

De onbewuste beelden van AI in werk en organisatie

Auteurs: **Hilde van Poeijer, Gertjan van Oldenborgh & Marcel de Groen**

Artificiële intelligentie krijgt een grotere betekenis in het werk van professionals. Benieuwd naar wat professionals voelen, verwachten en vrezen van AI, ook zonder het zichzelf bewust te zijn, onderzochten we dit met behulp van de Social Photo Matrix. Deze actie-onderzoeksmethode kan helpen om die onbewuste betekenissen, emoties en dynamieken rond AI binnen organisaties zichtbaar te maken.

De Social Photo Matrix en het systeem-psychodynamisch perspectief

De Social Photo Matrix is een actie-onderzoekmethode om onbewuste groepsgedachten toegankelijk te maken voor leren, door te werken met foto's en vrije associaties. Het is een participatieve en ervaringsgerichte methode waarmee deelnemers, via associaties op zelfgemaakte foto's, zowel individuele als collectieve betekenissen verkennen (Mersky, 2012). Deelnemers brengen eigen beelden in, die anoniem worden geprojecteerd. Vervolgens wordt er door de groep vrij geassocieerd, en worden terugkerende thema's geïdentificeerd en voorlopige hypotheses geformuleerd. Door deze indirecte benadering via beelden ontstaat een veilige ruimte voor reflectie, waarin emoties, spanningen of angsten die eerder nog geen taal hadden gekregen, zichtbaar en bespreekbaar worden. Christopher Bollas (1987) beschreef dit als "the unthought known": impliciete kennis die aanwezig is, maar nog geen bewuste representatie heeft gevonden.

Vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief is dit van belang omdat organisaties en teams functioneren als emotionele systemen, waarin onbewuste processen voortdurend meespelen in samenwerking, besluitvorming en het omgaan met onzekerheid. Deelnemers zijn zich vaak niet bewust van deze mechanismen, zoals projectie, identificatie, splitsing en afweer, die percepties en gedrag beïnvloeden.

De Social Photo Matrix fungeert als een 'containment'-instrument: het biedt de groep de mogelijkheid om ruwe,

emotionele data te verdragen en te transformeren tot betekenisvolle inzichten. Moustaki (2017) verwijst naar Melanie Klein om het begrip 'containment' te verduidelijken. Zij beschrijft hoe een moeder de gevoelens die haar kind op haar projecteert, in zich opneemt (introjectie), deze probeert te begrijpen en emotioneel te bevatten via 'reverie'. Reverie houdt in dat je bewust opzijzet wat je al denkt te weten en toestaat dat een fase van niet-weten, onzekerheid en verwarring kan ontstaan. Het is een beschikbaar zijn voor wat zich aandient, zonder oordeel. Vervolgens geeft de moeder deze ervaringen in verwerkte vorm terug (communicatie). In een Social Photo Matrix vindt een vergelijkbaar proces plaats. De ingebrachte foto's dragen de onbewuste gevoelens en gedachten van de deelnemers in zich; de groep neemt deze beelden tot zich, verkent ze via vrije associaties, een vorm van collectieve reverie, en komt zo gezamenlijk tot thema's en voorlopige hypotheses.

Beelden, net als dromen of metaforen, dragen onbewuste groepsprocessen in zich. Door gezamenlijk te kijken en te associëren, worden collectieve defensieve mechanismen, projecties en verlangens zichtbaar. Dit kan bijvoorbeeld laten zien hoe professionals omgaan met technologische verandering, onzekerheid of spanning rondom nieuwe rollen en verantwoordelijkheden. Vanuit het perspectief van een organisatieadviseur helpt deze methode niet alleen om te begrijpen wat er onbewust speelt, maar ook om interventies te ontwerpen die aansluiten bij deze emotionele realiteit, in plaats van alleen op rationale, procedurele of ethische aspecten van het werk te focussen.

Het Proeflokaal

Bij het Proeflokaal gebruikten we de Social Photo Matrix om het thema ‘Wat betekent AI voor mijn rol in werk en leven?’ te onderzoeken. We begonnen met de openingsplenaire waar zichtbaar werd hoe verweven werkrelaties vaak zijn met vriendschappen, familiebanden en persoonlijke verhalen. Daarna kregen de deelnemers een introductie over het programma en de werkwijze en gingen zij naar buiten om foto’s te maken die hun eigen beleving of associaties bij AI verbeeldden aan de hand van de vraag: ‘Wat betekent AI voor mijn rol in werk en leven?’

Terug in een filmzaal verzamelden we alle foto’s op het grote scherm en werkten we volgens de centrale fase van de Social Photo Matrix: het gezamenlijk vrij associëren op de beelden, zonder interpretatie, analyse, discussie op debat. Hoewel er tijdens de opening in de verhalen en onderlinge relaties veel menselijke aanwezigheid voelbaar was, lieten de foto’s zelf opvallend weinig mensen zien. Met uitzondering van de lucht en wat bomen was er nauwelijks iets levends te vinden; zelfs de bloemen die werden gefotografeerd bleken kunstbloemen te zijn. Er waren twee foto’s niet goed doorgekomen: foto’s waar mensen op waren afgebeeld... Mogelijk ook betekenisvol dat juiste deze beelden in het digitale proces verloren raakten.

De beelden bestonden voornamelijk uit objecten, constructies en symbolische elementen. Meerdere foto’s toonden religieuze objecten of riepen religieuze associaties op. De lucht kwam in opvallend veel beelden terug. In de stroom van

associaties kwamen gevoelens van nieuwsgierigheid, onzekerheid, hoop en machteloosheid naar voren: gevoelens die zich leken te bewegen onder de oppervlakte van hoe men AI in organisaties beleeft. In kleinere subgroepen zochten de deelnemers naar terugkerende thema’s in de beelden en associaties, en formuleerden zij voorlopige hypotheses over wat deze onderstroom zou kunnen vertellen over AI als fenomeen in organisaties. Het systeem-psychodynamisch perspectief hielp deze ervaringen te duiden: AI werd niet louter als technologie waargenomen, maar als een psychologisch en relationeel fenomeen waarin projectie, identificatie en onbewuste spanning zichtbaar werden.

Emergentie van thema’s en hypotheses

Uit de associaties tekenden zich drie mogelijke overkoepelende thema’s af: (1) verruiming of vernauwing van zicht, (2) de illusie van menselijkheid, en (3) AI als nieuwe religie. In de kleine groepen werkten deelnemers deze thema’s verder uit tot voorlopige hypotheses. Wij hebben deze hypotheses later, als auteurs en begeleiders, opnieuw bekeken en voorzichtig verdiepend geïnterpreteerd vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief, zonder tot definitieve conclusies te komen, maar eerder mogelijke betekenislagen te verkennen die in de onderstroom aanwezig kunnen zijn.

1. Verruiming of vernauwing

Een subgroep bracht de volgende hypothese in: “Zou het zo kunnen zijn dat AI het gevoel geeft dat het je blik verruimd, maar dat het eigenlijk je blik vernauwd?” AI lijkt het zicht van gebruikers te verruimen: informatie wordt sneller verwerkt,

analyses versneld en complexiteit visueel gemaakt. Tegelijkertijd kan deze verruiming paradoxaal genoeg leiden tot een vernauwing van inzicht. Vanuit een psychodynamisch perspectief kan AI functioneren als een defensieve structuur: het vermindert ambiguïteit, maar creëert schijnzekerheid en beperkt de diepgang van interpretatie. AI 'ziet' wat meetbaar is, maar kan betekenis, nuance en emotionele context niet autonoom interpreteren. Zo kan het lijken alsof inzichten van buiten komen, terwijl gebruikers in feite hun eigen input bevestigd zien.

Een deelnemer bracht een ervaring in van een partner die door AI werd aangesproken op zijn specifieke gevoel voor humor. De partner had zelf voorbeelden, voorkeuren en nuances ingebracht in het AI-systeem, en het systeem reageerde vervolgens op een manier die deze persoonlijke stijl leek te 'begrijpen'. Op het eerste gezicht suggereert dit dat AI het blikveld van de gebruiker verruimt: het kan individueel afgestemde interacties produceren en lijkt persoonlijke nuances te herkennen. Vanuit een psychodynamisch perspectief is echter zichtbaar wat er daadwerkelijk gebeurt: de AI reflecteert alleen terug wat er is ingebracht, zonder eigen interpretatie of emotioneel begrip. In organisatorische context betekent dit dat AI context en betekenis niet autonoom genereert. Gebruikers kunnen het gevoel hebben dat inzichten 'van buiten'

komen, terwijl ze in feite hun eigen input bevestigd zien. Dit benadrukt het belang van bewustzijn over aannames, filters en ingebracht materiaal, vooral in situaties waarin persoonlijke voorkeuren, waarden of gevoel een rol spelen.



Afbeelding 1. Ingebracht beeld door een deelnemer van het Proeflokaal

2. De illusie van menselijkheid

AI-systemen bootsen menselijke taal, toon en empathie na, waardoor de illusie van nabijheid ontstaat. In werkelijkheid ontbreekt de relationele dynamiek: projectie, identificatie en affectieve afstemming, essentieel voor interpersoonlijke betekenis, vinden niet plaats. Tegelijkertijd projecteert de mens zijn eigen dynamiek op het systeem, waardoor het functioneert als

een psychodynamisch projectiescherm. “Je krijgt precies terug wat je erin stopt. Dat voelt soms alsof je begrepen wordt, maar eigenlijk praat je vooral met jezelf”, zegt een van de deelnemers. Een andere deelnemer zegt: “Een coach wordt zelf geraakt door wat er speelt en spiegelt dat terug. Die dimensie mis ik bij AI.”

Tijdens de bijeenkomst werd AI aangeduid met persoonlijke voornaamwoorden ('hij', 'mijn beste vriend') en door enkelen als mannelijk ervaren. Dit illustreert menselijke projecties op neutrale systemen en de behoefte aan emotionele nabijheid, identificatie en symbolische veiligheid. In de film *Her* (Jonze, 2013) wordt deze dynamiek op indringende wijze zichtbaar. De hoofdpersoon ontwikkelt een emotionele relatie met een AI-systeem dat menselijke taal, toon en empathie overtuigend nabootst. De interactie wekt de illusie van nabijheid en begrip, maar in wezen ontbreekt de relationele wederkerigheid. De AI kan de mens spiegelen, maar niet geraakt worden; het systeem reageert op patronen, niet op gevoelens. Vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief functioneert AI hier als een psychodynamisch projectiescherm: de mens projecteert verlangens, idealen en relationele behoeften op een niet-menselijke entiteit die die projectie niet kan beantwoorden. Tegelijkertijd wordt de menselijke dynamiek, de behoefte aan

verbinding, erkenning en begrip, op het systeem geprojecteerd. De ervaring van nabijheid is daardoor reëel in beleving, maar illusoir in wezen. De film *Her* laat zien hoe technologie niet alleen cognitieve functies overneemt, maar ook emotionele en relationele ruimtes binnendringt die fundamenteel menselijk zijn.

Een mannelijke consultant gaf aan dat “AI hem net wat groter maakte”, terwijl een vrouwelijke deelnemer zich juist kleiner voelde. Het resultaat was dat hij zijn kritisch-analytisch vermogen, creativiteit en schrijfvaardigheid sterker ging waarderen, terwijl zij het gevoel had zichzelf steeds te moeten bewijzen en meer te moeten laten zien dan een taalmodel. Zij vroeg zich af of AI voor mannen als een soort vliegwiel kan werken, terwijl het voor vrouwen juist als een vertrager fungeert, doordat zij zich op basis van de huidige positie op de werkvloer anders tot AI verhouden. Een recent artikel van de Harvard Business School stelt dat vrouwen zich AI-tools minder snel eigen maken, wat mogelijk het risico van achterstand op de arbeidsmarkt vergroot (Blanding, 2025). Dit laat zien dat AI niet neutraal is, maar ingebed in sociale en organisatorische dynamieken, inclusief ongelijkheden.



Afbeelding 2. Ingebracht beeld door een deelnemer van het Proeflokaal

3. AI als nieuwe religie

Herhaaldelijk verschenen religieuze symbolen in de beelden: kerken, rituelen, lichtval en figuren van verering. Dit suggereert dat AI een quasi-sacrale rol kan innemen: niet als god, maar als autoriteit die houvast, richting en zelfs verlossing lijkt te bieden. Vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief kan dit worden opgevat als een vorm van collectieve overdracht: groepen projecteren macht en veiligheid op een externe entiteit die stabiliteit belooft. Net zoals in klassieke religieuze of politieke contexten, functioneert AI dan als een 'container' voor angsten, verlangens en onzekerheden van de samenleving. Het vaak gehoorde "even kijken wat ChatGPT ervan vindt" illustreert deze dynamiek: AI wordt het moderne orakel, waarbij men verwacht dat rationeel, consistent en objectief antwoord wordt gegeven, zonder twijfel of emotie.

Deze projectie heeft echter een dubbele kant. Enerzijds kan het gevoel van houvast en richting bevorderen, vooral in complexe of chaotische contexten. Anderzijds kan het leiden tot passiviteit en afhankelijkheid: door de autoriteit aan AI toe te schrijven, worden persoonlijke reflectie en kritisch denken ondermijnd. De psychodynamische dynamiek van idealisering en projectie kan zo een vicieuze cirkel creëren waarin mensen steeds minder geneigd zijn om eigen oordelen te vormen, terwijl AI onterecht als neutrale of ultieme waarheid wordt gezien. Een deelnemer zegt daarover; "AI voelt soms als mijn grootste vriend, maar tegelijk ook als mijn grootste vijand. En ik vraag me af hoeveel macht ik eigenlijk weggeef."

Discussie

De exploratie van AI via de Social Photo Matrix laat zien dat AI in organisaties meer is dan een technologisch instrument: het is ingebed in psychologische processen, onbewuste dynamieken en systeemgedrag. De drie thema's: verruiming of vernauwing van zicht, de illusie van menselijkheid, en AI als nieuwe religie, illustreren hoe AI fungeert als spiegel, projectiescherm en potentiële autoriteit. Vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief beïnvloedt AI interacties door onbewuste processen zoals projectie, identificatie en defensieve mechanismen. Het biedt richting alleen binnen de grenzen van wat de gebruiker zelf heeft ingebracht; het vraagt daarom voortdurend bewustzijn van de menselijke aannames, waarden en perspectieven die de interactie sturen. Zonder dit bewustzijn lijkt AI betekenis te creëren, terwijl het in werkelijkheid vooral onze eigen betekenisvolle kaders terugkaatst. De sacrale rol en autoriteit die AI krijgt



Afbeelding 3. Ingebracht beeld door een deelnemer van het Proeflokaal

toebedeeld benadrukken het belang van kritisch bewustzijn. Door deze dynamiek te erkennen, kan AI worden benut als hulpmiddel in plaats van als autoriteit, waardoor autonomie, reflectie en kritisch denken behouden blijven. De bijeenkomst en het onderzoek zelf laten zien dat ook onderzoekers nooit volledig neutraal zijn. De keuze voor de locatie van het Proeflokaal heeft waarschijnlijk bijgedragen aan de beleving en duiding van het thema. Het filmhuis ligt pal naast de Eusebiuskerk, een plek doordrongen van geschiedenis en symboliek, terwijl op het plein een groot kunstwerk herinnert aan Operatie Market Garden, een symbool van strijd, herstel en wederopbouw. Deze omgeving kan onbewust associaties van macht, verlossing en hernieuwde opstanding in de beelden en interpretaties van AI hebben versterkt. Dit benadrukt dat onderzoekscontext onvermijdelijk meewerkt aan interpretaties en in dit geval mogelijk onbewuste projecties richting sacrale of machtige beelden van AI heeft gestimuleerd.

De sacrale rol en autoriteit die AI krijgt toebedeeld benadrukken het belang van kritisch bewustzijn.

Een concreet voorbeeld van de dynamiek tussen mens en AI is ons gebruik van AI bij het schrijven van dit artikel. Het systeem ondersteunde ons bij structureren, formuleren van suggesties en taalgebruik, maar de inhoudelijke betekenis, de interpretatie van de beelden en de systemisch-psychodynamische analyse kwamen volledig van ons. Dit laat zien wat ook tijdens het Proeflokaal zichtbaar werd: AI kan spiegelen en ondersteunen, maar kan geen autonome betekenis genereren; het blijft een instrument dat menselijke interpretatie en context nodig heeft.

Conclusie

We kunnen voorzichtig stellen dat AI in organisaties een dubbelzinnige rol speelt. Het kan het zicht verruimen, patronen herkennen en processen versnellen, maar tegelijkertijd kan het inzichten vernauwen, menselijke dynamiek simuleren en collectieve overdrachten van macht en zekerheid activeren. De Social Photo Matrix maakte zichtbaar dat deze effecten

geworteld zijn in onbewuste processen, en dat reflectie, kritisch bewustzijn en menselijke interpretatie cruciaal blijven om AI effectief en verantwoord in te zetten. Voor praktijk en onderzoek betekent dit dat AI niet alleen als instrument kan worden beschouwd: het is een psychologisch en systemisch fenomeen dat vragen oproept over werkidentiteit, samenwerking en leiderschap. Het gebruik van visuele en participatieve methoden kan helpen om deze onbewuste processen te verkennen, de menselijke maat te bewaren en de complexiteit van organisaties beter te begrijpen.

De ervaring van dit Proeflokaal laat zien dat technologie zowel uitdaging als mogelijkheid biedt: het nodigt uit tot reflectie, creativiteit en kritische dialoog, maar vereist menselijke aanwezigheid om betekenis te genereren en te toetsen.

Kortom: AI is een instrument, maar ook een spiegel van menselijke en organisatorische dynamiek. Adviseurs en organisatiekundigen moeten deze dubbele rol erkennen en methoden ontwikkelen die zowel technische als psychologische dimensies adresseren. Zonder deze reflectie blijft AI een tool die bestaande patronen versterkt in plaats van verrijkt.

AI is een instrument, maar ook een spiegel van menselijke en organisatorische dynamiek.

Literatuur

- Blanding, M. (2025) *Women are avoiding AI. Will their careers suffer?* In Working Knowledge Harvard Business School.
- Bollas, C. (1987). *The shadow of the object: Psychoanalysis of the unthought known*. London: Free Association Books.
- Jonze, S. (Director). (2013). *Her* [Film]. United States: Annapurna Pictures.
- Mersky, M. (2012). *The Social Photo Matrix: A method for working with collective imagery and unconscious group processes*.
- Moustaki, E. (2017). *Containment, reverie and the group*.

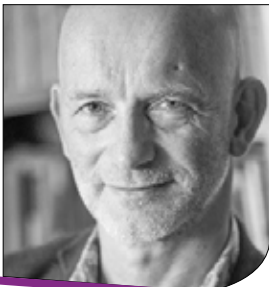
NieuweKaders is een bureau dat mensen, teams en organisaties begeleidt identiteit en leiderschapsvraagstukken, via coaching, meerdaagse programma's en incompany-aanbod op maat, in organisaties met maatschappelijke betekenis: juist daar waar de druk hoog is en het werk ertoe doet. Gevestigd in Arnhem, landelijk werkzaam.



Hilde van Poeijer is eigenaar, senior coach en consultant bij NieuweKaders. Met eerdere advies- en leiderschapsrollen binnen HRD bij de politie begeleidt zij professionals, leiders en teams bij ontwikkel- en leiderschapsvraagstukken binnen onderwijs, politie en zorg vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief, met aandacht voor bewuste en onbewuste processen.



Gertjan van Oldenborgh is eigenaar, coach, consultant bij WorkInContext, programmaleider, coach en consultant bij de Universiteit Utrecht en coach/consultant bij NieuweKaders. Hij werkt op het snijvlak van persoon, rol en organisatie, met bijzondere aandacht voor bewuste en onbewuste processen en het impliciete in organisaties.



Marcel de Groen is eigenaar, senior coach en consultant bij NieuweKaders, met een achtergrond in kunst en onderwijs. Hij begeleidt individuen, teams en organisaties bij het innemen van hun rol in werk en maatschappij, persoonlijk en scherp, met kunst als werkvorm. Momenteel ontwikkelt hij het programma Levenswerk voor professionals in de overgang naar niet werken.