

JORIS MERKS-BENJAMINSEN

LEIDING GEVEN MET AI



BOUW HIGH PERFORMANCE
TEAMS MET AI ALS JE
SPARRINGPARTNER

Boom

INHOUD

DEEL 1 SUCCESVOL LEIDINGGEVEN (MET AI)	9
1. 'The Beauty and the Beast' van leidinggeven	13
2. Kan AI mijn team voor me runnen?	19
3. Hoe bespaar je als leidinggevende tijd met AI?	31
4. Hoe schrijf ik goede prompts?	43
5. De risico's van AI voor leidinggevendenden	51
6. Hoe ontwikkel je high-performance-teams?	55
 Belangrijkste inzichten van deel 1	 64
 DEEL 2 DE VIJF BRILJANTE BASICS VAN LEIDINGGEVEN	 67
7. Basic #1: Oprechte gesprekken over persoonlijke groei, carrière en het leven	73
<i>Het gesprek voorbereiden</i>	74
<i>Het gesprek voeren</i>	80
<i>Het gesprek opvolgen</i>	82
8. Basic #2: In samenspraak strategie, doelen en verwachtingen bepalen	87
<i>Een missie voor je team schrijven</i>	90
<i>Plannen schrijven op basis van data, verstand en hart</i>	94
<i>Een meerjarig plan schrijven met AI</i>	99
<i>Rollen en taken verdelen</i>	108
<i>Doelen en kwartaalresultaten formuleren</i>	112
9. Basic #3: Gezonde teamnormen afspreken en cultiveren	125
<i>Teamnormen afspreken: inclusief het gebruik van AI</i>	126
<i>Teamnormen cultiveren met de 'veranderformule'</i>	128

10. Basic #4: Voortgang bijhouden, bijsturen en tijdige feedback	133
<i>Voortgang meetbaar maken</i>	134
<i>Tijdige feedback</i>	136
<i>Beter feedback geven met AI</i>	140
11. Basic #5: Eerlijke en voorspelbare beslissingen over beloning en progressie	145
<i>Eerlijk en voorspelbaar beoordelen</i>	148
<i>Eerlijk en voorspelbaar belonen</i>	152
<i>Eerlijk en voorspelbaar afscheid nemen</i>	154
<i>Met AI sparren over grensgevallen</i>	158

Belangrijkste inzichten van deel 2	161
------------------------------------	-----

DEEL 3 HIGH-PERFORMANCE-TEAMS BOUWEN **163**

12. Bouwen aan vertrouwensrelaties	167
<i>De vertrouwensformule</i>	167
<i>Bewust investeren in vertrouwen</i>	170
13. Psychologische veiligheid	173
<i>Momenten van de waarheid</i>	176
<i>AI als je persoonlijke veiligheidscoach</i>	179
14. Coaching on the job	183
<i>Maak van elk moment een kans om te coachen</i>	183
<i>Coachingsvaardigheden trainen met AI</i>	185
15. Objectief beslissingen nemen	189
<i>Je brein op de automatische piloot</i>	189
<i>Beoordelingen, beloning en progressie objectief maken</i>	196
<i>Werving & selectie objectief maken</i>	198
<i>Je blinde vlekken (h)erkennen</i>	201
16. Wendbaar leiderschap	205
<i>Situationeel leiderschap en de groei mindset</i>	207
<i>Situationeel stakeholdermanagement</i>	216
<i>Adaptief leiderschap: Koers houden zonder kaart</i>	219

Belangrijkste inzichten van deel 3	226
------------------------------------	-----

EPILOOG	229
Jouw persoonlijke 'Why'	231
BIJLAGEN	241
Bijlage 1: Feedbackvragenlijst – de manager	241
Bijlage 2: Pivot reflectievragen	244
Bijlage 3: Prompt voor het onderzoeken van trends	245
Bijlage 4: Checklist voor het schrijven van doelen	247
Bijlage 5: Discussievragen voor teamnormen	249
Bijlage 6: Feedback geven: het rollenspel	252
Bijlage 7: Consistente en eerlijke performance-feedback	254
Bijlage 8: Coachen: het rollenspel	256
Bijlage 9: Vacaturetekst zonder bias	258
Bijlage 10: Gestructureerd interviewen	260
Literatuurlijst	263

1

**SUCCESVOL
LEIDINGGEVEN
(MET AI)**

Bijna alle organisaties waar ik als trainer mee werk, hebben een duidelijke opdracht: het gebruik van AI moet omhoog. Ze weten dat daar risico's aan kleven, maar het risico om de boot te missen is nog groter, dus worden er knopen doorgehakt. We zien daardoor de opkomst van rollen zoals de Chief AI Officer (CAIO), de AI Transformation Lead of de Head of AI.

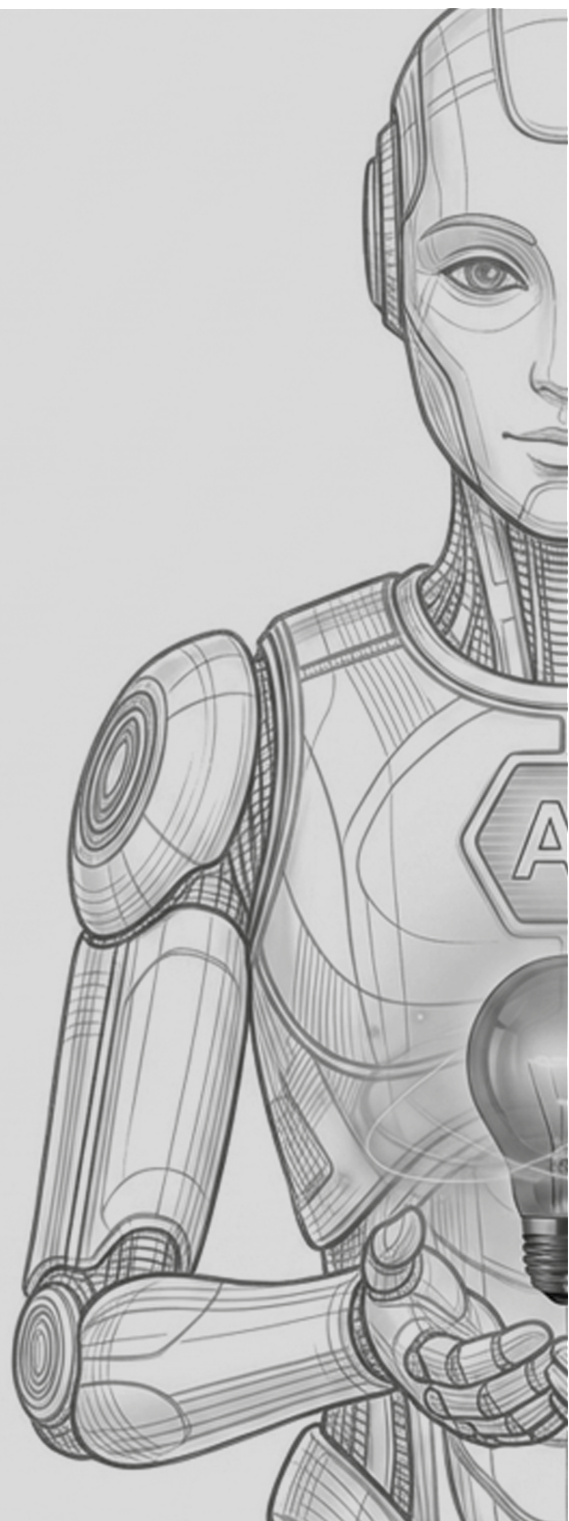
Onderzoek van Amazon Web Services onder 3.700 wereldwijde IT-leiders wees uit dat we begin 2026 de grens van 86% adoptie voor dit soort rollen zouden aantikken. Dat punt hebben we inmiddels bereikt. Deze functionarissen kijken niet alleen naar de techniek; ze hebben de opdracht om de manier van werken fundamenteel te veranderen. AI-adoptie is geen IT-project dat je 'uitrolt', maar een verandering in hoe we samenwerken en leiden.

De opkomst van deze rollen is een goede stap, maar er is een blinde vlek. De mensen die de meeste invloed hebben op de snelheid (of traagheid) van AI-adoptie, zijn namelijk *niet* de AI-leiders in deze nieuwe rollen, maar alle formele leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor beslissingen over prioriteiten, beoordelingen, de beloning en wie een promotie of bredere verantwoordelijkheid krijgt. Zij bepalen daarmee gezamenlijk welk gedrag wordt beloond en welk gedrag wordt getolereerd. Als een leidinggevende kortetermijnsucces consequent boven het lerend vermogen stelt, staat een Chief AI Officer machteloos. Een nieuwe strategie loopt simpelweg vast op de dagelijkse prioriteiten van het team.

Veel organisaties herkennen dit en voegen vragen over AI toe aan hun medewerkerstevredenheidsonderzoek. Een veelgebruikte vraag is: "Mijn leidinggevende moedigt het gebruik van AI-tools actief aan om mijn werk te verbeteren."

De cijfers laten zien waarom dit belangrijk is. Uit onderzoek van Consultancybedrijf Gallup blijkt dat medewerkers die deze vraag positief beantwoorden, 6,5 keer vaker overtuigd zijn dat AI nuttig is voor hun functie. De praktijk is helaas dat slechts 28% van de medewerkers vindt dat hun leidinggevende dit ook echt doet.

Daar ligt de ruimte voor verbetering. Maar hoe pak je als leidinggevende deze rol op in een context waarin je doorgaans al overvraagd wordt? En moet je daarvoor technisch onderlegd zijn? Ik denk van niet. In deel 1 van dit boek bespreek ik hoe je deze rol pakt. In deel 2 en 3 gaan we naar een praktisch model voor management en leiderschap. Voor elk aspect van dat model onderzoeken we hoe AI je ondersteunt. Zo word je een rolmodel voor doordachte AI-toepassing. Niet als een taak erbij, maar juist door AI te laten werken voor de kern van je vak: het leiden van je team.



2. KAN AI MIJN TEAM VOOR ME RUNNEN?

Stel de volgende vraag eens aan je AI-tool:



Ik ben leidinggevende van een team. Kun je mijn team voor me runnen?

Als het goed is krijg je van de AI een antwoord waaruit blijkt dat deze jou niet kan vervangen, maar AI kan je wél met van alles helpen. Dat vereist oefening, maar is tegelijkertijd veel minder moeilijk dan het misschien lijkt.

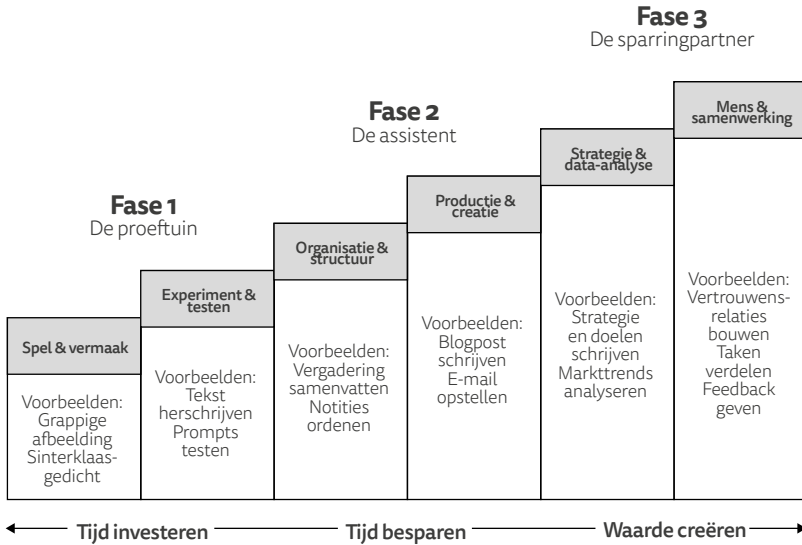


Veel AI-tools bieden variaties op twee hoofdmodi: een 'snelle' stand voor efficiëntie bij simpele taken, en een krachtigere 'denk'-modus (thinking mode) voor meer diepgang. Voor de meeste toepassingen in dit boek is die laatste essentieel. De meeste leidinggevende taken vereisen een complexe redenering, grondige analyse en genuanceerd begrip. Kies daarom bewust voor het 'denkende' model. De snelle stand mist de benodigde rekenkracht.

Figuur 1 schetst hoe je stap voor stap steeds meer toepassingen voor AI zult vinden. Dat begint met er gewoon mee 'spelen'. Misschien doe je dat al: een grappig plaatje maken, of een Sinterklaasgedicht schrijven. Hoe meer je experimenteert, hoe steiler je leercurve. De tijd die je hier investeert, win je razendsnel terug als je de AI gaat inzetten als jouw assistent: denk aan automatisch notuleren of informatie verzamelen en samenvatten.

Als je iets moet produceren, zul je voor het eerst zien dat AI je niet alleen helpt sneller te werken, maar ook beter. Je bespaart namelijk niet alleen tijd, maar ook ruis in je hoofd. Doordat je je minder met de details hoeft bezig te houden, kun je meer aandacht aan de inhoud van mails, documenten en artikelen besteden. Bovendien geeft AI je tips om beter te schrijven en reikt het je nieuwe inhoudelijke ideeën aan.

Als je tot slot de waarde van AI als sparringpartner ervaart, zie je pas echt de impact die AI kan hebben. Dat begint bij het sneller en beter schrijven van een strategie, het uitwerken van doelen, het analyseren van data en meer. Daarna kom je op het niveau dat voor mij persoonlijk de grootste verrassing was: AI kan je zelfs helpen bij het in kaart brengen van complexe, menselijke dynamieken. AI kan je nuttige suggesties geven voor het voeren van moeilijke gesprekken, het bouwen aan vertrouwensrelaties, beter samenwerken, overtuigen en meer. Dit boek neemt je stap voor stap mee langs deze leercurve met talloze voorbeelden van bewezen AI-prompts die je steeds kunt aanpassen aan jouw eigen situatie.



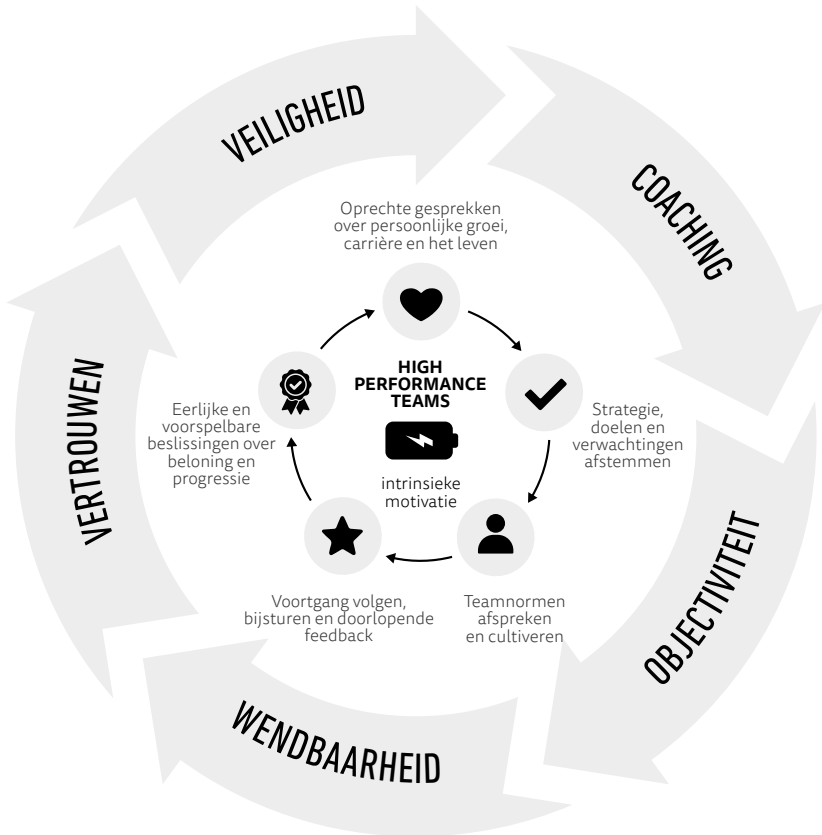
Figuur 1: De leercurve van het experimenteren met AI

Voor de toepassingen in dit boek heb je geen dure software of diepe technische kennis nodig; met de gratis versie van de gangbare AI-tools kom je al een heel eind. Ik kies bewust niet voor complexe, geavanceerde techniek. Technologie volgt namelijk altijd dezelfde weg: van ingewikkeld (denk aan de MS-DOS-computers van vroeger) naar onzichtbaar en gebruiksvriendelijk (zoals je smartphone nu). Omdat AI zich razendsnel ontwikkelt, verdwijnt de techniek steeds meer naar de achtergrond. Wat overblijft zijn de tijdloze vaardigheden:

- 1. Intentioneel leidinggeven** om te bouwen aan high-performance teams.
- 2. Samenwerken met AI** op het juiste moment én op de juiste manier.

De tweede vaardigheid bouwt voort op de eerste: pas als je helder hebt wat een leider concreet doet om van een doorsnee team een topteam te maken, zie je vanzelf waar AI je kan versterken. Daarom besteed ik in dit boek niet alleen aandacht aan de verschillende toepassingen van AI.

Ik introduceer ook een holistisch en praktisch model om high-performance-teams te creëren. Dat model zie je in figuur 2.



Figuur 2: Holistisch raamwerk voor het creëren van high-performance-teams

Niet je vaardigheid in de losse onderdelen, maar de **samenhang** van het model bepaalt je impact als leider. Juist die consistentie sneuvelt als eerste wanneer de waan van de dag regeert.

De vijf onderwerpen in het midden van het model zijn de zogenaamde 'Briljante Basics'. Ze vormen het fundament van leidinggeven en komen in deel 2 uitgebreid aan bod. Ik noem ze Briljante Basics omdat ze het leeuwendeel vormen van het bouwen aan toptteams. Wanneer deze basis wankelt, protesteert je team vaak niet direct, maar zie je het wel terug in een lagere intrinsieke motivatie en effectiviteit. Opwaartse feedback helpt je om tijdig te zien waar jouw zwakste schakel zit en waar je dus de grootste kans hebt om de consistentie van je leiderschap sterker te maken. Hoe je opwaartse feedback verzamelt, bespreek ik in hoofdstuk 6 over het bouwen van high-performance-teams.

Staat de basis? Dan kun je het team met vijf verdiepende vaardigheden naar een hoger niveau tillen: vertrouwen, psychologische veiligheid, coaching, objectiviteit en wendbaarheid. Daarover gaat deel 3 van dit boek. Het boek eindigt met het vinden van je persoonlijke leiderschapsstijl, want een model of AI-toepassing heeft niet de gewenste impact als het de authenticiteit van je leiderschap ondermijnt.

We lopen samen stap voor stap door het model en bij elk onderdeel laat ik zien hoe AI je werk lichter en efficiënter maakt. In totaal vind je in dit boek meer dan honderd prompts om direct mee te experimenteren. Een prompt is eigenlijk gewoon een vraag die je aan je AI stelt. Sommige prompts zijn een korte menselijke vraag. Andere prompts zijn langer en complexer. Zie deze verzameling prompts vooral als een menukaart, niet als een verplicht dieet. Je hebt het als leidinggevende al druk genoeg, dus haal eruit wat je nu direct kunt gebruiken en laat de rest gerust even liggen. Je kunt het altijd later weer oppakken als de situatie daarom vraagt. De prompts zijn uitgebreid in de praktijk getest. Of je nu een klein team in een non-profitorganisatie leidt of een grote afdeling bij een multinational: de principes zijn universeel. Pas de prompts gerust aan op jouw specifieke situatie. Hoe je dat doet, leer je meteen in dit eerste deel.

Je hoeft niet technisch te zijn

Het mooie is, dat je helemaal niet technisch hoeft te zijn om effectief gebruik te maken van AI. Als je vastloopt op een technisch aspect van AI, vraag de AI dan om je te helpen:



Ik werk met **[welke AI tool(s) gebruik je]**. Ik probeer **[wat probeer je te bereiken]**. Kun je me stap voor stap uitleggen hoe ik dit doe?

Als mijn tool functionaliteiten mist die belangrijk zijn voor mijn doel, kun je dan tips geven over welke tool(s) ik kan overwegen?



Als je AI-tool andere output genereert dan je verwachtte, vertel de AI dan dat dit niet is wat je bedoelt. Leg nauwkeuriger en in andere bewoordingen uit wat je bedoelde en vraag de AI een nieuwe poging te doen. Als de taal van de AI te technisch is, kun je zeggen dat je een minder ervaren gebruiker bent en om eenvoudigere taal vragen.

AI voor kleine organisaties

Werk je in een kleine organisatie? Dan biedt AI je een extra voordeel. Je hebt vaak niet de luxe van de ondersteunende modellen en hr-processen die grote bedrijven wel hebben. AI stelt je in staat om dat gat te vullen door je eigen tools te bouwen.

Van het uitschrijven van heldere verwachtingen tot het structureren van coaching- en loopbaangesprekken en zelfs het opzetten van een salarishuis: AI levert altijd maatwerk. Zorg er wel voor dat je zorgvuldig en geduldig te werk gaat. Het eerste resultaat is altijd slechts een concept. Vraag altijd door en verfijn je prompts ('maak dit korter', 'dit past niet bij onze cultuur'). Op die manier polijst je de uitkomst en krijg je echt iets bruikbaar in handen.



Joris Merks-Benjaminsen slaat de brug tussen technologische innovatie en authentiek leiderschap. Als Head of Google Digital Academy hielp hij grote organisaties sneller nieuwe technologie te omarmen. Binnen Google werd hij erkend als een van de best beoordeelde managers aller tijden. Als prijswinnend auteur van onder meer *Managen zonder macht* heeft Joris een duidelijke missie: leidinggevers helpen de balans te vinden tussen mens en resultaat. Vandaag de dag begeleidt hij directies en teams om die balans te bewaren in een wereld die razendsnel verandert door AI. Meer informatie vind je op leidinggevenmetAI.org.

LEIDINGGEVEN IS EEN PRACHTIG VAK, MAAR OOK EEN CONSTANTE SPAGAAT. KAN AI JOUW TEAM RUNNEN? NEE, DAT BLIJFT JOUW BAAN.

Of je nu een team van vijf of vijfhonderd mensen aanstuurt: je wordt van alle kanten geclaimd door je team, je organisatie en je stakeholders. Joris Merks-Benjaminsen stond zelf jarenlang met zijn voeten in de klei als leider en begrijpt hoe snel je als leidinggevende overvraagd raakt. In dit handboek laat hij zien hoe AI over de volle breedte van je vak de balans herstelt.

Dit boek biedt een praktisch model voor management en leiderschap, ondersteund door meer dan 100 direct toepasbare prompts. AI ondersteunt je bij alles: van de 'domste' administratie en mescherpe strategieën tot de meest genuanceerde menselijke vraagstukken en coachinggesprekken.

Begin vandaag nog met het experimenteren met AI en ontdek hoe het je helpt om juist méér mens te zijn in je werk. Zo creëer je de ruimte om te leiden met meer rust, plezier en impact.

- Meer dan 100 prompts voor leidinggevers
- Geen dure software of technische kennis vereist

boom.nl
boommanagement.nl



9 789024 402137