



We vragen u enkel voor persoonlijk gebruik onze content te kopiëren. Het delen van deze content met anderen is niet toegestaan © [Het Financieele Dagblad](#) 2025.

# Leiderschapsexpert Bob de Wit: 'Ons politieke bestel is als een dode boom: die trekt ook geen eekhoorntjes meer'



Heiko Jessayan

## In het kort

---

- Leiderschapsexpert Bob de Wit denkt dat het huidige politieke systeem zijn langste tijd gehad heeft.
  - Voor hem was de coronacrisis de aankondiging van een revolutie, een overgang naar een nieuwe tijd.
  - Hij ziet bij die overgang een grote rol voor AI, maar vindt wel dat de technologie onder democratisch toezicht moet komen.
- 

Systeemdenker Bob de Wit voorziet grote maatschappelijke omwentelingen, vooral door AI. De tijd is rijp voor een nieuwe Thorbecke die de kloof tussen de wereldelite en de burgers dicht, vindt hij. 'Onze democratie werkt niet meer omdat door de technologie arbeid geen machtsfactor meer is.'



Bob de Wit, emeritus hoogleraar strategisch leiderschap van Nyenrode, denkt dat AI de mens voorbij zal streven en leiderschap straks overbodig maakt. Foto: Roger Cremers voor het FD

‘Hier is het allemaal mee begonnen’, zegt Bob de Wit in zijn appartement op de vierde etage nabij de Kralingse Plas, in Rotterdam. Aan een lange eettafel schuift de emeritus hoogleraar een dikke pil van bijna 900 pagina’s naar de overzijde. *Strategy: An International Perspective* weegt ruim anderhalve kilogram. ‘Dit is één van de drie standaardwerken over strategisch leiderschap. Universiteiten en business schools over de hele wereld gebruiken dit. Deze achtste editie is net uit’, zegt De Wit trots.

De eerste editie verscheen in juni 1994, ontstaan uit een reader in de tijd dat De Wit nog doceerde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Twee jaar later werd hij hoogleraar in Maastricht en in 2012 maakte hij de overstap naar Nyenrode. Vorig jaar ging hij met emeritaat. ‘Strategie gaat over de toekomst en leiderschap over het nemen van de juiste besluiten. Dus strategisch leiderschap gaat over het nemen van de juiste beslissingen over de toekomst. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan’, doceert De Wit.

Zijn vakgebied wordt nog te veel benaderd vanuit een economisch denken en bepaald door economische modellen, zegt hij. ‘Ik wil boven de materie uitstijgen. Een eenduidig antwoord op de vraag “wat is strategisch leiderschap” bestaat niet, want daarvoor is de werkelijkheid te complex en dynamisch. Bovendien gaat de technologie met AI erg snel. Ik denk dat historici onze tijd later zullen omschrijven als een revolutionaire overgangperiode. Dat maakt het voor leidinggevendenden lastig om door het huidige

landschap te navigeren.'

## **Bij uw oratie in 2017 zei u: we staan aan de vooravond van een maatschappelijke revolutie.**

'Dat er iets stond te gebeuren, had ik vanaf 2015 verwacht. In 2020 kwam de coronacrisis. Ik herkende dit als het begin van de verwachte revolutie. Mensen reageerden verschillend: óf ze waren heel erg boos, óf heel erg bang. Dat zag je bij het publiek én de overheid. Dan kun je minder helder nadenken. De automatische reflex was dan ook: lockdowns, digitale controle en QR-codes. De touwtjes werden aangehaald, fundamentele vrijheden werden beknot. Je kreeg een mondiaal crisismanagement, technocratisch bestuur en top-downbeleid. Corona was vooral een versnellingsmoment richting centralisatie van publiek-private macht zonder enige democratische verantwoording.'

## **Wat betekende dat voor u?**

'Voor mij was corona het bewijs dat we aan het begin staan van een maatschappelijke revolutie. Zoiets gaat altijd schoksgewijs. Daar kun je boos over zijn of bang, maar transities zijn van alle tijden. Mensen denken vaak: dit is de maatschappij, alles blijft hetzelfde. Dat is natuurlijk niet zo. Je ziet dat terug in de natuur. Een boompje wordt volwassen, maar gaat ook dood. En er komen weer jonge boompjes. Een transitie is het moment waarop de samenleving zich bewust kan worden van de noodzaak om systemen te herontwerpen – niet op basis van angst en controle, maar op basis van vertrouwen, gemeenschap en autonomie.'

In zijn boek *Society 4.0* beschrijft De Wit een aantal van dergelijke transities. Society 1.0 was de feodale, agrarische samenleving met grondbezit als de primaire bron voor economische waardecreatie. Daarna volgde het handelstijdperk Society 2.0, met de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden in de 17de eeuw als het pregnantste voorbeeld. De uitvinding van de stoommachine – *Spinning Jenny* – luidde het industriële tijdperk in: Society 3.0. Massaproductie werd de bron van economische waardecreatie. De Wit: 'Door de digitale revolutie zitten we nu in de overgang naar Society 4.0. Kijk naar de top 20 grootste bedrijven ter wereld. Daar zitten geen industriële bedrijven meer tussen, maar enkel big tech, big finance, big pharma en big food. Deze *corporate states* zijn rijker en machtiger dan *nation states*.'

## **U zoekt uw heil graag in technologie, zoals AI.**

'Ik zoek helemaal geen heil. Ik constateer enkel dat AI een autonome ontwikkeling is, die de mens qua intelligentie voorbij gaat streven. Kijk, ik vind de mens een bijzonder

wezen, maar ook weer niet zo slim. We hebben nooit een maatschappijvorm gevonden die de mens behoedt voor zijn domheid. Als je elke vijftig, zestig jaar oorlog voert en je maakt de aarde tot vuilnisbelt, met een afnemende biodiversiteit en plasticsoep tot gevolg, dan kan de mens zichzelf misschien intelligent vinden, maar ik vind van niet. We zijn met 8 miljard mensen omdat we slimmer zijn dan zebra's. Maar vanaf 2030 zijn wij niet meer de intelligentste soort op aarde. Evenals bij globalisering kun je daar van alles van vinden, maar AI houdt je niet tegen. Dus ga er maar mee werken. Dat is eigenlijk mijn basisredenering.'

## **AI is niet waardevrij en kan ook een gevaar zijn.**

'Klopt. AI is nu en op de middellange termijn geen neutraal instrument, want degenen die AI ontwerpen, trainen en inzetten, bepalen tevens welke belangen, normen en wereldbeelden daarin worden verankerd. Om te voorkomen dat AI wordt gemonopoliseerd door techbedrijven, overheden of bovenstatelijke entiteiten, pleit ik voor datasoevereiniteit. Om digitale centralisatie, massasurveillance en uitholling van burgerlijke vrijheden te voorkomen vind ik dat AI onder democratisch toezicht moet komen te staan. Hoewel AI de komende jaren een gevaar is, ben ik ervan overtuigd dat het tot een betere wereld gaat leiden. Als de intelligentie van AI de mens voorbij gaat, rond 2030, kan deze de grote maatschappelijke vraagstukken veel beter oplossen dan de mens en de juiste politieke beslissingen nemen. AI maakt leiderschap straks overbodig. AI is bovendien waardenvrij'.

## **Evenals filosofen als Hannah Arendt en Karl Popper waarschuwt u voor totalitaire tendensen die open samenlevingen bedreigen.**

'Met Hannah Arendt deel ik de opvatting dat mensen geen passieve toeschouwers hoeven te zijn, maar als actief betrokken burgers heel goed in staat zijn op lokaal niveau zichzelf te organiseren en bij publieke aangelegenheden oplossingen kunnen vinden om zo samen een vrije, vitale gemeenschap op te bouwen. En Karl Popper zegt: politici moeten aan twee criteria voldoen: integriteit en deskundigheid. Wil je politicus worden, namens het volk optreden of een andere belangrijke maatschappelijke functie bekleden, dan moet je bewijzen dat je aan die twee criteria voldoet.'

## **U pleit voor een nieuw Huis van Thorbecke op wereldschaal. Leg eens uit.**

'Als grondlegger van de parlementaire democratie ontwierp Thorbecke een model dat in 1845 nog als "on-Nederlands" werd afgewezen. In 1848, toen de revolutie door Europa rondwaarde, werd zijn grondwetsvoorstel toch overgenomen. De macht werd eerlijk verdeeld en het bestuur kwam zo dicht mogelijk bij de burgers, zonder dat de belangen

van de elite werden ondermijnd. Thorbecke zocht een balans tussen enerzijds kapitaal en anderzijds arbeid. De democratie van nu is een industriële democratie. Die werkt niet meer, omdat door de technologie arbeid geen machtsfactor meer is. Dus houd je enkel nog kapitaal over, wat mondiaal leidt tot een onbalans. De overgang naar een Society 4.0 en Democratie 4.0 impliceert onherroepelijk ook een andere governance en democratie.'

## Hoe ziet u dan het huidige politieke bestel?

'Dat stamt nog uit het voorbije industriële tijdperk. Je kunt het vergelijken met een dode boom. Die trekt ook geen eekhoorntjes meer aan. Mensen zeggen: door de mensen die in de Tweede Kamer zitten, gaat het niet goed. Maar ik draai oorzaak en gevolg om: die mensen zitten daar omdat we aan het einde van een tijdperk zitten. Je moet een nieuwe boom planten die wel weer eekhoorns aantrekt. AI kan ons daarbij helpen.'

## Vanwaar deze gedrevenheid?

'Als kind had ik geen referentiekader. Ik wist niet wat ik wilde worden en heb me altijd verveeld. Dat was tevens mijn grootste drijfveer. Ik leek niet op mijn ouders, broer of zus. Mijn vader was ambtenaar bij de gemeente Rotterdam. Het meest leek ik op mijn grootvader, Bob Stolk. In zijn jonge jaren stond hij iets verderop in de Waterloostraat 's ochtends vroeg brood te bakken. Daarna ging hij in Delft studeren om vervolgens als ingenieur bij Wilton-Fijenoord te gaan werken. Tegelijkertijd was hij kunstschilder. Hij had dus twee kanten in zich. Ik ging vaak bij hem langs en hij bracht mij al vroeg in aanraking met Russische schrijvers, Spinoza en de relativiteitstheorie. Dus die paradox herken ik, omdat ik zelf ook een paradox ben. Ik kan redelijk goed denken, maar tegelijk ben ik creatief en intuïtief.'





De Wit is kritisch over Klaus Schwab, de oprichter van het World Economic Forum. 'Hij had meer afstand kunnen nemen van de elite, maar Davos werd een plek waar de elite onderling deals sloot.' Foto: Roger Cremers voor het FD

## **U hebt iets met Klaus Schwab, oprichter van het World Economic Forum.**

'In bepaald opzicht. Om een relatie te leggen: universiteiten waren vroeger erg op Nederland gericht. Omdat de wereld aan het internationaliseren was vonden ondernemers als Albert Plesman en Albert Heijn dat de tijd rijp was voor een private universiteit, een business school. Zo werd in 1946 Nyenrode opgericht als het Nederlands Opleidings Instituut voor het Buitenland (NIOB). Bij Schwab zag je iets vergelijkbaars. Hij zag dat er behoefte was aan een plek waar wereldleiders en business leaders samen kunnen komen. Dat werd Davos en zo ontstond het WEF. Die ontwikkelingen passen in de naoorlogse periode. En evenals Schwab houd ik me bezig met vraagstukken over strategie, leiderschap, globalisering en technologie. Maar dan houdt de vergelijking ook gauw op. In zijn analyses houdt hij vast aan de elite en ontbreekt het burgerperspectief.'

## **Dat klinkt als een verwijt.**

'Als er nou één persoon en één organisatie waren die het initiatief hadden kunnen nemen om iets van democratie op wereldschaal te introduceren, dan waren Klaus Schwab en zijn WEF dat. Maar hij heeft dat nagelaten. Als je het middelpunt bent van die wereldelite, dan brengt dat verantwoordelijkheden met zich mee. Hij had meer afstand kunnen nemen van de elite, maar Davos werd een plek waar de elite onderling deals sloot. Daar zat altijd iets geheimzinnigs aan. En dat wekt bij mensen argwaan op. Ik denk dat Schwab zich te veel heeft geassocieerd met de elite.'

## **U hebt een digitale kloon van uzelf gemaakt: Digitale Bob. Dit interview had ook met "hem" gekund. Maar een mens praat liever met een mens.**

'Dadelijk heb ik een kloon met een IQ van 500, maar zonder ziel. Ik ben een mens van vlees en bloed met een IQ van 100 plus nog een beetje, en een ziel, geest en bewustzijn.

Dat is wat ons van machines onderscheidt. 'Technologie kan ons niet vervangen.'

## Als AI alles voor ons kan doen, wat doen wij hier dan?

'De mensheid houdt zich al duizenden jaren bezig met die vraag. Allerlei religies hebben daar ideeën over, maar nooit kregen we een definitief antwoord. Sinds de industriële revolutie werd de vraag ook steeds minder gesteld. We werden egoïstischer en materialistischer. Maar het tijdperk van het geloof in geld en macht loopt af. De fundamentele vragen waren een beetje weggeparkeerd, maar ze komen keihard terug. Dat komt door AI. Dus moeten we er weer over leren nadenken wat er zo uniek is aan ons en wat we hier doen. Dan kom je op het gebied van medemenselijkheid, liefde en spiritualiteit. Dat kan voor ons een bron zijn om een rechtvaardige samenleving te bouwen.'

## Cv

---

**30 maart 1957** Geboren in Crooswijk, Rotterdam **1969-1976** Atheneum Prins Alexanderschool in Rotterdam-Ommoord **1977** Dienstplichtige bij de Cavalerie **1978-1981** Kandidaats psychologie Universiteit Utrecht **1982-1984** Doctoraal Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde Delft **1984-1994** Promotie bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam **1986-1996** Docent strategisch management RSM Erasmus Universiteit **1996-2012** Hoogleraar strategie, Maastricht School of Management **2012-2017** Honorair hoogleraar strategie, Maastricht School of Management **2012-2024** Hoogleraar strategisch leiderschap Nyenrode Business University **2017** Oratie: Aan de vooravond van een maatschappelijke revolutie **2024-heden** Emeritus hoogleraar **2024** Emeritaatsrede: De ontknoping van de samenleving. Leidt AI naar ware vrijheid? **1988-heden** Oprichter onderzoeks- en consultancybureau Strategy Works

---