MODULEBESCHRIJVING

# Leidinggeven tussen tegenstrijdige eisen: nu en straks met AI

Adaptieve module | ~20 min

De rol van leidinggevende kreeg er elk decennium een laag bij (baas, manager, leider, coach, facilitator), zonder dat er ooit een verdween. Daaruit volgen vier onoplosbare tegenstrijdige eisen: meer doen met minder, innoveren binnen een vast kader, autonomie geven zonder ruimte voor fouten, veeleisend zijn en tegelijk beschermen. De module geeft drie principes om ze te hanteren en daarna drie onderbouwde scenario's over wat AI met het vak gaat doen.

## LEERDOELEN

01 De vier structurele tegenstrijdige eisen van het vak van leidinggevende benoemen: middelen, innovatie, autonomie, en prestaties tegenover welzijn.

02 Een spanning openlijk op tafel leggen bij het eigen team, in plaats van te doen alsof alles klopt.

03 Voor een bepaalde periode een keuze maken en bewust aanvaarden wat daarbij even blijft liggen, in plaats van beide te beloven.

04 De eigen rol plaatsen in de drie AI-scenario's: de AI-versterkte leidinggevende, plattere structuren, regisseur van teams van mensen en AI-agenten.

## DOELGROEP

Leidinggevenden die willen leven met de tegenstrijdigheden van hun vak in plaats van ze in stilte te slikken.

- **Voorkennis:** geen

## VERLOOP VAN DE MODULE

Zelfstandig, met oefeningen die zich aanpassen aan de deelnemer.

1. **Zelfscan**: op 9 dimensies, om de eigen werkwijze in kaart te brengen en gericht te oefenen.
2. **Video van een expert**: van 10 minuten, met 3 denkpauzes.
3. **Praktijksituaties**: 2 eerste situaties, gekozen op basis van de zelfscan, daarna 16 optionele situaties. Bij elk antwoord volgt feedback: het effect ervan en een tip om verder te komen.
4. **Voornemen met datum**: een actie om uit te proberen, door de deelnemer zelf geformuleerd of gekozen uit de voorstellen.
5. **Samenvattingskaart om te downloaden**: kernpunten, vragen, voornemen, persoonlijke notities en checklists.

## EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJKSITUATIES

U geeft leiding aan vier medewerkers van een skiverhuur. Zaterdag begint de wintervakantie. Tegen die tijd moet het team alle gereserveerde ski's klaarmaken én leren werken met de nieuwe reserveringssoftware. Allebei goed doen lukt niet. Takumi, een van de medewerkers, vraagt u wat voorgaat. Wat doet u?

## TOETSING EN AFRONDING

Drempel: 80%

De score houdt rekening met de antwoorden in de praktijksituaties, het geformuleerde voornemen en, waar van toepassing, aanvullende leeractiviteiten. Voor afronding zijn een voornemen en een score van minstens 80% nodig.

### METHODEN & MODELLEN

- Typologie van de vier structurele paradoxen van de leidinggevende – inbreng van Afthonios
- Polarity management: paradoxen hanteren in plaats van ze op te lossen – Barry Johnson (1992)
- Drie principes om paradoxen te hanteren – INSEAD en Center for Creative Leadership
- Scenario van de leidinggevende die door AI wordt versterkt – Microsoft, Frontier Firms (2025)

### BRONNEN & REFERENTIES

- Gartner – uiterlijk in 2026 gebruikt 20% van de organisaties AI om hun structuur platter te maken, waardoor in sommige organisaties tot de helft van de functies in het middenmanagement verdwijnt
- Microsoft – onderzoek naar "Frontier Firms" (Work Trend Index 2025)
- INSEAD en Center for Creative Leadership – erkend onderzoek naar het hanteren van paradoxen in organisaties
- World Economic Forum – publicaties 2025-2026 over de ontwikkeling van leiderschap

Een module van Afthonios.com.

Inhoud gecontroleerd op 16 oktober 2026