

Vernieuwend werken bij de Belastingdienst

De brug bouwen terwijl je erover loopt

Dit artikel biedt een inkijk in een uitdagende pilot die de Belastingdienst is gestart om een nieuwe manier van werken in teams te introduceren. Dit proces vroeg om een onderzoekende houding, het loslaten van denkkaders en 'bouwen aan de brug terwijl je erover loopt'.

Annechien van Buurt, Barbara van der Steen & Willem Mutsaers*

Als je de missie van de Belastingdienst leest, vind je woorden als 'toezien', 'rechten en plichten', 'controleren', 'kaders en regels'. Gelukkig maar, want het innen en uitkeren van geld vraagt om heldere regelgeving en een overzichtelijke boekhouding.

Hoe je in een context als deze werkt aan vernieuwing, beschrijven we in dit artikel aan de hand van de pilot die in 2012 in het team in Utrecht startte. We reflecteren op de aanpak van het team om zijn ambities te realiseren en op onze overwegingen als externe teambegeleiders. Van daaruit staan we stil bij vragen als: Is vernieuwend werken aantrekkelijk voor mensen die graag inhoudelijk gericht zijn en solistisch werken? Hoe vinden zij nieuwe wegen vanuit een onderzoekende houding? En welke veranderingige en proceskundige overwegingen blijken daarbij belangrijk?

Ambities

De Belastingdienst staat voor een grote uitdaging. Een aanzienlijk deel van de medewerkers zal de komende jaren met pensioen gaan en daarmee stroomt veel kennis weg uit de organisatie. Belangrijke vragen voor de Belastingdienst zijn: hoe trekken we jonge, getalenteerde mensen aan en hoe zorgen we voor goede kennisoverdracht? Hiertoe wil de organisatie ervaring opdoen met een intensievere vorm van samenwerken tussen meer en minder ervaren medewerkers. Zij wil met name weten: (1) hoe kunnen onze ervaren medewerkers meer delegeren aan en samenwerken met minder ervaren medewerkers, zodat kennis wordt gedeeld en de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt, en (2) worden we zodoende een aantrekkelijker werkgever voor jonge, getalenteerde mensen?

Kader 1. Pilotteam Utrecht: context en condities

- Gestart op 1 mei 2012 met dertig mensen.
- Het team krijgt externe ondersteuning van Kessels & Smit.
- Er wordt intern een monitorgroep opgericht voor het volgen van de tussentijdse resultaten, met behulp van de *control self assessment*-methode. De monitorgroep heeft daarmee een essentiële rol in koers houden op het 'wat' (de te leveren resultaten: het prestatie-spoor), daar waar de externe ondersteuning is gericht op het 'hoe' (het stap voor stap ontwikkelen van het proces: het leer-spoor).
- De teamsamenstelling is op basis van vrijwillige aanmelding van medewerkers, die met de nieuwe manier van werken wilden experimenteren.
- De junioren worden via het interne opleidingstraject in het team geplaatst. Daarnaast zijn er verschillende stagiaires aangetrokken, aan wie ook werk is gedelegeerd.
- De medewerkers zijn hoogopgeleide specialisten op het gebied van fiscale wetgeving en het controle- en toezichtsvak.
- De Belastingdienst heeft lange tijd geen nieuwe mensen aangenomen. In het pilotteam starten tegelijkertijd tien mensen die afkomstig zijn van buiten de Belastingdienst.

Om met deze ambities aan de slag te gaan, besloot de directie van Grote ondernemingen in 2012 om twee pilotteams te starten op twee verschillende plekken in het land: Utrecht en Eindhoven. De pilotteams dienden ook om in korte tijd ervaring op te doen met een derde ambitie: een effectieve aanpak voor klantbehandeling, met een centrale positie van de klantcoördinator en een stevige samenwerking tussen alle rollen in de integrale

Kader 2. De opgaven kort op een rij

- De belangrijkste taak van het team is integrale klantbehandeling: heffing, controle en invordering van grote ondernemingen, waarbij relatiemanagement steeds belangrijker wordt. De klantcoördinator werkt met een integraal behandelteam, bestaande uit diverse toezichtspecialisten op junior-, medior- en seniorniveau.
- De belangrijkste uitdaging voor het pilotteam is het maken van de verschuiving van solistisch werken en 'iedereen doet al het werk', naar samenwerken en delegeren. Ervaren medewerkers voeren nu niet meer alles zelf uit, maar delegeren werkzaamheden aan medioren en junioren. Medewerkers voeren dus weliswaar verschillende werkzaamheden uit, maar werken samen op basis van *gelijkwaardigheid* en niet op basis van hiërarchie.
- Dit vraagt van de teamleden onder meer: het uitwisselen met en leren van collega's; de eigen expertise en keuzes expliciteren en kunnen aanpassen; het eigen belang ondergeschikt kunnen maken aan het gezamenlijk belang en; niet alleen op de inhoud, maar ook op het proces en de communicatie leren sturen.
- Last but not least heeft het team de opgave om relaties met ondernemers op te bouwen en te onderhouden. De Belastingdienst stemt zijn toezicht af op de bereidheid en het vermogen van de ondernemer om aan regelgeving te voldoen. Om dit toezicht goed vorm te geven, stelt de Belastingdienst een actueel klantbeeld op.

behandelteams. Dit is een aanpak waar de Belastingdienst al langer naar streeft op verschillende plekken. De pilotteams hebben twee jaar lang geëxperimenteerd met een nieuwe manier van werken: het zogenaamde 'Doorgroeimodel'. Het betreft het werken met een structuur van junior-, medior- en seniormedewerkers, waarin iedere medewerker een bijbehorend takenpakket krijgt en waarin delegeren en samenwerken centraal staan. In dit artikel richten we ons op de pilot in Utrecht (zie kader 1).

De gekozen visie op veranderen

De ambities binnen de Belastingdienst vroegen bij de start van de pilot om een vertaling naar een veranderstrategie, met behulp van vragen als: welke uitgangspunten kiezen we bij deze aanpak? Wie heeft daarbij welke rol? En voorafgaand aan die vragen: vanuit welk perspectief kijken we naar veranderen en ontwikkelen? We beschrijven nu de veranderkundige afwegingen die gemaakt zijn bij de start en tijdens de pilot.

Ontwikkelgerichte strategie

In veel organisaties wordt ontwikkelen, samenwerken en organiseren dikwijls benaderd als een lineair proces dat je kunt plannen, evalueren en volledig kunt begrijpen. Zo ook bij de Belastingdienst. Bij ontwerp- of maakvragen past dit prima. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het organiseren van een verhuizing van een afdeling van gebouw A naar gebouw B. Daarbij past een

gedegen plan van aanpak, een vast team, mijlpalen en tussen- en eindresultaten (Goedhart & Van der Steen, 2009). Er is dan sprake van een 'maakbare' verandering, waarin men alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst. In de veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak: een blauwe veranderstrategie (De Caluwé & Vermaak, 2006).

De ambities van het pilotteam kenden echter een ander karakter. Het betrof een experiment met vraagstukken die vroegen om een gezamenlijk onderzoek van de teamleden. Zoals: wat betekenen abstracties als 'delegeren' en 'strategische samenwerking'? Hoe willen wij in deze context, met het doorgroeimodel, onze samenwerking vormgeven? Hoe geven we de rollen van senior, medior en junior vorm? Welke kennis en vaardigheden hebben we daarin te ontwikkelen? En ook: hoe vullen we onze rol in de relatie met ondernemers in?

Kortom, de pilot vroeg om een proces met aandacht (Goedhart & Van der Steen, 2009); een iteratief proces van stappen zetten, nieuw gedrag toepassen, reflecteren en onderzoeken en opnieuw een volgende stap ontwerpen. Metaforisch gezegd: 'De brug bouwen terwijl je erover loopt'. Vanuit dit perspectief vindt er ontwikkeling plaats door aandacht te hebben voor wat goed werkt, voor de onderstroom aan blokkades en belemmeringen, en voor de dynamiek tussen mensen. In de op controle en beheersing gerichte organisatie van de Belastingdienst, deed het pilotteam dus iets wezenlijk nieuws en onbekends.

Het team nam zijn eigen ontwikkeling ter hand. Er waren wel degelijk kaders en richtlijnen neergezet vanuit directie Grote ondernemingen met doelstellingen voor het team, zoals geschetst in kader 2 'De opgaven kort op een rij'. Echter, er was niet één aanwijsbare veranderaar die hen hielp in het 'hoe'. Daarmee had deze pilot bij uitstek geen top-down benadering waarin een manager het team 'in staat stelt te veranderen', maar hielpen de teamleden elkaar in hun ontwikkeling, ondersteund door de leidinggevende die ook 'experimenterend' en 'ontdekkend' leerde in zijn rol.

We lichten een aantal pijlers van deze ontwikkelgerichte strategie verder toe, aan de hand van enkele filosofische en theoretische principes:

1. Een systeem kan alleen zichzelf ontwikkelen, gevoed door prikkels van buiten

Ontwikkeling ontstaat vanuit een interne vraag, die de mensen in 'het systeem' zelf ervaren en aangaan (Schein, 1988). Zoals: 'Hoe kunnen de dingen ook, naast de manieren die we nu gewend zijn?' In de pilot gingen de teamleden vanuit eigen beweging reflecties en verdiepingsvragen met elkaar aan, die leidden tot nieuwe zienswijzen. Dit gezamenlijk reflecteren, stelde hen in staat om nieuwe betekenissen toe te kennen aan de dingen die zijzelf en anderen deden (Weick, 1995). In de pilot betrof dit het betekenis geven aan



Speed-date duogesprekken met het pilotteam om de leerpraktijken te verdiepen

de thema's *regie voeren*, *samenwerken* en *delegeren*. De teamleden hebben ons als externe begeleiders uitgenodigd om gedurende het proces gescherpt te blijven in hun manier van denken, kijken en doen.

2. Congruentie: 'Als je van A naar B wilt, dan moet je B doen'

Nieuwe ontwikkelingen in organisaties vragen van mensen de vaardigheid om te gaan met het onbekende. Het concrete experiment in de praktijk - de pilot - daagde de teamleden uit om het nieuwe vanaf de start daadwerkelijk te gaan *doen*, in plaats van 'het erover hebben' of te bespreken hoe ze later conform het nieuwe *zouden kunnen gaan* handelen.

Lang zijn leeractiviteiten beschouwd als een aparte activiteit van het daadwerkelijke werk. Hoewel we weten dat wanneer leren en werken worden losgekoppeld dit tot een afstemmings- en transferprobleem leidt, gebeurt dit nog regelmatig in de praktijk. De Belastingdienst koos met de pilot voor een andere benadering: één waarin een versmelting plaatsvindt tussen werken en leren. Werken in de pilot is leren.

3. De teamleden zijn eigenaar van hun ontwikkeling

Door deelname aan het pilotteam kozen teamleden voor een context met veel ruimte en verantwoordelijkheid voor persoonlijk en groepsgericht leren. Dat vroeg van elk teamlid zich bewust te zijn van wat hem wel of niet beviel, en dit aan te kaarten. Bijvoorbeeld als iets in zijn ogen niet het juiste tempo had, of te veel binnen of juist buiten het 'comfort' plaatsvond.

Een belangrijke vaardigheid die de nieuwe manier van werken van de teamleden vroeg, was het samen aangaan van lastige fases of momenten, met het vertrouwen dat zij daar uit konden komen: ongemakkelijke gesprekken voeren, onduidelijkheid verdragen, tegenstelde belangen ervaren, tegenvallende reacties van klanten of collega's opvangen. De belemmeringen en blokkades onderweg dienden als springplank voor de volgende stap. Zo werden ze vaak niet direct ervaren. Eerst leek een situatie vooral lastig. Samen goed kijken naar wat er speelde en het ongemak aangaan, was de manier om dit samen te overwinnen.

Wierdsma (2002) benadrukt de bereidheid die nodig is om als groep in een organisatie 'de plek der moeite' te betreden, de plek waar tegenstellingen en verschillen in betekenissen onverenigbaar lijken. Kort gezegd, je bent het niet met elkaar eens of niemand weet raad, en dan? Op het moment dat mensen moeite doen om het verschil in denken te onderzoeken, om bestaande oude beelden ter discussie te stellen en ruimte te bieden voor ongemakkelijkheid, kunnen nieuwe inzichten ontstaan.

Waarderend onderzoek

Het ontwikkelgerichte perspectief, zoals hierboven besproken, is vanuit de methode van Appreciative Inquiry – oftewel het waarderende onderzoek - uitgewerkt in een drietal concrete uitgangspunten voor de teamontwikkeling. *Waarderend* betekent *zien* en *werken* met 'dat wat er is'. Het denken in wat er (wel) kan en het delen van successen motiveert mensen om in beweging te komen in de richting van de gewenste situatie. Het *onderzoekende* heeft vooral te maken met het continu vragen stellen, oprecht nieuwsgierig zijn naar de ander en het uitstellen van je oordeel. Niemand heeft de waarheid in pacht of neemt de rol van expert op zich: de kennis van de groep wordt gebruikt en iedereen kan leren. Het is vooral een kwestie van samen onderzoeken. Mensen wisselen ervaringen uit, ontwikkelen nieuwe beelden over de toekomst en maken plannen: de actie zit in de interactie (Kabalt & Tjepkema, 2012).

Deze methode nodigde het team uit om:

- te starten vanuit hetgeen het team zelf van waarde vindt;
- de nadruk te leggen op wat er *wél* werkt en hoe je dat kunt vergroten;
- hun kwaliteiten, drijfveren, beleving en expertise als vertrekpunt te nemen;
- gezamenlijk te leren van succes en daarmee op overtuigingenniveau verandering te stimuleren.

Van de drie uitgangspunten voor teamontwikkeling die we hanteerden, geven we enkele concrete voorbeelden van stappen die zijn gezet door het team:

1. Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden

Het eerste uitgangspunt is dat alle teamleden vrije ruimte nodig hebben om elkaar te spreken en elkaar

Kader 3. Welke opvattingen hebben waarderende begeleiders?

'Resultaat en verandering worden pas zichtbaar in de toepassing'

'Succes is de stimulans voor meer succes en ontwikkeling'

'Iemands grootste potentieel ligt in haar sterke punten'

'Je kunt als team altijd méér dan je denkt dat je kunt'

'Het team is verantwoordelijk voor het eigen resultaat. De begeleider ondersteunt dat.'

(Van Ginkel, 2009)

te begrijpen. Met elkaar onderzoeken wat er gaande is en hoe teamleden de werkelijkheid beleven, legt de basis onder effectief en lerend samenwerken als team. Hier is scherpte en compassie voor nodig.

Tijdens alle teambijeenkomsten werd daarom tijd ingeruimd voor reflectie. Een voorbeeld hiervan was het gesprek in de eerste maanden over de rol(on)duidelijkheid in het team. Welke mogelijkheden, maar ook spanningen gingen gepaard met het doorgroeimodel? In groepen bespraken de teamleden hun eigen rol van senior, medior en junior aan de hand van de formele rolomschrijving, hun ervaringen in de rol en wat wel en niet goed werkte. Hierdoor ontstond meer begrip voor elkaars rol en positie in het team. Uit dat begrip volgde de wil om er samen uit te komen.

2. Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt

Het tweede uitgangspunt is dat elk teamlid kwaliteiten bezit die meer of minder zichtbaar zijn. Kwaliteiten als basis nemen, en de ontwikkeling vanuit de kracht van het teamlid faciliteren, levert direct effect op. Want iemand benut z'n kwaliteiten meer en dat heeft weer effect op de rest van het team. Niet iedereen is dus overall goed in, maar hoeft dat ook niet te zijn. Succeservaringen van het team geven energie om tot nieuwe succeservaringen te komen. En meer nog, ze bevatten de sleutels tot begrip over wanneer het team op z'n best is. Reflecteren op wat werkte, vormt een motiverende basis voor nieuwe successen.

Een concreet voorbeeld. Tijdens een teambijeenkomst, vier maanden na de start, had het team het niet gemakkelijk. Die dag was er aandacht voor de worsteling van het team. Maar niet alléén daarvoor, want dat zou afbreuk doen aan datgene wat al bereikt was en zou weinig vertrouwen en energie voor de toekomst geven. Om die reden opende het team de dag met een uitgebreide terugblik op de eerste maanden en concrete complimenten voor wat er allemaal goed liep. De begeleiders benoemden dat de ups en downs die het team meemaakte niet vreemd waren: ieder nieuw gevormd team maakt dit mee en daar bovenop experimenteerde dit team ook nog met een nieuwe manier van werken. De onzekerheid en ongemakkelijkheid verdragen en samen blijven zoeken en leren: dat is de kern van het pilot-zijn. Vervolgens werd in deze sessie het vermogen van het team aangesproken om zelf met oplossingen te komen. Iedereen werd gevraagd een activiteit, project of gesprek te initiëren dat kon bijdragen aan de ontwikkeling van het team. Zo werd de energie die er op dat moment was (en werd geuit in ontevredenheid en ongeloof in eigen kunnen), ten goede gebruikt voor de toekomst.

3. De teamleden sturen

Het derde uitgangspunt is dat teamleden voor een groot deel zelf bepalen hoe het werk- en leerproces verloopt. Begeleiders kunnen 'slechts' ondersteunen bij het meer bewust benutten van dit gegeven. Want niet elk teamlid neemt bewust de sturing van het werken en leren in eigen handen. Dat kan leiden tot een

afhankelijke houding. Bijvoorbeeld: 'De begeleiders moeten aangeven wat ik moet leren en hoe'. Of: 'De manager moet bepalen of het resultaat goed genoeg is'. Als externe begeleiders hielpen wij teamleden zich bewust te worden van de mogelijkheden tot zelfsturing en manieren om effecten te evalueren. Als dat leidt tot het heroverwegen en vernieuwen van gezamenlijke overtuigingen, is sprake van dubbelslag teamleren (Wierdsma & Swieringa, 2002).

Een voorbeeld van zelfsturing in het team betrof het opstellen van een persoonlijk document, de zogenoemde leerpraktijk. Hiermee werkte ieder teamlid gedurende een periode van veertig dagen of langer aan datgene waar zijn groei en uitdaging zat, bijvoorbeeld lastige klantgesprekken goed voorbereiden, het schrijven van een complexe brief of het aanspreken van een collega. De teamleden gaven daarnaast vorm aan hun eigen ontwikkeling op basis van wat het team nodig had. Regelmatig organiseerden zij activiteiten voor het hele team, rondom kennis, vaardigheden of teamspirit. Hierdoor kwam de teamleider steeds meer in een 'dienende' rol en ontdekte het team de kracht van gespreid leiderschap op de momenten dat iemand in het team een initiatief nam.

Resultaten

Nu, ruim twee jaar na de start, ervaart het team de kracht van de nieuwe manier van samenwerken én van de gekozen ontwikkelstrategie. Een aantal resultaten:

Regie op de klantbehandeling. Het team ervaart meer regie op de klantbehandeling door de centrale rol van de klantcoördinator en de succesvolle samenwerking in de integrale behandelteams. De intensieve samenwerking en de doordachte strategie die door een behandelteam tot stand kwam, leidt tot een grote efficiëncyslag. Het maken van klantanalyses helpt om de context en het systeem van de onderneming mee te nemen in de strategie. De ondernemer goed leren kennen en begrijpen vanuit welke belangen en motieven hij reageert, helpt om de juiste keuzes te maken in de toezichtsinstrumenten.

Kennisborging. Door opleiden, delegeren en samenwerken wordt meer kennis overgedragen. Jonge fiscalisten en accountants komen snel in de rol die ze willen, namelijk als samenwerkingspartners van de klantcoördinator. Omdat de klantbehandeling centraal staat, is de gêne om 'voor' iemand te werken overwonnen: teamleden werken voor en met de klantcoördinator, om zo de klant van dienst te zijn. Meer ervaren medewerkers

'Soms kon de junior zich geremd voelen de verantwoordelijkheid van de meer ervaren medewerker over te nemen. Oplossing hiervoor was een betere rolverdeling afspreken en het gevoel geremd te worden bespreken.'

(Citaat uit het team)

'Het hele team is in de leerstand gekomen door de voorbeeldrol en de lerende houding van de teamleider; hij stimuleert de teamleden ander gedrag uit te proberen. Zijn enthousiasme sijpelt door in het team.'

(Citaat uit het team)

hebben veel plezier in het delen van hun ervaring en kennis en staan open voor nieuwe kennis of creatieve oplossingen die de jonge teamleden inbrengen. Op allerlei manieren is er kennis gedeeld. Door de integrale behandelteams is er bijvoorbeeld meer kennisuitwisseling ontstaan tussen accountants en heffers. Ook heeft de pilot de ervaring opgeleverd dat het essentieel is om gesprekspartners op het juiste niveau te benaderen, zowel intern als extern. Dat gebeurt steeds vaker samen met bijvoorbeeld (intern) de directieleden van onderdelen van de Belastingdienst en (extern) de leden van de Raad van Bestuur van een onderneming.

Aantrekkelijk werkgeverschap. Voor vrijwel alle teamleden zorgt het werken met het doorgroeimodel voor eigen professionele ontwikkeling, voor betere dienstverlening aan de klant en daarmee voor hogere kwaliteit van werk. Dit zijn allemaal factoren die de teamleden belangrijk vinden, waardoor de tevredenheid over hun werkgever is toegenomen. Voor de junioren geldt het aantrekkelijk werkgeverschap zeker. Zij worden snel ingezet in het werk, krijgen veel verantwoordelijkheid en krijgen interessante klussen, die passen bij hun ontwikkeling. Kortom, zij worden serieus genomen, kunnen zich versneld ontwikkelen in een veilige setting en zullen om die redenen dus niet snel de Belastingdienst verlaten.

Tot slot

In de inleiding stelden we de vraag hoe beweging gecreëerd kan worden in een omgeving waarin mensen inhoudelijk gericht zijn en gewend zijn om solistisch te werken. Welke veranderkundige en proceskundige overwegingen helpen daarbij?

Kort gezegd, is gewerkt aan beweging door:

1. te investeren in teamontwikkeling vanuit een ontwikkelgerichte, waarderende benadering;
2. extra aandacht te besteden aan onderlinge openheid, veiligheid en communicatie;
3. twee sporen te verbinden: enerzijds de monitoring op het WAT door de monitorgroep (het presteerspoor) en anderzijds de doorvertaling in het HOE door het team (het leer-spoor) met ondersteuning op het proces;
4. te investeren in communicatie met en inleving in de ondernemer en onderneming.

Het team is er in grote mate in geslaagd om een proces in gang te zetten dat leidde tot ontwikkeling. Een weg die vroeg (en vraagt) om aandacht en creativiteit als zaken tegenzitten. Een proces als dit is nooit af. Ook

dit team bereidt zich alweer voor op de volgende stap, door zelf zijn ontwikkelpad voor 2015 verder te ontwerpen. Het team gaat verder met een lichtere vorm van externe ondersteuning, die het zelf organiseert; een nieuwe fase van zelfstandigheid en volwassenheid die recht doet aan de stevigheid die het team de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

Belastingdienst directie Grote ondernemingen gaat de ervaringen uit de pilot gebruiken om de teamontwikkeling verder vorm te geven. De uitdaging is om dit op een ontwikkelgerichte manier te blijven doen, zodat de pilot geen blauwdruk wordt, maar ieder team aan zijn eigen brug mag bouwen. ●

** Met dank aan Kemp van Ginkel voor zijn begeleiding in het eerste pilotjaar.*

Literatuur

- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Ginkel, K. van (2009). *Bouwen aan sterke teams. Vuistregels voor waarderend faciliteren*. In: *Van kiem tot kracht*. L. Verheijen & S. Tjepkema. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). *Proceskundig ondersteunen. Develop*, najaar 2009.
- Kabalt, J. & S. Tjepkema (2012). *Appreciative Inquiry: Veranderen met energie*. www.kessels-smit.com/nl/appreciative-inquiry-veranderen-met-energie
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer werkt*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.



Annechien van Buurt Msc is als coach en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, the Learning Company, waar zij bijdraagt aan vitaliteit van individuen en organisaties en aan plezierige en effectieve samenwerking in teams.
E-mail: avanbuurt@kessels-smit.com



Barbara van der Steen is als coach en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, the Learning Company. Tevens is zij initiator en kerndocent van de Leergang Proceskunde, Werken met Aandacht aan de FCE.
E-mail: Bvandersteen@kessels-smit.com



Willem Mutsaers werkt als leidinggevende bij Belastingdienst en zet zich in voor het vernieuwende werken bij Groot ondernemingen.
E-mail: wjm.mutsaers@belastingdienst.nl