



Visie op merkopstelling met mensen

Wim Jurg, 26 juni 2026

Introductie

Dit artikel gaat over de visie van [Wim Jurg](#) op het fysieke representant-format van de [merkopstelling](#), een specifieke toepassing van de [familieopstelling](#). Ze maakt het mogelijk voor merkbeslissers om intuïtief te toetsen of overwogen mogelijkheden werkelijkheid zouden kunnen worden. Onjuist beoordeelde mogelijkheden kunnen bedrijven veel geld kosten. Enkele voorbeelden zijn Kodaks beslissing in 1975 om zijn digitale camera niet op de markt te brengen, de tijdelijke wijziging door Nike in 1998 van Just Do It naar *I Can*, de Mastercard-logo-update in 2000 van  naar  en de introductie van Google Glass in 2014. Volgens Wim zijn dit soort merkbeslissingen vaak verbonden met 'misplaatste' persoonlijke, organisatie- en/of merkloyaliteiten in het onderbuikgevoel van beslissers, die hen afleiden van het luisteren naar hun onbewust verwerkte informatie.

Wim heeft in 1982 een masterdiploma in Econometrie en een bachelor in Psychologie behaald. Zijn fascinatie met opstellingen begon in 1999. Destijds werkte hij parttime aan de Open Universiteit Nederland waar hij werd gevraagd om te promoveren. Zijn onderwijstaken omvatten marketing, methodologie, projectmanagement en implementatie- en verandermanagement. Daarnaast had hij een merkadviesbureau. Wim had net Hellingers *De verborgen dynamiek van familiebanden* gelezen en diverse familie- en organisatieopstellingen bijgewoond. Het idee van opstellingen sloot verrassend mooi aan bij zijn eigen ontdekking als voetbalcoach: wanneer hij spelers fysiek in de geplande formatie in de kleedkamer opstelde, lieten hun non-verbale reacties precies zien welke relaties soepel zouden verlopen en welke specifieke aandacht nodig hadden tijdens de wedstrijd.

Omdat Ursula Franke een psychotherapeutisch promotieonderzoek deed naar familieopstellingen, ontstond voor Wim de mogelijkheid om zijn promotie te richten op het overdragen van kennis uit het psychotherapeutische domein naar het merkenveld; met de erkenning dat therapeutische beslissingen vooral persoonlijke gevolgen hebben, terwijl merkbeslissingen veel stakeholders raken. Wims promotieonderzoek richtte zich op individuele merkbeslissers. Hij concentreerde zich daarbij op het fysieke format met representanten, zodat hij de percepties van merkexperts op merkopstellingen kon bestuderen. Een belangrijk aandachtspunt was de vertrouwelijkheid van de impliciete ideeën van merkbeslissers die in deze setting naar boven kwamen. Daarom moesten potentiële bezoekers bij opstellingen akkoord gaan met vertrouwelijkheid. Merkbeslissers en -adviseurs van concurrerende merken waren daarom ook niet welkom. Alle opstellingen werden gefilmd om een transparant onderzoeksproces te waarborgen. In 2010 rondde Wim zijn promotie af (zie figuur 1).



Figuur 1. Omslag proefschrift (2010)



Op verzoek van de decaan van de Open Universiteit betrok Wim ook studenten bij zijn onderzoeksproject. Hun focus lag op *betrouwbaarheid*, omdat merkexperts die merkopstellingen bijwoonden zich vooral afvroegen of vergelijkbare resultaten zouden ontstaan met andere mensen en/of andere leden van het merkteam. Tussen 2001 en 2015 begeleidde Wim op deze wijze tweeënvijftig masterscripties over merkopstellingen.

In 2000 was Wim ook begonnen met de opleiding familie- en organisatieopstellingen. Verder nam hij deel aan opstellingen van veel toonaangevende internationale en Nederlandse begeleiders, waarbij hij meerdere opstellingen deed over zijn eigen merktoepassing van de familieopstelling. De rode draad daarin was dat Wim zich als begeleider niet als afstandelijke onderzoeker moest gedragen, maar als gesprekspartner. Inmiddels heeft hij zelf honderden merkopstellingen begeleid. Vanaf 2019 biedt hij jaarlijks kleinschalig de [Basisopleiding Merkopstelling](#) aan met oefensessies, [cliëntverslagen](#) en [reflecties](#) met behulp van video-opnames, inclusief [implementatieprojecten](#). Tot nu toe hebben tweeëntwintig merkopstellers deze training afgerond.

Dit artikel richt zich dus op Wims visie op het fysieke representant-format van de merkopstelling. Het begint met de concepten 'merkvraag' en 'merksysteem'. Vervolgens komen drie methoden van marktonderzoek aan bod die veel merkbeslissers kennen en mooi aansluiten bij opstellingswerk: zachte systeembenadering, laterale marketing en projectietechniek. Daarna worden Wims belangrijkste onderzoeksbevindingen en hun implicaties gepresenteerd. Het artikel sluit af met zestien verschillen tussen Wims aanpak en de gangbare werkwijze bij de [organisatieopstelling](#).

1. Merkvraag

Een product wordt een [merk](#) als mensen er vertrouwen in krijgen. Ze roept daarbij verwachtingen op die makers in het vervolg niet kunnen negeren. De ultieme stap is dat fans geloven dat hun merk ze richting een fijne toekomst leidt. Deze merken zijn culturele iconen en zeer waardevol. Volgens [Interbrand's 2025 ranking](#) is Apple nu het meest waardevolle merk ter wereld met een geschatte waarde van 471 miljard dollar. Marketingacties, die merkbeslissers plannen om de waarde van hun merk te vergroten, worden *merkb beslissingen* genoemd. Dat kan gaan van nieuwe productvarianten tot logoveranderingen. *Beslissingen* zijn keuzes om de mogelijke verandering wel of niet uit te voeren. Het nemen van goede merkb beslissingen is moeilijk, omdat zowel beslissers als fans hun informatie uit de omgeving grotendeels *onbewust verwerken*: ons brein verwerkt zo'n 50 informatie-eenheden per seconde bewust en zo'n 15 miljoen onbewust. Wim gebruikt opstellingen om het mogelijk te maken voor merkbeslissers om zich bewust te worden van deze onbewust verwerkte informatie en daardoor betere beslissingen te kunnen nemen. Doorgaans luidt daarom de [opstellingsvraag](#): "Hoe kan merkb beslissing X positief bijdragen aan de ontwikkeling van merk Y?", zoals geïllustreerd in figuur 2.



Figuur 2. Merkvraag: Hoe kan merkb beslissing X positief bijdragen aan de ontwikkeling van merk Y?



2. New Coke-verhaal

Een van Wims favoriete verhalen om de moeilijkheid om goede merkbeslissingen te nemen te illustreren is dat van *New Coke*. Op 23 april 1985 besloot The Coca-Cola Company haar bijna honderd jaar oude Coca-Cola te vervangen door *New Coke*. Doel was het dalende marktaandeel te stoppen dat was veroorzaakt door de succesvolle *Pepsi Challenge*: een promotie waarbij mensen geblinddoekt Pepsi en Coca-Cola proefden. *Het beste nu nog beter*, zoals de advertentie luidde (zie figuur 3).



Figuur 3. Coca-Cola's Het-beste-nu-nog-beter-reactie op de Pepsi Challenge

De smaakverandering werd bedacht door de nieuwe marketingdirecteur Sergio Zyman, afkomstig van Pepsi. De beslissing werd ondersteund door twee jaar onderzoek, dat vier miljoen dollar kostte. Toch eisten Coke-drinkers onmiddellijk hun oorspronkelijke drankje terug. Door slogans als *The Original*, *Always Coca-Cola* en *The Real Thing* was het laatste woord dat fans met hun Coke associeerden 'New'. Bovendien past het beschermen van een 'geheim recept' in een kluis gedurende bijna een eeuw niet bij het prominent veranderen van de smaak. Op 11 juli 1985 werd de originele formule opnieuw geherintroduceerd onder de naam *Coca-Cola Classic*. Volgens Wim bleef Zyman onbewust loyaal aan het smaakpositioneringscriterium van Pepsi, waardoor hij over het hoofd zag waar Coke in essentie voor stond. Om deze *merkidentiteit* zichtbaar te maken, begint Wim een merkopstellingsproces altijd met een *merkengogram*: de relevante historische hoogte- en dieptepunten vanaf de oorsprong.

3. Merksysteem

Het New Coke-verhaal illustreert dat het toetsen van merkbeslissingen een systeemperspectief vereist. Een *merksysteem* is een verzameling van onderling verbonden merkelementen, waarbij de toestand en het gedrag van het geheel niet kunnen worden teruggevoerd op de eigenschappen van de afzonderlijke elementen. De *systeemtheorie* onderscheidt twee benaderingen: het idee van het *echte systeem*, dat extern en objectief moet worden onderzocht, en de *metaforische benadering*, waarin een systeem worden gezien als een denkwijze die merkbeslissers helpt het geheel te overzien. Wim ziet een merksysteem als metafoor, en meer specifiek als *organisme-metafoor*: merkelementen als personen. Een opstelling belichaamt de elementen die het meest relevant zijn bij het nemen van een specifieke merkbeslissing. Cruciaal in de metaforische benadering is de identificatie door de merkbeslissers van de elementen die nodig zijn om de merk vraag te beantwoorden, zoals weergegeven in figuur 4.



Figuur 4. Identificatievraagstuk van de meest relevante merksysteemelementen



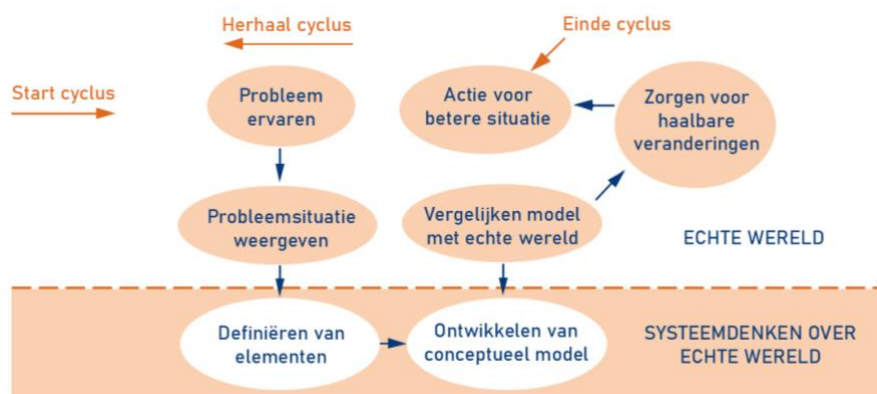
4. Merkelementen

Bij het identificeren van merkelementen onderscheidt Wim beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare. *Beïnvloedbare elementen* kunnen door merkbeslissers worden vormgegeven: de merkenmerken en het marketingprogramma. *Merkenmerken* zijn elementen zoals namen, logo's en slogans. Een *marketingprogramma* is een operationele uitwerking van een marketingstrategie, vaak uitgewerkt via het 4P-model: Product, Prijs, Plaats en Promotie. *Niet-beïnvloedbare merkelementen* zijn factoren die merkbeslissers niet direct kunnen sturen, maar die het merk wel beïnvloeden. Wim onderscheidt vier categorieën: (mogelijke) klanten en de interne, micro- en macro-omgeving. Figuur 5 toont het model dat Wim gebruikt om de elementen te selecteren die nodig zijn om de effecten van de overwogen merkbeslissing te voorspellen.



Figuur 5. Wims merkmodel

Vervolgens gaat dit artikel in op drie goedontwikkelde onderzoeksmethoden die opstellingen herkenbaar maken voor merkbeslissers. Daarnaast bieden ze grote kansen om opstellingswerk te verrijken: zachte systeembenadering, laterale marketing en projectietechniek.



Figuur 6. Zevenstappenmodel zachte systeembenadering



5. Zachte systeembenadering

Figuur 6 toont het zevenstappenmodel van de zachte systeembenadering. Ze benadert beslissingsproblemen als metafoor. Ze biedt een gestructureerde, mensgerichte aanpak, waarbij ze sterk leunt op mindmapping bij het ontwikkelen van persoonlijke conceptuele modellen. Ze is bekritiseerd omdat ze de rol van emoties in besluitvorming onderschat. Daarom heeft Wim het cognitieve mindmapproces binnen de zachte systeembenadering omgevormd tot een emotionele benadering door gebruik te maken van opstellingen. Tabel 1 toont zijn stappen in de merkopstelling, gebaseerd op dit proces.

Tabel 1. Zeven stappen voor mekbeslissers in Wims merkopstelling

Stap	Toelichting
1. <i>(H)erken huidig merkprobleem</i>	Een merkbeslissers voelt een mismatch tussen de bestaande merkstrategie en veranderende interne en/of externe omstandigheden
2. <i>Formuleer probleemsituatie</i>	Hij/zij verwoordt de merk-mismatch in relatie tot deze veranderende omstandigheden
3. <i>Identificeer en definieer merkelementen</i>	Hij/zij specificeert een mogelijke merkbeslissing om de mismatch aan te pakken en de merkelementen die een sleutelrol spelen in het begrijpen van potentiële effecten
4. <i>Ontwikkel conceptueel model</i>	Hij/zij bouwt en actualiseert haar/zijn conceptuele model op basis van de relaties tussen merkelementen zoals onthuld in de opstelling
5. <i>Vergelijk modellen en werkelijkheid</i>	Hij/zij vertaalt de opkomende patronen uit de opstelling naar implicaties voor de ontwikkeling van het merk
6. <i>Zorg voor haalbare verandering</i>	Hij/zij operationaliseert de merkbeslissing om bij te dragen aan merkontwikkeling
7. <i>Handel of herhaal cyclus</i>	Hij/zij voert de merkbeslissing uit of start de cyclus opnieuw.

Zodra een merkbeslissers voelt dat hij/zij een merkprobleem heeft (*stap 1*), begint Wims voorbereiding met het verwoorden ervan (*stap 2*), het definiëren van een beslissing om het aan te pakken en het identificeren van de kernelementen (*stap 3*). Vervolgens wordt het huidige model gevisualiseerd en geactualiseerd door de belichaamde metaforen die in de opstelling ontstaan (*stap 4*). Daarna voert Wim een dialoog over zijn presentatie van dit model, wat resulteert in een verslag over de bijdrage van de beslissing aan de merkontwikkeling en de bijvangsten: inzichten waar de merkbeslissers niet naar zocht, maar die wel relevant lijken (*stap 5*). Tot slot operationaliseert hij/zij de overwogen beslissing en maakt een go/no-go-keuze (*stappen 6 en 7*).

6. Laterale marketing

Laterale marketing houdt in dat een nieuwe kans wordt gecreëerd vanuit een logisch systeem van concepten. De korte levensduur van bloemen kan via concepten als 'bloem' en 'sterven' bijvoorbeeld leiden naar de kans *kunstbloem*: een bloem die niet sterft (zie Figuur 7).



Figuur 7. Lateraal marketingproces: van 'bloem' en 'sterven' naar kunstbloem

Laterale marketing is een toepassing van [De Bono's lateraal denken](#), ontworpen om besluitvormers te helpen ontsnappen aan rigide perceptiepatronen die zijn gevormd door eerdere ervaringen. Cruciaal is het tolereren van ambiguïteit en het productief redeneren binnen die ambiguïteit. Het idee van 'waarheid' blokkeert creatief denken door het te beperken tot de binaire grenzen JA en NEE. De Bono moedigt managers aan om voorbij deze dichotomie te gaan via *Provocatieve Operaties*: bewuste verstoringen van vastgeroeste denkpatronen. Op basis van lateraal marketing gebruikt Wim opstellingen om merkbeslissers bewust te maken van hun impliciete verbindingen tussen concepten, gebaseerd op hun onbewust verwerkte informatie.

7. Projectietechniek



Figuur 8. Eend-konijn

De [eend-konijnfiguur](#) illustreert hoe ons brein omgaat met *dubbelzinnige waarnemingen*: we zien óf een eend óf een konijn. Of we de figuur als *eend* (kijkend naar links) of als *konijn* (kijkend naar rechts) zien, zegt dus meer over onszelf dan over de figuur. En als we eenmaal één interpretatie hebben gekozen, is het moeilijk om de andere te zien. Evenzo kunnen we bijvoorbeeld niet tegelijk geluk en verdriet ervaren (*wederzijdse inhibitie*). Waarnemen is dus minder rechtlijnig dan we denken.

Op basis van deze perceptiebias gebruiken marktonderzoekers stimuli om onderliggende mentale merkconstructen te verkennen. Ze vragen respondenten daarbij om betekenis te geven aan wat ze waarnemen; een techniek die *projectie* wordt genoemd. Een veelgebruikte vorm is *personificatie*, waarbij ze zich een merk moeten voorstellen als een persoon, zoals: "Als Nike een persoon was, zou het dan een man of een vrouw zijn?" en vervolgens worden bevraagd over hun antwoorden.

Een andere variant is *persoonlijke analogie*, waarbij respondenten zich identificeren met specifieke merkelementen en vervolgens wordt gevraagd hoe deze zich voelen. Een specifieke variant is Zaltman's Metaphorical Elicitation Technique ([ZMET](#)), waarbij beeldmateriaal wordt gebruikt om symbolische betekenissen te achterhalen die mensen aan merken toekennen. Een deelnemer wordt gevraagd om afbeeldingen te verzamelen die betrekking hebben op een specifiek merk vraagstuk. Dit gebeurt meestal één tot twee weken vóór het gesprek met een onderzoeker, om merkassociaties te activeren.



Tijdens het gesprek construeert de deelnemer een narratief dat de geselecteerde beelden verbindt. Samen ontwerpen ze vervolgens een individueel mindmap op basis van de visuele metaforen en toelichtingen, die door de onderzoeker wordt samengevoegd tot een *collectieve consensusmap*.

Op basis van de ZMET-werkwijze begint Wim één tot twee weken vóór de opstelling een dialoog met de merkbeslissers over de overwogen beslissing en de benodigde elementen. Na de opstelling presenteert hij de uitkomsten aan de merkbeslissers, waarbij hij de configuraties en uitspraken van representanten en getuigen samenvoegt tot een soort collectieve consensusmap. Tot slot ontvangt hij/zij een verslag van de resultaten.

Na de voorgaande beschrijving van de verrijking van het opstellingsproces met de zachte systeembenadering, laterale marketing en de projectietechniek, komen Wims belangrijkste onderzoeksresultaten en hun implicaties aan bod in termen van relevantie, validiteit en betrouwbaarheid. *Relevantie* verwijst naar het aantal en de intensiteit van de inzichten die merkbeslissers opdoen, *validiteit* naar de waarheid en volledigheid van deze inzichten, en *betrouwbaarheid* naar hun consistentie onder verschillende omstandigheden. Voor een merkbeslissers die een opstelling doet, gebruikt Wim het woord *merkvrager*; en voor de begeleider van een merkopstelling de term merkopsteller.



8. Onderzoeksresultaten over relevantie

Merkvragers waarderen de emotionele intensiteit van de inzichten die ze opdoen, in combinatie met het *laat het zien, vertel het niet*-principe van opstellingen: ervaringen in plaats van verklaringen. Naast plausibele antwoorden op hun vragen rapporteren ze veel *bijvangst*: belangrijke onverwachte ontdekkingen over hun merkdynamiek. Hoewel ze vaak tijd nemen om hun inzichten te implementeren, herinneren ze zich hun ervaringen doorgaans levendig, zelfs jaren later, en beschrijven ze deze als transformerende momenten voor hun merk en voor henzelf.

Meer en diepere inzichten worden gerapporteerd door merkvragers wanneer representanten niet weten welk element ze vertegenwoordigen. In deze *bedekte* variant blijkt duidelijkheid voor merkvragers over het lettersysteem cruciaal, zoals "**P** = merk**P**ersona". Hoe eenduidiger de specificaties, hoe krachtiger de emoties die de opstelling oproept. Verder voelen merkvragers zich meer verantwoordelijk voor de uitkomsten en beschrijven ze meer inzichten wanneer ze ruime keuze hebben in representanten en wanneer ze deze zelf selecteren en positioneren. Merkvragers rapporteren ook meer nieuwe inzichten wanneer begeleiders representanten minder dan vier keer herpositioneren. Vooral effectief is aan het einde van de opstelling zelf de positie innemen van een belangrijk element in de opstelling. Persoonlijke gesprekken na de opstelling vergroten de inzichten ook.



Merkvragers waarderen vooral een persoonlijke presentatie achteraf met kernbeelden en open vragen, evenals een schriftelijk rapport met belangrijke foto's, een verhaallijn van de opstelling en het zelf kunnen zien van de video-opname. Ze delen deze vaak met gelijkgestemde mede-beslissers om er zo binnen het bedrijf ook van gedachten te kunnen wisselen.

Gesprekken over waarom of hoe opstellingen werken lijken merkvragers echter het genereren van inzichten te verminderen. Daarom presenteert Wim het opstellingsconcept als een projectietechniek om onbewust verwerkte informatie te onthullen. Een paradox is daarbij dat een opstelling een dialoog is tussen merkvrager en -opsteller, terwijl elke verandering binnen de opstelling door de merkvrager dient te gebeuren, omdat deze verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het merk. Wim houdt persoonlijke reflecties achteraf over interventies die hij had kunnen doen of juist had kunnen laten voor zichzelf, omdat het delen daarvan het inzichtproces van de merkvrager volgens hem verstoort.



9. Onderzoeksresultaten over validiteit

Merkvragers zijn doorgaans verbaasd over de waarheden die opstellingen onthullen, en geven aan dat deze inderdaad effectief gebruik lijken te maken van hun impliciete informatie (*fysieke validiteit*). Het blijkt echter dat hun onderbewuste vooral focust op impliciete informatie die resoneert met de onthulde dynamieken (*interpretatie-valkuil*). Het vergelijken van hun inzichten op empirische feiten blijkt lastig, omdat opstellingsinzichten vaak te sterk afwijken van conventionele onderzoeksbevindingen. Toch worden alle beslissingen die op basis van opstellingsuitkomsten zijn genomen als succesvol beschouwd door merkvragers.

Dit kan deels een *zichzelf vervullende voorspelling* zijn: een diep emotioneel geloof dat een beslissing zal werken, draagt bij aan het succes ervan. Het kan ook wijzen op *bevestigingsvalkuil*: de neiging om informatie te zoeken die een bestaande overtuiging bevestigen, omdat dit prettiger voelt dan informatie die dit tegensprekt. In Wims geval speelt bovendien mee dat hij geen opstellingen begeleidt over beslissingen waarvan hij denkt dat ze niet zullen werken.

Een nadeel van de wonderlijke waarheden in het bijzijn van vreemden is dat merkvragers zich daarbij soms ongemakkelijk voelen, waardoor ze latere testmogelijkheden met representanten vermijden. Zo ontstaat opnieuw een paradox: onverwachte waarheden die vandaag worden onthuld, verkleinen de kans op toekomstig gebruik. Daarom vraagt Wim representanten expliciet om zeer respectvol te zijn in hun uitspraken en benadrukt hij de vertrouwelijkheid zowel bij registratie als vlak voor de opstelling in aanwezigheid van de merkvragers.

Wat betreft *volledigheid*: het betrekken van meer dan zeven elementen overbelast merkvragers. Hier ontstaat opnieuw een paradox: streven naar volledigheid vermindert relevantie ofwel *minder is meer*. Wim beperkt het aantal elementen daarom meestal tot vijf of zes. Om de belangrijkste te achterhalen, voert hij een dialoog over alle potentiële elementen, waarbij hij let op gezichtsuitdrukkingen en verschillen tussen verbale en non-verbale signalen. De elementen waarop



de merkvrager het meest intens reageert worden opgenomen in de opstelling. Vaak blijken daarbij *schaduwelementen* belangrijk: aspecten die onbewust worden weggeduwd en zichtbaar worden via ontkenningen zoals “De CEO is niet nodig”, terwijl deze eerder helemaal niet was genoemd. Wanneer Wim dit opmerkt, gebruikt hij vaak een *procesopmerking* zoals: “Het klinkt zo alsof hij/zij toch nodig is. Wil je eens associëren op de rol van de CEO bij deze beslissing?”.



10. Onderzoeksresultaten over betrouwbaarheid

Uitspraken van representanten lijken betrouwbaarder gevoel-gedreven dan cognitief gemotiveerd wanneer ademhalings- en emotie-oefeningen voorafgaan aan opstellingen. Representanten vertrouwen ook meer op hun emoties wanneer ze de merkvrager niet kennen en niet weten welk element ze vertegenwoordigen, omdat ze dan niet weten hoe ze het ‘goed’ moeten doen. Onduidelijkheid over het letteringssysteem voor representanten is hier cruciaal. Daarom gebruikt Wim nooit de eerste letter van de voornaam van de merkvrager voor een element. Hier doet zich opnieuw een paradox voor: de inzichten van merkvragers worden versterkt door dialogen over hun associaties, terwijl hun uitingen tijdens de merkopstelling de zuiverheid van representanten beïnvloeden. Daarom stelt Wim deze dialogen uit tot na de opstelling en vraagt hij merkvragers om tijdens de opstelling hun belangrijkste inzichten op te schrijven.

Wat gevoel-gedreven reacties verder versterkt, is dat merkopstellers eerst in stilte aandacht besteden aan het non-verbale gedrag van representanten, voordat ze naast hen gaan staan om de configuratie vanuit hun perspectief te ervaren, en zich vervolgens in een hoek van 90 graden tot hen wenden voor gerichte vragen over hun emoties. Daarnaast werkt het goed om uitspraken van representanten te parafraseren naar letters met hun kernwoorden en beelden: dit controleert de juiste interpretatie én verrijkt het associatieproces van de merkvrager. Representanten aanspreken met hun persoonlijke naam in plaats van met hun letter vergroot eveneens de emotionele zuiverheid. Ervaren representanten geven hun emoties vaak duidelijker en intenser weer dan minder ervaren representanten. Ze zijn ook minder geneigd om merkopstellers en/of merkvragers te pleasen en verschillen met andere representanten te relativeren en om cirkels te creëren. Een paradox is dat merkvragers zich hierdoor soms overweldigd voelen. Daarom nodigt Wim mensen uit met verschillende ervaringsniveaus.

Inzichten over de antwoorden op de merk vraag die getuigen na afloop in een ronde delen, blijken meestal in grote lijn overeen te komen, terwijl bijvangsten vaak afhangen van hun positie (*perspectiefinconsistentie*). Vanuit projectieoogpunt zijn zulke verschillen logische gevolgen van de emotionele stimuli. Toch lijken deze verschillen het vermogen van merkvragers te vergroten om dubbelzinnigheid te verdragen en open te staan voor andere perspectieven, terwijl ze toch tot een afronding kunnen komen om een gezonde beslissing te nemen. Daarom stimuleert Wim merkvragers om regelmatig van stoel te wisselen en elke configuratie vanuit verschillende perspectieven te ervaren.



Wanneer twee teamleden vergelijkbare ideeën hebben over elementen, komen de uitspraken van de representanten van deze elementen doorgaans overeen. Ze wijken meestal wel af wanneer die teamleden verschillende opvattingen hebben, zoals te verwachten is. Bijvoorbeeld: in de opstelling van een brandmanager was de representant voor *Merkdocument* leidend, terwijl de representant voor *M* irrelevant bleek in die van de logistiek manager. De invloed van merkopstellers op opstellingsontwikkelingen blijkt echter groot. Wanneer twee verschillende merkopstellers afzonderlijk een opstelling begeleiden voor verschillende leden van hetzelfde merkteam, lijken hun beginopstellingen bijvoorbeeld veel meer op elkaar dan hun eindopstellingen.



11. Wims specifieke aanpak

De hiervoor beschreven theorieën en onderzoeksresultaten leiden tot zestien belangrijke verschillen tussen Wims begeleiding en de gangbare praktijken in de organisatieopstelling met individuele besluitvormers in fysieke opstellingen met representanten.

1. Begeleid alleen opstellingen over beslissingen die intuïtief juist voelen om te overwegen
2. Standaardvraag: *Hoe kan beslissing X positief bijdragen aan ontwikkeling van organisatie Y?*
3. Focus op associaties van de cliënt, niet op de fenomenologische waarheid van de opstelling
4. Het opstellingsproces omvat drie fasen: voorbereiding, uitvoering en reflectie
5. Voorbereiding start 1–2 weken vooraf en is gericht op het specificeren van opstellingsvraag en belangrijkste vijf of zes elementen
6. Deelnemers wordt gevraagd om geheimhouding en respect; managers en adviseurs van concurrenten worden uitgesloten
7. Verdekte methode met logische letterlijsten om associaties van cliënten te stimuleren
8. Cliënten selecteren en positioneren representanten zelf
9. Cliënt wordt gestimuleerd om regelmatig van stoel te wisselen tijdens de opstelling
10. Representanten worden aangesproken met naam en uitspraken geparafraseerd naar letters
11. Focus op het vinden van een goede positie voor het besliselement in de eindconfiguratie
12. Slechts één representant wordt herpositioneerd om de eerste stap vooruit te laten ervaren
13. Cliënt neemt zelf de positie in van een belangrijk element in de eindopstelling
14. Voor onthulling van vraag en letterbetekenissen delen getuigen hun ervaringen in ronde
15. Na onthulling delen representanten en getuigen hun inzichten over de vraag en bijvangst
16. Opstellingsgebeurtenissen worden na ongeveer een week gepresenteerd als emotionele triggers in een dialoog; daarna volgt een schriftelijk rapport met video-link.

Vragen en/of opmerkingen zijn van harte welkom via info@wimjurg.nl