

Toekomst ontsluiten, verleden insluiten

REFLECTIE OP EEN EXPEDITIE NAAR WAARDE

De overgang van stafdienst naar Shared Service Centrum gaat niet alleen over formele samenwerking en contracten tussen stafdiensten en de moederorganisatie, maar ook over de verborgen contracten en scripts uit het verleden. Die bepalen de werkpatronen wellicht nog het sterkst. Traditioneel wordt daar niet lang bij stilgestaan en ligt de nadruk op de toekomstige kansen. Die worden vervolgens maar moeizaam gerealiseerd. Moderne, lerende benaderingen als de 'Expeditie naar Waarde' benutten het onder ogen zien van bestaande patronen in denken en doen en de gevolgen daarvan voor belanghebbenden als hefboom voor verandering.

In dit reflectieartikel kijken een expeditiegids, een expeditieleider en een expeditielid terug op een Expeditie naar Waarde van het team Procesinnovatie tijdens zo'n overgang. Ondanks de geavanceerde methode en de inzet van de expeditieleider en de -gids blijkt het proces taai en weerbarstig. Door het verleden te eren en te verbinden met de toekomst, blijkt de toekomst te ontsluiten.

Inleiding

Dit artikel beschrijft het proces van het team Procesinnovatie tijdens hun Expeditie naar Waarde. Het team was stafonderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De adviseurs van het team zijn gepokt en gemazeld in de overgang naar nieuwe, digitale werksystemen in hun eigen ministerie.

In de loop van 2011 wordt duidelijk dat het team deel gaat uitmaken van een rijksbrede Shared Service Organisatie en dan geen stafdienst van BZK meer is. Het team moet dan zelf opdrachten gaan werven en voldoende geld opbrengen om zijn bestaan te bekostigen.

Deze verandering is de aanleiding voor het starten van de Expeditie naar Waarde. Het team en extern adviseur Paul Kloosterboer kennen elkaar dan al van eerdere korte samenwerkingen. Het doel van de Expeditie naar Waarde is



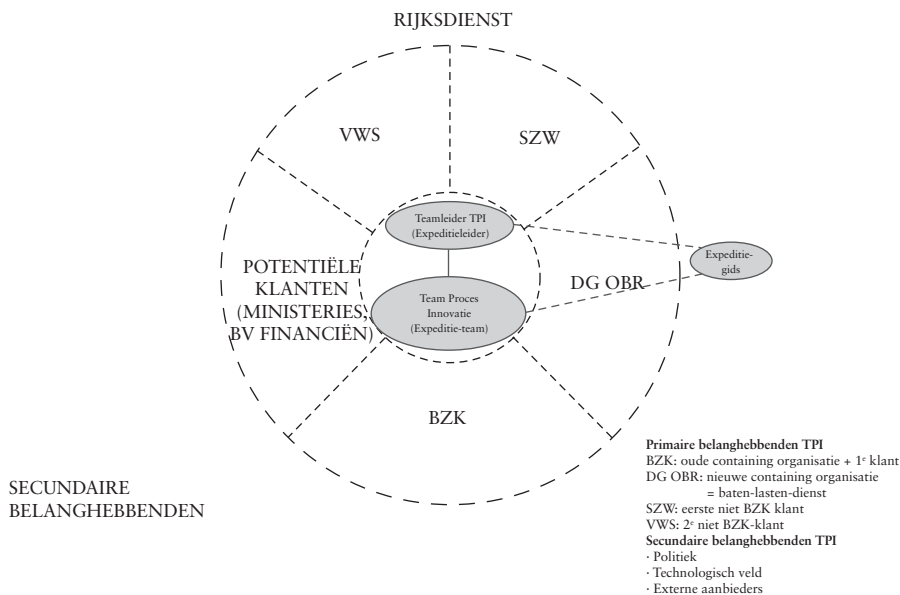
Dr. Paul Kloosterboer is zelfstandig adviseur met als motto 'discovering patterns & possibilities'. Daarnaast is hij als kerndocent verbonden aan de leergang 'Meesterschap in Adviseren' van AOG School of Management.

Dr. Gertjan de Groot MCM is teamleider procesinnovatie bij DG Organisatie Bedrijfsvoering Rijk (van BZK) en docent strategie en verandermanagement aan de Hogeschool van Amsterdam.

Annemarie Zijlema MSc is promovenda aan de University of Technology, Sydney en de TU/e.

om in de veranderde situatie de koers van het team te bepalen en de bijbehorende professionele ontwikkeling van het team te versterken. De totale expeditieperiode beslaat anderhalf jaar (september 2011 – januari 2013) en valt grofweg samen met een groot project bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Vier teamleden zijn in de periode juni 2011 – april 2013 als invoeringsteamleiders verantwoordelijk voor de invoering van een nieuw systeem en bijbehorende nieuwe werkwijze bij SZW. Dit is de eerste grote klant buiten BZK. De totale organisatiecontext waarin de expeditie zich afspeelt is gevisualiseerd in figuur 1.

Figuur 1.
Organisatiecontext
Expeditie naar Waarde
van team Procesinnovatie (TPI)



Paragraaf 1 vat de Expeditie naar Waarde samen als methode voor strategisch vernieuwen met professionals. Enkele methodische noties over de totstandkoming van dit artikel zijn in paragraaf 2 weergegeven. De paragrafen 3, 4, 5 en 6 reconstrueren de belangrijkste gebeurtenissen per expeditiefase. Dit wordt afgewisseld met persoonlijke reflecties op de gebeurtenissen (in cursief), waarin de persoonlijke beleving vanuit ieders expeditierol naar voren komt. De ‘methodische vensters’ geven vooraf informatie over de fase van de Expeditie naar Waarde waarin het expeditieteam zich op dat moment begeeft. In de paragrafen 7 en 8 volgt een analyse van de beschreven casus.

1. Expeditie naar waarde

De Expeditie naar Waarde is een aanpak voor strategisch vernieuwen met professionals (Kloosterboer, 2012). Strategie staat in deze benadering voor collectieve patronen in denken en doen, met (im)materiële waarde voor belanghebbenden, inclusief de professionals zelf. De expeditie onderzoekt werkelijke en mogelijke waardecreatie en -vernietiging bij belanghebbenden,

contextontwikkelingen en bijbehorende patronen. Doel is de totale waarde voor de primaire belanghebbenden te vergroten, dat wil hier zeggen: klanten, moederorganisatie en professionals van het team Procesinnovatie.

De aanpak benut vier leerprincipes die elk op een eigen leermotor berusten:

1. *Variëren* activeert leren via verstoren, 'schuren' en tegenstellingen (dialectisch proces).
2. *Verbinden* activeert collectief strategisch leren door het opzoeken van meervoudige behoeften van alle belanghebbenden.
3. *Valideren* activeert doelbewust leren, via het blootleggen van de werkelijke waarde van gedragspatronen.
4. *Verwerken* activeert onbewuste herordening van patronen in denken en doen.

Verwerken voltrekt zich in vier stadia die het tempo en de chronologie van het leren bepalen: *Waarnemen* (1) van de werkelijke functionaliteit van patronen in denken en doen. Dit gaat door tot een emotioneel *herwaarderen* (2) ervan wordt getriggerd, bijvoorbeeld via een *no change*-veto op het bestaande patroon in denken en doen. Dit is een directe ervaring in het hier en nu dat het bestaande patroon disfunctioneel is. Herhaald waarnemen, emotioneel herwaarderen én ontspannen activeren een nieuw patroon en leiden daarmee tot een nieuw, authentiek *Willen* (3) met een hogere functionaliteit. *Waarmaken* (4) is de belichaamde ervaringscomponent hiervan.

De Expeditie naar Waarde doorloopt deze vier stadia, waarbij idealiter voortdurend alle vier de leermotoren geactiveerd worden. Verder fungeert de expeditiestructuur als een container voor het leer- en ontdekkingsproces (Moeskops, 2012): het vergroot de veiligheid om de onzekerheid over richting en antwoorden te verdragen. Daarbinnen is het expeditieleiderschap de belangrijkste containmentfactor. Als het goed gaat, vecht de leider voor de kwaliteit van het leerproces en ieders inzet daarvoor, in plaats van voor de van tevoren gedefinieerde uitkomsten. Terwijl hij tevens laat zien zelf te willen en kunnen leren over zijn eigen rol en bijdrage. De expeditiegids ondersteunt dit en zorgt dat de methode het leerproces dient en hiermee niet 'uit fase' geraakt.

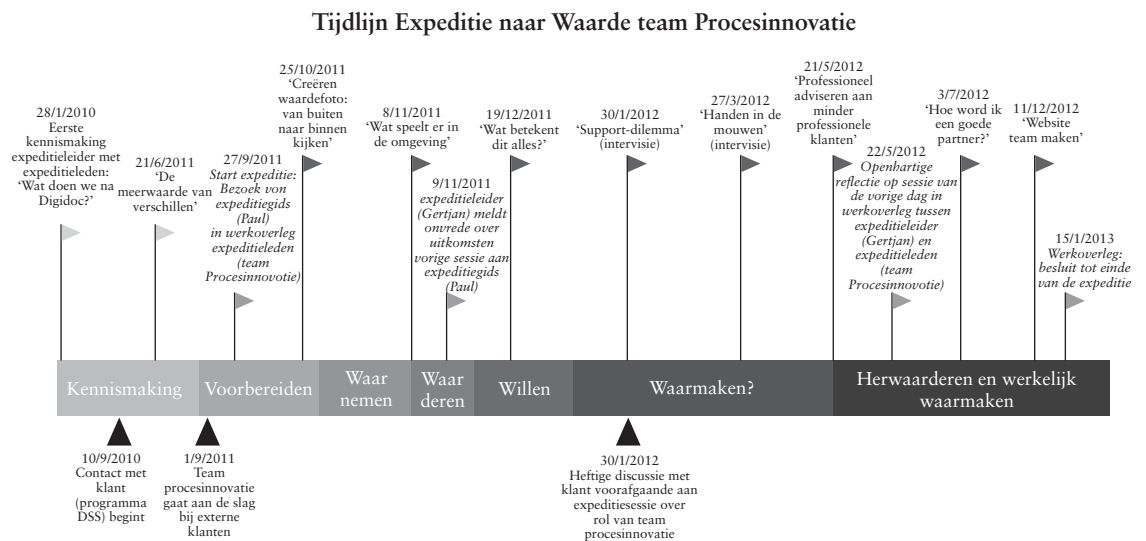
2. Reconstructie en reflectie

Drie maanden na afloop van de Expeditie naar Waarde van het team Procesinnovatie kwamen de expeditieleider (Gertjan de Groot) en expeditiegids (Paul Kloosterboer) bij elkaar met de vraag welke inzichten zij nu opgedaan hadden over deze expeditie en welke lessen er te trekken waren. Zowel over de expeditiemethode en de hoofdrolspelers daarin, als over het organisatorische domein van stafeenheden in een overheidscontext. Annemarie Zijlema wilde als expeditielid dit perspectief graag inbrengen. Deze casestudy is een

voorbeeld van *action learning* in de vorm van *reflection-on-action* (Schön, 1983). Dat wil zeggen: het achteraf reflecteren op eigen handelen om meer te weten te komen over het waarom ervan en hoe het anders c.q. beter had gekund. Een dergelijke reflectie helpt om *tacit knowledge* op het spoor te komen (Eden en Huxham, 1996; Vermaak, 2009).

De grootste bedreiging voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit soort leerprocessen zijn bias en subjectiviteit (Argyris, 1992). Om dit te voorkomen zijn we gedrieën begonnen met een nauwkeurige reconstructie van de inhoud van alle expeditiebijeenkomsten, inclusief wat daar aan (voorbereiding) voorafging en wat er aan nabespreking op volgde (zie figuur 2).

Figuur 2.
Tijdslijn Expeditie naar Waarde van het team Procesinnovatie



Dit gebeurde op basis van het materiaal dat was verzameld ter voorbereiding op de bijeenkomsten (zoals interviewverslagen, filmpjes, draaiboeken, presentaties, e-mailcorrespondentie), materiaal wat tijdens de bijeenkomsten gemaakt werd (flappen, schema's, aantekeningen enzovoorts) en materiaal wat na afloop van de bijeenkomsten gemaakt werd (verslagen, uitwerkingen, extra materiaal, e-mailcorrespondentie). Op die manier ontstond een *chain of evidence* (Yin, 2003).

Vervolgens hebben we daar de ervarings- en belevingslaag vanuit de drie perspectieven, ieder voor zich, daaraan toegevoegd. Wat dacht, voelde en vond elk van ons voorafgaand, tijdens en na een expeditiebijeenkomst? De drie auteurs konden dit reconstrueren op basis van hun eigen log- of dagboeken en hun eigen aantekeningen over de bijeenkomsten. Daarna hebben we gedrieën onderzocht wat de herkomst van deze subjectieve ervaringen voor ieder van ons was.

Pas door reflectie wordt de invloed van de subjectieve ervaringen op het verloop van de Expeditie naar Waarde duidelijk. De strakke koppeling tussen beide vormt het hart van deze reflectie. Het materiaal waarin deze lessen het meest pregnant naar voren komen, is op de voorgrond gezet.

3. Nieuw werk, nieuwe klanten, nieuwe bazen

Voor het team Procesinnovatie staat de overgang naar het werken voor nieuwe klanten buiten BZK en het functioneren als een baten-/lastendienst op stapel. Reden voor de teamleider om zich met zijn team hierop te willen voorbereiden. De eerste nieuwe opdracht is een digitaliseringsprogramma van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De verandering brengt gemengde gevoelens met zich mee binnen het team:

Expeditielid: *In het team leven zorgen over de negatieve consequenties van de baten-/lastendienst. We willen wel werken bij andere ministeries, maar hoe halen we onze opdrachten binnen? En wat betekent deze ontwikkeling voor onze eigen principes en waarden? Na ruim tien jaar ervaring heeft het team expliciete opvattingen over hoe je een digitaliseringstraject aanpakt en hoe niet.*

Na een ontwikkelsessie samen met een klant bespreekt De Groot zijn behoefte aan nieuwe actie met Kloosterboer, alleen nu zonder klant. Hij geeft aan dat het team Procesinnovatie zich actiever moet open stellen voor ander werk(wijzen) en stelt voor er een expeditietraject van te maken.

Methodisch venster

Tijdens het *Voorbereiden* van de expeditie vindt het aftasten van wensen en verwachtingen plaats: willen en durven de expeditieleider en de -gids de tocht met elkaar aan, hoe ziet de samenstelling van het expeditieteam eruit (met beslissers én vernieuwers uit de kringen van professionals en managers) en ten slotte over de expeditieaanpak. De mate van wederzijds vertrouwen die hier ontstaat, geldt als barometer voor het succes van de samenwerking.

De expeditiegids bezoekt het teamoverleg om het initiatief voor te leggen en afspraken te maken over de eerste stappen in de expeditie. Er vindt een geanimeerde discussie plaats over de toekomst van het team met uiteenlopende meningen. Een expeditie zou meer licht op de zaak kunnen werpen, omdat de buitenwereld dan de maatstaf wordt. De teamleden omarmen het voorstel. De teamleden zien er echter niets in om zelf de voorbereidingen voor de eerste expeditiesessie te doen. In plaats van zelf interviews te doen (dat wil zeggen op expeditie te gaan), stelt het team voor dit door neutrale externen te laten doen om zo openhartigere antwoorden te verkrijgen. De expeditiegids wil dit liever niet, maar de expeditieleider toont begrip voor de werkdruk van het team, ziet voordelen in de objectiviteit van externen en stemt daarom in met hun inzet.

Expeditielider: *Ik was erg kwaad over de afwerende houding van enkele teamleden. 'Nee, niet weer interviews' [...] 'wat een navelstaarderij'. De expeditiegids geeft mij na afloop van het teamoverleg feedback. Ik laat niet zien dat ik het echt belangrijk vind en dat ik baal van de vrijblijvendheid.*

Zo draag ik er zelf aan bij en lekt de aanvankelijke energie in de groep weer weg. Ik knoop de feedback in mijn oren en geef in het volgende teamoverleg aan dat de teamleden zelf ook een deel van de voorbereiding moeten doen.

Het werk wordt herverdeeld onder de teamleden en externen waarna de expeditie formeel kan beginnen.

4. Waarnemen

Methodisch venster

‘Ontdekken’ staat centraal in de expeditiefase *Waarnemen*. Van het strategische veld, van waardebeleving bij klanten en andere belanghebbenden, van professionele hot spots en inspirerende personen of plaatsen. Het gaat om het zien wat wel en niet werkt voor wie en waarom. Het is zaak de opbrengsten intensief én breed te delen, te laten bezinken en op zich in te laten werken.

Zowel de twee externe interviewers als de teamleden verzamelen voorafgaand aan de sessie veel materiaal. Een uur voor de volgende sessie blijkt maar net genoeg om alles op te hangen.

Expeditiegids: *Gezien het verloop van de voorbereidingsbijeenkomst hoor ik tot mijn blijde verbazing dat er vrij veel waarnemingswerk is verzet.*

Daarnaast schrijven de teamleden individueel op wat hen energie oplevert in hun werk en wat energieleegloop veroorzaakt. De expeditieleider uit bij de opening zijn gevoel over de vorige voorbereidings sessie en dat hij als teamleider niet bereid is aan ‘dooie paarden’ te trekken.

Expeditielid: *Vertwijfelde reactie binnen het team over de aftrap van de expeditieleider. Waar wil hij heen met ‘dooie paarden’? Men vraagt zich af of zijn eigen desoriëntatie over de richting van het team wellicht tot dit pleidooi leidt.*

De interviewverslagen functioneren als een spiegel voor het team en bevatten nogal wat kritiek. Het beeld uit de waardefoto dat hieruit ontstaat: als het team Procesinnovatie eenmaal in actie is, dan is de betrouwbaarheid, kwaliteit, maatwerk en relatie prima. Daaromheen is het team te onzichtbaar, weinig bestuurlijk sensitief, soms star en vindt het managen van verwachtingen bij klanten onvoldoende plaats. Verder blijkt het imago van het team een sterke relatie te hebben met de prestaties van het documentmanagementsysteem dat wordt ingevoerd. Kortom, het team Procesinnovatie is operationeel sterk, maar tactisch en strategisch zwakker gepositioneerd.

Expeditioneleider: *De confrontatie met de realiteit (het beeld van onze klanten) vond ik heel waardevol. Het beeld dat we van onszelf hebben klopt vaak niet met wat klanten van ons hebben: bijvoorbeeld we maken een goede eerste indruk, maar maken die vervolgens onvoldoende waar, omdat we niet duidelijk zijn over wat klanten van ons kunnen verwachten. Verder is de oude missie van het team, de tolk tussen eindgebruikers en techniek, te bescheiden volgens klanten. We zijn eerder adviseurs en projectleiders. Zo zien ze ons optreden en ons zo presenteren zal helderheid scheppen.*

Expeditiegid: *De sessie wordt als interessant en leerzaam ervaren naar mijn indruk, maar levert nog geen veranderimpuls op.*

We hebben een overweldigende hoeveelheid informatie. In één middag al die informatie verwerken is niet goed mogelijk. De expeditiegid en de expeditieleider trekken de conclusie dat er meer 'leven' in de volgende bijeenkomst moet. In combinatie met de zoektocht naar strategische ontwikkelingen leidt dit tot het uitnodigen van vier gasten uit het veld. Die worden om de tien minuten door tweetallen uit het team geïnterviewd (carrousel). De gasten bezitten kennis van verschillende aspecten uit het werkveld van het team. Zo is er iemand die bevraagd wordt op ontwikkelingen in de omgeving van het team, het informatielandschap in het algemeen, de techniek en de politiek en rijksdienst. Van alle verzamelde gegevens worden de ontwikkelingen en de bijbehorende consequenties voor het team op grote vellen papier geschreven.

Expeditielid: *De interviews waren erg inspirerend! Ik heb het idee dat we hiermee goed aan het oriënteren zijn op waar we als team heen moeten. Het geeft ook rust, dat we bezig zijn een nieuwe weg te zoeken en dat het onvermijdelijke 'baten-/lastendienst-gebeuren' ons niet allemaal maar 'overkomt'.*

Expeditiegid: *Door de gasten in een carrousel te interviewen ontstaat alsnog iets van de door mij zo gehoopte directe en intense interactie en beleving, die eerder door de inzet van externe interviewers verloren ging.*

5. Waarderen, willen en waarmaken?

Methodisch venster

De expeditiefase *Waarderen* draait om het doorleven van de gevolgen van ongewijzigd beleid. En het samen reflecteren op bijbehorende praktijken en patronen. Emotioneel gaat het om het beseffen van de organisatorische én persoonlijke consequenties daarvan. Dit creëert, waar nodig, de trigger tot engagement en actie. Hoe sneller en breder dit onder alle managers en professionals resoneert hoe beter.

Na de interviewcarrousel uit de fase waarnemen worden de consequenties van de ontwikkelingen en trends benoemd en op belangrijkheid prioriteiten gesteld. Het resultaat is een top 4 van ontwikkelingen en gevolgen die het team Procesinnovatie het meest belangrijk vindt.

Tabel 1.
Belangrijkste gevolgen
van trends en ontwikkelingen

Top 4: Belangrijkste gevolgen van trends en ontwikkelingen

1. Actief aansluiten op de technische kant van digitaal werken.
2. Het circuit van macht/beslissers/beïnvloeders beter in kaart brengen en benutten.
3. Meer/beter verdiepen in de klant.
4. Leren werken met systematiek baten-/lastendienst.

Expeditioneleider: *Ik ben teleurgesteld dat de verrassende, maar wat abstractere trends die een expeditielid en ik zien, niet door de andere teamleden erkend worden. De top 4 bevestigt de bestaande beelden eerder dan ze te doorbreken.*

Ten slotte bespreken we de *no-change-option*: welke waarde creëert het team over anderhalf jaar voor de primaire belanghebbenden als we doorgaan zoals we nu werken? Enkele dagen na de sessie schrijft de expeditieleider een e-mail aan de expeditiegids over zijn teleurstelling in de uitkomst van de sessie en zijn aarzeling bij de gekozen aanpak.

Expeditiégids: *Ik ben een tikje verrast door de e-mail. We besluiten bij de volgende sessie eerst hierop terug te komen, voordat we doorgaan naar het 'willen'. Het lijkt wel te verklaren waarom de emotionele lading bij de no-change-option achterbleef bij het beeld. Kon de expeditieleider niet vooropgaan in de beleving, omdat hij nog onvrede had over de vorige stap?*

Methodisch venster

Alle verzamelde waarnemingen en innerlijke behoeften en ambities in het expeditieteam komen samen in de expeditiefase *Willen* via associatieve, creatieve en imaginaire werkvormen. Gericht op co-creëren van praktijken en strategieën met de hoogst mogelijke waarde voor klanten, financiers, partners en professionals.

De expeditiegids geeft een inleiding op de vier niveaus van luisteren van Scharmer (2009), met als doel de *debating*-gewoonten in de groep te vervuilen voor oprechter naar elkaar luisteren. Hierna presenteert ieder zijn of haar toekomstbeeld voor het gedroomde team over twee jaar aan de hand van een metafoer. Er wordt gebruikgemaakt van plaatjes, video's, anekdotes of meegebrachte objecten. Daarbij wordt zorgvuldig naar elkaar geluisterd.

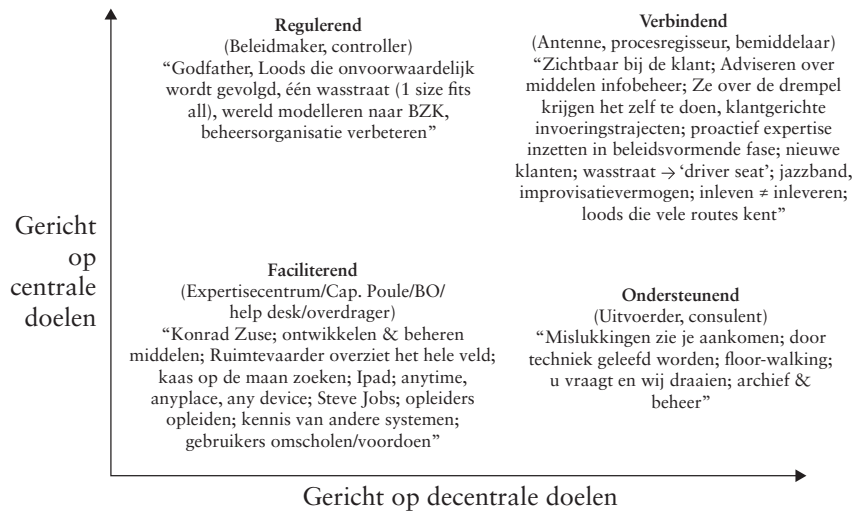
Expeditioneleider: *Een goede voorbereidingsopdracht voor deze bijeenkomst, omdat die zowel persoonlijk was en een beroep doet op je beeldend vermogen.*

Expeditielid: *Wat een ieder inbrengt qua inspiratiebron, is gemakkelijk en heel verrassend. We lijken niet op een lijn te zitten voor waar we heen willen.*

Expeditegids: *Ik ben (wederom) positief verrast door het vele voorwerk. Ik had dit door de wat taaie slotdiscussie in de laatste bijeenkomst niet verwacht.*

Na het met elkaar delen van ieders toekomstbeeld schetst de expeditegids het strategische stafkwadrant (Kloosterboer en Sterk, 1996) en zet de metaforen van alle teamleden met de basisposities daarin. Het helpt de uiteenlopende dromen een plek te geven en er een richting uit te destilleren (framing). Het team concludeert dat bewegen van een regulerende en ondersteunende rol naar een verbindende en faciliterende rol de gewenste richting is. Dat wil zeggen: het inzetten van kennis en expertise om, aansluitend bij de klant, te adviseren, kennis over te dragen en de klant zelfredzaam te maken.

Figuur 3.
Stafkwadrant met de metaforen van het 'gedroomde team' van de expediteleden



Expediteleider: *Mooie oogst, grote diversiteit van beelden, die door de expeditegids op een kunstige wijze werden geordend in vier adviesposities. De individuele wensen krijgen een plaats in een gemeenschappelijk raamwerk en dit kader is het platform om op verder te bouwen. Een knappe professionele prestatie.*

Expeditielid: *Ik vind het model van de expeditegids verhelderend. Het geeft een koers voor ontwikkeling van het team als geheel en voor verdere persoonlijke ontwikkeling.*

Methodisch venster

Bij de expeditefase *Waarmaken* gaat het gelijktijdig om uitvoeren én doorleren. Dus prototypes en beloftevolle praktijken van professionals en managers direct uitvoeren, kortcyclisch testen op hun waarde in de praktijk en verder ontwikkelen. Het verankeren in de plan- en controlcyclus volgt later.

De expeditieleider en de expeditiegids concluderen dat het waarmaken niet moet gaan over algemene principes en discussies, maar direct de vertaling moet zoeken naar persoonlijke casuïstiek. Zo wordt de eerstvolgende bijeenkomst een intervisiebijeenkomst.

Er komt eerst een weinig concrete casus aan de orde en de energie zakt weg. Dan, na een pauze, stelt de expeditiegids voor individueel te noteren met welk gedrag ieder teamlid onbedoeld de ‘handjesrol’, de rol van uitvoerder, in stand houdt. De energie keert plots weer terug.

Expeditielid: *Eindelijk. Hier gaat het over! Niet klagen of in de slachtofferrol kruipen, maar kijken hoe wijzelf aan de ongewenste situatie bijdragen. In het team komen regelmatig reacties als ‘het ligt aan hen’ en ‘ze luisteren niet naar ons!’ voorbij en ik heb mij daar vaak aan geërgerd. Dat leidt tot niets.*

Expeditieleider: *Fijn dat een doorgaans afwachtend teamlid (niet het bovengenoemde expeditielid) het voortouw neemt. Jammer dat het vervolgens zo stroef loopt. De paradoxale vraag slaat ineens geweldig aan in het team. Mooi!*

Expeditiegids: *Ik krijg het gevoel dat we alsnog de weg naar waarmaken vinden.*

Tabel 2.

Beschouwing van gedragingen waarmee de huidige situatie in stand wordt gehouden (op basis van de inventarisatie)

Wat doen wij onbewust/onbedoeld waardoor de klant ons als ‘handjes’ blijft benaderen?

Als klanten ergens moeite mee hebben, bieden we onze expertise niet aan. Als klanten een andere keuze maken dan wij gedaan zouden hebben, reageren we verongelikt en stellen we ons reactief op. We geven onvoldoende de gevolgen van de wensen van de klanten aan. Onze toon is verkeerd en we doen lacherig en neerbuigend over voorstellen van klanten. We informeren klanten niet over keuzes die we zelf al eerder hebben afgevinkt als onhandig. We hebben de neiging er iets doorheen te drukken, of te gaan drammen, als iets volgens ons vanzelfsprekend is. Daarmee roepen we zelf de tegenreactie bij de klant op. We willen klanten het ‘ongemak’ besparen. Maar het is ook de vraag hoeveel geworstel en gesputter wij kunnen verdragen, dat bij hun leerproces hoort.

Of we accepteren een in onze ogen ondeugdelijke planning van klanten en camoufleren die ondeugdelijkheid door zelf de gaten dicht te lopen. We accepteren bijvoorbeeld blind alle vergaderverzoeken. Of we geven wel aan dat de planning niet klopt, maar we vragen niet door hoe en door wie die tekortkomingen opgelost worden. We houden dit niet op de agenda.

Doordat klanten onze dienstverlening – aanvankelijk – gratis kregen, dachten zij niet bewust na over hoe ze ons het beste konden inzetten. We zijn ongeduldig en schieten daardoor snel in de uitvoeringsmodus. We bieden onszelf aan als meewerkend voorman. We plaatsen te weinig professionele kanttekeningen, bij hoe klanten ons willen inzetten, die moeten leiden tot betere condities om onder te werken. Of we stellen eerst voorwaarden om vervolgens het werk toch uit te voeren zonder dat die condities zijn vervuld. Klanten krijgen de indruk dat die voorwaarden vrijblijvend zijn, want we spreken hen er niet meer op aan. Doordat we geen duidelijke grenzen stellen aan de rol waarin we het liefst ingezet willen worden (als sparringpartner), hebben we de neiging om de boel over te nemen en zelf uit te voeren. We willen competent, deskundig en aardig gevonden worden en vooral nuttig zijn.

Op basis hiervan vraagt de expeditiegids ieder persoonlijke voornemens voor de komende periode te formuleren.

Expeditioneleider: *Dit is mij te oppervlakkig. Overtuigingen zitten toch veel dieper? Ik meld dit, maar de expeditiegids zet door.*

Expeditegids: *Ik deel de opmerking van de expeditieleider, maar geloof ook dat er een platform is voor nieuwe experimenten en ervaringen en wil die kans pakken.*

De volgende bijeenkomst verloopt ronduit stroef. Het rondje bevindingen aan de hand van de voornemens levert niets op. Pogingen van de expeditiegids om andere ingangen te vinden of impulsen te geven, werken averechts. Sommigen gaan zelfs het 'handjeswerk' weer verdedigen.

Expeditioneleider: *Ik zag al niets in die voornemens, noch in de theoretische input.*

Expeditielid: *De expeditiegids gaat te lang mee in improductieve discussies. Ik wil tempo. Ik ben van slag omdat een vraag van mij over het aanpakken van handjeswerk van nut kan zijn als ingang om opdrachten in de adviseurrol te krijgen, leidt tot een extra ontsparing van de discussie.*

Expeditegids: *Ik voel me schuldig en verantwoordelijk voor de stroeve sessie. De groep voelt zich kennelijk angstig, beschuldigd of gediskwalificeerd, gezien de plotselinge behoefte het oude gedrag te verdedigen. Ik stel op weg naar buiten een appreciative lunchbijeenkomst voor aan de expeditieleider over wat al wél goed gaat. Hij wil er eerst over nadenken.*

De expeditieleider geeft in een volgend gesprek aan de expeditiegids te kennen dat een doenerige club als het team Procesinnovatie een meer actiegerichte benadering nodig heeft. Zo ontstaat het idee de casussen niet te bespreken, maar te spelen met behulp van een trainingsacteur. Op de dag zelf blijkt de bijeenkomst gearrangeerd in een erg kleine ruimte die vol met tafels en stoelen staat.

Expeditegids: *Wat een berghok! Totaal ongeschikt om met een trainingsacteur in te werken.*

Enkele teamleden hebben van tevoren een casus ingeleverd. De sessie start met een casus die een mooi leereffect teweegbrengt. Hierna vervalt de groep echter in passiviteit. Er ontstaan ongemakkelijke stiltes. Iedereen mompelt waarom hij of zij niet wil. De expeditiegids gaat niet op de excuses in en laat het in de groep liggen. Uiteindelijk komt er een casus die vlot en aardig verloopt, mede omdat iedereen in een carrousel de situatie uitspeelt. Maar opnieuw rest de schaduw van een sessie met gedoe.

Expeditioneleider: *Pijnlijk, ik grijp niet in, ik verdraag, maar zeg niet wat ik zie. Ik blijf passief in de hoop dat anderen actief worden. Mijn overtuiging is, leren kun je niet dwingen. Ik zie de expeditiegids ongeduldig worden.*

Expeditielid: *Uiteindelijk doen we tegen mijn zin mijn casus. Het is gedrag waar ik bewust mee experimenteer, maar het heeft niets te maken met onze ontwikkeling richting adviesrol die we in de expeditie nastreven, vind ik. Anderzijds is het oefenen van mijn casus spannend en heb ik er ook wel lol in. Ook omdat iedereen een persoonlijke versie van het gesprek voert.*

Expeditiegid: *Ik voel me boos, want de expeditieleider heeft me in de steek gelaten. Eerst regelt hij een onmogelijke zaal en dan blijft hij maar zwijgzaam glimlachen als de groep weer vlucht in vrijblijvendheid. Dit wil ik met hem bespreken, maar zonder de groep erbij.*

6. Herwaarderen, willen en waarmaken!

Na de stroeve expeditie sessie praten de expeditieleider, de expeditiegid en de trainingsacteur over de sessie na. De trainingsacteur vertelt de expeditieleider na de sessie dat hij 'Aziatisch' blijft glimlachen, terwijl de groep zich tegendraads gedraagt en niet bereid is te oefenen en te leren. Hiermee geeft de expeditieleider de boodschap af dat het meedoen in de sessie vrijblijvend is en uit hij niet wat hij er zelf van vindt. Hoewel de expeditieleider van mening is dat je leren bij teamleden niet kunt afdwingen, dringt de expeditiegid erop aan dat een expeditieleider wel eisen kan stellen aan het leerproces, zonder op de uitkomsten ervan te sturen.

Expeditielid: *Direct de volgende dag steek ik in het teamoverleg de hand in eigen boezem. Ik heb gisteren niet benoemd wat ik zag en wat ik daarvan vond. Door geen eisen aan het leerproces te stellen, neem ik het team eigenlijk niet serieus. Door het ontwijkende gedrag van het team toe te staan, legitimeer ik het gedrag. Ik draag daarmee bij aan vrijblijvendheid. En daardoor ondergraaf ik eigenlijk wat ik nastreef, namelijk de vorming van een professionele club die in staat is interdepartementaal te werken.*

Expeditielid: *We waarderen de openhartige uitlatingen van de expeditieleider. We kijken ook kritisch naar onszelf en erkennen onze eigen onvolwassen houding tijdens de laatste sessie. De expeditieleider hoeft wat ons betreft niet alles zelf voor te bereiden met de expeditiegid. We stellen voor om mee te denken en te organiseren voor de volgende expeditie sessies.*

Expeditiegid: *Ik krijg al de volgende dag een mail van de expeditieleider. De opbrengst van het teamoverleg is onder meer dat de groep zelf meer de hand in de voorbereiding wil hebben. Ik ben onder de indruk van de actie van de expeditieleider. En ik juich het initiatief uit de groep toe, maar voel me ook beschaamd: via mijn onbewuste angst voor passiviteit van het team heb ik deze juist versterkt.*

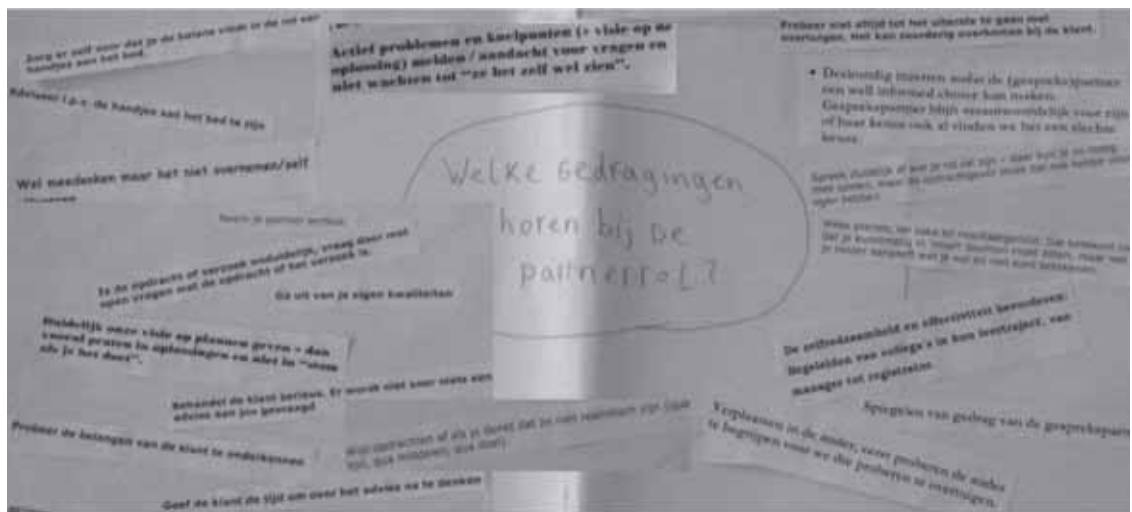
Een expeditielid en twee andere teamleden vormen samen met de expeditiegids de voorbereidingsgroep voor de volgende sessie. Zij grijpen de kans aan recht te zetten wat zij eerder niet goed vonden gaan. Dat wil zeggen, meer in beeld brengen wat al wel goed gaat en daarvan leren en wél casussen uitspelelen, maar zónder acteur. Een gevoel van lotsbeschikking keert terug in het team, het sterkst bij de voorbereiders.

De expeditieleider wordt op de hoogte gehouden van de plannen. De opzet verandert om weerstand bij het team te voorkomen, maar het blijft gaan over Waarmaken. Voorafgaand aan de sessie worden de visies van de teamleden verzameld over hoe de toekomstige rol van het team er in concreet gedrag uitziet. Het voorbereidingsteam clustert de uitkomsten en maakt er een poster van.

Expeditielid: *Ik denk sterk na over wat er de vorige keer misging en hoe we er een goede en 'veilige' sessie van kunnen maken voor onszelf en de collega's. We willen 'tribune-arenagedrag' vermijden door een andere opzet in het oefenen en een heldere link met de 'partnerrol' die we als team ambiëren.*

Expeditiegids: *De voorbereiding met het drietal verloopt prima. Ze hebben echt nagedacht over wat ze wel en niet willen en we raken goed in gesprek over werkvormen. De groep neemt zelf initiatief met een 'appreciative poster', wat mooi aansluit op een eerdere wens die ik had. Ik fleur helemaal op.*

Figuur 4.
Fragment poster met
gewenst gedrag van het
team Procesinnovatie



Expeditielid: *Vlak van tevoren zien de teamleden tegen de sessie op, ook de teamleden in het voorbereidingsteam. Ik ben wel tevreden over het gemaakte programma, dat weinig ruimte biedt voor ontwijkgedrag.*

Bij aanvang van de sessie stelt een teamlid de vraag of we met deze sessie niet afdwalen van waar we als team naar toe willen. De expeditieleider pakt de vraag op en legt uit waar het behandelen van casussen uit de praktijk voor is bedoeld.

Expeditielid: *Ik word een beetje prikkelbaar van de tegenwerping van mijn collega aan de start. Enerzijds omdat we het niet kunnen gebruiken aan het begin van deze herkansingssessie en anderzijds omdat ik het zelf ook vind en het, ondanks dat ik co-voorbereider ben, niet heb kunnen veranderen.*

De sessie vervolgt met het bespreken van de verschillende visies over het benodigde gedrag voor de gewenste rol van het team via de gemaakte poster. Hierna begeleidt de expeditiegids het team in het komen tot persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Dit gebeurt in een snelle afwisseling van werkvormen met bewegen, praten, tekenen en mime-oefeningen. Centraal daarin staan de ‘concurrerende emotionele commitments’ aan ieders ‘oude’ en ‘nieuwe’ patroon in denken en doen, eigen emotionele afwegingen daarin en daaruit voortvloeiende persoonlijke ontwikkeldoelen. In de middag worden de casussen behandeld met snelle wisselingen in carrouselvorm.

Expeditiiegids: *Mooi dat de teamleden nu met elkaar moeten dealen in plaats van met mij. Ik ben opgelucht dat het contact met de groep weer hersteld lijkt en dat er energie en leerbereidheid is. Het emotionele herwaarderen van oude ten opzichte van nieuwe patronen – dat eerder was beoogd – lijkt nu alsnog op gang te komen.*

Tijdens de voorbereiding voor de volgende sessie met twee andere teamleden komt de veelheid aan prioriteiten en onderhanden werk aan bod. Al pratend blijkt dat het team Procesinnovatie het werken voor andere klanten inmiddels vanzelfsprekend vindt. Men staat niet meer zo te kijken van de andere gewoonten en gebruiken en zit al veel minder vast aan de eigen werkwijze als dé standaardaanpak voor iedereen. Het gevolg is echter een overstelpende hoeveelheid mogelijkheden en keuzes.

Expeditiiegids: *Een van de teamleden pakt de voorbereiding geestdriftig op. Daarbij heeft hij de neiging de zaak solo voor te bereiden en zijn collega's te willen verrassen. Als ik hem attent maak op de veranderkundige nadelen daarvan pikt hij dat goed op.*

Tijdens de sessie gaat het team aan de slag met het schrijven van teksten voor de fictieve website van het team Procesinnovatie. Zo komt het team al producerend (in plaats van discussiërend) tot een gemeenschappelijke presentatie voor de buitenwereld. Er is halverwege een kleine dip als het team niet goed weet hoe de teksten af te ronden en enige tijd blijft hangen in discussie. Aan het einde van de dag komen klanten en andere relaties de website beoordelen en van feedback voorzien. De dag verloopt energiek. De feedback van de klanten is eerlijk en pittig, maar waardevol en wordt heel constructief opgepakt. De expeditiegids functioneert deze dag op de achtergrond.

Expeditielid: *Het proces van deze sessie is wel leuk en dynamisch, maar komt de inhoud nu niet veel te oppervlakkig voorbij?*

Expeditegids: *Halverwege de dag uit ik mijn ergernis als het tempo inzakt, omdat de klanten over twee uur er zullen zijn. Dit werkt natuurlijk niet, de klok werkt echter wel en op een gegeven moment komt iedereen weer onder stoom. De structuur heeft verder een goede, zelfregulerende werking.*

De expediteileider neemt contact op met de expeditegids voor een verlenging van het budget voor de expeditie. De expeditegids stelt voor dit in overleg met het team te doen, alleen kan hij daar zelf niet bij zijn. Het team geeft ten slotte aan de meerwaarde van het verlengen van de expeditie niet meer zo te zien.

Expeditegids: *Ik voel dat de levenscyclus van mijn meerwaarde ten einde is. Ik verlies mijn geduld met de vrijblijvendheid en het team heeft dat haarscherp in de gaten. Jammer, want hoewel onderweg, zijn ze er nog niet, volgens mij. Hoe dan ook, voor een psychologische hercontracting en/of een waardige afsluiting had ik aanwezig moeten zijn.*

Expediteileider: *We hebben veel ontdekt over waar het heen moet, maar we zijn er nog niet. De context is weerbarstig. Die eist declarabiliteit van het team Procesinnovatie én handjeswerk, wat de ontwikkeling tot adviseur onder druk zet.*

TERUGBLIK

Al met al kijken de expediteileider, de leden van de expeditie en de gids terug op een waardevolle expeditie. Het inzicht in de omgevingsbehoeften, de eigen patronen en hoe die twee waardevoller te verbinden is gegroeid en heeft ook in de praktijk gestalte gekregen. Hoewel nooit te bewijzen, is er een gedeelde indruk dat de expeditie daaraan positief heeft bijgedragen. Dat wil echter niet zeggen dat de expeditie vlekkeloos is verlopen of dat het niet beter had gekund. Hoe zit dat?

7. Interactiepatronen als scripts

In taaie vraagstukken, zoals organisatorische eenheden die strategisch willen leren (team Procesinnovatie), zijn gelijktijdig fixerende en vernieuwende mechanismen actief (Vermaak, 2009). In deze paragraaf zijn vier fixerende mechanismen geduid, die tegenwicht bieden aan de vier leer- en vernieuwingsprincipes van de expeditie. Ze hebben alle te maken met hoe interactiepatronen of scripts ontstaan en gaan daarna een eigen leven blijven leiden. Zo zijn daar het kernproces, het verborgen contract van stafdiensten en fixerende triades als scriptschrijvers en ten slotte de overdracht van scripts.

KERNPROCES ALS SCRIPTSCHRIJVER

De aard van het kernproces lijkt een belangrijke rol te spelen in het onbewust ingekerfde oude teamscript (Berne, 1963). De invoeringsteamleider ondersteunt – samen met medewerkers van de klantorganisatie – bij het werken met een nieuw digitaal systeem. Als dit technisch niet goed werkt, wat tijdens de invoering nogal eens gebeurt, blijkt bij de ondersteuners van de klantorganisatie een gebrek aan kennis. De vraag aan team Procesinnovatie is dan alle problemen op te lossen voor de eindgebruiker. Richting de klant kon het team daarbij vroeger veel zelf bepalen, regelen en doen. Richting ICT verkeerde het team juist in een afhankelijkheidssituatie. Reguleren en ondersteunen zijn daarom de strategieën (zie stafkwadrant) die het team zich historisch heeft eigen gemaakt. Zo gezien vergt het een haast ‘Baron von Münchhausen-achtige’ kwaliteit van het team om zich hiervan los te maken en een nieuw script te ontwikkelen als verbinder en overdrager van vaardigheden.

VERBORGEN CONTRACT VAN STAFDIENSTEN

Het ‘verborgen contract’ van een klassieke stafdienst met de leiding is: je hoort erbij, in een min of meer beschermde positie met de nodige vrijheidsgraden, in ruil voor dienstbaarheid en weinig tegenspraak. Dit wijkt sterk af van het formele contract, waarin professionele advisering wordt gevraagd (Ulrich, 1997). Een klassieke *double-bind*: Als je stevig adviseert, ben je lastig en verbreek je het verborgen contract. Doe je dat niet dan schiet je als adviseur tekort.

Dit verborgen contract merken we ook in de expeditie. Als er duidelijke taken en afspraken liggen, komt het team in actie en overtreft het regelmatig de verwachtingen, bijvoorbeeld van de gids. Maar zodra de vraag voor ligt: ‘Wat nu?’ of ‘Wie pakt de bal op?’, dan kijkt men elkaar aan en de expeditieleider en de -gids in het bijzonder.

Deze psychologische ‘onderpositie’ leidt bij sommigen tot de compenserende neiging elkaar te bevestigen in een ‘bovenpositie’ (Veenbaas en Weisfelt, 1999). ‘Wat zijn onze opdrachtgevers en ICT-collega’s buiten het team Procesinnovatie toch weinig professioneel; ze snappen/kunnen er niets van; we kunnen het beter gewoon zelf doen.’ Dit biedt hen de winst van een zelfbevestigend wij-gevoel en legitimeert dat risicovolle experimenten niet hoeven, omdat ze toch zinloos zouden zijn. Zo kan zich een ‘drama-driehoek’ ontwikkelen: het team Procesinnovatie als ‘aanklager’, ‘slachtoffer’ en ‘redder’ (Thunissen en De Graaf, 2013).

Hoewel het team Procesinnovatie formeel geen stafdienst meer is, maar in een zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemer situatie verkeert, blijft dit oude script regelmatig terugkeren. Zo wordt de ontdekking dat het niet meer functioneel is zichzelf als ‘handjes’ op te stellen, later in de expeditie weer ter discussie gesteld.

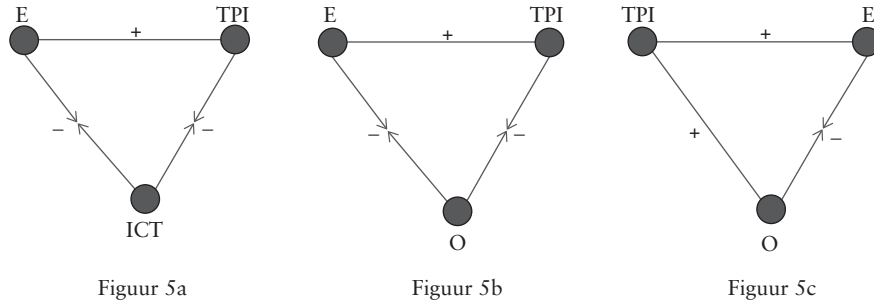
FIXERENDE TRIADES

Klagen over ICT en ondersteuners van klantministeries (K) versterkt de teambinding binnen het team Procesinnovatie: een *ingroup-/outgroup-effect*

(Allport, 1954; Brewer, 1999). De eindgebruikers (E) worden wel gerespecteerd. Gecombineerd levert dat de in figuur 5a weergegeven negatieve triade in evenwicht op (Choy, 2005; Spanjersberg et al., 2010).

Figuur 5a-5b-5c.

Figuur 5a weergegeven negatieve triade in evenwicht op (Choy, 2005; Spanjersberg et al., 2010).



E = eindgebruikers, TPI = team Procesinnovatie, ICT = ICT afdeling,
 O = ondersteuningsafdeling van de klantorganisatie

Figuur 5a toont dat de vijand (ICT) van mijn vriend (Eindgebruikers) mijn vijand (team) is. Daarnaast wordt de ondersteuningsafdeling van de klantorganisatie (O) als incompetent en inadequaar gezien. Daardoor ontstaat nog een negatieve triade in evenwicht (figuur 5b). De vijand (O) van mijn vriend (E) is mijn vijand (team).

Doordat de teamleden over het algemeen een positieve relatie hebben met de projectorganisatie van de klant (P) en een positieve relatie met de eindgebruikers (E), maar de projectorganisatie zelf een negatieve relatie heeft met de eindgebruikers, ontstaat er een negatieve triade die niet in evenwicht is (de vijand van mijn vriend is mijn vriend) (figuur 5c).

Vergelijkbare triades doen zich tussen expeditieleider, -team en -gids voor. Als het team tijdens het *Willen* en *Waarmaken* terugvalt in oude scripts ontstaat een disbalans. Enerzijds kan de leider naar de gids toetrekken, maar hij vervreemdt zich dan van zijn team. Dit gebeurt een aantal keer tijdens de voorbereidingen, wat tijdens bijeenkomsten direct tot 'trekkerige' interacties met de groep leidt. Anderzijds kan de leider meegaan in het teamscript, waardoor de gids zich er alleen voor voelt staan. Dit gebeurt nogal eens in het vervolg van dezelfde bijeenkomsten.

Kortom, in een triade met een negatieve relatie, is de kans groot dat twee partijen hun spanning oplossen door de derde als probleemmaker te duiden. Een positieve triade is weliswaar geen voldoende, maar wel een noodzakelijke voorwaarde voor volwassen probleemoplossing.

OVERDRACHT

Bij overdracht wordt iets dat het team niet verdragen kan, overgedragen aan de (bege)leider (Moeskops, 2006 en 2012). De 'aangeboden positie' voor de (bege)leiding die zo ontstaat, is het verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld

een strategie, die de spanning wegneemt bij het team. Als dat niet lukt, is niet het team, maar de (bege)leiding verantwoordelijk.

Aanvankelijk gaan expeditieleider en -gids hier niet op in en betrekken het team bij de voorbereiding en uitvoering van de eerste bijeenkomst. Al snel zwichten ze echter. Ze gaan de voorbereiding van de expeditiebijeenkomsten zelf doen. 'Misschien is het nog te vroeg en gaat het beter als het vertrouwen, de noodzaak en de richting zich tijdens de expeditie verder ontwikkelen.' De expeditieleider behoudt nog een tijdlang zijn non-directieve opstelling ten aanzien van de inzet van de teamleden als het gaat om het mee- en vooruitdenken in de expeditie. De expeditiegids richt zich te veel naar de expeditieleider en vanuit hun gezamenlijke 'bovenpositie' bevestigen zij de teamleden in hun script.

Na de trainingssessie met de acteur ontmoeten zowel de gids als de leider hun *no change*-veto hierin: dit niet nog eens. De gids benoemt zijn machteloosheid naar de leider als deze geen eisen stelt aan het leerproces. De leider trekt zich dit aan en steekt een dag later ten overstaan van het team de hand in eigen boezem. Zijn indringende boodschap, vanuit een volwassen egopositie, blijkt een krachtige uitnodiging aan het team zelf verantwoordelijkheid te nemen.

Overdracht is ook te zien als het onbewust herhalen van een relatie uit het verleden in het hier en nu (Veenbaas et al., 2007). Hoe komt het dat overdracht van oude scripts tijdens een expeditie soms maar traag en moeizaam aan het licht komt? Ten eerste omdat zulke patronen zo eigen zijn aan het team, dat het de expeditieleider en -teamleden niet opvalt. Het is de eigen blinde vlek. Het zicht van de gids wordt op zijn beurt belemmerd door de min of meer gestructureerde expeditieactiviteiten. Deze zorgen er altijd wel voor dat er bepaalde (geplande) opbrengsten ontstaan. De expeditie 'containt' weliswaar het zoekproces, maar versluiert tevens het oude script. Verder is een patroon als zodanig pas te herkennen wanneer het meer dan eens optreedt. En ten slotte kan de gids verstrikt raken in overdracht uit zijn eigen systeem van herkomst, wat hem belemmert toe te laten wat er is.

Al met al worden de dieperliggende en wellicht meest bepalende patronen dus vaak pas ontdekt als de expeditie onderweg is. Van de gids vraagt dit een enorme alertheid op 'zwakke signalen' hieromtrent en zijn eigen overdracht hierbij, om dienend te blijven aan de ontdekkingsreis van zijn cliënt.

8. Direct waarnemen en respectvol reflecteren

Hoe is het procesverloop in deze casus te relateren aan de leerprincipes van de Expeditie naar Waarde? Een 'triggerpoint' voor patroonverandering ontstaat uit de vergelijking van de emotionele waardering van het bestaande patroon van denken en doen met de waardering van een nieuw patroon, in-

clusief de leersituatie (Kloosterboer, 2008). Zo gezien krijgt het deels uitbesteden van het ontdekkingswerk in de waarnemingsfase een boemerangeffect. Signalen over de werkelijke patronen in denken en doen komen weliswaar binnen op inzichtniveau, maar onvoldoende op emotioneel niveau. Hierdoor blijven de oude scripts, verborgen contracten en triades relatief gemakkelijk in stand en activeren ze overdrachtsfenomenen. Het keerpunt is te zien als de expeditieleider, de expeditiegids en daarna het team hun eigen patroon tot dan toe onder ogen zien en negatief emotioneel herwaarderen. En als vervolgens, door de co-creatie van de volgende sessie met het team, hun veiligheid en zelfbepaling in het leerproces toenemen.

Wat hier verder helpt is het, tijdens de eerstvolgende sessie, samen onderzoeken in welke systemische context bestaande patronen (scripts) tot stand zijn gekomen. En welke belangrijke functie die toen vervulden voor de betrokkenen. Niet om te veroordelen, maar juist om eer en respect te betuigen aan hun ontstaan en wat ze de betrokkenen hebben gebracht.

Verwerken wordt zo meer dan een pijnlijk losmaken van oude patronen en aanleren van nieuwe. Het krijgt een dimensie van helen en integreren. Het verleden mag er zijn en is een hulpbron om de omgeving rijper en volwassener tegemoet te treden. Het leerprincipe verbinden gaat, naast de behoeften van alle betrokkenen, om het verbinden van verleden, heden en toekomst. Anders gezegd, deze betekenis van verbinden blijkt ook een essentiële behoefte van de betrokkenen te dienen.

9. Slot

Stafafdelingen en Shared Service Centers hebben vaak langdurig te maken met verborgen systemische contracten en ingesleten scripts. Die veranderen niet automatisch mee, alleen omdat het formele contract wijzigt. Daartoe is het een voorwaarde samen te ontdekken welke systemische krachten er spelen en hebben gespeeld, en met welke gevolgen. En wat je alleen en met elkaar hebt moeten doen om je daarin staande te houden. Het verklaart en verontschuldigt veel van wat men misschien wel anders had gewild.

Gecombineerd met een besef van eigen behoeften en ontwikkeling stelt het in staat een plek op te zoeken van waaruit zowel de ontwikkeling van het organisatorische systeem, de eigen unit en het individu beter is te dienen dan daarvoor.

Voorts blijkt emotioneel verwerken eens te meer geen proces dat zich volledig laat programmeren in fasen. Je kunt er wel met een zekere structurering van activiteiten naartoe werken. Maar het is vooral de verbinding met elkaar en de emotionele lading van het moment die nodig zijn voor het zetten van werkelijke stappen. Daaraan is elke methode ondergeschikt en op zijn best dienend. Af en toe uitglijden op dit glibberige expeditiepad is menselijk. Dit herkennen en terugkeren naar die dienende plek is meer dan wenselijk.

Literatuur

- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell Business
- Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. New York: Ballantine Books.
- Brewer, M.B. (1999). The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate? In *Journal of Social Issues*, vol. 55, no. 3, pp. 429-444.
- Choy, J. (red.) (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: Nisto publicaties.
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for the study of organizations. pp. 526 – 542. In: Clegg, S.R. Hardy & Nord (ed.) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Kloosterboer, P.P. (2008). Navigeren bij strategievorming, lessen uit de literatuur. In *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5, pp. 5-22.
- Kloosterboer, P.P. (2012). *Van Waarnemen naar Waarmaken: Expeditie naar Waarde met Professionals*. Publicatieversie proefschrift. Den Haag: Academic Service.
- Kloosterboer, P.P., & Sterk, R.M. (1996). Tussen centraal en decentraal, dilemma's en strategieën voor stafeenheden. In *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 1, pp. 5-24.
- Moeskops, O.G.M. (2006). Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. In *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 1, pp. 25-39.
- Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. In *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2, pp. 20-40.
- Opheij, W., & Willems, F. (2004). Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. In *Holland Management Review*, nr 95.
- Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U, Learning from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen van Zanten, E., & Wingerden, R. van (2010). *Systeemdenken in de praktijk. De kunst van het verbinden*. Utrecht: Stili Novi.
- Thunissen, M., & Graaf, A. de (2013). *Leerboek Transactionele Analyse*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Veenbaas, W., & Weisfelt, P. (1999). *De reiziger en zijn gids*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.

- Veenbaas, W., Baarspul-Schipper, I., Reinalda S., & Broekhuizen, M. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Proefschrift. Deventer: Kluwer.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. California: Sage Publications, third edition.