

2a. Inleiding Vragenlijst B – Psychosociaal & Veranderkundig

AI verandert niet alleen het werk; het verschuift de binnenkant van werken. Deze vragenlijst kijkt daarom voorbij tools en processen en richt zich op identiteit, psychologische veiligheid, betekenisgeving en relationele dynamiek. Doel: zichtbaar maken hoe AI de onderstroom raakt—angst, hoop, schaamte, macht, afhankelijkheid—zodat transformatie van binnenuit kan plaatsvinden in plaats van via cosmetische adoptie. Relevantie: zonder aandacht voor het sociale weefsel ontstaan defensieve routines, “AI-theater” en stille erosie van vakmanschap, met uitval, cynisme en verlies aan moreel kompas als signaal.

Achtergrond: waarom deze lens

De psychosociale impact van technologie is niet nieuw, maar generatieve AI versterkt drie spanningsvelden. Ten eerste verschuift autoriteit: wie spreekt namens de organisatie—de mens of het model? Ten tweede vervormt tempo de beleving van competentie: versnelling kan ervaren vakmanschap degraderen tot controle-werk. Ten derde verandert de symboliek van controle: algoritmen kunnen de illusie van almacht oproepen, waardoor twijfel en niet-weten worden weggedrukt. In de traditie van **Tavistock** zien we hoe sociale verdedigingen tegen angst (ontkenning, rationalisering, projectie) zich snel organiseren rondom “slimme” systemen. **Argyris** beschrijft hoe defensieve routines leren blokkeren; **Schein** maakt zichtbaar hoe artefacten, waarden en onderliggende aannames vaak uiteenlopen; **Kets de Vries** laat zien hoe leiderschapsneurotiek zich vertaalt in organisatie-schaduwen. **Scharmer’s Theory U** herinnert aan de discipline om te vertragen, te “presencen” en vanuit een ruimer bewustzijn te handelen. **Jung** en **Campbell** bieden taal voor archetypen en schaduw—de heldenreflex van snelle fixes en de verleiding van magisch denken. **Senge** en **Quinn** verbinden dit met leren en culturele verankering; **Hofstede** en **Boonstra** wijzen op context en macht/taal; **Cornelis** en **Wieman** op het creatieve gesprek (creative interchange) als bron van vernieuwing.

Waar het vaak misgaat

- **Identiteitsdiffusie:** “De tool is sneller” wordt een onuitgesproken norm; professionals voelen hun oordeel verschrallen.
- **Schaduw dynamiek:** we projecteren almacht of schuld op “het systeem”, waardoor echte verantwoording verdampt.
- **Morele vermoeidheid:** voortdurende micro-afwegingen (privacy, bias, transparantie) zonder

rituelen voor herstel en zingeving.

- **Techno-stress als verborgen werk:** extra check-werk, context-switching en notificatie-druk, verpakt als efficiëntie.
- **Gebroken leercycli:** fouten worden persoonlijk of politiek; near misses verdwijnen in schaamte.

Theoretische ankers en werkhypothesen

- **Psychodynamisch (Jung, Kets de Vries, Tavistock):** AI maakt latente afhankelijkheid, rivaliteit en redders-daders-slachtofferscripts zichtbaar. Werkhypothese: zonder containment (kaders + gesprek) radicaliseert de onderstroom.
- **Systemisch (Senge, Boonstra, Quinn):** wat je in één team “oplost” keert elders terug als symptoom; bouw daarom feedbacklusen in het hele socio-technische systeem.
- **Cultureel (Schein, Hofstede):** artefacten (dashboards, prompts, policies) moeten sporen met waarden en aannames; anders ontstaat cynisme.
- **Lerend/reflectief (Argyris, Scharmer, Wieman, Cornelis):** double-loop leren vraagt explicitering van aannames, ruimte voor niet-weten en het creatieve gesprek.
- **Archetypisch (Jung, Campbell, Pearson):** herken de verleiding van de held (fix), de wijze (begrenzing), de beschermer (zorg) en de nar (lucht). Zet ze bewust in.

Hoe deze vragenlijst te gebruiken

Zie de uitkomsten niet als oordeel maar als **bedding** voor het gesprek. Leg scores naast Vragenlijst A en zoek spanningsvelden: hoog op techniek, laag op beleving wijst op relationele slijtage; laag op governance, hoog op beleving wijst op kwetsbare idealiteit. Gebruik de resultaten om drie dingen te ontwerpen: 1) rituelen voor reflectie en herstel (blameless reviews mét emotionele debrief), 2) heldere rol- en override-afspraken die autonomie zichtbaar borgen, 3) leerpaden die vakmanschap herwaarderen in mens-AI-co-creatie. Zo ontstaat een sociaal contract waarin waarde, waardigheid en verantwoordelijkheid elkaar versterken.

Toepassingsbereik (12 woorden): Voor HR, OR, leidinggevendenden, teamcoaches en veranderteams die psychosociale AI-impact samen doorgronden.

Aanbevolen bronnen (selectie)

- Argyris, C. *Overcoming Organizational Defenses; Knowledge for Action*.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*.

- Senge, P. *The Fifth Discipline*.
- Scharmer, O. *Theory U; Presence* (met Senge e.a.).
- Kets de Vries, M. *The Leadership Mystique; The Neurotic Organization* (met Miller).
- Tavistock-traditie: Menzies Lyth, A. *Containing Anxiety in Institutions*.
- Jung, C. G. *Collected Works*; Pearson, C. *Awakening the Heroes Within*; Campbell, J. *The Hero with a Thousand Faces*.
- Quinn, R. *Deep Change; The Positive Organization*.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences*.
- Boonstra, J. *Verandermanagement* (diverse edities); Cornelis, A. *De logica van het gevoel*;
- Wieman, H. N. *Man's Ultimate Commitment* (creative interchange); Verhaeghe, P. *Identiteit*.

Tot slot. De menselijke maat is geen “zachte” bijzaak maar een harde voorwaarde voor duurzame prestatie. Deze vragenlijst helpt de onderstromen te lezen en relationele hygiëne te ontwikkelen: duidelijke grenzen, volwassen dialoog, herstelkracht. Dat is de echte performance-winst: een sociaal systeem dat zichzelf kan bijstellen zonder zichzelf te verliezen.

René de Baaij, Van systeem naar betekenis.

Hoe AI de onderstroom van professionals, management leiderschap en cultuur in organisaties verandert.

rene@debaaij.com

ver 111101