

TEAM-LEESWIJZER BIJ HET BOEK

Modern leiderschap is geen algoritme

In vijf gesprekken door het boek, met je managementteam. Elf hoofdstukken, één kernvraag per sessie, en aan het eind een besluit in plaats van een boekbespreking.

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

Jolanda ter Maten

bij *Modern leiderschap is geen algoritme* (2026) · ISBN 9789083703701

jolandatermaten.com

Een boek lezen is makkelijk. Er samen naar handelen niet.

De meeste managementboeken worden gelezen, geknikt en weggezet.
Deze leeswijzer is bedoeld om dat te voorkomen.

Het boek stelt één vraag: kunnen we het ons nog veroorloven om niet te investeren in mensen, nu machines steeds meer overnemen? Dat is geen morele vraag maar een zakelijke, en het antwoord verschilt per organisatie. Je kunt hem daarom niet uit het boek halen. Je moet hem samen beantwoorden.

Deze leeswijzer verdeelt de elf hoofdstukken over vijf sessies. Elke sessie heeft één kernvraag, twee of drie hoofdstukken, vier gespreksvragen en één valkuil om voor te waken. Aan het eind van elke sessie leg je iets vast. Niet een inzicht, maar een afspraak met een naam en een datum erbij.

Voor wie

Managementteams, directies, HR-teams en programmateams die met AI aan de slag zijn of moeten.

Vier tot acht deelnemers werkt het best.

Wat je nodig hebt

Het boek, voor iedereen één. Deze leeswijzer. Vijf keer een uur in de agenda.

Geen presentatie, geen voorbereiding buiten het lezen.

Wat het oplevert

Vijf vastgelegde afspraken en één experiment dat deze maand start.

Plus een gedeelde taal om het gesprek later voort te zetten.

Als je maar één sessie hebt

Doe dan sessie 5. Die gaat over beslissen onder onzekerheid en over de eerste stap, en werkt ook los van de rest. Lees vooraf hoofdstuk 10 en neem het Zaaiend Leiderschap Canvas mee.

Vijf sessies, elf hoofdstukken

De volgorde is niet die van het boek. Hij loopt van waarom nu, via waar het misgaat en wat mensen erin betekenen, naar wat je opbouwt en wat je maandag doet.

	SESSIE	HOOFDSTUK	DE KERNVRAAG
1	Waarom nu	1 en 2	Waarom is dit voor ons het moment, en hoeveel eigen regie willen we houden?
2	Waar het misgaat	3 en 9	Welke tool is ongemerkt kritieke infrastructuur geworden, en waarom stranden onze veranderingen?
3	De mens in het systeem	4 en 8	Behandelen we mensen als risico of als capaciteit, en is ons vertrouwen te controleren?
4	Wat je opbouwt	5 en 7	Wat bouwen we op dat blijft, en wat kost het ons ergens anders?
5	Beslissen en beginnen	6, 10 en 11	Hoe besluiten we als we het niet zeker weten, en wat doen we maandag?

Zo verloopt een sessie van een uur

10 minuten — ieder leest zijn aantekeningen terug en schrijft in stilte één antwoord per gespreksvraag op. Zo bepaalt niet de hardste stem het gesprek.

35 minuten — de vier vragen langs, hardop. Waar jullie het oneens zijn, is het interessant.

10 minuten — de valkuil bespreken: herkennen we die bij onszelf?

5 minuten — de afspraak vastleggen. Wat, wie, wanneer.

SESSIE 1

Waarom nu

Lees vooraf: **hoofdstuk 1** (de vier krachten en het momentum-window) en **hoofdstuk 2** (digitale soevereiniteit als pragmatisme).

Waarom is dit voor ons het moment, en hoeveel eigen regie willen we houden?

Elke organisatie voelt dat er iets verschuift, maar bijna niemand benoemt wat precies. Deze sessie maakt dat concreet: welke krachten raken jullie, hoe lang blijft het raam openstaan, en hoeveel afhankelijkheid hebben jullie inmiddels ongemerkt opgebouwd.

De vier gespreksvragen

- Welke van de vier krachten uit hoofdstuk 1 raakt ons het hardst, en waaraan merken we dat in het werk van vorige week?
- Hoe lang denken we dat ons momentum-window openstaat? Wat gebeurt er als we er anderhalf jaar overheen gaan?
- Van welke leveranciers en systemen zijn we afhankelijk geworden zonder dat iemand die keuze bewust heeft gemaakt?
- Welke van onze huidige keuzes zouden we over drie jaar niet meer kunnen terugdraaien?

De valkuil

“We wachten tot de markt is uitgekristalliseerd.” Wachten is ook een keuze, alleen een die iemand anders voor je maakt. Het verschil tussen afwachten en bewust later instappen is dat je bij het tweede kunt uitleggen waarom.

Leg vast voordat je afsluit

Eén afhankelijkheid die we dit kwartaal in kaart brengen — met een naam erbij.

SESSIE 2

Waar het misgaat

Lees vooraf: **hoofdstuk 3** (automation creep, complexiteit tegenover chaos) en **hoofdstuk 9** (waarom zeventig procent van de transformaties faalt).

Welke tool is bij ons ongemerkt kritieke infrastructuur geworden, en waarom stranden onze veranderingen?

Automation creep gaat langzaam. Een tool die begon als hulpmiddel voor één team blijkt jaren later het enige systeem waar de cijfers vandaan komen, zonder dat iemand hem ooit als kritiek heeft aangemerkt. Deze sessie legt die stille afhankelijkheden bloot, en het patroon onder eerdere mislukte veranderingen.

De vier gespreksvragen

- Welke tool zou, als hij morgen wegvalt, ons een week kosten? Staat die ergens op een lijst van kritieke systemen?
- Waar is complexiteit chaos geworden: welk proces begrijpt niemand meer in zijn geheel?
- Wat was onze laatste transformatie die niet bracht wat we hoopten? Zat de oorzaak in de techniek, of in wat we van mensen vroegen?
- Wie merkt het bij ons als eerste als iets misgaat, en wat gebeurt er met dat signaal?

De valkuil

De evaluatie die stopt bij “gebruikersadoptie viel tegen”. Dat is een conclusie die niemand pijn doet en die daarom niets verandert. De vraag eronder is waarom mensen het niet gebruikten, en of iemand dat vooraf had kunnen weten.

Leg vast voordat je afsluit

Eén systeem dat we alsnog als kritiek gaan behandelen, en wie dat regelt.

SESSIE 3

De mens in het systeem

Lees vooraf: **hoofdstuk 4** (de 30-30-40-regel en automation bias) en **hoofdstuk 8** (vertrouwensarchitectuur en schijnethiek).

Behandelen we onze mensen als risico of als capaciteit, en is ons vertrouwen te controleren?

In veel organisaties staat de mens in de risicoparagraaf en de techniek in de investeringsparagraaf. Deze sessie draait dat om. Ze gaat over waar het geld feitelijk heen gaat, en over de vraag of jullie afspraken over verantwoord gebruik ook echt te verifiëren zijn of alleen mooi opgeschreven.

De vier gespreksvragen

- Hoe verdelen wij feitelijk over techniek, processen en mensen? Leg dat naast de 30-30-40-regel uit het boek.
- Waar nemen we een algoritmisch advies over zonder het te toetsen, terwijl we een collega met hetzelfde advies wél zouden bevragen?
- Kan een medewerker bij ons zien hoe een AI-besluit tot stand is gekomen? Kan hij het aanvechten?
- Welke van onze ethische afspraken is schijnethiek: goed geformuleerd, maar door niemand controleerbaar?

De valkuil

De gedragscode als bewijs. Een document dat zegt dat jullie zorgvuldig omgaan met AI, is geen vertrouwensarchitectuur. Vertrouwen is pas iets waard als iemand het kan nagaan zonder jullie op je woord te geloven.

Leg vast voordat je afsluit

Eén afspraak die we verifieerbaar maken, en hoe iemand dat straks kan controleren.

.....

.....

Wat je opbouwt

Lees vooraf: **hoofdstuk 5** (duurzame capaciteiten tegenover tijdelijke vaardigheden) en **hoofdstuk 7** (van efficiëntie naar regeneratie).

Wat bouwen we op dat blijft, en wat kost het ons ergens anders?

Vaardigheden zijn tijdelijk: de tool van dit jaar is volgend jaar vervangen. Capaciteiten blijven. Deze sessie gaat over de verhouding tussen die twee in jullie opleidingsbudget, en over de rekening die efficiëntiewinst soms elders achterlaat, bij mensen, bij klanten of in het milieu.

De vier gespreksvragen

- Welke van onze trainingen leveren vaardigheden op, en welke bouwen echt capaciteit? Hoe verhoudt dat zich tot de 60-40-verdeling uit het boek?
- Welke van de vijf kerncapaciteiten uit hoofdstuk 5 hebben wij het minst georganiseerd?
- Welke efficiëntiewinst hebben we geboekt die ergens anders een rekening heeft achtergelaten? Wie betaalt die?
- Waar zouden we meer kunnen teruggeven dan we onttrekken, zonder dat het een goed doel wordt?

De valkuil

De toolcursus als opleidingsbeleid. Een training in het gereedschap van dit moment voelt concreet en is makkelijk te verantwoorden, maar is over twee jaar niets meer waard. Oordeelsvermogen, vertaalvaardigheid en het vermogen om te leren wél.

Leg vast voordat je afsluit

Eén verschuiving in het opleidingsbudget die we het komende jaar doorvoeren.

.....

.....

Beslissen en beginnen

Lees vooraf: **hoofdstuk 6** (beslissen onder onzekerheid), **hoofdstuk 10** (de eerste stap) en **hoofdstuk 11** (wendbaarheid boven voorspellen).

Hoe besluiten we als we het niet zeker weten, en wat doen we maandag?

De laatste sessie is de enige die iets moet opleveren wat buiten de kamer zichtbaar is. Wendbaarheid verslaat voorspellingsvermogen, maar alleen als je daadwerkelijk beweegt. Wijsheid ontstaat door handelen, niet door nog een kwartaal analyseren.

De vier gespreksvragen

- Welk besluit stellen we uit omdat we wachten op zekerheid die niet gaat komen?
- Hoe verhoudt onze aandacht zich tot de 70-20-10-verdeling: kerncapaciteiten, signaleren wat eraan komt, en experimenten die mogen mislukken?
- Welk experiment starten we deze maand? Wie is eigenaar, wanneer evalueren we, en met wie?
- Wat moet er over een half jaar waar zijn om te kunnen zeggen dat deze vijf gesprekken iets hebben opgeleverd?

De valkuil

Het besluit om hier later op terug te komen. Dat voelt als zorgvuldigheid en is meestal uitstel. Klein beginnen is strategisch, niet voorzichtig: één experiment met een eigenaar is meer waard dan een plan met tien.

Leg vast voordat je afsluit

Het experiment, de eigenaar en de evaluatiedatum. Zet ze op de volgende pagina, bij de andere vier afspraken.

Wat we hebben afgesproken

Vijf sessies, vijf afspraken. Vul dit blad tijdens de laatste sessie in en hang het op waar het team het ziet.

DE AFSpraak	EIGENAAR	WANNEER
1		
2		
3		
4		
5		

De reflectie die het gesprek afmaakt

Kijk naar de vijf afspraken. Gaan ze overwegend over weghalen wat niet werkt, of over opbouwen wat er nog niet is? Zijn jullie op papier een snoei-organisatie of een zaai-organisatie? En belangrijker: waar willen jullie over een half jaar staan?

Zet het gesprek voort

Herhaal deze ronde elk kwartaal, of neem het *Zaaiend Leiderschap Canvas* erbij: één werkblad waarop een team in twintig minuten bepaalt waar het snoeit, waar het zaait en wat AI bij hen vermenigvuldigt. Dat canvas is de korte versie van dit hele gesprek.

TOT SLOT

Zaaien is geen eenmalige actie. Het is een ritme.

Eén ronde van vijf gesprekken verandert nog niets. Wat het verandert is dat jullie voortaan dezelfde vraag stellen bij elke nieuwe tool: wat vraagt dit van onze mensen, en wat geeft het hun terug?

Het canvas — Zaiend Leiderschap Canvas, het werkblad bij dit gesprek. Gratis te downloaden.
jolandatermaten.com

Het boek — *Modern leiderschap is geen algoritme*, de volledige redenering onder deze vijf sessies.

Gratis werkbladen — de drie mini-tools uit het boek en meer, voor iedereen beschikbaar.
jolandatermaten.com/tools-bij-boek-mlga

Verder gaan — wie het gesprek in de hele organisatie wil voeren, kan me bereiken via onderstaand adres.