

# *Begeleidingskunde, een van binnenuit- perspectief*

IN GESPREK MET **ROMBOUT VAN DEN NIEUWENHOF**

Michiel **DE RONDE** en Jeannette **VERHOEVEN**

Twee redactieleden grijpen de start van dit nieuwe tijdschrift aan voor een vraaggesprek met Rombout van den Nieuwenhof, een van de gezichtsbepalers van de huidige begeleidingskunde. We ontmoeten hem tijdens zijn werkzaamheden voor de gemeente Vlaardingen. Dit is het eerste aflevering van een reeks vraaggesprekken met gezichtsbepalers, die we zullen afsluiten met een terugblik. Centraal thema is de ontwikkeling van de begeleidingskunde in ons land. Daarvoor zijn we bij Rombout aan het juiste adres, want hij is een van de kerndocenten van de master begeleidingskunde in Rotterdam en Nijmegen. Daarnaast biedt hij een aantal cursussen en de leergang 'Verbindend veranderen' aan vanuit ZENO, zijn eigen praktijk voor organisatieontwikkeling (zie [www.zeno-organisatieontwikkeling.nl](http://www.zeno-organisatieontwikkeling.nl)). In dit interview

verkennen we met hem welke betekenis hij geeft aan ons vakgebied, dat volop in ontwikkeling is. Wat is zijn visie op dit beroepenveld, wat doet hij op dit terrein en wie is hij zelf eigenlijk? Ten slotte gaan we in op de positie van verschillende opleidingen en de functie van ons tijdschrift in dit diverse krachtenveld.

*Hoe zie je het veld van de begeleidingskunde?*

'Het veld van de begeleidingskunde kan ik niet van bovenaf overzien, maar dat zou ik ook niet willen. Kunnen overzien impliceert een "grande narrative" ofwel

---

Drs. M.A. de Ronde is leersupervisor bij de Christelijke Hogeschool Ede. E-mail: [madronde@che.nl](mailto:madronde@che.nl).

J.M. Verhoeven, MB, is vaktherapeut/begeleidingskundige bij Meekijken Gewenst! en de Hogeschool Windesheim te Zwolle.

een totaalvisie die de werkelijkheid op een bepaalde manier representeert. Dat strookt nu juist niet met mijn manier van werken. Dat impliceert immers dat je weinig rekening houdt met je eigen selectieve waarneming en perceptie. Als een begeleidingskundige de vraag zou krijgen een probleem in een organisatie te overzien, zal hij zeggen dat het niet zijn rol is om het probleem te overzien, maar dat hij met de organisatie wil zoeken naar de verschillende betekenissen van de vraagstukken die er leven. Vanuit mijn ervaringen met het programma “Professioneel handelen”, dat ik verzorg binnen de master begeleidingskunde in Rotterdam en Nijmegen, kan ik wel wat vertellen over hoe ik in theoretische, praktische en didactische zin aankijk tegen het je eigen kunnen maken van het vak begeleidingskunde. Wat doe je als begeleidingskundige anders dan een veranderkundige, supervisor, coach, organisatieontwikkelaar of organisatieadviseur?”

*Dus een begeleidingskundige gaat het probleem niet definiëren of vastleggen, maar brengt in beweging en zoekt samen met de betrokkenen naar betekenis?*

‘Ik vind dat, wanneer je vanuit handelingsperspectief naar een vraag kijkt, je een aantal dingen zou moeten doen. Het is van belang dat je samen met betrokkenen de vraag gaat onderzoeken en ervaringen opdoet, daarover reflecties maakt en daar gezamenlijk van leert. Zo ontwikkel je een perspectief van binnenuit, in tegenstelling tot andere procesbegeleiders die vanuit een bepaald concept of

theoretisch standpunt naar een probleem kijken. Een voorbeeld daarvan zijn de assumpties waarmee vanuit lean-management naar een proces van een team of organisatie gekeken wordt. Dit resulteert in een sterk objectiverende en rationele redenering waarmee je de werkelijkheid beoordeelt. Het is een kijk van buiten af. Een begeleidingskundige daarentegen kijkt van binnenuit en hanteert een heel andere logica.

Zo kan het bijvoorbeeld vanuit efficiëntieoverwegingen tijdverspilling zijn om voor bepaalde handelingen steeds naar de andere kant van het kantoor te moeten lopen. Als je deze handeling reduceert, “efficiënt” maakt, vergeet je dat er allerlei dingen kunnen gebeuren die je vooraf niet kunt bedenken, maar die wellicht wel even belangrijk - of belangrijker - zijn dan de rationele efficiëntielogica. Zoals sociale contacten onderhouden, ideeën opdoen, tegen iemand aanlopen, ontspannen en even uitpuffen, schakelen van alfa naar bètagolven of gewoon even fysiek bewegen.

Om dit andere perspectief te kunnen hanteren is het van belang van binnenuit te kijken en van binnenuit ervaringen op te doen, zodat je begrijpt wat er in een situatie gebeurt. Andries Baart noemt dit “exposure”: je op een bepaalde manier aan een situatie blootstellen, om te ontdekken wat die betekent. Nu ik werk voor een verzorgingshuis, is het bijvoorbeeld heel goed om me daarin onder te dompelen en te ervaren wat het betekent om verzorgd te worden. Dat heeft me geleerd wat afhankelijkheid betekent.’



### SOMS IS COACHING EEN VORM VAN DISCIPLINERING

*Als begeleidingskundige moet je eigenlijk de vaardigheid hebben om te spelen met dat binnen- en buitenperspectief, dus je zowel kunnen identificeren als er vanaf een afstand naar kijken ...*

'Klopt, maar dat vind ik dat niet typisch voor een begeleidingskundige, want dat moet een coach of organisatieadviseur ook kunnen. Een belangrijk onderscheid is dat een begeleidingskundige een binnenperspectief hanteert en dat hij bovendien uitgaat van een waardege-stuurde handeling ofwel normatieve professionaliteit. De begeleidingskundige positie wordt vooral bepaald door waarden die door iedereen zelf gekozen kunnen zijn, maar vaak wel binnen de range van kritisch humanistische waarden vallen, zoals authenticiteit, empowerment en kritisch emancipatoire standpunten. Vanuit deze benaderingswijze beschouw je een organisatiepraktijk niet als een gegeven, maar als een cultureel fenomeen waarin die rationele efficiëntielogica bijvoorbeeld heel diep verankerd kan zijn. Dit bekijk je op een kritische en emancipatoire wijze.'

*Je refereert aan het kritisch humanisme. Kunneman zegt in zijn boek Voorbij het Dikke Ik dat wat reclame is aan de consumptiekant, coaching is aan de productiekant. Reclame*

*wil de consument ertoe verleiden uit vrije wil te kopen wat de producent wil. Coaching moet de medewerker zo begeleiden, dat hij uit vrije wil doet wat de werkgever wil dat hij doet.*

'Goed citaat! Ik ben inderdaad ook kritisch over bepaalde typen coaching. Je moet je als professioneel begeleider goed realiseren in welk krachtenveld je opereert. In sommige gevallen kun je - in lijn met Foucault - coaching zien als een vorm van disciplineren. Daar is op zich niets tegen, maar dat wil niet zeggen dat je er geen vraagtekens bij moet zetten. Daarom moet je een normatief kader ontwikkelen, bijvoorbeeld op basis van waarden zoals Nietzsche propageerde: wees onafhankelijk en autonoom en laat je niet meevoeren in het spel van macht of geld. Of aan de hand van de opvattingen van Taylor: op basis van sterke waarden - waarden die er echt toe doen - probeer ik in mijn handelen een andere praktijk te creëren. Dat je als begeleidingskundige je eigen DNA moet ontwikkelen, staat voor mij als een paal boven water. Zo moet je naar mijn mening ook kritisch zijn ten aanzien van de opdrachten die je accepteert. Vaak moet je de opdracht herformuleren of hercontracteren. Soms moet je hem zelfs weigeren, om trouw te blijven aan je waarden.

Dit kritisch emancipatoire perspectief zie je ook terug in het oude organisatie-ontwikkeling (OD), met humanistische elementen zoals empowerment. Het nieuwe van de begeleidingskunde ten opzichte van de OD is dit professioneel normatieve kader. Met andere woorden: wat is jouw bestaansethiek of wat is jouw levenskunst in de huidige maatschappelijke situatie? Dat betekent dat je op een andere manier reflecteert dan in de jaren zestig gebeurde in OD-trajecten.'

*Kun je dit concretiseren aan de hand van ervaringen hier in Vlaardingen?*

'Ik verzorg hier samen met John Sas de leergang "Verbindend veranderen". De nadruk op verbinding is ons antwoord op het atomistische, de liberale vorm van autonomie: "Ik ben autonoom en niemand hoeft zich met mij te bemoeien", en op het subjectivistische: 'Er bestaat geen waarheid, dus ik vind wat ik ervan vind, en jij vindt wat jij ervan vindt en ondertussen leven we langs elkaar heen.' Dit leidt tot leegheid, hedonisme, zinloosheid en politieke armoede. Er heerst iets dat sterk voortborduurt op dit liberalisme, die zelfzuchtige vorm van autonomie, waarin de ander of het andere heel weinig plaats krijgt. Zoals armoede, jeugdzorg of ruimtelijke inrichting - en daar heeft een gemeente natuurlijk ook mee te maken. De gemeente heeft een bestuurlijke taak en is op zoek naar een eigen rol in deze tijd. Met Vlaardingen werk ik langs vier lijnen: reflectief zelfonderzoek, actieonderzoek, leren behendig om te gaan met onvoorspelbare situaties en ten slotte creatie ofwel scheppend handelen.

We putten daarbij uit het werk van oosterse en westerse filosofen en psychologen. Maar ook uit chaostheorie en netwerktheorie; hoe je kunt werken met spontane

processen in een gemeentelijke bureaucratie. Een bekend voorbeeld daarvan zijn natuurlijk de broedplaatsen, zoals Richard Florida die heeft beschreven. Hij laat overtuigend zien wat het statistisch verband is tussen chaos (broedplaatsen), innovatie en economische groei. Voor gemeenten is inmiddels duidelijk geworden dat plekken die zorgen voor innovatie en ontwikkeling belangrijk zijn. Bijvoorbeeld in de vorm van kunstenaarskolonies in kraakpanden, maar ook van netwerken die stoeien met belangrijke thema's en vraagstukken uit de maatschappij.'

*Je ontwikkelde een eigen leergang waarin je interessante gedachten en zienswijzen rond een aantal thema's bij elkaar brengt. Zo creëer je iets nieuws in een organisatie.*

'Wat ik doceer probeer ik zelf ook te doen en voor te leven. De leergang is ontstaan vanuit een proces van zelforganisatie en netwerken. En dat is wat de deelnemers in de leergang doen. In "werkateliers" leren we van, door en aan elkaars praktijken. Het leerproces in de werkateliers is hetzelfde leerproces als waaruit die ateliers zijn ontstaan. De een voedt of staat aan het begin van de ander. Dat brengt me overigens op een derde uitgangspunt waarmee de begeleidingskunde zich onderscheidt van haar collega's. In de begeleidingskunde wordt uitgegaan van een ander soort kennis die taciet is. In onze professie is veel kennis impliciet. Experts doen "gewoon" hun vak, maar kunnen niet uitleggen waarom zij er zo goed zijn. Je kunt zoiets niet meten. Ik heb bijvoorbeeld een heel goede huisarts, maar dat goede valt niet in competenties of indicatoren te vatten. Dat valt als het ware buiten de taal. Als je het in taal vat, krijg



je heel andere resultaten. Niet die goede huisarts. Ik houd me graag bezig met dit soort taciete leerprocessen.

De socioloog Etienne Wenger vroeg zich af hoe dit type leren gaat in organisaties. Hoe wordt een onhandige chirurg een bewaarde professional? Ofwel hoe ontwikkel je die moeilijk grijpbare taciete kennis bij professionals? Hoe word je zo'n huisarts? Wat is daarvoor nodig? Mijn eigen leergang - maar ook het onderdeel van de master begeleidingskunde in Rotterdam en Nijmegen - gaat over de ontwikkeling van dit soort kennis. Professioneel handelen kun je niet alleen uit boeken leren. Je leert niet zwemmen in een bibliotheek, zoals Paulo Freire eens zei. Als opleider moet je een ruimte creëren waar mensen kunnen experimenteren met kennis. Veel uitwisselen. Veel input. Veel verbinden maken. Trilling organiseren. "Boundaries" maken. En dan zie je op een gegeven moment dat er mensen zijn die het te pakken krijgen. Dat moedig je aan. Deze ontwikkeling van professionaliteit zie je over de gehele linie van het opleidingsveld terug, zoals in de geneeskunde die veel minder medisch-technisch is dan vroeger. Ik vind dat wij met de expliciete aandacht hiervoor in de master begeleidingskunde en bij "Verbindend veranderen" echt ver boven andere opleidingen uitsteken.'

*In de ontwikkelingen rondom kwaliteitszorg zie je in de samenleving juist een tegenovergestelde ontwikkeling. Denk maar aan de protocollen en criteria waarop studenten in een assessment getoetst worden.*

'Er is inderdaad een zekere ontwikkeling richting objectivering waar te nemen. Er gebeuren ook zeker goede dingen in het kader van bijvoorbeeld de HKZ- en ISO-

certificeringen of NVAO-accreditaties in het onderwijs, maar er zit wel een zeker risico aan. Juist zoiets als kwaliteit valt lastig te objectiveren. Op het moment dat je onder een begrip als kwaliteit vijf criteria of vijf competenties hangt die je alle vijf kunt aanvinken, verdwijnt er iets wat juist zo wezenlijk is aan kwaliteit. Wat is dat iets? Sommige mensen noemen het de ziel, de tiende eigenschap - aldus Musil - of de menselijke maat. Het maakt niet zoveel uit hoe je het noemt, als je je maar realiseert dat er door die objectivering en standaardisering een bepaalde bezieling verloren gaat die essentieel is voor mens en gemeenschap.'

*Een werkgever heeft dus wel vertrouwen nodig om begeleidingskundigen in de organisatie aan het werk te laten. Je weet immers niet wat er gebeurt als je die mensen samen laat leren ...*

'Zeker. En ik denk dat Vlaardingen, met deze gemeentesecretaris met zijn moderne visie op leerprocessen, veel geluk heeft. Hij heeft zelf in trainingen ervaren wat het is om een proces van diepgaande reflectie en verandering mee te maken. Wij hebben als mensen toch de neiging om ons te verschansen in een veilige plek en verandering als onveilig en angstig te beschouwen. Maar op den duur rem je je ontwikkeling als je op die veilige plek blijft en je onaanraakbaar opstelt. Op den duur gaat het stinken onder die zogenaamd veilige dekens. Je moet risico's durven nemen om je muren neer te halen en echt verbonden te kunnen blijven met anderen.

Die openheid is iets waar wij allen diep naar verlangen, om prettig te kunnen werken, leuk te kunnen spelen met kinderen of een fijne vrijpartij te hebben. En dat speelt, op grotere schaal, ook in organisaties. Het leven is veel onvoorspelbaarder

# KIJK NAAR JEZELF EN BEKEN JE TOT WAT ECHT WAARDEVOL IS

dan we ons zelf doen geloven. Ook in organisaties. Je hebt managers die managen alsof ze biljarten: als ik deze interventie doe, verandert de cultuur zo en kunnen we vervolgens langs deze weg onze strategie realiseren. Dat is een fictie over oorzaak en gevolg, over causaliteit die in het echte leven niet opgaat. Een andere vorm van causaliteit is non-lineaire beïnvloeding of spontaniteit: zelforganiserende processen. Een soort flipperkastmodel: je trekt aan de veer, de bal komt in de kast en schiet alle kanten op en er is geen wiskundige die kan berekenen waar de bal terecht zal komen. En dat geldt ook voor andere complexe processen, zoals weersvoorspelling, opvoeding of het onderhouden van een liefdevolle relatie.

De wetenschap kan dit soort complexe processen steeds beter bevatten, met de complexiteitstheorie. Maar dat kun je zelf ook. Door goed te kijken naar wat er met je kind gebeurt, kun je wel degelijk opvoeden. Je kunt niet bepalen wat er gebeurt met die ander, maar dat betekent niet dat je niets kunt doen. Erbij blijven, aandacht en ruimte geven, in dialoog gaan. Opdrachtgevers die je deze ruimte geven, kunnen en weten dit heel goed.'

*In organisaties zoals hogescholen ontbreekt het nogal eens aan kwaliteit, door vervreemding. Mensen missen het contact met anderen en met zichzelf. Vervolgens wordt er harder geduwd, gemeten en geprotocoliseerd, maar neemt die vervreemding toe. De LVSC wil ook graag een standaard of norm ontwikkelen om aan werkgevers duidelijk te maken wat van coaches en dergelijke verwacht mag worden.*

'In de vorige eeuw is die ontwikkeling naar standaardisatie en protocollering ingezet, maar we zitten nu mijns inziens in een neergaande beweging. Ik denk dat veel organisaties inmiddels beginnen te beseffen dat er een einde is aan de effectiviteit van verdere protocollering en standaardisatie. Degenen die dat oppakken zijn vaak begeleidingskundigen, maar ook mensen als Kunneman of Weggeman die vinden dat je professionals vooral veel ruimte moet geven. Maar je moet ook leren omgaan met die vrije ruimte. Vrijheid gaat samen met verantwoordelijkheid. Dat weten we al eeuwen. Maar hoe je verantwoordelijkheid creëert in een gemeenschap of organisatie, dat is een tweede vraag.'



*De normativiteit komt terug, maar nu in gelijkwaardige relaties. Voorheen ging het meer om hiërarchische relaties.*

‘Een kritisch emancipatoire perspectief hanteren, klinkt misschien als het omarmen van de werkvloer en schoppen in de richting van het management. Maar voor mij betekent het juist: naar jezelf durven kijken, uit je hok durven komen, durven te leven en je te bekennen tot wat je echt waardevol vindt. Dat geldt zowel voor de manager als de medewerker. Zo vroeg ik onlangs aan een medewerker die zich steeds als slachtoffer van de organisatie gedroeg, of ze haar repertoire ook kon uitbreiden. Kun je zien dat je met je onmacht een machtsspel speelt? Durf je naar jezelf te kijken? Is het mogelijk je relationele repertoire uit te breiden?’

In een complexe organisatiesituatie heeft ieder zijn rol en gaat het erom elkaar te vinden en je te verbinden. Managers onderling, naar beneden en naar boven. Dat verbinden kan ook schurend zijn en is dus niet hetzelfde als samen doezelen op een roze wolk. Hoewel dat natuurlijk ook heerlijk kan zijn!’

*Hoe houd je jezelf gevoed en geïnspireerd voor je werkzaamheden?*

‘Een van de belangrijkste dingen die ik mijn studenten leer is: leren doe je niet alleen. Ik vind het belangrijk dat ik me als begeleider echt verbindt met de mensen met wie ik werk. Ik zie hen als medeonderzoekers met wie ik samen een probleem of vraag ga aanpakken. Studenten in de master begeleidingskunde komen tijdens hun praktijkonderzoek nogal eens alleen te staan. Maar ook trainers dragen in begeleidingsprocessen vaak een zware last, bijvoorbeeld als een groep zich pas-

sief, sceptisch of negatief uit ten opzichte van de begeleider.

Een begeleidingskundige moet zich kunnen verbinden met zichzelf, maar ook met de groep waarmee hij werkt, door negatieve overdracht bespreekbaar te maken. Verder moet je deel uitmaken van een supportnetwerk; dat houdt je scherp. Blijven onderzoeken, lezen en studeren is ook belangrijk. Het is belangrijk dat je jezelf goed kent. Tijdens je werk zit je altijd in overdrachtssituaties, fungeer je als projectiescherm voor de ongenoegens en fantasieën van een ander. Psychohygiëne en zelfonderzoek zijn dus essentieel. Zelf volg ik daartoe een boeddhistisch pad, dat is voor mij inspirerend en verdiepend, en lees ik veel. En bespreek veel met mijn levenspartner.’

*Wat zijn voor jou belangrijke bronnen?*

‘Ik ben oorspronkelijk psycholoog en ik heb ook veel gedaan met psychologie en me veel vormen van psychotherapie toegeëigend. Maar ik vind maar weinig nieuwe therapiestromingen verdiepend. Ik ben ergens opgehouden bij de existentiële therapie van Yalom, psychodynamische therapie en de gestalt. Daar zat voor mij wel veel diepte in. Maar de huidige stromingen, zoals cognitieve therapie en oplossingsgerichte therapie, vind ik te plat geworden. Hetzelfde geldt voor de uitvoerende psychotherapie in de eerste en tweede lijn. Evidence-based handelen inspireert mij totaal niet.

Momenteel vind ik verdieping in spiritualiteit, filosofie en boeddhisme. Ik las onlangs een heel mooi boek van Oger over Derrida. Derrida ervaar ik als een duistere schrijver die me tegelijk erg aan het hart gaat. Ik las ook een boeiend en knap geschreven boek van Keij over Nietzsche.



Dat geeft me inspiratie en ideeën om zelf verder mee te gaan.’

*Welke rol kan ons tijdschrift spelen voor de begeleidingskunde?*

‘Ik denk dat het tijdschrift voorziet in een leemte in de markt. *Happinez* schampt aan spiritualiteit, maar is wel erg gericht op consumptisme. Het *Tijdschrift voor Filosofie* is boeiend, maar zo abstract dat de inhoud weinig mensen bereikt. Ik vind lang niet alle filosofie bruikbaar, maar een vertaling naar bruikbare en praktische invalshoeken is voor begeleidingskundigen erg interessant. Het nieuwe tijdschrift kan fungeren als een ontmoetingsplaats tussen diverse invalshoeken. Zo kan er iets heel moois gebeuren tussen filosofen, sociologen, coaches en andere verwante beroepsgroepen.’

*Hbo-masters worden tegenwoordig gestimuleerd om ‘tacit knowledge’ die in de praktijk aanwezig is, via praktijkwetenschappelijk onderzoek boven water te halen en te methodiseren.*

‘Daar ben ik een groot voorstander van! In het voorwoord van mijn proefschrift staat: ik ben geen wetenschapper. Omdat ik liever kijk naar de gehele mens of de gehele organisatie. Al tijdens mijn studie vond ik de sociale wetenschap te beperkt. Op een congres van organisatiepsychologen sprak ik eens iemand die onderzoek had gedaan naar wat managers vonden van een bepaald onderwerp. Daaruit kwamen, met allerlei statistische bewerkingen, vijf conclusies naar voren. Toen ik haar vroeg of ze die had voorgelegd aan de desbetreffende managers, vertelde ze - met enig schaamrood op de kaken - dat zij haar onderzoeksgegevens niet teruglegde bij de mensen om wie het ging en met hen geen gesprek aanging over de

conclusies en wat ze daarmee zouden kunnen doen.

Dit vind ik bij uitstek de makke van positivistische wetenschap. Die is erg ingenomen met de eigen bewijsvoering, maar vraagt zich niet af of die uitkomsten bruikbaar zijn en praktische handlingskennis opleveren. Vaak zijn de conclusies ook te plat voor woorden. Zo drijft de wetenschap verder en verder van de maatschappij vandaan. Ger Groot noemt dat: de universiteit op zijn slechtst. Het woord academisch heeft in het gewone taalgebruik ook al lang niet meer de betekenis van onafhankelijk of een vrijplaats van denkers, maar meer van haarkloverij en onbruikbaar voor de praktijk. Sociale wetenschap heeft dringend behoefte aan een wending.’

*Of hulpverleners die in cursussen leren in intervisie hun intuïtie uit te schakelen, om zo volgens het protocol te kunnen werken ... volgens de stand van de wetenschap.*

‘Kunneman noemt dit leerproces het broodroostermodel, waarbij we mensen aan een of ander modelletje blootstellen om ze daarmee “bruin te bakken”. In vind dat zorgwekkend. Mijn zoon is nu negentien en ik vraag me af wat er gebeurt als hij gaat leven en werken in dit denkmodel. Ik heb een tijdje geleden onderzoek gedaan naar secundaire traumatisering bij organisaties. Daarin zie je hoe organisaties met een complexe maatschappelijke opdracht in de jeugdzorg, detentie of ouderzorg, de traumatisering in hun genen hebben. Met een trauma heb je pas echt een probleem als je het niet kunt verwerken. Als iemand overlijdt en je kunt verdriet voelen, dan is er verdriet. Op moment dat je het verdriet niet aankunt, heb je écht een probleem.





Veel mensen in maatschappelijke organisaties zijn op deze manier secundair getraumatiseerd geraakt.

Dat heeft alles te maken met stelregels als je moet je niet identificeren met de patiënt, je moet tachtig procent efficiënt 'face to face'-cliëntencontact hebben, of als je als politieagent een overval hebt meegemaakt is dit ons protocol. Het heeft ook te maken met zorgpraktijken waarin allerlei zogenaamde inefficiënte voorzieningen zijn weggefilterd. Ik ben docent bij een master social work, waar professionals komen om zich verder te scholen. Deze studenten moeten verplicht statistiek volgen. Maar waarom? Ze komen om een betere professional te worden, niet om zo'n soort onderzoeker te worden. Dit is een voorbeeld van de buitenaf-positie aanleren.

Je ziet het ook in de politiek. Die kijkt naar de onderwijspraktijk en vindt - terecht - dat er dingen niet goed gaan en wil interveniëren, maar men is zich niet of nauwelijks bewust vanuit welk paradigma wordt geïntervenieerd. Twintig jaar onderwijsbeleid laat zien dat de politiek - of, beter gezegd: dit type analyses - eerder bijdraagt aan de problemen, dan oplossingen biedt. Maar er begint nu toch wat te veranderen. Dat er toezicht moet zijn, staat buiten kijf. De onderwijsinspectie heeft door schade en schande geleerd dat een "auditoverval" op een opleiding of school geen enkele zin heeft. De zorg is de protocollering van verzekeraars meer dan moe. Ik heb zelf veel met milieuhandhavers gewerkt, om met hen te zoeken naar echt effectieve vormen van handhaving. Meer en meer wordt er gezocht naar begeleidingskundige modellen om complexe materie anders te benaderen. Maar sommige directies en besturen vinden dat heel moeilijk; zij weten niet hoe

je op een andere manier kunt denken en werken. Bij veel ziekenhuizen en ROC's, bijvoorbeeld.'

*Hoe zie je je eigen rol in de begeleidingskunde?*

'Wat ik probeer te doen is een bijdrage leveren aan de manier van denken over onderwijs op hbo-niveau. Ik werk voor Pro Education te Amsterdam en daar proberen we een innovatieve invulling te geven aan de master ICT. Die opleiding loopt nu tweeëneenhalf jaar en biedt een begeleidingskundige kijk op ICT-vraagstukken. Aanvankelijk had ik aardig wat vooroordelen over ICT'ers. Ik dacht dat ze allemaal puistjes hadden en hun overhemd niet adequaat konden dichtknopen, maar dat bleek helemaal niet terecht. ICT'ers zijn in de kern van de zaak bezig met kennisverspreiding. Maar wat is kennis? Dat werd meteen een heel mooie discussie, waarin ik het voor de meesten nieuwe begrip "tacit knowledge" inbracht. Sommige kennis kun je niet verwoorden. Dus kun je er niet naar vragen. Zo werd hun duidelijk waarom die eeuwige kloof tussen vraag en aanbod maar bleef bestaan. Dus zij moesten hun manier van samenwerken heel anders invullen. Bij de gebruikers in de leer; processen van binnenuit leren kennen.

Er zijn heel veel kansen om dingen te doen en je eigen wereld te creëren, en ik met mijn praktijk en jullie met dit tijdschrift leveren daar een bescheiden bijdrage aan. Mijn adagium is dat kleine veranderingen grote gevolgen kunnen hebben. Ik kan het beste doen waar ik zelf in geloof en wat ik het meest authentiek vind.

Mead zegt het zo: je maakt een gebaar, maar communicatie ontstaat pas als de ander het ontvangt. En in de tussenruimte ontstaat de betekenis. Niet in de hande-

ling van de een of die van de ander. Dat is ook diversiteitsdenken: werken met verschil. Mensen geven zelf betekenis aan jouw verhaal en maken er hun eigen verhaal van. Er ontstaat voortdurend verschil. De werkelijkheid is steeds opnieuw in wording. En dit is echt een paradigma-switch voor managers en docenten op opleidingen, want dit heeft verregaande consequenties voor de praktijk. Dan ga je als docent niet meer op een kansel staan en roepen dat het zo is.

Maar zodra je denkt: mijn manier van denken is er een van vele, dan kan dat zowel leiden tot angst als een ervaring van pure vrijheid. Die fundamentele onzekerheid en vrijheid kunnen we niet of nauwelijks verdragen. We hebben dus instituties en regels nodig om het leven leefbaar te maken, en tegelijkertijd belemmeren die instituties ons in onze vrijheid. Zo zitten we gevangen in een paradox. Er is een mooi boek van Tillich dat die existentiële onzekerheid in de fasen van de geschiedenis plaatst. Toen we nog te maken hadden met hollenberen en sabeltandjagers was het angst; later verschoof dat naar schuld- en schaamtegevoelens. In de eerst helft van ons leven bouwen we onze persoon op, en in de tweede helft proberen we onze persona, ons masker

en al die zogenaamde bescherming weer af te bouwen. De oude Grieken schreven er al over. Ons lichaam heeft constant stimulansen nodig, om het niets en de leegte te verdragen. Het er-is van Levinas is leeg en angstaanjagend. Zonder stimulansen is het “cold turkey” ... Hiertussen moet je leren kiezen.’

Vol met gedachten verlaten we het gemeentehuis van Vlaardingen. Het gemak waarmee Rombout verbindingen legt tussen zijn verschillende werkzaamheden is imponerend. Zijn organisatieontwikkelingstraject in Vlaardingen, zijn bijdragen aan de masteropleidingen, zijn visie op de begeleidingskunde en de ontwikkelingen in de huidige politiek, en ook zijn privéleven met zelfstandig wordende kinderen - het past allemaal in een levend en geleefd verhaal. Hier spreekt een begenadigd verteller, een gepassioneerd mens. We realiseren ons hoezeer zijn kennis en inspirerende manier van spreken ons uitnodigt tot het verwoorden van onze missie voor het tijdschrift, tot het plaatsnemen in de ‘plek der moeite’ van de begeleidingskunde, misschien zelfs tot exposure. Voor de inwendige mens happen we nog een harinkje en begeven ons weer naar huis. Wordt vervolgd, wat ons betreft! ▲

### LITERATUUR

- Nieuwenhof, R. van den (2002). *Coaching in professionele organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.
- Nieuwenhof, R. van den (2005). *De taal van verandering, veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum Management.
- Nieuwenhof, R. van den (in druk). *Language of change, generative dialoog*.
- Nieuwenhof, R. van den (in druk). *Leren spreken, leren spelen*.
- Nieuwenhof, R. van den & Leus, E. (2011). *Bouwen aan presente zorgpraktijken. Denkbeeld*.
- Nieuwenhof, R. van den & Weerd, S. de (2008). *Didactiek van de liefde*. In: J. Hovelynck e.a. (red.), *Relationeel organiseren. Samen*
- *leren en werken in en tussen organisaties* pp. (75-105). Leuven: Lannoo/Campus.
- Nieuwenhof, R. van den & Weerd, S. de (2008). *Een verborgen droom, essenties van goed leiderschap*. In R. Masselink, R. van den Nieuwenhof, e.a. (red.), *Waarderend organiseren* (pp. 252-264). Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.