

Uit de Kunst (1)

Inspiratie uit een andere wereld

In deze nieuwe themareeks *Uit de Kunst* gaan we op zoek naar ervaringen die mensen opdoen door actief bezig te zijn in een andere wereld, namelijk de wereld van de kunsten. Hoe kan dit een bron van inspiratie vormen voor hoe we te werk (willen) gaan in ons eigen HRD-vakgebied?

Ton Bruining, Isolde Kolkhuis Tanke & Bart van Rosmalen

'Stel dat ons gesprek een voorstelling zou zijn', zeg jij. En wat roept die uitgesproken zin dan op bij degene met wie je aan het werk bent?

'Stel dat ons gesprek een voorstelling zou zijn?' Meteen is het zo dat je - als degene die daaraan meedoet - geneigd bent om anders naar het gesprek te kijken. Je ziet het gesprek plotseling voor je of je wordt je bewust van een bepaalde gedachteswisseling tussen mensen als een scène. Je ziet de deelnemers als personages die tekst uitspreken. Je ziet een naderend moment van crisis niet als iets wat absoluut vermeden moet worden, maar als een interessante ontwikkeling waarna er misschien wel een nieuwe ordening en catharsis plaatsvindt.

Het voorbeeld dat Bart van Rosmalen (2016) hier beschrijft laat zien wat er kan gebeuren als je de bril die je op hebt in de ene wereld, in dit geval van het theater, zou opzetten en projecteren op de andere wereld: die van een (HRD-)professional in een organisatie.

Wat zou dat voor nieuwe en verrijkende inzichten kunnen opleveren? Zou je een andere blik werpen op allerlei vanzelfsprekendheden die je eigenlijk nooit meer aan een kritische blik onderwerpt? En hoe zou dat kunnen leiden tot nieuwe en creatievere inzichten of zienswijzen in situaties waar je je voor gesteld ziet in het werk?

En nog interessanter: wat betekent het voor hoe je naar jezelf kijkt; als professional in een vakgebied en

vooral ook als mens die daarin 'het goede' wil doen: 'dat wat deugt en wat deugdelijk is' (Kunneman & Van Ewijk, 2013)? Tot welk (moreel) oordeel kom je ten aanzien van je eigen handelen, als je er het perspectief vanuit een andere wereld – bijvoorbeeld die van het theater – op werpt?

Boundary crossing

Vanuit de literatuur (waaronder artikelen in O&O, zoals: Akkerman & Bakker, 2012; Schuiling, 2012; Van den Brom & Bruining, 2012) kennen we het fenomeen boundary crossing, als een manier om inzichten, zienswijzen, ervaringen, etc. mee te nemen vanuit de ene praktijk naar de andere, waardoor er – in beide praktijken – iets nieuws van geleerd kan worden.

Boundary crossing omvat het leggen van verbindingen tussen verschillende praktijken en het vinden van een manier om te handelen en te communiceren door deelnemers aan die verschillende praktijken (Akkerman & Bakker, 2012).

Engeström (Engeström, Engeström & Karkkainen, 1995) en Wenger (1998) geven aan dat wanneer expertisegebieden uit verschillende praktijken bij elkaar komen, er potentieel voor leren ontstaat. Door verschillende perspectieven te leren kennen, leert men door de ogen van een ander naar de eigen praktijk te kijken. Het verbinden van verschillende kennis en inzichten en nieuwe betekenisgeving zijn het gevolg, wat kan leiden tot innovatie, vernieuwing en nieuwe perspectieven.

De focus in veel onderzoek naar boundary crossing ligt hoofdzakelijk op het collectieve niveau: wat kan de ene context van de andere context leren en hoe leidt dit tot verbetering en vernieuwing?

Maar zeker zo interessant is het om te kijken naar effecten op individueel niveau, de persoonlijke en psychologische effecten: wat brengt het teweeg bij een individu, als hij in een andere wereld komt en vanuit die wereld met een andere bril naar zichzelf en naar alles wat hem vertrouwd is, gaat kijken. Wat hij onbewust doet en denkt, en wat hij beoordeelt als goed, effectief of 'mooi' en vakkundig werk. Met name het morele aspect is daarin ook interessant: wat je doet en hoe je dat altijd doet (in de ene wereld), is dat inderdaad ook te beoordelen als goed, deugdelijk, het goede om te doen, als je kijkt vanuit de bril van een andere wereld?

Boundary crossen tussen de wereld van de professional en die van 'de kunsten'

Een wereld die niet direct iets met ons HRD-vakgebied te maken lijkt te hebben, maar die ons wel veel te bieden kan hebben, is de wereld van de kunsten.

Als redacteuren van deze themareeks (Ton Bruining, Isolde Kolkhuis Tanke en Bart van Rosmalen) hebben we persoonlijke ervaringen opgedaan waarin deze wereld in het bijzonder een beroep deed op 'anders kijken': naar je omgeving, naar wat en hoe je iets waarneemt, naar welke emoties iets teweegbrengt, naar de betekenissen die we toekennen aan wat 'goed' of 'mooi' is.

Door ons af en toe te begeven in een wereld die meer artistiek en creatief van aard is, merken we dat dit het beeld van onszelf als (HRD-)professional in een ander daglicht zet.

In de vorm van een O&O-themareeks 'Uit de Kunst' willen we expliciet aandacht besteden aan het leerpotentieel van de ervaringen die mensen opdoen door actieve participatie in een andere wereld, in dit geval de wereld van de kunsten.

In dit openingsartikel illustreren we het thema aan de hand van enkele persoonlijke ervaringen. Vervolgens doen we een oproep aan lezers om interessante eigen ervaringen op dit gebied bij ons bekend te maken, zodat wij de themareeks hier verder op kunnen voortbouwen. We formuleren een onderzoeksvraag aan de hand waarvan we de themareeks inkaderen en een onderzoekend/verkenkend karakter willen geven.

Bart van Rosmalen

"Met mijn promotieonderzoek en met het lectoraat Muzische Professionalisering aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), vertrek ik vanuit de mythe van de muzen in de Griekse mythologie (zie kader De Muzen).

De Muzen

De goden op de Olympus verrichten hun heldendaden dag na dag. Dat is goed. Maar er is een probleem. Er is niemand die het ziet. Ze voelen zich niet gezien. Het verlangen naar zin en betekenis van wat ze aan het doen zijn wordt geboren.

Op een strategisch moment stappen ze naar Zeus, juist als hij een grote slag op de Titanen, de reuzen van die tijd, gewonnen heeft. Zeus, gevoelig voor de argumenten, legt zich – zoals de mythe vertelt – negen nachten neer in de sponde van de godin van het geheugen: Mnemosyne. Een jaar later worden daaruit de negen muzen geboren. Aan hen de taak om de heldendaden van de goden te bezingen.

Muzen maken de heldendaden van de Goden zichtbaar door ze te bezingen, door er een publieke opvoering van te maken. Zo scheppen ze een publieke dimensie. Hun inzet is daarbij niet hun eigen persoon of talent, zoals in 'kijk mij eens'. Ze werken vanuit ontvankelijkheid. Muzen laten een kwaliteit zien die 'onderscheidend verbinden' genoemd kan worden. Ieder vanuit een eigen rol en met een eigen attribuuft doen ze aan cocreatie en multidisciplinair samenwerken avant la lettre.

De muzen willen je meenemen in een spel. Een spel waarin het niet alleen gaat over het mooie, het esthetische, maar ook om het goede, het ethische.

Laten we eens stilstaan bij één van de muzen, Terpsichore: de muze van wie gezegd wordt dat zij het is die graag danst. Werken is natuurlijk niet hetzelfde als dansen, maar als je denkt aan dansen, is het wel een interessant idee om met dat beeld voor ogen naar het werk te kijken. Ook daar komen de personages een voor een op. Ze hangen hun jas aan de kapstok en pakken hun tassen uit, vinden een plaats aan tafel, staan weer op. Hoe je het ook wendt of keert, er is sprake van een choreografie. Maar dat is een dimensie waar we meestal niet bij stilstaan, want we zijn gericht op het werk zelf en niet op hoe we onze jas ophangen of hoe we aan tafel zitten.

Toch is dat bewust worden van hoe we aan tafel zitten en dat het ook anders zou kunnen van belang. Aan hoe we gaan zitten en weer opstaan, zit ook een lichamelijke, fysiek aspect van wie we zijn en dat we er zijn. Dat is iets wat je zou kunnen aanwakkeren met de wending 'zullen we voor de verandering eens anders gaan zitten?' En natuurlijk met allerlei variaties daarop.

Wat die variaties doen, is dat het lichamen aanwezig zijn in het werk sterker wordt. We zetten onze lichamen niet uit, maar aan. Zo zou je kunnen spreken

van een choreografie van het werk. Kijk eens naar hoe het eruit ziet, maar ook naar hoe het eruit zou *kunnen* zien.

Waarom vind ik dit een interessant perspectief? Ik denk dat goede vakprofessionals in staat zijn om makerschap te tonen. Ongeacht hun achtergrond gaat het om de scheppende en expressieve kant van hun vakmanschap. Creatief betekent 'iets creëren', iets maken. Professionals in allerlei vakgebieden zoeken daartoe openingen om de 'menselijke maat' in het werk sterker te maken. Het gaat dan om werk dat leidt tot verbeelding, vervoering en beleving. Dat werk hoeft niet eens samen te vallen met de professionele praktijk om toch van grote waarde te zijn. Dat bedoel ik met 'muzische professionalisering' in mijn proefschrift."

Ton Bruining

"Persoonlijk ontleen ik inspiratie aan de kunsten als hulpmiddel voor reflectie en als troost voor de onmacht die je soms voelt en de onvolkomenheid van

de instrumenten die we in ons werk en in onze organisaties voor handen hebben.

Tussen 2002 en 2008 organiseerde ik het project Kennis & Kunst voor de Stichting Vanwoodman. De inspiratiebronnen bracht ik bij elkaar in de bundel *Kunst | mest voor organisaties* (Bruining, 2008), met bijdragen van managementpublicist Joep Schrijvers, dramaturg Koen Tachelet en organisatiefilosoof en tegenwoordig denker des Vaderlands René ten Bos. In het Jeroen Bosch-jaar gebruikte ik De Hooiwagen van Jeroen Bosch als morele spiegel om mijn zonden te overdenken (Bruining, 2016).

Hier wil ik ingaan op mijn ervaring met het spelen van scènes uit het werk van Shakespeare, in de zomer van 2018, onder de titel *The good, the bad and the ugly*.

Een van de rollen die ik speelde, was die van de slechterik Richard de tweede. Richard wordt onttroond door Hertog Bollingbroke, de latere Hendrik IV. Bollingbroke gooit Richard in de gevangenis die aldaar

Kader 2. Scène uit *Richard de tweede* en het persoonlijke verhaal van Ton Bruining

Ik heb wel nagedacht: hoe vergelijk ik
Die kerker hier – mijn leven – met de wereld;
Maar aangezien de wereld zo vol volk is
En hier – op mij na – zich geen schepsel roert,
Slaag ik daar niet. Toch pluis ik het uit,
Mijn brein laat ik de vrouw zijn van mijn ziel.
Mijn ziel de vader, en die twee verwekken
Een kroost van zichzelf voortplantende gedachten,
En die bevolken deze kleine wereld,
Geraard ook als het volk van deze wereld;
Want geen gedachte is tevreden. 't Betere soort
– Godsvruchtige gedachten – zijn vermengd
Met twijfel, makend dat het woord zich keert
Tegen het woord zelf.

[..]
Zo speel ik in mijn eentje vele mensen.
Niet één tevreden. Soms ben ik een koning.
Dan roept verraad me. Wees een bedelaar.
En zie, ik ben het. Dan komt nijpende armoe.
Me tonend: Je was beter af als koning;
En dan ben ik weer koning – als vanzelf
Denk ik: je bent onttroond door Bollingbroke,
En niets ben ik meteen weer. Maar wie ook
– Ikzelf noch iemand die alleen maar mens is –
Berust in niets, totdat hij wordt gekust
Door 't laatste niets.

Shakespeare, W. (1623 | 1990) *King Richard II*.
Vertaling door Gerrit Komrij.
Amsterdam: Bert Bakker.

In mijn persoonlijke leven maakte ik het faillissement mee van KPC Advies, het bureau waarvan ik de laatste directeur bestuurder was. KPC werd door de curator verkocht.

In mei 2018 maakte KPC Advies een doorstart. Nadat ik direct na het faillissement complimenten kreeg van voormalige collega's voor de reddingspogingen die ik in het laatste jaar ondernam, keerden na de doorstart diezelfde collega's zich tegen mij. Met sommigen van hen werkte ik 20 jaar samen. Het werd me verweten dat ik me als adviseur associeerde met de doorstart. De onderlinge verhoudingen verslechterden.

Nadat ik – naar mijn gevoel – onvergeeflijk geschoffeerd werd door twee van die collega's verbrak ik mijn jarenlange relatie met hen. Na deze breuk voelde ik me eenzaam en werd ik overspoeld door een stroom aan gedachten, niet altijd even puur en positief. Maar berusten deed ik niet.

Na het spelen van een scène met de regel 'Zij die fatsoenlijk sterven in een oorlog zijn met weinigen' kon ik meer begrip opbrengen voor mijn collega's.

Shakespeare, W. (1623 | 2015) *King Henry V*.
Vertaling door Rob Klinkenberg. In: B. van den Eynde, P. van Kraaij & R. Klinkenberg (2015). *Kings of War*. Amsterdam: Atheneum.



Ton Bruining transformeert tot Richard II

overgeleverd is aan zijn eenzame gedachten. Door het spelen van Shakespeare en de lering die ik daar zelf uit trok, bleef ik overeind in een zowel zakelijk, professioneel als persoonlijk heel moeilijk jaar (zie kader 2).

Met zijn Romeinse tragedies en Engelse koningsdrama's leert Shakespeare mij waardevolle lessen. Ook na vierhonderd jaar komen de teksten van Shakespeare binnen als een mokerslag. Shakespeare was niet alleen een groot taalkunstenaar, maar bovenal een kenner van de menselijke ziel en emoties. Vierhonderd jaar na zijn dood zijn de vragen die Shakespeare stelt over wat goed is en wat niet, heel relevant. Zijn toneelstukken gaan niet zozeer over de Romeinen of de Engelse koningen, maar over ambitie en hoogmoed, hebzucht en jaloezie, vertrouwen en wantrouwen.

De karakters van Shakespeare kom ik tegen in mijn eigen leven, in de organisaties waarin ik werk en bovenal in mezelf. Shakespeare houdt ons een waardevolle spiegel voor. Wanneer ik zijn stukken lees of aanschouw, en meer nog wanneer ik ze zelf speel, word ik me op een indringende manier de vragen gewaar die in mijn eigen leven spelen en waarvoor ik mezelf als leidinggevende gesteld zie. Dan realiseer ik me ook meer dan ooit waar ik de fout inga, maar ook wat ik kan doen om een verschil te maken. Dan zie ik beter waarin ik hoop, vertrouwen en kracht kan vinden.

Door te pendelen tussen het echte leven en het spel, leer ik afstand te nemen. Maar het spel zorgt er ook

voor dat het geen kille analyse wordt, noch een tranendal. Shakespeare verschaft mij een vorm om mijn persoonlijk verhaal en de complexiteit daarvan te delen met vrienden en collega's, inclusief de beleving, de vervoering en de vervreemding. Het is niet alleen wát ik vertel maar ook hóe ik het vertel en... hoe anderen dat beleven. Het spel helpt me ook afstand te nemen door perspectief te wisselen. Nadat ik dat in het spel heb gerepeteerd, lukt me dat ook beter in het echte leven.

Aan de grenzen van verschillende werelden kunnen fricties en conflicten ontstaan, maar door grenzen te passeren, door nieuwe domeinen te betreden, kunnen ook nieuwe inspiratiebronnen en oplossingen worden gevonden. Boundary crossing heeft niet alleen institutionele of interpersoonlijke impact, het kan ook belangrijke intrapersonlijke gevolgen hebben. Dat gaat dan niet alleen om cognitieve, psychologische en institutionele consequenties (Akkerman & Bruining, 2016) maar ook om morele lessen en de vraag 'wat is goed werk?' (Van den Brom & Bruining, 2012).

Behalve dat ik uit mijn verhouding tot de kunst lessen afleid voor mijn eigen leven, zie ik de kunsten dan ook als een belangrijke inspiratiebron voor mijn werk als HRD-professional. Normatieve professionalisering,

De karakters van Shakespeare kom ik tegen in mijn eigen leven, in de organisaties waarin ik werk en bovenal in mezelf. Hij houdt ons een waardevolle spiegel voor

het doorgronden van de complexiteit van het werk in organisaties en de invloed die waarden en normen, zonden en deugden, verdriet en hoop daarop hebben, zie ik als een kernopgave voor het HRD-vak (Bruining,



Richard II in zijn kerker

2013). De kunsten kunnen daarbij helpen. Ze bieden een andere manier van kijken. Dat vind je ook terug in het werk van Rob van Es, Mieke Moor en Luc Peters.

In *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren* (Van Es, 2009) en *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies* (Van Es, 2011) zet Rob van Es de kunsten in als prikkelende illustraties en als casuïstiek bij zijn benadering, zijn theorievorming, modellen en technieken. En uit bijvoorbeeld de filmkunst leidt hij een manier van kijken naar organisaties af.

Mieke Moor (2012) gebruikt in haar esthetische beschouwing van wat zij noemt 'geweld van organisatie' de kunst als voorbeeld van een zogenaamde tussenruimte, een *in-between*, om aan het geweld van organisatie te ontsnappen. Luc Peters (2014) kruipt in *Cliché en organisaties* nog dichter op de kunst en gebruikt de kunstwerken zelf, zoals de film *The big Lebowski*, als instrument om de wereld waarin we verkeren te onthullen en als provocatief procedé om zicht te bieden op andere potenties en scenario's."

Isolde Kolkhuis Tanke

"Ondanks dat mijn ouders mij in mijn jonge jaren een cultuurbaar noemden, omdat ik bij de ingang van imposante musea bleef wachten tot ze eruit kwamen, heb ik een voorliefde voor 'mooie' en artistieke dingen die mensen kunnen creëren, zoals beelden, schilderijen, ballet en muziek.

Ik hou er zelf ook van om 'te creëren'. Enkele maanden geleden besloot ik dan ook om me aan te melden bij een atelier in Utrecht, voor teken- en schilderles. Een vrij impulsieve keuze, gewoon omdat het leuk zou zijn

Iets kan juist heel mooi zijn omdat het niet klopt, anders is dan je zou verwachten, en daardoor juist spannend of interessant is

om weer eens anders dan altijd maar 'met het hoofd' bezig te zijn. Ik wilde vooral nieuwe technieken en vaardigheden leren om beter te kunnen tekenen en schilderen.

Na de eerste les had ik al snel een haas in houtskool op papier gekregen; een perfecte kopie van het Rien Poortvliet-plaatje. De uitdaging om iets met gekleurd pastelkrijt te doen, kreeg vorm in het natekenen van een vlinder van internet. Het moet gezegd worden: als ik beide foto's op mijn iPhone bekeek, was mijn gekrijte vlinder nauwelijks te onderscheiden van het plaatje.

'Goed bezig, Isolde!', dacht ik nog. Ik vermoedde dat mijn docent wel onder de indruk zou zijn van mijn prestaties. Dat mede-cursisten zich vaak beriepen op 'impressionisme' beoordeelde ik eerder als een uiting van het feit dat ze de techniek nog niet goed genoeg beheersten, dan dat de schetsmatige weergave werkelijk hun bedoeling was. Gebaseerd op mijn vanzelfsprekende aanname dat wat 'mooi' is vooral 'precies kloppend' en 'tot in detail uitgewerkt' moet zijn, is dit allemaal goed te plaatsen.

Tot mijn docent na een les of vier eens wat steentjes in de vijver begon te gooien, met vragen als: Maar als je doel is om een foto zo perfect mogelijk na te schilderen, dan kun je toch ook gewoon een vergroting van die foto in een lijst hangen? Wat maakt nu dat iets wat jij schildert echt jouw unieke creatie is? Dat ik er 'een Isolde' in herken, gecreëerd met alle beperkingen die een kwast en verf met zich meebrengen? En wat zou er gebeuren als je een zonnebloem nou eens roze zou schilderen in plaats van geel?

Ik was uit mijn evenwicht gebracht... ik heb er dagen op zitten kauwen. Mijn eigen normen kwamen onder vuur: iets is 'het goede' of iets is 'mooi' als het een perfecte weergave van de werkelijkheid is. Welke ruimte geef ik dan voor andere interpretaties? Welke oordelen geef ik daarmee eigenlijk af, als iets niet aan mijn 'precisie-norm' voldoet? En welke effecten heeft dat op anderen?

Iets kan juist heel mooi zijn omdat het *niet* klopt, anders is dan je zou verwachten, en daardoor juist spannend of interessant is. Want ook dát heb ik de afgelopen maanden in deze creatieve wereld geleerd: nieuwe taal. Mijn docent en medecursisten zeggen zelden dat iets 'mooi' is, maar vooral dat het 'interessant' of 'spannend' is, juist omdat het anders is dan je zou verwachten.

De dag dat ik onbekommerd het atelier binnenstapte, had ik me niet gerealiseerd dat de impact zo groot zou zijn op mijn manier van kijken: vanuit welke normen oordeel ik – ook als professional in mijn werk – ergens over, wat zijn de persoonlijke voorkeuren in mijn handelen en zijn die wel altijd even effectief? Hoe doe ik dat in mijn werk als onderzoeker en adviseur? Welke normen leg ik daardoor onbewust op aan anderen en is dat wel 'het goede' om te doen?

Openingen laten in projecten, waardoor het 'spannend en interessant' blijft, of gewoon ergens aan beginnen omdat het leuk en plezierig is om samen met anderen iets te maken, zonder je opgejaagd te voelen door de doel- en resultaatgerichtheid. Misschien komen daar wel mooiere dingen uit voort...?"

Oproep aan de lezers

Wij zijn benieuwd welke ervaringen lezers hebben met cross-overs tussen hun eigen makerschap en de

kunsten, zoals de beeldende kunsten, muziek, dans of theater. Wat levert je dat voor ervaringen op? In welke opzichten verrijkt je dat, persoonlijk en/of moreel? Hoe leert het je om anders naar bestaande dingen in je professionele werk te kijken?

In de themareeks 'Uit de Kunst' – die we starten na deze introductie en oproep aan lezers – willen we onderzoeken welke lijnen we ontdekken in de ervaringen van mensen die af en toe een brug slaan tussen de professionele wereld van het HRD-vakgebied en die van de artistieke, creatieve wereld van de kunsten.

We werken in deze themareeks vanuit een onderzoeksvraag, die luidt:

Welke waarde ontstaat er vanuit actieve participatie in een artistieke, creatieve wereld (zoals muziek, toneel, dans of beeldende kunst) ter verrijking van onze perspectieven op en inzichten in onszelf en ons professionele werk, persoonlijk en/of moreel?

We willen tien 'verhalen' verzamelen die we uiteindelijk naast elkaar kunnen leggen om er lijnen in te ontdekken die ons meer inzicht geven in de antwoorden op bovenstaande vraag. In de komende edities van O&O publiceren we elke keer één 'verhaal', gevolgd door een korte eerste reflectie daarop van Bart van Rosmalen, lector Muzische Professionalisering aan de HKU.

We sluiten de themareeks af met een epiloog, die een overkoepelende analyse en kritische reflectie geeft op de tien bijdragen en waarin we de onderzoeksvraag trachten te beantwoorden. ●

Oproep aan de lezers: ervaring delen

Heeft u een mooie ervaring en wilt u deze ervaring delen?

Meld het ons, zodat wij u kunnen benaderen voor een eventuele bijdrage aan deze themareeks.

Stuur een e-mail aan: isolde@kolkhuis-tanke.nl of ton@tonbruining.nl

Literatuur

- Akkerman, S. & A. Bakker (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25, 1, pp. 15-19.
- Akkerman, S.F. & A.W.M. Bruining (2016). Multilevel Boundary Crossing in a Professional Development School Partnership. *Journal of the Learning Sciences*, 25(2), pp. 240-284.

- Brom, L. van den & T. Bruining (2012). 'Goed werk is werken en leren op de grens'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25, 3, pp. 30-35.
- Bruining, T. (2008). *Kunst | mest voor organisaties*. 's-Hertogenbosch: Mthesis.
- Bruining, T. (2013). Normatieve professionalisering als kernopgave voor het Human Resource Developmentvak. In: H. Kunneman & H. van Ewijk (red) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- Bruining, T. (2016). *Over zonde en deugd. Over leervermogen en hoop. Leiderschapsontwikkeling geïnspireerd door de kunsten*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Engeström, Y., R. Engeström & M. Karkkainen (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*, 5, 319-336.
- Es, R. van (2009). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Es, R. van (2011). *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*. Deventer: Kluwer.
- Kunneman, H. & H. van Ewijk, (red) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Peters, L. (2014). *Cliché en organisaties*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Rosmalen, B. van (2016). <https://www.musework.nl/>
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische professionalisering*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Schuiling, G.J. (2012). HRD en het leerpotentieel van de combibaan. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25, 5, pp. 34-38.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



Dr. Ton Bruining is HRD-adviseur. Hij is associë van KPC advies en lector leiderschap in onderwijs. Hij maakt deel uit van de lectorengroep normatieve professionalisering.



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan Universiteit Utrecht. E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl



Dr. Bart van Rosmalen is lector Kunst en Professionalisering bij HKU en geeft leiding aan het onderzoeksprogramma Muzische Professionalisering. Hij maakt deel uit van de lectorengroep normatieve professionalisering.