

Op het scherpst van de snede

OVER KEUZES MAKEN ALS HET ECHT SPANNEND WORDT

Theo HERMSEN

INLEIDING In dit artikel beschrijf ik en reflecteer ik op twee spannende momenten in een adviesopdracht. Ik kom daarbij, in het heetst van de strijd, als begeleider voor een fundamentele keuze te staan: waarom doe ik in de ene situatie een stap naar voren en in de andere een stap naar achteren? Als begeleider van groepen bereid ik sessies goed voor, maar de meeste spannende en waardevolle momenten zijn niet vooraf voor te bereiden. Dan sta je voor een keuze: intuïtief iets doen of juist niet.

In deze bijdrage onderzoek ik twee van zulke momenten. De context is een faculteit op een universiteit waar de samenwerking en cohesie tussen hoogleraren onder druk staat. Ik begin het artikel met een korte

schets van de context, waarna ik inzoom op twee situaties. Ik schets wat ik vooraf beoogde, wat er werkelijk gebeurde en wat mijn gedachten en twijfels waren tijdens het spannende moment. Ik sluit af met een aantal werkende principes die mij helpen als het echt spannend wordt.

CONTEXT Een faculteit van een universiteit is in de loop der jaren steeds meer multidisciplinair gaan werken. Een belangrijk doel van de decaan is om die samenwerking te

Th. Hermen MSc is zelfstandig adviseur te Deventer, vicevoorzitter van de Orde van Organisatieadviseurs en als docent verbonden aan Sioo, HAN en hogeschool Rotterdam. E-mail: theo@theohermsen.org.

stimuleren, zodat de muren tussen de organisatorische eenheden verdwijnen en de kwaliteit en focus van het onderzoek en onderwijs toenemen.

Ik begrijp uit een onlangs uitgevoerde zelfevaluatie dat er een grote worsteling ligt wat betreft het binnenhalen van onderzoeksgelden, het vinden van een goede balans tussen onderzoek, onderwijs, administratieve taken en management, de samenwerking tussen de organisatorische eenheden en de wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt rondom budgetten en aanstellingen. De vraag die men mij stelt is: is de huidige organisatiestructuur nog passend? En is deze structuur het meest optimaal voor enerzijds goed onderzoek en goed onderwijs en anderzijds het versterken van de interne cohesie?

Ik merk dat de opdrachtgever met name worstelt met het 'hoe'. Hoe werkt het nou binnen onze faculteit? Hoe komt dat gebeurt, wat er gebeurt? Het 'wat' lijkt op het eerste gezicht, door de eigen zelfevaluatie, redelijk op orde. Er is een werkgroep van zeven mensen opgericht die binnen de faculteit met dit thema aan de slag gaat.

Het verzoek is te kijken naar de huidige structuur van de faculteit. Ik geef mijn opdrachtgever terug dat het aanpassen van de structuur een betere samenwerking en cohesie vaak niet dichterbij brengt, integendeel (Vermaak, 2017; Vermaak & De Caluwé, 2019). Als alternatief stel ik voor om eerst met elkaar de dynamiek van de faculteit, tussen de eenheden en tussen de voorzitters van de eenheden en het management in kaart te brengen. In het eerste gesprek doe ik een eerste diagnose over deze dynamiek. Waarom gaan de dingen zoals ze gaan? Wat gebeurt er als we niets doen? 'What makes them run?' Wat loont en wie beloont? Wat moet er anders en hoe kunnen we dat belo-

nen? Ik merk dat men niet direct antwoord heeft op deze vragen.

Ik stel daarom een aanpak voor, waarbij we eerst samen proberen de dynamiek te verhelderen: waar lopen we elkaar in de weg en waar kunnen we meer synergie pakken? Dit om een goede diagnose te kunnen maken. Op basis daarvan kunnen we vervolgens belemmeringen wegnemen of de samenwerking stimuleren. Als dan blijkt dat de huidige structuur knelt, dan is het altijd mogelijk om daar een aanpassing in te doen. Maar wel in die volgorde: structuur volgt inhoud en dynamiek.

Mijn voorstel is om op verschillende plekken in de faculteit de dynamiek rondom samenwerken te onderzoeken. Een eerste interventie is om een werksessie met een afspiegeling van de faculteit te organiseren, waarbij het centrale thema samenwerken zal zijn. Dit helpt mij om het vraagstuk en de dynamiek tussen de hoofdrolspelers te leren kennen. Op basis van deze sessie krijgen we een beter beeld van wat er speelt en kunnen we op basis daarvan een vervolgstراتيجية gaan bepalen.

WERKSESSIE OVER SAMENWERKEN De eerste situatie is een middagbijeenkomst, waarvoor een afspiegeling van de faculteit wordt uitgenodigd om te komen praten over het thema 'samenwerken'. Aan de hand van eigen casuïstiek proberen we in beeld te krijgen hoe de huidige samenwerking verloopt. Ook kijken we of er sprake is van een probleem, waar knelpunten zitten en welke mogelijkheden tot verbetering er zijn. Ook is het de bedoeling dat iedereen een concreet experiment formuleert dat kan bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking. Het programma is voor mij een leidraad. Ik houd ruimte om van het plan af te wijken,

mocht de situatie of het vraagstuk daar om vragen. Tegelijkertijd heeft mijn opdrachtgever ook een duidelijk verhaal voor de deelnemers nodig waarom zij uitgenodigd worden voor deze sessie.

De sessie verloopt in eerste instantie volgens plan. Aan de hand van eigen casuïstiek hebben de deelnemers een boeiend gesprek over hoe hun samenwerking nu eigenlijk verloopt. In harmonie wordt er gepraat over bijeenkomsten waar iedereen over de inhoud praat, maar waar het proces wel eens uit het oog wordt verloren. En over de handelingsverlegenheid om tijd van de ander te claimen. Ook komt de twijfel over de meerwaarde van samenwerking aan de orde. Is die per se noodzakelijk? Je wordt immers individueel beoordeeld.

Er lijkt nog niets aan de hand te zijn, ook niet als ik de deelnemers vraag een experiment te formuleren dat tot verbetering kan leiden; er worden mooie ideeën geopperd. Totdat ik de vraag stel: 'Wat heb jullie nodig om hiermee verder te gaan?' Dan komt de sessie onder hoogspanning te staan. Iemand reageert met: 'Ik ben hier gekomen om mee te denken, niet om daar een bijdrage aan te leveren.' Een ander: 'Dat ga ik niet doen, dat moet het management doen.' Het management reageert vervolgens met: 'Het gaat niet om wat de faculteit voor jou kan betekenen, maar wat jij voor het faculteit kan betekenen.'

Ik voel meteen: hier gaat het om. Voor mijn neus ontvouwt zich het vraagstuk. De aangehaalde vragen worden door de deelnemers in eerste instantie aan mij gericht. Maar ik besluit een stapje naar achteren te doen. Vanuit de gedachte: juist dit is blijkbaar het gesprek dat jullie met elkaar te voeren hebben. Het gesprek gaat immers over hoe zij met elkaar samenwerken.

Maar ik twijfel ook. Doe ik het goed? En hoe reageert mijn opdrachtgever? Ook zij komt namelijk onder vuur te liggen. Toch is dit het gesprek dat zij met elkaar moeten voeren. Mijn rol is om daarin te faciliteren, zodat men het gesprek ordelijk met elkaar kan voeren.

Mijn hoofd maakt overuren. Ik zie van alles gebeuren. Mensen die het woord nemen of dat bewust niet doen. Filters en sociaalwenselijk gedrag worden steeds meer achterwege gelaten en er wordt directer en heftiger op elkaar gereageerd. Men spaart elkaar niet meer. Ook denk ik na over het vraagstuk samenwerken. Ik merk dat erover praten en het analyseren (reflectie) hen gemakkelijker afgaat dan iets aan het vraagstuk doen (actie).

Al mijn radertjes draaien op volle toeren. Tegelijkertijd ben ik in het hier en nu bezig om het gesprek te begeleiden, zodat iedereen aan bod komt en men elkaar laat uitpraten. Ik volgt het gesprek, vat samen en vraag zo nodig om een toelichting. Ik zie dat de eindtijd snel in zicht komt, maar het is voor het eerst dat in deze sessie het echte gesprek op tafel komt. Dus als niemand erover begint, gaan we gewoon nog even door.

Wat zich ontvouwt is een boeiend en verhit gesprek over samenwerken. Waar ligt het eigenaarschap voor samenwerken? Wie moet hiermee aan de slag, de docenten en hoogleraren of de decaan? Ook wordt de vraag gesteld of het überhaupt wel een probleem is, of dat dit een wens is van de decaan. Bovendien wordt duidelijk dat er verschillende behoeften zijn wat betreft samenwerking. De ene deelnemer ziet er meer heil in dan de andere; hoe gaan we daarmee om? Ten slotte merkt iemand op dat zij van het eerste deel van de sessie veel energie kreeg, maar dat haar energie nu tot een nulpunt is gedaald.

Ik breng in dat dit het gesprek is waar het over zou moeten gaan.

De opmerking dat de energie tot het nulpunt is gedaald, komt ook bij mij aan. Ik begeleid de sessie en ik heb samen met mijn opdrachtgever de sessie voorbereid. Ik overweeg: wil ik de sessie op een dieptepunt afronden of wil ik dat mensen met een goed gevoel weggaan? Ik voel ter plekke: 'Hé, dit is het vraagstuk. Hier gaat het om!' Happy end of dieptepunt, het gaat er toch om dat besproken wordt wat besproken moet worden? Het is toch niet gek dat, als een vraagstuk taai blijkt te zijn, de sessie dat ook is? Helpend is, dat ik in gedachten het moment van hoogspanning herkader van iets negatiefs naar iets waardevols.

Ook gaat er door me heen dat ik niet als enige verantwoordelijk ben voor een goede sessie; dat zijn we samen. Vooraf heb ik dat ook duidelijk met de groep afgesproken, dat er alle ruimte is om samen het programma te maken en bij te sturen. Tijdens de sessie heb ik dat nogmaals gedaan, door bij de groep te toetsen of we nog het goede gesprek voeren. Er is bijvoorbeeld een programma-onderdeel met de groep aangepast, omdat het onvoldoende uit de verf kwam. Ook nu het spannend is, blijf ik proberen om met de groep het programma te maken en bij te sturen.

Het is inmiddels laat geworden, we zijn een half uur uitgelopen. Een aantal deelnemers geeft aan nu echt te moeten vertrekken. De decaan bedankt alle aanwezigen. In nauw overleg met de groep spreken we af om nog na te denken over een passende vervolgstap. Ik geef aan dat het mijn bedoeling was om nog drie van dit soort sessies te organiseren, maar dat ik nu tot de conclusie ben gekomen dat we daar nog goed naar moeten kijken: 'We komen bij jullie terug met een vervolg-

voorstel.' Dat wordt geaccepteerd.

Na de sessie spreek ik met mijn opdrachtgever af dat ik met een aantal aanwezigen de sessie ga evalueren en met hen de aanpak voor het vervolg zal bespreken.

'HETE' VERGADERING VAN HOGLERAREN

Een paar maanden later ben ik aanwezig bij een vergadering van de bestuursraad. De voorzitters van de organisatorische eenheden komen daarvoor maandelijks bijeen. De decaan, mijn opdrachtgever, heeft mij gevraagd om als toehoorder aanwezig te zijn. Ik sta als laatste punt op de agenda en wordt gevraagd een toelichting te geven op de voortgang van mijn adviesopdracht rondom samenwerking binnen de faculteit. De voertaal is Engels. Mijn opdrachtgever ziet stevast enorm op tegen deze vergaderingen. Er is veel gedoe, men komt snel in conflict en het gesprek verloopt vaak erg stroperig. Zij vraagt mij om erbij aanwezig te zijn, omdat juist hier de dynamiek rondom samenwerking het meest pregnant aanwezig is.

Tijdens de vergadering ontspoord een gesprek over het personeel. De decaan en een hoogleraar komen met elkaar in aanvaring over een casus rond de aanstelling van een universitair docent. Het loopt uit de hand en de rest van de vergadering kijkt toe. Als toehoorder voel ik mij niet bevoegd om hier wat over te zeggen. Ik besluit daar bij het laatste agendapunt, waar mijn naam bijstaat, op terug te komen.

Even later is het opnieuw raak: nu is er een aanvaring tussen de decaan en een andere hoogleraar, over een subsidiepot om onderwijsbeleid te stimuleren. Ook dit gesprek ontspoord volledig, het gaat er nog heftiger aan toe dan bij de controverse over het personeelsbeleid. Het onderlinge vertrouwen wordt ter discussie gesteld en een hoogleraar

klapt gefrustreerd zijn laptop dicht. Hij lijkt klaar om (mentaal) te vertrekken. Dit gaat van kwaad tot erger. Men komt er met elkaar niet uit. Ik voel de spanning in mijn keel, als ik mijn mond open doe: 'Ik heb al een paar keer op mijn lip moeten bijten, maar ik voel nu toch te behoefte om me in het gesprek te mengen.' Het biedt mij de ruimte om even te kijken of mijn inmenging wel getolereerd wordt. Men lijkt het te pikken. Dat wordt nog eens versterkt als twee andere aanwezigen mij bijvallen en gaan meehelpen om het gesprek te de-escaleren. 'Wat gebeurt hier nu? Ik zie dat twee mensen het met elkaar oneens worden en daar niet uitkomen. En dat gebeurde ook al bij het agendapunt over personeelsbeleid.' De decaan en hoogleraar reflecteren op wat er gebeurt, maar vallen terug in het oude gesprek.

Ik besluit het gesprek terug te pakken door samen te vatten wat ze beiden zeggen en daarbij hun (goede) intenties te benadrukken. Doordat de emoties hoog oplopen, lijkt men niet meer naar elkaar luisteren. Tegen de hoogleraar zeg ik: 'Jij wil de decaan beschermen, omdat zij als eindverantwoordelijke van de faculteit mensen moet teleurstellen die geen subsidie krijgen. Dat kan jouw aanzien aantasten. Laat dat nou een commissie doen.' En tegen de decaan: 'Jij hebt hard zitten werken aan de notitie, waar de vorige vergadering ook al veel kritiek op was. Jij hebt alle punten zo goed mogelijk proberen te verwerken en krijgt in deze vergadering weer dezelfde kritiek. Dat is frustrerend.' Vervolgens wordt het gesprek reflectiever en komt men langzamerhand tot bedaren. De hoogleraar geeft aan dat hij de decaan ook best had kunnen complimenteren met het werk dat zij verricht heeft. De decaan haalt de vertrouwensvraag van tafel. Er komt een reflectief gesprek op gang over het functio-

neren van de bestuursraad. Een deelnemer merkt op dat het goed is om af en toe zo'n metagesprek te voeren, aan de hand van de vraag: 'Hoe voeren we dit gesprek?' Een ander merkt op dat het belangrijk is om een duidelijk beleid te hebben. Veel beleid rondom personeel en budgetten is niet helder, wat leidt tot onderling gedoe en onenigheid. Een ander zegt dat we ook met elkaar een visie moeten hebben op wat voor faculteit we willen zijn en wat ons aannamebeleid is. Aan het eind van het gesprek merkt de decaan op dat zij altijd met lood in de schoenen naar deze vergadering gaat. Dat komt wel binnen bij de anderen. 'Dat kan toch niet de bedoeling zijn.' Ik merk dat de angel uit het gesprek is. En men besluit verder te gaan met het volgende agendapunt.

Bij het tweede conflict dat opspeelt, denk ik: 'Dit kan ik toch niet zomaar laten gebeuren?' Ik ben weliswaar toehoorder, maar mijn opdracht gaat over samenwerken en ik ben niet voor niets bij deze vergadering gevraagd. Dan ben ik, of ik dat nu wil of niet, ook een speler. Wat ook meespeelt in mijn afweging, is mijn opdrachtgever door mijn aanwezigheid meer lef lijkt te hebben.

Tijdens het gesprek ben ik vooral een soort vertaler en duider. Men blijft in cirkeltjes ronddraaien en komt er niet uit. Ik probeer tot reflectie over het gesprek te komen – even weg van de inhoud. De aanwezigen luisteren niet meer naar elkaar en maken eigen interpretaties van wat de ander zegt. Ik probeerde daarom die interpretaties te objectiveren met behulp van het bevragen en het toetsen. 'Als ik jou beluister, dan bedoel je ..., klopt dat? Als zij ... bedoelt, wat voor effect heeft dit dan op jou?' Zo zie je voor je neus bestaande denkbeelden over de ander veranderen. Hoe kijk ik naar jou? Hoe kijk jij naar mij? En hoe gaan we met elkaar om?

Op dat moment is mijn twijfel of ik dit mag doen, wel verdwenen.

Als we zijn aanbeld bij het agendapunt waarvoor ik oorspronkelijk uitgenodigd was, vraag ik: 'Willen jullie deze vergadering nog evalueren of willen jullie horen wat de stand van zaken is rondom samenwerken?' De algemene wens is om de vergadering niet verder te evalueren: 'Dat hebben we nu wel genoeg gedaan.' Voor even lijkt de gemoedsrust weergekeerd.

WAT HELPT MIJ ALS HET ECHT SPANNEND WORDT?

Tijdens het schrijven van dit artikel, ben ik ook tot een aantal werkende principes gekomen die mij helpen als het echt spannend wordt tijdens een sessie. Wat helpt jou in spannende situaties? Sun Tzu zegt daarover: 'Wie de vijand kent en zichzelf zal in honderd veldslagen niet in gevaar zijn. Wie de vijand niet kent maar zichzelf wel, zal soms winnen en soms verliezen. Wie de vijand niet kent en zichzelf niet, zal iedere slag in gevaar zijn.'

Een goede inhoudelijke voorbereiding is voor mij elementair. Mijn motto is: honderd procent voorbereiden, om tachtig procent te kunnen loslaten en te kunnen inspelen op wat er gebeurt (Von Clausewitz, 1982). Voorafgaand aan de beschreven bijeenkomsten heb ik goed nagedacht over het ontwerp van het programma. Heb ik een aantal werkhyposen gemaakt over het vraagstuk op basis van de ingeleverde cases. En bedacht ik een aantal mogelijke scenario's: het zwartste scenario passeerde de revue, maar ook het meest optimistische.

Ik wist vooraf dat het geen eenvoudige sessies zouden zijn. Wat ik tegenwoordig niet meer doe is voorafgaand aan een spannende sessie andere afspraken inplannen. Zo blijft mijn focus bij die ene moeilijke ses-

sie. Ook zorg ik dat ik ruim van tevoren aanwezig ben, om de ruimte in te richten en alvast mentaal met de sessie bezig te zijn. Het helpt mij om 'leeg en schoon' te zijn en met volle aandacht bij de groep en hun vraag te zijn (Burger e.a., 2019). Zo kan ik tijdens de sessie mijn lichaam als klankkast gebruiken en goed aanvoelen wat er gebeurt; ik kan onbevangen waarnemen en mijn oordelen uitsstellen. Wat ik ook achterwege laat, is bijvoorbeeld mij e-mail checken, want dat haalt mij een flinke tijd uit mijn concentratie.

Op weg naar een sessie stel ik mezelf vaak de vraag 'Waarom ben ik hier?' op drie verschillende manieren (Vermaak, 2017): *waarom* ben ik hier, waarom ben *ik* hier en waarom ben ik *hier*? Dit helpt om positie te kiezen in een sessie en om op de spannendste momenten op mijn plek te blijven. In de woorden van Von Clausewitz: 'Bereid je oorlog en je aanvalsplan goed voor. Vergeet dit plan na de eerste schermutseling. Handel en reageer op de dan ontstane situatie met toewijding en discipline.'

De grondhouding waar ik in het heetst van de strijd vaak op teruggrijp is *humble inquiry* (Schein, 2013), om met elkaar 'in het niet-weten te komen'. Zo komt er ruimte om in veiligheid samen te onderzoeken: waarom gaan de dingen zoals ze gaan? Een vraag waarop meerdere antwoorden kunnen komen of, beter gezegd, waar iedereen een eigen antwoord op heeft (Spanjersberg, 2016). Ik bewaak dan als begeleider dat er ruimte is voor veilige sfeer en dat er meerdere waarheden naast elkaar kunnen bestaan. Er is immers niet iets goed of fout. Ik stuur op onderzoeken, bevragen en luisteren, want daar zie ik het vaak misgaan.

Dat vooraf bewust positie kiezen is weliswaar mooi, maar op je positie of plek blijven

is een stuk lastiger (Kloosterboer, 2015), zeker als het echt spannend wordt. Ook in de beschreven situaties werd ik op verschillende momenten van mijn plek geduwd. Het klantsysteem legde het vraagstuk over of de handelingsverlegenheid met samenwerken op mijn bordje: 'Jij bent toch de expert? Vertel het ons maar.'

Door in contact met mezelf te blijven - 'Waarom ben ik hier?' - en te voelen waar hun handelingsverlegenheid lag, was ik in staat op mijn plek te blijven. En het lukte ook bij hun plek weg te blijven, zodat ze die zelf konden innemen. Dit deed ik door vragen te stellen, mogelijkheden te benoemen of een stap achteruit te doen. Ik liet hen het gesprek onderling voeren en zorgde dat zij het ongemak zelf ervoeren. Ook moest ik de wens van de groep weerstaan om als begeleider een pasklaar antwoord te geven. Het was immers hun vraagstuk en ik faciliteerde hen om dat op te lossen. Met Musashi in gedachten: 'Voor alles bestaat de juiste tijd. Het bepalen van het juiste moment in de strategie kan men alleen door heel veel oefening meester worden.'

Na afloop van beide sessies reflecteerde ik uitgebreid met mijn opdrachtgever, met een aantal deelnemers, maar ook met een aantal vakcollega's en mijn echtgenote. Om beter te snappen: 'Wat gebeurde hier nou?' Dat is voor mij het allerbelangrijkst. Het helpt mij om mijn eigen functioneren en keuzes ter discussie te stellen en mijn intuïtie aan te scherpen. Zo kan ik beter begrijpen wat er is gebeurd en hoe ik dat kan meenemen naar een volgend moment, waarop ik weer in een

split second een keuze moet maken. Daar is in het heetst van de strijd geen tijd voor.

Daarom is mijn overtuiging dat de kunst van het begeleiden vooral bestaat uit oefenen en vlieguren maken, om daar vervolgens op te reflecteren en je plan, aanpak en intuïtie aan te scherpen.

TOT BESLUIT 'Waarom doe ik dit toch?', is de vraag die bij mij opkomt bij het besluiten van dit artikel. Waarom 'kies' ik voor dit soort opdrachten? Het kost namelijk wel veel energie om present te zijn: je ziet, voelt en denkt van alles, zoals de pijn en onmacht van de deelnemers. Dat kost achteraf meestal een flinke 'afkicktijd' om thuis weer een goede vader of man te kunnen zijn. Toch overheerst vaak de voldoening, bijvoorbeeld als twee mensen wat meer begrip voor elkaar krijgen of als het lukt de angel uit een gesprek te halen. Zo kun je als begeleider echt iets bijdragen. Ik ben er ook achter gekomen dat juist dit soort hoogspanning bij mij past en ik dan goed tot mijn recht kom.

Wat ik nog te doen heb is beter worden in het begeleiden van dit soort sessies, vooral door meer vlieguren onder hoogspanning te maken. Zo wil ik vakmatig verdiepen wat goede vormen en ontwerpen zijn om conflicten te bespreken en te hanteren. Ook zou ik mezelf beter 'aan' en 'uit' willen kunnen zetten. Zodat ik vooraf minder zenuwachtig ben en ik achteraf sneller weer leegloop en schoon ben. Nu blijft de sessie nog lang aan mij kleven en pieker ik vaak de hele nacht nog door. Zou dat ooit minder worden of hoort het er gewoon bij?



LITERATUUR

- Burger, Y. & Roos, A. (2019). Containment bij executive coaching; een praktijktheorie. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 30-37.
- Clausewitz, C. von (1982). *On war*. Colchester: Penguin.
- Kloosterboer, P.P. (2015). *Adviseren vanuit het geheel. De vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet.
- Kloosterboer, P.P. & Vries, D.P. de (2019). Organisatieontwikkeling; werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 12-22.
- Moerkerken, S. (2019). Preciezer interveniëren in complexe verwandervraagstukken. In B. Kessener & L. van Oss (red.), *Meer dan de som der delen. Systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Musashi, M. (1999). *De strategie van de samoerai*. Amsterdam: Karnak.
- Schein, E.H. (2009). *Helping*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Schein, E.H. (2013). *Humble inquiry*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuizen van Zanten, E. & Wingerden, R. van (2016). *Systeemdenken in de praktijk*. Utrecht: Stili Novi.
- Sun Tzu (2005). *De kunst van het oorlogvoeren*. Utrecht: Kosmos.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert - nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). *Leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Vroemen, M. (2017). *Handboek teamcoaching*. Deventer: Vakmedianet.

TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE



GRATIS PROEFEXEMPLAAR VIA [WWW.TSVB.NL](http://www.tsvb.nl)

WORD ABONNEE en

- ontvang 4 themanummers per jaar
- krijg toegang tot online kennisbank tsvb.nl
- ontvang TsvB digitaal

- ontvang het vakblad gratis door (student)lid te worden van LVSC, de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching
- ontvang ieder kwartaal gratis artikelen via onze nieuwsbrief (meld aan via www.lvsc.eu)

OF: