

The background is an abstract composition featuring a mix of earthy tones (browns, greys, and muted blues) with numerous dark, irregular splatters and spots. Faint, thin, brownish lines resembling roots or branches are scattered across the surface. The overall texture is grainy and layered, giving it a sense of depth and complexity.

Durf jij de leider te zijn die de samenleving nodig heeft

Een handreiking voor onderwijs in verbindend leiderschap



Colofon

Gemaakt door
Angela Prudon
Janneke Peelen
Meike Heessels
Marion van Hattum
Maaïke Hermsen
Mihriban van Ee
Patricia Akkermans
Marion Heijnen

Gefinancierd door
NRO Nationaal Regieorgaan
Onderwijsonderzoek

Vormgeving en beelden
www.sannekeduijf.com

Contact
angela.prudon@han.nl



Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Introductie	10
Context	12
NIVEAU 1	De verbinding met jezelf 18
Ingrediënt 1	Verbinden met jezelf: onderzoek je eigen perspectief 20
NIVEAU 2	De verbinding met de zorgvrager, sociale systeem en betrokken professionals 24
Ingrediënt 2	Waarderen van de ander: stel je oordeel uit en bij 26
Ingrediënt 3	Het realiseren van een gemeenschappelijk actieperspectief 30
Ingrediënt 4	Verbindende gespreksvoering: dat wat je daadwerkelijk doet 34
NIVEAU 3	De verbinding met de (omringende) organisaties en de samenleving 38
Ingrediënt 5	Ontdek samen (opnieuw) de bedoeling 40
Ingrediënt 6	Verandervraagstukken zien als transities: verbinden van verleden, heden en toekomst 44
BEWEGEN TUSSEN DE NIVEAUS VAN VERBINDING	48
Ingrediënt 7	Leren van elkaar: door gezamenlijke reflectie op het ambacht van verbinding 50
Literatuurlijst	54

Voorwoord



Zou ik nu willen dansen in nuance

Met ruimte, rust en aandacht in gesprek gaan

Risico's nemen en op ons bek gaan

Zonder dat we bang hoeven te zijn dat we voor gek staan

Ik zou willen spelen alsof we twaalf zijn

Samen verdwalen in onze eigen verhalen

Elkaar leren kennen achter de vooroordelen

En onze complexiteit naar een liefdevolle simpelheid vertalen

Alain Clark
Musicus



Verbindend leiderschap begint bij inspirerend onderwijs. Met deze handreiking, waarin zeven ingrediënten zijn uitgewerkt, helpen we je op weg. Dit document is mogelijk gemaakt door het Comeniusprogramma van NRO, dat bijdraagt aan de vernieuwing en verbetering van het onderwijs in Nederland. Met een tweejarige Comenius Senior Fellow-beurs is een impuls gegeven aan een verbetering van de leerlijn professioneel leiderschap in de Master Social Work van de HAN University of Applied Sciences.

Hoe je een lerende cultuur kunt creëren waarin verbindend leiderschap centraal staat

Sociaal werkers vervullen een sleutelrol in het realiseren van sociale verandering, sociale cohesie en de empowerment en bevrijding van mensen. Van Masters Social Work mag daarnaast verwacht worden dat zij een leidende rol kunnen nemen in de verandering van hun eigen werkwijze. In onderwijsbeoordelingen gaven studenten aan dat zij zich onvoldoende voorbereid voelden om deze leidende rol te pakken. Ze misten concrete handvatten om op verschillende niveaus draagvlak te creëren, om om te gaan met weerstand en om samenwerking te bevorderen. In de afgelopen twee jaar is daarom samen met studenten, docenten, onderzoekers en professionals binnen het sociale domein onderzocht, verwoord en uitgetoetst hoe je een

lerende cultuur kunt creëren waarin verbindend leiderschap centraal staat. Zoals musicus Alain Clark het omschrijft: *we zijn op ons bek gegaan, we durfden te spelen en te verdwalen om de complexiteit van verbindend leiderschap te ontrafelen*. De geleerde lessen hebben we samengevat in zeven ingrediënten voor verbindend leiderschap.

We willen graag alle studenten en collega's bij de Master Social Work bedanken voor de fijne samenwerking. Zonder hun medewerking hadden wij deze innovatie nooit kunnen voltooien, veel dank daarvoor.

We hopen dat dit deze handreiking jou inspireert en we nodigen je uit om met ons in gesprek te gaan over de ingrediënten en zo samen te werken aan kwalitatief goed onderwijs over verbindend leiderschap in het sociaalpedagogische domein.

Angela Prudon, Janneke Peelen, Meike Heessels, Marion van Hattum, Maaïke Hermesen, Mihriban van Ee, Patricia Akkermans en Marion Heijnen.

Introductie

In tijden van ingrijpende maatschappelijke veranderingen is verbindend leiderschap van essentieel belang. Het brede sociaalpedagogische domein krijgt te maken met nieuwe uitdagingen. Complexe (zorg)vragen, personeelstekorten en financiële beperkingen vragen om herdefiniëring van het beroep en samenwerking. In sociaal en politiek roerige tijden met toenemende kansenongelijkheid, een democratie die onder druk staat en een afnemend vertrouwen in de overheid is een mensgerichte rechtvaardige benadering extra van belang. Deze veranderingen benadrukken de noodzaak van een vorm van leiderschap die bruggen slaat en verbinding zoekt. Leiderschap dat begint bij onszelf.

Hoe word je die verbindend leider?

Eva Rovers (2022) pleit in haar werk voor een grotere rol voor burgers in het oplossen van maatschappelijke problemen. Ook Merlijn Twaalfhoven (2020) benadrukt het belang van een positieve verandering waar we zelf verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Zijn werk toont hoe een 'kunstenaarsmindset' – een open, creatieve en onderzoekende houding – hierbij kan helpen. Door actief waar te nemen, empathie te tonen en creatief te denken, kunnen we samen oplossingen vinden voor de complexe vraagstukken van deze tijd.

Sociaalpedagogische professionals vormen een cruciale schakel in het maatschappelijke veld. Door het werk in community development, groepswerk en individuele hulpverlening signaleren zij structurele patronen die ongelijkheid in stand houden en participatie belemmeren. Deze positie stelt hen in staat signalen niet alleen op te merken maar ook te agenderen. In lijn met Rovers (2022) en Twaalfhoven (2020) vraagt de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken om professionals die perspectieven samenbrengen en gemeenschappelijkheid creëren. Door hen op te leiden als verbindende leiders kunnen ze een sleutelrol spelen in het versterken van sociale cohesie en het verkleinen van de kloof tussen beleid en de leefwereld van burgers. Dit vergroot de effectiviteit van maatschappelijke interventies en het draagt bij aan een rechtvaardigere samenleving.

Er is een belangrijke rol weggelegd voor sociaalpedagogische professionals. Maar hoe word je die verbindend leider? Daar ligt een belangrijke taak voor het beroepsonderwijs, zowel het initiële als post-initiële onderwijs.

Bij het realiseren van sociale verandering zijn altijd meerdere partijen betrokken, met eigen belangen en een eigen perspectief op de kwestie. Een verbindend leider is in staat om de perspectieven van alle betrokkenen te herkennen, erkennen en verbinden (Cardol e.a., 2021; Heessels e.a., 2024). Het werken in de dynamiek van meervoudige relaties is een ambacht. Verbindend leiderschap gaat over drie niveaus van verbinding. Het gaat zowel om het realiseren van verbinding op deze drie niveaus, als tussen de drie niveaus onderling.

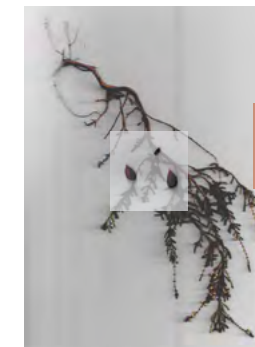
De 7 ingrediënten in deze handreiking laten zien wat er nodig is om tot deze verbindingen te komen en hoe de ontwikkeling van verbindend leiderschap gestimuleerd kan worden.

De drie niveaus van verbinding

1. De verbinding met jezelf



2. De verbinding met de zorgvrager, sociale systeem en betrokken professionals



3. De verbinding met de (omringende) organisaties en de samenleving



Context



Dit boekje is voortgekomen uit een tweejarige onderwijsvernieuwing bij de Master Social Work van de HAN University of Applied sciences. Deze opleiding streeft ernaar sociale professionals op te leiden met een sterke professionele identiteit, die op een wetenschappelijk verantwoorde manier aan praktijkverbetering werken in een (inter)professionele context. Ze dragen hiermee bij aan het vergroten van de kennisbasis en professionalisering van het sociaal werk met een impact op de samenleving.

Een sterke professionele identiteit wil zeggen dat de sociaal werker zich vanuit een normatieve basis weet te profileren als professional en leiding kan geven aan praktijkverbetering in het sociaal werk. Deze professionele identiteit omvat ook het vermogen om meervoudige perspectieven in te nemen bij vraagstukken en daarbij de samenwerking te zoeken met burgers (waaronder ook vrijwilligers en mantelzorgers) en professionals uit andere domeinen (Opleidingsstatuut Masteropleiding Social Work deeltijd 2024-2025 Academie Mens en Maatschappij Studietoelichting 2024-2025).

De Master Social Work gaat uit van 'learning by doing': tijdens de studie wordt gewerkt aan een eigen tweejarige praktijkontwikkeling rondom een gezamenlijk gedefinieerde sociale kwestie. Het doel is dat de student via dit project alle fasen van 'Social Practice Development' (SPD) leert te doorlopen zodat kennis en ervaring ontstaan die na afronding van de master ingezet kan worden bij toekomstige praktijkvragen. Belangrijk is dat praktijkontwikkeling geen individuele inspanning is, maar een gezamenlijk proces dat wordt uitgevoerd door teams van professionals in samenwerking met andere betrokkenen. Deze teams worden ondersteund en begeleid door de masters Social Work, die een cruciale rol spelen in het sturen van dit ontwikkeltraject. Samenwerking in praktijkontwikkeling vereist voortdurende afstemming en interventie. Het draait om het herformuleren van vraagstukken als gedeelde uitdagingen en het ontwikkelen van breed gedragen oplossingen.

Samenwerking in praktijkontwikkeling vereist voortdurende afstemming en interventie

Aan de slag met de ingrediënten

De ingrediënten zijn bedoeld ter inspiratie. Het overzicht is niet uitputtend en toont hoe in de Master Social Work samen met studenten gewerkt is aan de ontwikkeling van verbindend leiderschap. De ingrediënten kunnen op een eigen manier worden ingezet en aangevuld met domein -en/of opleidings-specifieke concepten en oefeningen. De beschrijving van ieder ingrediënt bestaat uit 4 onderdelen: *wat, doel, hoe* en *bronnen*. De ingrediënten zijn ingedeeld naar niveau van verbinding.

Wat

Toelichting van het ingrediënt.

Doel

Wat kun je bereiken met dit specifieke ingrediënt?

Hoe

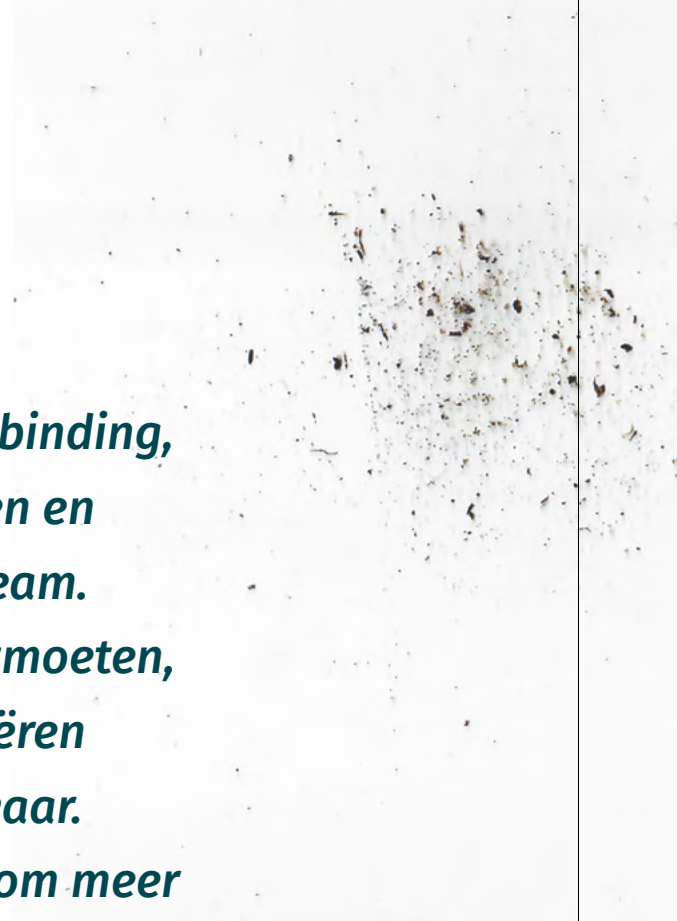
Voorbeelden van manieren waarop gewerkt kan worden aan de ontwikkeling en inzet van dit ingrediënt; methoden, methodieken en/of spellen die waardevol zijn om te gebruiken.

Bronnen

Overzicht van bronnen die ten grondslag aan de uitwerking van het ingrediënt.



***“Dit onderwijs gaat over verbinding,
verbinding met studenten en
verbinding binnen het team.
Het gaat om de ander te ontmoeten,
samen te werken, te creëren
en af te stemmen op elkaar.
Ook wij, als docenten, leren om meer
systematisch te reflecteren op
wat dat van ons vraagt
als mens en professional.
Practice what you preach!***



Niveau 1

De verbinding
met jezelf



“Het (her)ontdekken van je eigen perspectief is nodig om je te ontwikkelen als leider in verbinding. Je eerste reactie is misschien ‘dat hebben we al zo vaak onderzocht dus dat hoeft niet meer’. Toch is gebleken dat bewustwording over vragen als ‘waarom maak ik me zo druk over discriminatie?’ een bijdrage leveren aan de eigen ontwikkeling als verbindend leider.”

Ingrediënt 1

Verbinden met jezelf: onderzoek je eigen perspectief

Wat

In interacties met anderen en de wereld om je heen wordt je perceptie voortdurend beïnvloed door je eigen perspectief. Je normen, waarden, ervaringen en gewoonten fungeren als filters die bepalen wat je opmerkt en hoe je informatie interpreteert. Deze interne filters leiden tot vervormingen in je waarneming, waardoor je selectief bepaalde aspecten van een situatie ziet en andere negeert. Door kritisch naar je eigen referentiekader te kijken kun je beter begrijpen waarom je dingen op een bepaalde manier interpreteert. Dit kan bijdragen aan meer zelfinzicht, het herkennen van vooroordelen en een effectievere, empathische communicatie met anderen. Ook kan het helpen om je open te stellen voor andere perspectieven en minder snel in automatische denkpatronen te vervallen. Het bevragen van het eigen perspectief is geen eenmalig proces van zelfonderzoek maar een voortdurend bewustwordingsproces van je eigen aandeel in sociale interacties.

In de leerlijn Verbindend Leiderschap van de Master Social Work onderzoeken studenten hoe de keuze voor het verandervraagstuk is verbonden met hun persoonlijke levensverhaal. Ze gebruiken hiervoor onder andere een genogram waarbij ze de vraag stellen ‘welke ervaringen hebben de mensen in mijn familiesysteem met de kwestie die ik onderzoek?’. Bijna alle studenten komen tot de ontdekking dat hun gekozen vraagstuk een verbinding heeft met hun eigen levensverhaal. Studenten realiseren zich dat ze onbewust keuzes maken en handelen volgens diepgewortelde ervaringen en overtuigingen. Studenten ervaren dat ze door deze inzichten meer open staan voor (tegen) perspectieven van collega's. In sommige gevallen leidt dit tot aanpassingen van de vraagstelling of de aanpak.

Doel

Het onderzoeken van het eigen referentiekader in relatie tot het sociale verandervraagstuk.

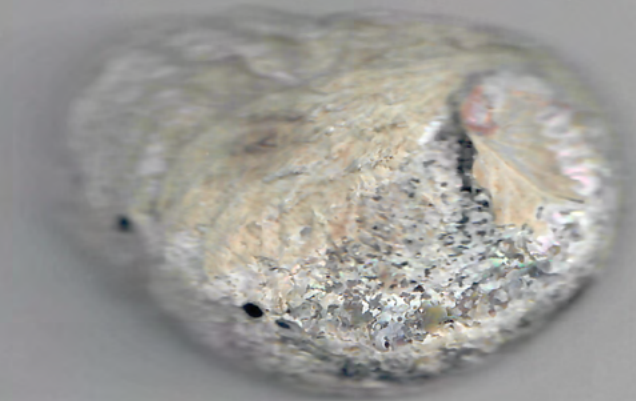
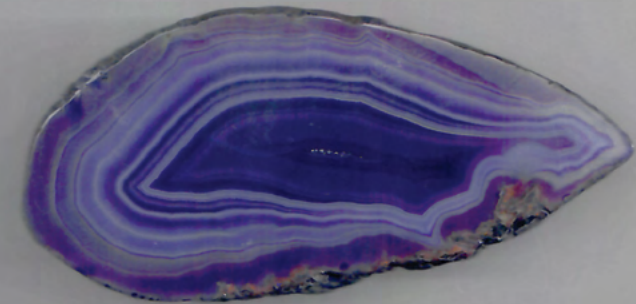
Hoe

- **Training ‘Meervoudig verbindend handelen’:** In de Master Social Work is ervoor gekozen om de studenten een driedaagse training te geven gebaseerd op de methode ‘Beschermpjes’ (www.beschermpjes.nl). Deze methode creëert ruimte voor kritisch zelfonderzoek vanuit een systemische invalshoek: belangrijke instrumenten tijdens deze training zijn een genogram en levenslijn.

- **Verbeeldingskracht:** Bewustwording van het eigen referentiekader vraagt bewustwording van het onbewuste. In de Master Social Work bestaat één van de leeropdrachten uit een verbeelding van de eigen betrokkenheid bij het sociale vraagstuk. We dagen studenten uit om niet alleen in woord maar ook in beeld hun persoonlijke draagvlak voor het verandervraagstuk te tonen. Verbeelding – via muziek, beeldende kunst of andere creatieve expressies – kan helpen een diepere laag van bewustwording te ontsluiten. Waar taal ons denken structureert en begrenst, biedt verbeelding de ruimte om het onbewuste te verkennen zonder direct te rationaliseren of analyseren. Door te werken met verbeelding in plaats van alleen taal, kunnen mensen nieuwe perspectieven ontwikkelen, onbewuste patronen herkennen en betekenisvolle inzichten krijgen in zichzelf en hun omgeving. Creatieve processen helpen zo om datgene wat verborgen ligt – gevoelens, verlangens, overtuigingen – op een intuïtieve en speelse manier naar de oppervlakte te brengen. Dit maakt verbeelding een krachtig instrument voor zelfreflectie en transformatie.

Bronnen

- Beekers, P., Kroes, R. & Van Rosmalen, J. (2017). *Creativiteit als uitdaging in sociaal werk. De waarde van anders*. Coutinho.
- Byttebier, I. (2002). *Creativiteit. Hoe? Zo!*. Lannoo.
- Helberg, G., & Zwaan, I. (2021). *Als ik luister: Persoonlijke reflecties over de complexiteit en diversiteit van ons bestaan*. Nijgh & Van Ditmar.
- Ottenheim-Vliegen, A., Van Hattum, M., Swaab, H. & Staal, W. (2023). Perspective-taking by teachers in coping with classroom behavior: A scoping review. *Social Sciences & Humanities Open*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100439>
- Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Van Gorcum.
- Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2024). *Begeleiden van transitie in teams en organisaties*. Van Gorcum.
- Twaalfhoven, M. (2020). *Het is aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden*. Atlas Contact.





Niveau 2

De verbinding met
de zorgvrager,
sociale systeem en
betrokken professionals

“Voorheen irriteerde ik me aan naasten die hun verslaafde familielid niet meer kwamen bezoeken. Door de situatie vanuit het perspectief te zien van de familie ben ik in staat wél beter aan te sluiten bij de anderen. Hierdoor is het gelukt om de naasten meer betrokken te krijgen bij de zorg voor hun familielid.”

Ingrediënt 2

Waarderen van de ander: stel je oordeel uit en bij

Wat

In het realiseren van verbinding is empathie cruciaal. Voor een leider in verbinding betekent dit het expliciet maken van verschillende perspectieven en het vermogen om te kunnen wisselen van perspectief. Door het verplaatsen in de ander en te kunnen wisselen van perspectief leer je als het ware je eigen vooroordelen te parkeren, naast je neer te leggen en begrip te kweken voor het perspectief van de ander. Op deze manier creëer je wederzijds begrip en respect voor de ander. Dit kan helpen om vanuit een niet-oordelende houding naar situaties te kijken. Als het gaat over verbinding maken met de ander is het relevant om onderscheid te maken tussen sympathie en empathie. Beiden creëren verbinding, maar op verschillende manieren. Sympathie betekent meevoelen en erkenning geven aan iemands verhaal, vaak vanuit een gedeeld gevoel. Empathie gaat verder: het draait om invoelen, de ander willen begrijpen en nieuwsgierig zijn naar diens perspectief. Dit biedt ruimte aan het (h)erkennen van meervoudige perspectieven.

In de leerlijn Verbindend Leiderschap hebben we gemerkt dat studenten meer begrip krijgen voor andere perspectieven door ‘in de huid te kruipen’ van de ander. Studenten geven aan dat rollenspellen hier een goed middel voor zijn. Kwesties in het sociaal werk kennen vaak meerdere betrokken partijen met ieder een eigen perspectief, dit vraagt van studenten om te kunnen empathiseren vanuit een meervoudig perspectief. Studenten geven aan dat ze na het voltooien van de opleiding bewuster kunnen wisselen van perspectief en meer begrip hebben voor een ander perspectief. Terwijl men eerder de ander vanuit emoties wilde overtuigen, zoeken ze nu naar gemeenschappelijkheid vanuit verbinding en vanuit luisteren.

Doel

Het (h)erkennen van het perspectief van de ander.

Hoe

- **Neem de tijd voor kennismaking.** Wij gebruiken hiervoor het spel Kletsborden. Kletsborden is een spel waarmee je contact kunt maken, op jouw manier. Je stelt elkaar gewone en ongewone vragen. Je deelt verhalen. En er ontstaan verrassende ontdekkingen en verbindingen als je je in elkaar verdiept (<https://kletsborden.nl>).

- **Oog krijgen voor meervoudige identiteiten:** kruispuntdenken of intersectionaliteit is een helpend denkkader om studenten meervoudige perspectieven te laten onderzoeken. Kruispuntdenken laat zien dat ieder mens gekenmerkt wordt door meerdere identiteiten en daarmee verbonden verhalen en ervaringen. In de Master Social Work leren we studenten om met behulp van een identiteitscirkel met collega's en zorgvragers in gesprek te gaan over hun betrokkenheid bij de sociale kwestie. Een identiteitscirkel brengt de verschillende aspecten van iemands identiteit – zoals leeftijd, gender, etniciteit, sociale klasse, gezinspositie – visueel in kaart, en nodigt uit tot het delen van ervaringen die gevormd zijn door deze identiteitsaspecten. De diversiteitskaarten van Marten Bos met bijbehorend instructie- en oefeningenboek, zijn een waardevol hulpmiddel (een set met diversiteitskaarten is te lenen via de studiecetra van de HAN, anders via <https://bureauvie.nl/>).
- **Denkhoeden van De Bono:** Om het innemen van andermans perspectief te ervaren en te oefenen kan gebruik worden gemaakt van het parallel denken. Dit is een tool voor probleemoplossing en staat ook wel bekend als lateraal denken, of Six Thinking Hats. Het omvat het bekijken van een probleem vanuit meerdere perspectieven om tot creatieve oplossingen te komen. De zes denkhoeden zijn metaforen voor bepaalde manieren van denken. Doordat studenten in de les verschillende denkhoeden opzetten en een casus uit de eigen beroepspraktijk naspelen worden ze gedwongen om een voorgelegd probleem anders te benaderen. Hierdoor wordt eenzijdig denken uitgesloten met als gevolg dat er nieuwe inzichten ontstaan.
- **Gezamenlijke morele reflectie:** voor een dialoog over goede zorg en begeleiding is het belangrijk dat de overtuigingen, waarden en normen van alle partijen gehoord worden. Het project 'In goeden doen' heeft 5 wegen voor gezamenlijke morele reflectie ontwikkeld met bijbehorende oefeningen en opdrachten. De oefeningen en opdrachten nodigen uit op om op een creatieve en zintuiglijke manier samen de verschillende perspectieven op een kwestie te onderzoeken (<https://www.han.nl/projecten/2021/in-goeden-doen/resultaten/Waaier-Samen-doen-we-het-anders.pdf>).

Bronnen

- Bos, M. (2010). *Coaching en diversiteit*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Brown, B. (2010). *De moed van imperfectie*. A.W. Bruna uitgevers B.V.
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats. An essential approach to business management*. Back Bay Books.
- Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Van Gorcum.
- Ottenheim-Vliegen, A., Van Hattum, M., Swaab, H. & Staal, W. (2023). Perspective-taking by teachers in coping with classroom behavior: A scoping review. *Social Sciences & Humanities Open*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100439>
- Sennett, R. (2013). *Together: The rituals, pleasures and politics of co-operation*. Penguin Books.

“De gemeente wilde de vernielingen in de wijk stopzetten, de politie wilde rust voor alle bewoners in de buurt en de jongerenwerkers wilden dat er speelveldjes voor de jongeren werden gerealiseerd. Door gesprekken met alle betrokkenen te voeren werd duidelijk dat een aantrekkelijk activiteiten aanbod voor de jongeren een goede zet zou zijn. Een toekomstbestendige innovatie waar iedereen over het ‘wat’ en ‘waar’ mee mocht denken. Dit zorgde ervoor dat iedereen zich betrokken en verantwoordelijk voelde.”

Ingrediënt 3

Het realiseren van een gemeenschappelijk actieperspectief

Wat

Gemeenschappelijkheid realiseren gaat over een proces waarin de kwestie gemeenschappelijk wordt gemaakt. Gemeenschappelijkheid betekent dat betrokkenen vanuit een gedeelde overtuiging bereid zijn om de kwestie aan te pakken. Dit betekent niet automatisch dat ze het ook eens zijn met keuzes die gemaakt worden. Het gaat erom dat je als verbindend leider weet te stimuleren dat betrokkenen tegenstrijdige belangen en verschillende waarheden herkennen en erkennen. Een verbindend leider weet mensen aan de kwestie te verbinden door een gezamenlijke zoektocht naar een gemeenschappelijk doel, drijfveer of behoefte. Dit betekent ruimte creëren voor dialoog, zodat iedereen zich gehoord en betrokken voelt. Een goed samenwerkingsproces gaat niet alleen om consensus, maar om het kunnen waarderen van verschillen. Een verbindend leider weet de verschillende betrokkenen te stimuleren om in verbinding te blijven op momenten dat het schuurt, vanuit de overtuiging dat deze verschillen onontbeerlijk zijn voor het komen tot verandering.

In de leerlijn Verbindend Leiderschap hebben de studenten aan den lijve, uitgaande van hun eigen positie als master student, ervaren wat de meerwaarde is van een gezamenlijk actieperspectief. Ondanks verschillen in aanpak en tempo wordt in de master het gezamenlijke actieperspectief expliciet gemaakt: een sociaal werken worden met verbindende leiderschapskwaliteiten. Peerfeedback heeft hierin een centrale rol.

Doel

Verskillende, soms tegenstrijdige, perspectieven verbinden door te zoeken naar een gemeenschappelijk actieperspectief.

Hoe

- **Hermeneutische benadering:** deze is gericht op verheldering van het probleem en onderliggende aannames door gezamenlijke interpretatie en dialoog. De hermeneutische ethiek accepteert de complexiteit van menselijke ervaringen en gaat juist op zoek naar andere perspectieven en de gelaagdheid van ervaringen. Het biedt een systematiek die behulpzaam is bij een gemeenschappelijke zoektocht naar betekenis en de vraag naar wat goed is. Dit betekent je eigen overtuigingen op het spel durven zetten,

samen op zoek gaan naar andere betekenissen, en vanuit deze gelaagdheid samen een gemeenschappelijk actieperspectief formuleren. Dit kan je oefenen door een casus uit de praktijk in te brengen of een filmfragment te bespreken. In de Master Social Work wordt gewerkt met de documentaire “Ik wil nooit beroemd worden” van Mercedes Stalenhoef (<https://www.2doc.nl/documentaires/2010/07/ik-wil-nooit-beroemd-worden.html>). Door een gedeelte van deze film te laten zien, vervolgens de klas in te delen in groepen die ieder een verschillend perspectief vertegenwoordigen (de hulpvrager, de familie, de hulpverleners, en de samenleving) en in gesprek te gaan, ervaren zij de verschillende meningen en overtuigingen. De stap daarna is evenzo belangrijk; het verkrijgen van een gezamenlijk actieperspectief. Door studenten de dialoog te laten begeleiden wordt geoefend met het zichtbaar maken en verbinden van meervoudige perspectieven om te komen tot een gemeenschappelijke actieperspectief.

- **Partnerschapskaart:** Het opbouwen van samenwerkingsrelaties kost tijd en aandacht. De partnerschapskaart helpt om met elkaar in gesprek te gaan over wederzijdse verwachtingen. Daarnaast nodigt de partnerschapskaart om gezamenlijk te formuleren wanneer een verandering volgens alle betrokkenen succesvol is (<https://www.han.nl/projecten/2015/partnerschapskaart/>).

Bronnen

Cardol, M., Hermsen, M., Van Asselt-Goverts, I. & Hilberink, S.R. (2021). From ‘we and they’ to ‘me and you’: Fostering inclusion in daily care practice in terms of equal partnership and valued roles. *Journal of Social Inclusion*, 12(2): 46-55. <https://doi.org/10.36251/josi.177>

Hermsen, M. (2019). *De kunst van verbinding. Intreerede Ethiek van verbinding met mensen met een verstandelijke beperking*. HAN University of Applied Sciences.

Heessels, M., Hermsen, M., Duijf, S., Slagboom, N., Van Asselt-Goverts, I., & Prudon, A. (2019). Vliegen in het donker: Van waarden naar handelingsnormen in inclusief onderzoek. *Journal of Social Intervention*, 28(1), 20-38. <https://doi.org/10.18352/jsi.579>

Heessels, M., Hermsen, M., Duijf, S., Krijgsman, S., Jacobs, R., Den Heijer, L., & Kroes, R. (2024). Samen bewegen we anders: Hoe de inzet van zintuigen bij onderzoek helpt om ableism te ontmantelen en toegankelijke methoden te ontwerpen. *Locus - Tijdschrift voor Cultuurwetenschappen*, 27. <https://edu.nl/87nxc>

Van der Scheer, A. M. (2014). Hermeneutische benadering: Op zoek naar betekenissen. In H. van Dartel, & B.

Molewijk (Eds.), *In gesprek blijven over goede zorg: overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*, pp. 155-170. Uitgeverij Boom.

Van Hattum, M., & Oostrik, H. (2013). *Social practice development: collaborative leadership of het gemeenschappelijk maken van kwesties van het vak. Een inleiding in het programma professioneel leiderschap*. HAN University of Applied Sciences.



“Ik moet zeggen dat het analyseren van mijn eigen gedrag ongelooflijk behulpzaam is geweest door het gebruik van deze negen indicatoren van verbindend leiderschap. Ze hebben enorm geholpen bij het interpreteren van wat ik in de video zie gebeuren en waar ik in wil groeien. Het heeft het proces veel concreter gemaakt omdat je een kader hebt dat specifieke hulpmiddelen voor begrip biedt.”

Ingrediënt 4

Verbindende gespreksvoering: dat wat je daadwerkelijk doet

Wat

Leiderschap in verbinding vraagt om het regisseren van de samenwerking tussen betrokkenen met verschillende ervaringen, visies en belangen bij een gedeeld vraagstuk. Een leider in verbinding belichaamt het samenwerken door betrokkenen bij de kwestie met elkaar in gesprek te brengen. Het theoretische concept ‘meervoudige alliantie’, ofwel de kracht van de samenwerkingsrelatie, kan gebruikt worden om verbindende gespreksvoering concreet te maken. Alliantie gaat over het onderling afstemmen op elkaar van belanghebbenden in gesprekken, waarin de gesprekspartners naar overeenstemming streven over het doel en de manier waarop dit doel te bereiken is in hun samenwerking. Verbindende gespreksvoering kun je dus zien als het gelijktijdig realiseren van afstemming en overeenstemming.

In de leerlijn Verbindend Leiderschap geven studenten aan dat ze door de observatie van hun eigen gesprekken zicht krijgen op de wijze waarop ze in een gesprek wel en niet afstemmen op hun gesprekspartners en wat ze wel en niet doen om toe te werken naar overeenstemming. Door te observeren aan de hand van een conceptueel kader, gericht op verbindende gespreksvoering, worden ze zich bewust van verschillende gesprekstechnieken die ze al inzetten en welke gesprekstechnieken ze aanvullend zouden kunnen gebruiken. Reflecteren op en herhaald oefenen van verbindende gesprekstechnieken breidt het handelingsrepertoire van studenten uit.

Doel

Gespreksvaardigheden ontwikkelen waarmee je als verbindend leider kunt aansluiten bij en afstemmen op verschillende perspectieven.

Hoe

- **Kijkkader Verbindend Leiderschap:** Regie voeren in verbindende gespreksvoering veronderstelt dat je als het ware van buitenaf naar jezelf kan kijken en je je bewust bent van je handelen. Het gaat er niet alleen om dat je verbindend handelen toont maar ook dat je taal hebt om je eigen gedrag en dat van anderen in deze context te duiden. De ‘taal’ om samenwerkingskwesties, en specifiek verbindende gespreksvoering, te duiden is voor de Master Social Work uitgewerkt in een kijkkader waarin afstemmen en overeenstemmen

zijn uitgewerkt tot observeerbare gesprekshandelingen (dit kijkkader kan bij de auteurs opgevraagd worden). Het kijkkader kan gebruikt worden om beeldopnames van gesprekken te observeren en te analyseren. Het voordeel van observeren met het kijkkader is dat je onderscheid maakt tussen de beleving van een gesprek en het concreet waarneembare gesprekshandelingen. De zelfperceptie over leiderschapsgedrag en het verloop van een gesprek kan afwijken van wat er daadwerkelijk geobserveerd wordt. Het kijkkader helpt om verbindende gespreksvoering objectiever te observeren en te duiden.

- **Framing en re-framing:** Een frame is een verhaal dat je met bepaalde woorden en beelden vertelt, waardoor sommige delen van de werkelijkheid meer naar voren komen en andere delen naar de achtergrond verdwijnen. Een goed frame heeft meer impact dan alle feiten bij elkaar. De kunst bestaat erin om je bewust te worden van de eigen framing en doelgericht op zoek te gaan naar frames die helpen om een genuanceerd beeld van de werkelijkheid te krijgen. Aandacht voor framing vraagt ook afstemming van gebruikte taal op de verschillende ontvangers (<https://www.taalstrategie.nl/wat-is-framing>).

Bronnen

Duncan, B.L., Miller, S.D., Wampold, B.E., & Hubble, M.A. (Eds.). (2010). *The heart and soul of change. Delivering what works in therapy*. APA Press.

Gagestein, S. (2014). *Denk niet aan een roze olifant. De psychologie van onzichtbaar overtuigen met framing*. Haystack.

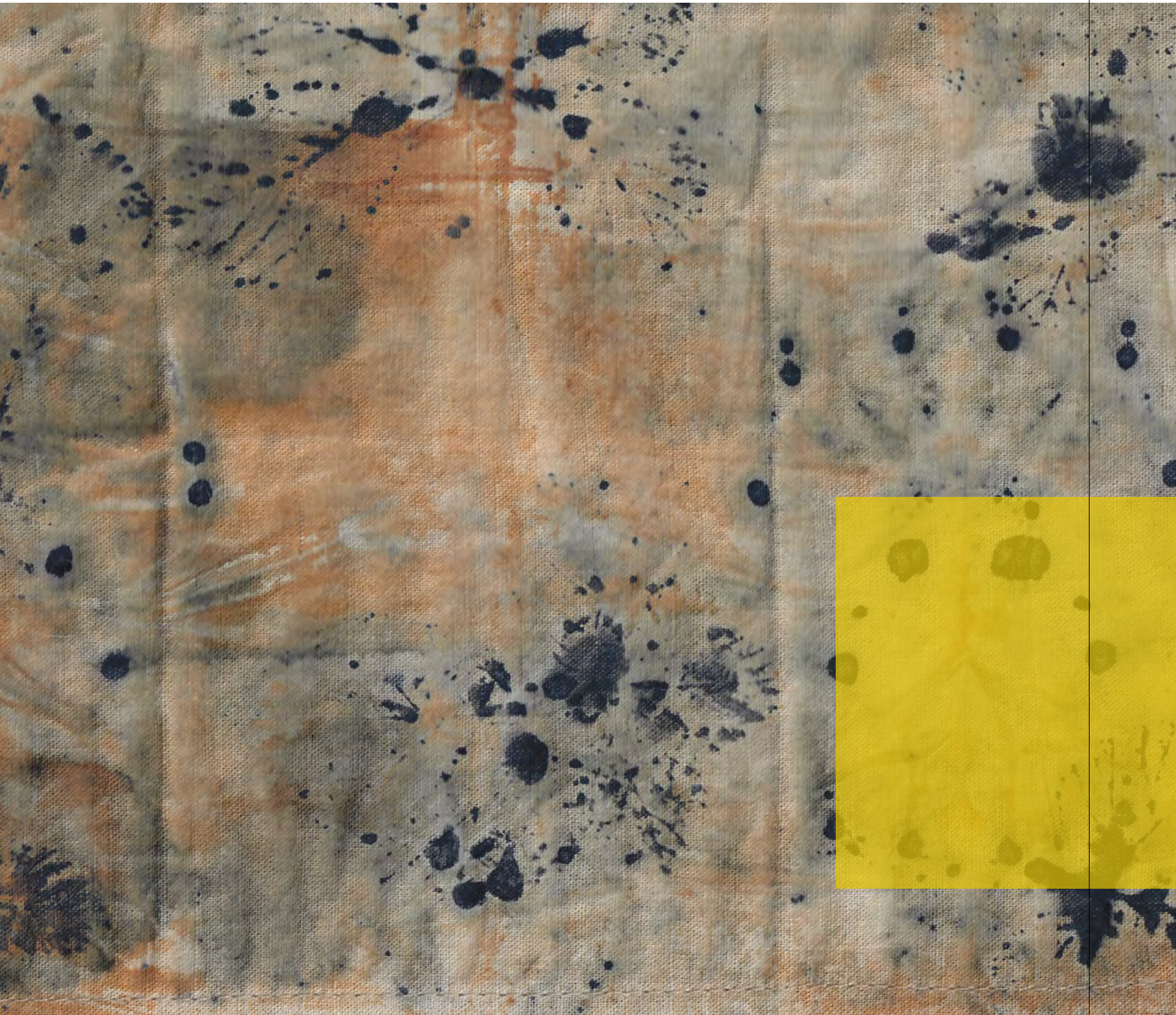
Onstenk, E., Peelen, J., Hilbrink, E., & Van Hattum, M. (2021). *Internationale kennisupdate algemeen werkzame factoren in de zorg voor jeugd. Alliantie-, cliënt- en professionalfactoren*. HAN University of Applied Sciences.

Peelen, J., Akkermans, P., Heessels, M., Heijnen, M., Van Ee, M., Prudon, A., Van Hattum, M., & Hermesen, M. (2023). *Verbindend leiderschap in social practice development. Een inleiding in het programma Leiderschap in Verbinding voor studenten van de Master Social Work*. HAN University of Applied Sciences.

Van Gorp, B. (2019). Framing in een tijd van vertwijfeling. *De gids op maatschappelijk gebied*, 110(3), 8-14.

Van Hattum, M., Brummel, A., Van Mourik, K., Kemper, A., Menheere, I., Wesselink, & Oosterik, H. (2019). *Een op samenwerking gerichte houding. Een kijkkader voor sociaal werkers*. HAN University of Applied Sciences.





Niveau 3

De verbinding met
de organisaties en
de samenleving

“Als het gaat om de bedoeling wezen studenten mij erop dat wij ook kritisch moeten blijven kijken naar het onderwijs, bijvoorbeeld naar een toets: ‘hoort het’ of ‘helpt het’. Door deze feedback serieus te nemen heeft het team besloten om het aantal toetsen drastisch te verminderen en alleen die opdrachten te behouden waarvan de studenten vinden dat het helpend is om een praktijkinnovatie te ontwikkelen binnen de fasen van Social Practice Development (SPD).”

Ingrediënt 5

Ontdek samen (opnieuw) de bedoeling

Wat

Duurzame veranderingen ontstaan niet door ‘van bovenaf’ te bepalen wat er moet gebeuren. Het is essentieel om verandering van binnenuit te stimuleren, door samen op onderzoek uit te gaan, nieuwe dingen te ontdekken en die door te voeren in de dagelijkse praktijk. Een verbindende leider weet deze gezamenlijke zoektocht vorm te geven met oog voor verschillende perspectieven; burger- en/of cliëntperspectieven, vakperspectieven van professionals, en organisatie- en beleidsperspectieven. Een verbindend leider stelt daarbij de vraag hoe ambities gerealiseerd kunnen worden door verbinding te zoeken met ‘de bedoeling’. De bedoeling verwijst naar de essentie van een organisatie: de waarde die zij toevoegt aan de maatschappij, los van interne processen en regels. Vaak worden organisaties geleid door regels en systemen, waardoor ze verwijderd raken van hun oorspronkelijke doel. Een verbindend leider richt de focus weer op de bedoeling. Teruggaan naar de bedoeling betekent werken vanuit de kernwaarden en het gemeenschappelijke doel, met een focus op betekenisvolle impact.

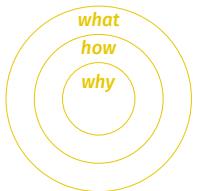
Tijdens de tweejarige master geven de meeste studenten op enig punt aan dat ze ‘de bedoeling’ kwijt zijn geraakt. In het realiseren van een inhoudelijke verandering zijn ze dan verzand geraakt in de organisatiedoelen en -structuren, financiën en beleidszaken. Terugkijkend geven studenten aan dat het hen heeft geholpen dat er in het onderwijs structureel aandacht is voor de vraag: waar gaat het uiteindelijk om? Er werd door de studenten aangegeven dat ze deze vraag vast wilden houden na te studie: in het werk is het belangrijk om (als verbindend leider) steeds terug te grijpen op de vraag ‘wat is de bedoeling’?

Doel

De bedoeling centraal stellen om binnen een organisatie verandering te initiëren en realiseren.

Hoe

- **Golden circle:** vul met betrokkenen de ‘golden circle’ van Simon Sinek in. De kern van de circle is ‘**why**’, de bedoeling; waarom doen we wat we doen? De tweede circle is ‘**how**’ en gaat over het proces; hoe bereiken we het beoogde resultaat? De buitencirkel bestaat uit ‘**what**’; wat doe je en wat is het resultaat? Het doel is om met de name de ‘why’ (opnieuw)



bespreekbaar en zichtbaar te maken en te onderzoeken of 'how' en 'what' hier nog voldoende aan bijdragen. Verschillende creatieve oefeningen (zie het boek *Creativiteit als uitdaging in sociaal werk*) kunnen het formuleren van de why stimuleren.

- **Waarderend veranderen:** De methode 'Waarderend veranderen' (Appreciative Inquiry) helpt bij de gezamenlijke en systematische zoektocht naar de sterke punten van de organisaties en medewerkers. Een volgende stap is het vooruit kijken en visualiseren van verlangens en wensen voor de toekomst. Vervolgens worden mensen gestimuleerd om samen, met concrete acties, de gewenste toekomst waar te maken. In die toekomst ontstaat dan een "zelfgestuurde" innovatie en kan er een praktijkontwikkeling met impact worden gelanceerd.

Bronnen

Beekers, P., Kroes, R. & Van Rosmalen, J. (2017). *Creativiteit als uitdaging in sociaal werk. De waarde van anders*. Coutinho.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Boom.

Sinek, S. (2009, september). *How great leaders inspire action* [Video]. TED Conferences. Geraadpleegd op 14 maart 2021, van https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?subtitle=en.

Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt. (2015). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom.



“Tijdens de Master Social Work heb ik geleerd dat ‘rouwen’ om dat wat was, er ook mag zijn. Door te luisteren naar collega’s die al jaren werkzaam waren binnen de gehandicaptenzorg is ruimte gecreëerd voor dat wat behouden moet worden, zoals het gedachtengoed over eigen regie. Door deze erkenning is er meer draagvlak voor de praktijkverbetering.”

Ingrediënt 6

Verandervraagstukken zien als transitie: verbinden van verleden, heden en toekomst

Wat

Verandervraagstukken in organisaties gaan over transitie: de overgang van een bekende situatie naar een nieuwe werkelijkheid. Dit proces omvat vaak afscheid nemen van het oude, terwijl het nieuwe nog onzeker is. In het boek *De Corporate Tribe* vergelijken de auteurs organisaties met traditionele stammen en benadrukken het belang van rituelen, verhalen, symbolen en gedeelde waarden. Deze elementen maken deel uit van een levend systeem waarin mensen zich met elkaar verbinden. Net zoals in stammen zijn rituelen binnen organisaties cruciaal om overgangen en mijlpalen te markeren. Een goede transitie vraagt om het verbinden van verleden, heden en toekomst. Het is een dynamisch proces waarin de betekenis van verandering wordt erkend en expliciet wordt gemaakt, zowel voor de organisatie als voor medewerkers en eventuele zorgvragers. Een verbindend leider speelt een sleutelrol in het markeren en begeleiden van deze transitie. Zo’n leider heeft oog voor de historische context van de organisatie: welke veranderingen hebben zich in het verleden voorgedaan, hoe zijn die ervaren, en wat kunnen ze ons leren over het heden? Het markeren van overgangen, bijvoorbeeld door afscheid te nemen van oude manieren van werken of het vieren van successen, biedt een gevoel van continuïteit in tijden van verandering.

In de leerlijn Verbindend Leiderschap zien we dat studenten door dit ingrediënt een grotere organisatie-sensitiviteit ontwikkelen. Door de vraag te stellen welke andere transitie er door de jaren heen hebben plaats gehad, krijgen ze zicht op de ‘levenslijn’ van de organisatie. Ze krijgen oog voor ‘oude pijn’ en sommige studenten geven aan dat ze nu beter begrijpen waar weerstand vandaan komt. Gezamenlijk denken ze na over manieren waarop ze in hun eigen verandertraject expliciet vorm kunnen geven aan bijvoorbeeld afscheid van oude werkwijzen.

Doel

Het doel van dit ingrediënt is tweeledig. Enerzijds gaat het om het vergroten van organisatie-sensitiviteit door zicht te krijgen op de ‘levenslijn’ van de organisatie. Anderzijds is het doel om zelf expliciet aandacht te hebben voor het verbinden van heden, verleden en toekomst.

Hoe

- **Ga op zoek naar de rituelen, verhalen en symbolen van teams en organisaties.** Twee krachtige instrumenten hiervoor zijn een genogram en levenslijn. Veel sociale professionals kennen deze instrumenten om het sociale systeem en het leven van zorgvragers in kaart te brengen. Op een vergelijkbare manier kunnen een genogram en een levenslijn van het team of de organisatie worden gemaakt. De kracht van deze instrumenten wordt versterkt als deze in gezamenlijkheid worden gemaakt; dit biedt ruimte aan de verschillende ‘generaties’ in een team of organisatie om met elkaar in gesprek te gaan. Nodig de deelnemers expliciet uit om elementen uit het genogram en de levenslijn te visualiseren, onder andere met symbolen. Het maken van een levenslijn biedt zicht op eerdere transitie's en nodigt uit om te onderzoeken hoe betrokkenen deze transitie's hebben ervaren, wat hen wel of niet heeft geholpen om deze transitie's te doorleven.

Bronnen

Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe. Hoe antropologen kijken naar organisaties*. Management Impact.

Kramer, J. (2024). *Tricky tijden. Laat je niet gek maken*. Boom.

Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Van Gorcum.

Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2024). *Begeleiden van transitie's in teams en organisaties*. Van Gorcum.





Bewegen

tussen de niveaus

van verbinding

“De Master Social Work heeft mij geleerd dat ik misvattingen creatief en met elkaar kan oplossen. Bang om te falen ben ik niet meer want ik weet dat ik het kan herstellen naar iets constructiefs, wat veel groter is dan alleen mijn eigen oplossing. Sterker nog juist door die kwetsbaarheid te tonen, krijg ik meer mensen mee. Meer draagvlak voor mijn en vervolgens onze ideeën!”

Ingrediënt 7

Leren van elkaar: door gezamenlijke reflectie op het ambacht van verbinding

Wat

Een leider in verbinding kan niet alleen verbinding maken op de drie niveaus, maar ook tussen deze niveaus. Als het proces op enig moment stopt, kan een leider in verbinding flexibel bewegen tussen de niveaus en zich afvragen op welk niveau beweging nodig is: wordt er iets geraakt in het eigen levensverhaal waardoor het moeilijk is om te empathiseren met het perspectief van de ander? Zijn er perspectieven nog niet gehoord? Raakt het voorstel aan eerdere veranderprocessen die nog niet goed zijn afgerond? Het kunnen bewegen tussen niveaus van verbinding vraagt om een continu reflectieproces.

Reflectie stelt individuen in staat om ervaringen te evalueren en hiervan te leren. Onderzoek toont aan dat reflectie bijdraagt aan diepgaand en duurzaam leren, doordat het de verbinding tussen theorie en praktijk versterkt. Daarnaast bevordert reflectie zelfregulatie en metacognitieve vaardigheden, waardoor mensen beter in staat zijn hun eigen leerproces te sturen en aan te passen. Leren over verbindend leiderschap vraagt reflectie vanuit meerdere perspectieven. Dit houdt in dat individuen niet alleen hun eigen ervaringen analyseren, maar ook verschillende standpunten en contexten betrekken bij hun reflectieproces. Door in interactie te gaan met anderen, zoals docenten, medestudenten of andere professionals, ontstaat een breder en rijker begrip van de leerervaring. Dit vergroot niet alleen het kritisch denkvermogen, maar draagt ook bij aan de ontwikkeling van empathie en flexibiliteit in het leerproces.

Vaak ervaren studenten halverwege de studie dat het hen steeds beter lukt om op ieder niveau van verbinding succes te ervaren; oefening baart kunst. Het verbinden van de drie niveaus vraagt van hen nog iets extra's, het vraagt om schakelen, (re)framen en durven. Juist de ruimte die de studenten krijgen binnen de opleiding om te oefenen, te stranden en weer bij te sturen samen met anderen, wordt ervaren als een meerwaarde.

Doel

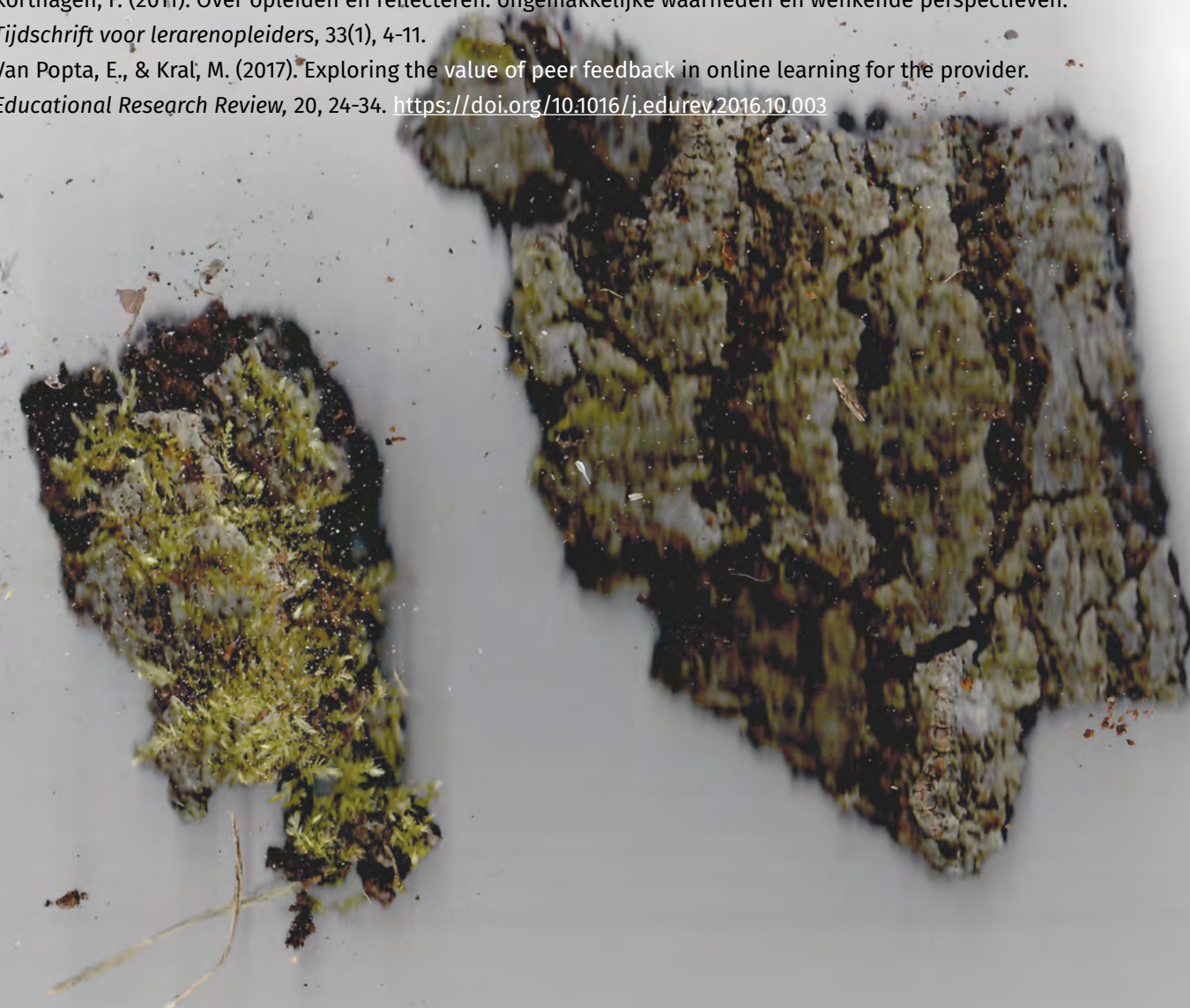
Systematische (zelf)reflectie op het proces van verbinding: welke niveau vraagt aandacht.

Hoe

- **Reflector 'Meervoudig verbindend handelen':** Voor de Master Social Work is een reflector ontwikkeld die bestaat uit 19 stellingen over leiderschap in verbinding. Studenten scoren zichzelf op een 10-punts schaal. Ze vullen de reflector bij de start, halverwege en aan het eind van de opleiding in om zicht te krijgen op hun ontwikkeling. Aanvullend interviewen studenten elkaar over hun ontwikkeling, aan de hand van een gespreksleidraad. De combinatie van deze twee instrumenten verdiept het gezamenlijke reflectieproces. Studenten krijgen zicht op de wijze waarop zijzelf tijdens hun praktijkverbetering steeds heen en weer zijn gegaan tussen de verschillende niveaus van verbinding en wat zij concreet gedaan hebben om binnen en tussen de niveaus verbinding te realiseren. Beide instrumenten zijn op te vragen bij de auteurs.
- **Gebruik in het leerproces formatieve opdrachten:** Doordat er geen cijfers worden gegeven, ervaren studenten minder prestatiedruk en richten zij zich meer op persoonlijke groei dan op het behalen van excellente resultaten. Studenten geven aan dat het verkennen van zowel hun sterke punten als hun valkuilen een essentieel onderdeel van het leerproces is. Ze leren dat fouten maken een kans biedt om te groeien en zich verder te ontwikkelen. Dit proces vergroot hun durf en zelfvertrouwen, waardoor ze ook in de praktijk openstaan voor reflectie en het bespreken van leerpunten. Hierdoor kunnen zij het geleerde direct toepassen in de werkomgeving. Op deze manier draagt formatief werken bij aan de ontwikkeling van zelfverzekerde, veerkrachtige leiders die in staat zijn om in verbinding te staan met verschillende perspectieven.
- **Maak gebruik van peer-intervisie.** In de master analyseren studenten elkaars videobeelden op kenmerken van verbindende gespreksvoering. Door gezamenlijk elkaars videobeelden te analyseren ontstaan er meervoudige perspectieven op de wijze waarop de studenten het proces van verbinding vormgeven. Door studenten van tevoren 'The engaged feedback checklist' van Brené Brown te laten invullen, wordt een lerende feedbackcontext gestimuleerd (<https://brenebrown.com/workbook-art-pics-glossary/>).

Bronnen

- De Haan, E. (2009). *Leren met collega's: Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Van Gorcum.
- Korthagen, F. (2011). Over opleiden en reflecteren: ongemakkelijke waarheden en wenkende perspectieven. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 33(1), 4-11.
- Van Popta, E., & Kral, M. (2017). Exploring the value of peer feedback in online learning for the provider. *Educational Research Review*, 20, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.10.003>



Literatuurlijst

Beekers, P., Kroes, R. & Van Rosmalen, J. (2017). *Creativiteit als uitdaging in sociaal werk. De waarde van anders*. Coutinho.

Bos, M. (2010). *Coaching en diversiteit*. Bohn Stafleu van Loghum.

Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe. Hoe antropologen kijken naar organisaties*. Management Impact.

Brown, B. (2010). *De moed van imperfectie*. A.W. Bruna uitgevers B.V.

Byttebier, I. (2002). *Creativiteit. Hoe? Zo!*. Lannoo.

Cardol, M., Hermesen, M., Van Asselt-Goverts, I. & Hilberink, S.R. (2021). From 'we and they' to 'me and you': Fostering inclusion in daily care practice in terms of equal partnership and valued roles, *Journal of Social Inclusion*, 12(2): 46-55. <https://doi.org/10.36251/josi.177>

De Bono, E. (1999). *Six thinking hats. An essential approach to business management*. Back Bay Books.

De Haan, E. (2009). *Leren met collega's: Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Van Gorcum.

Duncan, B.L., Miller, S.D., Wampold, B.E., & Hubble, M.A. (Eds.). (2010). The heart and soul of change. *Delivering what works in therapy*. APA Press.

Gagestein, S. (2014). *Denk niet aan een roze olifant. De psychologie van onzichtbaar overtuigen met framing*. Haystack.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Boom.

Heessels, M., Hermesen, M., Duijf, S., Slagboom, N., Van Asselt-Goverts, I., & Prudon, A. (2019). Vliegen in het donker: Van waarden naar handelingsnormen in inclusief onderzoek. *Journal of Social Intervention*, 28(1), 20-38. <https://doi.org/10.18352/jsi.579>

Heessels, M., Hermesen, M., Duijf, S., Krijgsman, S., Jacobs, R., Den Heijer, L., & Kroes, R. (2024). Samen bewegen we anders: Hoe de inzet van zintuigen bij onderzoek helpt om ableism te ontmantelen en toegankelijke methoden te ontwerpen. *Locus - Tijdschrift voor Cultuurwetenschappen*, 27. <https://edu.nl/87nxc>

Helberg, G., & Zwaan, I. (2021). *Als ik luister: Persoonlijke reflecties over de complexiteit en diversiteit van ons bestaan*. Nijgh & Van Ditmar.

Hermesen, M. (2019). *De kunst van verbinding. Intreerede Ethiek van verbinding met mensen met een verstandelijke beperking*. HAN University of Applied Sciences.

Korthagen, F. (2011). Over opleiden en reflecteren: ongemakkelijke waarheden en wenkende perspectieven. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 33(1), 4-11.

Kramer, J. (2024). *Tricky tijden. Laat je niet gek maken*. Boom.

Peelen, J., Akkermans, P., Heessels, M., Heijnen, M., Van Ee, M., Prudon, A., Van Hattum, M. & Hermesen, M. (2023). *Verbindend leiderschap in social practice development. Een inleiding in het programma Leiderschap in Verbinding voor studenten van de Master Social Work*. HAN University of Applied Sciences.

Onstenk, E., Peelen, J., Hilbrink, E., & Van Hattum, M. (2021). *Internationale kennisupdate algemeen werkzame factoren in de zorg voor jeugd. Alliantie-, cliënt- en professionalfactoren*. HAN University of Applied Sciences.

Ottenheim-Vliegen, A., Van Hattum, M., Swaab, H. & Staal, W. (2023). Perspective-taking by teachers in coping with classroom behavior: A scoping review. *Social Sciences & Humanities Open*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100439>

Rovers, E. (2022). *Nu is het aan ons. Oproep tot echte democratie*. De Correspondent Uitgevers.

Sennett, R. (2013). *Together: The rituals, pleasures and politics of co-operation*. Penguin Books.

Sinek, S. (2009, september). *How great leaders inspire action* [Video]. TED Conferences. Geraadpleegd op 14 maart 2021, van https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?subtitle=en

Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2015). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom.

Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Van Gorcum.

Tjin A Djie, K., & Zwaan, I. (2024). *Begeleiden van transitie in teams en organisaties*. Van Gorcum.

Twaalfhoven, M. (2020). *Het is aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden*. Atlas Contact.

Van der Scheer, A. M. (2014). Hermeneutische benadering: Op zoek naar betekenissen. In H. van Dartel, & B. Molewijk (Eds.), *In gesprek blijven over goede zorg: overlegmethoden voor ethiek in de praktijk* (pp. 155-170). Boom.

Van Gorp, B. (2019). Framing in een tijd van vertwijfeling. *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, 110(3), 8-14.

Van Hattum, M., & Oostrik, H. (2013). *Social practice development: collaborative leadership of het gemeenschappelijk maken van kwesties van het vak. Een inleiding in het programma professioneel leiderschap*. HAN University of Applied Sciences.

Van Hattum, M., Brummel, A., Van Mourik, K., Kemper, A., Menheere, I., Wesselink, & Oosterik, H. (2019). *Een op samenwerking gerichte houding. Een kijkkader voor sociaal werkers*. HAN University of Applied Sciences.

Van Popta, E., & Kral, M. (2017). Exploring the value of peer feedback in online learning for the provider. *Educational Research Review*, 20, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.10.003>



