



**BennoRijkema.nl**

facilitator van transformatie

# Herstellen van haperende verbindingen in organisaties

Een unieke aanpak voor het  
oplossen van problemen  
in teams en organisaties.



# Symptomen bestrijden?

**Daar doe ik niet aan...!**

*“Ik herstel de verbinding in teams en organisaties, zodat professionals met gedeelde inspiratie samenwerken aan gezamenlijk succes.”*

Deze brochure is een uitgave van:



It Foardek 25

8447 EJ Heerenveen

(06) 51 31 10 19

[mail@bennorijkema.nl](mailto:mail@bennorijkema.nl)

[www.bennorijkema.nl](http://www.bennorijkema.nl)

**In deze brochure laat ik je zien hoe mijn aanpak zorgt voor rust, focus en succes binnen jouw team of organisatie.**

Met mijn werkwijze herstel ik snel de verbindingen, zodat de organisatie weer doet waar ze voor bedoeld is: haar bestaansrecht realiseren. Alles over deze aanpak vind je in deze brochure.

De basis van mijn methode ligt in de systeemleer. Wil je liever kijken en luisteren? Bekijk dan het animatiefilmpje op mijn site.

Heb je na het lezen vragen of wil je direct aan de slag met jouw team of organisatie? Neem gerust contact met mij op.

**Benno Rijkema**



# Top problemen van mijn opdrachtgevers

# 7

1

Al en technologische ontwikkelingen zorgen voor druk om bij te blijven, maar medewerkers voelen zich overweldigd of overbodig.

2

Mooie plannen mislukken omdat teams blijven werken zoals ze altijd deden.

3

Gen Z wil vrijheid en impact, terwijl ervaren medewerkers structuur nodig hebben. Het leidt tot wrijving.

4

De balans is weg, werkdruk stijgt, en burn-outs liggen op de loer.

5

Iedereen praat over kansen, maar niemand weet hoe technologie praktisch en menselijk kan worden ingezet.

6

Afdelingen werken langs elkaar heen, communicatie hapert, en doelen blijven onbereikt.

7

De zin en energie om bij te dragen aan de missie zijn weg, zowel bij medewerkers als leiders.



# Korte introductie op systemisch kijken naar organisaties

Wist je dat 95-99% van ons gedrag onbewust is? Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor groepen in organisaties. Het gedrag van mensen in organisaties is vaak onbewust gericht op het overleven van het systeem. Dit gebeurt door een voortdurend balanceren tussen behoudkracht en veranderkracht.

## Behoudkracht

Behoudkracht is intern gericht en zorgt voor samenhang, stabiliteit en identiteit. Het versterkt de wortels van een organisatie en zorgt ervoor dat deze stevig staat, zelfs in moeilijke tijden.

## Veranderkracht

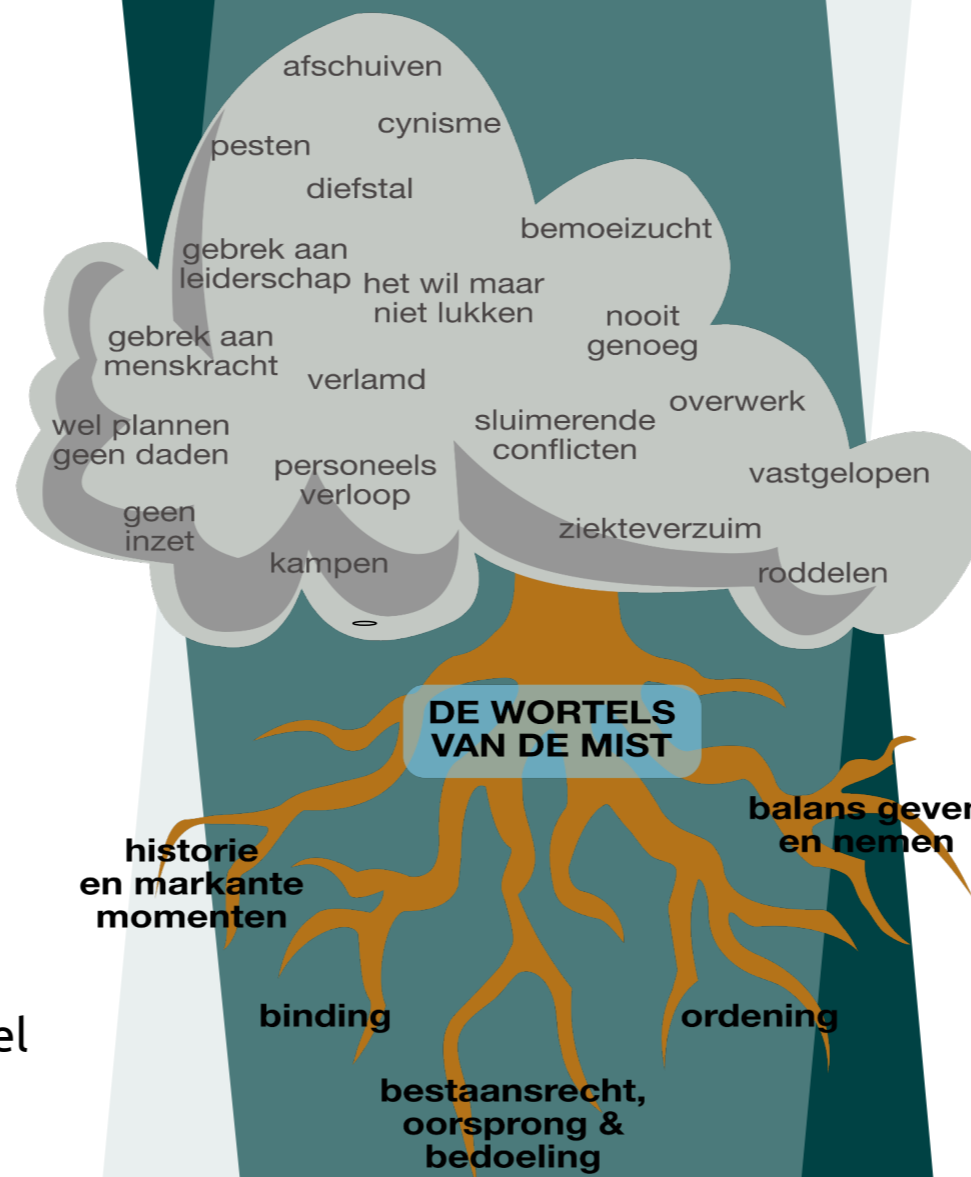
Veranderkracht komt van buitenaf en brengt innovatie, groei en aanpassing. Het daagt de organisatie uit om zich te ontwikkelen en mee te bewegen met veranderingen, zoals nieuwe wetgeving, technologie of marktontwikkelingen.

## Balans tussen behoud- en veranderkracht

Een gezonde organisatie schommelt continu tussen behoudkracht en veranderkracht. Te veel behoudkracht leidt tot starheid en isolatie. Te veel veranderkracht zorgt ervoor dat de organisatie haar basis en richting verliest. Symptomen van onbalans zijn signalen dat het systeem hulp nodig heeft.

## De wortels van een gezonde organisatie

De gezondheid van een organisatie begint bij haar wortels. Problemen in het systeem zijn



geen obstakels, maar signaallampen die duiden op een disbalans in de wortels. De vijf essentiële wortels zijn:

## Bestaansrecht

Zonder een helder bestaansrecht heeft een organisatie geen toekomst. Dit is de basis waarop alles rust.

## Binding

Mensen en elementen die bijdragen aan het bestaansrecht, moeten zich verbonden voelen. Wanneer iets of iemand niet meer bijdraagt, verdwijnt de binding.

## Ordering

Iedereen en alles heeft een plek in de organisatie. Deze plek moet erkend worden om balans te behouden.

## Historie en markante momenten

Een organisatie kan niet groeien zonder erkenning van haar geschiedenis, zowel positief als negatief.

## Balans tussen geven en nemen

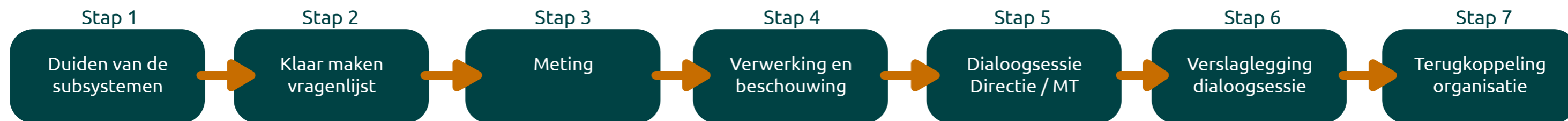
Een gezonde organisatie kent een evenwicht tussen wat wordt gegeven en ontvangen. Te veel nemen of geven leidt tot afhakende verbindingen.

## Zo binnen, zo buiten

Organisatiesystemen spiegelen hun omgeving. Problemen binnen een team of afdeling weerspiegelen vaak grotere organisatorische of externe patronen. Systemisch kijken betekent continu in- en uitzoomen om deze patronen te herkennen en aan te pakken.

Met deze inzichten kun je de symptomen in jouw organisatie beter begrijpen en de balans herstellen, zodat het weer kan stromen en groeien.

# Opzet onderzoek Wortels van de mist



## Klaarmaken vragenlijst

Het onderzoek Wortels van de mist is erop gericht om de problemen die spelen in de organisatie of het team snel 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.

## 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.

## 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.

## Duiden subsystemen

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, ordeningspositie, man/vrouw, boven/onder, etc.

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

## Meting

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.

## Dialoogsessie directie/MT

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.

## Terugkoppeling organisatie

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

## De ideale situatie

In fase 0 is de organisatie in optimale balans en wordt gekenmerkt door een hoge productiviteit van de medewerkers (meer dan 90%). Mensen zijn bevlogen en betrokken, omdat ze zich bewust zijn van het gezamenlijke doel: werken aan een duidelijk en zinvol bestaansrecht.

Medewerkers voelen zich gezien, gewaardeerd en weten dat hun werk direct bijdraagt aan het succes en de samenhang van het geheel. Deze verbondenheid zorgt niet alleen voor hoge prestaties, maar ook voor een positieve werkcultuur waarin motivatie en samenwerking vanzelfsprekend zijn.

# 0

## De veenbrand fase

In fase 1 dalen de productiviteit en bevoegenheid snel naar ongeveer 55% – een verlies van 35%. Medewerkers ervaren allerlei problemen, zoals lange vergaderingen, pestgedrag, besluiteloosheid, roddelen en frequent kortdurend verzuim.

Deze problemen houden hen af van hun werk. Leiders merken de impact, maar krijgen de oorzaak niet scherp. De sfeer is onrustig; je voelt, ruikt en hoort de problemen, maar de bron blijft ondergronds. Net als veenbranden: sluimerend, maar destructief.

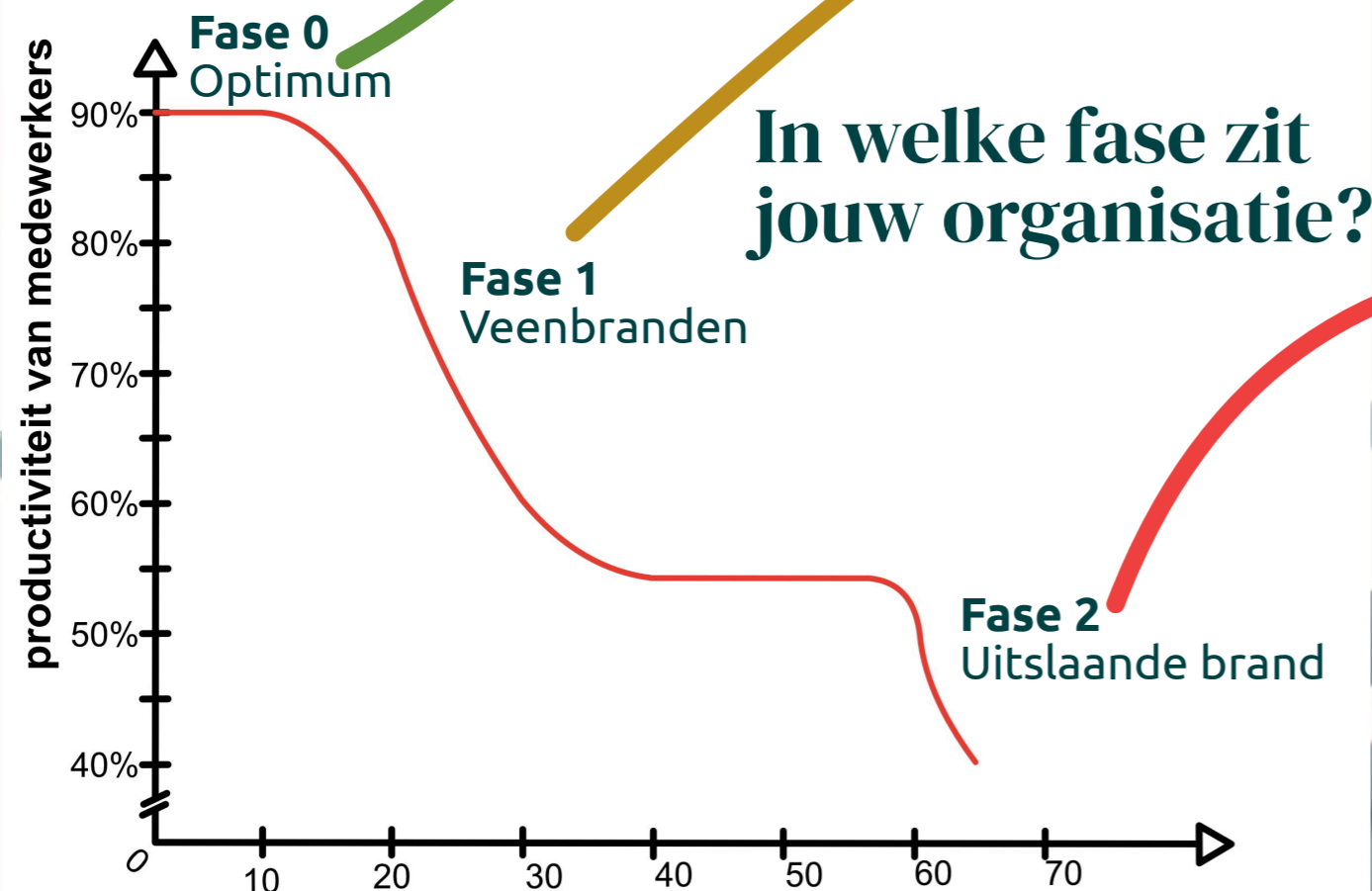
# 1

## De uitslaande brand

In fase 2 zijn medewerkers uitgeput. Ze hebben te lang moeten functioneren in een omgeving met onderhuidse problemen. De balans tussen geven en nemen is totaal verstoord, en de productiviteit stort verder in onder de 55%.

Signalen zijn onder meer: stijgend frequent verzuim, langdurig psychisch verzuim door stress en burn-out, en een hoger verloop. Klanten en leveranciers merken nu ook de problemen en raken ongerust. De brand is niet langer ondergronds, maar zichtbaar naar buiten uitgeslagen.

# 2





# Van onderzoek naar duurzame verandering

Na afronding van het onderzoek heeft de directie en het management een helder beeld van de symptomen van onbalans binnen de organisatie (punt A). Daarnaast is er een eerste schets van de gewenste situatie (punt B). In punt B is de organisatie weer volledig in control, in balans tussen behouden verandervermogen, en stevig verankerd in de systeemwortels. Wat dit concreet betekent, wordt uitgewerkt tijdens de dialoogsessie (stap 5 van het onderzoeksproces).

## De eerste stap naar verandering

Om de verandering in gang te zetten, is het essentieel om voor alle betrokkenen duidelijk te maken wat de voordelen en nadelen van de gewenste verandering zijn (ster 1). Deze stap maakt zichtbaar wat er gebeurt als de verandering niet slaagt, en wat het verlangen is als de verandering wel slaagt. Beide krachten zijn nodig: de eerste motiveert om "weg van de pijn" te bewegen, de tweede trekt aan met een aantrekkelijk perspectief.

## Twee sporen van verandering

De verandering bestaat uit twee parallelle trajecten: de bedrijfskundige verandering en de systemische transitie.

Bedrijfskundige verandering betreft aanpassingen in structuur, processen, overlegvormen, strategieën en meer.

Systemische transitie richt zich op het doorbreken van ongewenste gedragspatronen en het eigen maken van nieuwe patronen.

## Systemische transitie in vier stappen

*Loslaten:* Oude patronen die niet meer bijdragen worden losgelaten. Dit kan een pijnlijke fase zijn, gekenmerkt door terugvallen in oud gedrag.

*Niemandland:* Na het loslaten ontstaat een vacuüm. Oude patronen zijn verdwenen, maar nieuwe patronen zijn nog niet eigen gemaakt. Deze fase roept veel vragen op en creëert onzekerheid. Deze periode wordt afgesloten met een "big bang" (ster 2): een explosie van energie die nodig is om door te breken.

*Creatie:* Met een overvloed aan verandervermogen worden nieuwe patronen gevormd. Focus op punt B is cruciaal om te voorkomen dat energie verloren gaat aan irrelevante zaken.

*Borgen:* Na de creatie stabiliseert de energie en worden nieuwe gedragspatronen geborgd. Als iedereen deze fase heeft bereikt, is punt B gerealiseerd. Optioneel kan dan een nieuwe verandering naar punt C worden gestart.

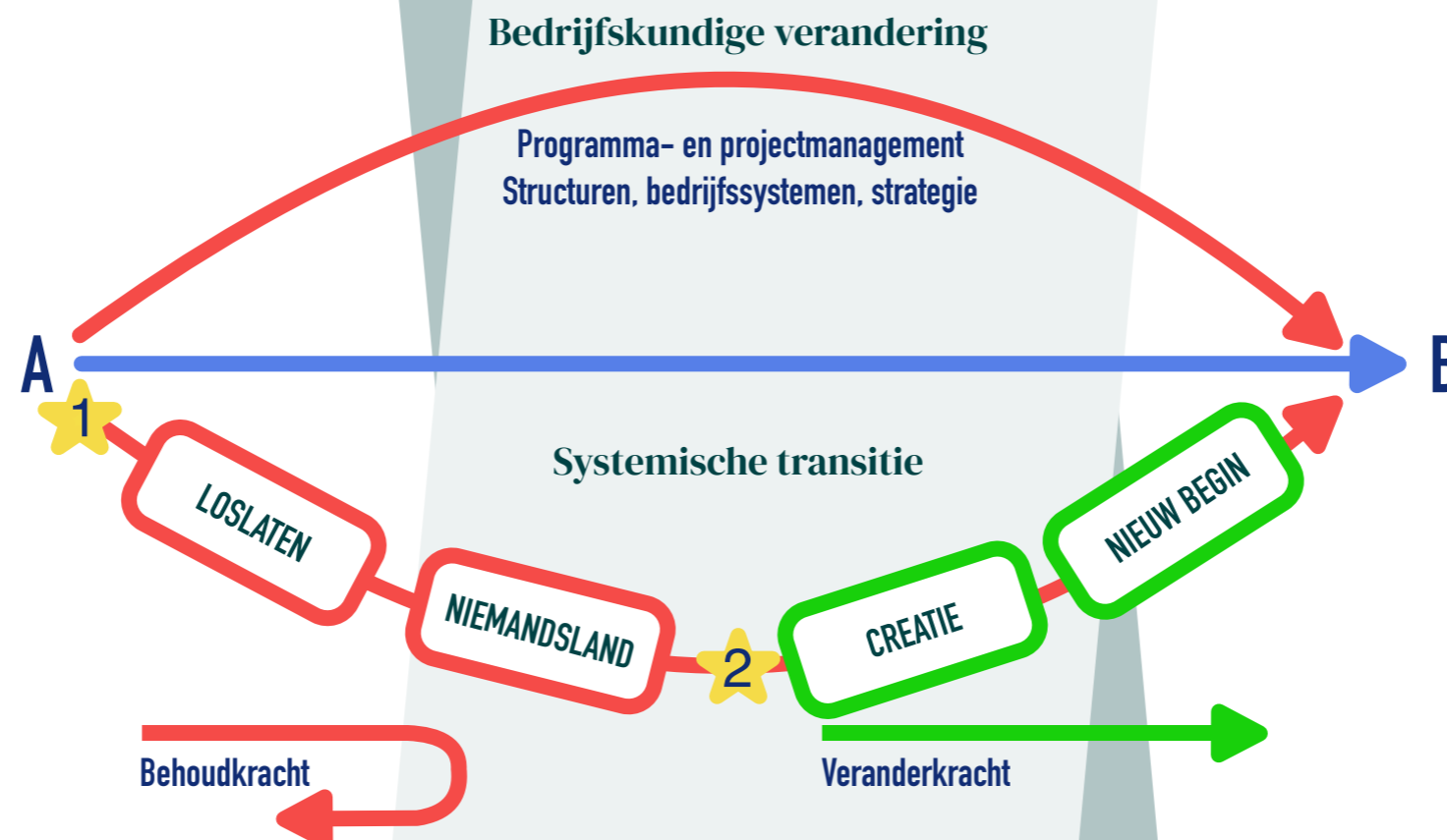
## Synergie tussen beide sporen

Bedrijfskundige veranderingen en systemische transitie versterken elkaar wanneer ze in samenhang worden uitgevoerd. Dit zorgt voor een diepgaande en duurzame verandering.

## Mijn rol in het transitie management

Als buitenstaander behoud ik voldoende afstand tot het organisatiesysteem om gedragspatronen snel te herkennen. Mijn rol is gericht op coaching en ondersteuning van directie, management en medewerkers bij het doorbreken van patronen en het innemen van hun rol in het systeem.

Ik neem de verantwoordelijkheid niet over van leiders, maar draag mijn kennis over, zodat de organisatie na mijn vertrek in staat is om zelf bij te sturen en nieuwe symptomen van onbalans aan te pakken. Mijn betrokkenheid is altijd gericht op het versterken van de organisatie, nu en in de toekomst.



# Een never ending story...

We leven in een wereld vol polariteiten: links-rechts, boven-onder, stabiliteit-instabiliteit. Zonder de één kan de ander niet bestaan. Ook in organisaties speelt deze polariteit een rol. Een boom (lees: organisatie) die stevig geworteld is, staat stabiel. Maar zonder verbinding met de wortels wordt hij instabiel.

## De druk op organisaties

Instabiliteit kan ontstaan door externe factoren zoals veranderende wet- en regelgeving, pandemieën, failliete leveranciers of financiers die zich terugtrekken. Deze situaties brengen risico's en problemen met zich mee die de organisatie in gevaar brengen.

Leiders willen dan grip krijgen op de situatie. Traditioneel grijpen ze naar middelen zoals teambuilding, procesoptimalisatie, LEAN-methodieken of verzuimprogramma's. Hoewel deze methoden tijdelijk verlichting bieden, lossen ze het echte probleem niet op. Het probleem blijft terugkeren omdat het diepere gedragspatronen ongemoeid laat. Symptoombestrijding dus.

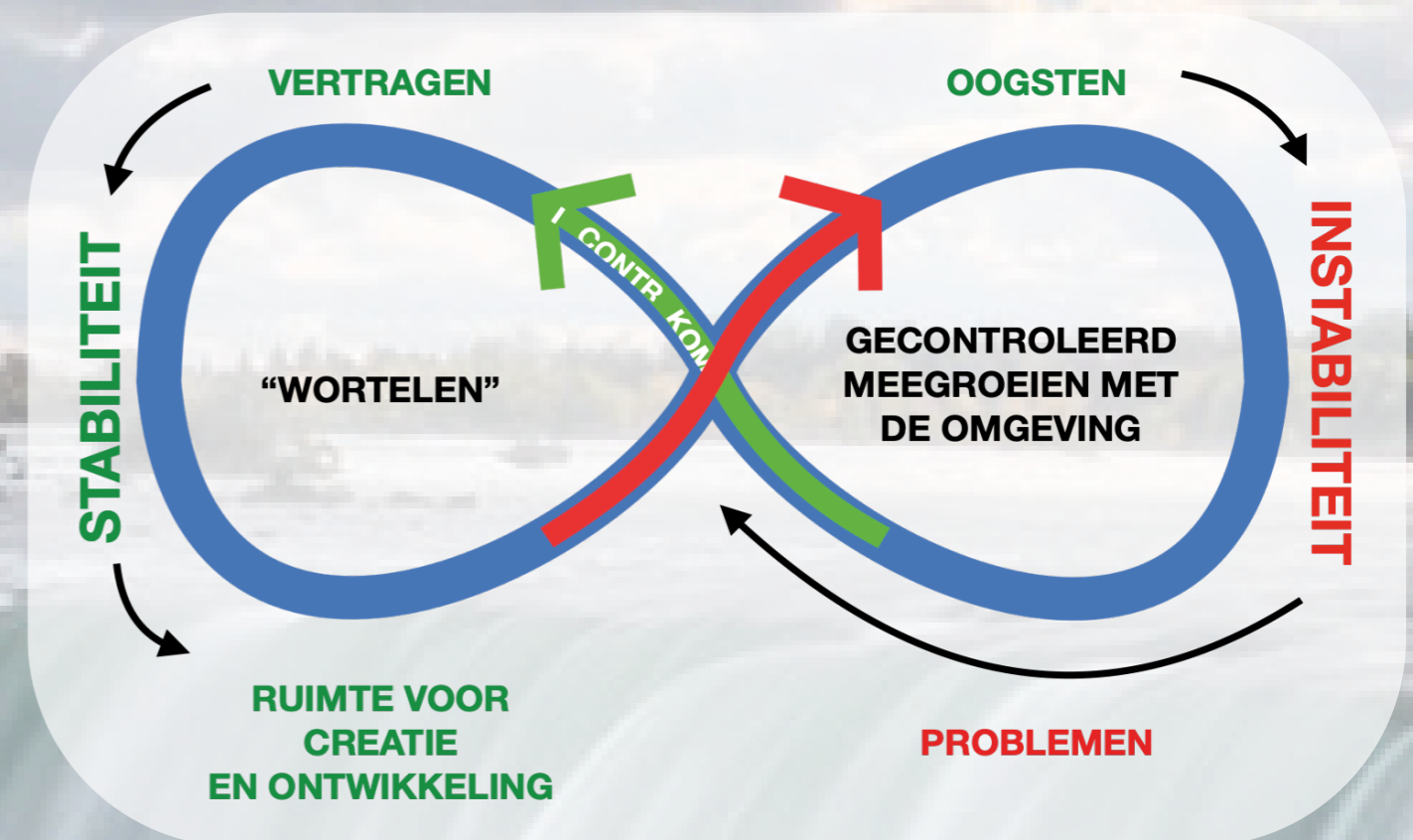
## De kern aanpakken: wortelen

Om structurele verandering te bereiken, is vertraging nodig. Problemen moeten niet worden gezien als obstakels, maar als symptomen van onbalans in het organisatiesysteem. Door de verbinding met de wortels van de organisatie te herstellen, kan stabiliteit worden teruggevonden. Dit proces noem ik wortelen.

Zodra de verbinding is hersteld, ontstaat weer ruimte voor creatie en ontwikkeling. Energie wordt niet langer verspild aan "gedoe". De organisatie kan zich opnieuw richten op groei en oogst. Maar zodra de buitenwereld weer invloed uitoefent, ontstaat nieuwe instabiliteit. Zo begint de natuurlijke cyclus opnieuw.

## Gezonde evolutie

De afwisseling tussen stabiliteit en instabiliteit is onvermijdelijk en zelfs nodig. Het stelt een gezond organisatiesysteem in staat om gecontroleerd mee te groeien met zijn omgeving. De balans tussen interne stabiliteit en externe verandering blijft zo gezond, zonder dat het systeem naar één kant overhelt.





# 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 via onderstaande gegevens:

**Bezoek- en postadres:**

It Foardek 25

8447 EJ Heerenveen

(06) 51 31 10 19

[mail@bennorijkema.nl](mailto:mail@bennorijkema.nl)

[www.bennorijkema.nl](http://www.bennorijkema.nl)

Wil je eerst weten hoe de organisatie of het team ervoor staat? Doe dat eens de *gratis webscan van de organisatie* via mijn site.

Of klik op de button om direct een kennismakingsgesprek met mij te plannen.

**Plan je  
kennismakingsgesprek**

De brochure is een uitgave van:



**BennoRijkema.nl**  
facilitator van transformatie