

VU Research Portal

Moving Moments

Ardon, A.J.

2009

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Ardon, A. J. (2009). *Moving Moments: Leadership and interventions in dynamically complex change processes*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting (Summary in Dutch)

Moving moments¹

Leiderschap en interventies in dynamisch complexe veranderprocessen

In veranderprocessen gaat doorgaans veel aandacht uit naar de aanpak: met welke stappen gaan we van de huidige naar de gewenste situatie? In de praktijk blijken stagnaties in veranderprocessen hun oorsprong echter vaak te hebben in de dagelijkse interacties die zich onafhankelijk van de veranderaanpak voltrekken. Zo komt bijvoorbeeld van versterkt ondernemerschap weinig terecht als mensen met afwijkende ideeën steevast van hun ongelijk worden overtuigd. De focus van dit proefschrift is op de dagelijkse interacties tussen managers, medewerkers en adviseurs en hoe deze samenhangen met het (de)blokkeren van veranderprocessen.

Probleemstelling

Dit proefschrift gaat niet over routinematige veranderingsprocessen, maar over situaties waarin veranderingen maar niet van de grond komen en waarbij steeds dezelfde moeilijkheden terugkeren ondanks goedbedoelde interventies. Senge (1990) spreekt hier van dynamische complexiteit. Typische voorbeelden zijn moeizame pogingen om ondernemerschap en persoonlijke verantwoordelijkheid te stimuleren, terugkerende weerstandspatronen en hardnekkige problemen in de communicatie tussen management en medewerkers. De studie analyseert hoe deze problemen zich in dagelijkse interacties ontwikkelen en in stand worden gehouden.

De probleemstelling van deze studie is:

Hoe dragen leiders en hun adviseurs bij aan het (de)blokkeren van dynamisch complexe veranderprocessen?

Theoretische verkenning

Eenzijdige beheersing als dominant model

Deze studie bouwt voort op de wetenschappelijke traditie van organisatieleren en systeemdenken. In dagelijkse interacties gaat veel invloed uit van het door Argyris beschreven eenzijdige beheersingsmodel en het effect daarvan op veranderprocessen. Argyris (1990, 1995, 2000, 2004) heeft veelvuldig geschreven over de inconsistentie tussen wat managers zeggen (over verandering) en wat ze

¹ Deze titel laat zich niet vertalen zonder verlies van de dubbele betekenis. *Moving moments* verwijst naar de kleinste analyse-eenheid van deze studie. Om kenmerkende patronen in de interacties te herkennen, wordt het proces vertraagd totdat kenmerkende momenten langzaam voorbij komen. Dit zijn vaak belangrijke en aangrijpende momenten voor de effectiviteit van de interacties: *moving moments*.

werkelijk doen (in dagelijkse interacties). Argyris maakt onderscheid tussen praattheorie (*espoused theory*) en gebruikstheorie (*theory-in-use*). Eerstgenoemde theorieën worden manifest wanneer we praten over intenties, wanneer we plannen bespreken of opschrijven. Gebruikstheorieën kunnen worden beschouwd als programma's die ons daadwerkelijke gedrag aansturen en manifest worden 'in actie'. Volgens Argyris zijn onze praattheorieën en gebruikstheorieën vaak niet consistent. Volgens Argyris volgt verreweg de meerderheid van de mensen eenzelfde gebruikstheorie, namelijk die van het eenzijdig beheersingsdenken. Deze gebruikstheorie instrueert individuen eenzijdig te beheersen, te winnen en mensen niet overstuur te maken. Het zet aan tot overtuigen en overreden en, indien nodig, tot het voorkomen van gezichtsverlies.

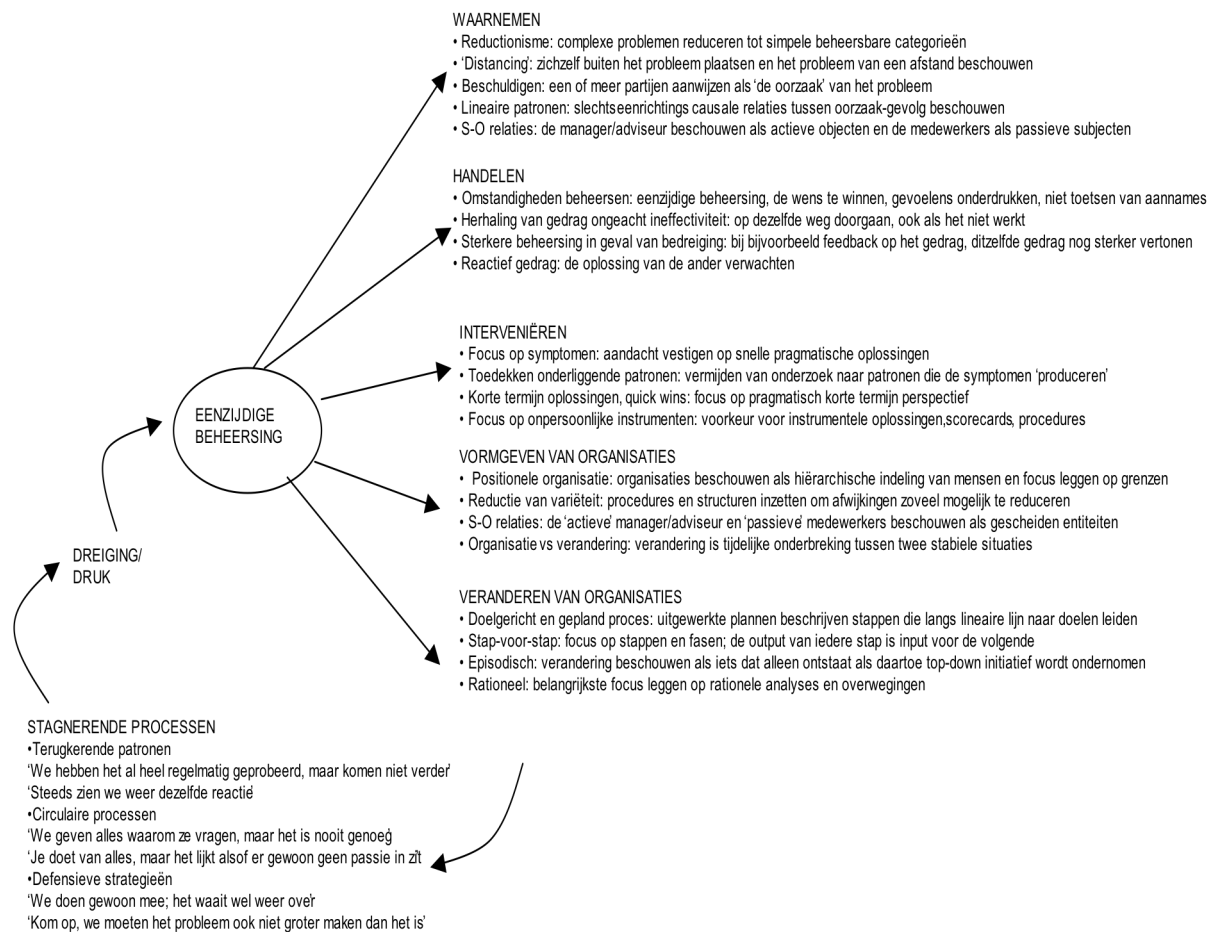
Het belangrijkste doel van het beheersingsmodel ligt voor de hand: de zaak in de hand houden, ofwel 'in control' zijn. De theoretische verkenning in dit proefschrift leert dat de consequenties van een dergelijk model veel verder gaan dan het eerst voor de hand liggende gedrag van 'de touwtjes strak houden' en 'gehoorzaam gedrag' afdwingen. Eenzijdig beheersingsdenken van managers uit zich in hun manier van

- waarnemen van (organisatie)problemen
- handelen in interactie met de omgeving
- interveniëren in veranderprocessen
- vormgeven van organisaties
- veranderen van organisaties.

Bij de verkenning van deze uitingen en hun invloed op veranderprocessen komen twee aspecten van stagnerende veranderprocessen regelmatig terug. Het eerste aspect is zogenaamde circulariteit (zie bijvoorbeeld Senge, 1990). Er is sprake van een circulair patroon indien bepaald gedrag van een persoon leidt tot bepaald gedrag van een ander, dat op zijn beurt weer het gedrag van de eerste versterkt.

Bijvoorbeeld: een manager neemt veel initiatief, wat ertoe leidt dat zijn medewerkers zich afwachtend opstellen, wat ertoe leidt dat de manager nog meer initiatief neemt. Men blijft hangen in een dergelijk circulair patroon zolang men niet leert hoe men er zelf aan bijdraagt. Zo ontstaan terugkerende problemen. Een tweede aspect van stagnerende veranderprocessen, zogenaamde defensiviteit, blokkeert dat leerproces. Defensieve routines (Argyris, 1990, 2000, 2004) zijn acties die erop gericht zijn te voorkomen dat een of meer individuen in een organisatie dreiging of schaamte ervaren. Tegelijkertijd weerhouden ze mensen ervan om de oorzaken van mogelijke dreiging of schaamte aan te pakken. Bijvoorbeeld, als je ineffectief hebt gehandeld, probeer je dit onopgemerkt te laten en geef indien nodig omstandigheden of een ander de schuld. En als je ziet dat iemand zijn ineffectiviteit probeert toe te dekken, laat je dit onbesproken. Beide gevallen blokkeren leren; in het eerste geval je eigen leerproces, in het tweede geval dat van de ander.

Figuur 1 vat deze uitingen van een eenzijdig beheersingsmodel en de consequenties voor de veranderprocessen samen. De uitingen van een beheersingsmodel leiden tot stagnerende processen, die te herkennen zijn aan terugkerende patronen en circulaire processen. Doordat dezelfde symptomen steeds weer terugkomen, ontstaat druk voor de manager. Deze druk activeert vervolgens een eenzijdig beheersingsmodel.



Figuur 1: Uitingsvormen en consequenties van eenzijdige beheersing

Alternatieve leidende principes: de-blokkeren van veranderen, organiseren en leren
 Een eenzijdig beheersingsmodel stimuleert ons te denken in termen van episodische verandering, wat een periode van (geplande) instabiliteit is tussen de huidige stabiele organisatie en de gewenste stabiele organisatie. Weick & Quinn (1999) introduceren daarnaast het concept van continu veranderen, dat direct aanhaakt op onze dagelijkse interacties waarin we bijdragen aan organiseren en veranderen van onze omgeving. Waar verandering en organisatie gescheiden entiteiten zijn, kunnen (continu) veranderen en organiseren niet van elkaar gescheiden worden. Het dagelijkse veranderen kan bovendien niet los worden gezien van leren. In plaats van te spreken over verandering en organisatie (macroniveau), richt dit proefschrift zich op interactieve processen van veranderen, organiseren en leren (microniveau). Ongeacht de geselecteerde veranderbenadering, kan eenzijdige beheersing leiden tot geblokkeerd veranderen, organiseren en leren

Volgens Argyris (1983) kan ongeveer driekwart van de organisatieproblemen worden opgelost met een eenzijdig beheersingsmodel. Deze problemen kunnen worden omschreven als relatief routinematige onderwerpen die niet bedreigend zijn voor individuen, groepen, inter-groep relaties of organisaties. In andere situaties leidt

eenzijdige beheersing tot terugkerende patronen en circulaire processen. Om veranderen, organiseren en leren te de-blokken, introduceert Argyris het tweezijdig leren model. De sturende waarden van tweezijdig leren zijn geldige informatie, geïnformeerde, vrije keuze en (persoonlijke) verantwoordelijkheid voor effectieve implementatie. Waar eenzijdige beheersing leidt tot het onbespreekbaar maken van informatie, gedachten en gevoelens die niet goed uitkomen, is tweezijdig leren er juist op gericht deze aan de orde te stellen en te onderzoeken (geldige informatie). Op basis van deze informatie kan men openlijk echte keuzes maken, waarvoor men zich ook verantwoordelijk kan voelen.

Rol van de interventionist

Op basis van de literatuurstudie kan worden geconcludeerd dat ook adviseurs geneigd zijn een eenzijdig beheersingsmodel te hanteren, wat hen stimuleert hun cliënten te ondersteunen in het creëren van processen die leiden tot geblokkeerd veranderen, organiseren en leren. De theoretische verkenning laat zien dat de meerderheid van de literatuur over de rol van adviseurs (of interventionisten) focust op methoden en technieken. Hier lijkt een overeenkomst te bestaan met managers die al dan niet bijdragen aan veranderen met hun dagelijkse interacties, ongeacht de door hen geselecteerde verandermethode. Evenzo, ongeacht de geselecteerde interventiemethoden of technieken, dragen interventionisten al dan niet bij aan veranderen met hun dagelijkse interacties. Zodra een interventionist een 'systeem' binnenkomt, maken zijn interacties er onderdeel van uit. Als gevolg, kunnen zij bijdragen aan de problemen die hun cliënten ervaren.

Het empirisch onderzoek

Op basis van de theoretische verkenning zijn de onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd voor het empirisch onderzoek.

1. In welke mate zijn de uitingen van eenzijdige beheersing zichtbaar in interacties?
2. Hoe hangt eenzijdige beheersing samen met (de-)blokkeren van veranderen, organiseren en leren? Deze vraag is vertaald in vier specifieke vragen.
 - Hoe dragen uitingen van eenzijdige beheersing bij aan terugkerende problemen?
 - Welke circulaire patronen zijn zichtbaar?
 - Welke defensieve routines zijn zichtbaar?
 - Hoe dragen leiders bij aan het de-blokken van veranderen, organiseren en leren?
3. Hoe dragen interventies bij aan het (de-)blokkeren van veranderen, organiseren en leren?

Het empirisch onderzoek is een combinatie van longitudinale casestudies en actieonderzoek. Door direct observeerbare data (Argyris, 1990, 2000) te verzamelen in drie longitudinale case studies, kan worden geanalyseerd wat managers, medewerkers en consultants zeggen en doen, in hoeverre en hoe hun interacties worden gestuurd door een eenzijdig beheersingsmodel, hoe zij al dan niet bijdragen aan veranderen, organiseren en leren en hoe interventies de interacties op langere termijn beïnvloeden. Kenmerkend van actieonderzoek is dat de rol van alle actoren,

dus ook de interventionist zelf, onderwerp van studie zijn. In de analyse worden de interacties als het ware 'vertraagd', om de patronen te herkennen en begrijpen, belangrijke momenten te herkennen en hun invloed in te zien op het veranderen. Deze langzaam bewegende en vaak aangrijpende momenten zijn de kleinste analyse-eenheid in deze studie: *moving moments*.

Conclusies

De conclusies van het onderzoek hebben betrekking op de onderzoeksvragen, enkele aanvullende bevindingen en de onderzoeksmethodologie. In onderstaande samenvatting ligt de nadruk op de onderzoeksvragen.

1. In welke mate zijn de uitingen van eenzijdige beheersing zichtbaar in interacties?
Deze onderzoeksvraag heeft tot doel het diagnosemodel (figuur 1) te valideren.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat Vormgeven en Veranderen van organisatie van een andere orde zijn dan Waarnemen, Handelen en Intervenieren. Eerstgenoemde zijn vooral zichtbaar aan het begin van (episodische) veranderprocessen en verwijzen naar macro-niveau, waar beslissingen genomen worden over veranderaanpak en organisatie-inrichting. Waarnemen, Handelen en Intervenieren zijn zichtbaar in dagelijkse interacties (micro-niveau). Het zijn voornamelijk deze uitingen die circulair samenhangen met gestagneerde verandering en dreiging/druk, zoals in figuur 1. In een aangepast diagnostisch model van de uitingen van eenzijdige beheersing is dit circulaire proces verwijderd. De vijf uitingen zijn ongewijzigd.

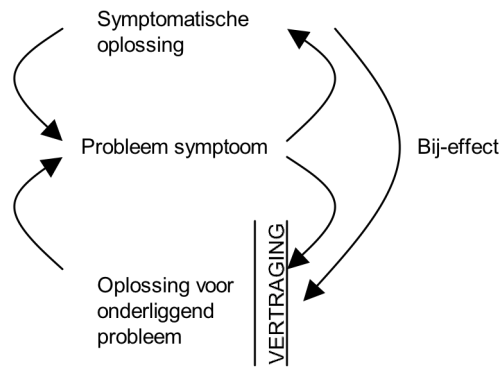
2. Hoe hangt eenzijdige beheersing samen met (de-)blokkeren van veranderen, organiseren en leren?

Het doel van deze onderzoeksvraag is evidence-based inzicht te verkrijgen in de effecten van eenzijdige beheersing op veranderen, organiseren en leren.

Onderstaand worden de belangrijkste bevindingen samengevat.

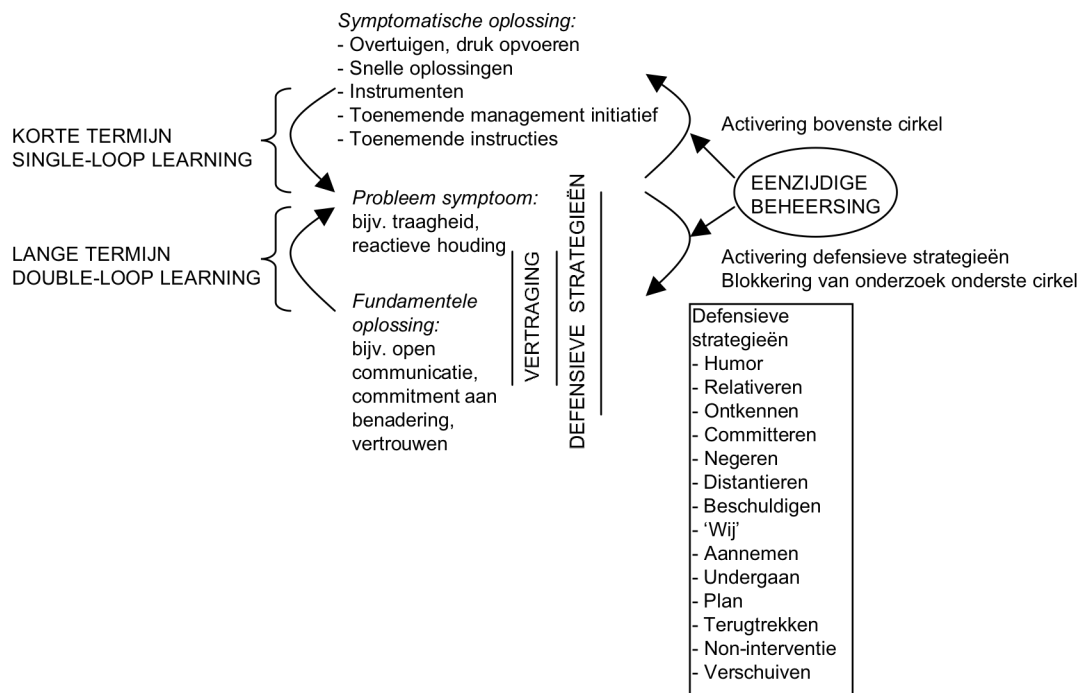
- Eenzijdige beheersing stimuleert symptomatische oplossingen en blokkeert fundamentele oplossingen

Senge (1990) stelt dat als een probleem moeilijk op te lossen is ongeacht vele pogingen en als dezelfde patronen keer op keer optreden, het waarschijnlijk is dat onderliggende 'balancerende processen' verandering blokkeren. Senge introduceert de zogenaamde 'shifting the burdens' structuur: met een symptoom-oplossing wordt op de korte termijn het symptoom gereduceerd (bovenste loop). Hierdoor neemt de noodzaak af om een oplossing te vinden voor het onderliggende probleem (onderste loop); dit onderliggende probleem zal op langere termijn dezelfde symptomen blijven produceren (zie figuur 2).



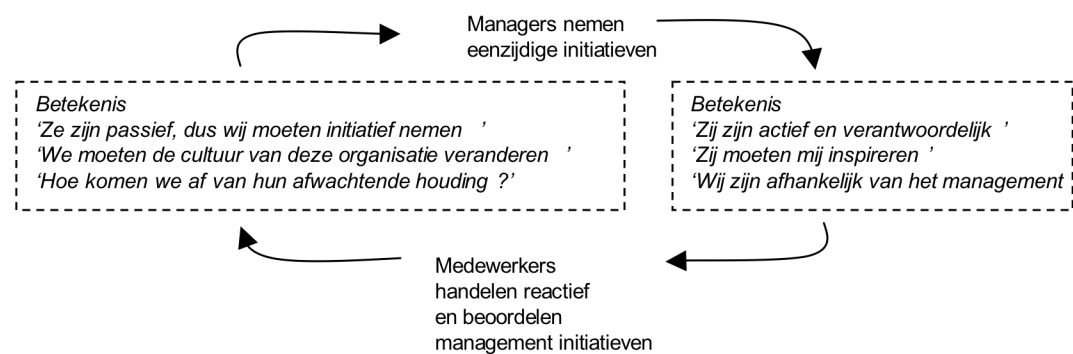
Figuur 2 'Shifting the burden'

Deze 'shifting the burden' structuur bewijst in deze studie zijn waarde bij het begrijpen van de relatie tussen eenzijdige beheersing en geblokkeerd veranderen, organiseren en leren. Eenzijdige beheersing stimuleert activiteiten in de bovenste cirkel. Typische voorbeelden zijn snelle instrumentele oplossingen en verhogen van druk in geval van moeilijkheden. Eenzijdige beheersing activeert ook defensieve strategieën die oplossingen voor het onderliggende probleem blokkeren. Figuur 3 vat deze bevindingen samen.



Figuur 3 Eenzijdige beheersing stimuleert symptomatische oplossingen en blokkeert fundamentele oplossingen

- Eenzijdige beheersing leidt tot circulaire patronen en self-fulfilling prophecies. Deze studie laat zien dat leiders vanuit eenzijdige beheersing geneigd zijn een Subject-Object perspectief van relaties te hanteren. In dit perspectief beschouwen leiders zichzelf als degenen die op basis van hun positie en hun veronderstelde kennis veranderingen kunnen opleggen aan medewerkers. Om dit effectief te laten zijn, dienen medewerkers zich afhankelijk en reactief op te stellen (Hosking, 2004). Inconsistentie ontstaat als deze houding van medewerker vervolgens als onwenselijk wordt beschouwd. Het empirisch onderzoek toont aan dat dit perspectief leidt tot circulaire processen en self-fulfilling prophecies, zoals weergegeven in figuur 4.



Figuur 4 Subject-Object perspectief leidt tot circulaire processen

Het empirisch onderzoek heeft 11 specifieke circulaire processen aangetoond die alle uitingen zijn van het Subject-Object perspectief en bijdragen aan stagnatie van veranderen (bijlage 5 geeft een overzicht).

- Eenzijdige beheersing leidt tot defensieve strategieën. Deze studie illustreert verschillende specifieke voorbeelden van defensiviteit die met enige regelmaat zichtbaar zijn. Hiervoor is de term 'defensieve strategieën' geïntroduceerd. Defensieve strategieën zijn erop gericht gevoelige onderwerpen onbespreekbaar te maken en te voorkomen dat een of meer individuen in een organisatie dreiging of schaamte ervaren. Dit betekent dat ineffectiviteit niet als bron wordt gebruikt om openlijk te onderzoeken en van te leren, maar veeleer onbespreekbaar wordt gemaakt. Als gevolg gaat men door op dezelfde weg waarvan men meer of minder bewust weet dat deze ineffectief is, maar voelt men zich er afnemend verantwoordelijk voor. Typische voorbeelden van gevoelige onderwerpen in deze studie zijn beperkt commitment van medewerkers aan de veranderdoelen van hun baas en de onveilige sfeer in het management team. Zoals uit figuur 3 blijkt, staan defensieve strategieën de oplossing voor onderliggende problemen in de weg. Het empirisch onderzoek heeft geleid tot de vaststelling van 14 specifieke defensieve strategieën. Enkele voorbeelden:

- Committeer strategie: als je baas je overreedt je te committeren, zeg je dat je je committeert ongeacht of het echt zo is ('O.k., ik doe mee').
- Beschuldig strategie: als je handelen/benadering niet effectief is, beschuldig je de omstandigheden en/of anderen ('medewerkers willen gewoon niet veranderen', of 'managers willen gewoon niet naar ons luisteren').

- Relatieve strategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, relativeer het probleem totdat het weer hanteerbaar is ('we moeten het niet erger maken dan het is').
 - Non-interventie strategie: maak andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar, opdat zij dat bij jou ook niet doet ('ik weet dat hij erg druk is, dus ik kan het hem niet kwalijk nemen dat hij zich niet aan de afspraak heeft gehouden').
 - Humor strategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, maak een grap en verander van onderwerp ('je kunt het niet helpen, je bent gewoon veel te oud om te veranderen').
- Leaders kunnen gestagneerd veranderen, organiseren en leren weer vlot trekken. Het empirisch onderzoek toont aan leiders in staat zijn eenmaal gestagneerde processen weer vlot te trekken middels specifieke (gedrags)alternatieven. Deels hebben deze te maken met het ontdekken hoe zij zelf bijdragen aan terugkerende symptomen, deels met het actief onderzoeken van oplossingen voor onderliggende problemen. Leaders brengen eerstgenoemde gemakkelijker in praktijk dan laatstgenoemde. In tabel 1 staan enkele gedragingen samengevat.

<p>Reflectie op de wijze waarop men bijdraagt aan terugkerende probleem symptomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herkennen van circulaire processen, inclusief de eigen rol. • Zichtbaar maken van circulariteit aan andere betrokkenen in het patroon. • Openlijk reflecteren op de wijze waarop men bijdraagt aan terugkerende problemen. • Zelf nemen van initiatief tot ander gedrag. <p>Actief onderzoek van oplossingen voor onderliggende problemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confronteren van gevoelige onderwerpen. • Confronteren van defensieve strategieën. • Onderzoeken van onderliggende patronen. • Delen van valide informatie die men geneigd is voor zich te houden.
--

Tabel 1 Leaders' deblokkerende percepties, gedragingen en interventies

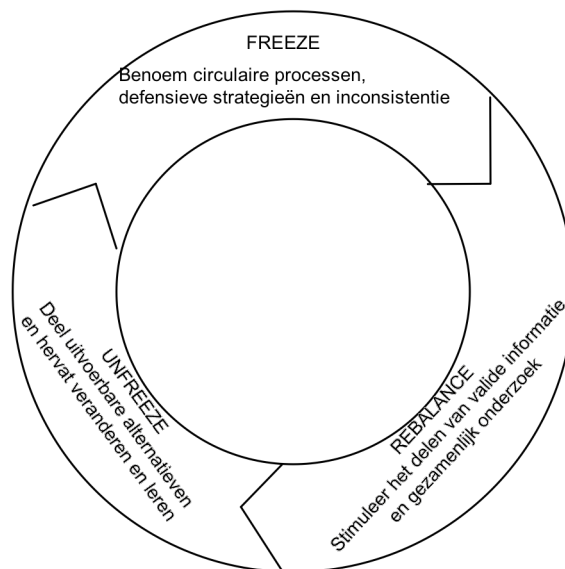
Het empirisch onderzoek laat zien dat bovenstaande gedragingen leiden tot het deblokken van veranderen, organiseren en leren. Bijvoorbeeld, ondergeschikten gaan mee in het bespreken van de eigen bijdrage aan terugkerende problemen en maken circulariteit en defensieve strategieën in het team bespreekbaar.

3. Hoe dragen interventies bij aan de-blokken van veranderen, organiseren en leren?

Het doel van deze onderzoeksvraag is een interventie perspectief te ontwikkelen dat bijdraagt aan het de-blokken van veranderen, organiseren en leren.

Bij de analyse van de effecten van de interventies is vastgesteld dat ook de interventionist geneigd is een eenzijdig beheersingsmodel te activeren indien de spanning toeneemt. Typische voorbeelden zijn het benadrukken dat 'alles onder controle is', de eigen toegevoegde waarde bewijzen met (onmiddellijke) analyses and (symptomatische) oplossingen en het onbespreekbaar houden van de eigen gedachten over de ineffectiviteit van de cliënt om diens gezicht te redden. Eenzijdige controle door de interventionist kan, net als bij managers, leiden tot circulaire patronen en defensieve strategieën.

De mainstream literatuur over episodische verandering focust op factoren die verandering blokkeren en condities voor effectieve verandering. Deze studie illustreert hoe managers praten over verandercondities en –methoden terwijl ze tegelijkertijd op zo'n manier waarnemen, handelen en interveniëren dat ze processen van veranderen, organiseren en leren doen blokkeren. Dit leidt tot een interventieperspectief dat zich niet richt op verandermethoden en –aanpakken (macroniveau), maar ingrijpt op het niveau van dagelijkse interacties (microniveau). Daarmee sluit het interventieperspectief aan op de theorie rondom 'continu veranderen'. Waar episodische verandering stoelt op Lewins dictum van 'unfreeze, transition, freeze', zijn interventies inzake continu veranderen gebaseerd op de volgorde 'freeze, rebalance, unfreeze' (Weick & Quinn, 1999). *Freezing* betekent in dit verband het zichtbaar maken van hoe men bijdraagt aan stagnerende veranderprocessen. *Rebalancing* betekent het stimuleren van reflectie op de manier waarop men bijdraagt aan stagnatie en van vrije en geïnformeerde keuzes. *Unfreezing* verwijst naar het helpen om deze keuzes in praktijk te brengen en het proces van veranderen, organiseren en leren te herstellen. Daarmee ligt de focus van deze interventietheorie op het opsporen en wegnemen van blokkades. De interventietheorie is samengevat in het zogenaamde interventiewiel, zoals is weergegeven in figuur 5. De figuur laat zien dat interveniëren niet een tijdelijke onderbreking is van het proces van veranderen, organiseren en leren, maar er steeds onderdeel van uitmaakt. Hiermee komen interventies los te staan van de 'alwetende' interventionist, die is gebaseerd op een Subject-Object perspectief.



Figuur 5 Interventie wiel: continue herhaling van freeze, rebalance en unfreeze

Onderstaand overzicht vat de interventies samen die in het empirisch onderzoek effectief bleken. De interventies zijn ondergebracht onder de termen *freeze*, *rebalance* en *unfreeze*.

<p>Freeze</p> <ul style="list-style-type: none">- Circulariteit delen en manager/medewerkers helpen te reflecteren op hun bijdrage.- Inconsistentie neutraal confronteren.- Defensieve strategieën bespreekbaar maken. <p>Rebalance</p> <ul style="list-style-type: none">- Stimuleren tot onderzoek van eigen veronderstellingen en acties.- Uitnodigen valide informatie te delen die men geneigd is voor zich te houden.- De concepten rondom wederzijds leren delen.- Delen wat men geneigd is voor zich te houden omtrent het effect van andermans acties.- Valide informatie delen omtrent hoe men zelf bijdraagt aan de problemen.- (Tijds)druk helpen reduceren. <p>Unfreeze</p> <ul style="list-style-type: none">- Alternatieve aanpakken delen en deze actionable maken.
--

Tabel 2 *Interventies gericht op deblokkeren van veranderen, organiseren en leren*

Naast de onderzoeksvragen zijn enkele aanvullende conclusies getrokken. Deze hebben onder meer betrekking op de effecten van episodische verandering op ondernemerschap en eigenaarschap van medewerkers, op de vraag of leiders moeten starten met gedragsverandering, op het top-down karakter van concepten als 'weerstand tegen verandering' en 'benadrukken van verandernoodzaak' en enkele beperkingen van Argyris' benadering van organisatieleren.

Ook ten aanzien van de onderzoeksmethodologie is een aantal conclusies getrokken. Alhoewel actieonderzoek de meest passende methode is zodra ook de interventionist en diens interventies zelf onderwerp van studie zijn, kent het een aantal uitdagingen. De combinatie van interventionist en onderzoeker in één persoon vraagt een intensief leerproces en objectieve checks van data en interpretaties. Immers, als de onderzoeker achteraf de effectiviteit van de interventionist onderzoekt, kan sprake zijn van een bias. Het onderzoek leert dat hierop kan worden gecontroleerd door data bij voorkeur door een neutrale observant te laten noteren, deze te laten checken door de cliënt en de interpretaties te laten checken door een welingelichte expert. De onderzoeker zal moeten leren afstand te nemen van zijn rol als interventionist en ineffectiviteit te beschouwen als valide en leerzame informatie. Dit proefschrift sluit af met een persoonlijke reflectie van de onderzoeker op dit leerproces. De reflectie gaat vooral in op de manier waarop de onderzoeker heeft leren omgaan met zijn eigen defensieve patronen in zijn rol als onderzoeker en interventionist. Voor deze reflectie was een vertraging van de geanalyseerde processen onontbeerlijk.

Zo kreeg ik zicht op mijn eigen *moving moments*.