



Benno Rijpkema

Wortels van de mist

Een unieke
onderzoeksmethode
voor het blootleggen van
onderstromen in teams en
organisaties

*Wat zie je niet waar je
wel naar op zoek bent?*





It Foardek 25
8447 EJ Heerenveen
(06) 51 31 10 19

mail@bennorijkkema.nl
www.bennorijkkema.nl

Symptomen bestrijden?

Daar doe ik niet aan...!

“Ik help ondernemers die het lastig hebben en de oplossing niet meer zien. Zodat ik ze kan ondersteunen naar een onderneming waar werkplezier weer de boventoon voert en successen behaald worden met en voor de klanten”.

In deze brochure leg ik je graag uit hoe de unieke onderzoeksmethode *Wortels van de mist* bij kan dragen aan rust en focus in jouw team of organisatie.

Door inzet van deze methodiek ben ik in staat om in korte tijd een ongrijpbare materie - de onderstromen van een bedrijfscultuur - in beeld te brengen. Zoals veel van mijn opdrachtgevers zeggen na dit onderzoek:

“Er is geen ontsnappen meer aan.”

De methodiek is gestoeld op de systeemleer. In deze brochure ga ik hier kort op in. Ik heb ook een filmpje gemaakt met een uitleg van de bril op organisatiesystemen. [Bekijk het filmpje via deze link.](#)

Mocht je na het lezen van deze brochure nog vragen hebben, of je wilt dit onderzoek uit laten voeren binnen jouw team of organisatie, neem dan snel [contact met mij op.](#)

Warme groet,
Benno Rijkkema

Korte introductie op systemisch kijken naar organisaties

Als mens zijn we maar van zo'n 1-5% bewust van de dingen die we denken en doen. Maar liefst 95-99% vindt dus totaal onbewuste plaats. Het zijn de dingen die jouw gedrag automatisch sturen en waarvan jij je totaal niet bewust bent. Voor een persoon is dat al lastig genoeg. Maar stel je eens voor dat er meerdere mensen zijn die zo onbewust gestuurd worden.

95-99% van het gedrag dat mensen laten zien in teams en organisaties is ook volledig onbewust gedrag. Het gedrag van mensen in het systeem (team of organisatie) is erop gericht om het systeem in leven te houden. Om dit te kunnen, balanceren de mensen (onbewust) continu tussen behoudkracht en veranderkracht.

Behoudkracht

De behoudkracht is intern gericht. Het gaat over samenhang, stabiliteit, loyaliteit, identiteit en erbij horen. De behoudkracht is sterk gericht op het wortelen van de organisatie: hoe sterker de wortels van de organisatie zijn, hoe steviger de organisatie staat. Met stevige wortels kan zelfs een flinke storm getrotseerd worden.

Veranderkracht

De veranderkracht komt van buiten op het systeem af. Het zorgt voor instabiliteit, innovatie, vernieuwing, groei, aanpassen en afscheid nemen. Voorbeelden van veranderkracht zijn nieuwe wetgeving, een pandemie en een nieuwe concurrent op de markt.

Balans tussen behoud- en veranderkracht

Een gezonde organisatie schommelt altijd tussen de behoud- en veranderkracht. Wanneer er teveel behoudkracht is, keert het systeem naar binnen en gaat het uit verbinding met de omgeving. De organisatie ademt dan niet meer en zal uiteindelijk afsterven. Wanneer een systeem teveel bezig is met veranderkracht, raken de wortels van het systeem los en zal het systeem ook afsterven.

Om het afsterven te voorkomen zorgen (onbewuste) systeemkrachten ervoor dat mensen in het systeem *in dienst genomen worden* om te overleven. Zij zullen zich dan vooral richten op de tegenpool: verander- of behoudkracht.

Een gezond systeem is in permanente uitwisseling met zijn omgeving én leeft stevig vanuit de wortels. Wanneer een systeem ongezond is ontstaan allerlei

symptomen die erop duiden dat sprake is van een onbalans (zie de mistwolk van problemen in de kruin van de boom).

In de systeemleer zijn problemen daarom geen echte problemen maar signaallampen om te duiden dat er sprake is van onbalans. Bij onbalans zijn de wortels van de organisatie onvoldoende verbonden en verankerd om de juiste voeding te geven aan het organisatiesysteem.

De wortels van het organisatiesysteem

De diepste wortel is het *Bestaansrecht*. Wanneer het bestaansrecht onvoldoende is, heeft geen enkel systeem een overlevingskans.

Pas als er een duidelijk bestaansrecht is, kunnen mensen (maar ook diensten/producten, leveranciers, financiers, etc.) zich hiermee verbinden. *Binding* is hiermee de tweede wortel. Wanneer iets of iemand niet meer bijdraagt, vervalt de binding en hoort dus niet meer bij het systeem.

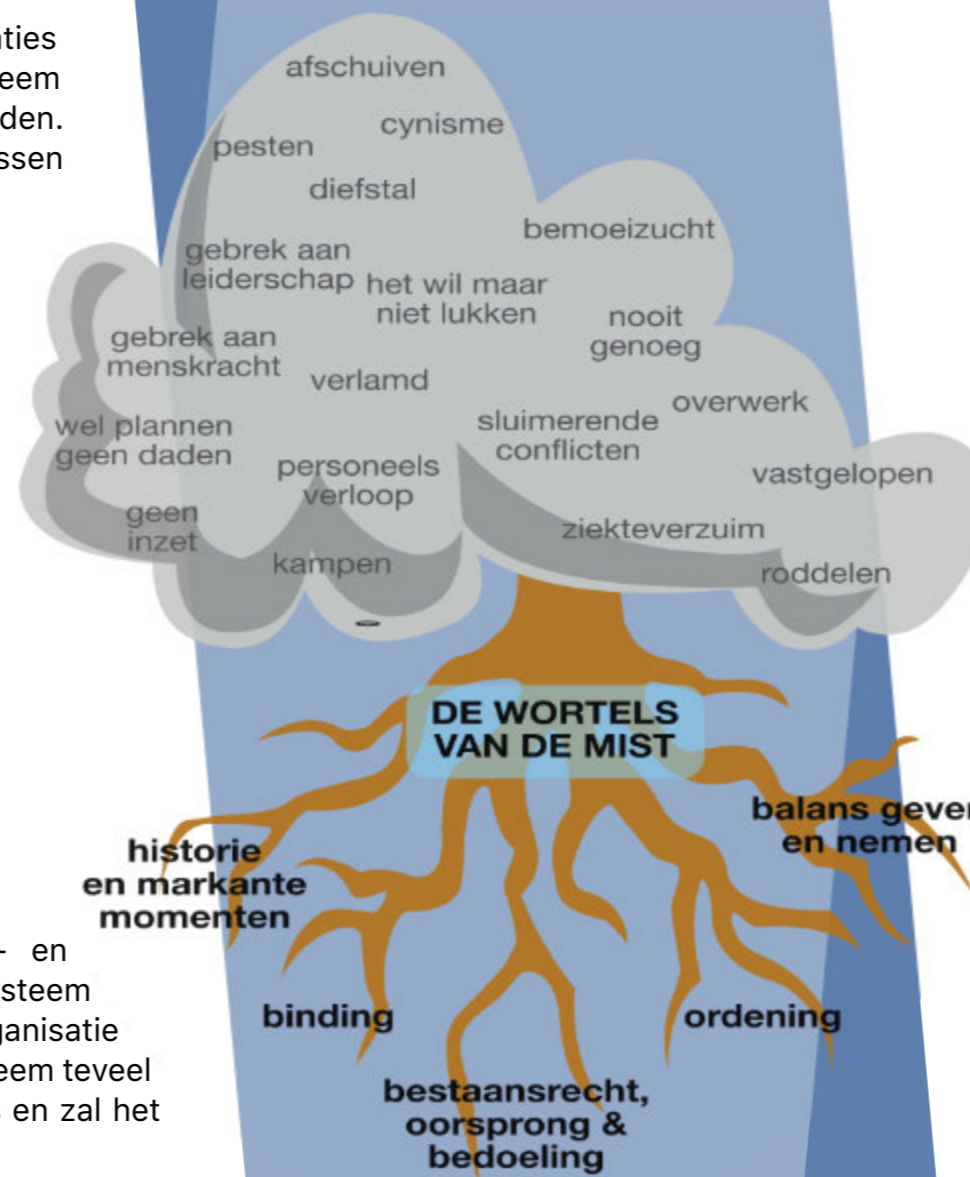
Hoe meer iets of iemand bijdraagt aan het bestaansrecht, hoe hoger het komt in de ordening. Alle plekken in de ordening moeten vol worden genomen en erkent door alles binnen het systeem. Ordening is hiermee de derde wortel.

De organisatie had niet kunnen bestaan zonder de historie en alle markante momenten (positief en negatief). Het is daarom belangrijk deze historie te erkennen voor de bijdrage die ze heeft gehad aan het organisatiesysteem van nu. *Historie en markante momenten* is de vierde wortel.

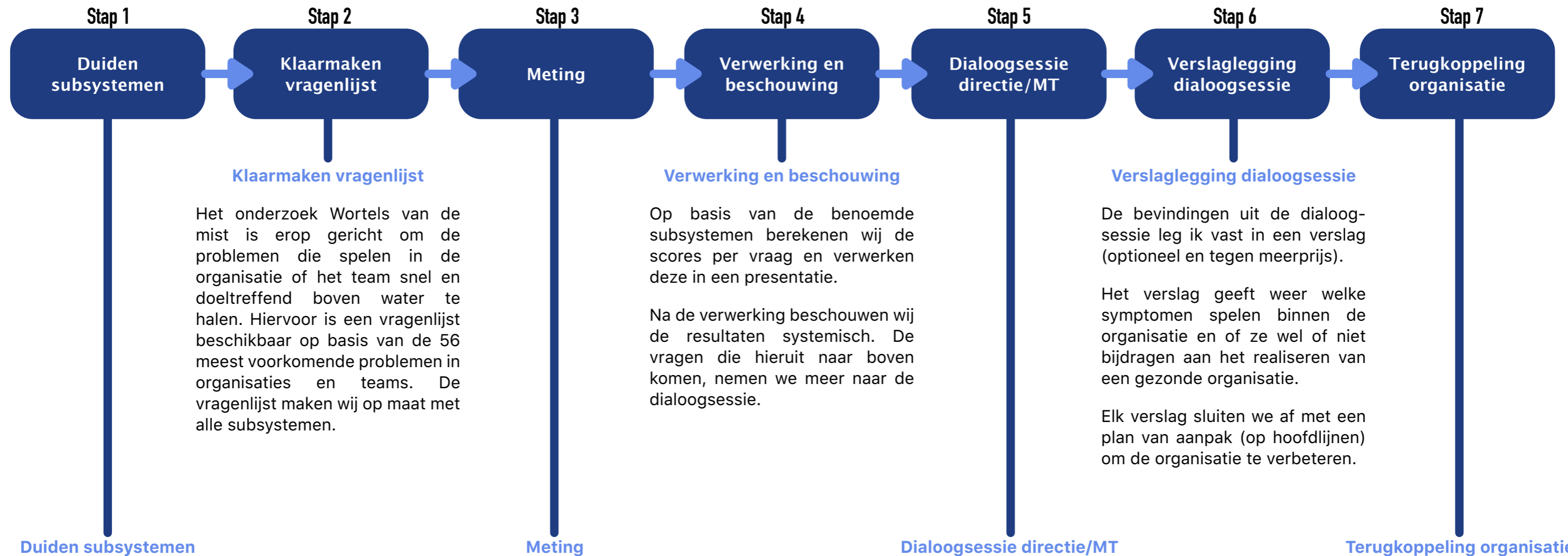
De laatste wortel is de *Balans tussen nemen en geven*. Een gezond systeem is in goede balans tussen nemen en geven. Wanneer teveel wordt genomen, haakt de gever af omdat hij/zij niet meer kan geven. Maar wanneer teveel wordt gegeven, ontstaat een schuldpositie bij de ontvanger die hij/zij nooit kan voldoen. In dit geval zal de ontvanger de verbinding verbreken om zich te bevrijden van de schuldpositie.

Zo binnen, zo buiten

Een organisatiesysteem bestaat uit subsystemen (afdelingen, teams). Symptomen die spelen binnen subsystemen, spelen veelal ook in het grotere systeem. Maar problemen (symptomen) die spelen in de omgeving van het systeem, spelen vaak ook in het organisatiesysteem zelf. Bij systemisch kijken naar organisaties is het dus van belang om continu in en uit te zoomen en zo de onderliggende overlevingspatronen te kunnen duiden.



Opzet onderzoek Wortels van de mist™



Om tijdens de dialoogsessie het juiste gesprek te kunnen voeren, is het noodzakelijk om te kunnen duiden waar in de organisatie bepaalde problemen voordoen.

Voorbeelden van subsystemen zijn leeftijdsgroepen, dienstjaren, afdelingen, ordeningpositie, man/vrouw, boven/onder, etc.

Deze subsystemen worden bevestigd in het onderzoek, mits de anonimiteit geborgd is.

Klaarmaken vragenlijst

Het onderzoek Wortels van de mist is erop gericht om de problemen die spelen in de organisatie of het team snel en doeltreffend boven water te halen. Hiervoor is een vragenlijst beschikbaar op basis van de 56 meest voorkomende problemen in organisaties en teams. De vragenlijst maken wij op maat met alle subsystemen.

We sturen de vragenlijst (via een link) naar alle medewerkers met het verzoek deze voor een bepaalde datum in te vullen.

In verband met de AVG vragen wij de organisatie zelf de vragenlijst met een begeleidende tekst te versturen. Wij kunnen helpen bij het opstellen van de brief.

Verwerking en beschouwing

Op basis van de benoemde subsystemen berekenen wij de scores per vraag en verwerken deze in een presentatie.

Na de verwerking beschouwen wij de resultaten systemisch. De vragen die hieruit naar boven komen, nemen we meer naar de dialoogsessie.

De resultaten van het onderzoek bespreek ik met de directie, MT en/of team. Ik sta stil bij de gewenste situatie wanneer de organisatie *in control* is. Dit vormt de meetlat om te kunnen duiden of een resultaat wel of niet bijdraagt aan het realiseren van een gezonde organisatie.

Het doel is om te achterhalen welke gedragspatronen de symptomen veroorzaken, waar zij een oplossing voor zijn en of ze bijdragen aan het realiseren van een gezonde organisatie.

Verslaglegging dialoogsessie

De bevindingen uit de dialoogsessie leg ik vast in een verslag (optioneel en tegen meerprijs).

Het verslag geeft weer welke symptomen spelen binnen de organisatie en of ze wel of niet bijdragen aan het realiseren van een gezonde organisatie.

Elk verslag sluiten we af met een plan van aanpak (op hoofdlijnen) om de organisatie te verbeteren.

De terugkoppeling van het onderzoek wordt altijd gedaan door het management van de organisatie. Ik kan op verzoek ondersteuning bieden tijdens de presentatie.

Terugkoppeling organisatie

Het vervolg: Systemisch Transitie Management

Wanneer het onderzoek Wortels van de mist is afgerond, heeft de directie en het management haarscherp in beeld welke symptomen van onbalans in de organisatie aanwezig zijn (punt A). Ook is een eerste beeld gecreëerd wat de gewenste situatie is (punt B). In punt B is de organisatie weer helemaal in control, heeft een perfecte balans tussen behoud- en veranderkracht en is stevig verbonden met de systeemwortels. Wat dit concreet betekent wordt uitgewerkt in de dialoogsessie (stap 5).

Om de verandering op gang te brengen, is het van belang om voor alle betrokken partijen in beeld te brengen wat de pro's en contra's zijn voor de gewenste verandering (ster 1). Deze stap brengt de pijn in beeld wat er gebeurt als de verandering niet slaagt, maar ook het verlangen als de verandering wel slaagt. Beide krachten zijn nodig om de verandering op gang te brengen. De eerste kracht is een 'weg van de pijn' reactie, de tweede is een aantrekkelijk perspectief wat aantrekt.

De verandering verloopt in twee sporen: de bedrijfskundige verandering en de systemische transitie. De bedrijfskundige verandering gaat over het aanpassen van bijvoorbeeld de structuur, processen, overlegstructuren, strategieën, etc. De systemische transitie gaat over het doorbreken van ongewenste gedragspatronen en het eigen maken van nieuwe gewenste gedragspatronen.

Systemische transitie

Deze transitie verloopt in vier stappen. In de *loslaat* fase worden oude patronen losgelaten die niet meer bijdragen aan het organisatiesysteem. Dit is een pijnlijke fase die gepaard gaat met terugvallen in oud gedrag. Wanneer patronen daadwerkelijk zijn losgelaten - en de nieuwe patronen zijn nog niet

eigen gemaakt - verkeer je in *niemandslaan*. Je kunt niet terugvallen op oude patronen, maar je hebt ook nog geen nieuwe. Er treedt een vacuüm op die veel vragen oproept en buikpijn creëert. Deze fase wordt afgesloten met een 'big bang' (ster 2).

Deze explosie van energie is nodig om de behoudkracht (terug naar af) te doorbreken en door te stoten naar de *creatie* fase. Deze fase kenmerkt zich door een enorm potentieel aan veranderkracht. In deze fase is het belangrijk om de focus te houden op B, omdat de creatie makkelijk kan ontsporen in zaken die niet bijdragen aan het bereiken van punt B.

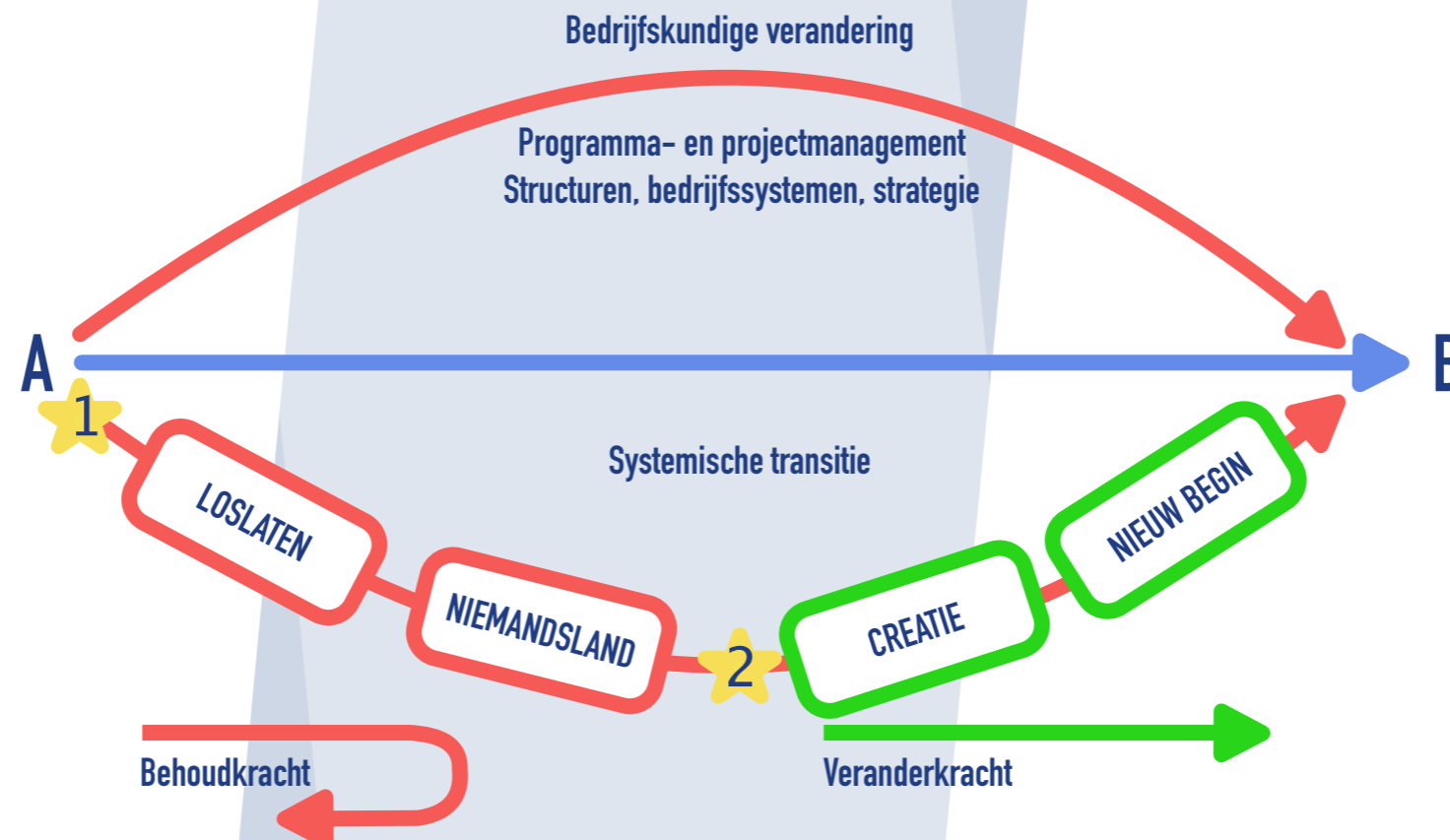
Aan het einde van deze fase begint de hoge energie wat neer te dalen en worden de ontstane pareltjes geborgd in nieuwe gedragspatronen. Wanneer iedereen binnen de organisatie aanbeland is bij deze fase - niet iedereen gaat even snel - is B bereikt. Desgewenst kan doorgedaan worden naar een volgende verandering, punt C.

Het spreekt voor zich dat beide sporen elkaar kunnen versterken door bedrijfskundige veranderingen samen te laten gaan met interventies die bijdragen aan de systemische transitie.

Mijn rol bij transitie management

Mensen die in staat zijn om voldoende afstand te bewaren tot het organisatiesysteem, kunnen snel gedragspatronen herkennen. Mijn rol bij deze veranderingen is dan ook aan de zijlijn: *betrokken op afstand*. Ik coach en ondersteun directie, management en medewerkers bij het doorbreken van de gedragspatronen en het vol nemen van hun rol in het systeem.

Ik neem geen verantwoordelijkheid over van de leiders. Het is mijn doelstelling de kennis zoveel mogelijk over te dragen, zodat het organisatiesysteem ook na mijn vertrek in staat is bij te sturen bij het ontstaan van nieuwe symptomen.



Heb je vragen of wil je aan de slag met jouw organisatie of team?

Heb je nog vragen over de aanpak en wat ik voor jou en je organisatie kan betekenen, bel of mail mij gerust. Ik ben bereikbaar via onderstaande gegevens:

Bezoek- en postadres:

It Foardek 25

8447 EJ Heerenveen

(06) 51 31 10 19

mail@bennorijkema.nl

www.bennorijkema.nl

Wil je eerst weten hoe de organisatie of het team ervoor staat? Doe dat eens de *gratis* [webscan van de organisatie](#). Of klik op de button om direct een kennismakingsgesprek met mij te plannen.

Plan je
kennismakingsgesprek

De brochure is opgesteld in opdracht van:

