

Art Dialogue Methods

Dialogoog met de kunsten voor inzicht, koersbepaling en gemeenschapsvorming in organisaties

Heidi Muijen en René Brohm

Art Dialogue Methods (ADM) is een kunstgecentreerde dialoog, door de auteurs in de afgelopen decennia ontwikkeld om gemeenschappen in organisaties te (re)vitaliseren. Als methodiek genereert ADM een samenspel tussen verbeeldingskracht, rationeel inzicht, emotionele sensitiviteit, ethisch appel en belichaamde kennis. Het artikel biedt een terugblik op eerdere publicaties van de auteurs en voegt die inzichten samen. In vogelvlucht behandelen de auteurs casuïstiek in organisatiecontexten, waarbij zij werkten met ADM. Resultaat is een 'kunst van het interneren' door het creëren van tussenruimten via de 'schakeltaal' van de toegepaste kunsten.

Inleiding

Panta rhei (Alles stroomt)

Op wie in dezelfde rivier stapt, stroomt steeds weer ander water toe.

– Herakleitos, filosoof uit Efeze, 540-480 v.Chr. (Claes, 2011).

Niets behield zijn gedaante en vorm en alles verkeerde in voortdurend wederkerig verzet.

– Ovidius, Romeins dichter, 43-17 v.Chr. (1904, p. 2).

Art Dialogue Methods (ADM) is een ontwikkelingsgerichte benadering van complexe vraagstukken, die wij hebben ontwikkeld in de context van filosofische counseling en de veranderkundige en begeleidingskundige praktijk (zie Brohm & Muijen, 2010; Muijen & Brohm, 2017, 2018; Muijen, Brohm & Lomans, 2019; Muijen & De Ronde, 2020). Dat neemt niet weg dat pathos ook als medium voor de dialoog kan worden gekozen. Dit heeft geresulteerd in een methodologie van de morele bewegelijkheid (Muijen & De Ronde, 2020).

Eigen aan deze methodiek is dat ADM het belang van verbeeldingskracht ('mythos'), emotionele betrokkenheid ('pathos'), afstemming op waarden ('ethos') en belichaamde ervaringskennis ('logos') van betrokkenen bij veranderingen centraal stelt. Daarmee voegt ADM het uitgangspunt van fenomenologische tradities – 'zu den Sachen selbst', via de leefwereld van mensen – toe aan dialogische benaderingen in de veranderkunde

(Bushe & Marshak, 2009). De wortels van de dialogische veranderkunde kunnen we vinden in de jaren zestig van de vorige eeuw, in participatief actieonderzoek, organiseren, cybernetica en later de mensgerichte benaderingen van het complexiteitsdenken.

Voordat we ingaan op de casuïstiek, ingrediënten en mogelijkheden van ADM, eerst een uitleg van de kernbegrippen die we als naam hebben gekozen.

Kunst

Uit onze begeleidingskundige en veranderkundige praktijk is gebleken dat het toepassen van kunstzinnige methoden mensen in veranderingstrajecten aanraakt in hun 'zijn'. Het ventileren van meningen maakt plaats voor hoe zij zich in de context bevinden en de ingezette verandering beleven. Wij ontwikkelden manieren om het gesprek te voeren via een kunstzinnig medium (Muijen, 2001), bijvoorbeeld door rond een mythisch-filosofisch spel met participanten te schilderen en door begeleidingsgesprekken te voeren rond standbeelden en schilderijen in musea.

Een medium vormt de interactie in belangrijke mate. Het genre van gesproken dialoog is anders dan schilderen, muziek, theater, dans, enzovoort. Elk medium maakt andere interacties, emoties en denksporen mogelijk. Diepe verandering vergt een nieuwe oriëntatie op het bestaande; daarom benadrukken wij de samenhang tussen vorm en inhoud vanuit belichaamde kennis als bron voor verandering.

Dialoog

In onze ADM-werkwijze herkennen we Boonstra's (2020) problematisering van het 'weggaan van een onwenselijke situatie' als startpunt voor verandering. Dat gaat immers voorbij aan de positieve mogelijkheden en verlangens van betrokkenen. De metafoor 'verandering als spel' hebben wij centraal gesteld: veranderen gaat niet over maar met mensen; spelen betekent niet alleen pratend en denkend interacteren, maar ook voelend, verbeeldend en cocreërend. Deze dialogische principes hebben wij met ADM verdiept door middel van de toegepaste kunsten.

Daarmee is 'spel' meer dan een metafoor: wij verplaatsen het duiden van de organisatie en ontwikkelen van een wenselijke verandering naar een 'ludische ruimte' (Huijzinga, 2008). In die ruimte spreken wij deelnemers aan in hun waardeoriëntatie, over hoe en waarom los te komen van welke oude patronen, en door zelf ideeën te genereren en met inspirerende voorbeelden een gemeenschappelijke koers te ontwikkelen in een proces van dialogische betekenisgeving.

Methode

Als begeleiders van ontwikkelingsprocessen en veranderingen in organisaties creëren wij eerst een leefwereldsfeer, bijvoorbeeld door rond de speeltafel 'outside of the box'-invalshoeken te installeren of in een museumrondgang de dialoog via de beelden te laten verlopen. Zo ontstaat er ruimte voor de betrokkenen om uiting te geven aan hun emoties en ervaringen, waarbij ook de pijn van het veranderen ter tafel mag komen (bijvoorbeeld verlies van dierbare collega's, vertrouwde manieren

van doen, verdriet en irritaties, boosheid of angst voor ontslag). Uiting geven aan deze pijnkant schept ruimte voor emotionele betrokkenheid bij de gewenste verandering: de kant van passie voor het werk, collegialiteit en bevoegenheid voor studenten, patiënten en andere klanten van het organisatiesysteem. Door uit te gaan van de concreetheid van betrokkenen om wie de verandering draait, en hoe zij zich existentieel voelen in de situatie, gaan mensen zich openen en ontstaat er een ingang voor diepgaande verandering.

Als werkzame kern van ADM zien wij het creëren van een gedeelde en zichtbaar gemaakte verbeeldingsruimte; daarin maken mensen de mogelijkheid van een verandering niet alleen voorstelbaar, maar raken zij ook daadwerkelijk betrokken bij de verandering.

ADM is een kunstgecentreerde dialoog om gemeenschappen in organisaties te (re)vitaliseren

Denkend, voelend, sprekend mede via een kunstzinnig medium vormen betrokkenen cocreërend een gezamenlijke koers. Kortom, verandering als een ontwikkelingsproces van participanten door

middel van betekenisgeving (Weick, 1995), via het krachtige medium van de toegepaste kunsten. Deze kern van ADM lichten we hierna aan de hand van casuïstiek uit onze decennialange praktijkervaring toe.

Leeswijzer

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst gaan we in op het achterliggende interactieperspectief van ADM. Wij focussen op het existentiële niveau van deelname en laten deelnemers zich bewust worden van de context. Hierdoor krijgen zij een andere verhouding tot de werkelijkheid, tot elkaar en tot zichzelf. Vervolgens gaan we in op het doel van ADM: het ontwikkelen van praktische wijsheid. Daarna behandelen we vijf centrale ingrediënten van ADM: verbeeldingskracht, dialogisch ontwikkelde inzichten, ethisch appel, emotionele sensitiviteit en belichaamde ervaringskennis. Ten slotte beschrijven we hoe vanuit het samenspel via een kunstzinnig medium drie foci in ADM ontstaan: imaginaire, reflectieve en transformatieve ruimten. We tonen bovendien hoe de facilitator kantelmomenten (Van den Ende, 2011) kan hanteren om van de ene ruimte naar de andere te gaan.

Aanraakbaar zijn

Samenspel ofwel interactie staat centraal in ADM. Dit perspectief hebben we uitgewerkt in het drieluik *Levenskunst in organisaties* (Brohm & Muijen, 2010). We geven hier de globale lijn weer, inhakend op de kritiek op het overrationaliseren van werkprocessen in de laatmoderniteit. Daarbij wijzen we op een gevaarlijke blinde vlek – namelijk het belang van samenwerking als basis voor organiseren en verantwoordelijkheid dragen –

die leidt tot grote risico's voor organisaties en samenleving. Voor het ontwikkelen van eigenaarschap en voor zowel effectief als maatschappelijk verantwoord organiseren zijn praktijken nodig die inzichten en veranderingen duurzaam effectueren. ADM biedt als alternatieve insteek nabijheid, inleving en conventie.

Nabijheid

Als eerste: nabijheid. We benadrukken aanraakbaar ('tango') zijn als alternatief voor het autonoom denkende subject. In een dansmetafoor: eenzelfde (dans) beweging laat dansers elkaar en 'het andere' (bijvoorbeeld een vreemde danspas) de ander en zichzelf vinden. Deze invalshoek zien wij als oproep open te staan voor mogelijkheden vanuit ontmoeting met anderen. In die ontmoeting staat de 'vreemde ander' (in zichzelf) op het spel: het interacteren met het andere, ook eigen potenties (bijvoorbeeld steeds anders mogen zijn). De kunst is bestaande kaders en vanzelfsprekendheden op te schorten, ten einde de ander en zichzelf 'relationeel autonoom' te ontdekken. Als mensen elkaar alleen benaderen vanuit een vaste rol, beperken zij de ontwikkeling van zichzelf en van de samenwerking.

Inleven

Het tweede aspect, inleven, betreft de mogelijkheid om elkaar vanuit nabijheid te leren begrijpen en op elkaar afgestemd te raken. Juist waar een netwerk en professionele samenwerking belangrijk is, is inleven cruciaal. Hoe communicatieve rationaliteit vorm te geven, als alternatief voor traditionele coördinatiemechanismen, hiërarchische controle en economische ruilmiddelen? Vigerende coördinatiemiddelen resulteren veelal in een bureaucratische kluwen van protocollen, doelen, mijlpalen en resultatendwang. In plaats van een rigide gehoorzaamheidsmoraal, die bij rationaliseringsprocessen hoort, genereert een participatief gecreëerd beeld van het 'goede leven' sterke kansen op betekenisvolle samenwerking en afstemming.

Conventie

Het derde aspect, conventie, kan de geïnitieerde afstemming en samenwerking ondersteunen met rituelen, technologie, beleid, afspraken, rollen, taken en verantwoordelijkheden. Cruciaal is dat conventionele structuren via nabijheid en inleven ontstaan. Anders dempen structuren de leefwereld en voedingbodemp voor samenwerking. Participatief ontwikkelde structuren kunnen humaniserend handelen inbedden, in plaats van slechts te monitoren, controleren en disciplineren. Participatie als alternatief vooronderstelt een lossere omgang met functionele rollen; een bevrijding uit de kokervisie van het najagen van eigen- en groepsbelangen ten koste van een breder ethisch perspectief op gemeenschappelijke belangen en waarden.

Dans

De genoemde aspecten van participatie vatten we samen in de dansmetafoor. Ten eerste hebben twee dansers in de tango elkaars nabijheid nodig. Er is aanraking, aangeraakt worden. Voor een moment delen de dansers in elkaars leven en ervaren daarbij verschil – het anders-zijn. In de dynamiek van het dansen is aanraking de bron en inleven de kracht waarmee ‘andersheid’ tot beweging aanzet; op gevoelsstromen van irritaties, fascinaties, inspiraties, enzovoort. De dans nodigt uit om verschillen te exploreren, in plaats van deze uit te doven. Dansen vindt plaats in een context. Er zijn conventies met betrekking tot beweging, ritme en muziek. Die conventies perken zowel in als dat ze iets mogelijk maken. Ze vormen de basis voor vernieuwing; met elke dans worden conventies bekrachtigd of herschreven. Hoewel ze passen voorschrijft (zoals de tango), is de levende dans juist een creatieve herinterpretatie van de traditie. Dansers bootsen eerst na en komen daarna tot eigen vormgeving. En wel zodanig afstemmend dat het ook een expressie is van de muziek, als metafoor voor het overkoepelende belang, waartoe de organisatie op aarde is: dienstbaar zijn aan klanten, aan maatschappelijke en ecologische waarden.

Wanneer we de parallel doortrekken naar samenwerking en organiseren, betekent de oproep tot dansen het zich eigen maken van traditionele rollen, patronen en bewegingen. Dit relativeert de formele machtshierarchie en installeert de dansvloer als een diffuus krachtenveld voor de politieke moed ruimte te vragen om de organisatiedans ‘anders’ in te zetten, met nieuwe variaties. Dit door moedig handelen van professionals en managers, om (discretionaire) ruimte in te nemen en vrijer te handelen ten opzichte van dwingende voorschriften en protocollen. Zonder zo’n ethos is er ofwel wanorde door regeloosheid en anomie (Durckheim, 2005), ofwel zijn er rigide structuren door dwang van bovenaf (Weber, 2012; Habermas, 1981). De kracht van ADM om werkgemeenschappen te (re)vitaliseren, schuilt in het exploreren van deze ruimte van (on)mogelijkheden om de ethos van betrokkenen te versterken (Grant & Oswick, 1996).

Praktische wijsheid

We hebben ADM geleidelijk aan steeds meer gericht op het ontwikkelen van praktische wijsheid in gemeenschappen. Dit laatste heeft meer uitleg. Bij evaluaties van een ADM-sessie of traject, met elkaar en met deelnemers, werd het resultaat vaak anders verwoord dan alleen als inzicht. Veelal betrof het een toename in verbondenheid, zingeving, richting, afstemming, draagvlak en nieuwe initiatieven. Reflecterend op de evaluaties dat ADM-opbrengsten verder gaan dan cognitie en zich richten op concrete praktijken van het goede leven (Aristoteles, 2008) gebruikten we Aristoteles’ concept van praktische wijsheid als ADM-focus. Veranderkundig gezien gaat het bij praktische wijsheid (Bouwman & Brohm, 2016) om het volgende.

- *Alert waarnemen.* De kunst daarbij is belangrijke details op te pakken en in samenhang te brengen.
- *Betekenisvol kaderen.* Het gaat om waarnemingen in samenhang te brengen met theoretische concepten om het onderliggende patroon of vraagstuk te interpreteren.
- *Adequaat handelen.* Dit onder meer *a)* door het juiste moment te kiezen, *b)* met passende handelingen of uitspraken en *c)* door vaardig gebruik te maken van relevante methoden en technieken.

Aan de basis van ADM staat de vraag: hoe kunnen (professionele) gemeenschappen deze veranderkundige stappen van binnenuit op dialogische wijze met elkaar ontwikkelen? Het concept 'praktische wijsheid' – een ruimer kennisbegrip (Eikeland, 2006; Heidegger, 1984) dan de traditionele wetenschapsbeoefening, dat gestoeld is op een selectieve lezing van Aristoteles – helpt theoretisch te doordenken hoe ADM-praktijken verandering mogelijk maken.

Mythisch-filosofisch spel

Een van de eerste ADM-praktijken in de context van een hogeschool was erop gericht het wantrouwen tussen docenten en managers te kantelen naar het samen ontwikkelen van nieuwe onderwijspraktijken. Reeds tijdens het acquisitieproces hoorden wij van pijn uit het verleden en ervoeren hoogspanning tussen beide groepen. Het traject voorbesprekend was onze focus het creëren van ontspanning. We wilden oefeningen zodanig inrichten dat er een gedeelde leefwereld zou ontstaan, teneinde het onderlinge vertrouwen te herstellen voor goede samenwerking.

Daarom enscenerden we vooral ruimte voor mythos en pathos, om elkaar op een nieuwe wijze te ontmoeten via creatieve opdrachten rond een mythisch-filosofisch spel: *Mens, ken je zelf!* (Muijen, 2009; Muijen & Brohm, 2017). Het spel nodigt spelers uit het eigen (werk)leven te spiegelen in thema's uit de klassieke oudheid. Zoals figuur 1 laat zien, verwijzen symbolen op het speelbord naar mythische thema's en filosofische perspectieven. Oude verhalen en archetypische symbolen spreken mee in de dialogen van deelnemers rond het speelbord en creëren ruimte (voor het belang van ruimte scheppen zie ook de betreffende paragraaf).

Door de deelnemende professionals en managers te laten reflecteren op bekende kunstbeelden en antieke mythen, veranderde de trainingsruimte in een verbeeldingsruimte: er begonnen eigen verhalen en beelden in door te klinken. Wat in de waan van de dag 'vanzelfsprekend' was en daarom niet meer gehoord werd, kon anders beluisterd, verwoord, verbeeld en verklankt worden. Hierdoor werd het eigen aandeel in problemen beter bespreekbaar.

De 'plek der moeite' werd via een beeld op het speelbord betreden. Zo deelde een deelnemer tijdens het spel, waarbij de gegooide dobbelsteen haar verwees naar een 'snelstromende berggrivier', de beangstigende associatie dat het water haar aan de lippen stond.

Figuur 1. **Speelbord van *Mens ken je zelf!*** (Muijen, 2009).



De beoefening van ADM genereert meer dan ‘theorie’ alleen en doet meer dan het oplossen van een enkel probleem. In het voorgaande voorbeeld zien we praktische wijsheid ontstaan vanuit doorleving, verbeelding en reflectie op frustrerende werkervaringen, die de professionele vakkennis verrijken. Naar Aristoteles gebruiken we voor deze integratie van denken, voelen, waarnemen en handelen het woord *praxis*, een term waarvan ons huidige begrip ‘praktijk’ is afgeleid. Praktische wijsheid betekent het ontwikkelen van professionele praktijken rond concrete problemen en vraagstukken. Dit door individuele kennis, collectieve tradities met waarden en houdingsaspecten, sensitieve en alerte waarneming samen te brengen in een *praxis* als professionele gemeenschap.

Vijfvoudige intelligentie

Na jarenlange toepassing onderkennen we in ADM-trajecten vijf vormen van intelligentie. Deze leerden we steeds beter bij deelnemers aan te spreken en gericht vorm te geven in het samenspel rond het mythisch-filosofisch bordspel of in een ander kunstmedium. Van oudsher verwijst intelligentie naar zowel theoretische als praktische begripsvermogens: van het verwerven van inzichten tot het handelen naar bevind van zaken. In aansluiting op het oud-Griekse begrip ‘*nous*’ - hetgeen later in de scholastieke traditie is vertaald als het Latijnse ‘*intellectus*’ - hebben wij deze vijf aspecten dan ook namen gegeven die stammen uit de antieke Griekse filosofie.

Ten eerste *mythos* ofwel verbeeldingskracht. Dialogeren via een kunstzinnig medium prikkelt de zintuigen, ontlokt associaties en herinneringen. Tevens schept de verbeelding afstand tot het dagelijkse gedoe. De in het kader samengevatte ADM-casus

toont hoe mensen door de schilderoefening werden meegenomen in een mythische sfeer als ingang voor verandering.

Als tweede element van intelligentie benoemen we pathos. In de *Retorica* (2004) stelt Aristoteles dat redekunst naast logische argumenten en een goed karakter (reputatie) als spreker vooral berust op het vermogen een publiek emotioneel te raken. Huys (2004) benadrukt hoe

pathos verweven is met ethos en logos; hoe een goed spreker emoties in samenspel met argumenten afweegt: 'Hoe ziet de situatie eruit van mensen die woedend zijn, op welke personen

is men gewoonlijk kwaad en op welke gronden?' Stem geven aan geraaktheid, passie, fascinatie en bewogenheid is een uitnodiging er te mogen zijn vanuit eigenheid. Het uitspelen van die stem – bijvoorbeeld door een theateropvoering zoals in het tweede kader – schept ook ruimte voor 'de vreemde ander', zonder dat dit meteen gevolgen heeft voor werkrelaties. Zoals mythos het medium opent voor dialoog, zo geeft pathos energie in ADM.¹ In het voorbeeld ontlokten de mythische beelden en filosofische vragen in het spel herkenning, verwondering, irritatie, fascinatie, humor, herinneringen, enzovoort: er ontstonden kleine gesprekjes tijdens de pauzes, waarin zowel pijn als professionele verlangens doorklonken. Hierop konden wij als trainers inhaken tijdens dialogen rond de mythische beelden.

Ten derde onderscheiden we logos: betoog- en uitdrukingskracht geven mentaal grip op het vraagstuk onder de symptomen. Denkkracht helpt onderscheid te maken tussen gebeurtenissen en patronen, tussen problemen die opgelost kunnen worden en vraagstukken die terugkerend aandacht vergen. Aristoteles (2008) acht logos, als dialogisch werktuig voor het geven van goede argumenten voor bevindingen, relevant voor zowel wetenschap, ethiek als redekunst. In ADM krijgt de redenerende 'logos' ruimte in de dialoog; voorbij het praten ontstaan via de toegepaste kunsten (gedeelde) inzichten.

In het eerste voorbeeld voegden reflecties van deelnemers tijdens dialogen toe aan de pathos die wij als trainers beluisterden: pijn uit het verleden, het goed hebben met de studenten en elkaar als docenten(sub)groep, alsook irritaties tussen generaties docenten en naar het management. De kunstdialoog rond de geschilderde mythische symbolen uit het spel – waarbij een van de subgroepen zichzelf als een eiland schilderde – ontlokte het inzicht: 'Hebben we ons dan als docententeam zozeer teruggetrokken in "splendid isolation" dat wijzelf bijdragen aan de kloof met managers?'

Het vierde element van intelligentie is ethos. Ethos geeft richting door in dialogen ruimte te geven aan persoonlijke en collectieve betrokkenheid op het vraagstuk: noodzakelijke ingrediënten hoe het 'goede leven' vorm te geven. De oud-Griekse wortel van ethos geeft twee verwante betekenissen: a) het hebben van (een goed) karakter en

ADM genereert een samenspel tussen verbeeldingskracht, rationeel inzicht, emotionele sensitiviteit, ethisch appel en belichaamde kennis

1] Dat neemt niet weg dat pathos ook als medium voor de dialoog kan worden gekozen. Dit heeft geresulteerd in een methodologie van de morele bewogenheid (Muijen & De Ronde, 2020).

b) handelen volgens de goede gewoonten in een gemeenschap. De tweezijdigheid van ethos onderstreept de samenhang tussen het individueel handelen en de relationele kwaliteiten van een groep. Deze intelligentie berust op principes van het (goede) handelen en is gericht op het hoogste geluk, 'eudaimonia' ofwel leven in de polis, de menselijke gemeenschap (Aristoteles, 2008, p. 86-93).

In de casus wilden we na de bijeenkomst rond het inzicht zich als docententeam op een eiland te bevinden, de kloof met de managers centraal stellen, in de veilige ruimte van een creatieve oefening en via de verbeelding. We stelden voor bruggen te ontwerpen, als verbeelding voor een (wenselijke) verbinding tussen eilandgemeenschap en vasteland. In subgroepen ontstond er een diversiteit aan collages en 3D-gemaakte bruggen, die we vervolgens met elkaar bespraken. Uit de dialoog ontstond het inzicht dat bruggen zowel zorgen voor verbinding als afgescheidenheid. Die dubbele functie gaf ruimte en expressie aan de ethos ook professionele autonomie te mogen behouden! Zo groeide er een basis van vertrouwen, waardoor docenten als afronding van het traject een voorstel schreven aan het management hoe de vernieuwing van het onderwijs aan te willen gaan. Voor het creëren van een andere betrokkenheid van spelers rond het vraagstuk bleek 'iets maken' (Muijen & Van Marissing, 2011) en het dialogeren rond de gemaakte beelden zeer effectief te zijn.

In dit voorbeeld leidden de 'art-dialogues' tot de ontwikkeling van een onderwijsaanbod vanuit hernieuwde samenwerking tussen docenten- en managementteam vanuit onderlinge afstemming in waardenoriëntatie. De verandering reconstruerend, zien wij die praktijk ontstaan uit de gecreëerde dynamiek tussen logos, pathos, ethos en mythos. Daarom benoemen we het belang van een vijfde element, de methodos: de kunst om de vier intelligentia in een samenspel te brengen, opdat praktische wijsheid ontstaat. Hierna lichten wij het methodisch hanteren van ADM toe.

Methodos: koersbepaling door levenskunst

Ons huidige begrip methode stamt af van het oud-Griekse begrip 'methodos'. Dit verwijst naar de innerlijke samenhang tussen doel en weg en het belang vanuit die gelaagdheid een goede koers te vinden, in het besef dat de gekozen route zelf bijdraagt aan het resultaat. Deze karakterisering van 'methodos' onderstreept het verschil met 'interventies' als een serie van buitenaf aangestuurde stappen. Intervenieren met ADM is veeleer een kunst van het ontdekken, door zorgvuldig en geduldig 'archeologische' lagen (Foucault, 1975; Nietzsche, 1984) onder de symptomen van het probleem af te graven – zoals tijdgebrek, missende kaders, uitval door ziekte en burn-out.

Onze interpretatie van methodos vooronderstelt zowel een kritische invalshoek ten aanzien van machtsverhoudingen en gewoonten als een waarderende benadering. Vandaar dat kritische archeologie hand in hand gaat met het aanspreken van professionele verlangens en fascinaties rond het ambacht (Muijen, Lengelle, Meijers & Wardekker, 2018), gericht op het vinden van andere manieren voor het omgaan met knellende situaties.

Opvoering van *Antigoné*

In een andere hogeschoolcontext vertelden docenten dat zij zich na een flinke reorganisatie machteloos voelden, dat ze de werkdruk als erg hoog ervoeren en dat hun werkplezier op een laag pitje stond. Het werktevredenheidsonderzoek liet over de gehele linie een vergelijkbaar resultaat zien. Door tijdens het vooronderzoek intensief met de docenten over hun werkbeleving te spreken, doemde hun leefwereld op achter de cijfers. Een facilitator in het onderzoeksteam (met een professionele achtergrond als dramaturge) werkte de verzamelde bevindingen uit tot een ADM-action-researchplan. Doel was de macht en persoonlijke dilemma's van deze docenten in beweging krijgen, door hen *Antigoné* van Sophokles te laten spelen en opvoeren. Deze keuze was gemaakt doordat de docenten thema's en dilemma's van de hoofdrolspelers herkenden uit deze eeuwenoude tragedie.

Centraal staat *Antigoné*, dochter van Oidipous.² De context is een bloedige strijd tussen haar broers Polyneikes en Eteokles, waarin de eerste sneuvelt. Koning Kreon verbiedt bij decreet Polyneikes, als verrader van de stad, eervol te begraven. *Antigoné* besluit, tegen de wil van haar oom en koning, dat toch te doen om daarmee haar broers ziel rust te geven, zoals de wet van de goden gebiedt. Dit komt aan het licht en *Antigoné* wordt ter dood veroordeeld.

De innerlijke strijd van *Antigoné* weerspiegelde een voor de docenten herkenbaar dilemma tussen gehoorzaamheid aan (organisatie) regels en het gehoor geven aan een ethische oproep: de 'goddelijke' wet trouw te blijven aan menselijke waardigheid. Het spelen van de scène was bedoeld om reflectie te stimuleren over vergelijkbare botsingen tussen persoonlijke waarden, professionele ethiek en organisatorische regels, waarbij een kantelmoment kan worden ontlokt en aangegrepen om als docententeam tot politiek handelen te komen. Door verschillende rollen te spelen, eigen macht te gebruiken, politieke en persoonlijke beïnvloeding voelbaar te maken, was het resultaat boven verwachting. In de 'art-dialogues' werden gevoelens van machteloosheid bespreekbaar gemaakt. Het gebrek aan grip op de reorganisatie en de gevolgen daarvan, hoeft niet tot onmacht in het dagelijkse werklevens te leiden. Een belangrijk aanknopingspunt voor deze reflectie kwam uit het spel: *Antigoné* leek op het eerste gezicht weinig macht te hebben en toch wist ze steeds haar invloed te doen gelden.

De eindevaluatie toonde dat de deelnemers nieuw leven voelden; hun professie had weer betekenis gekregen en ze voelden zich opnieuw met elkaar verbonden, ondanks vermoeidheid en hoge werkvereisten (Muijen, Brohm & Lomans, 2019).

2) Hoewel Freud zijn beruchte theorie van het Oidipouscomplex aan deze tragedie ophing, heeft onze ADM-casus niets met die theorie van doen.

Ruimte scheppen

ADM blijkt krachtig te werken door via de kunsten te dialogeren. Jaren later kunnen deelnemers ons nog aanspreken over verbeelde inzichten die tussen de oren zijn gaan zitten en sprekende beelden die zijn blijven hangen. Een andere verhouding tot het vraagstuk kan ontstaan door te vertragen of relativerend te versnellen, door een situatie uit te vergroten of juist te verkleinen of door de eigen ingezogenheid in het vraagstuk – al experimenterend met een andere rolname (bijvoorbeeld door een milder, sterker, ronder of scherper karakter te belichamen) – uit te werken. Door met expressie, stilte,

ritme, tonen en verbeelding te spelen, ontstaan tussenruimten waarin inzichten doorleefd kunnen worden.

Uit onze reconstructie van de tweede casus bleek hoe cruciaal het doorvoelen van de (morele) emoties van nagespeelde karakters is. Hierbij resoneren eigen dilemma's die tot politiek handelen motiveren. Door de gesprekken te transcriberen, coderen en analyseren, interpreteerden wij het proces als een reis door tussenruimten: een imaginaire, een reflectieve en een transformatieve ruimte. Het visualiseren van het spel en

De methodiek scheidt ruimte om wederkerige verhoudingen tussen spelers te herstellen en een betrokken houding tot spelregels te ontwikkelen

het verbeelden van de karakters, het positioneren in de ruimte en het naspelen van dilemma's op toneel opende een imaginaire ruimte. De inleving in karakter en handelwijze van Antigone raakte participan-

ten in hun leefwereld. Door Antigone, Kreon, Polyneikes en Eteokles echt te belichamen en hun dilemma's emotioneel te doorleven, werd de ruimte fluïde; toen en nu vloeiden in de gedramatiseerde leefwereld in elkaar over. In de imaginaire ruimte stonden pathos en mythos centraal.

In deze casus ontstond een reflectieve ruimte met het doorspreken van de oude dilemma's: de antieke mythos kon de werkelijkheid van de werkvloer van commentaar voorzien. Antigone's moed te gaan staan voor haar innerlijke overtuiging. Haar eenzaamheid zich niet gesteund te weten door haar zuster Ismene, die een eigen morele afweging maakte. En de machtsstrijd tussen haar broers en het conflict met haar oom, koning Kreon. De dilemma's, hoe antiek ook, werden levend en raakten aan persoonlijke en professionele woede, frustraties, triomfen en angsten. De vormgeving in een kunstmedium bleek cruciaal: dit schiep ruimte voor het docententeam om nieuwe wegen te verkennen.

Het samenspel van pathos, ethos en mythos in een kunstmedium creëert een analoge dynamiek rond de plot waar een taai vraagstuk om draait. Door mogelijke acties in de veilige ruimte van het samenspel uit te proberen, kan de vraag of het wel klopt worden uitgesteld. Door aldus te vertragen via de omweg ofwel 'détour' (Derrida, 1978; Heidegger, 1984; Ricoeur, 1975), helpen kunstdialogen – via mythen, metaforen en de opvoering van *Antigone* als politiek theater – het vraagstuk 'outside of the box' te heroverwegen.

Aristoteles (1982) benadrukt het belang via het theater tragiek te doorleven als basis voor inzichten in en ontknoping van dilemma's. Praktische wijsheid betreft niet zozeer een wenselijke goede afloop of het verklaren van de tragiek door slechte karakters. Juist door emoties en fouten te doorleven en na te spelen, kun je immers meer leren dan als alles voor de wind gaat. Derhalve zien wij deze reflectieve ruimte als plek waar logos en ethos worden ontwikkeld vanuit de doorleving in de imaginaire ruimte. Verworven inzichten in de werking van macht leidden tot spontane gesprekken over wat dit bete-

kent voor alledaagse werksituaties. Deelnemers beklonken gezamenlijke voornemens en maakten afspraken met elkaar. Daarmee werd het toneel een transformatieve ruimte (Cassirer, 2010; Turner, 1982) die zich niet beperkte tot het tijdsbestek van de opvoering van *Antigoné*.

Tot zover hebben we de hoofdlijnen van ADM getoond. Nu gaan we dieper in op de begeleidingskunst hoe participanten mee te nemen van een imaginaire naar een reflectieve ruimte met oefeningen die het gesprek kunnen richten op mogelijkheden om de alledaagse praktijk te verrijken en veranderen ofwel de transformatieve ruimte te betreden.

De kunst van het begeleiden

Begeleidingskunst betekent cocreëren: de omstandigheden scheppen om beurtwisselingen in samenspel te laten ontstaan, zodat nieuwe dwarsverbindingen worden gelegd en passende afspraken kunnen worden gemaakt voor de ontwikkeling van professionele praktijken. Het hanteren van begeleidingsprincipes is daarbij cruciaal. Hierna bespreken we de trits 'holding en containment', 'kantelmomenten' en 'katharsis en ontknoping'.

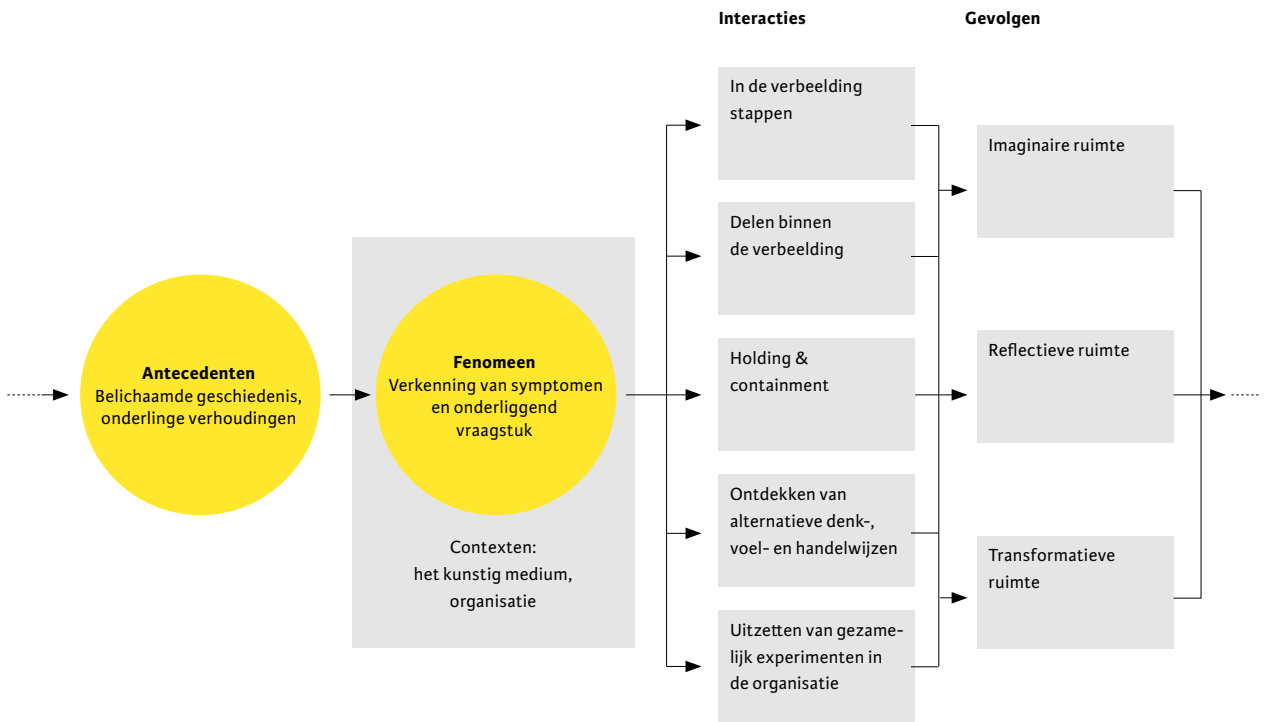
Holding en containment

Terug naar de opvoering van *Antigoné*. Het laten ontstaan van de drie typen ruimten ging niet vanzelf. De transcripten herlezend, zagen we dat het betreden van een ruimte samenging met specifieke interacties. De facilitator nodigde deelnemers vaak expliciet uit 'in het spel te stappen'. Deelnemers gingen zich, door de deskundige spelbegeleiding, vrijer voelen zich uit te spreken, hetgeen vervolgens leidde tot verdieping van het spel. Soms was het stilstaan bij een beleving de opmaat voor een spontane gemeenschappelijke reflectie. Dit vormgeven van 'vertraging' in het kunstzinnige medium bleek essentieel.

Een cruciaal onderdeel in deze methodische (in dit geval dramaturgische) kunst als facilitator is 'holding' ofwel veiligheid bieden (Winnicott, 2005), zodat er een klimaat van vertrouwen kan ontstaan. Deze basis van 'holding en containment' werd eerst door de facilitator gelegd, waarna deelnemers dit met elkaar creëerden. Vooral in de imaginaire ruimte werkte samenspel aanstekelijk, zodat alledaagse denkpatronen en reflexen plaatsmaakten voor vertrouwen en plezier in samenspel. Die vertrouwensbasis ontsloot de reflectieve ruimte: de daarin ontdekte andere manieren van denken, doen, waarnemen en voelen – in dit geval rond de thema's macht en ethiek – kregen vaak spontaan handen en voeten op de werkvloer.

Het methodisch hanteren van de imaginaire, reflectieve en transformatieve ruimten in deze casus bleek bij de reconstructie van andere ADM-trajecten eveneens essentieel. Daarom werken we deze in figuur 2 aangebrachte kern (Muijen, Brohm & Lomans, 2019, p. 123) nader uit door stil te staan bij de betekenis van kantelmomenten.

Figuur 2. Imaginaire, reflectieve en transformatieve ruimte.



Kantelmomenten

De aldus gereconstrueerde ADM-methodos toont hoe het dialogeren via een kunstzinnig medium kantelmomenten (Van den Ende, 2011) ontlokt, doordat participanten het schuren tussen (organisatie-, team-, professionele en persoonlijke) waarden en dilemma's echt kunnen doorleven. De ontdekkingsreis in een kunstmedium helpt mensen zich vrijer te voelen van de vastgeroeste patronen en dagelijkse reflexen op de werkvloer. Het werkt uitnodigend met andere handelingsopties te gaan experimenteren en zich te oefenen in 'fenomenologisch' waarnemen, expressie van pathos en lichaamshouding, oog voor concrete personen en unieke situaties – van belang voor doorleefde waarden in professionele praktijken (Sennett, 2008).

Hoe de ADM-methodos dit proces verdiept vanuit een spelhandeling in een kunstmedium, verduidelijken wij aan de hand van Aristoteles' visie op praktische wijsheid. De toegepaste kunsten (zoals drama) geven inzicht in principes van menselijk handelen in concrete gebeurtenissen, die uniek en veeleer geloofwaardig dan 'statistisch waarschijnlijk' zijn. De vrije en toegepaste kunsten zijn onderdeel van 'techne' ofwel de praktijkkennis van kunsten en ambachten die nodig is om beeldhouwwerken, tempels, fresco's, amfora's en andere gebruiksartikelen te maken (Aristoteles, 1987). Ook geneeskunst, politiek en redekunst behoren tot het domein van klassieke kunsten. Aristoteles acht scholing in deze kunsten cruciaal voor het vormgeven van het 'goede leven' in de gemeenschap.

Katharsis en ontkenning

Aristoteles beschrijft in zijn *Poetica* (1982, p. 15-20) hoe de dichtkunst bijdraagt aan inzicht in handelingsprincipes. Vooral de concepten 'katharsis' en 'omkering' verduidelijken die kennis aanspraak. Katharsis berust op het met pathos doorleven van de tragiek, die in een handeling besloten ligt (1982, p. 45-59). De plot ofwel 'verknoping' van tragische gebeurtenissen heeft een oorsprong in het verleden, terwijl de 'ontkenning' ofwel omkering volgt uit de (gedramatiseerde) wijze waarop spelers handelen.

Aristoteles (1982, p. 57) bespreekt deze omkering van verknoping naar ontkenning als een wending in de (on)

gelukkige situatie zelf.

Spreekwoordelijk is hoe

Oidipous, koning van

Thebe, door eigen han-

delen moordenaar van

zijn vader en incestpleger

met zijn moeder werd. De

verknoping had haar oorsprong in het verleden, waarin deze noodlottige gebeurtenissen door het orakel van Delphi werden voorspeld. De tragiek ligt in de ontkenning dat juist de menselijke poging het voorspelde te voorkomen, aanzet gaf tot de rampspoed. Noodzakelijke maatregelen werden getroffen, zoals het door koning Laios te vondeling leggen van Oidipous (zijn langverwachte erfgenaam). Evenwel: alle mogelijke voorzorg tot het ensceneren van een waarschijnlijker scenario dan wat het orakel had voorspeld, vermocht het noodlot niet te keren.

Dat 'het waarschijnlijk is dat veel van wat er gebeurt onwaarschijnlijk is' (Aristoteles, 1982, p. 59) onderstreept de werkzaamheid van een unieke casus, een exemplarisch voorbeeld dat herkenbaar is voor het publiek. De omkering door het handelen van Oidipous zelf is goed noch slecht, doch het dramatisch getoonde dient bij het publiek ontzetting op te roepen, opdat het zich kan identificeren met de spelers in hun situatie. Aldus bewerkstelligen de dramaturgische principes van het met pathos doorleven van ethische dilemma's een katharsis. 'Schouwtoneel' geeft daarmee een goede vertaling van het oud-Griekse woord theater. Het theater van de tragedie is tevens politiek, omdat het 'ruimte' schept om het handelen van participanten als plot en ontkenning te doorleven en te doorzien.

De kennisgenererende rol van de kunsten en de geschiktheid hun werkzaamheid toe te snijden op concrete situaties, zien wij bevestigd in de ADM-casuïstiek. In het tweede ADM-voorbeeld vond de omkering plaats in de uitvoering van *Antigoné*, en in andere ADM-trajecten in andere kunstmedia: al schilderend, musicerend en in mythisch-filosofisch samenspel. Kennelijk heeft de tragediedichter Sophokles zijn tragedie *Antigoné* op een zodanige kennis van het menselijk handelen gebaseerd dat de verbeelde dilemma's ook hedendaagse spelers en publiek met pathos raken en ethos ontlokken! De in de spelhandeling opgeroepen energie legde de basis voor nieuwe handelingspatronen op de werkvloer van het docententeam.

Het toepassen van kunstzinnige methoden raakt mensen in veranderingstrajecten aan in hun 'zijn'

Derhalve onderstrepen wij Aristoteles' (1987, p. 17) conclusie dat mensen meer uit de kunsten kunnen leren dan enkel uit een optelsom van ervaring en theorie. De in rede-kunst, drama en dichtkunst verbeelde principes van menselijk handelen cultiveren het 'geschoolde oog' dat handelingsprincipes werkzaam ziet in een unieke situatie. Deze klassieke kennisopvatting contrasteert sterk met huidige opvattingen over professionele kennis van praktijken die in protocollen is veralgemeniseerd en in stappenplannen vastgelegd. De werkzame principes van katharsis en ontknoping door de 'omkering' van pathos (angst, boosheid, verdriet, vreugde) in de ethos van wankelmoedig handelen, zien wij als levenskunstige kern van ADM: de kanteling van 'geworpenheid' (zich slachtoffer van de situatie voelen) in 'ontwerp' (zich verantwoordelijk weten en eigenaarschap ontwikkelen).

Discussie: ADM als ludisch-relatieve samenspel

De ADM-benadering benut, samengevat, meerdere intelligentia (pathos, mythos, logos en ethos) om dilemma's, terugkerende frustraties en verlangens mee te verkennen. Ofwel: behalve de rede spreken we de verbeelding aan, de sensitiviteit en het moreel kompas van betrokkenen om praktische wijsheid te ontwikkelen. Diepgaande verandering vergt in termen van Kunneman (2017) de bereidheid om complexe problemen te omarmen in een 'amor complexitatis' en ze liefdevol te ontwarren als een klit in een kluwen wol. Meer dan 'kunst om de kunst' of het ambachtelijk maken van artefacten door de homo faber (Arendt, 2009), werken de toegepaste kunsten vormend op het handelen van mensen als politiek wezen. Door zich te oefenen in vrijmoedig spreken, door het dramatiseren van een spelhandeling en door te debatteren, ontwikkelen mensen praktische wijsheid (Kessels, Boers & Mostert, 2002). Uit beide gereconstrueerde voorbeelden blijkt het belang van de humaniora (Nussbaum, 2011) – de klassieke scholing in de vrije kunsten – niet zozeer als vakinhoud, maar als praxis van humanisering hoe als onderwijsgemeenschap het 'goede leven' vorm te geven in de overgerationaliseerde onderwijscontexten.

Niet elke intelligentie wordt elk moment even zwaar benut. De opdeling in ruimten (imaginair, reflectief en transformatief) geeft een nadere toelichting hoe begeleidingskunst op de vijfvoudige intelligentie is gestoeld, welke dienend is per fase. In de begeleiding gaat het erom omstandigheden te creëren opdat inzichten in een gemeenschappelijke verbeeldingsruimte opborrelen en in kunstdialogen worden gedeeld, waarbij de ethos van betrokkenen zodanig wordt aangeraakt dat er nieuwe praktijken ontstaan. Het hanteren van begeleidingsprincipes is hierbij cruciaal: het creëren van 'holding en containment' om ervaringen te durven delen en deze kritisch te beschouwen, zodat er nieuwe openingen in de situatie ervaren worden. Met fingerspitzengefühl geraaktheid beluisteren en het moreel kompas aanspreken voor een werkzame katharsis; deze begeleiden tot mogelijke kantelmomenten en een ontknoping: van zich geworpen voelen in de situatie en speelbal van omstandigheden naar het ontwerpen van professionele praktijken.

Deze levenskunstige omslag stemt overeen met een dynamische werkelijkheidsopvatting – in de geest van ‘panta rhei’ dat als motto boven dit artikel staat – dat de werkelijkheid een voortdurende herschikking van bestaande ordeningen is en een organisatie een poging om een tijdelijke ordening te bestendigen, op basis van conventies en het participatief vormgeven van een symbolische ordening (Harari, 2018).

Tot besluit

Tot onze aangename verrassing hebben onze publicaties tot navolging geleid. Zoals Wytske Lancaster ons schreef: ‘In 2019 maakte ik kennis met het door jullie ontwikkelde gedachtegoed, toen ik mijn thesis aan het schrijven was voor de master kunst-educatie. Sindsdien liet de inhoud me niet meer los en ben ik het ADM-gedachtegoed gaan doorontwikkelen. Vanuit HAN Social Work, ArtEZ en het reisgezelschap Kunst en Maatschappelijke Inclusie heb ik verschillende toepassingen van ADM uitgeprobeerd rondom het ontwerpen van dialogen, onderzoek en opleiden binnen het sociaal-artistieke domein. Ik merk steeds meer hoe Art Dialogue Methods op allerlei manieren heel betekenisvolle ontmoetingen teweeg kunnen brengen en bruggen kunnen bouwen tussen de vaak nog gescheiden werkelijkheden van zorg en welzijn en kunst en cultuur’ (persoonlijke communicatie Wytske Lancaster, via mail, 20-01-2021).

Lancaster maakte deel uit van Het Reisgezelschap, een groep kunstenaars, onderzoekers en kleine gezelschappen die gedurende vijf jaar vanuit gedeelde praktijken een visie en werkwijze ontwikkelden ten behoeve van sociaal-artistiek samenwerken. Dit door middel van kunsteducatie en broedplaatsen, waar ADM in projecten vorm krijgt ten behoeve van kwaliteit van leven van mensen in (soms) kwetsbare posities (Fesenmeier, 2020, 2021; HAN, 2021). Zo stelt Lancaster (2021, p. 107): ‘Voor opleidingen waar beide richtingen samenkomen, ligt er een opgave: het inbedden van de methodische uitgangspunten en principes van ADM in onderwijscurricula.’

Terugblikkend op ons begeleidingswerk, zien wij als ADM-kern hoe de emancipatoire kracht van samenspel via toegepaste kunsten ruimte schept om wederkerige verhoudingen tussen spelers te herstellen en een wederzijds betrokken houding tot spelregels te ontwikkelen. We hopen dat meer mensen eigen vormen van ADM gaan vormgeven voor ontwikkelingsprocessen en organisatievraagstukken. ■

Zelf aan de slag met ADM

De lezer is welkom om op eigen wijze met de negen ADM-muzen een eigen praxis te ontwikkelen. Let op: de ADM-methodos is veeleer de uitvoering van een partituur dan een recept. Pas door het uitspelen ervan wordt deze levend en werkzaam.

- Kies als facilitator, veranderaar of begeleider een kunstmedium waarmee je vertrouwd bent, om een speelruimte te generen waarin participanten zich uitgenodigd voelen. De kunsten werken dan niet normerend ('Ik ben niet creatief, hoor'), maar openen een vrije ruimte.
- Creëer als begeleider een 'holding space' in en met het kunstmedium, zodanig dat mensen op andere manieren dan gebruikelijk interacteren, vanuit vertrouwen en plezier in het kunstzinnig samenspel. Op die manier durven mensen te experimenteren met samen schilderen, verbeelden, dansen, dramatiseren, enzovoort.
- Geef in dialogen voor, tijdens en na een kunstzinnige oefening participatief betekenis aan het samenspel. Mensen worden zich spelenderwijs bewust van de cocreatieve dynamiek in het handelen door de tijd te nemen, stiltes in te lassen, ruimte in te nemen, door beurtwisseling, de bal toespelen, enzovoort.
- Laat kunstdialogen bijdragen aan het genereren van een verbeeldend 'taalspel' dat geïnspireerd is op het gebruikte kunstmedium. Al sprekend met kleuren, klanken, beelden, dans, beweging en gebaren kunnen bijvoorbeeld metaforen ontstaan voor samenspel in een wenselijke richting.
- Laat kunstdialogen bijdragen aan inzichten rond dialectiek tussen de aard van samenspel en het volgen of veranderen van spelregels. Dit, opdat mensen het samenspel kunnen ervaren als een ruimte 'tussen' mensen en 'tussen' spelregels, waarin een (her) ordening al spelend mogelijk is.
- Ontwikkel vanuit de gedeelde spelervaring en betekenisgeving via kunstdialogen steeds op elkaar volgende stappen in het proces. Bijvoorbeeld een oefening met verschillende spelvormen: een samenspel vanuit voorgeschreven regels (als 'kader') en een samenspel met vrije speelruimte waarin spelregels al spelend ontstaan.
- Genereer een ritme in het begeleidingsproces met follow-ups van kunstdialogen. Die proceskant helpt bewustzijn te creëren op organiseren als spel. En daarmee op speling in samenspel als 'fractal' en basis voor verandering in het organisatiespel. Zo worden mensen zich bewust van tussenruimten en hoe ieder een rol speelt in het installeren, bestendigen of wijzigen van het samenspel.
- Vraag in kunstdialogen naar kleine voorbeelden uit de werkpraktijk van participanten en, andersom, hoe de ADM-speldynamiek heeft doorgewerkt in de samenwerking op de werkvloer, zodat deze ervaring van een 'vloeibare werkelijkheid' eigenaarschap helpt ontwikkelen.
- Laat participanten op basis van een (spel)ervaring van eigenaarschap via de kunstdialogen een commitment uitspreken en in een creatieve vorm uitwerken. Dit zorgt voor een tastbare vorm hoe de kanteling van 'geworpenheid' naar 'levensontwerp' samenvloeit in dezelfde (spel)handeling.

Literatuur

- Arendt, H. (2009). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom.
- Aristoteles (1982). *Poetik*. Vert. M. Fuhrmann. Stuttgart: Reclam.
- Aristoteles (1987). *Metaphysik: Schriften zur Ersten Philosophie*. Vert. F.F. Schewarz. Stuttgart: Reclam.
- Aristoteles (2004). *Retorica*. Vert. M. Huys. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Aristoteles (2008). *Ethica Nicomachea*. Vert. Ch. Hupperts & B. Poortman. Budel: Damon.
- Boonstra, J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties* (2e dr.). Amsterdam: Management Impact.
- Bouwman, R. & Brohm, R. (2016). Phronetic judgement: An essential competence for a project manager in a complex project environment! *International Journal of Business and Globalisation*, 17 (4), 582-596.
- Brohm, R. & Muijen, H. (2010). Leven in organisaties: een kunst! *Filosofie*, 20 (1) 45-50; (2) 50-55; (3) 49-54.
- Bushé, G.R., & Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (3), 348-368.
- Cassirer, E. (2010). *Philosophie der Symbolischen Formen*. Hamburg: Meiner.
- Claes, P. (2011). *Herakleitos' Alles stroomt. Fragmenten*. Internet: <https://www.athenaeum.nl/leesfragmenten/archief/2011/alles-stroomt-fragmenten> (1 april 2021).
- Derrida, J. (1978). Le retrait de la métaphore. *Poesie*, (7), 103-126.
- Durckheim (2005/1933). *Suicide: A study in sociology*. Londen: Routledge.
- Eikeland, O. (2006). Phronesis, Aristotle, and action research. *International Journal of Action Research*, 2 (1), 5.
- Ende, E. van den (2011). *Waarden aan het werk. Over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals*. Amsterdam: SWP.
- Fesenmeier, M. (2020). *Art dialogue methods. City Deal Kennis Maken Arnhem 2020*. Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=6WlFYIaXDGc> (31 mei 2021).
- Fesenmeier, M. (2021). *ADM-documentaire*. Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=3W15moyrDLk> (15 juli 2021).
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Parijs: Gallimard.
- Grant, D. & Osrick, C. (eds.) (1996). *Metaphor and organizations*. Londen: Thousand Oaks/New Delhi: Sage.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- HAN (2021). *Zomereditie van Ont.Moeten een ontspannen kennismaking*. Internet: <https://blog3.han.nl/mens-en-maatschappij/zomereditie-van-ont-moeten-een-ontspannen-kennismaking> (6 juli 2021).
- Harari, Y.N. (2018). *Sapiens. Een kleine geschiedenis van de mensheid*. Amsterdam: Thomas Rap.
- Heidegger, M. (1984/1927). *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer.
- Huizinga, J. (2008). *Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam: Athenaeum.
- Huys, M. (2004). *Aristoteles' Retorica*. Internet: <https://web.archive.org/web/20060507133126/http://perswww.kuleuven.be/~u0013314/retorica/inhoud.htm> (26 mei 2021).
- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Kunneman, H. (2017). *Amor complexitas. Bouwstenen voor een kritisch humanisme, dl. II*. Amsterdam: SWP.
- Lancaster, W. (2021). *Gezamenlijke betekenisgeving*. Internet: <https://www.cultuuroost.nl/veranderkracht> (25 januari 2021).
- Muijen, A.S.C.A. (2001). *Metafoor tussen magie en methode*. Kampen: Kok Agora.
- Muijen, A.S.C.A. (2009). Het innerlijk kompas. *Supervisie en Coaching*, 26 (2), 65-88.

- Muijen, A.S.C.A. & Brohm, R. (2017). Art dialogue methods: Phronèsis and its potential for restoring an embodied moral authority in local communities. *British Journal of Guidance and Counselling*, 46 (3), 349-364.
- Muijen, A.S.C.A. & Marissing, L. van (2011). *Iets maken*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Muijen, H. & Brohm, R. (2018). Art dialogue methodss. De kracht van kunst en dialoog voor het ontwikkelen van morele werkgemeenschappen. *Waardenwerk*, (73), 33-42.
- Muijen, H. & Ronde, M. de (2020). Een methodologie van morele bewogenheid. Over de dynamiek van pathos, logos, mythos en ethos in begeleidingskundig handelingsonderzoek. *Waardenwerk*, (81), 113-129.
- Muijen, H., Lengelle, R., Meijers, F. & Wardekker, W. (2018). The role of imagination in emergent career agency. *Australian Journal of Career Development*, 27 (2), 88-98.
- Muijen, H.S.C.A., Brohm, R. & Lomans, S. (2019). Art dialogues for professional communities: Theatre and play for imagining and developing the good life within organizations. In J.G. Maree (Ed.), *Handbook of innovative career counselling* (pp. 117-139). New York: Springer.
- Nietzsche, F. (1984). *Die fröhliche Wissenschaft*. In *Werke II*. Ulm: Ullstein.
- Nussbaum, M. (2011). *Niet voor de winst. Waarom de democratie de geesteswetenschappen nodig heeft*. Vert. R. van Kappel. Amsterdam: Ambo/Anthos.
- Ovidius (1904). *Ovidius' Gedaanteverwisselingen*. Vert. W.G. van der Weerd. Amsterdam: Van Looy.
- Ricoeur, P. (1984). *Temps et receipt*. Parijs: Du Seuil.
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Turner, V. (1982). *From ritual to theatre: The seriousness of human play*. New York: Performing Arts Journal.
- Weber, M. (2012). *De protestantse ethiek en de geest van het kapitalisme*. Vert. M. Wildschut. Amsterdam: Boom.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks: Sage.
- Winnicott, D. (2005). *Playing and reality*. Abdington: Routledge.

Auteurs



Dr. H.S.C.A. Muijen heeft een professionele achtergrond in filosofie en beeldende creatieve therapie. Zij was aan diverse universiteiten en hogescholen verbonden en heeft sinds 2004 een filosofische praktijk voor levenskunst en creatieve ontwikkeling, Thymia, en in 2016 een Stichting, Quest for wisdom, opgericht die zich richt op interculturele levenskunst. E-mail: thymia@xs4all.nl.



Dr. R. Brohm is eigenaar van onderzoeksbureau De Nieuwe Kleren van de Wolf dat zich richt op verbindingen tussen kenniswerkers en bestuurders. Hij is verbonden aan verschillende universiteiten en hbo masters voor masterclasses, actieonderzoek, veranderingkunde, onderzoeksbegeleiding.

