

“Machines worden steeds beter in hun werk,
wij moeten beter worden in mens zijn.”

Andrew J. Scott,
Professor, London Business School

WAT AI *nuet* KAN

Menselijk leiderschap
in het tijdperk van AI

Nick van Dam

Minette Alexandra Sy Chan, Ana Karina Smith Cain,
Patricia García Rodríguez, Lucrecia Grandolini,
Emily Ricci, Judith Grimbergen

THEMA.

AANBEVELINGEN }

Bij ABB geloven we dat technische excellentie hand in hand moet gaan met menselijke excellentie – leiders die empathie, veerkracht, kritisch denken en interpersoonlijk inzicht meebrengen, zijn beter in staat om het volle potentieel van technologische vooruitgang te benutten. Dat vertaalt zich in sterkere teamprestaties en groter klantensucces.

– **Carolina Granat, Global Chief Human Resources Officer, ABB**

Een bijzonder prettig boek om te lezen en een krachtige herinnering dat leiderschap zowel een wetenschap als een kunst is. Dit boek verschijnt precies op het juiste moment in onze AI-reis en biedt leiders de helderheid en praktische wijsheid die nodig zijn om met vertrouwen om te gaan met onzekerheid.

– **Jonny Man, Head of Leadership Development, ASML**

Bij LVMH draait leiderschap om het cultiveren van creativiteit, vakmanschap en excellentie binnen een divers ecosysteem van ‘Maisons’. Dit boek biedt een krachtig perspectief op de menselijke vaardigheden die deze kwaliteiten versterken – emotionele intelligentie, nieuwsgierigheid en het vermogen om te inspireren. Het is een onmisbare gids voor het vormen van leiders die erfoeged weten te respecteren en tegelijkertijd innovatie stimuleren.

– **Sandrine Crener, PhD, Senior Director of Education, LVMH Academy**

Wat AI niet kan biedt leiders een actuele en praktische routekaart voor het navigeren door de complexiteit van het AI-tijdperk. In een wereld die steeds meer door technologie wordt gedreven, herinnert dit boek ons eraan dat het voor leiders minstens zo belangrijk is om juist onze menselijke kwaliteiten te ontwikkelen. Door deze kwaliteiten te versterken, kunnen we omgevingen creëren waarin mensen zich niet alleen aanpassen, maar daadwerkelijk floreren.

– **Nicholas Brassey, CHRO, Unilever Foods**

Als uw organisatie zich inzet om leiders toe te rusten voor een onvoorspelbare toekomst, is dit boek een uitstekend vertrekpunt. Het brengt de menselijke kant van leiderschap tot leven op een manier die praktisch en direct toepasbaar is.

– **Emma Smeele-Malthouse, Head of Learning Leadership & Enterprise, Shell International**

Een onmisbare bron voor het ontwikkelen van leiders die over grenzen heen kunnen inspireren – functioneel, cultureel en generationeel – en die worden voorbereid om te floreren in het AI-tijdperk, waarin menselijke vaardigheden het ultieme onderscheidende vermogen vormen.

– **Eva Vasileiou Baas, Global Director People Development, Ahold Delhaize**

Bij Nokia bouwen we aan veilige en duurzame netwerken die intelligentie met elkaar verbinden, en dat vraagt om leiders die complexiteit kunnen hanteren met helderheid en menselijkheid. Wat leiderschap onvervangbaar maakt, is het vermogen om mensen te ontmoeten waar zij zijn, eigenaarschap, empowerment en verantwoordelijkheid te creëren en de juiste ondersteuning te bieden. Dit boek is een uitzonderlijke gids voor het ontwikkelen van de nieuwsgierigheid, het aanpassingsvermogen en het mensgerichte leiderschap dat onze teams nodig hebben om innovatie binnen en buiten de organisatie te stimuleren.

– **Joel Casse, Executive Development, Nokia**

Bij Schiphol werken onze leiders in een van de meest complexe en snel veranderende omgevingen van Europa, en dit boek verwoordt precies wat zij nodig hebben: de menselijke vaardigheden om gegrond te blijven in onzekerheid, verbinding te maken tussen diverse teams en met helderheid leiding te geven te midden van voortdurende verandering. Het is in korte tijd uitgroeid tot een hoeksteen van onze leiderschapsontwikkeling. Op persoonlijk niveau herinnerde het mij eraan om op mijn intuïtie te vertrouwen en dicht bij mezelf te blijven, zelfs wanneer de wereld in hoog tempo verandert.

– **Hester van Breda-Verduijn, Head of Leadership & OD, Schiphol Group**

In de snel veranderende wereld van vandaag, waarin technologie ons professionele landschap voortdurend hervormt, komt *Wat AI niet kan* naar voren als een onmisbare gids. Dit boek biedt een broodnodige routekaart voor het ontwikkelen van essentiële menselijke vermogens, zoals empathie, integriteit en verbeeldingskracht - kwaliteiten die onmisbaar zijn voor effectief leiderschap. Het is verplichte lectuur voor leiders die menselijkheid centraal willen stellen in vooruitgang.

– **Antonio Montes, CEO van Headspring (Joint Venture: Financial Times en IE Business School)**

Met de wijsheid van een meester-mentor vertaalt Nick van Dam tientallen jaren ervaring in leiderschapsontwikkeling naar een menselijk kompas voor het AI-tijdperk. *Wat AI niet kan* is zowel analytisch scherp als diep menselijk: een spiegel voor elke leider die betekenis zoekt te midden van transformatie.

– **Santiago Iñiguez de Onzoño, President, IE University**

Een onschatbare gids om leiders in staat te stellen te floreren in snel veranderende, door AI ondersteunde omgevingen. Het boek stelt de menselijke vermogens centraal die werkelijk het verschil maken in hoogpresterende organisaties.

– **Carina Nesbitt, Global Talent Development Manager, IKEA**

In een tijd waarin AI elk aspect van werk transformeert, biedt dit boek een essentiële tegenhanger door een praktisch kader aan te reiken voor het ontwikkelen van uitgesproken menselijke vermogens die technologie niet kan repliceren. De leiders die in de toekomst zullen floreren, zijn niet degenen die met AI concurreren, maar degenen die haar aanvullen met oordeelsvermogen, empathie en wijsheid.

– **Raghu Krishnamoorthy, Senior Fellow en Director, Penn Chief Learning Officer Program, University of Pennsylvania**

Bij Schouten Company geloven wij dat menselijke ontwikkeling de motor is van duurzame vooruitgang. In een tijd van ongekende complexiteit laat dit boek zien hoe leiders die zich richten op zelfbewustzijn, emotionele intelligentie en continu leren blijvende verandering kunnen realiseren - voor mensen, organisaties en de samenleving.

– **Camiel Gielkens, CEO, Schouten Company**

Wat AI niet kan definieert wat het betekent om leiding te geven in een wereld waarin machines kunnen denken, maar niet kunnen voelen. Inzichtgevend, praktisch en diep inspirerend.

– **Heike Dekker-Schäch, Dean, Deloitte University EMEA**

Het leiden van een technologiebedrijf dat zich voortdurend opnieuw moet uitvinden, heeft mij geleerd dat niet de technologie zelf het echte onderscheid maakt, maar de menselijke vaardigheden die haar richting en betekenis geven. Dit boek biedt een heldere en inzichtvolle gids voor het ontwikkelen van de kunst van leiderschap. In een tijd waarin technologie zich sneller ontwikkelt dan organisaties zich kunnen aanpassen, zijn het menselijk oordeelsvermogen, empathie en het leervermogen die bepalen hoe ver we kunnen komen.”

– **Harold Goddijn, CEO van TomTom**

INHOUD

DANKWOORD 13

INLEIDING: WAT AI NIET KAN 15

DEEL 1

Leidinggeven aan jezelf 33

01 · NIEUWSGIERIGHEID EN LEVENSLANG LEREN ONTWIKKELEN 37

02 · DE IMPACT VAN EMOTIONELE EN SOCIALE INTELLIGENTIE 53

03 · KRACHT UIT DE KERN: ZELFVERTROUWEN, FLEXIBILITEIT,
WENDBAARHEID EN AANPASSINGSVERMOGEN 73

04 · KRITISCH DENKEN:
ONDSCHIEDEN WAT ECHT BELANGRIJK IS 91

05 · DE MOED OM TE HANDELEN:
LEIDEN MET ZELFEFFECTIVITEIT 111

06 · JE PERSOONLIJKE BESTURINGSMODEL VERBETEREN 123



DEEL 2

Leidinggeven aan anderen 137

07·	VERTROUWEN OPBOUWEN IN VIRTUELE EN HYBRIDE TEAMS	141
08·	ANDEREN INSPIREREN EN MOBILISEREN	153
09·	LEIDINGGEVEN DOOR TE VERBINDEN	165
10·	INVLOED UITOEFENEN EN ONDERHANDELEN	181
11·	HET BELANG VAN COMMUNICATIE EN PERSOONLIJKE UITSTRALING	195
12·	COACHEND LEIDINGGEVEN	211

DEEL 3

Leidinggeven aan organisaties 229

13·	NIEUWE MOGELIJKHEDEN ONTDEKKEN DOOR APPRECIATIVE INQUIRY	233
14·	SYSTEEMDENKEN: OMGAAN MET COMPLEXE PROBLEMEN	249
15·	WIJSHEID ALS KOMPAS VOOR EFFECTIEF LEIDERSCHAP	265
16·	OVER GRENZEN HEEN: CROSS-CULTURELE INTELLIGENTIE	279
17·	STRATEGISCH DENKEN: INZICHT, KEUZES EN CONSEQUENTIES	297
18·	VERANDERING STIMULEREN DOOR POSITIEVE BEÏNVLOEDING	313
	OVER DE AUTEURS	327
	BRONNEN	335

INLEIDING: { WAT AI NIET KAN }

Werk in transitie: technologie als belangrijkste drijvende kracht

Er zijn maar weinig krachten die ons werk zo ingrijpend hebben veranderd als technologie. De vaardigheden die mensen nodig hebben, de taken die ze uitvoeren en zelfs de betekenis van een carrière werd opnieuw gedefinieerd. Elke fase van technologische vernieuwing heeft kansen voor groei en welvaart met zich meegebracht, maar tegelijkertijd oude werkwijzen verdrongen en sommige vaardigheden overbodig gemaakt (zie tabel 0.1).

Vandaag de dag is AI de drijvende kracht achter de volgende revolutionaire golf. AI heeft veranderingen versneld, vooral in de manier waarop werk wordt georganiseerd, welke rollen minder belangrijk zijn geworden en welke nieuwe beroepen er zijn ontstaan. AI automatiseert niet alleen routinetaken, maar breidt zich ook uit naar gebieden als creativiteit en onze manier van denken en besluiten nemen. De impact ervan is zo groot dat geen enkele sector hiervoor ongevoelig is: financiële dienstverlening, gezondheidszorg en biotechnologie, automobielin-dustrie, professionele dienstverlening en consulting, technologie en software, energie, productie en industriële techniek, enzovoort. Alle bedrijfstakken worden opnieuw vormgegeven.

Het *Future of Jobs Report 2025* van het World Economic Forum onderstreept de omvang van deze transformatie. Het benadrukt technologie – met name AI, data en digitale toegang – als de belangrijkste motor achter veranderingen op de werkplek tot 2030. Volgens dit rapport verwacht 86% van de werkgevers dat deze technologieën hun bedrijfsmodellen binnen tien jaar zullen transformeren. Wereldwijd zal deze verschuiving naar verwachting 170 miljoen nieuwe banen opleveren terwijl 92 miljoen banen verloren gaan, wat resulteert in een netto toename van 78 miljoen banen (World Economic Forum, 2025). Volgens een

McKinsey-study (2026) zal naar verwachting 60% van de werknemers tegen 2030 nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen, met een sterke nadruk op menselijke vaardigheden.

Voor leiders is de vraag niet langer of AI hun sector zal hervormen, maar hoe snel dit zal gebeuren – en in hoeverre zij en hun werknemers klaar zijn om zich aan te passen.

Bewijs van de impact van AI

In tegenstelling tot eerdere hypecycli zijn de productiviteitseffecten van AI nu al meetbaar. Hier volgen enkele voorbeelden:

- **Klantenservice:**

De door Google aangestuurde AI-assistent van Verizon, verkortte de gesprekstijd en verbeterde de nauwkeurigheid van de reacties, waardoor medewerkers zich konden concentreren op de verkoop. Dit resulteerde in een omzetstijging van 40% sinds de introductie (Cai, K., 2025).

- **Schrijven en communicatie:**

Middenkaderprofessionals die schrijftaken uitvoeren werkten ongeveer 40% sneller met AI-ondersteuning (Noy & Zhang, 2023).

- **Softwareontwikkeling:**

Softwareontwikkelaars in de Indiase IT-sector zullen naar verwachting de komende vijf jaar een productiviteitsstijging van ongeveer 60% zien dankzij de invoering van generatieve AI (Reuters, 2025).

- **Ondersteuning van werknemers:**

Bij RingCentral, een toonaangevende Amerikaanse leverancier van cloudgebaseerde communicatie- en samenwerkingsoplossingen, hielp een HR-chatbot genaamd Ringo het bedrijf om het serviceniveau op peil te houden en tegelijkertijd het aantal HR-medewerkers met bijna de helft te verminderen. AskHR van IBM beantwoordt nu 94% van de vragen van werknemers, waardoor HR-professionals zich kunnen concentreren op strategische kwesties (Financial Times, 2025).

De impact van AI gaat verder dan efficiëntie; het draagt bij aan het verkleinen van prestatieverschillen, doordat minder ervaren werknemers resultaten kunnen

behalen die bijna gelijk zijn aan die van hun deskundige collega's. Door succesvolle methoden snel te implementeren en te delen, heeft AI het potentieel om de democratisering van expertise te versnellen en de manier waarop talent binnen organisaties wordt ontwikkeld te hervormen.

Tabel 0.1 Hoe technologie het werk door de eeuwen heen heeft beïnvloed

Tijdperk	Belangrijkste technologische verschuiving	Wat er op het werk is veranderd	Voorbeelden van taken/ functies die zijn verdwenen of in belang zijn afgenomen	Voorbeelden van taken/ functies die zijn ontstaan/ gegroeid
Industriële revolutie en urbanisatie (1800-begin 1900)	Stoomkracht, fabrieksdiscipline, klokken, spoorwegen, staal.	Punctuele ploegendiensten	Menselijke wekkers: maakten arbeiders wakker om op tijd naar fabrieken te gaan.	Fabrieksmoniteurs; tijdwaarnemers; spoorwegarbeiders
Elektrificatie en massaproductie (1900-1950)	Elektromotoren, lopende banden, chemicaliën, verbrandingsmotor.	Continu-productie; grote stedelijke dienstverlenende gebouwen	Lantaarn-aanstekers	Industriële onderhoudstechnici; elektriciens
Telecommunicatie (1900-1970)	Telefoonnetwerken	Snelle spraakcommunicatie; administratieve schaalvergroting	Telefoon-/ telefooncentrale bedieners	Lijninstallateurs; telecommunicatie-ingenieurs; callcentermedewerkers
Kantoorautomatisering (jaren 1980-2000)	Pc's, tekstverwerkers, spreadsheets	Papier → digitale workflows; minder routinematige administratieve taken	Tekstverwerkers/ typisten; gegevensinvoerders	Softwareontwikkelaars; netwerkbeheerders; IT-ondersteuning
Internet en e-commerce (eind jaren 90-2010)	Web, online platformen	Zelfbedieningsaankopen/boeken; digitale marketing	Huis-aan-huisverkoop; reisagenten	Webontwikkelaars, socialemediamanagers
Robotica en geavanceerde productie (jaren 2000-)	Industriële robots, computergestuurde numerieke besturing.	Minder repetitieve, gevaarlijke taken; producten van hogere kwaliteit	Repetitieve productietaken	Mechatronicatechnici; industriële data-/ kwaliteitsingenieurs
Groene transitie (2015-)	Hernieuwbare energie, elektrificatie	Nieuwe energie-waardeketens; uitbreiding van het elektriciteitsnet en opslagcapaciteit	Kolenproductie/ ondersteunende functies in veel regio's	Windturbinatechnici; installateurs van fotovoltaïsche zonne-energiesystemen

Tijdperk	Belangrijkste technologische verschuiving	Wat er op het werk is veranderd	Voorbeelden van taken/ functies die zijn verdwenen of in belang zijn afgenomen	Voorbeelden van taken/ functies die zijn ontstaan/ gegroeid
AI en humanoïden (2020-)	Generatieve AI, copiloten, automatisering van informatietaken.	Routinematige informatieverwerking geautomatiseerd of uitgebreid; nieuwe uitdagingen op het gebied van AI-governance. Automatisering door robots	Data-invoerders, administratieve functies, bankmedewerkers. Callcenter-medewerkers en klantenservice-medewerkers. Juridisch assistenten, Content schrijvers, social media managers, marketinganalisten, leadgeneratie verkoop medewerkers. Assemblage-medewerkers, magazijnmedewerkers en heftruckchauffeurs.	AI- en machine learning-specialisten; big data-experts; software-ontwikkelaars; data-wetenschappers; prompt engineers. Robottrainers / simulatie-ingenieurs. Robot Onderhouds- en gedragstechnici.

Technologie: wat is er veranderd op het werk?

De geschiedenis leert ons dat technologische veranderingen zelden leiden tot het verdwijnen van banen. Vaak verandert de mix van taken binnen banen; routine-taken worden geautomatiseerd en er ontstaat een vraag naar nieuwe vormen van creativiteit, analyse en interpersoonlijke vaardigheden, zoals geïllustreerd in tabel 0.1.

De les is duidelijk: mensen en technologie evolueren samen. Elke golf vermindert de vraag naar bepaalde (werk)vaardigheden terwijl andere vaardigheden juist toenemen. Bedrijven en werknemers die zich snel aanpassen blijven koplopers – door zich om te scholen, levenslang te blijven leren en het versterken van de menselijke vaardigheden die niet door machines overgenomen kunnen worden.

Mensen en machines: partners in vooruitgang

De geschiedenis van werk draait altijd om de samenwerking tussen mensen en machines. Van de stoommachine tot de lopende band, van de computer tot de cloud: technologie heeft het menselijk potentieel keer op keer vergroot. Elke innovatiegolf heeft routinetaken of fysiek veeleisende taken verminderd en tegelijkertijd nieuwe ruimte gecreëerd voor creativiteit, analyse en samenwerking.

AI voegt een nieuwe dimensie toe aan dit partnerschap. In tegenstelling tot eerdere technologieën vergroot AI niet alleen de fysieke kracht of versnelt het de informatieverwerking, maar dringt het ook door tot in het cognitieve en sociale domein. Het kan problemen beredeneren, emotionele gevoeligheid nabootsen en zelfs een dialoog aangaan die opvallend menselijk aanvoelt. Deze sprong voorwaarts brengt zowel enthousiasme als onbehagen met zich mee: als machines nu kunnen schrijven, ontwerpen en gesprekken voeren, wat blijft er dan nog voor ons over?

Het antwoord ligt niet in rivaliteit, maar in een herdefiniëring van partnerschap. De toekomst van werk hangt af van hoe leiders en organisaties ervoor kiezen om AI in te zetten door menselijke capaciteiten te versterken, en ze niet alleen te vervangen.

Volgens Timothy Tiriyaki (2025) zullen organisaties drie fasen van AI-menselijke samenwerking doorlopen, die elk een nieuwe benadering van leiderschap en partnerschap vereisen, zoals geïllustreerd in figuur 0.1.

- **Ondersteunende intelligentie (AI als hulpmiddel).** Mensen behouden de volledige controle en gebruiken AI om taken te versnellen of te verbeteren, of het nu gaat om spellingscorrectie, het genereren van een samenvatting van een rapport of roosterplanning. De mens geeft de richting aan, de machine versterkt de uitvoering.
- **Aangevulde intelligentie (AI als partner).** In deze fase breidt AI de besluitvorming van mensen uit door e-mails op te stellen, complexe datasets te analyseren, toekomstscenario's te simuleren of strategische opties aan te bieden. De leider blijft de besluitvormer, maar profiteert van een breder perspectief.

- **Autonome intelligentie (AI aan het roer).** Op sommige gebieden werkt AI nu zelfstandig binnen bepaalde grenzen: zelfrijdende voertuigen, het beheren van klantenservice bots of algoritmische handelssystemen. Mensen verschuiven van rol: van het uitvoeren van het werk naar het ontwerpen van regels, het monitoren van resultaten, het uitvoeren van voorspellend onderhoud, het nemen van onafhankelijke beslissingen, bijvoorbeeld bij het aannemen van nieuwe werknemers, en het coachen van mensen.

Deze stadia illustreren een continuüm. Het werk wordt niet ‘overgenomen’ door machines, maar de grenzen van de menselijke bijdrage evolueren. Net zoals fabrieksarbeiders procesmanagers werden en kantoormedewerkers IT-specialisten, moeten de professionals van vandaag leren samenwerken met AI op gebieden die vroeger als uniek menselijk werden beschouwd.

De echte vraag is niet of mensen en machines zullen samenwerken; dat doen ze al. De vraag voor leiders is: wat blijft er in dit partnerschap duidelijk menselijk en op welke manier ga je dit ontwikkelen om je team te laten floreren?

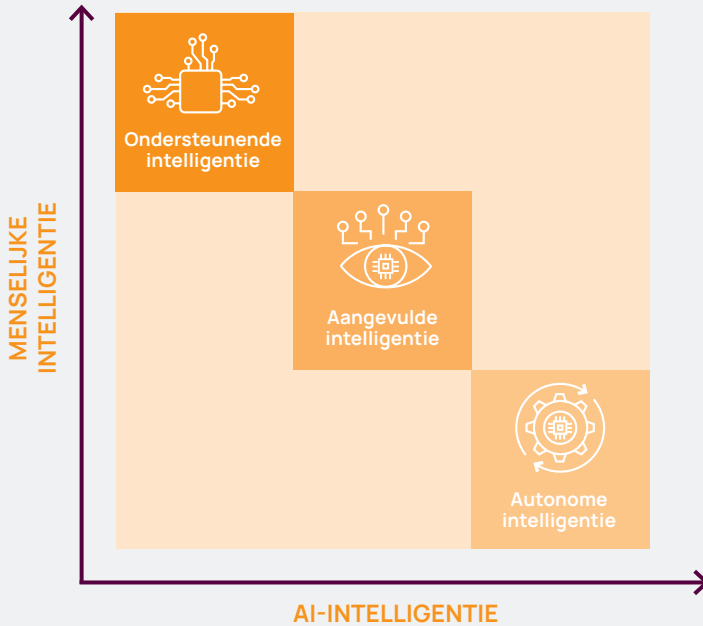
Mensen en AI-agents

AI-agents zijn softwaregedreven toepassingen die in staat zijn om zelfstandig taken uit te voeren, beslissingen te nemen en samenwerken met mensen of systemen op basis van vooraf gedefinieerde doelen en aangeleerde patronen (Shao et al., 2025).

Deze agents veranderen het karakter van werk in hoog tempo, doordat zij taken óf volledig automatiseren – door activiteiten over te nemen die voorheen door mensen werden uitgevoerd – óf werk verrijken door menselijke capaciteiten te versterken met intelligente ondersteuning.

Zo is er sprake van **automatisering** wanneer AI-agents:

- facturen van het begin tot het einde verwerken
- cv's screenen en kandidaten selecteren voor een volgende ronde binnen werving en selectie
- wet- en regelgeving rapporten genereren in gereguleerde sectoren.

Figuur 0.1 Drie fasen van AI-menselijke samenwerking

Aangepast uit: Tiryaki, T. (28 augustus 2025). Three Stages of AI-Human Collaboration.

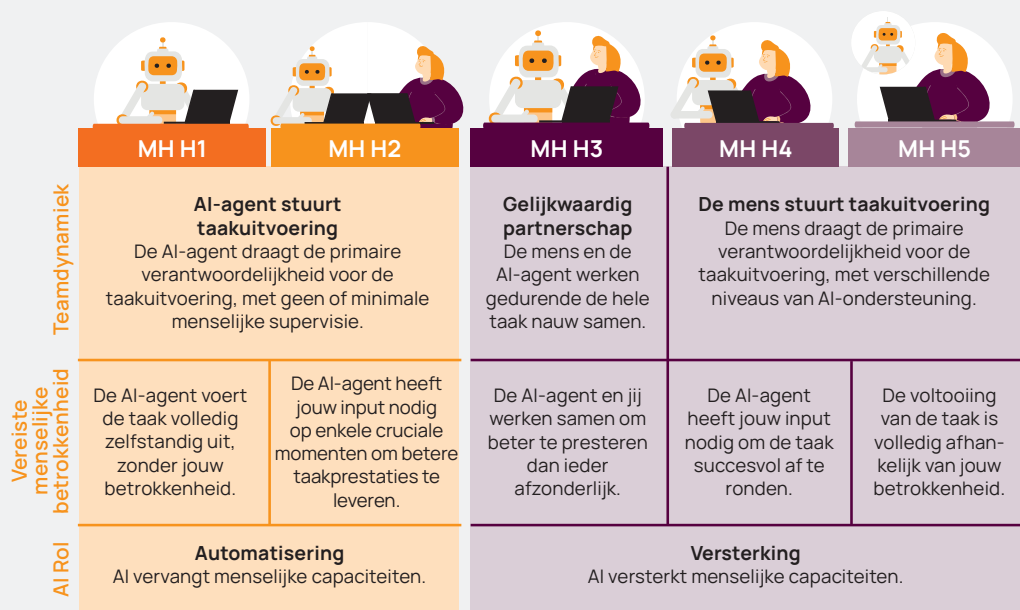
Augmentatie daarentegen zien we wanneer AI-agents:

- artsen ondersteunen met diagnostische inzichten
- klantenservice teams helpen door direct kennis te delen
- productmanagers ondersteunen bij het simuleren van marktscenario's ter verbetering van de besluitvorming.

Zoals geïllustreerd in het onderstaande model, variëren de niveaus van **Human Agency Skill (HAS)** van AI-systemen die autonoom opereren met minimale menselijke betrokkenheid (HAS H1–H2), via gelijkwaardige samenwerking tussen mens en AI (HAS H3), tot situaties waarin mensen de regie behouden en AI ondersteunt bij taakuitvoering (HAS H4–H5).

Deze verschuiving wijst op een diepgaande verandering in de organisatiedynamiek: veel kennisprofessionals zullen niet alleen teams van mensen aansturen, maar ook leren hoe zij AI-agents kunnen begeleiden, coördineren en aansturen als volwaardige virtuele collega's.

Figuur 0.2 Werken met AI-agents: niveaus van menselijke handelingsbekwaamheid (MH)



Aangepast uit Shao, Y., Zope, H., Jiang, Y., Pei, J., Nguyen, D., Brynjolfsson, E., & Yang, D. (2025, June 11). Future of work with AI agents: Auditing automation and augmentation potential across the U.S. workforce (Version 2).
► arxiv.org/abs/2506.03687

Wat onderscheidt mensen van machines?

Nu AI onze manier van leven, werken en leidinggeven verandert, rijst een essentiële vraag: wat maakt menselijk leiderschap echt onvervangbaar?

Machines doen tegenwoordig veel meer dan alleen cijfers verwerken. Ze kunnen muziek componeren, geavanceerd programmeren en op een natuurlijke manier