



Breng energie en beweging met organisatie-acupunctuur

• Auteur: [Jacqueline van Onzenoort](#)

Wendbaar zijn vraagt om continu leren. Toch wordt reflectie in veel organisaties nog vaak afgedaan als vaag en tijdrovend gedoe, wat afhoudt van concrete resultaten. Zonde, want deze houding belemmert juist de wendbaarheid. Vergaderen en overleggen doen we volop, maar leren vraagt iets anders. Het vraagt om te durven vertragen, samen te onderzoeken, in dialoog zijn en omgaan met onzekerheid bij nieuwe vraagstukken en onverwachte omstandigheden. Leren stopt niet bij vakinhoud. Juist persoonlijke effectiviteit, communicatie en emotionele intelligentie bepalen of je als team snel kunt schakelen in nieuwe situaties. In mijn werk als teamcoach en leiderschapstrainer merk ik telkens weer hoe weinig vanzelfsprekend het is dat teams echt de tijd nemen om te leren en te reflecteren. Terwijl juist daar zoveel beweging ontstaat als energie geblokkeerd is.

Organisatie-acupunctuur helpt om geblokkeerde energie weer in beweging te brengen. Wanneer samenwerking stroef loopt, spanningen onderhuids blijven of besluiten niet van de grond komen, stroomt de energie in een team niet meer. Organisatie-acupunctuur helpt om precies op die plekken in te grijpen, zodat de verbinding, communicatie en betrokkenheid weer op gang komen. Het zijn vaak kleine interventies met groot effect.

Organisaties zijn net mensen

Ik beschouw organisaties net als Weick en Wheatley als levende, zelforganiserende systemen die veranderen via interacties en relaties. Hoe sneller een organisatie leert, hoe soepeler zij meebeweegt bij veranderingen. Dit vraagt aandacht voor zowel bovenstroom (structuren, processen, doelstellingen) als onderstroom (relaties, emoties, cultuur).

Op beide gebieden kan energie stromen of vastlopen. Organisaties lijken op mensen: ze bestaan uit energie die kan stromen en vastlopen. Juist op die plekken komt organisatie-acupunctuur in beeld.

Organisatie-acupunctuur is een systemische aanpak die met kleine, gerichte interventies precies daar ingrijpt waar spanningen en blokkades de energie in mensen en teams blokkeren. Met organisatieacupunctuur wordt voortgebouwd op het werk van bijvoorbeeld Weick, Wheatley en Engeström die leren, leiderschap en verandering benaderen als relationele processen: zoals Weick het belang benadrukt van betekenisgeving in losgekoppelde systemen, zo onderstreept Wheatley het beeld van organisaties als levende, adaptieve netwerken, en laat Engeström zien hoe spanningen juist de hefboom kunnen zijn voor collectieve groei.

“Self-organizing systems have what all leaders crave: the capacity to respond continuously to change.”

- Margaret J. Wheatley

Organisatie-acupunctuur

Zoals in het lichaam energie stroomt via meridianen, stroomt in organisaties energie via samenwerking, communicatie en motivatie. Wordt deze stroom verstoord door onuitgesproken spanningen of hardnekkige patronen, dan stopt gedragen besluitvorming en neemt de wendbaarheid af. Om verbinding, communicatie en samenwerking te versterken, moet je insteken op patronen in mensen en teams, in plaats van alleen te sleutelen aan structuren, rollen, werkprocessen of beleid. Insteken waar je aan kunt denken zijn activeren van een sociaal veilig leerklimaat, activeren van een leer mindset en het versterken van de dialoogvaardigheid. Zonder zelfreflectie, zelfbewustzijn en emotionele vaardigheden lukt het niet om hardnekkige patronen in en tussen mensen te doorbre-

ken. Deze patronen zijn er namelijk op gericht om te beschermen tegen kwetsbaarheid en afwijzing.

Organisatie-acupunctuur als transformatie aanpak spreekt tot de verbeelding als metafoor voor een leerstrategie om tot een wendbare organisatie te komen. De methode gebruikt spanningen als ingang voor een kleinschalige beweging met impact op het hele systeem. De gedachte dat verandering van binnenuit komt, is niet nieuw. Denk aan lerende organisaties (Senge) of double-loop leren (Argyris). Het vraagt geen groots plan of eindeloze analyses, maar het lef om stil te staan bij wat mensen echt beweegt, zoals de angst om afgerekend te worden of het vermijden van conflicten. Neem het versterken van eigenaarschap, een veelgehoorde wens in organisaties. Met organisatie-acupunctuur kijk je niet alleen naar gedrag of vaardigheden, maar steek je in op plekken waar energie stagneert zoals onduidelijke rollen en mandaat of gevoel van onveiligheid in het team. Je kunt al insteken met kleine acties zoals het invoeren van een check in en check out moment in vergaderingen. Dit biedt een plek om onderstroom bespreekbaar te maken.

Disfunctionele patronen

Onzekerheid activeert vaak beschermingsmechanismen: verkramping, vermijding of rationalisatie. Teams kunnen verstrikt raken in terugkerende patronen als besluiteloosheid of gebrek aan eigenaarschap. Deze gedragingen zijn vaak symptomen van dieperliggende blokkades in samenwerking of structuur. Het vraagt reflectie, zelfbewustzijn en emotionele maturiteit om dit te doorbreken. Spanningen laten zich zien in bijvoorbeeld vertraagde besluitvorming of hoog verloop.

In plaats van directe oplossingen, creëert organisatie-acupunctuur ruimte voor bewustwording en beweging precies daar waar het wringt. Dat vraagt om scherp waarnemen, durven proberen en blijven leren. Door die reacties te herkennen en erkennen, kunnen teams ze omzetten in betrokkenheid en eigenaarschap. Leiders geven hierin het voorbeeld: zij creëren ruimte voor twijfel en sturen niet direct op oplossingen. Ook teamleden dragen verantwoordelijkheid: het vraagt zelfbewustzijn en de moed om spanning niet uit de weg te gaan.

Een medewerker in een stafteam stelt zich terughoudend op bij het aandragen van ideeën. Onder de oppervlakte leeft zijn overtuiging: "Als ik iets voorstel en het mislukt, word ik erop afgerekend." Deze houding is gevormd in een cultuur waarin fouten sterk werden afgestraft. Zijn terughoudendheid is een beschermingsmechanisme. Organisatie-acupunctuur kijkt verder dan gedrag en richt zich op de context. Zijn risicomijding blijkt onderdeel van een collectief patroon van angst om afgerekend te worden. De interventie richt zich op het versterken van de leermindset, bewustzijnsontwikkeling en emotieregulatie. Ook wordt een ritme van teamleren ingericht. Door regelmatig met elkaar de samenwerking te evalueren in aanwezigheid van de leidinggevende, maakt het gevoel van angst plaats voor samen leren. Hierdoor ontstaat beweging. Niet alleen bij de medewerker, maar bij het hele team.

Onder druk schieten teams snel in de actiestand waardoor een spiraal van steeds harder werken zorgt voor steeds minder afstemming en geen gedragen besluiten en prioriteiten. Teams slaan reflectie over, passen symptoombestrijding toe en verwarren drukte met effectiviteit. Pas wanneer teams durven vertragen, ontstaat ruimte voor leren. Dit vraagt gestructureerde reflectiemomenten, scherpe vragen en oefenen met feedback en nieuw gedrag.

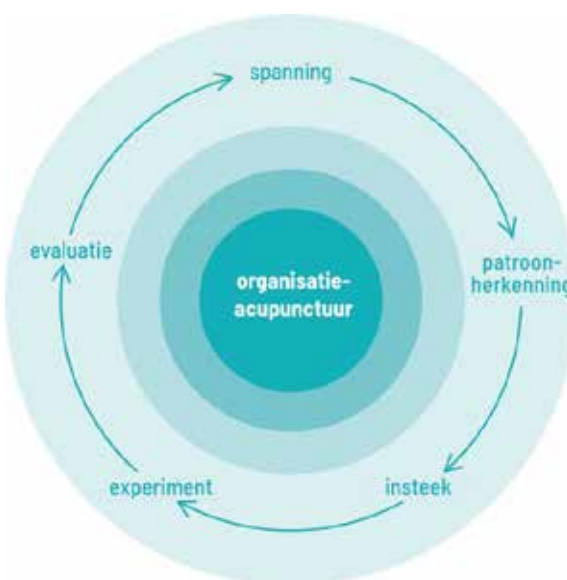
In een zorgorganisatie krijgt een directieteam te maken met personeelstekorten, toenemende werkdruk en ontevreden cliënten. Ook de externe druk van de Inspectie, het bestuur en familieleden van cliënten nam toe. In plaats van pas op de plaats te maken en gezamenlijk te onderzoeken wat echt nodig is, gaat het team juist versnellen. Leidinggevers nemen extra taken op zich, medewerkers draaien overuren en overlegmomenten worden geschrapt om tijd te besparen. Er ontstaat een cultuur van fixen. Op korte termijn lijkt het te werken: de klachten worden aangepakt en het rooster gevuld. Maar op lange termijn verschuift de focus van samen leren naar individueel overleven. Medewerkers raken overbelast, maken fouten en voelen zich onvoldoende gehoord. Besluiten worden ad hoc genomen door mensen zonder afstemming, waardoor dezelfde knelpunten blijven terugkomen. Pas als meerdere teamleden uitvallen en het verloop toeneemt, wordt zichtbaar dat het echte probleem niet

het werkvolume is, maar het patroon van versnellen zonder gezamenlijke richting of afstemming.

Aanpak organisatie-acupuncturist

Een organisatie-acupuncturist kijkt met een systemische bril naar wat er op een dieper niveau in de onderstroom van gedrag, emoties, overtuigingen, relaties en patronen speelt in de organisatie en grijpt doelgericht in op plekken waar energie stagneert. Dit is vaak onzichtbaar, maar wel bepalend zijn voor hoe mensen samenwerken, besluiten nemen en met verandering omgaan. Eigenaarschap ontstaat zelden door nog een structuurwijziging. Maar zet je teams aan tafel in een open dialoog waar echt geluisterd wordt, dan komt de energie vaak wel in beweging.

De rol van organisatie-acupuncturist kan worden vervuld door leidinggevers, HR-professionals, teamcoaches, interne veranderaars of externe begeleiders—kortom: iedereen met oog voor het grotere geheel, aandacht voor verandering en de moed om spanning productief te maken.



De aanpak bestaat uit de volgende stappen:

1. *Keuze van disfunctioneel patroon of spanning*
Begin met het benoemen van spanningen, patronen of energieblokkades die het functioneren van een team of organisatie hinderen. Dit vraagt om scherp waarnemen, zowel in de bovenstroom als de onderstroom. Een managementteam heeft met een hele

gespannen relatie tussen twee leden. Hun afstandelijke interacties zorgden voor onderhuidse spanning in het hele team. Besluitvorming wordt gesaboteerd, het vertrouwen daalt naar een dieptepunt en de energie lekt steeds verder weg.

2. *Patroonherkenning*

Stel vast wat de dieperliggende oorzaak is waardoor de energie wordt belemmerd. Zit het in de bovenstroom of onderstroom en zit het in personen of in het collectief, het team of de organisatie als geheel. Dit geeft een indicatie welke insteek het meest voor de hand ligt om de energie te herstellen in het grotere geheel.

De onderlinge spanning blijkt een uiting van een breder teampatroon: conflictvermijding, ontstaan uit een combinatie van eerdere negatieve ervaringen met confrontaties, onduidelijke rolverdeling en een cultuur waarin harmonie belangrijker werd gevonden dan het uitspreken van meningsverschillen.

3. *Insteek kiezen*

Kies voor kleine, gerichte acties die direct impact kunnen hebben en die aansluiten bij de diagnose. Stem deze insteek af op de specifieke context en cultuur van het team of de organisatie.

Het team kiest voor de insteek van zelfreflectie om tot zelfbewustzijn te komen op beschermingsmechanismen van de persoonlijkheid. Rationaliseren en wegstoppen van gevoelens wordt door alle managers herkend als teampatroon. Ze vinden het heel spannend om hun behoeften uit te spreken.

4. *Experimenteren*

Het experimenteren met maatregelen of nieuwe werkwijzen staat centraal. Het team probeert maatregelen uit, reflecteert op de effecten en past bij waar nodig. Dit cyclische proces van experimenteren, leren en aanpassen zorgt voor continu leren.

Door te starten met check-in momenten waarin ook de onderstroom ruimte krijgt en te oefenen met open feedback, komt stap voor stap op tafel

wat eerder onbesproken bleef. Dit versterkt het bewustzijn van elkaars intenties, patronen en behoeften waardoor de sociale veiligheid groeit. In een van de sessies benoemde een van de twee betrokkenen voor het eerst hoe zijn terughoudendheid voortkwam uit een eerder conflict dat nooit was uitgepraat. De ander erkende de impact ervan. Dit luchtte op en het team voelde direct de verschuiving in energie. Ze besluiten om een ritme van reflectie in te bouwen, om zo te leren spanningen niet langer te vermijden maar te benutten als ingang van groei.

5. *Evalueren en kiezen*

Op geplande momenten tijdens het experiment evalueer je de effecten van de insteek op het verminderen of doorbreken van specifieke blokkades of disfunctionele patronen. Op basis van de ervaring stuur je bij of kies je om de insteek breder in de organisatie in te zetten.

Tijdens de evaluatie van de reflectiemomenten en de leiderschapsontwikkeling, benoemt het team een duidelijke verschuiving: waar eerst sprake was van passiviteit en negatieve onderstroom, ervaren ze nu meer verbinding, energie en betrokkenheid. Teamleden geven aan dat gesprekken opener zijn geworden en dat er ruimte is ontstaan om niet alleen vanuit het hoofd, maar ook vanuit gevoel en intuïtie te reageren. De balans tussen rationele en emotionele intelligentie is voelbaar versterkt en dat maakt samenwerken niet alleen effectiever, maar ook menselijker.

Rol van organisatie-acupuncturist

Een organisatie-acupuncturist kiest gerichte insteken die het leer- en verandervermogen van een team versterken. Dit kan een gedeelde verantwoordelijkheid zijn van een team of de leidinggevende. Als je deze rol vervult als organisatie-adviseur, vraagt het niet om de oplossing te brengen, maar het proces te begeleiden om patronen zichtbaar maken op het niveau van relaties, energie en systemische dynamiek. Dit betekent een shift van planmatig implementeren naar intuïtief interveniëren, van verklaren en analyseren naar faciliteren van leerprocessen op de plekken waar het werkelijk schuurt.

Insteken die bijdragen aan een leermindset, psychologische veiligheid, emotieregulatie en communicatie zijn daarin onmisbaar. Zo kun je de leermindset versterken door een vast reflectieritme in te voeren zoals intervisie en teamreflectie-bijeenkomsten, maar ook werken met leerdoelen in plaats van uitsluitend prestatiedoelen. Psychologische veiligheid bevordert je door periodieke feedbackrondes en emotieregulatie vraagt verdieping op emotionele intelligentie. Training in dialoog en verbindende communicatie legt een krachtig fundament voor samenwerking en vertrouwen. Je kunt patronen in teamgesprekken zichtbaar maken, bijvoorbeeld wie vaak spreekt en wie meestal stil blijft. En je kunt een besluitvormingsproces begeleiden waarin niet de snelheid, maar het gevoel van gedragenheid leidend is — om zo meer betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren.

Je nodigt uit tot vertraging waar versnelling automatisch lijkt en stimuleert collectief leren in plaats van individueel overleven. Je maakt patronen zichtbaar, stelt scherpe vragen, begeleidt het ongemak en vergroot daarmee het leer- en verandervermogen van het hele systeem. De methode vraagt ook om te gaan met onzekerheid. Je doet een hypothese dat een bepaalde insteek een bepaald effect zal hebben, maar je weet van te voren niet precies welk effect.

Reflectie is geen luxe, het is de brandstof voor duurzame resultaten. Hoe sneller je leert als team en organisatie, hoe minder je hoeft te repareren. Waar mensen zich durven uitspreken, samen patronen onderzoeken en experimenteren met ander gedrag, ontstaat lerende kracht van teams die het ongemak niet uit de weg gaan, maar gebruiken als ingang voor groei.

Jacqueline van Onzenoort is auteur van het boek 'organisatie-acupunctuur: insteken voor een wendbare en lerende organisatie'. Het boek verschijnt in juli bij Kloosterhof.

Bronnen

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Weick, K. E. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.