

# **ROLANALYSE ALS INTERSYSTEEM CONSULTATIE<sup>1</sup>**

## **achtergrond en beschrijving van een methodische werkwijze**

*Gerard van Reekum*

“Niemand weet wie hij werkelijk is. Het geeft mij kracht dit weinige te weten.”  
(*Canetti, 1965*)

‘RolAnalyse’ is de Nederlandse vertaling van *organisational role analysis*, ook wel aangeduid als ORA. Waar het bij RolAnalyse om gaat is iets van de onderliggende aard van een sociaal systeem te ontdekken, niet door uitleg of verklaring maar door met elkaar het gedrag van een persoon in diens rol te onderzoeken. In deze benadering wordt de rol opgevat als een stel systeemgebonden voorkeuren, die min of meer onafhankelijk van de persoon maakt dat bepaalde gedragingen wel gemobiliseerd kunnen worden en andere niet.

Het ligt in deze opvatting besloten dat aard en betekenis van de rol grotendeels onder de bewustzijnsdrempel verborgen blijven. In situaties waar hun rol van kracht is onttrekt het gedrag van personen zich aan de mogelijkheid tot kritische reflectie. Roldragers raken daardoor meer dan eens beroofd van hun vermogen om op eigen gezag te bepalen hoe men zich zou willen gedragen; het individu is dan – vaak zonder het zelf in de gaten te hebben – ondergeschikt aan de dynamica van het sociale systeem als geheel.

Tijd en afstand nemen voor gedeeld methodisch onderzoek helpt roldragers bij het terugvinden en versterken van hun eigen gezag. Volgens de RolAnalyse-benadering is dit de enige bron voor het heroverwegen en daadwerkelijk veranderen van gedrag. Deze ambitie gaat dus verder dan populaire werkvormen als ‘dominante ideeën’, de ‘10-stappen methode’ of ‘organisatieopstellingen’, die zich richten op het verwerven van nieuwe *inzichten*<sup>2</sup>. RolAnalyse claimt daarentegen bij te dragen aan het effectiever functioneren van systemen doordat personen leren zich anders te gaan *gedragen* in de rol die zij ten behoeve daarvan vervullen.

## I. HERKOMST EN ACHTERGROND

RolAnalyse is als werkvorm gegroeid vanuit de praktijk van het Londense Tavistock Institute met haar 'Learning for Leadership' conferentiemodel<sup>3</sup>, dat vanaf de vroege jaren '60 van de vorige eeuw over de hele wereld bekendheid verwierf. Deze educatieve werkconferenties zijn te beschouwen als een tijdelijke institutie waarin deelnemers leren over bewuste en onbewuste processen in sociale systemen, onder andere door hun eigen rol en die van anderen in groepsverband aan kritisch onderzoek te onderwerpen. Via deze ervaring ontwikkelen mensen onder meer verdraagzaamheid jegens ongemak en onzekerheid (*negative capability*<sup>4</sup>) en leren zij onderscheid te maken tussen rol en persoon. In de Engelstalige wereld (het Verenigd Koninkrijk, de VS, Zuid-Afrika en Israël, maar ook in Scandinavië en ons land<sup>5</sup>) staat dit werk bekend als 'Group Relations'; in Australië en India heeft het ingang gevonden als 'Socio-Analysis'. In Frans- en Spaanstalige gebieden (zoals Frankrijk, Catalonië, de Caraïben en Latijns Amerika) ligt de nadruk op 'institutionele transformatie'.

In de loop der jaren is RolAnalyse vanuit diverse theoretische oriëntaties beïnvloed en daardoor sterk vertakt geraakt. Invloeden komen uit de psychoanalyse<sup>6</sup> en de *open systems theory*<sup>7</sup>; andere invloeden zijn *action research*<sup>8</sup>, systeemtherapie<sup>9</sup> en de pedagogie van het ervaringsleren<sup>10</sup>. Het resultaat is een veelheid aan toepassingsmogelijkheden, variërend van de oorspronkelijke groepsgewijze aanpak<sup>11</sup> via management training<sup>12</sup> tot één-op-één 'coaching'<sup>13</sup>. De beschrijving van RolAnalyse als gespreksmethode voor intersysteem consultatie (vanaf pagina 18) grijpt vooral terug op de groepsgewijze werkvorm zoals in aanvang ontwikkeld door Irving Borwick<sup>14</sup>.

### ROLBEGRIIP

Het begrip 'rol' kent allerlei betekenissen die elkaar voor een deel overlappen en nogal eens voor spraakverwarring zorgen, met alle gevaar voor het ontstaan van inconsistente redeneringen. Vandaar aan het begin een verduidelijking van de wijze waarop het begrip 'rol' in dit verband wordt gebruikt.

Het begrip 'rol' is oorspronkelijk afkomstig uit het **theater** en heeft daar een dramaturgische betekenis: het geheel aan gedragingen (woorden en gebaren) dat behoort tot de kenmerkende aanwezigheid van een bepaald personage in de encenering van een voorstelling op het toneel.

Een voorbeeld uit Shakespeare's Hamlet:

Met behulp van tekstinterpretatie en regie moet elke acteur zich op het toneel verhouden tot het onuitgesproken karakter van de beschuldiging dat Claudius de moordenaar is van Hamlet's vader. De enige die zich kan permitteren om dit als vaststaand feit in de eigen rolopvatting te verdisconteren, is de geestesverschijning van de overledene zelf – ironisch genoeg degene wiens bestaan en geloofwaardigheid het meest in twijfel kan worden getrokken.

Als de acteurs er niet in slagen om dit cruciale gegeven op onwillekeurige wijze in hun spel tot expressie te brengen, zakt het stuk als geheel door het ijs. Het hele punt is dat alleen de acteurs – en niet hun personages – zich deze spanning tussen geest en 'werkelijkheid' mogen realiseren, dus *zonder dat die tot de bewuste waarneming van het publiek mag doordringen*. Alles staat of valt met het kunnen differentiëren tussen de persoon van de acteur en de rol van het personage.

De rol is als het ware een schil om het personage, die het afschermt van de acteur. Alleen via woorden en gebaren krijgt de acteur toegang tot zijn of haar rol, en daarmee tot het stuk en de voorstelling op het toneel waarin de sleutel tot het begrip voor die rol besloten ligt. Diverse elementen van deze vroegste betekenis van het begrip 'rol' zijn inmiddels ontsnapt uit de context van het toneel en leven voort in de manier waarop het wordt gehanteerd in diverse andere domeinen.

In de **psychologie** is het begrip 'rol' overgenomen om bepaalde disposities van persoonlijkheden te beschrijven. Zo ontstond het idee dat bepaalde individuen herhaaldelijk vervallen in dezelfde gedragingen en ervaringen vanwege een zekere voorkeur ('script') die in hun persoonlijkheid besloten zou liggen. Denk hierbij aan het herhaaldelijk vervallen in rollen als die van klager, patiënt, beul, slachtoffer, held, redder, zondebok, mascotte, trofee of alleenstaande.

Annet is een vrouw van middelbare leeftijd, alleenstaand sinds haar scheiding. Zij vertelt graag met de nodige zelfspot dat ze vroeger op school altijd werd geplaagd om haar uiterlijk. Als kind droeg zij een bril met sterke glazen en door een ongeluk moest haar gebit worden gecorrigeerd met behulp van een beugel – in een periode dat dit op het schoolplein bepaald nog niet tot statusattribuut was verheven.

In plaats van zich te verzetten tegen haar kwelgeesten, koos Annet er al jong voor om zich terug te trekken in haar eigen wereldje. Ook later op het werk vielen haar geen prettige werkrelaties met collega's ten deel. Tijdens een buitenlandse vakantie, na een beëindigde

verhouding met een oudere man, raakte Annet in psychische problemen. Zij moest worden opgehaald door haar vader en verbleef daarna bijna twee jaar in een psychiatrische kliniek. Uiteindelijk krabbelde zij weer overeind, vond een eigen woning, een leuke baan en een partner van haar eigen leeftijd. Het huwelijk bleef echter kinderloos en na jaren van pijnlijke confrontaties werd Annet door haar man verlaten voor een andere vrouw. Ondanks dit leven vol tegenslag en beproeving is Annet geen bitter mens. Zij slaat zich met een sprankelend gevoel voor humor door iedere nare periode heen. Annet kleedt zich met smaak, heeft een brede culturele belangstelling en staat met beide benen in de wereld van vandaag. Alleen, met haar relaties loopt het buiten haar toedoen telkens mis...

De geschiedenis van Annet kan echter ook anders gelezen worden, niet zozeer als een onvermijdelijke gang van zaken die zij vanuit innerlijke (psychologische) eigenaardigheden creëert, maar als een verhaal over iemand die rust vindt in bepaalde reacties uit haar (sociale) omgeving – ongeacht of zij die al dan niet zelf heeft opgeroepen.

Inmiddels hebben vele wetenschappelijke experimenten aangetoond dat het gedrag en zelfs de gedachten van mensen in hoge mate variëren met wisseling van de context. Geruchtmakend was het gehoorzaamheidsexperiment waarmee de Amerikaanse onderzoeker Stanley Milgram, parallel aan de Neurenbergse processen tegen nazibeulen, demonstreerde hoe mensen via eenvoudige manipulaties konden worden aangezet tot gedrag dat regelrecht in strijd is met door hen beleden morele waarden<sup>15</sup>. Hoewel naïeve persoonlijkheidsconcepties dus al lang door de officiële wetenschap zijn ontkracht, hebben *self-fulfilling* versies van het rolbegrip á la Annet's levensverhaal stevig wortel geschoten in populaire denkbeelden en komen zij nog steeds tot uiting via glossy tijdschriften en de publieke opinie ('psychologie van de koude grond').

In de **sociologie**, waar contextuele factoren per definitie van grotere invloed worden geacht, bestaat het begrip 'rol' als een samengesteld geheel van over en weer toegekende sociale functies. Zo ontstaat bijvoorbeeld de rol van opinie-leider in relatie tot degenen die zijn of haar mening delen én degenen die hem bestrijden.

De jeugdige Pim Fortuijn was actief in de radicale studentenbeweging en werd later docent marxistische sociologie aan de Rijksuniversiteit te Groningen. Nadat hij zowel op persoonlijk als politiek vlak een ingrijpende identiteitswijziging had ondergaan, wierp Pauline van Tuyl van Serooskerken – ook wel bekend als de rode barones – op 13 maart 2002 een taart in zijn gezicht. Ook werd bij die gelegenheid een ondraaglijke stank verspreid, duidelijk met de opzet het charisma van de politicus Fortuyn aan te tasten.

Let wel: de meest dramatische omwenteling in onze naoorlogse politieke geschiedenis, gesymboliseerd door de zoon van een vertegenwoordiger wiens ommezwaai van

communisme naar chauvinisme hem fysiek betaald werd gezet door het zwarte schaap uit een adellijk geslacht van bestuurders... *too plausible for fiction*.

Dit incident markeerde het begin van een publieke discussie in ons land over de noodzaak om politici te beveiligen. Enkele maanden later werd Pim Fortuijn in Hilversum vermoord, waarna naast de rol van 'bekende Nederlander' voor sommigen ook de rol van 'bedreigde politicus' binnen bereik kwam.

Veel van de sociologische theorie over rolgedrag is gegroeid uit onderzoek dat verklaringen zoekt voor het type menselijke gedragingen dat, gezien de situatie waarin het wordt vertoond, als onwelvoeglijk beschouwd kan worden.<sup>16</sup>

Daarnaast heeft deze theorie ook metatheoretische begrippen voortgebracht als 'rolmodel' en 'rolbevestiging'.

In de **bedrijfskunde** werd – zoals vaker – een betekenis geadopteerd uit de krijgskunde<sup>17</sup>, waar het begrip 'rol' in de leerstukken over tactische manoeuvres een plaats kreeg naast de meer operationele 'rangen' en 'functies'. In tactische plannen (voor economen een onderwerp binnen het vakgebied 'interne organisatie') krijgt elke eenheid een omschreven rol toegewezen. Later is het begrip 'rol' via theoretische gedachten over *organizational behavior* tot een geaccepteerd *management instrument* geworden.<sup>18</sup>

Bella is hoofd Financiën bij een grote sociaal-culturele instelling. Haar afdeling verzorgt onder meer de financiële administratie van enkele aangesloten buurthuizen. Naast Chris, de inhoudelijk directeur, bestaat het management team verder nog uit hoofd Communicatie Daniella, en het hoofd Algemene Dienst Eshan.

Bella en Eshan lagen afgelopen jaren diverse keren met elkaar in de clinch. Meestal ging het om onbenulligheden zoals Eshan's aanvraag voor vergoeding van gebroken ruiten of Bella's voorstel tot besparing op de stookkosten, maar andere keren heeft het wel degelijk iets om het lijf. De laatste keer dat het misliep ging het over de kleine kas. Nadat een fraudezaak aan het licht was gekomen, bracht Bella in de vergadering naar voren dat zij Eshan al herhaalde malen op het risico van de bestaande praktijken had gewezen. Eshan vatte dit meteen op als een stoot onder de gordel en bovendien een geïmpliceerde verdachtmaking aan zijn adres: "Waar haalt een boekhoudster die alleen maar geld kóst de gore moed vandaan om uitgerekend het enige lid van het MT dat geld in het laatje brengt zó zwart te maken..."

De situatie kwam het bestuur ter ore en Chris werd dringend aangeraden een extern adviseur in te schakelen. Deze zette een paar vragenlijsten uit en koppelde vervolgens zijn bevindingen terug in het MT. Aan de hand van de aangetroffen rollen kwamen alle moeilijkheden uit voorbije jaren wel in een heel ander licht te staan. 'Waarschuwer' Bella moest wel botsen met 'Bedrijfsman' Eshan, aan 'Plant' Daniella was het allemaal niet besteed en de 'Groepswerker'kant van Chris kwam duidelijk onvoldoende uit de verf.

De hedendaagse praktijk laat zien dat aan het werken met vooraf omschreven rollen wel een aantal nadelen kleven. Ten eerste staat het voorschriftmatige karakter van omschreven rollen op gespannen voet met de verlangens van

mondige medewerkers naar meer autonomie en invloed op de besturing, waardoor deze typologieën weerstanden oproepen die leiden tot vermijdbare energieverpilling. Verder zijn omschreven rollen per definitie statisch en vraagt het onderhandelingsproces (vragenlijsten, trainingsvormen) waarbinnen zij aan personen worden gekoppeld onherroepelijk de nodige tijd; in de huidige periode van voortdurende verandering en snelle doorstroming lijken voorgeschreven rolomschrijvingen en gefixeerde ideaalteams de gevergdte flexibiliteit en responsiviteit eerder te belemmeren dan te bevorderen.

Anders dan in deze *managerial* interpretatie van het begrip 'rol', wordt in het verband van RolAnalyse een meer heuristische **organisatiekunde** beoefend, waarin de blikrichting verschuift van de enkelvoudige aandacht voor realisatie van de *bedrijfsdoelen* naar een meervoudige aandacht voor kwaliteit van de organisatiewijze – oftewel naar de sociale *processen* in en rond de bedrijfs-situatie. Daarmee valt 'rol' onder het begrippenkader van de systeem-theoretische oriëntatie.<sup>19</sup>

#### HET SYSTEEMTHEORETISCH ROLBEGRIP

Centraal in de systeemtheoretische oriëntatie binnen de organisatiekunde staat het concept van de 'primaire taak' (*primary task*), dat is gedefinieerd als de taak die moet worden verricht om het voortbestaan van het systeem zeker te stellen. Aangezien sociale systemen bestaan in een dynamische context, is deze continuïteitswaarborg in de praktijk alleen te realiseren door voortdurende ontwikkeling – in uiterste instantie door transformatie – van het systeem als geheel.<sup>20</sup> Dit wordt goed geïllustreerd door het volgende voorbeeld van een organisatie, waarin ontwikkelingen er ongemerkt toe hadden geleid dat simultaan aan verschillende primaire taken moest worden gewerkt:

De Federatie Gemeenschappelijk Handnijverheidsonderwijs kent een landelijk opererend opleidingscentrum waarbij zestien regionale afdelingen zijn aangesloten. In principe verricht de staf van het landelijk centrum een zelfde soort werk als de staven van de regionale afdelingen, maar bovendien leiden zij de nieuwe onderwijskundig medewerkers op. Per jaar starten drie leergangen op landelijk niveau waar medewerkers in opleiding als trainee werkervaring kunnen opdoen. Studenten hebben in principe de vrije keuze of zij de leergang willen volgen bij het landelijk centrum of bij een van de regionale afdelingen. Elk hebben zo hun eigen voor- en nadelen. De intensieve landelijke opleiding wordt vanouds

overdag gegeven en is wat duurder, de regionale opleiding duurt langer maar wordt dichterbij huis en in de avonden aangeboden.

Tegen deze achtergrond wordt op zeker moment concurrentie merkbaar tussen de landelijke en regionale leergangen. Hierdoor verslechteren de samenwerkingsverhoudingen binnen het verband van de FGH, wat zich begint te wreken in de opleiding van nieuwe onderwijskundig medewerkers.

Na een strategische bezinningsronde wordt besloten dat het landelijk centrum zich geheel op de kerntaak terugtrekt en het verzorgen van leergangen volledig voor rekening van de regionale afdelingen zal komen. Hiermee hoopt men de concurrerende taken van de verschillende systemen te ontwarren. In de nieuwe organisatiestructuur is een landelijk instituut verantwoordelijk voor het curriculum (inclusief aanpassing en innovatie), de kwaliteit van het onderwijs, en (in dat kader) de opleiding van nieuwe medewerkers. Regionale centra zijn in de nieuwe opzet geen afdelingen meer van de landelijke organisatie, maar zelfstandige bedrijven die leergangen verzorgen voor studenten. Door zich te onderwerpen aan de normen van het landelijk instituut kunnen zij een kwaliteitscertificaat verwerven dat een belangrijke waarde vertegenwoordigt bij het werven van studenten. Een van de kwaliteitseisen is dat de leergang wordt verzorgd door medewerkers die door het landelijk instituut zijn opgeleid. In de nieuwe situatie doen medewerkers in opleiding dus werkervaring op via *traineeship* in leergangen van regionale centra.

Langs deze route werd de FGH bevrijd van de opdracht om te werken aan een dubbele primaire taak, een met zichzelf in tegenspraak verkerende onmogelijkheid. De primaire taak heet volgens deze theorie 'primair' omdat leden die werken aan belangen welke niet in het verlengde staan van deze continuïteitswaarborg, te maken zullen krijgen met disciplinerings- of uitsluitingsreflexen.<sup>21</sup> In ander verband zijn deze reflexen beschreven en geïnterpreteerd als verschijningsvormen van de organisatiecultuur.<sup>22</sup>

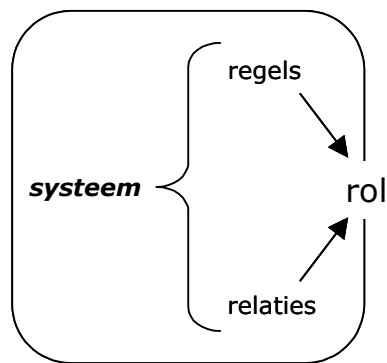
Aanhangers van de systeemtheoretische oriëntatie zien 'rol' als de interface tussen systeem en individu. Andersgezegd: het systeem dient zich aan jegens het individu door middel van de rol – en het individu bestaat voor het systeem in de manier waarop die rol wordt ontdekt, gevormd en vervuld.<sup>23</sup>

"Hij hoorde mensen wel eens zeggen dat ze woede vóelden. Dit leek hem een vergissing. Het venijn zat in zijn hoofd. Het bestond uit gedachten. Die overvielen hem van alle kanten tegelijk. Liet hij ze toe dan klonterden ze samen. Ze verstopten ieder begrip. Ze verlamden zijn zinnen en belemmerden de doorstroming naar zijn hart. Daarom juist klampte hij zich aan zijn woede vast, omdat die hem versufte. Het maakte zijn verdriet draaglijk. Zolang hij boos bleef, hoefde Lenny zijn wanhoop niet toe te geven.

Tegelijk zag hij het wel gebeuren. Haarscherp zelfs. Langzaam was hij aan het veranderen in zo'n dwerg die ze in sprookjes opvoeren: wraakzuchtig, van verbittering vertrokken, vergiftigd door zijn eigen gal. Een misbaksel, vastgevroren in de winter van zijn ongenoegen, omdat hij niet met de mooie mensen mee mag spelen. Deze rol was hem toebedeeld en dit voedde zijn woede elke dag. Maar hij nam die rol ook aan en speelde hem overtuigend. Dat kon hij niemand anders kwalijk nemen. Kennelijk was hij bereid de verwachting van de mensen in te lossen en een karikatuur te worden. Na alle afwijzingen die hij al had ontvangen wees hij nu dus ook zichzelf af. Dit stak met een pijn, zo heftig dat het hem bij zinnen bracht. Lemmy riep zichzelf tot de orde. Nog even en zijn innerlijk zou erger misvormd zijn dan zijn uiterlijk. Hij moest zijn leven weer in handen nemen en de verantwoordelijkheid niet langer afwentelen. Met al zijn beperkingen moest hij het omarmen, of er helemaal van afzien.

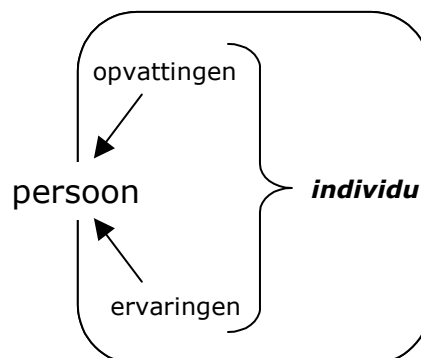
Met deze laatste mogelijkheid heeft hij rondgelopen, maar uiteindelijk was hij niet bereid de wereld die overwinning te gunnen.<sup>724</sup>

Voor de concepten 'systeem' en 'individu' zijn in de theorie specifieke definities ontwikkeld. Een systeem wordt hier opgevat als elke begrensde verzameling van relaties waarin regels ontstaan die zich na verloop van tijd wijzigen (zie figuur 1). Deze dynamiek komt tot uitdrukking via de manier waarop in systemen rollen worden gegenereerd:



(figuur 1: systeem en rol)

Tegenover 'systeem' staat in deze theorie het 'individu', een concept dat niet zonder meer synoniem is aan 'persoon' (zie figuur 2). Tegenover de samengesteldheid van systemen staat de enkelvoudige aard van het individu. Het individu is begrensd door een eigen buitenkant en bestaat als het ware alleen daarbinnen; elke poging het individu te ontleden bedreigt het voortbestaan ervan. Voorzover individuen een identiteit bezitten, komt die tot stand in de wisselwerking tussen eigen opvattingen en ervaringen, zoals tot uitdrukking gebracht via een persoon en verbonden aan diens biografie:



(figuur 2: individu en persoon)



De persoon is een knooppunt van relaties tussen het enkelvoudige individu en de verschillende systemen waarin dat individu rollen krijgt toebedeeld en op zich neemt, zoals bijvoorbeeld in de familie (nakomeling), de school (leerling), verenigingen (lid), arbeidsorganisaties (eigenaar en/of medewerker) en de maatschappij als geheel (burger). Sommige van deze rollen zijn blijvend, bijvoorbeeld die van broer of burger, maar het volgende voorbeeld laat zien dat ze ook dan nog ingrijpend kunnen wijzigen.

Tijdens de instabiele periode na mei 2002 is van verschillende kanten geprobeerd om Martin Fortuijn een rol op te dringen als politiek erfgenaam en hoeder van het gedachtegoed van zijn vermoorde broer, de politicus die zich 'Fortuyn' was gaan noemen. LPF'ers en anderen in de brede politieke beweging die wordt aangeduid als 'Fortuynisten' bleken echter al gauw minder trek in hem te hebben dan de media. Terwijl de 'broer van' herhaaldelijk voor interviews werd uitgenodigd en te gast was in praatprogramma's op TV, verschenen op diverse weblogs citaten van Pim zelf waarin die bij leven Martin's kwaliteiten in bepaald onkiese bewoordingen zou hebben afgedaan. Naarmate de publieke verschijning van Martin Fortuijn langzaam opschoof van nieuws- en actualiteitenrubrieken naar pure entertainment programma's (op zeker moment nam hij zelfs plaats op de bank naast het medium Char), verschrompelden de laatste resten van zijn status als woordvoerder in Pim's geest.

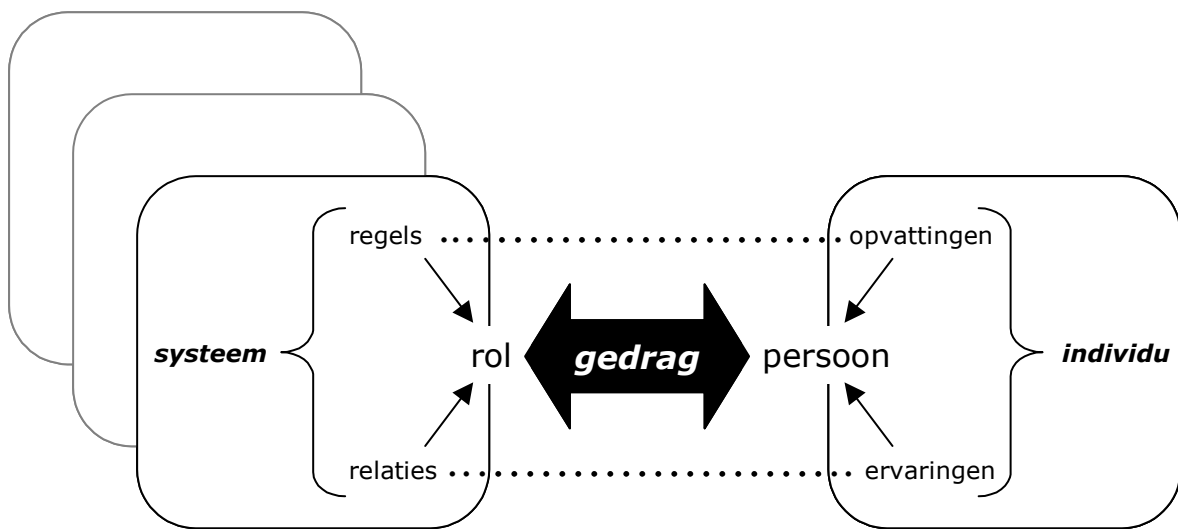
Andere rollen, zoals alle rollen binnen een bedrijfssituatie, zijn per definitie tijdelijk en kunnen op onvoorspelbare momenten en manieren aan hun einde raken. Iedereen kent wel situaties waarin de rol van geïdealiseerde held een vooraankondiging bleek te bevatten voor de rol van gevallen engel. Enkele recente voorbeelden uit het nieuws:

Cees Verhoeven, Michiel Meurs en Jan Andrae waren de gevierde bestuurders die Ahold met succes opstootten in de vaart der volkeren. Onder hun leiding ontwikkelde onze nationale kruidenier zich verder tot een machtige speler in de wereld van supermarkt en logistiek. Toen kwam de recessie, ingeluid door een misdadig schandaal in het Amerikaanse bedrijfsleven dat ook een gerenommeerde accountantsfirma de kop kostte en deze beroepsgroep als geheel uit de illusie van onkreukbaarheid bevrijdde. Tegen deze achtergrond leidde een relatief onbenullige *cooking of the books* door een paar mindere goden uit de Amerikaanse retaildochter tot een financieel debacle voor het Zaanse concern als geheel en een persoonlijke ondergang voor de voormalige topmannen.

René van den Berg, tennissponsor en directeur van een firma met de toepasselijke naam Intereffekt, was jarenlang de lieveling van vermogende Nederlanders waarvan hij er vele ontmoette op 'zijn' Hilverheide. Op basis van persoonlijke relaties vertrouwde menigeen hem grote geldbedragen toe, die hij via iets vaags met grondspeculatie in voormalige Oostbloklanden tot onwaarschijnlijke rendementen van 50 tot 100 procent zou weten te brengen. Zijn zakelijk succes hield gelijke tred met een snelle groei van de klantenkring, hoewel pas later zou blijken wat oorzaak was en wat gevolg... Nadat deze zeepbel was uiteengespat, bleken zo'n 1400 gedupeerden voor meer dan 127 miljoen euro het schip in te zijn gegaan. Evengoed werd van den Berg in de rechtszaal met applaus begroet door bevriende schuldeisers, verenigd in de stichting Welbegrepen Eigenbelang, die volhielden dat hij te goeder trouw in hun opdracht een beleggersrol

vervulde. Hiermee namen zij op wel zeer demonstratieve wijze afstand van hun medeverantwoordelijkheid voor dit financiële schandaal.

In de praktijk bevindt elk individu zich altijd in samengestelde situaties en is (soms simultaan) aan een veelheid van rollen verbonden, met alle implicaties voor de persoon van dien:



(figuur3: rolgedrag als de verbinding tussen systeem en individu)

Op de verbinding tussen rol en persoon, in de situatie, wordt gedrag zichtbaar. Deze verbinding en dit zichtbare gedrag vormen het gespreksonderwerp voor RolAnalyse.

Figuur 3 toont hoe een rol zich verhoudt tot het systeem zoals een persoon zich verhoudt tot het individu. In formulevorm:

$$\text{rol} : \text{systeem} = \text{persoon} : \text{individu}$$

Om symbolisch weer te geven wat zich boven en onder de oppervlakte van onze bewuste waarneming afspeelt, kan dezelfde formule ook worden genoteerd als:

$$\frac{\text{rol}}{\text{systeem}} = \frac{\text{persoon}}{\text{individu}}$$

De toegang tot het analyseren van het verband tussen systeem en individu verloopt via het waarneembare gedrag van de persoon – niet zozeer beschouwd als individuele gedragingen maar als gedrag van de persoon in een rol.

In de relatie tussen consultant en opdrachtgever speelt bovendien de extra dimensie van het 'parallel proces', een begrip dat via de literatuur over psychotherapie en supervisie<sup>25</sup> ook toepassing heeft gevonden in de organisatietheorie<sup>26</sup> en de interventiekunde.<sup>27</sup> De term 'parallel proces' duidt op het ontstaan van een zekere gerelateerdheid tussen de systemen waartoe respectievelijk de opdrachtgever (het cliënt systeem) en de betrokken adviseur behoren (zoals bijvoorbeeld een adviesteam, al dan niet georganiseerd in een bureau: het consulting systeem).

Deze 'gerelateerdheid' uit zich via overeenkomstige patronen in gebeurtenissen die zich gelijktijdig in verschillende systemen voltrekken. Een voorbeeld kan dit nader illustreren:

Toen enkele jaren geleden duidelijk begon te worden dat de stroom migranten die in ons land asiel zocht sterk was teruggelopen, kreeg de snel gegroeide organisatie van opvangcentra onverwacht te kampen met grote overcapaciteit. Mede onder invloed van het gewijzigde vreemdelingenbeleid zagen managers zich door de departementsleiding gedwongen om hun organisatie in te richten voor een andere taak; een die zowel kwantitatief als kwalitatief flink zou gaan afwijken van waaraan medewerkers en asielzoekers in de voorgaande periode gewend waren geraakt. In de praktijk werd de spanning tussen management en financier doorgeschoven naar de interne verhoudingen binnen de opvangorganisatie en daar als het ware gerepresenteerd in een steeds slechter wordende verhouding tussen management en medewerkers.

Ondanks grote weerstanden werd vastgehouden aan de ingezette lijn, zelfs ten koste van het management dat nagenoeg in zijn geheel werd vervangen. Men wenste met alle geweld een procesmatige en organisatorische scheiding door te voeren tussen het bieden van sociale steun in de opvang en het afwikkelen van asielaanvragen via de rechtsgang.

De nieuwe leiding ontwierp een ambitieus veranderprogramma en schreef uitvoerige *tenders* uit voor participatie in de uitvoering door externe trainings- en adviesbureaus. Het karakter van deze aanbesteding reflecteerde zowel inhoudelijk als procesmatig (d.w.z. in de manier waarop het nieuwe management externe partners tegemoet trad) de gang van zaken tussen het departement en de vorige generatie managers: er werden louter dictaten opgelegd, er was geen enkele ruimte voor de vorming van een onafhankelijk oordeel, en bovendien nam men hooghartig een loopje met zelfopgelegde procedures. In feite stond de aanbesteding zelf model voor de beoogde nieuwe werkwijze: het afwikkelen van een asielaanvraag zonder sociale steun, en het afschermen van de relatie voor alles wat hiervoor relevant zou kunnen zijn of worden.

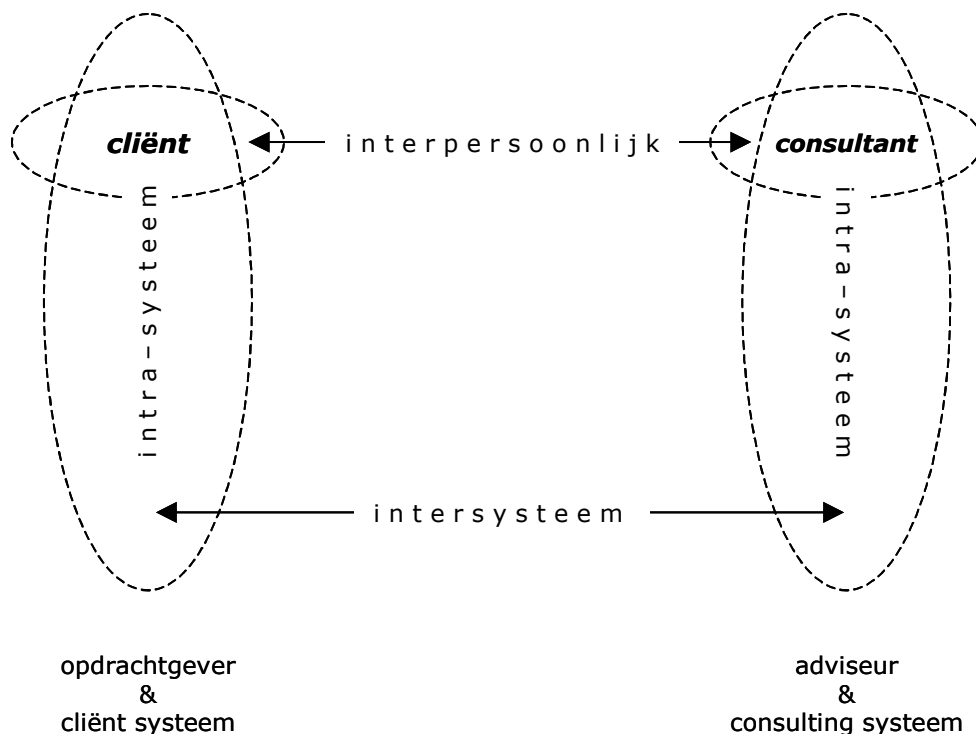
Externe partijen werden zo in een volkomen afhankelijke positie gemanoeuvreerd ten opzichte van hun opdrachtgever; van gelijkwaardigheid in de relatie was geen sprake. Op die manier onderwierp men toekomstige adviseurs, waarschijnlijk onbedoeld, aan dezelfde kille ervaring die men wilde opleggen aan medewerkers en asielzoekers.

Deze ondermijning van zelfstandigheid, waardoor leveranciers van kennis- & kunde diensten volledig werden teruggedrongen in de rol van uitvoerder van uitbesteed werk op specificatie van de opdrachtgever, kon plaatsvinden dankzij de dramatische vraaguitval die zich in deze zelfde periode op de adviesmarkt voordeed. De vernedering van professionele dienstverleners en de daardoor veroorzaakte frustraties en irritaties zetten zich door tot

binnen hun firma's, waar bureauleiders zich om bedrijfseconomische redenen doof hielden voor kritiek van medewerkers op hun slaafse u-vraagt-en-wij-draaien mentaliteit jegens de aanbestedende instantie. Deze spanning tussen consultants en bureauleiders is te zien als een rechtstreekse weerspiegeling van het rolpatroon zoals dat tussen management en medewerkers binnen het cliënt systeem ontstond, nadat de departementsleiding onder regie van het nieuwe vreemdelingenbeleid was gebracht en ook de cliënten in het primaire proces binnen de opvangcentra hieraan werden onderworpen. Daar lag natuurlijk het begin van alle dynamiek.

Uiteraard was deze context van grote invloed op de interpersoonlijke verhoudingen tussen vertegenwoordigers van beide systemen die met elkaar zaken moesten doen. Argwaan en wantrouwen kregen de overhand, waardoor dynamieken afkomstig van het intersysteem niveau onderdrukt werden via het gedrag van individuele rolhouders tot uitdrukking konden komen.

In figuur 4 zijn de twee geschetste parallellen en de gerelateerdheid tussen betrokken systemen en processen schematisch weergegeven:



(figuur 4: horizontale en verticale parallellen)

- Een **horizontale parallel** tussen gebeurtenissen zoals die zich voordoen op het interpersoonlijk vlak en de dynamiek op het intersysteem niveau. Het voorbeeld illustreert dit aan de hand van de argwaan en het wantrouwen in de verstoorde communicatie tussen representanten van de verschillende systemen. Dergelijke verstoringen zijn op zichzelf goed te hanteren, maar dit veronderstelt wel dat betrokkenen zich in voldoende mate bewust zijn van hun rol, niet alleen als representant van hun eigen systeem maar vooral ook in het licht van de onderliggende intersysteem

dynamiek. Dit is niet altijd eenvoudig, omdat de intersysteem dynamiek zich onder de drempel van de bewuste waarneming afspeelt.

- Een **verticale parallel** tussen (intra-systeem) dynamieken binnen het cliënt systeem en die binnen het consulting systeem.

Het voorbeeld illustreert hoe een consultant via het onderzoeken van ervaren spanningen binnen het eigen adviesteam of bureau kan proberen om tot hypothesen te komen over heersende intrasysteem dynamieken binnen de organisatie van de opdrachtgever. Zo is bijvoorbeeld het verwijt van slaafsheid aan het adres van de bureauleider te zien als een projectie van de onmacht die de consultant zelf heeft ervaren in zijn of haar ontmoetingen met representanten van het cliënt systeem – en mogelijk verwijst die naar de onmacht van medewerkers jegens de leiding en van de leiding jegens de politieke top van het ministerie.

In de praktijk zal een consultant bij een dergelijke verkenning de medewerking van derden nodig hebben, omdat anders nauwelijks valt te zeggen in welke mate de interpretaties van waargenomen gedrag verwijzen naar het cliënt systeem dan wel naar eigenaardigheden in het psychologisch innerlijk van hem of haar zelf (of dat van de bureauleider).

Door via RolAnalyse met anderen op zoek te gaan naar mogelijke betekenissen van de parallelle patronen in het gedrag en de ervaring van roldragers, wordt het mogelijk om hypothesen te vormen over wat zich afspeelt onder de oppervlakte. Langs die weg kunnen onvermoede gedragsalternatieven in zicht komen.

## ROLANALYSE

Waar het bij RolAnalyse om gaat is iets van de onderliggende aard van een sociaal systeem te ontdekken, niet door uitleg of verklaring maar door met elkaar het gedrag van een persoon in diens rol methodisch te onderzoeken. Het gaat bij RolAnalyse dus niet om het oplossen; het uitgangspunt is niet dat iemand iets niet goed weet of niet goed begrijpt of iets niet goed kan en dat er dus in een tekort voorzien zou moeten worden. Het uitgangspunt is dat aard en betekenis van de rol grotendeels onder de bewustzijnsdrempel verborgen blijven.

In situaties waar hun rol van kracht is onttrekt het gedrag van personen zich aan de mogelijkheid tot kritische reflectie. Rol dragers raken daardoor meer dan eens beroofd van hun vermogen om op eigen gezag te bepalen hoe men zich zou willen gedragen; het individu is dan – vaak zonder het zelf in de gaten te hebben – ondergeschikt aan de dynamica van het sociale systeem als geheel.

Tijd en afstand nemen voor gedeeld methodisch onderzoek helpt hen in die gevallen het eigen gezag terug te vinden en te versterken. Volgens de RolAnalyse-benadering is dat de enige bron voor het heroverwegen en daadwerkelijk veranderen van gedrag.

#### VOORBEELDEN UIT DE ROLANALYSE PRAKTIJK

In het laatste deel zal straks de methodische werkwijze bij RolAnalyse meer uitvoerig worden beschreven. Nu eerst nog een paar praktijkvoorbeelden, aangevuld met overwegingen uit de theorie.

Ingmar is teamleider bij een grote kantoormeubelfabrikant annex projectinrichter. Hij geeft leiding aan twaalf adviseurs, die opdrachtgevers terzijde staan bij het opstellen en uitvoeren van complexe inhuizingsoperaties.

Als leidinggevende maakt Ingmar deel uit van het vestigingsmanagement, waarvoor hij nogal eens moet vergaderen. Naast de wekelijkse MT-meeting, elke dinsdagmiddag vanaf half vier op de kamer van de vestigingsdirecteur, is Ingmar de spil van talloze overleg-momenten met productieleiders, expediteurs, calculators en werkverdelers.

De vestigingsdirecteur ergert zich al tijden aan het structureel te laat komen van Ingmar in de wekelijkse MT-meeting. 'Wachten op Ingmar' is inmiddels evenzeer onderdeel van de vergadercultuur als het maken van grapjes over de zichtbare ergernis van de voorzitter. Deze heeft Ingmar er bij herhaling op aangesproken, ook tijdens hun formele *performance reviews*. Er zijn harde afspraken gemaakt, maar het haalt allemaal niets uit.

Tijdens een RolAnalyse vertelt Ingmar dat hij echt zijn uiterste best doet om stipt op tijd aanwezig te zijn, maar er lijkt dinsdagmiddags altijd buiten zijn invloed om iets te gebeuren waardoor hij op weg naar de meeting wordt opgehouden... de MT-meeting staat voor hem persoonlijk symbool voor gevoelens van onmacht en inmiddels is hij gaan dromen over snelbinders die verstrikt raken in het achterwiel van zijn fiets en over het tegen de stroming in door rivieren moeten waden.

Door de RolAnalyse slaagt Ingmar erin om deze diepere psychologische belevingen binnen zijn individuele innerlijk los te maken van de vrij eenvoudige opdracht om tijdig op een bepaalde plaats te zijn, iets wat hem bij andere gelegenheden moeiteloos afgaat. In plaats van zijn gedrag te zien als een uiting van falende wilskracht, werd Ingmar's demonstratieve gebrek aan discipline plotseling zichtbaar als een opdracht tot insubordinatie uit naam van zijn collega's, vanuit het systeem. Vanaf dat moment verschijnt Ingmar probleemloos op tijd in de MT-meeting en wacht hij rustig af of er eigenlijk wel een concrete aanleiding is om de onderlinge verhoudingen in het management aan de orde te stellen.

Judith is een geslaagd bestuursrecht advocaat en sinds een half jaar sectiepresidente bij een prima kantoor in de hoofdstad. Haar functie brengt met zich mee dat zij om de andere keer het periodiek werkoverleg moet voorzitten van de secretaressepool die bestuursrecht deelt met de sectie civiel. Het komt echter regelmatig voor dat Judith niet aanwezig kan

zijn, omdat het werkoverleg samenvalt met een zitting of een andere agendaverplichting. De secretaresses maken er nooit een punt van en de zaken lijden er niet merkbaar onder, maar Judith voelt zich schuldig en put zich telkens uit in excuses, wat haar eigen gevoel van gezag ondermijnt.

Na een tijdje komt Judith er achter dat de sectiepresident van civiel ook heel vaak niet bij het secretaresseoverleg kan zijn. Het werkoverleg blijkt dus bijna altijd in afwezigheid van de voorzitter plaats te vinden. Judith voelt zich hier bijzonder ongemakkelijk over en stelt in de kantoorvergadering aan de orde dat de advocaten hun secretaresses in de steek laten. Deze felle beschuldiging wordt door haar meest mannelijke collega's hoofdschuddend aangehoord, maar niemand gaat er dieper op in en het punt wordt verder niet besproken. Judith is hier zo verontwaardigd over dat zij zich nog verder in de kwestie vastbijt en het uiteindelijk inbrengt tijdens een RolAnalyse sessie.

Door de RolAnalyse krijgt Judith een totaal andere perspectief op het functioneren van de secretaressepool en een onvermoede hypothese over de reden waarom het werkoverleg altijd samenvalt met eerdere agendaverplichtingen van de advocaat die geacht wordt het voor te zitten. Het voornemen om deze hypothese in de komende periode te toetsen aan de praktijk verlost Judith onmiddellijk van een valse lotsverbondenheid met de secretaresses, die eerder haar verontwaardiging jegens mannelijke kantoorgenoten had aangejaagd. De rol van afwezige voorzitter was haar nu duidelijk geworden als het ruimte laten voor (verboden) werkafstemming tussen de ondersteuners van twee secties, ten gunste van een meer efficiënte gang van zaken in het kantoor.

De grenzen waarachter de aard van het gedrag in de rol verborgen kan blijven worden in figuur 3 gesymboliseerd door de lijnen om 'systeem' en 'individu'. Deze grenzen worden ook wel aangeduid als afweerformaties, die in stand worden gehouden ten behoeve van het primaire proces: voortbestaan, ontwikkeling en transformatie van het individu en het betreffende systeem als geheel. Daarom is het wel belangrijk om stil te staan bij de vraag waartegen deze afweer dan beschermt.

De individuele (psychische) afweer beschermt het individu tegen psychose: een implosie van de individualiteit als gevolg van een nagenoeg open uitwisseling met de omgeving. Wanen, fantasieën en zwaarmoedigheid bieden meer of minder krachtige bescherming tegen de bedreiging die uitgaat van deze als catastrofaal beleefde gemoedstoestand.

Kareljan heeft het geschopt tot hoogste baas in een middelgrote firma van fiscalisten en financial planners. Deze prestatie is het gunstige resultaat van zijn minder vrolijke levensgeschiedenis. Kort na Kareljan's geboorte had zijn vader het gezin met de noorderzon verlaten. Een van zijn oudere broers leidde de familie sindsdien met harde hand, soms letterlijk. Moeder was bedlegerig en stierf vlak voor Kareljan's middelbare schoolexamen. De studie was hem vervolgens niet komen aanwaaien, voor ieder tentamen moest hard worden geblokt. En daarnaast was er altijd een baantje nodig geweest om rond te komen. Tot zijn kennismaking met de ambitieuze Laury, een knappe Amerikaanse uit een bemiddeld geslacht van grondbezitters uit South Carolina, die hem van haar royale toelage ruimhartig liet meeprofiteren. Na hun huwelijk spoorde haar loopbaan bij een bekende zakenbank Kareljan aan tot steeds hogere prestaties en ten koste van lange werkweken had hij zich in de firma omhoog weten te werken – eerst tot firmant, daarna tot statutair directeur.

Ondanks zijn maatschappelijk succes is Kareljan de laatste tijd somber en moe. Hij maakt zich zorgen over de financiën van het kantoor, ontwikkelt een achterdocht jegens de huwelijksvrouw van zijn echtgenote, en geeft zich vaker over aan drank. Door slaapgebrek wordt Kareljan prikkelbaar. Zelf wijt hij zijn boosheid aan de invloed die steeds meer mensen op zijn bestaan proberen te krijgen. Geleidelijk aan begint Kareljan's gevoel van zelfvertrouwen en eigenwaarde samen te vallen met de mate waarin hij van zich af bijt.

Naar analogie met de functie van individuele afweer beschermt de sociale (culturele) afweer het systeem tegen liquidatie – letterlijk: vervloeien. Onder invloed van dreigende grensvervaging kan de organisatiecultuur in de ban raken van een collectieve ontregeling, die de *sophistication* van een systeem ernstig zal ondermijnen.

Kareljan heeft zijn zorgen over de cijfers van het kantoor voorgelegd aan de andere firmanten, die vervolgens akkoord zijn gegaan met ingrijpende kostenbesparingen. Voordat hij deze in uitvoering neemt, licht Kareljan de medewerkers in over de achtergrond van noodzakelijk geachte maatregelen. Enkele medewerkers tonen verbazing over deze plotselinge achteruitgang van de financiële resultaten en kunnen die niet goed rijmen met hun eigen indruk van hoe goed het met de zaken gaat. Maar alle voorzichtige vraagtekens worden door Kareljan opgevat als twijfel aan de kwaliteit van zijn directeurschap, waarop de betreffende medewerkers inbinden en elkaar uitsluitend nog spreken in kleine kring.

Een jaar later hebben vier van de vijf potentiële firmanten het kantoor verlaten. Achter Kareljan's rug schrijven de andere medewerkers het onvermogen van firmanten om goede mensen vast te houden volledig toe aan de negatieve invloed van de managing partner. Als de nieuwe jaarcijfers bekend worden, blijkt er een stijgende lijn. Maar de verwachte reacties van opluchting, trots en waardering blijven uit. Daarentegen geven deze cijfers voeding aan wantrouwen jegens de leiding, aan scepsis over het vigerende systeem van *management control*, en aan een complottheorie over de ware bedoelingen achter Kareljan's ingreep van vorig jaar. Er ontstaat openlijk onrust binnen het kantoor, die pas weer overgaat als Kareljan terugtreedt en een andere firmant het directeurschap van hem overneemt.

Wat het systeem als geheel in deze periode verborgen heeft weten te houden in het domein van onbespreekbare onderwerpen – en daarmee wist te conserveren als onbetwist kenmerk van de heersende organisatiecultuur – is de relatie tussen kwaliteit en gezag van het management, de gerealiseerde omzetgroei, en promotiekansen voor potentiële firmanten. Voor het in stand houden van deze sociale afweer kwam de beschikbaarheid van Kareljan's individuele kenmerken tijdelijk goed van pas.

Zoals figuur 3 al liet zien, zijn beide afweerformaties dus niet van elkaar geïsoleerd, maar verbonden via het gedrag van een persoon in de rol. Het vervullen van rollen in diverse systemen maakt de persoon actief deelgenoot in verschillende sociale afweerformaties, die via de wisselwerking van ervaring en opvattingen de eigen afweer van het individu initiëren en kwalificeren.



Tegen deze achtergrond valt goed te begrijpen waarom het individu belang krijgt bij het voortduren van de rollen die het als persoon in verschillende systemen vervult: dreigend verlies van deze rollen vergroot de bezorgdheid over de houdbaarheid van de eigen afweer c.q. het op den duur kunnen handhaven van de individuele identiteit. Daar staat tegenover dat het vervullen van een rol impliceert dat bepaalde mogelijkheden onbenut blijven, en bepaalde verlangens onvervuld. De persoon verkeert hierdoor in een tweeslachtige verhouding jegens het vervullen van rollen en jegens de systemen die daartoe uitnodigen.

Maurits heeft het bedrijf van zijn vader uitgebouwd tot een holding met een omzet van meer dan 100 miljoen euro. Hij is nog steeds enig aandeelhouder en dus financieel volkomen onafhankelijk. Hij ontzegt zichzelf en zijn gezin niets, maar leeft een normaal leven zonder exorbitante uitspattingen.

In de afgelopen twee jaar is hij erin geslaagd een competente medebestuurder aan te trekken, waardoor hij zich wat meer op afstand van het bedrijf aan andere zaken kan wijden. Hij speelt met de gedachte om zich binnenkort helemaal uit de zaak terug te trekken, mogelijk zelfs te verkopen. Ideeën over wat hij met de vrijkomende tijd kan doen heeft hij zat. Toch schrikt hij ervoor terug om de stap te zetten. Zijn persoonlijke identiteit is zozeer verknoopt met het ondernemer zijn, dat hij reden heeft om te vrezen dat een leven zonder aanzien en deals en uitdagingen en contacten hem op termijn enorm zwaar zal gaan vallen. Intussen begint het werk van zijn medebestuurder fouten te vertonen en is Maurits steeds vaker nodig op de zaak om knopen door te hakken. Het systeem begint zich steeds meer te wijden aan de taak om Maurits' op handen zijnde vertrek uit te stellen.

Naïma wordt nu al zes jaar als tijdelijk inzetbare manager geplaatst aan de top van directies binnen het ministerie. Haar officiële ambtelijke rang is nog steeds die van plaatsvervangend DG, maar met de secretaris-generaal heeft zij een stilzwijgende overeenkomst dat de volgende mutatie een promotie tot DG met zich mee zal brengen. Dat moment is aangebroken, nu Naïma wordt benoemd tot secretaris van de nieuwe bestuursraad – een functie die gekoppeld is aan de rang van Directeur-Generaal. Dit aspect van haar volgende positie staat Naïma echter behoorlijk tegen. Als secretaris van de bestuursraad zal zij direct te maken krijgen met de leiding van de meest gezaghebbende directies binnen het ministerie, met collega's dus die al jaren op DG-niveau opereren en haar bovendien al die tijd hebben gekend als 'plv'. Kan zij dan wel het gezicht zijn van de bestuursraad, een orgaan dat toch vooral is bedoeld om de overall beleidsregie bij die gezaghebbende directies weg te trekken? Verder is er een gemeen stemmetje van binnen dat haar vertelt hoe sceptisch de andere plv.'s van dit ministerie er tegenover staan dat zij vanuit zo'n rang in één keer promoveert tot secretaris van de bestuursraad. Zij weet wel dat deze lezing van de werkelijkheid niet klopt met de feiten, maar toch begint Naïma zich voordat zij goed en wel begonnen is al grote zorgen te maken over haar toekomst.

Personen hechten deze bezorgdheid vooral aan die rollen waarvan zij niet permanent verzekerd kunnen zijn, dus vooral aan de tijdelijke rollen in het verband van arbeidsorganisaties, verenigingen en instellingen. Het is daarom zaak dat de analyse primair gericht blijft op de rol en niet zozeer betrokken raakt op de persoon c.q. persoonlijkheid. Anders loopt men het risico dat de individuele afweer tot een zodanige intensiteit wordt aangejaagd, dat de onderliggende aard van het systeem alleen al daarom verborgen moet blijven.

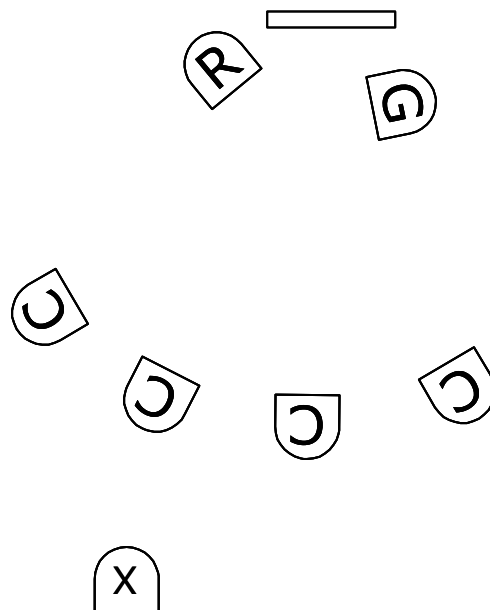
## II. BESCHRIJVING VAN DE METHODISCHE WERKWIJZE

In de nu volgende beschrijving van de werkwijze wordt uitgegaan van een groep met zes deelnemers, die na introductie en kennismaking zeven keer bijeen komt.<sup>28</sup> De duur van een bijeenkomst wordt tevoren bepaald en kan variëren tussen anderhalf en maximaal twee uur.

De eerste zes bijeenkomsten worden besteed aan RolAnalyse sessies die telkens zijn gewijd aan een van de deelnemers. Tijdens de zevende en afsluitende bijeenkomst wordt onderzocht of uit de voorgaande sessies verbindende conclusies zijn te trekken.

### POSITIES

Er zijn drie verschillende posities van waaruit men kan deelnemen aan de sessies: Roldrager, Gespreksleider en Consultant:



(figuur 5: mogelijke posities tijdens een RolAnalyse sessie)

- R = Roldrager
- G = Gespreksleider
- C = Consultants
- X = extra (lege) stoel

Benodigd zijn stoelen voor de deelnemers plus een flipchart of wandbord en andere materialen en hulpmiddelen naar behoefte (bijvoorbeeld tafels, papier, kleurmateriaal).

De afgebeelde positionering van deelnemers in de ruimte is een voorbeeld en verder niet voorgeschreven; het verdient wel aanbeveling om door alle sessies heen een min of meer vast arrangement te hanteren.

- De roldrager brengt een kwestie of situatie in waar hij of zij een rol heeft die tijdens de sessie verder geanalyseerd zal worden. De positie van roldrager rouleert zodanig, dat alle deelnemers gelegenheid krijgen om een eigen kwestie of situatie in te brengen.
- Een van de deelnemers neemt de positie van gespreksleider in; in groepen met ervaren deelnemers kan ook deze positie rouleren.
- De overige deelnemers nemen de positie in van consultant.

N.B.: er kan sprake zijn van een vierde positie, namelijk die van organisator. In groepen met minder ervaren deelnemers kan de organisator blijvend de positie van gespreksleider innemen, wat hem of haar overigens zal verhinderen om zelf als roldrager een kwestie of situatie in te brengen. Verder heeft de positie van organisator binnen het bestek van de sessies geen betekenis.

#### FASERING

Elke RolAnalyse sessie kent de volgende fasering:

1. presentatie
2. inventarisatie
3. discussie
4. reactie

Tijdens de **presentatiefase** brengt de roldrager een kwestie of situatie in waar hij of zij een rol heeft die tijdens de sessie nader geanalyseerd zal worden. Dit gebeurt in de vorm van een dialoog met de gespreksleider. Het onderwerp zal

meestal naar een bepaalde moeilijkheid verwijzen: een taakprobleem, een lastige rolrelatie, een verwarrende regel of een manifest conflict op het werk. Het staat de roldrager vrij om de ingebrachte kwestie of situatie nader te illustreren met documenten, diagrammen, of bijvoorbeeld een eigen tekening. De aanleiding is dat de roldrager zelf ergens vragen bij heeft of anderszins een zeker ongemak ervaart, terwijl er voor hem of haar een belang is gemoeid met het exploreren en vinden van een andere manier om de ingebrachte kwestie of situatie te gaan hanteren.

De gespreksleider beperkt zich tot ondersteunende vragen en bijdragen, gericht op het helpen van de roldrager bij zijn of haar eigen lezing van de kwestie of situatie en het eventueel herstellen van een onderbreking of het desgevraagd terugleiden naar een eerder moment in de presentatie. De werkwijze van de gespreksleider is vooral informatieverzamelend door het bieden van spreektijd. De consultants observeren passief en registreren voor zichzelf welke gedachten, gevoelens en andere associaties in hen opkomen tijdens het waarnemen van de presentatie.

Zodra de gespreksleider de indruk krijgt dat de roldrager naar diens eigen oordeel voldoende van de kwestie of situatie heeft kunnen inbrengen, kondigt hij of zij de overgang naar een volgende fase aan.

Tijdens de **inventarisatiefase** worden de consultants in de gelegenheid gesteld om – al dan niet via de gespreksleider – vragen te stellen aan de roldrager. Alvorens de roldrager antwoord geeft, vat de gespreksleider een gestelde vraag kort samen (eventueel op papier) en verlangt van de vragensteller om een hypothese te formuleren over wat het antwoord op de vraag zal zijn. Ook deze hypothese wordt kort samengevat en geregistreerd. Doordat zij op deze manier openheid van zaken moeten geven over hun eigen gedachten en oordelen, verzekert deze regel dat ook de consultants bereidheid tonen om zich kwetsbaar op te stellen.

Na het aanhoren van de vraag en de bijbehorende hypothese geeft de roldrager naar eigen inzicht antwoord op de vraag en vervolgens krijgt een andere consultant gelegenheid een vraag te stellen en een hypothese te formuleren. De gespreksleider ziet erop toe dat over de antwoorden (nog) geen discussie wordt gevoerd, niet met de roldrager maar ook niet tussen de consultants onderling. Eventuele gedachten of gevoelens naar aanleiding van verkregen

antwoorden leiden uitsluitend tot nieuwe vragen, die in een volgende 'beurt' gesteld kunnen worden (overigens ook dan vergezeld van een expliciete hypothese).

Zodra uit de antwoorden van de roldrager voldoende nieuw materiaal en inzichten zijn ontstaan die de consultants kunnen brengen tot een verdieping van de gepresenteerde kwestie of situatie, maakt de gespreksleider een voorlopig einde aan deze fase en nodigt hij of zij de roldrager uit plaats te nemen in een andere stoel. Voor dat doel is een extra stoel beschikbaar.

Tijdens de **discussiefase** bespreken de consultants onderling de hypothesen die zij tot dan toe (via hun vragen aan de roldrager) hebben geproduceerd. De inzet van deze bespreking is om te komen tot een samengestelde hypothese over de aard van de rol die de roldrager in en voor de beschreven kwestie of situatie (het systeem) op zich heeft genomen.

De roldrager blijft buiten de kring en neemt niet deel aan deze discussie. Ook de gespreksleider houdt zich zoveel mogelijk afzijdig van de inhoud en beperkt zich tot procesinterventies (om de beurt spreken, actieve participatie van iedere consultant, toewerkend naar een voorlopige conclusie).

De ervaring is dat consultants tijdens de discussiefase vaak op nieuwe vragen stuiten, die zij dan graag aan de roldrager zouden voorleggen. In dat geval kan men voor een tweede ronde terugkeren naar de inventarisatiefase, waarin deze nieuwe vragen – opnieuw met explicitering van de bijbehorende hypothese – aan de roldrager (weer terug in de stoel naast de gespreksleider) kunnen worden gesteld. De gespreksleider kan een dergelijk heen en weer gaan tussen inventarisatie en discussie al tijdens de eerste ronde van de inventarisatiefase in gedachten houden; dit gunt hem of haar de bewegingsvrijheid om door te schakelen naar discussie, ook al is de inventarisatie nog niet uitputtend afgerond.

Uiteindelijk zullen consultants er tijdens hun onderlinge discussie in slagen een samengestelde hypothese te formuleren, die de rol en de ervaringen van de roldrager naar hun oordeel voldoende accuraat beschrijft. Met de formulering van een dergelijke samengestelde hypothese komt de discussiefase ten einde.

Tijdens de **reactiefase** krijgt de roldrager gelegenheid om inhoudelijk te reageren op de uitkomst en tevens te vertellen over zijn of haar ervaringen tijdens deze RolAnalyse. Dit gebeurt in de vorm van een dialoog met de gespreksleider, die zich opnieuw wijdt aan ondersteuning van de roldrager. Als de roldrager dat op prijs stelt kunnen ook de consultants nog iets vertellen over hun ervaringen tijdens deze sessie. De roldrager sluit de bijeenkomst af.

#### VERBINDENDE CONCLUSIES

De analyse van hun rol en de ervaringen die daaraan verbonden zijn is voor de deelnemers aan RolAnalyse al vaak van grote waarde. Maar als het daarbij zou blijven, kunnen de individualisering en psychologisering (die men via deze methode nu juist wil nuanceren) er ongemerkt door versterkt raken. Waar het bij RolAnalyse om gaat is de onderliggende aard van sociale systemen te ontdekken, dus de afzonderlijke rollen te kunnen plaatsen in het licht van de ruimere systeemdynamiek waarin zij tot stand komen. Dit is wat met het concept 'Organisation in the Mind' wordt bedoeld: niet zozeer een 'enactment' van subjectieve en dus onderling *verschillende* interpretaties van de werksituatie, maar juist een 'inactment' van de emoties die verbonden zijn aan de aard van het werk en zich daarom op een *zelfde* manier in de ervaring van inbrengers en consultants aandienen. Wanneer de RolAnalyse plaatsvindt met deelnemers uit subsystemen van een en hetzelfde bedrijf of instelling, dan zullen hun hypothesen over de 'organisation in the mind' daarnaar verwijzen. Als het gaat om leden van een beroepsvereniging, dan kunnen zij naar het beroep als zodanig en gedeelde kenmerken van hun praktijken verwijzen. Vooral hierom is het goed om RolAnalyse te verrichten in groepsverband, waarbij de deelnemers gelegenheid krijgen om zowel de positie in te nemen van roldrager als van consultant. Gaandeweg kunnen zo verbanden in zicht komen tussen de diverse kwesties en situaties welke in de sessies geanalyseerd zijn. Immers, via deze verbanden dient het systeem in de ruimste zin van het woord zich aan in de belevingswereld van de deelnemers.

Het is dus aan te raden een serie RolAnalyse sessies te besluiten met een laatste bijeenkomst, waar deelnemers in de gelegenheid worden gesteld om met elkaar

alle hypotheses en analyses uit de voorbije sessies naast elkaar te leggen. De doelstelling voor een dergelijke afsluitende bijeenkomst is om gezamenlijk te komen tot een of enkele verbindende conclusies over de aard van het systeem in de ruimste zin, met andere woorden in welke context men de rollen zoals eerder geanalyseerd heeft kunnen voortbrengen.

In zekere zin leverden de voorbije sessies een inventarisatie van materiaal dat de input kan vormen voor een discussiefase. De laatste bijeenkomst begint dus met een overzicht van de hypotheses uit voorbije sessies (**presentatie**). Direct daarna gaan de deelnemers door naar een discussie over de aard van het systeem waarop al deze hypotheses van toepassing kunnen zijn. De extra stoel is ook dit keer een zwijgstoel en staat ter beschikking van een deelnemer (niet meer dan één tegelijk) die deze discussie enige tijd van afstand wil waarnemen. Net als tijdens de voorbije sessies kunnen de deelnemers ook nu op nieuwe vragen stuiten, waarmee zij 'terug' willen kijken op de inventarisatie. Tijdens de afsluitende fase dragen deelnemers beurtelings elementen aan voor de formulering van een hypothese over de aard van het systeem, net zolang tot deze voldoende accuraat wordt bevonden. De gespreksleider sluit de laatste bijeenkomst af.

Wanneer de deelnemers aan RolAnalyse afkomstig zijn uit hetzelfde systeem, is de identificatie van dat systeem gegeven. Ook als de deelnemers afkomstig zijn uit twee of meer duidelijk identificeerbare (sub)systemen – zoals tijdens een fusieproces of rond een institutioneel samenwerkingsvraagstuk – is het object van analyse niet moeilijk aan te wijzen.

Wanneer daarentegen de RolAnalyse groep voor de gelegenheid is samengesteld en/of de deelnemers afkomstig zijn uit een beroepsvereniging, is het waarschijnlijk hun gemeenschappelijke titel die verwijst naar het ruimere systeem waarin zij samenkomen.<sup>29</sup>

Het is zinvol om de verbindende conclusies uit de afsluitende bijeenkomst vooral te beoordelen op consequenties voor het gedrag van de deelnemers in hun rol, en ook om die conclusies waar mogelijk te delen met andere roldragers in het ruimere systeem.

### III. AANDACHTSPUNTEN

In aanvulling op de theoretische uitwijding en de zojuist beschreven methodische aanpak, volgen ter afsluiting nog enkele belangrijke aandachtspunten ten behoeve van het consultatieproces.

- De positie van roldrager wordt altijd ingenomen op basis van vrijwilligheid. Dit legt de verantwoordelijkheid voor de opbrengst en de consequenties van de consultatie voor de roldrager volledig bij hem of haar. Tevens beschermt het consultants tegen de potentiële misvatting om iets voor iemand anders te moeten verhelderen of zelfs op te lossen. Roldrager en consultant opereren elk vanuit hun eigen, verschillende posities. Elk analyseren zij de rol en het onderliggende systeem vanuit hun eigen ervaring en waarneming. Elk dragen zij verantwoordelijkheid voor de opbrengst voor henzelf. Iets anders is de gedeelde verantwoordelijkheid voor het ordentelijk verloop van het consultatieproces. Het gezag dat roldrager en consultants aan de gespreksleider verlenen, is gebaseerd op dit besef.
- Het is niet zo dat de deelnemers slechts één van de zes keren aan de beurt zijn, of slechts éénmaal iets leren. Het innemen van de consultant positie is evenzeer een conditie voor het leren van de deelnemer als het inbrengen van een eigen kwestie of situatie. Consultants zetten niet hun eigen verstand op nul voor de roldrager, integendeel. Het is altijd de moeite waard om te zoeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de eigen vraagstukken en kwesties of situaties die door de andere deelnemers worden ingebracht; de moeite waard voor de roldrager én voor de consultants. Bovendien kan men in de rol van consultant oefenen met het stellen van behulpzame vragen en het vinden van bruikbare hypothesen.
- Er zijn verschillende manieren voor roldragers om een geschikte kwestie of situatie op het spoor te komen en vervolgens in te brengen. Men kan gerust stellen dat de onderwerpen zoals roldragers die inbrengen, zelden de kwesties of situaties zijn die achteraf gezien voor hen het echte vraagstuk blijken te zijn geweest. Het prettige aan deze realisatie is dat het veel ruimte geeft bij de bepaling van de presentatie; wat echt belangrijk is dient zich toch wel aan.



Een veelgebruikte vereenvoudiging is het maken van een symbolische tekening die weergeeft hoe de roldrager zijn of haar werksituatie ziet – met zichzelf daarin. Door het op deze manier mobiliseren van de creativiteit vinden allerlei onvermoede aspecten langs onbewuste weg hun plaats in een dergelijke tekening, waaruit ze vervolgens via de (mis)interpretaties en associaties van consultants aan de oppervlakte kunnen treden.

- Iets vergelijkbaars is hoe schijnbaar toevallige of bijna onopgemerkte gebeurtenissen in het hier & nu van de RolAnalyse via associatie met de inhoud van de bespreking aanleiding kunnen geven tot creatieve interpretaties en hypothesen over verborgen elementen in de gepresenteerde kwestie of situatie.

Om de aandacht voor mogelijke betekenissen van het procesverloop een plaats te geven, is het zaak dat de deelnemers die tijdelijk niet actief zijn in de bespreking zich hiervoor openstellen. Beter dan innerlijk bezet te raken met de voorbereiding van eigen vraagstellingen en hypothesen, kan men proberen te blijven luisteren naar de anderen, te blijven waarnemen wat er gebeurt en welke gedachten en gevoelens daardoor worden opgeroepen. De vragen en hypothesen die langs deze weg zijn geïnspireerd leveren vaak een productieve bijdrage aan de consultatie, meer dan de 'bedachte' varianten die ook onafhankelijk van het hier & nu (dus door anderen en op andere momenten) beredeneerd kunnen worden.

- De ambitie van RolAnalyse is om opbrengsten te genereren met behulp waarvan roldragers daadwerkelijk in staat zijn om hun eigen rolgedrag te veranderen. Deze ambitie gaat dus verder dan werkvormen als 'dominante ideeën', de '10-stappen methode', of 'organisatieopstellingen'<sup>(zie noot 2)</sup>, die zich richten op het verwerven van nieuwe *inzichten*. Veranderd inzicht blijkt lang niet altijd tot ander gedrag te leiden, terwijl daadwerkelijke verandering in de gepresenteerde kwesties of situaties daar doorgaans wél van afhangt. Pogingen om gedragsverandering teweeg te brengen via diep begrip en inzicht door de persoon (d.w.z. via verandering van persoonlijkheid) blijken in de praktijk weinig succesvol. Het belang dat mensen hechten aan het in stand houden van hun afweer en identiteit brengt met zich mee dat interventies die richting individu worden 'aangevlogen' een moeizaam en langdurig proces

opleveren dat zelden leidt tot het oorspronkelijk beoogde resultaat (tegen de tijd dat de beoogde veranderingen hun beslag kunnen krijgen is meestal de context al ingrijpend gewijzigd).

Het is dus maar de vraag of zo'n diep begrip en inzicht in de eigen persoonlijkheid wel terecht wordt beschouwd als een *conditio sine qua non* voor gedragsverandering. In de praktijk blijken mensen zonder diep begrip en inzicht ook heel goed in staat te zijn tot verandering van hun gedrag in de rol c.q. de transformatie van hun rol (soms zelfs beter, zie het voorbeeld van Ingmar, op pagina 14). Hoewel natuurlijk toch altijd uitdagend, blijkt zo'n gedragsverandering snel te effectueren – juist omdat het de weerbarstige individuele afweer en vooral de angst voor identiteitsverlies omzeilt.

Om deze ambitie van RolAnalyse waar te maken is het dus zaak om rolgedrag primair te beschouwen in het licht van de primaire taak van het systeem – en slechts in die zin verbonden aan de persoon.

---

**Gerard van Reekum CMC** is organisatiekundige en partner bij ISCP, Intersysteem Consulting Partners te Amsterdam. Hij is lid van de International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO) en bestuurslid van Group Relations Nederland.

*Met dank aan alle collega's, opdrachtgevers en deelnemers die bewust of onbewust hebben bijgedragen aan de inspiratie en motivatie voor dit artikel.*

*Namen van personen en hun kwesties of situaties - behalve die bekend zijn uit openbare nieuwsbronnen of geciteerd uit literair werk- werden gefingeerd om herkenbaarheid te voorkomen. Eventuele overeenkomsten met werkelijk bestaande personen of organisaties zijn derhalve onbedoeld en berusten op toeval.*

## LITERATUUR

- Agazarian, Y. M. (1988). Analysis of a Script of a Demonstration Group from the Perspective of the Group-as-a-Whole. *Friends Hospital Group Psychotherapy Training Series*. Philadelphia: 23.
- Agazarian, Y. & S. P. Gantt (2000). *Autobiography of a theory; Developing a Theory of Living Human Systems and its Systems-Centered Practice*. London and Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Aldelfer, C. P. (1980). "The methodology of organizational diagnosis." *Professional Psychology* 11(3): 459-68.
- Armstrong, D. (1995). *The Analytic Object in Organisational Work*. ISPSO, London.
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London, Karnac Books.
- Belbin, M. (1981). *Management Teams - Why they succeed or fail*. London, Butterworth Heinemann.
- Borwick, I. P. (1997). *Group Strategy and Action Program*. New York, Borwick International.
- Boscolo, L., G. F. Cecchin, et al. (1987). *Milan Systemic Family Therapy*. New-York, Basic Books.
- Brunning, H., Ed. (2006). *Executive Coaching; Systems-Psychodynamic Perspective*. London, Karnac Books.
- Buikhuizen, W. (1966). *Achtergronden van nozemgedrag*. Utrecht, Rijksuniversiteit Utrecht.
- Canetti, E. (1965). *Interview te Londen, bij de herverschijning van 'Die Blendung'*. H. Bienek. München, Carl Hanser Verlag.
- Doehrman, M. J. (1976). "Parallel Processes in Supervision and Psychotherapy." *Bulletin of the Menninger Clinic* 40: 1-104.
- French, R. (2000). *Negative Capability, Dispersal And The Containment Of Emotion*. The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations - Symposium, London.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in Public Places; Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York, The Free Press.
- Haan, E. de (2001). *Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen, Koninklijke van Gorcum.
- Japin, A. (2006). *De grote wereld*. Amsterdam, Uitgeverij de Arbeiderspers / CPNB.
- Jaques, E. (1951). *The Changing culture of a factory - A Study of authority and culture in an industrial setting*. London, Tavistock.
- Jaques, E. (1955). Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety. in: *New directions in psycho-analysis: the significance of infant conflict in the pattern of adult behaviour*. M. Klein (ed.), P. Heimann & R. E. Money-Kyrle, Eds. London, Tavistock Publications: pp 478-498.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: 2) Channels of group life: social planning and action research." *Human Relations* 1(1-2).
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, et al. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance." *Journal of Marketing* 62(3): 87-98.
- McNeill, B. W. & V. Worthen (1989). "The Parallel Process in Psychotherapy Supervision." *Professional Psychology* 20(5): 329-33.

- Menzies Lyth, I. (1970). "The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety; A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital." *Tavistock Pamphlet* No. 3.
- Milgram, S. (1969). *Obedience to Authority*. New York, Harper & Row.
- Miller, E. J. (1976). Introductory essay: role perspective and the understanding of organizational behaviour. in: *Task and Organization*. E. J. Miller, Ed. London, Wiley: pp 1-16.
- Miller, E. J. (1989). *The "Leicester" model : experiential study of group and organizational processes*. London, Tavistock Institute of Human Relations.
- Miller, E. J. & A. K. Rice (1967). *Systems of organization : the control of task and sentient boundaries*. London, Tavistock Publications.
- Newton, J., S. Long, et al., Eds. (2006). *Coaching In Depth; the Organizational Role Analysis Approach*. London, Karnac Books.
- Nutkevich, A. & M. Sher (2004). "Group Relations Conferences: Reviewing and Exploring Theory, Design, Role-Taking and Application." *Organisational & Social Dynamics* 4(1): 107-115.
- Ogilvie, R. (1995). *Krijgen is een kunst; omtrent krijgskunde en ondernemingsstrategie*. Amsterdam, Addison-Wesley.
- Quine, C. & J. Hutton (1992). Finding, making and taking the role. *Unpublished manuscript of The Grubb Institute*. London.
- Reed, B. D. (1975). Organizational Role Analysis. in: *Developing Social Skills in Managers*. C. L. Cooper, Ed. London, Macmillan: pp 89-102.
- Reekum, G. van (2004). *Werken in Groepen*. Deventer, Kluwer Business Media.
- Reekum, G. van (ongepubl.). Organisatiecultuur als sociale afweer. in: *Veranderen van Organisatiecultuur*. R. van Es, Ed.
- Rice, A. K. (1965). *Learning for leadership: interpersonal and inter-group relations*. London, Tavistock Publications.
- Smith, K. K., V. M. Simons, et al. (1989). "'Fix the women': An Intervention into an Organizational Conflict Based on Parallel Process Thinking." *Journal of Applied Behavioral Science* 25(1): 11-29.
- Smith, K. K., R. S. Miller, et al. (2000). *Consultant as Emotional Container: Parallel Processes and Organizational Change in Mandela's South Africa*. Emotions in Organizations: The Contribution of Psychoanalytic Approaches, London, International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.
- Smith, K. K. & N. Zane (2004). "Organizational Reflections; Parallel Processes at Work in a Dual Consultation." *Journal of Applied Behavioral Science* 40(1): 31-48.
- Stam, J. J. (2004). *Het verbindende veld; organisatieopstellingen in de praktijk*. Groningen, Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Stein, M. (2004). Theories of experiential learning and the unconscious. in: *Experiential Learning in Organizations; Applications of the Tavistock Group Relations Approach*. L. J. Gould, L. F. Stapley & M. Stein (eds.), Eds. London, H. Karnac (Books), Ltd.: pp 19-36.
- Sullivan, C. C. (2002). "Finding the Thou in the I: Countertransference and Parallel Process Analysis in Organizational Research and Consultation." *Journal of Applied Behavioral Science* 38(3): 375-92.

figuren: ©2006 Gerard van Reekum

## Noten

---

<sup>1</sup> Intersysteem consultatie is een verzamelbegrip voor verschillende activiteiten die ruimte bieden voor reflectie aan deelnemers die afkomstig zijn uit twee of meer (sub)systemen. RolAnalyse wordt daarnaast ook als werkmethode toegepast bij intercollegiale consultatie, onder meer in het verband van beroepsverenigingen (zoals de Ooa) of bij intervisie binnen stafafdelingen in de zakelijke en professionele dienstverlening of instellingen in de zorgsector.

<sup>2</sup> zie voor een algemeen overzicht de Haan (2001) en over organisatieopstellingen Stam (2004)

<sup>3</sup> zie hiervoor onder meer Rice (1965), Miller (1989) en Nutkevich & Sher (2004)

<sup>4</sup> term ontleend aan Keats, zie o.m. French (2000)

<sup>5</sup> voor informatie over de activiteiten van Group Relations Nederland, zie [www.grouprelations.nl](http://www.grouprelations.nl)

<sup>6</sup> vooral de object relations benadering, zie Armstrong (1995)

<sup>7</sup> Miller & Rice (1967)

<sup>8</sup> Lewin (1947)

<sup>9</sup> Boscolo, Cecchin et al. (1987)

<sup>10</sup> voor een overzicht, zie Stein (2004)

<sup>11</sup> Miller (1976)

<sup>12</sup> Reed (1975)

<sup>13</sup> Newton, Long et al. (2006), Brunning (2006)

<sup>14</sup> zie Borwick (1997)

<sup>15</sup> Milgram (1969)

<sup>16</sup> baanbrekend was het werk van Goffman (1963), in ons land ook Buikhuizen (1966), meer recentelijk ook de bedrijfsstudies van MacKenzie, Podsakoff et al. (1998)

<sup>17</sup> voor een overzicht, zie Ogilvie (1995)

<sup>18</sup> bekend zijn de teamrollen van Belbin (1981)

<sup>19</sup> zie ook Reekum (2004) voor een bespreking van taakgebonden, persoonsgebonden en systeemgebonden rolaspecten

<sup>20</sup> zie Agazarian & Gantt (2000)

<sup>21</sup> onder meer volgens Jaques (1955) en Menzies Lyth (1970), zie ook het werk van Agazarian (1988) en Armstrong (2005)

<sup>22</sup> Jaques (1951), Reekum (ongepubl.)

<sup>23</sup> ontleend aan Quine & Hutton (1992)

<sup>24</sup> uit Japin (2006)

<sup>25</sup> zie onder meer Doehrman(1976) en McNeill & Worthen (1989)

<sup>26</sup> zie Aldelfer (1980)

<sup>27</sup> zie Smith, Simons et al.(1989); Smith, Miller et al. (2000); Sullivan (2002); Smith & Zane (2004)

<sup>28</sup> Een aanpak als deze past goed in het kader van professionaliseringsactiviteiten. Het is ook mogelijk om één of meer RolAnalyse sessies te organiseren met voor de gelegenheid uitgenodigde gespreksleiders en met wisselend samengestelde groepen consultants.

<sup>29</sup> Zo is bijvoorbeeld het te analyseren systeem voor leden van de OOA het beroep van organisatiekundig adviseur, in al zijn facetten. Een ander voorbeeld is het gebruik van RolAnalyse als review en applicatiemethode in het bestek van tijdelijke instituties zoals Group Relations conferenties.