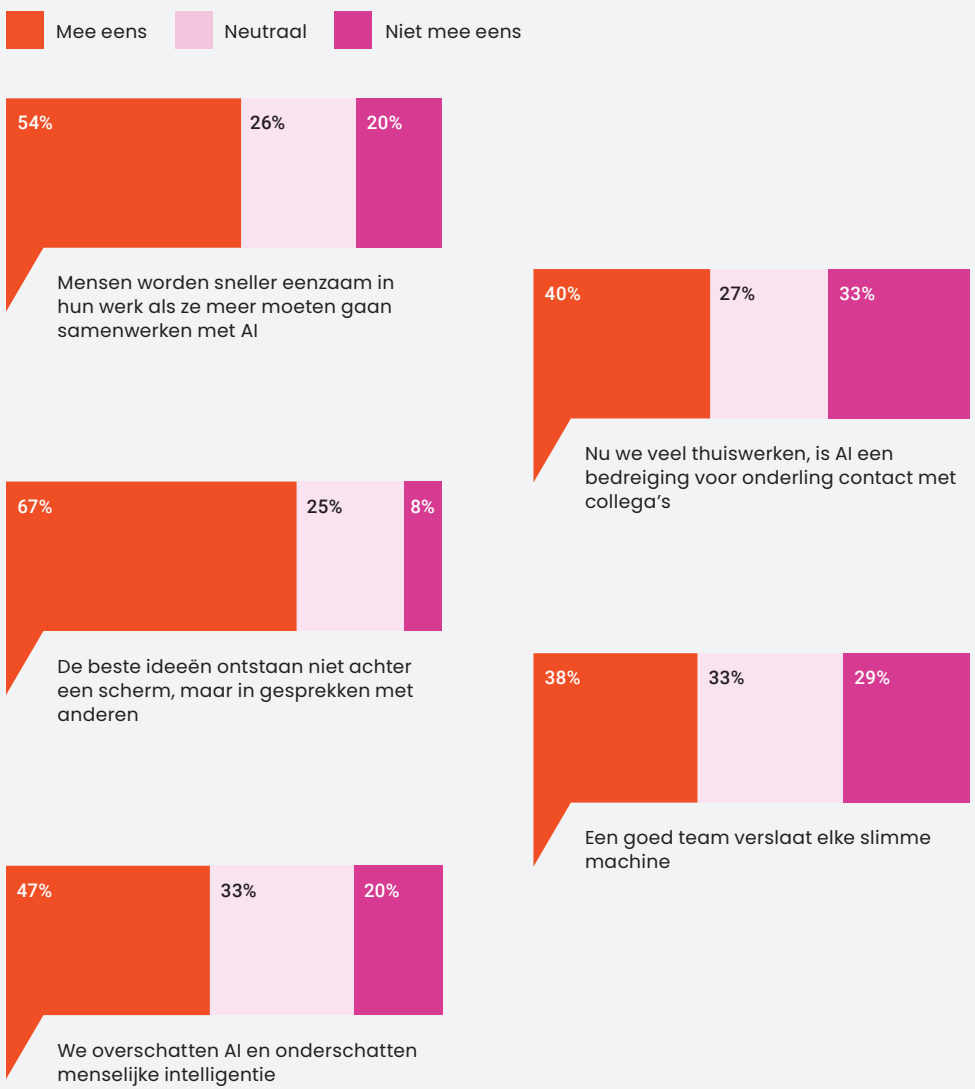



N1109

# 20%

Opvallend is dat 20% kiest voor een team dat bestaat uit mensen en AI-agents.

## In hoeverre ben jij het eens met onderstaande uitspraken over AI?




N1110

# AI bootst intelligentie na

Dat de impact van AI nog niet overzien wordt, komt dus deels doordat nog niet iedereen begrijpt wat de technologie nu eigenlijk is. Dat blijkt ook wel uit de stelling 'We overschatten AI en onderschatten menselijke intelligentie'. Krap 47% is het daar (helemaal) mee eens.

Dat terwijl AI en menselijke intelligentie helemaal niet zoveel van elkaar verschillen. AI bootst menselijke intelligentie juist na. "Dat lijken mensen nog niet goed genoeg door te hebben", zegt Waslander. Groot verschil is dat AI kunstmatig is en geen verschil kent tussen fictie en non-fictie. Dat is ook waar het hallucineren vandaan komt: Het meest waarschijnlijke antwoord is namelijk niet altijd het juiste antwoord. "Verder vormen onze empathie en ethiek een onderscheid. Dat is wat ons mens maakt."

Dat maakt dan ook dat de mens onmisbaar blijft in het werk. Alleen mensen kunnen controleren of wat AI zegt ook klopt. En het is aan de mens om ethische kaders in het oog te houden.

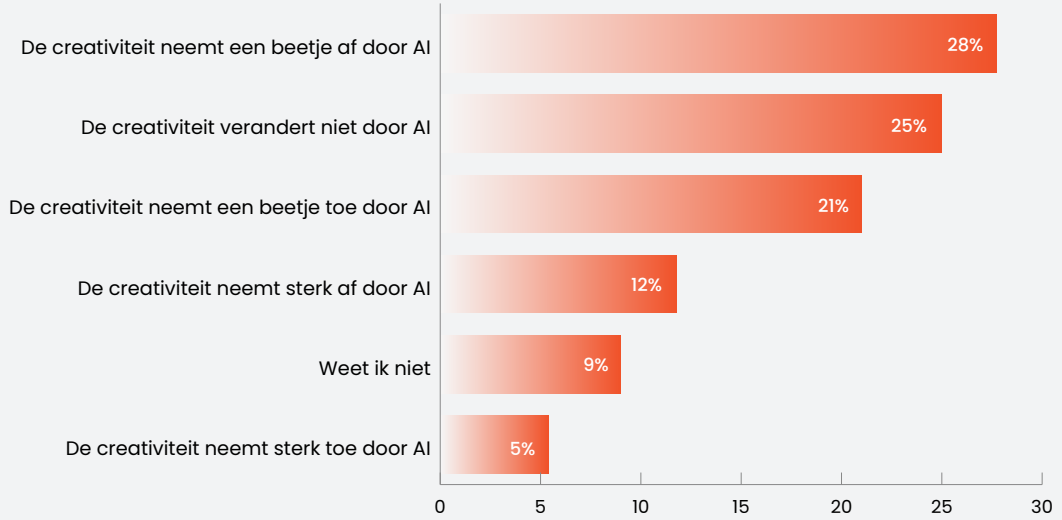
**41%**

Nu we veel thuiswerken, is AI een bedreiging voor onderling contact met collega's.

# De rol van creativiteit

Lange tijd was creativiteit iets wat alleen de mens bezat. Maar generatieve AI heeft juist ook invloed op creatieve beroepen, zoals tekstschrijvers en grafisch ontwerpers. Toch denken medewerkers niet direct dat hun eigen creativiteit door AI wordt aangetast. Een kwart denkt zelfs dat de eigen creativiteit helemaal niet verandert door AI.

**Welke rol speelt AI volgens jou in creativiteit binnen teams in je organisatie?**




N1118

**26%**

vindt dat creativiteit juist toeneemt.

Of dat klopt, hangt af van de vraag: wat is creativiteit? In het onderzoek doelen we met ‘creativiteit’ op het menselijke vermogen om originele en waardevolle ideeën en/of oplossingen te bedenken. Dat is iets waar ook generatieve AI vooralsnog niet goed in is. Het kan slechts op basis van bestaande bouwstenen en patronen een nieuw product creëren. “Het kan heel goed top 40-liedjes maken. Maar de nieuwe Michael Jackson gaat het nog niet worden”, duidt Waslander de ontwikkeling.

Vooralsnog is dit dus een aspect waar ook de mens weer onmisbaar blijft. Voor de echte creatieve processen zijn mensen cruciaal. AI kan wel ondersteunen bij het uitvoeren van creatieve ideeën, maar ze niet zelf bedenken.

Toch gaat ook dat veranderen, voorspelt Waslander. “Als ook het patroon ontdekt wordt in wat uitschieters tot uitschieters maakt, dan kan dat worden ingezet om meer originele muziek te maken.”

# 03

# Blijf kritisch denken

Dat AI positieve impact kan hebben op het werk, ziet menig Nederlander goed in. Maar dan wel in samenspel met de mens: twee derde (67%) van de respondenten gelooft dat mensen en AI samen iets kunnen bouwen wat ze los van elkaar nooit kunnen.

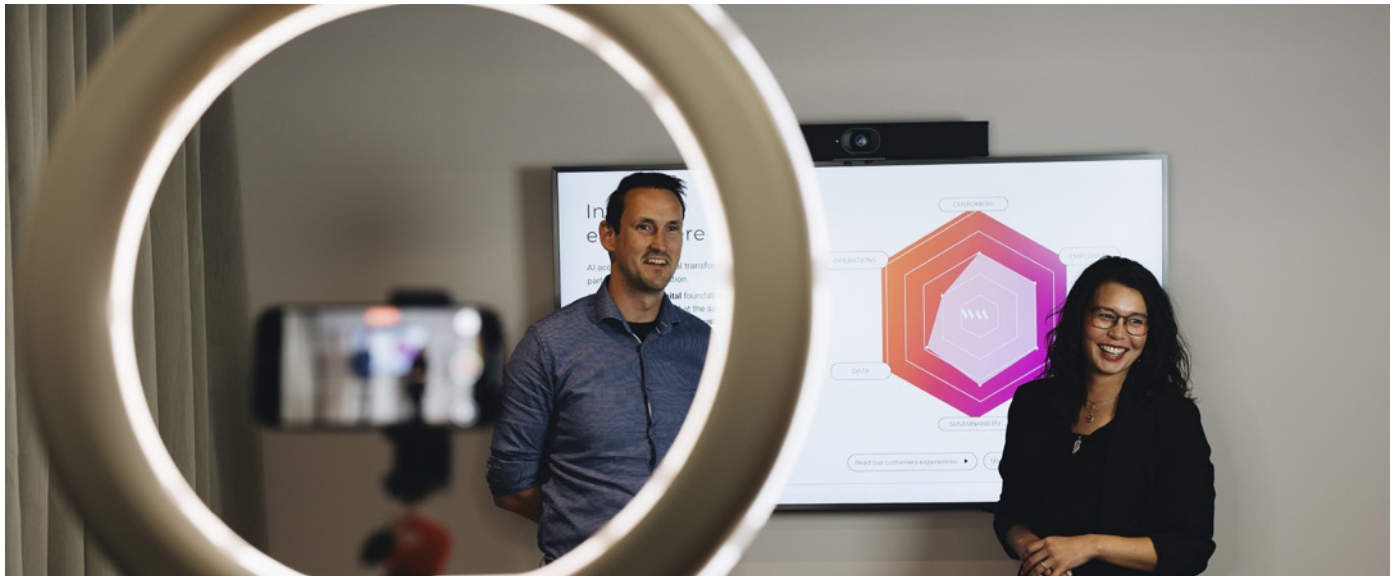
Om daar te komen, is het aan de mens om kritisch te blijven nadenken. Dat is waar respondenten nog een risico zien. Zo is 55% bang dat we zelf stoppen met denken en denkt een even grote groep (54%) dat het kritisch denkvermogen afneemt.

Dat deze risico's veelvuldig benoemd worden, is terecht. AI gaat het werk veranderen, dat is een feit. Veel taken kunnen overgenomen worden door AI, maar de mens blijft onmisbaar in dat proces. Ook generatieve AI kan fouten maken en het is aan de mens om deze te signaleren.

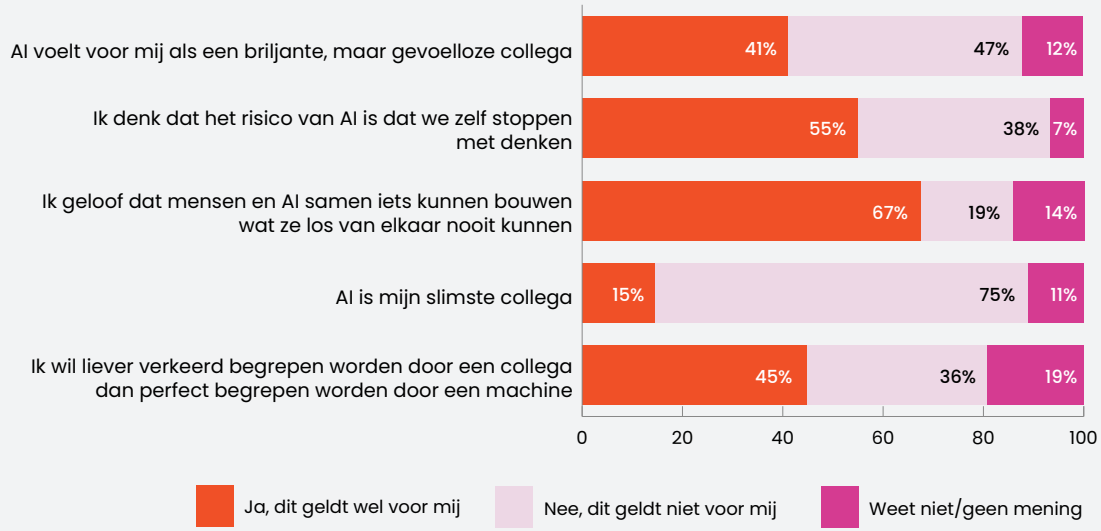
Daarmee wordt kritisch nadenken een belangrijke vaardigheid, meent Merks. "Jouw waarde als professional wordt op dit moment bepaald door de kennis die je hebt, de ervaring die je hebt opgedaan en waar je informatie kunt vinden in je netwerk. Veel daarvan kan AI overnemen of het kan je daarin ondersteunen. Jouw toegevoegde waarde als expert wordt dan dat jij degene bent die kan toetsen of wat de AI zegt klopt of niet."

**55%**

denkt dat het risico van AI is dat we zelf stoppen met denken.



## Gelden de onderstaande uitspraken over AI wel of niet voor jou?




N1121




# Gebrek aan vaardigheden

Extra opvallend in deze context is dat slechts een kwart van de respondenten aangeeft regelmatig kritische vragen te stellen bij wat AI adviseert. Volgens Waslander is dat juist de meest belangrijke eigenschap als er met AI gewerkt wordt. “De manier waarop we met informatie omgaan, wordt steeds belangrijker, omdat het moeilijker te achterhalen is waar die informatie vandaan komt. Plus, taalmodellen kunnen hallucineren en praten je naar de mond.” Daardoor geeft een taalmodel niet altijd het juiste antwoord op een vraag en kan het zelfs misinformatie delen.

## Hoe bewaar jij de menselijke balans als je gebruikmaakt van AI op je werk? Je kan maximaal 3 antwoorden geven.




N1132

Gebruikers moeten zich wat Waslander betreft dan ook constant afvragen: is de achterliggende redenering van een antwoord nog te volgen? "En als je doorvraagt, slaat die onderbouwing dan ergens op?"

Enige kritiek lijkt bij medewerkers ook wel aanwezig. Zo vertrouwen ze AI nog niet voor de informatieverstrekking op het werk. Respondenten geven aan dat ze hun leidinggevenden, (directe) collega's, de CEO en de vertrouwenspersoon allemaal meer vertrouwen op het gebied van informatieverstrekking dan AI.

## Hieronder zie je enkele tegenstellingen over wie je meer zou vertrouwen op het gebied van informatieverstrekking op je werk. Geef alstublieft per regel aan welke bron je het meest zou vertrouwen.




N1105



# 04

# Bewaak de menselijke balans

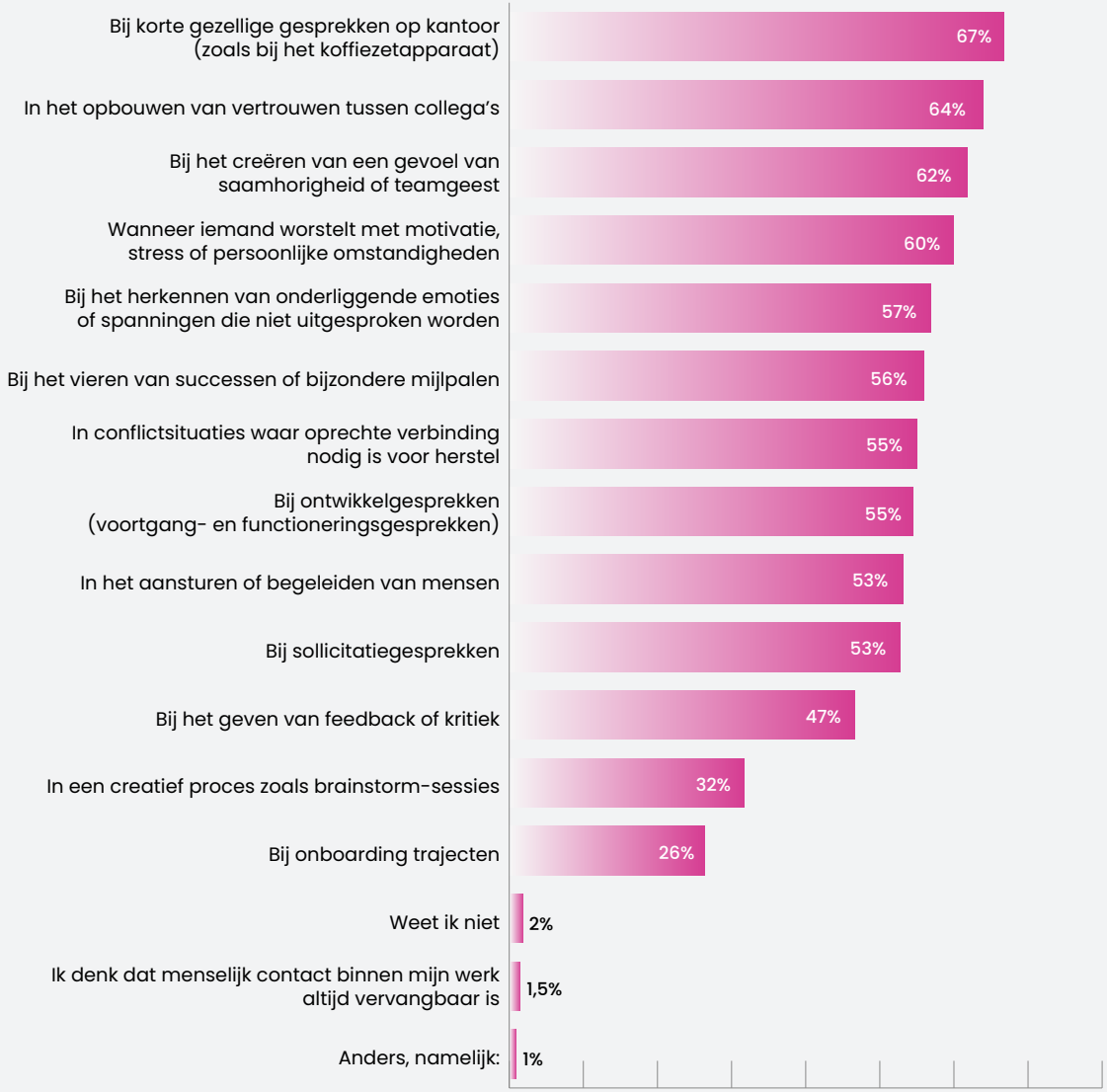
Ondanks alle voordelen van AI, wordt menselijk contact in diverse situaties als onvervangbaar gezien. Dat geldt in ieder geval bij zaken die rondom menselijk contact draaien, zoals korte, gezellige gesprekken op kantoor (67%) en in het opbouwen van vertrouwen tussen collega's (64%). Maar ook bij sollicitatiegesprekken (53%), ontwikkelgesprekken (55%) en wanneer iemand worstelt met motivatie, stress of persoonlijke omstandigheden (60%) wordt menselijk contact als onmisbaar gezien.

Voor AI lijkt vooral een rol weggelegd als het meer om statistische zaken gaat, iets waar AI ook in uitblinkt. Zo krijgt meer dan de helft (57%) liever advies van AI bij het analyseren van carrièrekansen op basis van data. Drie op de vijf procent geven daarnaast de voorkeur aan advies van AI bij het inzicht krijgen in markttrends. Alleen door AI voor de juiste taken in te zetten, wordt de technologie dus optimaal benut. Maar daarbij blijft dus wel van belang om kritisch te blijven nadenken, benadrukt Waslander.

**18%**

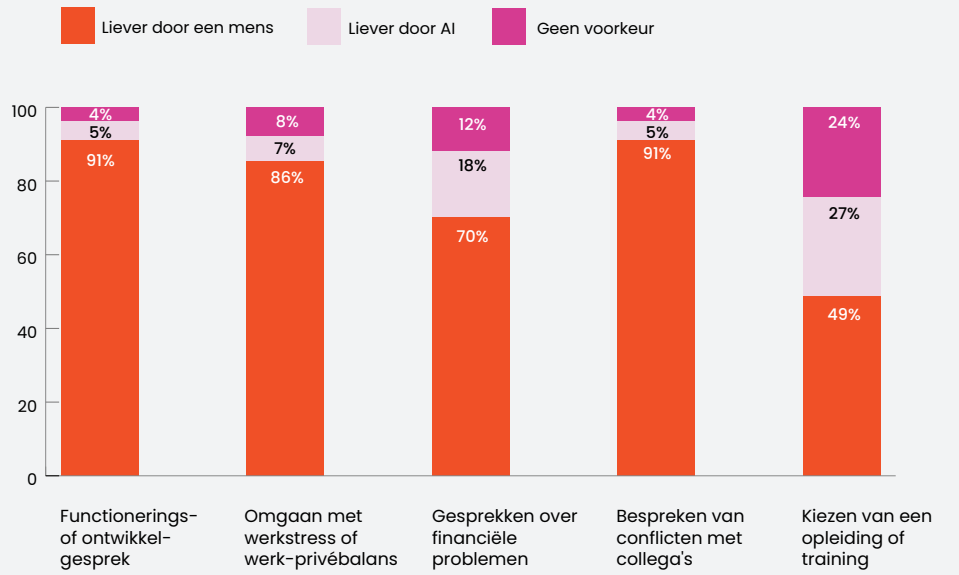
Ik denk dat AI binnen nu en vijf jaar empathischer is dan mensen.

## In welke situaties vind jij menselijk contact onvervangbaar binnen je werk?

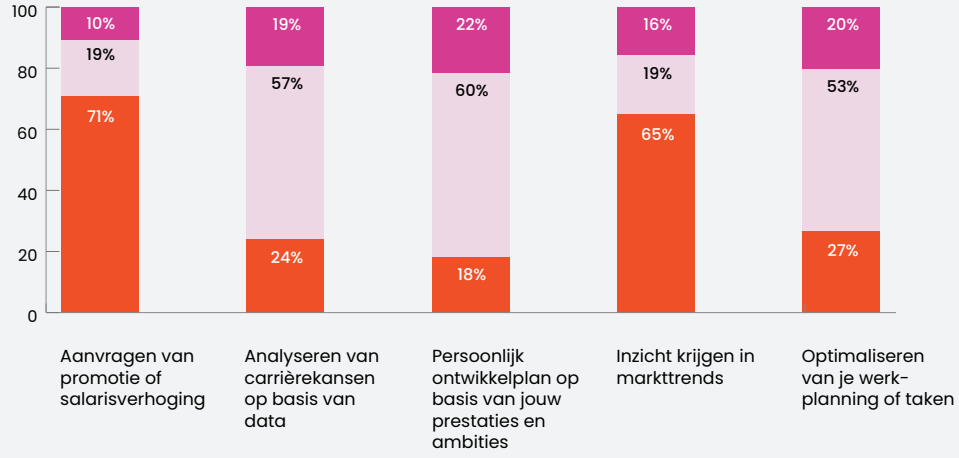



N1113

## Zou je in onderstaande situaties op je werk liever door een mens of door AI worden geadviseerd?




N1112




N1111



"Alleen door AI voor de juiste taken in te zetten, wordt de technologie dus optimaal benut. Maar daarbij blijft dus wel van belang om kritisch te blijven nadenken."

Niels Waslander

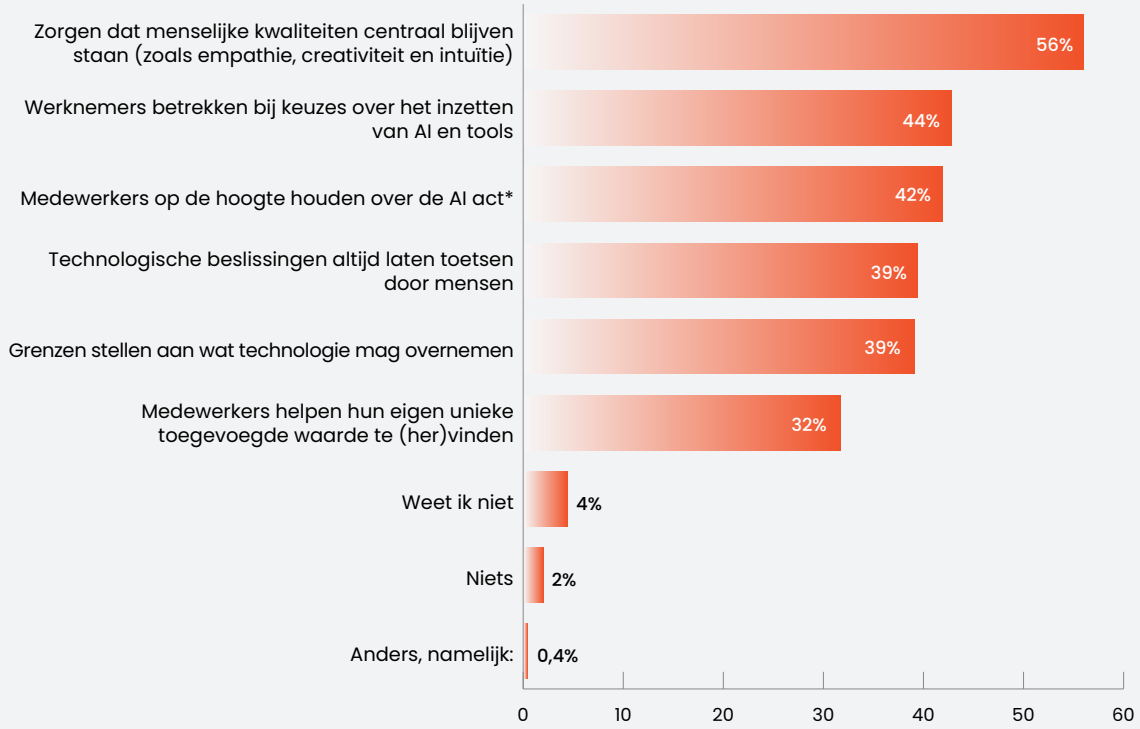
## Wat kan de werkgever doen?

Wie voordeel wil halen uit AI, zorgt voor een goede synergie tussen AI en de mens. Welke stappen moet je als werkgever zetten om hier een gezonde balans in te houden? Volgens 56% van de medewerkers is het meest belangrijk dat de menselijke kwaliteiten centraal blijven staan. Het gaat dan bijvoorbeeld om empathie, creativiteit en intuïtie.

Verder moeten medewerkers betrokken worden bij keuzes over het inzetten van AI en tools, vindt 43%. Waslander is het daarmee eens. “Wat mij heel erg opvalt, is dat veel organisaties dit als een IT-feestje zien. Het gaat alleen maar over technische componenten, data, governance en security. Terwijl het heel veel verschillende facetten raakt. De grootste randvoorwaarden bij het bouwen van AI-oplossingen, vloeien voort uit context. Natuurlijk is dat technologische context, maar ook organisatorische en menselijke context.”

Zo moet er een zekere balans blijven tussen nauwkeurigheid, eerlijkheid en interpreteerbaarheid. Het één gaat namelijk vaak ten koste van het ander. De duimregel is: hoe nauwkeuriger een type AI-model is, hoe moeilijker het is om te achterhalen hoe het tot een antwoord kwam. “De context waarin je een AI-model gebruikt, bepaalt dus hoe je die balans moet leggen”, zegt Waslander.

Wat moet jouw werkgever volgens jou doen om de balans tussen mens en technologie gezond te houden in je organisatie? Je kan meerdere antwoorden geven.




N1123

* De EU AI Act (AI Act) is de eerste uitgebreide AI-wet ter wereld. Het stelt regels voor het gebruik van kunstmatige intelligentie binnen de EU, zodat we weten wat mag en kan binnen de richtlijnen.

Een goed voorbeeld is een AI-model dat door de overheid gebruikt wordt. Daarbij moet de overheid kunnen uitleggen hoe het tot een antwoord is gekomen. Zeker als het gaat om een AI-tool die invloed heeft op burgers. “Maar als je vooral vanuit die IT-bril kijkt, dan ben je alleen bezig met nauwkeurigheid. De mens staat dan niet centraal, omdat je vanuit de technologie aan het denken bent.”

Dat gaat ook draagvlak onder medewerkers tegen: als zij niet weten waarom een tool gemaakt is en deze hen niet ondersteunt in het werk, willen ze deze niet gebruiken. “Technologie is een middel, geen doel. Door vanuit een IT-perspectief te denken, wordt technologie wel een doel en wordt de mens het middel. Maar neem je de mens mee in het ontwerpproces en zorg je ervoor dat technologie de mens ondersteunt, dan wordt het sentiment anders. Daar heeft de organisatie een verantwoordelijkheid in.”

# Conclusie

De meeste experts zijn het erover eens: generatieve AI gaat niet meer weg. Maar de meeste impact wordt bereikt als mens en technologie samenwerken.

Voorwaarde is dan wel dat de mens vaardig is in het gebruik van AI. Juist daar zit een duidelijk risico, waar ook de respondenten op wijzen: dat we ophouden met het kritisch bevragen. Juist deze vaardigheid is cruciaal, aangezien de technologie lang niet altijd het juiste antwoord geeft. AI kan hallucineren, zaken verkeerd interpreteren of gebruikers naar de mond praten. Het is aan de mens om dat te signaleren en te corrigeren.

Dat begint met zorgen dat medewerkers begrijpen wat AI precies is, wat het kan en waar risico's liggen. Het aanleren van de juiste vaardigheden is cruciaal.

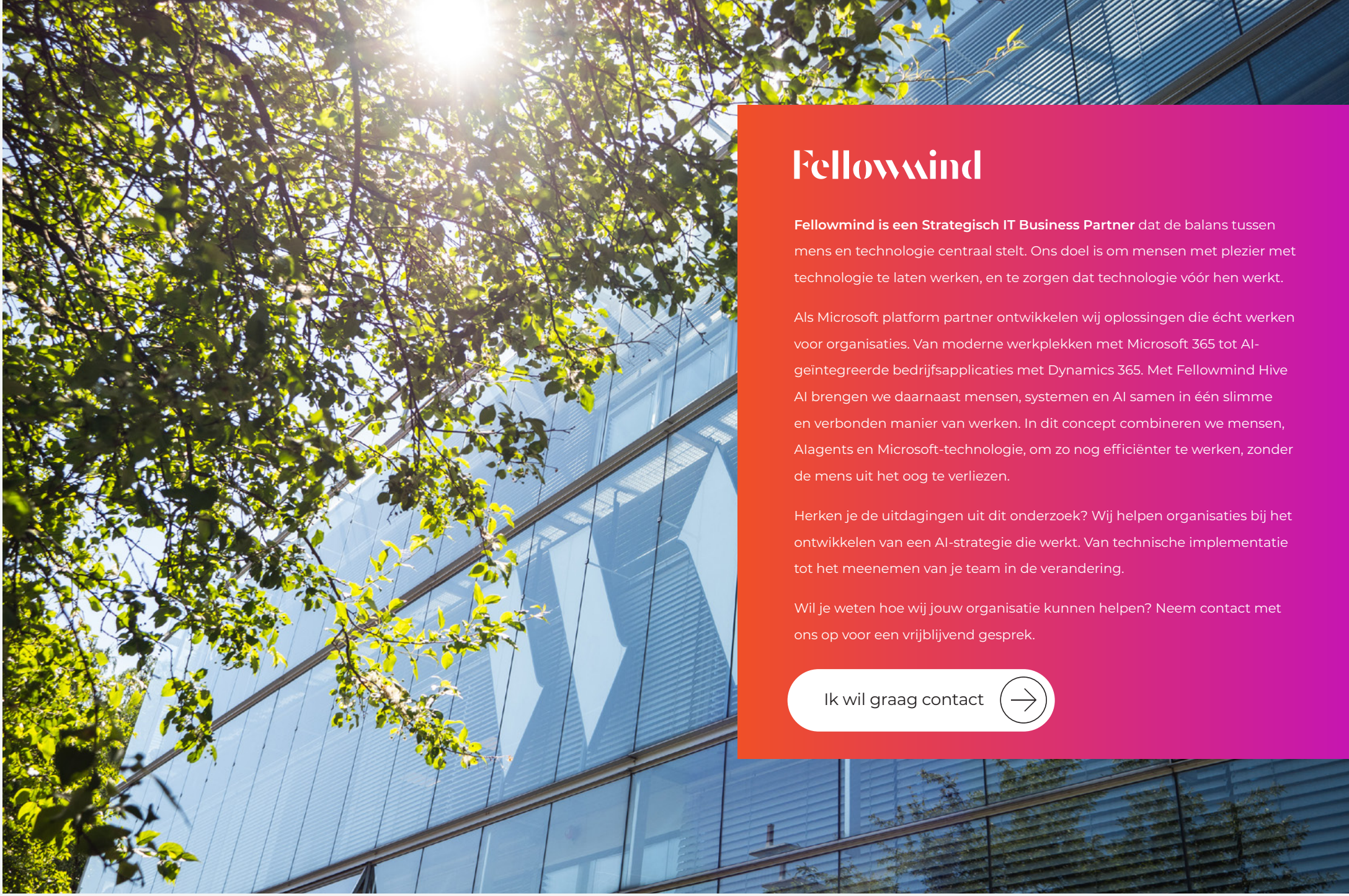
Waslander licht toe: "We verwachten van autofabrikanten dat onze auto's veilig zijn. Dat er een gordel in zit en een airbag. En we verwachten van bestuurders dat zij een rijbewijs hebben. Maar in AI-land kopen we nu bij wijze van spreken een auto en zetten we mensen zonder enige oefening of rijbewijs achter het stuur."

Dat terwijl de impact groot kan zijn als mens en AI samenwerken, zo geven ook de respondenten aan. Het is nu dus belangrijker dan ooit om niet alleen te zien waar de toegevoegde waarde van AI zit, maar ook om te zorgen dat medewerkers alle vaardigheden hebben om hiermee aan de slag te gaan. "Met AI-geletterdheid wordt wel een poging gedaan om daar handen en voeten aan te geven. Maar dat is nog wel heel vrijblijvend."

# Over het onderzoek

Dit rapport is gebaseerd op een online onderzoek onder 1.104 werkende Nederlanders van 18 jaar of ouder. Deze respondenten zijn in dienst bij organisaties met meer dan 100 medewerkers en maken gebruik van AI in hun werk. Het onderzoek is in augustus 2025 uitgevoerd door Panelwizard in opdracht van Fellowmind.





# Fellowmind

**Fellowmind is een Strategisch IT Business Partner** dat de balans tussen mens en technologie centraal stelt. Ons doel is om mensen met plezier met technologie te laten werken, en te zorgen dat technologie vóór hen werkt.

Als Microsoft platform partner ontwikkelen wij oplossingen die écht werken voor organisaties. Van moderne werkplekken met Microsoft 365 tot AI-geïntegreerde bedrijfsapplicaties met Dynamics 365. Met Fellowmind Hive AI brengen we daarnaast mensen, systemen en AI samen in één slimme en verbonden manier van werken. In dit concept combineren we mensen, AIagents en Microsoft-technologie, om zo nog efficiënter te werken, zonder de mens uit het oog te verliezen.

Herken je de uitdagingen uit dit onderzoek? Wij helpen organisaties bij het ontwikkelen van een AI-strategie die werkt. Van technische implementatie tot het meenemen van je team in de verandering.

Wil je weten hoe wij jouw organisatie kunnen helpen? Neem contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.

Ik wil graag contact

Fellowmind

Microsoft Solutions Partner