

WERKBOEK BIJ HET BOEK

Zaaiend Leiderschap

Van snoeien naar zaaien: een werkboek om met je team te bepalen wat AI in jouw organisatie versterkt, en waar je juist in mensen investeert.

Technologie is een multiplier. Wat je ermee vermenigvuldigt, kies je zelf.

Jolanda ter Maten

bij *Modern leiderschap is geen algoritme* (2026)

jolandatermaten.com

De centrale paradox

Meer technologie vraagt om meer investeren in mensen. Niet omdat het moreel juist is, maar omdat het werkt.

Het klinkt tegendraads. De meeste organisaties denken precies andersom: AI erin, mensen eruit, en dan is het efficiënter. Op de korte termijn levert dat een besparing op de loonlijst op. Op de langere termijn levert het een probleem op dat groter is dan waarmee je begon. Kennis die de deur uit is, kwaliteit die je pas mist als hij weg is, en beslissingen die niemand meer echt begrijpt.

De cijfers van deze zomer laten het zien. Twee derde van de bedrijven die medewerkers verving door AI, neemt inmiddels weer mensen aan. Wat menselijk is, blijkt waardevoller te worden naarmate machines meer overnemen, niet minder.

Kunnen we het ons nog veroorloven om niet te investeren in mensen?

Dit werkboek helpt je die vraag concreet te maken voor je eigen organisatie. Geen theorie, maar een canvas dat je met je team invult. Je herkent waar je snoeit, je ziet waar je kunt zaaien, en je bepaalt je eerste stap.

Het dominante verhaal, en het alternatief

Elke technologische transitie kent een gangbaar verhaal. En bijna altijd blijkt er een beter alternatief onder te liggen.

Het dominante verhaal

AI neemt taken over, dus je hebt minder mensen nodig. Rationaliseren, optimaliseren, kosten omlaag. Efficiëntie is het doel.

AI → minder mensen → besparen

Het alternatief

AI versterkt wat je al hebt. Juist daarom investeer je in mensen naast de techniek. Duurzame waarde is het doel.

AI → investeren in mensen → renderen

Waarom het alternatief rendeert

Technologie versterkt niet alleen wat je doet, maar ook hoe je het doet. Een organisatie met heldere verantwoordelijkheden en een cultuur die fouten zichtbaar maakt, laat AI renderen. Een organisatie die AI inzet op een fundament van diffuse verantwoordelijkheid, organiseert haar eigen problemen op schaal.

Het verschil zit niet in de tool. Het zit in wat je ermee vermenigvuldigt. Daarom is de eerste vraag niet "welke AI kopen we", maar "wat versterken we, en wat willen we juist niet uitvergroten".

Snoeien of zaaien

Beide horen bij goed tuinieren. Maar ze doen iets anders, en je moet weten wanneer je wat inzet.

Snoeien

Verwijder wat niet werkt, optimaliseer de rest. Werkt voor incrementele verbetering. Levert korte-termijnwinst. Maar snoeien alleen laat niets nieuws groeien, en te veel snoeien beschadigt de plant.

Zaaien

Cultiveer nieuwe capaciteiten. Plant tien experimenten, verwacht dat er drie groeien. Werkt voor transformatie. Vraagt meer discipline, niet minder, want je moet kiezen wat je aandacht en middelen geeft.

Wat dit betekent voor AI

De meeste AI-projecten zijn snoei-projecten: sneller, goedkoper, met minder mensen. Nuttig, maar het is niet waar duurzame waarde ontstaat. Die ontstaat als je zaait: als je AI gebruikt om mensen beter te maken in het werk dat alleen mensen kunnen, zoals oordelen onder onzekerheid, vertrouwen bouwen en betekenis geven.

Let daarbij op **automation bias**, de neiging om een algoritmisch advies minder kritisch te beoordelen dan een menselijk advies. Hoe meer je snoeit in de mensen die zouden tegenspreken, hoe groter dat risico wordt.

Drie verdeelsleutels

Investeren in mensen klinkt vaag. Deze verdeelsleutels maken het concreet. Ze zijn geen wet, maar een ijkpunt om je eigen verdeling tegen af te zetten.

- 30-30-40** Bij het weerbaar maken van je organisatie: 30% naar technologie, 30% naar processen, 40% naar mensen en cultuur. De grootste post is bijna nooit de techniek.
- 60-40** Bij het opbouwen van vermogen: 60% naar duurzame capaciteiten die blijven, 40% naar specifieke tools die je weer inruilt. Vaardigheden zijn tijdelijk, capaciteiten zijn duurzaam.
- 70-20-10** Bij vooruitkijken: 70% naar je kerncapaciteiten, 20% naar signaleren wat er aankomt, 10% naar experimenten die mogen mislukken.

Het punt achter de cijfers

Investeren in systemen is makkelijker dan investeren in mensen, want systemen zijn af te rekenen en mensen zijn complex. Juist in die complexiteit ontstaat de waarde die een concurrent niet zomaar kopieert.

Waar snoei je, waar zaai je?

Vul dit samen in als team. Geen PowerPoint, geen agenda. Alleen deze vragen.

Waar snoeien we?

Keuzes gericht op besparen, optimaliseren of reduceren.

Welke AI-projecten draaien om kostenbesparing? Waar vervangen we mensen door systemen? Wat is het risico als we alleen snoeien?

.....

.....

.....

Waar zaaien we?

Keuzes gericht op groeien, ontwikkelen of experimenteren.

Welke nieuwe capaciteiten bouwen we op? Waar investeren we in mensen naast techniek? Welke experimenten mogen mislukken?

.....

.....

.....

Wat vermenigvuldigen we?

Tech is een multiplier. Wat versterkt het, gewenst en ongewenst?

Wat gaat goed en wordt versterkt door AI? Wat gaat niet goed en wordt ook versterkt? Waar zit ons grootste automation-bias-risico?

.....

.....

.....

De kernvraag voor je team

Kunnen we het ons nog veroorloven om niet te investeren in mensen? Bespreek dit als team. Alleen deze vraag.

Van inzicht naar eerste stap

Welke capaciteiten?

Vaardigheden zijn tijdelijk, capaciteiten zijn duurzaam.

Welke 3 capaciteiten hebben we het hardst nodig? Wie zijn onze vertalers tussen tech en business? Wat is ons plan voor 6 maanden?

.....
.....
.....

Hoe bouwen we vertrouwen?

Vertrouwensarchitectuur: systemen waar mensen zelf kunnen verifiëren.

Kunnen medewerkers zien hoe AI-besluiten vallen? Wie is verantwoordelijk als het misgaat? Hoe maken we ethische keuzes zichtbaar?

.....
.....
.....

Wat is onze eerste stap?

Klein beginnen is strategisch, niet voorzichtig.

Welk experiment starten we deze maand? Wie is eigenaar? Wanneer evalueren we, en met wie?

.....
.....
.....

Reflectie

Kijk naar wat je invulde. Staan er meer antwoorden onder snoeien of onder zaaien? Ben je nu vooral een snoei-organisatie of een zaai-organisatie? En belangrijker: waar wil je over een half jaar staan?

Meer instrumenten zoals dit vind je in de AI Leadership Toolkit: 55 werkbladen bij het boek · jolandatermaten.com/toolkit

Een ingevuld voorbeeld

Ter illustratie, hoe een organisatie de eerste kolommen zou kunnen invullen. Niet om te kopiëren, wel om te zien hoe concreet het mag worden.

Waar snoeien we?

De klantenservice-chatbot verving de eerste lijn; besparing op de loonlijst.

Rapportages worden automatisch gegenereerd.

Risico: niemand controleert de uitzonderingen nog.

Waar zaaien we?

Twee mensen opgeleid als AI-vertalers tussen IT en de business.

Maandelijkse casusbespreking over ethische keuzes.

Pilot waarin AI adviseert en de mens beslist.

Wat vermenigvuldigen we?

Goede documentatie wordt sneller vindbaar; dat versterkt.

Maar ook onze onduidelijke besluitvorming wordt uitvergroot.

Automation-bias-risico bij de kredietbeoordeling.

Wat dit voorbeeld laat zien

De besparing staat links, de waarde staat rechts. De middelste kolom is de eerlijke spiegel: AI versterkt niet alleen wat goed gaat, maar ook wat je nog niet op orde hebt. Precies daar begint het gesprek dat ertoe doet.

Zo doe je het met je team

Je hebt geen voorbereiding nodig. Alleen dit werkblad, je team, en de bereidheid om eerlijk te zijn.

- 1 **Print het canvas op A3** en leg het op tafel, of deel het scherm. Iedereen kijkt naar dezelfde drie kolommen.
- 2 **Vul eerst individueel in**, vijf minuten stil. Zo voorkom je dat de hardste stem het gesprek bepaalt.
- 3 **Leg naast elkaar** wat iedereen onder snoeien en onder zaaien zette. De verschillen zijn het interessantst.
- 4 **Bespreek de middelste kolom**: wat versterkt AI bij ons, gewenst en ongewenst? Wees hier het meest eerlijk.
- 5 **Kies een eerste stap**: een experiment voor deze maand, met een eigenaar en een evaluatiemoment.
- 6 **Hang het op en herhaal elk kwartaal**. Zaaïen is geen eenmalige actie, het is een ritme.

JE EERSTE STAP

Klein beginnen is strategisch, niet voorzichtig.

Wijsheid ontstaat door handelen, niet door wachten. Vul het canvas deze week in met je team, en zet die ene eerste stap.

Van gratis naar volledig, in vier stappen:

1. Gratis tools bij het boek Drie werkbladen die al in het boek zitten, plus dit canvas.

jolandatermaten.com/tools-bij-boek-mlga

2. Het boek *Modern leiderschap is geen algoritme*, de volledige redenering achter dit canvas.

3. De toolkit 55 interactieve instrumenten, een per thema, die verder gaan waar dit canvas ophoudt.

jolandatermaten.com/toolkit

4. Online sessie Vanaf 1 september een online sessie rond de centrale vraag van het boek.

Jolanda ter Maten · AI & Ethics consultant

jolandatermaten.com · info@jolandatermaten.com