

# Leiderschap in het AI-tijdperk

*Vier kwaliteiten van een transformationele leider*



# Leiderschap in het AI-tijdperk

*Vier kwaliteiten van een transformationele leider*

Werner Zuurbier

## **Colofon**

2<sup>e</sup> herziene druk  
ISBN 9789465200514

© Copyright 2025 CENVIO / Werner Zuurbier  
Sneek, Nederland  
[www.cenvio.com](http://www.cenvio.com)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author.

Omslagfoto is gegenereerd met DeepAI.org

# Inhoudsopgave

---

<b>Inleiding.....</b>	<b>9</b>
<b>Leiderschap voor digitale transformatie.....</b>	<b>13</b>
1.1 <i>De rol van het topmanagement.....</i>	<i>13</i>
1.2 <i>Leiders en hun beperkingen.....</i>	<i>14</i>
1.3 <i>Vier dimensies van transformationeel leiderschap.....</i>	<i>19</i>
<b>Visionair leiderschap.....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>De mythe van het grote idee.....</i>	<i>27</i>
2.2 <i>Vormen van digitale transformatie.....</i>	<i>30</i>
2.3 <i>Trendspotting.....</i>	<i>35</i>
2.4 <i>Voorbij de hype: weging van nieuwe technologie.....</i>	<i>40</i>
2.5 <i>Casus: Digitale transformatie in de zorg.....</i>	<i>45</i>
<b>Risico leiderschap.....</b>	<b>51</b>
3.1 <i>De paradox van risicomanagement.....</i>	<i>51</i>
3.2 <i>Een risicomodel voor technologie.....</i>	<i>58</i>
3.3 <i>Best practises voor risicobeheersing.....</i>	<i>65</i>
3.4 <i>Technology Capability Model.....</i>	<i>69</i>

<b>Moreel leiderschap .....</b>	<b>77</b>
4.1 <i>Waardecreatie op lange termijn .....</i>	77
4.2 <i>Morele leiderschapsniveaus .....</i>	81
4.3 <i>Gedreven door data .....</i>	84
4.4 <i>Waardevrije technologie .....</i>	87
4.5 <i>Technologie neemt ons over .....</i>	91
4.6 <i>Duurzame digitale transformatie.....</i>	95
4.7 <i>Casus zorgtransformatie vanuit ethisch perspectief.....</i>	98
<b>Cultureel leiderschap.....</b>	<b>103</b>
5.1 <i>Transformatie gaat niet over technologie .....</i>	103
5.2 <i>Een veranderend werkveld.....</i>	106
5.3 <i>Het transformatiekompas.....</i>	111
<b>Aan de slag!.....</b>	<b>119</b>
6.1 <i>Transformatie begint in de bestuurskamer.....</i>	119
6.2 <i>Toezicht op digitale transformatie.....</i>	122
6.3 <i>Digitale strategie .....</i>	126
<b>Geraadpleegde literatuur .....</b>	<b>129</b>
<b>Eindnoten .....</b>	<b>133</b>
<b>Over de auteur.....</b>	<b>137</b>

## **Dankwoord**

Graag wil ik iedereen bedanken die het manuscript van dit boek heeft tegengelezen voordat de finale versie bij de drukker lag. De meeste dank gaat daarbij uit naar mijn vrouw Hester voor haar begrip (of berusting) als ik weer eens meer getrouwd leek met mijn computer dan met haar.

Werner Zuurbier

*Sneek / Skånes Fagerhult*

**“If technology is the answer,  
what was the question?”**

***(Cedric Price, architect)***



### **Samensmelting mens en technologie**

We staan aan het begin van de vierde industriële revolutie. Ontwikkelingen zoals nanotechnologie, DNA-technieken, *virtual reality*, *3D printing* en kunstmatige intelligentie (*Artificial Intelligence* – kortweg AI) betekenen de geleidelijke samensmelting van mens en technologie.

Van de vierde industriële revolutie wordt gezegd dat de digitale technologieën doen met de menselijk denkkraft wat machines tijdens de eerste industriële revolutie hebben gedaan met de menselijke spierkracht. Als mens laten we in elk geval steeds meer van ons denken beslisproces overnemen door slimme systemen gebaseerd op kunstmatige intelligentie. Vandaar dat ook wel van het AI-tijdperk wordt gesproken. Sommige projecties van de technologische ontwikkelingen gaan zelfs uit van een technologische singulariteit: een ontwikkelingsfase waarin AI in staat zou zijn om op eigen kracht, zonder hulp van de mens, technologische vooruitgang te produceren.

Overigens is AI niet nieuw maar bestaat het al tientallen jaren. Zonder dat we het door hebben, gebruiken we dagelijks allemaal vormen van AI. We hebben dankzij AI gezichts- en spraakherkenning, kan Google alles voor je vertalen en biedt Netflix jou precies aan wat je interessant vindt.

Met de komst van ChatGPT van het bedrijf OpenAI in december 2022 is AI echter in een stroomversnelling gekomen. GPT is de afkorting voor *generative pre-trained transformer*. De AI-tool maakt gebruik van een zeer uitgebreid taalmodel. Dit maakt het mogelijk om in natuurlijke taal een complexe vraag te stellen en daarop een uitgebreid samengesteld antwoord te krijgen. Het grote verschil met andere technologieën die antwoorden produceren, zoals een

zoekmachine of een chatbot, is dat de antwoorden van ‘*generative AI*’ dynamisch gegenereerd worden en niet uit een database komen.

AI is sindsdien niet enkel een slim algoritme binnen softwareapplicaties. Als ontwikkeltool is het direct in handen gekomen van de eindgebruiker zelf. ChatGPT werd binnen twee maanden door honderd miljoen mensen gebruikt. Daarmee groeide het sneller dan sociale media platforms als TikTok en Instagram.

Toen was daar ineens DeepSeek uit China... De lancering in januari 2025 van de ogenschijnlijk goedkope AI-app zorgde ervoor dat beleggers alles wat ze dachten te weten over kunstmatige intelligentie in twijfel trokken. De opkomst van DeepSeek drukte ook zijn stempel op de beurswaarderingen. De AI-app is gemaakt voor slechts een paar miljoen euro. Het werd allemaal gedaan zonder de *top-of-the-line* chips die zoveel energie nodig hebben. Dat is tenminste wat rapporten suggereren. Deze details zijn niet bevestigd. Er blijven veel vragen over hoe de *startup* zo'n prestatie heeft kunnen leveren. Maar alleen al het idee dat AI veel goedkoper en zuiniger zou kunnen worden geproduceerd, heeft de AI-markt wederom op zijn kop gezet.

### **Impact van de snelle opmars van AI**

Als het gaat over de snelle opmars van AI dan maken de leiders van Nederlandse ondernemingen zich zorgen. Uit onderzoek van ING<sup>i</sup> blijkt 85% van de ondervraagde topmanagers een sterke impact van AI te verwachten. Een deel van de organisaties voelt zich onvoldoende voorbereid om AI-oplossingen op grote schaal uit te rollen. In een andere studie<sup>ii</sup> van Tata Consulting Services geeft 57% van de leidinggevenden aan wel optimistisch te zijn over de uiteindelijke impact van AI. Bestuurders in Nederland zijn daarbij meer geïnteresseerd in het gebruik van AI voor innovatie- en omzetgroei dan in het optimaliseren van de bedrijfsvoering en het verlagen van de kosten.

Dat AI en digitale transformatie een leiderschapsthema is, blijkt ook uit onderzoek van Gartner onder leden van de ‘*Board of Directors*’. Als antwoord op de vraag wat de grootste uitdaging is voor bedrijven staat ‘*Digital/Tech Disruption*’ in dat onderzoek al enkele jaren met stip op één. In de 2024-versie van dit jaarlijkse Gartner onderzoek<sup>iii</sup> zie je

overigens de prioriteiten verschuiven naar bredere thema's zoals innovatie en groei versus risicomangement, regelgeving voor AI, duurzaamheid en de ontwikkeling van talent. Thema's die in dit boek ook terugkomen.

De band tussen technologische vooruitgang en de ontwikkeling van de maatschappij is wederzijds versterkend. De netwerksamenleving en de brede online beschikbaarheid van kennis geven iedereen de kans invloed uit te oefenen op de vormgeving van de technologie en de manier waarop de technologie wordt ingezet. Meer en meer wordt technologie iets waar de samenleving als geheel bij betrokken is. Dit maakt dat technologie een drijvende kracht wordt van een veranderende maatschappij. De technologie evolueert daarbij zelf ook weer als het zich aanpast aan veranderende wensen van diezelfde maatschappij.

### **Leiderschap in een digitaliserende wereld**

We zitten per saldo al geruime tijd in een versnellend proces van digitale transformatie van de samenleving. Daarbij is er geen noodzaak voor een specifieke digitale strategie, maar wel behoefte aan een vernieuwende en integrale bedrijfsstrategie in een verregaand digitaliserende wereld. We zoeken om die reden ook geen digitaal leiderschap maar hebben transformationeel leiderschap in het AI-tijdperk nodig.

### **Leeswijzer**

Het eerste hoofdstuk gaat in op leiderschap en wat dat vraagt in deze boeiende tijd. Vier dimensies van leiderschap worden geïntroduceerd die een succesvolle transformationele leider als competentie in zich heeft of moet ontwikkelen.

Vervolgens gaan de hoofdstukken twee tot en met vijf in op deze vier benodigde leiderschapskwaliteiten: visionair leiderschap, risico leiderschap, moreel leiderschap en cultureel leiderschap.

Hoofdstuk zes vat samen welke verantwoordelijkheid je als leider daarbij moet nemen. Het geeft een stappenplan voor de digitale transformatiestrategie.

Het boek sluit af met een literatuurlijst en bronvermelding.

**“Leiders creëren geen volgers,  
ze creëren meer leiders”**

*(Tom Peters, managementgoeroe)*

## Leiderschap voor digitale transformatie

---

### 1.1 De rol van het topmanagement

Het tonen van leiderschap is wenselijk op elk niveau in een organisatie. Maar zoals dat geldt voor iedere transitie is betrokkenheid en steun van het topmanagement cruciaal. Organisaties met leiders die *‘digital savvy’* zijn, doen het daarbij beter dan organisaties die minder digitaal gewiekt zijn. Dat blijkt uit een studie uit 2021 van MIT School of Management Center for Information Systems Research (CISR)<sup>iv</sup> onder ruim drieduizend Amerikaanse bedrijven.

Het CISR spreekt van ‘digitaal gewiekt’ wanneer de complete top van het bedrijf ervan doordrongen is dat nieuwe technologieën de komende tien jaar bepalend zullen zijn voor hun succes. Juist het feit dat niet één bestuurder, maar de hele top zich ervoor verantwoordelijk voelt om op de nieuwe mogelijkheden in te spelen, is volgens de Amerikaanse onderzoekers van belang. Het is een duidelijk signaal dat de digitale transformatie prioriteit heeft en kan helpen om de organisatie mee te krijgen in de veranderingen. Het kan het verschil zijn tussen enkel adaptatie aan technologische veranderingen *en* daadwerkelijke adoptie van de transformatie waarbij ‘digitaal’ echt in het DNA van de organisatie komt te zitten.

Daarbij komen de meeste succesverhalen volgens Menno Lanting, spreker en schrijver over innovatie, voort uit organisaties met een sterk directief leiderschap. Hij verklaart dit als logisch gevolg van een sterk veranderende wereld waarbij je helemaal geen tijd hebt om vrijblijvend te experimenteren. Het democratische principe van duizend bloemen bloeien, waarbij de organisatie meerdere initiatieven vanaf de werkvloer gelijktijdig de ruimte geeft, biedt gewoonweg te weinig focus en snelheid van handelen. Zelfs als iedereen de noodzaak van digitale verandering erkent, blijven de meningen over de juiste aanpak vaak

verdeeld. Dit vereist directieve leiders die met krachtige hand de weg wijzen. Directief leiderschap heeft voor velen een sterke connotatie met het ‘ouderwetse’ top-down management. Als reactie daarop is dienend leiderschap in zwang gekomen dat veel meer ruimte laat aan medewerkers om mee te denken en te beslissen. Zonder een sterke, visionaire leider aan het stuur, is de kans op een succesvolle digitale transformatie echter aanmerkelijk kleiner. De term richtinggevend leiderschap past wellicht beter als een middenweg tussen de twee hiervoor gegeven uitersten in leiderschapsstijlen.

## 1.2 Leiders en hun beperkingen

“Je kent het belang van betrekken van medewerkers, goed luisteren en doorvragen op zorgen. Maar de kans is groot dat je iets heel anders doet als het erop aankomt. Want als het spannend wordt, neemt onze automatische piloot het van ons over. Onbewust proberen we de situatie eenzijdig in de hand te houden. En zo ondermijnen we het veranderproces.”

In dit korte fragment uit het boek *‘Doorbreek de cirkel!’* van Arend Ardon betoogt hij hoe moeizaam met name bestuurders en managers, en daarmee organisaties, uit vaste patronen en gewoontes kunnen stappen om vernieuwing te faciliteren. De eerder gememoreerde Menno Lanting benoemt dit fenomeen in zijn boek *‘Uit het transformatiemoeras’*. Hij spreekt over de ‘dominante logica’ van mensen waarbij men blijft geloven dat wat men altijd deed ook nu nog werkt.

Leiderschap in het digitale tijdperk betekent niet dat je alles van technologie hoeft te weten. Maar veel leiders in een organisatie onderschatten of onderwaarden veelal de impact van nieuwe technologie op hun organisatie.

### Weerstand tegen technologie

Deborah Nas, hoogleraar *Strategic Design for Technology-based innovation* en schrijver van het boek *‘Design Things That Make Sense’*, vraagt tijdens haar lezingen aandacht voor de aanwezige weerstand tegen nieuwe technologie, waarvoor ze drie oorzaken aanwijst.

De eerste oorzaak heeft te maken met de intensiteit van onze emoties waarbij de emotie ‘angst’ sterker is dan de emotie ‘verlangen’. Ze