



Nieuw perspectief

*Nieuw perspectief voor organisaties en mensen in
de snel veranderende wereld*

Voorwoord

Ik merk dat het een uitdaging is om duurzaam succesvol te zijn in een wereld die voortdurend in verandering is. Een verandering op veel vlakken in de maatschappij, wat vragen oproept over de impact op zowel mensen als organisaties. Tijdens een van de vele discussies met experts, merkte Rob Warburg op dat we een 'nieuw perspectief' nodig hebben: een richting waarin zowel mensen als organisaties kunnen groeien. Dit perspectief stelt ons in staat om toekomstgericht te denken in plaats van vast te blijven zitten in de uitdagingen van vandaag.

De ontwikkeling van dit perspectief is gebaseerd op een brede verzameling van kennis en inzichten uit boeken, artikelen en rapporten, ondersteund door de efficiëntie van AI-gestuurde analysemethoden zoals ChatGPT. Hoewel dit werk geen definitieve waarheid claimt, biedt het een richting en duiding van mogelijke ontwikkelingspaden. De inhoud is mede gevormd door inspirerende gesprekken met experts zoals Benno Rijkema, Ton Post, Ilse Arts, Rob Warburg en Wiemer Kuik, evenals anderen die zich met dit vraagstuk bezighouden.

Met dit document wil ik een bijdrage leveren aan de dialoog en verdere ontwikkeling van dit perspectief.

Jan van Rouwendal
Meppel, 17 februari 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1 Inleiding.....	5
1.1 Geopolitiek.....	5
1.2 Duurzaamheid.....	5
1.3 AI-technologie.....	5
1.4 Jongeren.....	5
1.5 Vragen.....	6
2 De mens.....	7
2.1 Domesticeren en overleven.....	7
2.2 Opruimen valse identiteit	7
2.3 Authentieke mens.....	7
2.4 Transformatie in mensbeeld	7
2.5 Bewustzijn.....	8
2.6 Talenten	8
2.7 Drijfveren	8
2.8 Conclusie.....	8
3 Disruptieve ontwikkelingen.....	10
3.1 Onrust in wereldorde.....	10
3.2 De spiegel van AI	10
3.3 Duurzaamheid knelt.....	11
3.4 Generaties komen samen	11
3.5 Conclusie.....	11
4 De nieuwe mens.....	13
4.1 Angst als raadgever.....	13
4.2 Uit de comfortzone	13
4.3 Bewustwording is key	13
4.4 De emotie rollecoaster.....	13
4.5 Growth mindset	14
4.6 Conclusie.....	14
5 De nieuwe organisatie.....	15
5.1 Van traag naar snel en flexibel.....	15
5.2 AI als mens	15
5.3 Holocratie.....	15
5.4 Gedoe als aanjager.....	16
5.5 Leiderschap	16

Nieuw perspectief

5.6	Willen en kunnen	16
5.7	Begeleiding.....	17
5.8	Conclusie	17
6	Nieuw perspectief voor organisaties en de mensen	18
6.1	Van ego naar talent.....	18
6.2	Van controle naar dynamiek.....	18
6.3	Gedoe als aanjager.....	18
6.4	Jongeren.....	19
6.5	Conclusie	19
7	Literatuurlijst.....	20

1 Inleiding

We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een fundamentele verandering van tijdperk. Dit manifesteert zich in wereldwijde geopolitieke verschuivingen, de snelle opkomst van AI-technologie en de toenemende urgentie van duurzaamheidsuitdagingen. Deze ontwikkelingen leiden tot een onzekere toekomst waarin organisaties zich moeten transformeren tot flexibele en inclusieve entiteiten om relevant te blijven. Een nieuw perspectief is noodzakelijk, waarbij flexibiliteit, leiderschap, samenwerking en zowel sociale als technologische innovatie centraal staan. Vooral jongeren wijzen de weg: zij zijn minder geneigd zich te conformeren aan organisaties die uitsluitend gericht zijn op rendement en efficiëntie, en verkiezen werk dat bijdraagt aan maatschappelijke en ecologische impact (Rotmans, 2025).

1.1 Geopolitiek

De mondiale machtsverhoudingen ondergaan ingrijpende veranderingen, gedreven door economische crises, technologische revoluties en geopolitieke spanningen. Groeiende polarisatie binnen en tussen landen, gevoed door ideologische tegenstellingen en desinformatie, dwingt samenlevingen tot herpositionering. Autoritaire regimes stellen democratische structuren op de proef, terwijl internationale allianties verschuiven. In dit instabiele speelveld rijst de vraag hoe organisaties en individuen zich hierop kunnen aanpassen en welke strategische samenwerkingen noodzakelijk zijn (Een geopolitiek kompas voor NL: een kantelende wereldorde? , 2025).

1.2 Duurzaamheid

De exploitatie van natuurlijke hulpbronnen heeft het ecologische evenwicht verstoord en dwingt de mensheid tot een heroverweging van productie en consumptie. Duurzaamheid is niet langer een keuze, maar een noodzaak om zowel de ecologische balans als de economische stabiliteit op lange termijn te waarborgen. De transitie naar duurzame bedrijfsmodellen vereist fundamentele aanpassingen binnen organisaties en sectoren. De kernvraag blijft: is de samenleving bereid de noodzakelijke structurele veranderingen door te voeren om een leefbare toekomst te garanderen (Klimaatverandering en gevolgen, 2025).

1.3 AI-technologie

De menselijke drang tot innovatie heeft geleid tot de ontwikkeling van generatieve AI, die autonoom functioneert en in toenemende mate cognitieve taken overneemt. De volgende fase betreft de opkomst van Artificial General Intelligence (AGI), met het potentieel om op elk intellectueel vlak de mens te overtreffen. Deze ontwikkelingen roepen existentiële vragen op: wat blijft de unieke rol van de mens wanneer AI intelligentietaken overneemt? Binnen organisaties dwingt dit vraagstuk tot een herdefiniëring van menselijke waarde en inzet (Arts, 2024)

1.4 Jongeren

Jongeren hechten steeds meer belang aan betekenisvol werk en kiezen organisaties die zich richten op maatschappelijke en ecologische impact (Rotmans, 2025). Dankzij een open opvoedingsstijl en hun vertrouwdheid met digitale technologieën, excelleren zij in sociale en technologische innovatie. Dit botst echter met traditionele, hiërarchische structuren en verouderde bedrijfsmodellen gericht op winst. Organisaties die deze vernieuwingskracht benutten, vergroten hun wendbaarheid en toekomstbestendigheid (Bontekoning, 2025).

1.5 Vragen

Traditionele structuren komen onder druk te staan, terwijl de noodzaak tot flexibiliteit en innovatie groeit. Tegelijkertijd brengt de snelle ontwikkeling van AI een identiteitsvraagstuk met zich mee: welke unieke waarde behoudt de mens als technologie steeds meer taken overneemt? (Arts, 2024).

Daarnaast speelt de jongere generatie een belangrijke rol in deze verschuiving. Zij verlangen naar organisaties die niet alleen gericht zijn op winst, maar ook op positieve impact en sociale innovatie (Bontekoning, 2025). Deze ontwikkelingen hebben directe implicaties voor de rol van de mens binnen organisaties. Dit vraagt om een herdefiniëring van het mensbeeld en een nieuw perspectief op de toekomst van werk, onderwijs en organisatievormen.

Om deze transformatie beter te begrijpen, onderzoeken we de volgende kernvragen:

1. Wat is het huidige mensbeeld en wat is onze volgende evolutionaire stap?
2. Welke disruptieve ontwikkelingen hebben impact op de mens?
3. Hoe groeit de mens naar een nieuwe rol in organisaties?
4. Hoe groeit een organisatie naar een inclusief, innovatief en wendbaar systeem?

Deze vragen worden onderzocht binnen de bredere context van wereldwijde trends, met een specifieke focus op de impact op Nederlandse organisaties en werknemers.

2 De mens

“Wat is het huidige mensbeeld en wat is onze volgende evolutionaire stap?”

2.1 Domesticeren en overleven

Vanaf de geboorte wordt de mens gevormd door overtuigingen, regels en verwachtingen die binnen de samenleving heersen. Deze sociale conditionering vindt plaats via ouders, scholen, religie en cultuur en plaatst de mens in een beperkende ‘mentale box’ (Ruiz, 1997). Daarnaast ontwikkelt ieder individu overlevingsmechanismen als reactie op pijnlijke ervaringen en trauma’s in de vroege kindertijd. Deze mechanismen leiden tot destructieve emoties zoals angst, schaamte, schuld en boosheid, die voortkomen uit onverwerkte pijn uit het verleden (Bosch, 2001).

De combinatie van sociale conditionering en overlevingsmechanismen creëert een valse identiteit, herkenbaar als angst, oordelen, beperkende overtuigingen en innerlijke kritiek (Ruiz, 1997). Dit ego-gedrag functioneert grotendeels onbewust en beïnvloedt ons handelen. Vaak worden onze reacties getriggerd door emoties, terwijl we denken bewust te handelen; in werkelijkheid wordt tot wel 95% van onze beslissingen onbewust genomen (Bosch, 2001).

2.2 Opruimen valse identiteit

Aanvankelijk werd het ego beschouwd als een noodzakelijke ‘manager’ met een zekere mate van intelligentie (Freud, 1923), maar inzichten tonen aan dat het kan worden afgebouwd. De mens beschikt over een ‘veto’ op triggers, waardoor oude, automatische reacties kunnen worden opgeruimd (Bosch, 2001). Methoden zoals PSYCH-K en EMDR kunnen helpen om overtuigingen en trauma’s in het onderbewuste op te lossen (Williams, 1999) (Shapiro, 2018). Ook door bewuste oefening, zoals het vermijden van aannames en het ontwikkelen van onberispelijkheid, kan de invloed van conditionering afnemen (Ruiz, 1997).

Het overstijgen van het ego is echter een complexe en confronterende uitdaging. Het ego functioneert als een autonoom mechanisme dat streeft naar controle en bestaanszekerheid, waardoor het zichzelf noodzakelijk en onmisbaar acht (Tolle, 1999). Het voedt zich met angst en veroorzaakt innerlijke conflicten zoals zelftwijfel en piekeren (Ruiz, 1997). Dit verzet tegen bewustwording maakt het afbouwen van het ego een intensief proces (Tolle, 1999).

2.3 Authentieke mens

De media en geschiedenisboeken leggen vaak nadruk op geweld en egoïsme, wat ons mensbeeld vertekent (Bregman, 2019). Dit draagt bij aan de perceptie dat het ego een onveranderlijk onderdeel van de menselijke natuur is. Door het overstijgen van het ego kan de mens echter evolueren naar een authentieke staat, gekenmerkt door innerlijke rust, emotionele balans en diepere verbindingen met anderen (Ruiz, 1997) (Bosch, 2001). Deze authentieke staat is voor iedereen bereikbaar en stelt ons in staat in het ‘nu’ te leven, in plaats van ons vast te klampen aan verleden of toekomst (Tolle, 1999).

2.4 Transformatie in mensbeeld

Het westerse denken is grotendeels gebaseerd op een materialistisch en lineair oorzaak-gevolgmodel, waarin de mens als een voorspelbare biologische machine wordt gezien (Arts, 2024).

Dit mensbeeld wordt onderwezen in curricula, zoals in het VWO-examen Filosofie, waar Descartes' dualisme centraal staat (Examens, 2025).

Kwantumfysica biedt echter een ander perspectief: Einstein toonde aan dat materie en energie onlosmakelijk verbonden zijn, en experimenten bewijzen dat ons denken invloed uitoefent op de werkelijkheid (Bryson, 2003). Dit ondermijnt het strikte materialisme en opent de deur naar een meer holistische benadering waarin bewustzijn niet uitsluitend gebonden is aan het brein (Van Lommel, 2007). Desondanks blijft de dominante wetenschappelijke en medische visie de mens beschouwen als een biologisch mechanisme, waarbij niet-materiële ervaringen zoals talenten, intuïtie en spirituele belevingen als onrealistisch worden beschouwd (van Rouwendal, 2014).

2.5 Bewustzijn

De mens is uniek door zijn vermogen tot bewustzijn: het vermogen om de wereld waar te nemen, te begrijpen en zich bewust te zijn van zijn eigen bestaan (Bewustzijn, 2025). Dit bewustzijn stelt ons in staat om waarden en ethiek te ontwikkelen, structuren te bouwen en kennis over te dragen aan toekomstige generaties. Het vermogen tot abstract denken, verbeelding en creatieve expressie maakt de mens tot een transformerende kracht in de samenleving (Harari, 2011).

2.6 Talenten

Het westerse onderwijs richt zich voornamelijk op aangeleerde vaardigheden (nurture) en meet succes aan de hand van prestaties en IQ. Dit negeert de aangeboren vermogens (nature) van mensen, zoals talenten en intuïtieve gaven, die vaak onontdekt blijven (Robinson, 2009). Talent is een natuurlijk vermogen, zoals moeiteloos taal leren, een uitzonderlijk geheugen, visionaire gaven of een diepe verbinding met natuur en anderen (van Rouwendal, 2014).

Het ego heeft een ambivalente relatie met talenten: enerzijds wil het controle en bescherming, anderzijds kan het talenten vervormen door ze te misbruiken of te onderdrukken uit angst voor afwijzing (Ofman, 1992). Dit leidt tot innerlijke conflicten en onderdrukking van unieke menselijke kwaliteiten (van Rouwendal, 2014).

2.7 Drijfveren

Maslow stelde dat de menselijke behoeften zich ontwikkelen in een hiërarchie: van overleven en veiligheid tot sociale verbondenheid, waardering en zelfontplooiing. In 1971 voegde hij zelftranscendentie toe als zesde en hoogste niveau: het overstijgen van het ego en het bijdragen aan een groter geheel. Dit omvat altruïsme, spirituele groei en een diep besef van verbondenheid met de wereld. In deze staat ervaart de mens zichzelf als één met het universum (Maslow, 1971).

2.8 Conclusie

De mens bezit een intrinsiek potentieel voor bewustzijn, creativiteit en diepere verbindingen. Echter, sociale conditionering en overlevingsmechanismen leiden tot de vorming van een ego dat deze natuurlijke vermogens onderdrukt. Dit ego fungeert als een onbewust sturend mechanisme, dat angst en onzekerheid in stand houdt.

Het is mogelijk om het ego te overstijgen door bewuste inspanning en methodieken. Dit proces is uitdagend, omdat het ego zich verzet tegen verandering. Het leidt tot een staat van innerlijke rust, emotionele balans en een verhoogde gevoeligheid voor intuïtie en creativiteit. Zelftranscendentie,

Nieuw perspectief

zoals door Maslow beschreven, vormt de hoogste stap in deze evolutie: een staat waarin de mens zijn unieke talenten volledig benut en zich verbonden voelt met een groter geheel.

3 Disruptieve ontwikkelingen

“Welke disruptieve ontwikkelingen hebben impact op de mens?”

3.1 Onrust in wereldorde

De Verenigde Staten blijft de dominante wereldmacht, maar China is uitgegroeid tot de tweede grootste economie en India volgt met een snelle economische groei. Daarnaast ontwikkelen middelgrote landen zoals Turkije, Brazilië en Saoedi-Arabië onafhankelijke machtsposities. Hierdoor versnipperd de mondiale machtsbalans, waarbij staten niet langer handelen op basis van ideologie, maar primair uit economische en strategische overwegingen. Afhankelijkheden worden gebruikt als machtsmiddel, terwijl flexibele, tijdelijke samenwerkingen hand in hand gaan met protectionisme.

Spanningen nemen toe: cyberaanvallen, desinformatiecampagnes en economische sancties worden vaker ingezet als strategische wapens. De dreiging van militaire conflicten tussen China en de VS groeit. Voor Europa komt oorlog dichterbij door de situatie in Rusland en het Midden-Oosten. Tegelijkertijd blijft de EU militair zwak en is de VS niet langer een betrouwbare veiligheidsgarantie (Nederland in een fragmenterende wereldorde, 2024).

De Europese economie kampt met een achterblijvende productiviteitsgroei en een sterke afhankelijkheid van China en de VS voor grondstoffen en technologie. Dit maakt de EU kwetsbaar en beperkt haar vermogen tot technologische innovatie (The future of European competitiveness: A competitiveness strategy for Europe, 2024). De EU streeft naar meer autonomie en een inhaalslag op innovatie door minder regulering en gerichte AI-investeringen (Een EU-kompas voor herstel van het concurrentievermogen en duurzame welvaart, 2025). De uitvoering hiervan wordt echter belemmerd door trage besluitvorming, interne verdeeldheid en een cultuur waarin regeldruk moeilijk te verminderen is (Ronner, 2024).

3.2 De spiegel van AI

AI weerspiegelt de mens: het bevat kennis, maar ook vooroordelen, fouten en ethische dilemma's die voortkomen uit de data van de mens zelf. De biases, hallucinaties en privacyproblemen van AI zijn niet louter technologische kwesties, maar weerspiegelen alles wat de mens is. AI bevat sporen van collectieve conditionering, sociale normen en culturele overtuigingen evenals mechanismen van angst, pijn en trauma. AI roept daarmee fundamentele vragen op over menselijke verantwoordelijkheid en ethische kaders.

De rol van AI blijft afhangen van menselijke intenties. Het volgt onze instructies en patronen, wat impliceert dat de toepassing van AI wordt bepaald door de keuzes die individuen en organisaties maken. Bewustwording van deze wederkerige relatie is essentieel om AI verantwoord te integreren, waarbij supervisie, transparantie en ethische overwegingen centraal moeten staan (Arts, 2024).

AI ontwikkelt zich in een exponentieel tempo. Nieuwe modellen verdubbelen jaarlijks en investeringen in generatieve AI nemen explosief toe (Maslej, N. et al., 2024). Vooral routinematige en analytische taken worden geautomatiseerd, wat een grote impact heeft op sectoren zoals financiële dienstverlening, retail, productie en logistiek. Tegelijkertijd groeit de vraag naar menselijke expertise in technologie, onderwijs en gezondheidszorg (The future of jobs report 2025, 2025). In Nederland zal 72% van de werknemers in de commerciële dienstverlening en goederenproductie te maken krijgen met baanverschuivingen (Waar werken de meeste mensen?, 2025).

3.3 Duurzaamheid knelt

Klimaatverandering wordt versterkt door de toename van broeikasgassen, zonneactiviteit en natuurlijke fenomenen zoals vulkaanuitbarstingen en meteorietinslagen. De gemiddelde temperatuur wereldwijd is in 130 jaar met 1°C gestegen, in Nederland zelfs met 1,7°C. Dit heeft gevolgen voor biodiversiteit, weerpatronen en volksgezondheid (Klimaatverandering en gevolgen, 2025).

Internationale afspraken uit 2015 streefden naar een CO₂-reductie van 49% in 2030 ten opzichte van 1990. Nederland ambieerde een koplopersrol in de energietransitie, met een klimaatneutrale economie in 2050 als doelstelling (Klimaatakkoord Nederland, 2019). Echter, politieke onzekerheid en bezuinigingen hebben de voortgang afgeremd, waardoor Nederland achterloopt op de gestelde doelen (Klimaat- en Energieverkenning 2024, 2024).

De EU balanceert tussen duurzaamheid en economische belangen. Terwijl sommige landen klimaatmaatregelen versoepelen, is de algemene tendens dat duurzaamheidsbeleid niet ten koste mag gaan van economische groei en concurrentiekracht (Een EU-kompas voor herstel van het concurrentievermogen en duurzame welvaart, 2025). Het uittreden van de VS uit het klimaatakkoord onder Trump verscherpt deze uitdaging (Kersverse president Donald Trump stap opnieuw uit klimaatakkoord van Parijs, 2025).

3.4 Generaties komen samen

Millennials en Generatie Z hechten groot belang aan duurzaamheid, sociale gelijkheid en ethisch technologisch gebruik. Ze streven naar betekenisvol werk dat aansluit bij hun persoonlijke waarden en passen zich snel aan technologische ontwikkelingen aan (Deloitte Global 2024 Gen Z en Millennial Survey: Nederland, 2024). Ze leven volgens Maslows hogere behoeften, gericht op creativiteit, persoonlijke groei en maatschappelijke impact (Maslow, 1971). Toch blijven zij bezorgd over economische onzekerheid, politieke instabiliteit en de ethische implicaties van technologie (Bontekoning, 2025).

Generatie X, die momenteel veel leiderschapsposities bekleedt, heeft een pragmatische, resultaatgerichte benadering. De implementatie van AI en innovatie valt onder hun verantwoordelijkheid, wat onzekerheid met zich meebrengt vanwege de snelheid van verandering en de dreiging van baanverlies (Deloitte Global 2024 Gen Z en Millennial Survey: Nederland, 2024).

Om een effectieve samenwerking tussen generaties te waarborgen, is een flexibeler leiderschapsmodel nodig. Dit vereist een open houding ten opzichte van de verwachtingen van jongere generaties en de integratie van innovatie en duurzaamheid in de kernstrategie van organisaties.

3.5 Conclusie

Machtsverschuivingen leiden tot instabiliteit, waarbij economische en strategische belangen steeds vaker ideologische verbondenheden vervangen. Europa kampt met economische en technologische achterstand en interne verdeeldheid. AI verandert de arbeidsmarkt fundamenteel door routinematig werk over te nemen, wat leidt tot een noodzaak voor continue aanpassing en bijscholing. De urgentie van klimaatbeleid wordt ondermijnd door politieke en economische prioriteiten, wat de

Nieuw perspectief

energietransitie vertraagt. Jongere generaties zijn beter voorbereid op verandering, maar ervaren spanningen binnen traditionele organisatiestructuren en leiderschapstijlen.

Om te navigeren door deze ontwikkelingen zijn aanpassingsvermogen, bewustwording en een evenwichtige benadering van technologie, economie en ecologie essentieel. De mate waarin individuen en organisaties zich kunnen aanpassen, zal bepalend zijn voor hun toekomstbestendigheid.

4 De nieuwe mens

“Hoe groeit de mens naar een nieuwe rol in organisaties?”

4.1 Angst als raadgever

De opkomst van AI met cognitieve vermogens die het menselijk brein kunnen overtreffen, confronteert ons met een fundamentele verschuiving in zelfbeeld en werkstructuren (Arts, 2024). De mogelijkheid dat AI-taken overneemt, roept existentiële vragen op over de rol van de mens in de economie en samenleving. Angst voor baanverlies, verlies van inkomen en sociale status versterken gevoelens van onzekerheid. Daarnaast heeft werk niet alleen een economische functie, maar biedt het ook zingeving en zelfontplooiing (Maslow, 1971).

Naast technologische ontwikkelingen dragen economische instabiliteit en duurzaamheidsvraagstukken bij aan een toenemend gevoel van onzekerheid. Dit verlies van controle activeert overlevingsmechanismen zoals vechten, vluchten of ontkennen (Bosch, 2001). In organisaties uit zich dit in weerstand tegen verandering, ontkenning van AI's impact en een rigiditeit in traditionele werkstructuren. Protesten tegen innovatie en een krampachtige verdediging van bestaande systemen zijn symptomen van deze collectieve angst.

4.2 Uit de comfortzone

In de westerse wereld hebben rationalisme, wetenschap en materialisme de plaats ingenomen van spiritualiteit en traditionele zingevingsstructuren. Dit heeft geleid tot een focus op consumptie en technologische vooruitgang als vervanging voor diepere betekenisgeving (Harari, 2011). De mens is gewend aan een comfortzone waarin stabiliteit en herhaling centraal staan, wat leidt tot een fixed mindset en weerstand tegen verandering (Carol Dweck, 2025).

De snelheid waarmee AI zich ontwikkelt, in combinatie met machtsverschuivingen in de wereld, dwingt ons deze comfortzone te verlaten (Rotmans, 2025). Deze transitie verloopt via een rouwproces waarin we afscheid nemen van traditionele werkstructuren en ons vertrouwde zelfbeeld als werkende mens (Harari, 2011).

4.3 Bewustwording is key

Door de snelheid van ontwikkelingen ontbreekt vaak een volledig begrip van de implicaties. Disrupties worden gefragmenteerd of gekleurd gecommuniceerd, wat leidt tot een gevoel van desoriëntatie. Om effectief met deze veranderingen om te gaan, is bewustwording noodzakelijk: inzicht in de werking van AI en de impact op de arbeidsmarkt (The Prosci ADKAR Model, 2025).

Daarnaast is het van belang de werking van de overlevingsmechanismen te begrijpen en te doorbreken. Gedrag patronen zoals ontkenning, boosheid, onderhandelen en depressie zijn fases die noodzakelijk zijn om acceptatie te bereiken en uit de comfortzone te stappen (Rouwverwerking, 2025).

4.4 De emotie rollecoaster

De confrontatie met verandering roept initiële weerstand op. De mens reageert vaak met ontkenning, vasthoudend aan het bestaande werk- en mensbeeld. Dit wordt gevolgd door boosheid, voortkomend uit het gevoel van controleverlies over welvaart, positie en identiteit. In deze fase is

het essentieel een veilige ruimte te creëren voor het uiten van emoties, zonder directe oplossingen af te dwingen. Het doorbreken van cognitieve en emotionele isolatie door middel van gesprekken met collega's of coaches draagt bij aan acceptatie (Rouwverwerking, 2025).

De onderhandelingsfase kenmerkt zich door pogingen om bestaande structuren deels in stand te houden. Hier is het nodig om realistische verwachtingen te scheppen over de onvermijdelijkheid van verandering. Dit leidt uiteindelijk tot het besef dat er geen weg terug is, gevolgd door gevoelens van verlies en onzekerheid. Zonder de juiste ondersteuning kan deze fase leiden tot langdurige depressieve gevoelens, wat het belang van begeleiding en een perspectief op de toekomst benadrukt (Bosch, 2001).

4.5 Growth mindset

Een duurzame transformatie vereist dat individuen hun unieke, aangeboren vermogens zoals drijfveren, talenten en creativiteit herontdekken. Door deze vermogens te erkennen en te benutten, kan een vernieuwd zelfbeeld ontstaan dat aansluit bij de veranderende rol van de mens in organisaties (van Rouwendal, 2014).

Dit vraagt om een growth mindset: de bereidheid om flexibel in te spelen op technologische en economische veranderingen en AI als ondersteunende factor te integreren in werkprocessen (Carol Dweck, 2025). Een omgeving waarin medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten in lijn met organisatieveranderingen, vergroot betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Jongere generaties, die al actief zoeken naar betekenisvol werk, kunnen hierbij als voorbeeld dienen voor oudere medewerkers (Bontekoning, 2025).

Medewerkers hebben begeleiding nodig in deze transformatie. Organisaties moeten ruimte creëren voor samenwerking, kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling. De implementatie van AI, het volgen van trends en omgaan met weerstanden zijn hierin belangrijke pijlers. Door deze aanpak zullen medewerkers zich ook sterker verbonden voelen met de organisatie en haar maatschappelijke functie.

4.6 Conclusie

Het idee dat ons brein en onze intelligentie ons uniek maken, wordt doorbroken, wat leidt tot een existentiële heroriëntatie. We worden uit onze westerse individualistische comfortzone gedrukt, wat gevoelens van angst, onzekerheid en weerstand oproept. Deze emoties manifesteren zich in organisaties via ontkenning, boosheid, onderhandelen, depressie en uiteindelijk aanvaarding.

Door de snelheid van deze ontwikkelingen ervaren veel medewerkers een gebrek aan perspectief en controle. Disrupties worden gefragmenteerd waargenomen, waardoor ze overweldigend lijken. Het antwoord op deze onzekerheid is bewustwording: begrijpen wat er gebeurt, hoe dit ons beïnvloedt en hoe we kunnen inspelen op de veranderende realiteit.

De toekomst ligt in het ontwikkelen en benutten van onze unieke menselijke vermogens en talenten. Dit vraagt om een overgang van een fixed naar een growth mindset en het opruimen van overlevingsmechanismen en beperkende overtuigingen. Dit proces vereist begeleiding en collectieve organisatie, waarbij jongere generaties een leidende rol kunnen spelen.

5 De nieuwe organisatie

“Hoe groeit een organisatie naar een inclusief, innovatief en wendbaar systeem?”

5.1 Van traag naar snel en flexibel

Organisaties die niet in staat zijn om zich aan te passen aan het nieuwe tijdperk, lopen het risico hun bestaansrecht te verliezen (Rotmans, 2025).

Historisch gezien zijn organisaties ingericht op procesoptimalisatie, efficiënte verdienmodellen en hiërarchische managementstructuren (Deloitte Global 2024 Gen Z en Millennial Survey: Nederland, 2024). Dit model bood stabiliteit en voorspelbaarheid, maar blijkt onvoldoende wendbaar in een tijdperk waarin flexibiliteit en innovatie bepalend zijn. Besluitvormingsprocessen verlopen traag door meerdere goedkeuringslagen, en medewerkers hebben beperkte inspraak in hun taken, wat de creativiteit en het eigenaarschap vermindert. Bovendien bemoeilijken vastgelegde procedures en complexe verantwoordelijkheidsketens organisatorische veranderingen (Liebert, 2020).

Een transitie naar een dynamisch en adaptief organisatiemodel is noodzakelijk. Dit model moet autonomie en samenwerking bevorderen, waarbij medewerkers zelfstandig werken, maar tegelijkertijd bijdragen aan het grotere geheel. In tegenstelling tot traditionele hiërarchische structuren, waarin macht top-down stroomt, is een wendbare organisatie nodig. Een holarchisch model dat technologische vooruitgang en snelle marktontwikkelingen omarmt (Arts, 2024).

5.2 AI als mens

Een veelvoorkomende misvatting is dat AI een geavanceerde automatiseringstechnologie is die top-down moet worden geïntegreerd in bestaande processen. AI functioneert echter niet als een enkelvoudige taakuitvoerder, maar als een zelfstandige intelligentie die menselijk handelen ondersteunt en versterkt. Wanneer AI wordt benaderd als een samenwerkingspartner in plaats van een geautomatiseerd systeem, kan het de effectiviteit en productiviteit binnen organisaties aanzienlijk verhogen.

Bovendien is AI een vorm van 'citizen automation', wat betekent dat eindgebruikers AI direct kunnen toepassen zonder tussenkomst van programmeurs of IT-specialisten (Kuik, 2025). AI-tools worden steeds toegankelijker en vereisen creatief gebruik. Dit vraagt om een cultuur waarin medewerkers worden gestimuleerd om AI-vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen in hun werk. Dit kan niet top-down worden opgelegd; het vereist ruimte voor experimenteren en leren. Medewerkers moeten zelf hun taken kunnen verbeteren en transformeren, waarbij onbeperkte opleidingsmogelijkheden en een open leerklimaat essentieel zijn (Liebert, 2020).

5.3 Holocratie

Een organisatiemodel dat flexibiliteit en innovatie optimaal faciliteert, is de holocratie. In dit model werken medewerkers niet met vaste functies, maar met dynamische rollen die zij flexibel aanpassen aan veranderende behoeften. Teams bepalen zelfstandig hun doelen en bevoegdheden, en nemen beslissingen zonder afhankelijk te zijn van centrale goedkeuring door management.

In plaats van hiërarchische besluitvorming, werken holocratische organisaties met gedecentraliseerde bestuursprocessen waarin verantwoordelijkheden worden gedeeld en geoptimaliseerd. Governance- en tactische vergaderingen zorgen ervoor dat teams snel kunnen

reageren op ontwikkelingen. Dit verhoogt de wendbaarheid en verlaagt de bureaucratische druk, waardoor medewerkers zich meer kunnen richten op waardecreatie en innovatie (Liebert, 2020).

5.4 Gedoe als aanjager

Wanneer organisaties hun oorspronkelijke leidende principes niet langer adequaat kunnen naleven, ontstaat er interne spanning, zichtbaar in symptomen zoals conflicten, roddels, cynisme en afschuifgedrag. Dit zijn signalen van een disbalans binnen de organisatie.

Vaak wordt geprobeerd dit gedrag te bestrijden door interventies op individueel niveau of het verwijderen van specifieke medewerkers. Dit biedt slechts een tijdelijke oplossing, omdat de onderliggende systemische oorzaken onopgelost blijven. Organisaties moeten erkennen dat deze spanningen voortkomen uit onduidelijke machtsverhoudingen, gebrek aan eigenaarschap of verouderde structuren (Stam & Hoogenboom, 2020).

Door open gesprekken te voeren en deze spanningen constructief te benaderen, kunnen organisaties het gedoe benutten als katalysator voor verandering. Leaders spelen hierin een belangrijke rol door het voorbeeld te geven en proactief de dialoog aan te gaan. Dit versterkt de betrokkenheid van medewerkers en legt een solide fundament voor transitie (Rijkema & Oegema, 2024).

5.5 Leiderschap

De transitie vraagt om een vernieuwde vorm van leiderschap. Traditionele hiërarchische leiderschap stijlen, gericht op controle en autoriteit, maken plaats voor een coachende en faciliterende rol. Leaders ondersteunen teams bij het nemen van beslissingen in plaats van deze zelf te dicteren. Zij creëren een omgeving van vertrouwen, waarin medewerkers de ruimte krijgen om hun potentieel te benutten en zelfstandig te handelen (Liebert, 2020).

Daarnaast moeten leaders zich bezighouden met het herkennen en begeleiden van onderliggende spanningen. Dit vereist een balans tussen het erkennen van individuele behoeften en het bewaken van de organisatiedoelen. Ook moeten zij de leidende principes van de organisatie uitdragen en waar nodig interventies plegen om groei en verandering te faciliteren (Rijkema & Oegema, 2024).

5.6 Willen en kunnen

De implementatie van een flexibel organisatiemodel brengt uitdagingen met zich mee. De afschaffing van traditionele managementstructuren kan leiden tot rolverwarring en een gebrek aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden. Voor leaders maakt de gedecentraliseerde aanpak risicomangement complexer. Leaders en medewerkers die gewend zijn aan hiërarchische structuren, kunnen moeite hebben met de overstap naar zelfsturing. Jongeren zullen juist gedijen in zo'n nieuwe structuur, omdat die past bij hun normen en waarden.

Een succesvolle transitie vereist een doordachte voorbereiding, duidelijke afspraken en een open mindset binnen de organisatie. Daarnaast is het essentieel om te bepalen of de organisatie en haar leaders bereid en in staat zijn om deze verandering te realiseren. Dit bepaalt de snelheid en haalbaarheid van de transitie (Liebert, 2020).

5.7 Begeleiding

Continu leren en persoonlijk ontwikkelen is een voorwaarde voor succes. Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen op het gebied van AI, de marktontwikkelingen en hun eigen zijn. Dit vraagt om een cultuur waarin talentontwikkeling en het aanpassen van rollen centraal staan. Aangezien verandering gepaard gaat met onzekerheid, is er begeleiding nodig voor rouwverwerking, zodat medewerkers daarna hun talenten optimaal kunnen benutten.

Mentorschap en coaching kunnen bijdragen aan een open werkcultuur waarin transparantie en onderlinge steun de norm zijn. Niet alle medewerkers zullen in staat of bereid zijn deze verandering te maken. Leaders moeten dit tijdig herkennen en op een humane wijze begeleiden. Een onzorgvuldige aanpak kan leiden tot interne spanningen en de effectiviteit van de transitie ondermijnen (Stam & Hoogenboom, 2020).

5.8 Conclusie

De klassieke hiërarchische organisatievormen die in het verleden gericht waren op winstoptimalisatie, zijn niet langer voldoende in dit tijdperk. AI-technologie maakt het mogelijk dat medewerkers hun eigen werk verbeteren en transformeren. Dit vereist een organisatie die zichzelf continu opnieuw uitvindt, waarin technologische innovatie en menselijke ontwikkeling samengaan.

De overgang naar een holocratisch model stelt medewerkers in staat om in dynamische rollen te werken, aangepast aan de behoeften van de organisatie en de markt. Dit stimuleert autonomie, eigenaarschap en innovatie wat de jongeren zal aanspreken. Tegelijkertijd brengt deze transformatie emotionele en organisatorische uitdagingen met zich mee. Gedoe kan worden ingezet als aanjager van verandering, mits leiders het erkennen en effectief begeleiden.

Het succes van deze transitie hangt af van de bereidheid en het aanpassingsvermogen van zowel medewerkers als leiders. Het vraagt om een open mindset, introspectie en de juiste begeleiding.

6 Nieuw perspectief voor organisaties en de mensen

“Wat is het nieuwe perspectief voor organisaties en de mensen?”

Organisaties en medewerkers kunnen niet langer vertrouwen op oude structuren en moeten evolueren naar een nieuw perspectief. Dit vraagt om een paradigmaverschuiving: van controle naar dynamiek, van hiërarchie naar zelforganisatie en van ego-gedreven gedrag naar talentontwikkeling en erkennen van de jongeren.

6.1 Van ego naar talent

De klassieke organisatiecultuur werd grotendeels gevormd door structuren die hiërarchie, controle en voorspelbaarheid benadrukten. In deze systemen hield het ego de mens gevangen in patronen van zekerheid en behoudzucht. Echter, in een wereld waarin flexibiliteit en innovatie centraal staan, is het essentieel om de beperkende invloed van het ego te overstijgen en ruimte te maken voor intrinsieke talenten.

Talentontwikkeling wordt het nieuwe fundament van organisaties. Mensen worden aangemoedigd om hun unieke capaciteiten te ontdekken en te benutten, waarbij samenwerking en creativiteit worden gestimuleerd. Dit vereist een cultuur waarin continue groei en aanpassingsvermogen worden gewaardeerd boven starre functieomschrijvingen en traditionele carrièrepaden.

6.2 Van controle naar dynamiek

De toekomst vraagt om organisaties die niet alleen wendbaar zijn, maar ook in staat zijn zichzelf voortdurend opnieuw uit te vinden. Dit betekent een verschuiving van rigide managementstructuren naar dynamische, zelforganiserende teams die opereren op basis van gedeelde waarden en doelen. Holocratische structuren bieden hierbij een oplossing, waarbij beslissingen niet langer top-down worden opgelegd, maar organisch en adaptief tot stand komen.

AI speelt hierin een sleutelrol als katalysator voor verandering. Door AI niet te zien als een bedreiging, maar als een integraal hulpmiddel dat repetitieve taken automatiseert en strategische inzichten biedt, kunnen organisaties hun menselijke kapitaal vrijmaken voor innovatie en creatie. Dit vereist echter een bewuste en ethische implementatie van AI, waarbij menselijk toezicht en verantwoording centraal staan.

6.3 Gedoe als aanjager

Organisaties die in transitie zijn, ervaren vaak spanningen en weerstand. Dit wordt vaak gezien als een obstakel, maar kan juist fungeren als een motor voor verandering. Gedoe binnen organisaties, zoals conflicten, onzekerheid en weerstand, zijn signalen van een systeem dat zoekt naar een nieuw evenwicht.

Leiderschap in deze context betekent niet langer het onderdrukken van weerstand, maar het omarmen ervan. Door constructieve dialogen te voeren, transparantie te bevorderen en medewerkers actief te betrekken bij veranderingsprocessen, kunnen organisaties hun eigen groeiplan omzetten in een versneller van innovatie en ontwikkeling.

6.4 Jongeren

Generatie Z en Millennials hechten veel waarde aan betekenisvol werk, duurzaamheid en flexibiliteit. Jongere generaties verwachten een inclusieve werkomgeving waarin samenwerking en persoonlijke ontwikkeling centraal staan. Ze gedijen in omgevingen waar autonomie en eigenaarschap worden gestimuleerd en waar zij actief kunnen bijdragen aan maatschappelijke verandering.

Door jongeren een actieve rol te geven in besluitvorming en strategievorming, kunnen organisaties profiteren van hun frisse perspectieven en innovatieve denkwijzen. Dit vraagt echter om een cultuurverandering waarin jong talent wordt erkend en serieus genomen.

6.5 Conclusie

Het nieuwe perspectief voor organisaties en de mens draait om de transitie naar een dynamisch, adaptief en inclusief systeem. Dit vraagt om een fundamentele herziening van hoe we werken, organiseren en samenwerken.

De toekomst ligt in een wereld waarin talent en creativiteit centraal staan in plaats van functie en hiërarchie. Al wordt ingezet als een ondersteunende kracht, niet als een vervanging van menselijk potentieel. Leiderschap verschuift van controle naar faciliteren en inspireren. Organisaties ontwikkelen zich tot netwerken van samenwerking, waarin wendbaarheid en innovatie de kern vormen.

Door jongeren een actieve rol te geven in besluitvorming en strategievorming, kunnen organisaties profiteren van hun frisse perspectieven en innovatieve denkwijzen. Dit vraagt echter om een cultuurverandering waarin jong talent wordt erkend en serieus genomen.

Door deze transitie te omarmen, kunnen organisaties niet alleen overleven, maar floreren in een wereld die continu in beweging is. De sleutel tot succes ligt in het vermogen om aan een toekomst te werken, waarin mens en technologie harmonieus samenwerken.

7 Literatuurlijst

- Arts, I. (2024). *Over de ontwikkeling van Artificial Intelligence*. Almere.
- Bewustzijn*. (2025, 02 08). Opgehaald van Wikipedia, de vrije encyclopedie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Bewustzijn>
- Bontekoning, A. (2025, 2 8). *Een onderzoek naar generatieverschillen en hun effecten*. Opgehaald van Aart Bontekoning en generations: <https://www.aartbontekoning.com/nl/publicaties-boeken/generaties-in-organisaties->
- Bosch, I. (2001). *Illusies: Over bevrijding uit de doolhof van destructieve emoties*. Archipel.
- Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen: Een nieuwe geschiedenis van de mens*. De Correspondent.
- Bryson, B. (2003). *A short history of nearly everything*. Broadway Books.
- Carol Dweck*. (2025, 2 14). Opgehaald van Wiki: <https://scotttjeffrey.com/change-your-fixed-mindset/>
- (2024). *Deloitte Global 2024 Gen Z en Millennial Survey: Nederland*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- (2025). *Een EU-kompas voor herstel van het concurrentievermogen en duurzame welvaart*. Europese Unie.
- Een geopolitiek kompas voor NL: een kantelende wereldorde?*. (2025, 2 6). Opgehaald van Clingendael Spectator: <https://spectator.clingendael.org/nl/publicatie/een-geopolitiek-kompas-voor-nl-een-kantelende-wereldorde>
- Examens, C. v. (2025). *Syllabus Filosofie VWO 2025*.
- Freud, S. (1923). *The ego and the id*. Hogarth Press.
- Harari, Y. N. (2011). In *Sapiens: A brief history of humankind*. Harvill Secker.
- Kersverse president Donald Trump stapt opnieuw uit klimaatakkoord van Parijs*. (2025, 1 20). Opgehaald van Nu: <https://www.nu.nl/verkiezingen-vs/6343007/kersverse-president-donald-trump-stapt-opnieuw-uit-klimaatakkoord-van-parijs.html?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- (2024). *Klimaat- en Energieverkenning 2024*. Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- (2019). *Klimaatakkoord Nederland*. Rijksoverheid.
- Klimaatverandering en gevolgen*. (2025, 2 6). Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/gevolgen-klimaatverandering>
- Kuik, W. (2025). *Generative AI Workshop: van vergezicht naar dagelijkse bedrijfsrealiteit*.
- Liebert, T. (2020). *Holacracy as a new approach to new product development in IT industry – Case study*. ZN PSL OiZ.
- Maslej, N. et al. (2024). *AI Index Report 2024*. Stanford, CA: tanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Viking Press.
- (2024). *Nederland in een fragmenterende wereldorde*. Den Haag.: WRR.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Servire.
- Rijpkema, B., & Oegema, P. (2024). *Gedoe als groeiversneller*. Boom.
- Robinson, K. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. Viking.
- Ronner, i. (2024, 10 7). *Von der Leyen maakt belofte vermindering regeldruk voor bedrijven niet waar*. Opgehaald van Brusselse nieuwe: <https://brusselsenieuwe.nl/von-der-leyen-maakt-belofte-vermindering-regeldruk-voor-bedrijven-niet-waar/>
- Rotmans, J. (2025, 2 8). *Jan Rotmans*. Opgehaald van <https://janrotmans.nl/>
- Rouwverwerking*. (2025, 2 9). Opgehaald van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Rouwverwerking>
- Ruiz, D. M. (1997). *The four agreements: A practical guide to personal freedom*. Amber-Allen Publishing.

- Shapiro, F. (2018). Eye movement desensitization and reprocessing (EMDR) therapy: Basic principles, protocols, and procedures. Eye movement desensitization and reprocessing (EMDR) therapy: Basic principles, protocols, and procedures.
- Stam, J. J., & Hoogenboom, B. (2020). Met de stroom mee: Systemisch leiderschap . Het Noorderlicht.
- (2024). *The future of European competitiveness: A competitiveness strategy for Europe*. European Commission.
- (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.
- The Prosci ADKAR Model*. (2025, 2 10). Opgehaald van Prosci:
<https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Tolle, E. (1999). De kracht van het nu: Een gids voor spirituele verlichting. AnkhHermes.
- Van Lommel, P. (2007). Eindeloos bewustzijn: Een wetenschappelijke visie op de bijna-dood ervaring. Ten Have .
- van Rouwendal, J. (2014). De wonderlijke wereld van je talenten. Piramidions.
- Waar werken de meeste mensen?* (2025, 2 9). Opgehaald van CBS:
<https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2022/waar-werken-de-meeste-mensen/>
- Williams, R. M. (1999). PSYCH-K... The missing piece/peace in your life. PSYCH-K Centre International.