

# ALD

Jos Visser

Dwaaltocht in  
mijn verlangen om  
de held te zijn.  
Een begeleidings-  
kundige queeste.

De held als grens-  
ganger tussen hoge  
grond en moeras

# De Queeste

In verschillende praktijken en contexten maken we mee dat professionals hun passie en betrokkenheid verliezen. Goed werk ontstaat, volgens mij, als iemand zich binnen een werkorganisatie in zijn/haar werk gekend voelt, waardoor persoonlijke waarden in het werk tot uiting komen. Dit is helaas niet altijd zo, ingegeven door aanpassingen aan een vaak onmenselijk systeem. Deze aanpassing leidt tot onvervulde verlangens, frustraties, spanningen en stress. Deze aanpassing houdt de deelnemers aan het systeem gevangen. Er is een externe held nodig om deze gevangenschap te doorbreken. Het doel van de held in deze queeste is om de menselijkheid te bevrijden in organisaties waarin deze verdrukt of vermalen dreigt te worden. We gaan met de held mee op reis met als doel om de menselijkheid ruimte te geven. Hoe gaat hij dat doen? Het lijkt te gaan om de verbetering van de georganiseerde professionaliteit door, wat je kunt noemen, "gehumaniseerde begeleiding".<sup>1</sup>

Hoe is hiermee een bijdrage te leveren aan organisaties zodat er ruimte wordt gegeven aan mensen in hun volledigheid? Kan het resultaat van deze inspanning zijn dat zij ál hun kennis en kunde loslaten op de klant of het product? Hoe ontstaat samen leren en ontwikkelen? Waarbij zingeving wordt ervaren. Zodanig, dat er geen beperking uitgaat van de organisatie, maar een bevestiging? Daar gaat deze queeste over. De held gaat op pad.

# De held gaat

<sup>1</sup> 'Een op termijn volwassen begeleidingskunde beoogt een nieuw perspectief te bieden. Een dergelijk contextueel en humaniserend perspectief stelt de mens(en), en meer in het bijzonder de complexe ervaringen en handelingen van mensen in de begeleiding, centraal. Deze ervaringen en handelingen vragen om een waarlijk kritische beschouwing. Hiermede is in het kort het perspectief verwoord: humanisering van de begeleiding.' (Coenen, 2005)



op  
pad

## Dragend citaat

### Een ontmoeting met Martin Buber

Een belangrijk vertrekpunt in deze reis is de Werkplaats Muzisch Onderzoek. De held wordt gevraagd om een dragend citaat te benoemen. Een citaat, een bron die voortdurend bodem legt onder de gedachtegang of activiteit die je ontplooit. Zo'n bron is voor de held het (vertaalde) boek *"Ik en Jij"* van Martin Buber. De kortste samenvatting van dit boek geeft Buber zelf: "Alle werkelijke leven is ontmoeting". Dat vormt de basis voor een goede relatie en dialoog. Dit citaat vertelt ook over de werkende kracht van een kunstwerk, hoe dat spreekt als de aanschouwer het wil ontmoeten, zonder begrijpen. Intuïtief sluit dit aan bij de ervaringen van onze held, hij is zanger en muzikant en heeft hierin wederzijdse flow ervaren.

# Rizomatisch denken

## Een ontmoeting met Tina Rahimy

Tijdens een ontmoeting met Tina Rahimy vertelt zij over drie manieren van denken:

- 1 Het denken als een boom: uitgaand van een totalitair objectieve wetmatigheid.
- 2 Het denken vanuit een beeld van een wortelstok: gesegmenteerd denken, de of-of strategie, tolerantie van de afwijking.
- 3 Het denken vanuit het wortelrizzoom: uitgaand van het intersubjectieve inter-esse (Rahimy, 2018, p.41-42). Van hieruit kun je de identiteit van iemand zien als een kluwen van eigenschappen, situationeel gepresenteerd. Van belang voor het eigen 'zijn' is de ontmoeting met de ander én de context.

De held overweegt de mogelijkheden van rizomatisch denken voor de humanistische begeleiding en ook voor de zorg voor zijn eigen context. Hij besluit, aansluitend bij zijn ervaring en kunde, om muziek te gaan gebruiken. Zijn persoonlijke uitdaging wordt om zijn gitaar mee te nemen naar het eerstvolgende acquisitiesprek. Hij wordt gevraagd bij een team van begeleiders in de GGZ, maar durft bij het eerste gesprek met de directie om het contract af te spreken, zijn gitaar niet mee te nemen. Hij is bang dat er een negatief oordeel over zou zijn en maakt afspraken over zijn opdracht zonder gitaar.

Het team waar het over gaat, lukt het onvoldoende om tot samenwerking te komen. Dit komt door reorganisaties en vernieuwde instellingseisen, in combinatie met het gebrek aan personeel, terwijl door het management wel hoge eisen worden gesteld. Het team is de energie en effectiviteit kwijt, waardoor de werkdruk hoog is en hiermee ook het verzuim. Na een periode van kennismaken en rondkijken, besluit de held om een liedje te schrijven.



# Geraaktheid

## Een ontmoeting met Peter Rombouts

Onze held is geïnspireerd geraakt door de ontmoeting met Peter Rombouts tijdens de Werkplaats Muzisch Onderzoek. Hij leert dat Peter dansen heeft verenigd met organisatiewerk, met als bedoeling om bij het onzegbare te komen. Peter doet dit voor door zichzelf dansend op het spel te zetten. Hierbij blijft hij voortdurend in contact met zijn eigen geraaktheid, in wisselwerking met de anderen en de omgeving. Hiermee reikt hij verder dan zijn particuliere belang. De held zal dus een combinatie moeten vertonen van reflectie, geraaktheid en de moed om hier op een persoonlijke, eigen manier uiting aan te geven! Hij schrijft het liedje over wat hem heeft geraakt en waar hij verwringing voelt, over wat onuitgesproken blijft. Dit liedje speelt hij voor het team. Dit als vervanging van de gebruikelijke terugkoppeling van thema's die hij anders zou hebben gedaan.

# Dialogoog

## Een ontmoeting met David Bohm

In een andere situatie is onze held, in de rol van counselor, betrokken bij een individuele professional. Er heeft al een aantal gesprekken plaatsgevonden, maar vooruitgang blijft achter. De professional lijkt vast te zitten in de belemmerende overtuiging dat anderen hem niet zien zitten, tenzij hij hard werkt, een hoge productie haalt, en geen fouten maakt. In de Werkplaats Muzisch Onderzoek heeft onze held geoefend met het schrijven van persoonlijke liedjes, direct en terplekke. Ook hierin heeft hij weer een directe gevoelsreflectie verwerkt. Hij besluit voor de professional ook zo'n liedje te schrijven en te zingen.

In beide gevallen, zowel in het team als bij het individu, volgt er een gespannen stilte na het liedje. Hoe kunnen professionals hier nu van leren?

De held gaat lezen over bezielde professionaliteit. Er staat dat er ruimte voor reflectie en dialoog nodig is, en loslaten van het particuliere belang. In deze ruimte kan zowel de ervaring van vreugde, als ook de ervaring van pijn een plek krijgen (De Ronde, 2016). Deze ruimte was er bij het spelen van het liedje, voor de held, maar blijkbaar (nog) niet voor de anderen! David Bohm (2008) beschrijft in *“Over Dialoog”* ongeveer het volgende: Het grootste deel van onze ervaringen speelt zich in de impliciete orde af. We hebben echter geleerd om de belangrijkste waarde toe te kennen aan de expliciete orde. We zullen ons, volgens Bohm, vrij moeten maken en de tijd nemen om bezig te kunnen zijn met de impliciete orde. Hij beschrijft hiervoor een soort lege ruimte.

Het effect van de aandacht in deze lege ruimte hangt volgens Bohm af van de intensiteit en de energie waarmee dit wordt aangegaan. Het stimuleren van deze intensiteit en het aanboren van energie, is een werkende kracht van spel en ook van de muzen, zoals beschreven door Van Rosmalen (2016). In deze lege ruimte, waarin we zonder afleidingen van de expliciete orde, de impliciete orde aandacht geven, kan een bezielde dialoog ontstaan. Bohm schrijft: *“Het is cruciaal om deze dingen zowel te midden van de afleidingen te beschouwen, als op een rustige plaats”* (Bohm, 2018, p.151). Hij geeft daarbij aan dat het vermogen tot dialoog, het participeren in de communicatie, cruciaal is. Het is dus belangrijk om een activiteit aan te bieden waarin iedereen kan participeren met energie en intensiteit.

In de Werkplaats Muzisch Onderzoek gaat de held op zoek naar mogelijkheden voor participatie, voorbij de performance van het liedje. Hij oefent met rollenspelen, dichtvormen, dialogen, bewegingsvormen, stilte en beeldende vormen. Van dit alles lijken de dialogische vormen en de beeldende vormen hem het beste te passen.

# Rollen van de begeleider

## Een ontmoeting met Michiel de Ronde en Bart van Rosmalen

In een bijeenkomst met de docenten van een basisschool oefent onze held met het maken van een tekening. De school kan tot weinig samenwerking komen en voldoet bijna niet meer aan de hedendaagse eisen aan het basisonderwijs. Onze held is gevraagd om het proces naar een betere samenwerking te begeleiden. Er hangt een voelbare spanning in de school, waarbij docenten het professionele gesprek met elkaar niet durven te voeren. Over dit gevoel gaat het liedje van de held. Na het spelen in de kring is het benauwend stil. De introductie van een tekening geeft ontspanning. De docenten worden uitgenodigd om hun eigen tekeningen te maken en daarin klinken de woorden van het liedje door. Onze held werkt hard om de bijeenkomst in goede banen te leiden.

De Ronde beschrijft drie rollen van de begeleider: die van de wetenschapper. Hij geeft toelichting op de aard en de bedoeling van de activiteit en instrueert de deelnemers over de te nemen stappen. Die van de wijze. Hij houdt voeling met de beleving en de ervaring van de spelers. En als laatste die van de schelm. Hij creëert spelsfeer en spreekt de verbeelding aan (De Ronde, 2015). In aanvulling hierop beschrijft Van Rosmalen een rol van 'maker' (Van Rosmalen, 2016). Voor een begeleider is dit een interessante toevoeging. Deze maker, de begeleider, maakt een creatie die als metafoor gezien kan worden, maar die ook ten gevolge van de context kan ontstaan (vanuit het makerschap van de deelnemers). Vanuit rizomatisch denken is een werk dat gemaakt is altijd een resultaat van een kluwen, niet slechts het product van de maker. Buber (2016) voegt hier vanuit de kant van de toeschouwer aan toe dat een kunstwerk zich openbaart door de betrekking van de aanschouwer. Makerschap en de creatie van de toeschouwer dragen veel kennis in zich, die zich in het maken en toeschouwen openbaren. Dit betekent dat de begeleider makerschap kan inzetten, passend in de rol van de schelm, bij het begeleiden en creëren van de activiteit. De activiteit kan ook aanzetten tot makerschap van de deelnemers, tot instappen en/of tot participeren.

# Sense-making

Een ontmoeting met Karl Weick,  
via Bert Coenen en Bart van Rosmalen

Samen tekenen lijkt een goede mogelijkheid te zijn om weer woorden te vinden. De tekeningen worden in groepjes gemaakt en aan elkaar gepresenteerd. De anderen waren eerder eigenlijk meer toeschouwer dan deelnemer. Om ervoor te zorgen dat zij ook instappen in een vorm van spel, vraagt onze held hen om zelf iets te maken. Eerst twee aan twee, vervolgens vier aan vier, bespreken de groepsleden dit. Daarna volgt een presentatie aan de anderen. Dit gebeurt allemaal in de context van de school, waarin de context (muziek, gitaar, tekeningen) van de held als begeleider is ingebracht. Het resultaat is dat de docenten een gesprek met elkaar voeren over onderwerpen die eerder onbesproken bleven. Ze doen dit met een taal die eerder niet gebruikt werd. Hierin is een proces van sense-braking en sense-making te herkennen. Een (muzische) ervaring die in co-creatie leidt tot het scheppen van een ander verhaal en betekenis. Het gaat hier om een begrip geïntroduceerd door Weick, gebruikt en geciteerd door Coenen en Van Rosmalen (Coenen, 2005; Van Rosmalen, 2016, hoofdstuk 6) Van Rosmalen beschrijft over sense-making hoe dat juist in de uitvoering van een activiteit of spel betekenis kan scheppen en ook zin kan geven (Van Rosmalen, 2016, p.159). De held is niet meer aan het performen, er is een proces ontstaan zoals Van Rosmalen van de muzen beschrijft:

**een proces van gezamenlijk  
vertellen, spelen, maken en delen**





## Verraderlijk terrein, hoge grond en het moeras

### Een ontmoeting met Harry Kunneman

In de verschillende groepen of teams wordt het nu spannend voor onze held. In het team van de GGZ ontstaat discussie en onenigheid en verontwaardiging; in het team van docenten ontstaat verdriet en emotionaliteit. Deelnemers schieten elkaar te hulp en gaan elkaar te lijf. Er is duidelijk een register geopend en ook nog op een manier en met een taal, die onderling niet direct verstaan wordt. Onze held dreigt een beetje te 'verdrinken' in deze interacties. Gitaarspel, gevolgd door stilte, helpt. Waarna hij besluit om vanuit de rol van de wijze contact te maken met de teamleden en in de rol van wetenschapper de volgende stap in het proces toe te lichten. De Ronde schrijft over ontmoeting: *"Het aangaan van Ik-Jij relaties, geholpen door ludische en narratieve werkvormen"* (De Ronde, 2016, p.49). Dit leest als een (ont)moeting met de ander, waarbij het reducerende, argumentele en taalgebonden weten (de expliciete werkelijkheid) evenveel waarde krijgt als het gevoelige, pijnlijke, plezierige zoeken (de impliciete werkelijkheid). Een ruimte waarin de pijn en het plezier een respectvolle plek krijgen en waarin het onzegbare gestalte krijgt als ervaring tussen twee of meer subjecten.

Herkenbaar wordt hierin de beschrijving van Kunneman over moerassig terrein: het putten uit een humuslaag ten opzichte van hoge grond als het gaat om leerprocessen<sup>2</sup> (De Ronde & Faber in gesprek met Harry Kunneman). De moerassige grond stelt een beleving voor, voorzien van een rizomatische doorgroeiing. Een kluwen van wortels in een ondoorzichtige, half-vloeibare, diffuse massa. Dit is vochtig, van wisselende substantie en temperatuur, vertragend en vervuilend en niet in te zwemmen of te lopen. Je moet hier tastend en struikelend houvast vinden om niet te zinken in melancholische, weemoedige en misschien wel depressieve diepten. In aanvulling op Kunneman vindt hier wellicht ook de ontmoeting met Kairos<sup>3</sup> plaats: het bezielde moment, de voelbare verbondenheid met anderen in het rizoom.

De hoge grond is voorzien van reducerende taal en cognitieve ordening. Hierbij passen de beelden van blauwe lichten en cocktails in de hangmat op het strand. De plek om bij te komen van het "echte leven", een plek om te organiseren, te verrijken en aan te sterken. Misschien ook een plek waar je even kunt doen alsof de complexiteit en gelaagdheid, het rizoom, er niet zijn; alsof we het snappen. Gitaarspel helpt de held om het in de groepen stil te krijgen, zonder de ideeën en gedachten die zijn ontstaan met zijn taal te beïnvloeden. De stilte brengt iedereen weer een beetje bij zichzelf. Van hieruit is de mogelijkheid voor een bezielde dialoog gecreëerd. De ruimte hiervoor wordt afgebakend doordat de held, als wetenschapper, deze ruimte én de volgende, begrijpelijke 'hoge grond activiteit' al aangeeft.

Elementen van de hoge grond en elementen van moerassige grond krijgen hun plaats in de activiteit.

---

<sup>2</sup> Kunneman beschrijft leerprocessen bij modus-drie als: *"co-creatie van een humuslaag van existentieel en moreel relevante betekenisgeving"* (Kunneman, 2009, p.136)

<sup>3</sup> Kairos wordt door Hermesen beschreven als een mythische figuur die voor verandering, inzicht en ommekeer kan zorgen. Hij kan er zijn op het juiste moment en zorgt voor de juiste maat. Kloktijd heeft geen vat op hem. Weet je hem bij zijn kuif te vatten, dan beleef je een 'kairotisch' moment, waarin inspiratie kan plaatsvinden (Hermesen, 2014)

# Grensovergangen

## De held als grensganger

Hoe kunnen wij tussen moeras en hoge grond bewegen? Als gebruikers van het moeras, in de vorm van een zwembad om zo nu een dan eens in af te dalen? Misschien wel andersom: de hoge grond als reddingsboot of herstelplaats om zo nu een dan eens op bij te komen? Is er een terrein waar we ons primair bevinden? Het lijkt erop dat we ons op hoge grond bevinden als we met elkaar georganiseerd aan het werk gaan. Efficiënt en productiegericht, uitgaand van kennis die we begrijpen, waardoor we ons aan elkaar kunnen verantwoorden. In het geval van de medewerker die zijn belemmerende overtuiging niet kon loslaten gaf dit als resultaat dat hij bleef bedenken hoe hij aan de anderen kon aantonen dat hij het goed deed. Het kwam niet in hem op om met de anderen te delen wat hij van de productienormen vond en uit te wisselen hoe ze hiermee om zouden kunnen gaan. Hij was eenzaam geworden en een soort slachtoffer van de eisen uit het systeem. Het moerassig terrein daarentegen leent zich niet voor begrijpen en verantwoording, maar wel voor onderlinge verbindingen en levensvragen, zoeken past hier beter dan begrijpen. Hoe komen we van het moeras op de hoge grond en weer terug? De held wil deze heen-en-weer-gang wel begeleiden, maar hoe dan? In het geval van de medewerker gaf het liedje aanleiding om het over zijn gevoel van eenzaamheid te hebben. Deze woorden vond hij, nadat hij zichzelf als alleenstaand radertje in een machine had getekend. Hij heeft vervolgens moed verzameld om dit ook met zijn collega's te bespreken.

Lijkt een overgang van moeras naar hoge grond en weer terug op een beweging in het aangaan van IK-JIJ in afwisseling op IK-HET (Buber, 2016)? Is er een parallel met het wisselen van tijdsperspectief tussen kloktijd en Kairotische tijd? Onderdeel van de hoge grond, IK-HET en de kloktijd kunnen de totalitair objectieve wetmatigheid die Rahimy beschrijft vormen (Rahimy, 2018). Onderdeel van het moeras is dan het intersubjectieve interesse. De held, de begeleidingskundige als grensganger, helpt een handje bij het oversteken van moeras naar hoge grond en weer terug. Juist op die grens creëert de grensganger een transitionele ruimte (Tjin-A-Djie, 2010, p.51). Dit is een ruimte waar het oude losgelaten kan worden en iets nieuws wordt opgepakt. Het grensgebied is een gebied waarin het oude bekende bescherming biedt, als voorwaarde voor ontmoeten en leren. Dit vraagt om een veilig gebied met uitdagingen, waarin iedere deelnemer moedig kan zijn.

# De plek der moeite<sup>4</sup>

## Een ontmoeting met Jan Kooistra

Als ik het oude loslaat, de huidige situatie loslaat, wat laat ik dan los? Wat zit er eigenlijk vast? Welke wortel uit het moerassig rizoom heeft zich op de hoge grond vastgezet? Of: welke ogenschijnlijk begrepen werkelijkheid is dwars door het rizoom in het moeras gezakt? De terreinen lopen in elkaar over. Het grensgebied is niet keurig ingedeeld, beide terreinen zijn niet gescheiden van elkaars invloed. De taal van het moeras is een taal van zoeken, stamelen, verkennen en gestapelde, onderling verbonden diversiteit. Het is ook de taal van sensitiviteit en emotie. De taal van de hoge grond is een taal van weten, verantwoorden, verschil en ordening. Hoe geven we nu taal aan het grensgebied? Het lijkt ook of we meer taal ontwikkeld hebben die bij de hoge grond past, dan dat we taal hebben voor moerassige fenomenen. De held als grensganger doet aan ontwikkeling van taal, het creëren van taal om diversiteit en gelaagdheid weer te geven.

Het verblijven op hoge grond heeft maatschappelijke status, die in het moeras veel minder. De verbindende, zingevende waarden vanuit het moerassig rizoom worden hiermee minder onderkend. Op het grensgebied bevindt zich een plek der moeite, als een plek waar een verlangen of een behoefte naar het andere terrein is ontstaan, maar waar (nog) geen taal of contact wordt gevonden om dit verlangen vorm te geven. Voor de grensganger, de held, vormt dit een uitdaging. Maar misschien is dit een uitdaging van ons allemaal? Vraag je eens af: hoe maak ik taal (hoe geef ik een uitingsvorm aan het verlangen) voor de behoefte of de verwringing die is ontstaan door het voornamelijk organiseren op de hoge grond?

De plek der moeite wordt de verblijfplaats van de held, als grensganger met overbruggende taal en manieren, om het verlangen naar 'het andere' vorm te laten krijgen.

<sup>4</sup> De plek der moeite, een begrip van Jan Kooistra (1988), aangehaald door André Wierdsma (1999). De plek der moeite: de spanning tussen ordeningsbehoefte en ordeningsresultaat. "Op de plek der moeite moet het bestaande denken worden losgelaten en is het zoeken naar een nieuwe ordening" (Wierdsma & Swieringa, 2017)

# Gebied afbakenen

## Een leeromgeving bieden

De activiteiten worden door onze held uitgevoerd binnen de werkomgeving van de ander. De held neemt hierin zijn eigen materiaal mee. Bijvoorbeeld wanden waarop de tekeningen opgehangen kunnen worden en de ruimte kan worden aangepast. Daarnaast apparatuur voor beeld en geluid, muziekinstrumenten en soms wat losse delen als een kistje of een bijzondere steen. Door de vermenging van elementen in de ruimte van de ander, auditief, visueel en tastbaar, wordt het grensgebied zichtbaar. Op het moment dat de spullen weer opgeruimd zijn, is het gebied ook weer gesloten. Bij het sluiten kan er iets achter blijven dat is gemaakt, als symbool voor het inzicht dat is opgedaan. Bij het team in de GGZ was onze held ook tijdelijk de leidinggevende van het team. In de begeleidende periode heeft hij meerdere liedjes gemaakt, waarin steeds woorden en zinnen uit de liedjes in de onderlinge gesprekken terugkwamen. De spanning die de held had om zijn gitaar mee te nemen is nu niet meer aanwezig. Hij wordt nu samen met zijn gitaar uitgenodigd. Het grensgebied is gaan vervagen, zowel voor de professionals, als ook voor de held. De plek der moeite is voelbaar afgenomen.

# De thuiskomst

## Een ontmoeting met de grensganger

Tijdens de bijeenkomsten vroeg de held aan de anderen om te reageren, in hun taal. Na het liedje en het tekenen is er ruimte ontstaan voor stilte, reflectie en dialoog. Dit werd begeleid door een programma en door dit programma ook steeds weer te toetsen bij de ander(en). Reflectieve liedjes waren hierin de opening van een eerder gesloten register. Muzikale omlijsting werd een hulpmiddel bij het beschermen van het grensgebied. In praktijk(en) waarin hiermee is geoefend, blijkt deze werkwijze een uitnodiging te zijn tot het weergeven van het onuitspreekbare. De anderen komen in dialoog over wat eerder niet gezegd werd. Aan de eigen context wordt dit toegevoegd, waarbij een lerend klimaat ontstaat. Het grensgebied is ontstaan, waarin men nomadisch heen en weer kan en durft te bewegen tussen hoge grond en moeras. De held gaat voor in grensgedrag. Daarna wordt iedereen held, waarmee de scheiding tussen gebieden afneemt en van verdrukking of vermaling minder sprake is.

## Weer thuis

# De held keert weer huiswaarts

Hij keert terug naar zichzelf om te ontdekken dat hij is veranderd. Als mezelf val ik niet volledig samen met de held uit dit verhaal, ik vervul ook andere rollen. In mijn professionele rol heb ik deze held willen zijn. Een innerlijk verlangen stuurde mij op deze reis. Hierin heb ik mezelf meermalen voor het blok gezet, met wisselend succes. Juist het stamelende zoeken dat hierdoor ontstond, de geleefde kwetsbaarheid en de bereidheid tot het delen daarvan, vormden het succes. Ik gun het iedere begeleider om zijn of haar makerschap vorm te geven in de context van de begeleiding. Met speelsheid is deze uitdaging aan te gaan. De grensganger is naar mijn idee geworden tot 'anti-held', waardoor de anderen de helden in dienst van hun eigen verlangen kunnen zijn.



## LITERATUURLIJST

- Bohm, D. (2018). *Over dialoog, helder denken en communiceren*. Utrecht: Uitgeverij ten Have.
- Buber, M. (2016). *Ik en Jij* (vertaling, twaalfde druk). Utrecht: Erven J. Bijleveld.
- Coenen, B. (2005). *Humanisering van Begeleiding*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Hermsen, J. (2014). *Kairos, Een nieuwe bevlogenheid*. Amsterdam: Uitgeverij de Arbeiderspers.
- Kunneman, H. (2009). *Voorbij het dikke ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.
- Ronde, M.A. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie, praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Ronde, M.A. de (2016). *Creatieve ruimte. Begeleidingskundige kwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Ronde, M.A. de & Faber, K. Interview met Harry Kunneman. <http://michielderonde.nl/wp-content/uploads/2017/03/TsvB-Interview-met-Harry-Kunneman.pdf> (laatst geraadpleegd op 15/7/2020), Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 5 (3), 18-23
- Rahimy, T. (2018). *Schillen van het verschil, Sociaal handelen midden in het stedelijk leven*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische professionalisering, publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Tjin-A-Djie, K. & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Eburon.
- Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren* (vierde druk). Groningen/Utrecht; Noordhoff uitgevers.

## AANBEVOLEN LITERATUUR

- Ewijk, H. van & Kunneman, H. (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Hermsen, J. (2009). *Stil de tijd, Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Uitgeverij de Arbeiderspers.
- Kaat, S. & De Kroon, A. (2016). *Systemisch adviseren, de organisatie als levend systeem*. Groningen: Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Scharmer, C.O. (2015). *Theorie U, leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Uitgeverij Christofoor.
- Tjin-A-Djie, K. & Zwaan, I. (2016). *Beschermjassen, culturele hulp aan families*. Assen: van Gorcum.

Utrecht, 2020

Redactie: Bart van Rosmalen, Peter Rombouts en Hanke Drop

Eindredactie: Hanke Drop

Vormgeving: Anton Feddema, [www.afeddema.nl](http://www.afeddema.nl)

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), Lectoraat Kunst en Professionalisering

de kunst van **HKU** nieuwe verbindingen  
nieuwe toepassingen

Alles in deze uitgave is bedoeld voor toepassing in alle onderwijstypen en onderwijsituaties.

Experimenten, missers en successen graag delen met de redactie en/of de auteur(s)