



## Portfolio

Projecten | Onderzoek | Publicaties

Marjolijn Zwakman

## Inhoud

Overzicht van relevante projecten, onderzoek en publicaties.

## Projecten

- Ruimtelab: Het gesprek verruimen
- Groene Peper: Verschillende lagen van beleving
- Purpose Reporting: Het kwetsbare menselijke uitdrukken
- BETER Consortium: Hoogstpersoonlijk en maatschappelijk
- ING Residentie: De kunstenaar als Grensganger
- Naakte wandeling: Energetische dialoog
- V&D montagetheater: Van solo naar collectief
- Tekeningen: Gedachtenstromen en symboliek

## Onderzoek

- Lectoraat Change Management De Haagse Hogeschool: Ruimte maken voor onzekerheid
- Lectoraat Kunst en Professionalisering Hogeschool voor de Kunsten Utrecht: Kunstenaar in de maatschappij

## Publicaties

- Leerexpeditie onzekerheidsvaardigheid, ruimte voor ontvankelijkheid
- Transitie zones, navigeren op weerstand: Zie je nou doe je het weer!
- Essays Onzekerheidsvaardigheid
- Verwaarloosde Lijven
- Samenwerking op het Spel
- Drama Boys and Girls
- Essays Professionele Ruimte op het spel, leren van de toneelwereld
- De zegen en vloek van het ordenen
- Precies op de Grens, over waarden ontsluiten waar het spannend is
- Meetbare kunst en de winst van gezondheid

## Inleiding

Een toelichting op mijn rol in de maatschappij, hoe ik werkprocessen inricht en tot taal kom om over het werk te delen.



## Projecten – De kunstenaar als grensganger

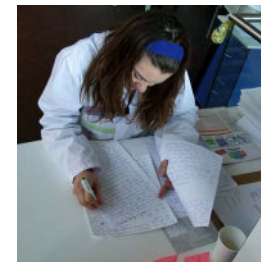
De kunstenaar heeft de vrijheid om over de grenzen van disciplines heen te werken en domeinen te overbruggen. Mijn podium is niet de theater- of de concertzaal, niet de galerie of het museum maar 'de organisatie'. Ik werk voor heel verschillende opdrachtgevers mee aan complexe vraagstukken. Ik begeleid autonome processen door artistieke werkmethoden in te zetten. In dit artistieke proces haal ik data op die ik vormgeef om tot gesprek en nieuw inzicht te komen, met het publiek als actieve deelnemer in de projecten.



## Onderzoek – Vrije ruimte

De vrije ruimte van de black box (het theater) en de white cube (de tentoonstellingsruimte), waar mijn professionele vorming begon, trok mij gaandeweg in een isolement waarin ik mij als maker niet thuis voelde. De onderzoekende houding die ik uit die kunstcontext zo waardeer, heb ik teruggevonden binnen lectoraten en onderzoeksgroepen. Daar kan ik mijn positionering en artistieke werkmethoden verfijnen, toetsen en verder ontwikkelen. In relatie tot het werk van medeonderzoekers, zowel binnen als buiten de kunsten. Vanuit deze onderzoekspraktijk kan ik aansluiten bij maatschappelijke vraagstukken en mijn werk presenteren op congressen, festivals en in het publieke debat.

Tegelijkertijd wordt het werk uit zijn isolement gehaald doordat het onderdeel wordt van onderwijs voor studenten (zoals minoren en honoursprogramma's), van programma's voor professionals in het hoger onderwijs en universiteiten. En van leiderschapstrajecten waarin kunst en zelfontwikkeling samenkomen.



## Publicaties – Taal maken

Inzichten die ik opdoe tijdens het creatieve maakproces geef ik een plek in (online)essays en bijdragen aan vaktijdschriften. Zodat informatie en vernieuwende principes van denken en werken die er in de maakprocessen met deelnemers opkomen, ook toegankelijk worden voor mensen die geen onderdeel zijn van de ervaring.

Veel kijk en leesplezier!

Goeds van Marjolijn Zwakman

# Projecten

‘De kunstenaar is niet autonoom, maar zijn proces. Een autonoom proces is een proces dat zich mag ontwikkelen waarheen het zelf wil gaan. Het verrast ons, het ontdekt en is vernieuwend, omdat het geen vooropgezet doel dient. Het kan zijn dat het maakproces een andere wending neemt dan de kunstenaar van plan was. Het lijkt dan of het kunstwerk de ontwikkeling stuurt in plaats van de maker.’

Michael van Hoogenhuyze.  
Uit: Muzisch Denken

## Ruimtelab: Het gesprek verruimen

**Periode:** 2024 – 2025

**Context:** Ruimtelab, experimenteerruimte in opdracht van de provincie Gelderland

**Rol:** Deelnemend kunstenaar, concept en uitvoering artistiek onderzoek

**Locatie:** Provinciehuis Arnhem

**Output:** Ervaringsruimte, live performance als onderdeel van openbare bijeenkomst en poëtische video te gebruiken voor gesprek binnen de organisatie

Ruimtelab is een experimenteerruimte van de provincie Gelderland waar we nieuwe manieren onderzoeken om naar de toekomst en de inrichting van de provincie te kijken. Vanuit mijn kunstenaarschap creëer ik ervaringsruimtes voor en met opdrachtgevers: plekken waarin we samen kunnen voelen, verkennen en betekenis geven. In dit project werkte ik samen met kunstenaar Annemiek Vera en beleidsmedewerkers aan poëtische taal en beelden rondom het vraagstuk ruimte en grenzen. Zo verruimden we het gesprek: wat kunnen die begrippen óók betekenen, naast hoe ze nu klinken in beleidsstukken?

[Bekijk via deze link de registratievideo waarin ik vertel over Ruimtelab.](#)



## Groene Peper: Verschillende lagen van beleving

**Periode:** 2025

**Context:** Opening performance in opdracht van Het Groene Brein

**Rol:** Deelnemend kunstenaar, concept en uitvoering artistiek onderzoek

**Locatie:** De Haagse Hogeschool

**Output:** Video en interactieve performance

Deze interactieve performance maakte ik als onderdeel van het event Groene Peper. We creëerden een contemplatieve dialoog geïnspireerd op teksten over 'rechtvaardigheid in transities'. In de performance voerden we een bedachtzame conversatie over de grote vragen die dit thema oproept, terwijl op de achtergrond een video onze woorden van extra lading voorzag. Ik danste bij de tekst waar we over spraken en we sloten af met een geleide contemplatieoefening om de eigen natuur in het lichaam te ervaren. Zo onderzochten we de complexe thematiek, wat is rechtvaardigheid in transities, op verschillende lagen van beleving.

[Lees via deze link hoe ik dit project beschrijf in mijn Verwonderbrief.](#)



## Purpose Reporting: Het kwetsbare menselijke uitdrukken

**Periode:** 2022 – 2022

**Context:** Purpose Reporting Onderzoeksproject met 9 bedrijven en 9 kunstenaars in opdracht van THRIVE Institute en The Turn Club

**Rol:** Deelnemend kunstenaar, mijn opdrachtgever Kansfonds en HousingFirst

**Locatie:** Hoofdkantoor ABN Amro Amsterdam

**Output:** Interactieve performance met livemuziek en video

Purpose Reporting is een programma voor vooruitstrevende organisaties die de impact van hun impact willen vergroten. Het is een experiment waarin kunstenaars een nieuwe interpretatie geven aan de impactdata van een organisatie.

Ik werkte samen met Housing First Nederland. Wat mij raakte was de persoonlijke betrokkenheid van hun begeleiders: de manier waarop zij hun cliënten werkelijk zagen. In een live performance met enkele prominente medewerkers en een video met gesprekken met cliënten, gaf ik de kwetsbare menselijke, maar niet in cijfers meetbare aspect van hun impact een artistieke vorm.

[Bekijk via deze link de registratievideo van Purpose Reporting.](#)



## BETER Consortium: Hoogstpersoonlijk en maatschappelijk

**Periode:** 2012 – 2013

**Context:** BETER Consortium, een samenwerkingsverband tussen partners uit de kunst-, zorg- en wetenschappelijke sector, onder leiding van kunstenaarscollectief Circus Andersom

**Rol:** Deelnemend kunstenaar, concept en uitvoering artistiek onderzoek

**Locatie:** Medisch Centrum Haaglanden Den Haag

**Output:** Essay voor in publicatie en interactieve performance

De interactieve tentoonstelling BETER stimuleerde de dialoog over het belang van kunst, de kwaliteit van zorg en de meetbaarheid daarvan. Tijdens het vier maanden durende onderzoek verbleef ik regelmatig op locatie in het MCH. Ik schreef een essay en maakte een live performance, die beide werden gepresenteerd bij de publieke afsluiting van de tentoonstelling. In het essay en de performance, die ik uitvoerde met mijn vader en een zorgmedewerker, gaf ik de maatschappelijke tendens om alle zorghandelingen minutieus vast te leggen, op een hoogstpersoonlijke manier vorm.

[Lees via deze link mijn essay Meetbare kunst en de winst van gezondheid.](#)



## ING Residentie: De kunstenaar als Grensganger

**Periode:** 2012– 2012

**Context:** Bedrijvenproject MA Modern Muziektheater in samenwerking met ING Amsterdam

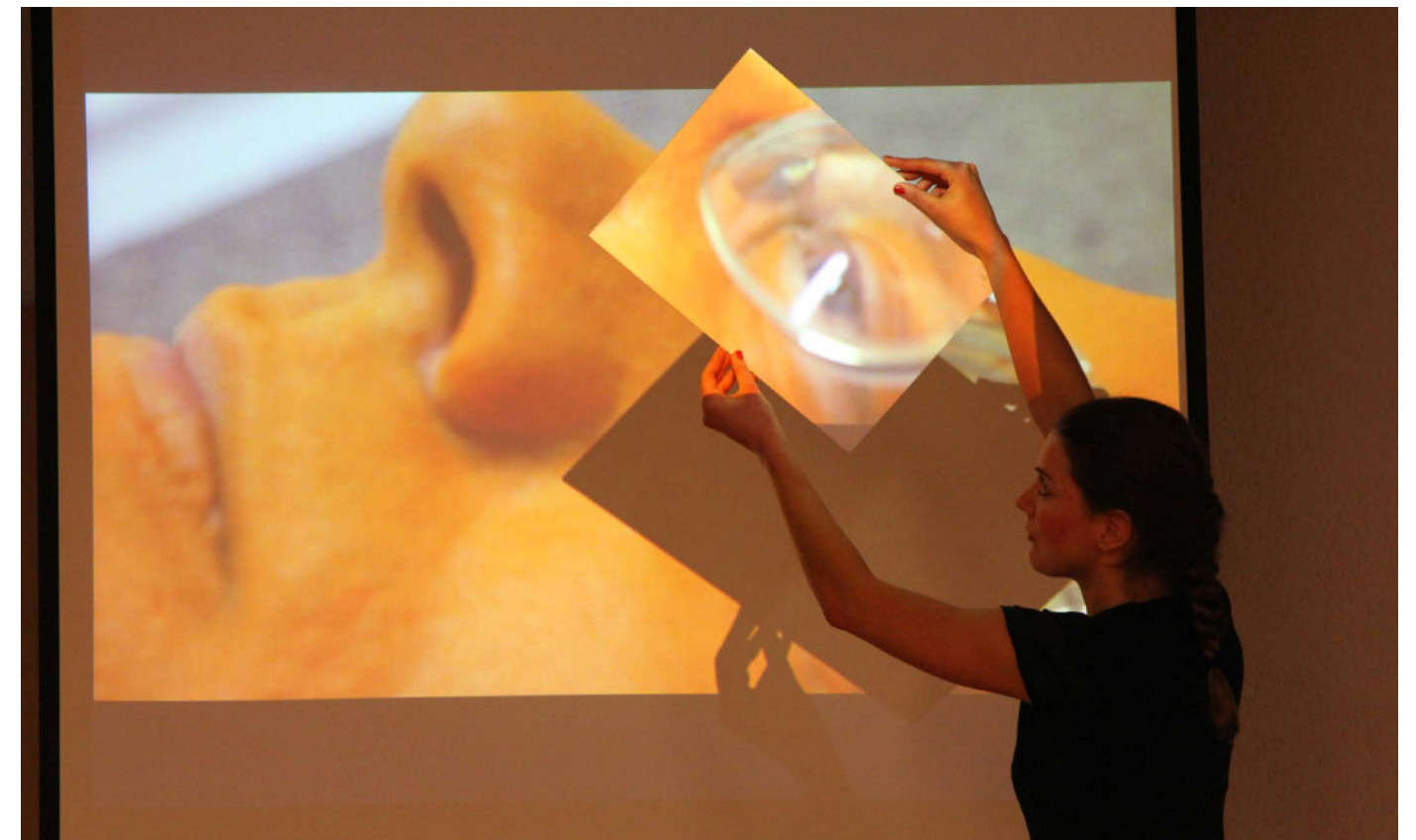
**Rol:** Kunstenaar concept en uitvoering artistieke werkvormen

**Locatie:** ING Amsterdam

**Output:** Interactieve performance met livemuziek en videowerk

Als onderdeel van het Bedrijvenproject van de Master Modern Muziektheater aan het Koninklijk Conservatorium studeerde ik af met een Artist in Residence bij ING. Dit project vormde de blauwdruk voor mijn liefde voor het werken in en met organisaties aan actuele vraagstukken. Twee maanden lang gebruikte ik de kantoorruimte als mijn atelier. In samenwerking met medewerkers en het management maakte ik een muzikale performance waarin we vanzelfsprekend gedrag onderzochten, bespraken en – waar nodig – herijkten. Mijn autonome werk ging daadwerkelijk een relatie aan, en werd opgepikt door de manager, die het aangreep om gesprekken te voeren over de bedrijfscultuur. Hier ontdekte ik voor het eerst de rol van de kunstenaar als Grensganger: iemand die zich niet aanpast, maar vanuit verschillende perspectieven en werkmethoden verbinding maakt om van elkaar te leren.

[Lees hier het artikel waarin ik terugkijk op dit project in het Tijdschrift voor Begeleidingskunde.](#)



## Naakte wandeling: Energetische dialoog

**Periode:** 2011– 2012

**Context:** Interactieve performance als onderdeel van Groepstentoonstellingen

**Rol:** Kunstenaar concept en uitvoering

**Locatie:** Galerie Service garage, Amsterdam/ Galerie Sign, Groningen/ Object Rotterdam, Rotterdam Nederland

**Output:** Video-installatie

In het werk Naakte wandeling loop ik 23 minuten naakt door het centrum van Rotterdam. Ik film met een handheld camera, en het overzicht van de actie wordt met een tweede camera gefilmd. Het werk kreeg veel aandacht: ik werd gevraagd bij DWDD, Paul de Leeuw en Spuiten en Slikken. Na één interview met Claudia de Breij besepte ik dat ik in een publiek debat was beland, zonder de taal te hebben voor wat ik intuïtief had willen onderzoeken.

Het werk ontstond in 2008, maar door de schok van de reacties toonde ik het pas in 2012, onder meer als afstudeerwerk van de MA Fine Art aan de Gerrit Rietveld Academie. Achteraf zie ik dat het experiment draaide om resonantie, een energetische dialoog tussen mij en de ander, geïnspireerd op werkwijzen uit de Body Art (zoals The House with the Ocean View, Marina Abramović, Stedelijk Museum Amsterdam, 16 maart – 14 juli 2025).

[Teaser van de video-performance Naakte Wandeling](#)



## V&D montagetheater: Van solo naar collectief

**Periode:** 2007– 2008

**Context:** Stage BA Toneel Academie Maastricht bij Veenfabriek

**Rol:** Kunstenaar concept en uitvoering performance en installatie

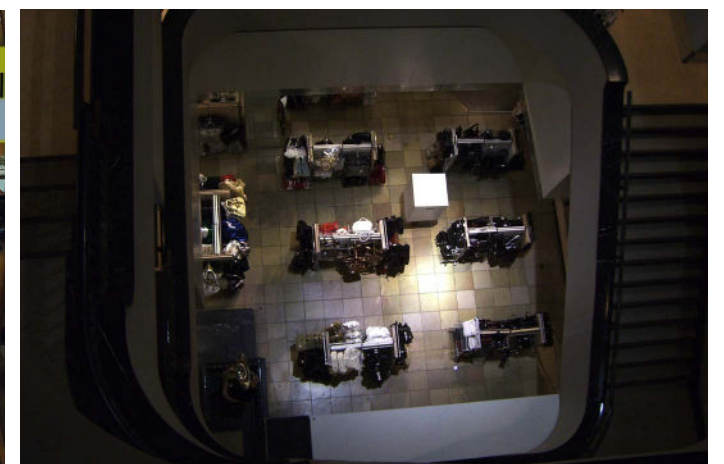
**Locatie:** V&D Leiden/ Het Theaterfestival V&D Utrecht, Nederland

**Output:** Interactieve performance en installatie

Tijdens mijn stage aan de Toneelacademie Maastricht werkte ik mee aan de montagevoorstelling Haar leven Haar doden, op locatie in warenhuis V&D. Montagetheater is een vorm waarin verschillende teksten – uit kranten, improvisaties, gesprekken, eigen notities, worden samengebracht tot één geheel. De voorstelling onderzocht de problematiek van het consumptisme.

Deze ervaring opende mijn ogen voor wat theater en ‘samen maken’ kunnen betekenen. Mijn solowerk (naaktperformances en performances met een witte doos over mijn hoofd) werd voor het eerst onderdeel van een collectief werk. We werkten met acteurs, muzikanten, niet-geschoolde spelers en het winkelende publiek, midden in de samenleving.

[Regisseur Paul Koek over de voorstelling in het NOS-journaal.](#)

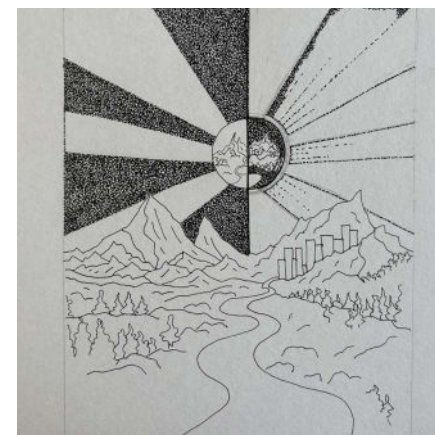
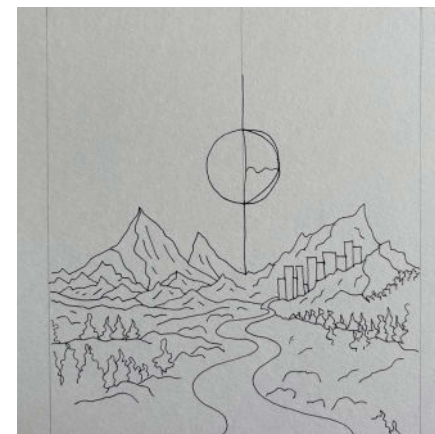
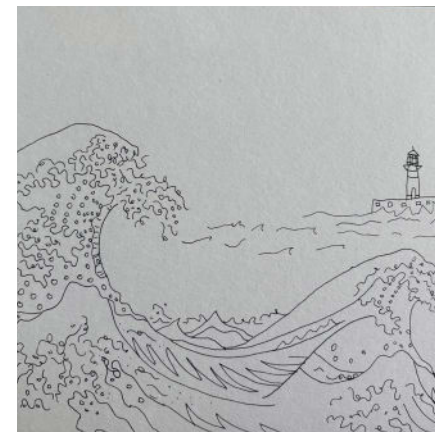
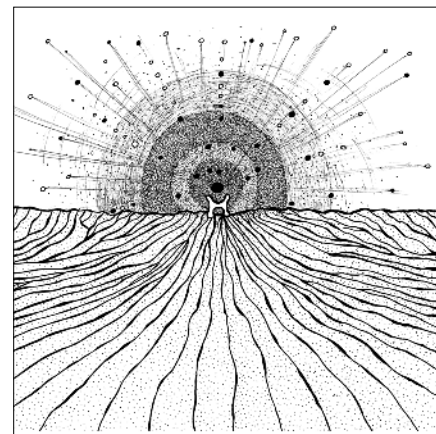
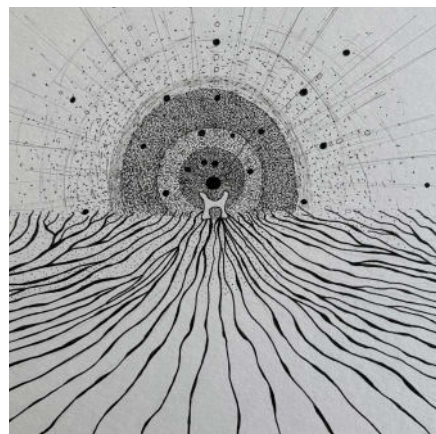
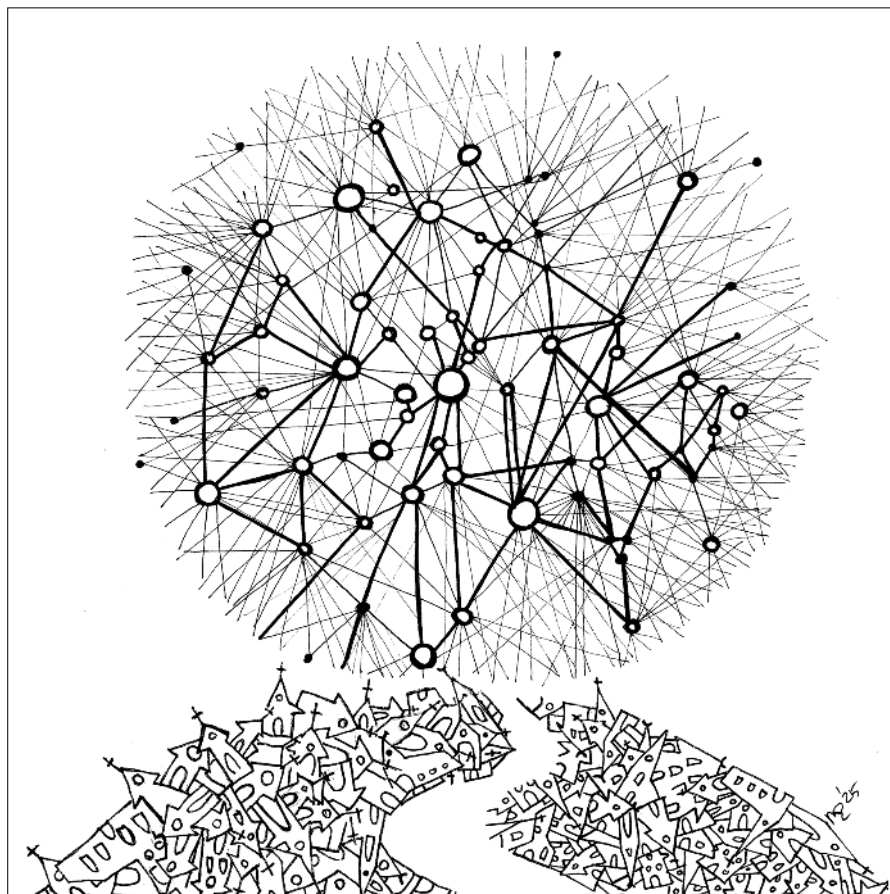
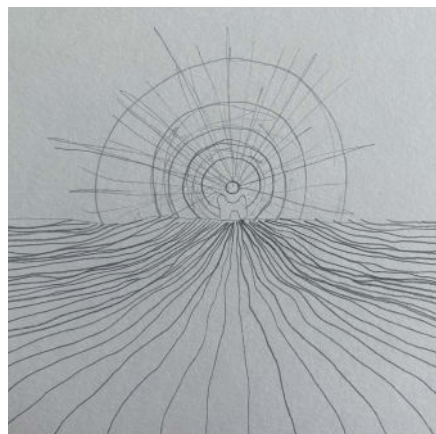
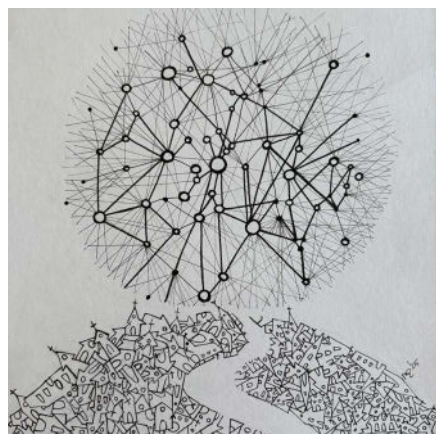
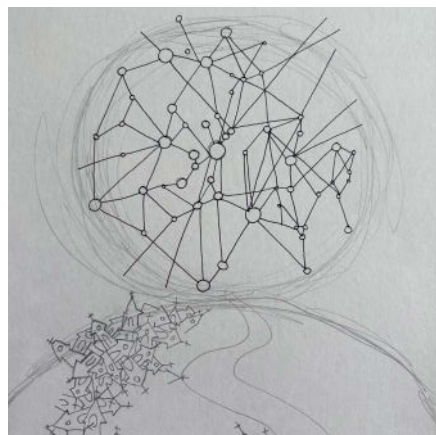


## Tekeningen: Gedachtenstromen en symboliek

Ik maak in opdracht symbolische tekeningen voor particulieren en bedrijven.

Het gaat in die tekeningen niet alleen om de uiteindelijke uitkomst van de werken die verkocht worden, maar om de gedachtenstromen die tot stand komen tijdens het tekenen. Ook kan er in de tekeningen symboliek uitgedrukt worden, die niet altijd talig te vatten is.

Deze aspecten wil ik meenemen in het ontwikkelen van nieuwe (beeld)taal rond transitieprocessen.



# Onderzoek

‘Life is not a problem to be solved,  
it is a mystérie to be lived.’

Osho.  
Uit: Intimacy, Trusting Oneself and the other

## Lectoraat Change Management HHS: Ruimte maken voor onzekerheid

**Periode:** 2021 – heden

**Context:** Onderzoek in opdracht van Lectoraat Change Management, De Haagse Hogeschool en Lectoraat Designing The Future, Fontys Tilburg. Daarna wisselende opdrachtgevers

**Rol:** Projectleider en kunstenaar, concept en uitvoering artistiek onderzoek

**Locatie:** De Haagse Hogeschool, Fontys Tilburg daarna wisselende locaties door heel Nederland

**Output:** Video-installatie als aanleiding tot gesprek. Leerexpeditie Onzekerheidsvaardigheid. Workshops en vrij toegankelijke werkvormen voor studenten, onderzoekers, docenten en onderwijsmakers. Essay's en artikelen

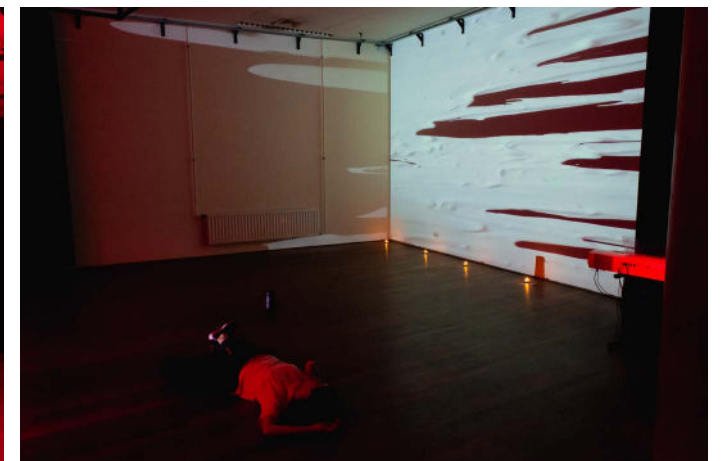
Als extern kenniskringlid van het lectoraat Change Management aan De Haagse Hogeschool deed ik onderzoek naar de thema's professionele ruimte, onzekerheid en impact. De resultaten van het onderzoek naar onzekerheid kwamen tot leven in de video-installatie Meeting Uncertainty, die inmiddels op zestien plekken in Nederland werd getoond als onderdeel van festivals en congressen.

Daarnaast ontwikkelde ik samen met medeonderzoekers een event en een serie leerexpedities, workshops en werkvormen rond onzekerheidsvaardigheid, gelanceerd via de website Onzekere Zaken, voor professionals die zich bezighouden met (onderwijs)vernieuwing.

De workshops en interactieve lezingen worden inmiddels maandelijks gegeven bij onderwijsinstellingen en organisaties, en zijn opgenomen in minoren en onderwijsprogramma's binnen hogescholen en managementopleidingen.

[Bekijk hier de interactieve lezing met daarin onder andere de verschillende video's die ik maakte met studenten, en medeonderzoekers.](#)

[Lees op het Lectoraat Change Management de essays Onzekerheidsvaardigheid.](#)



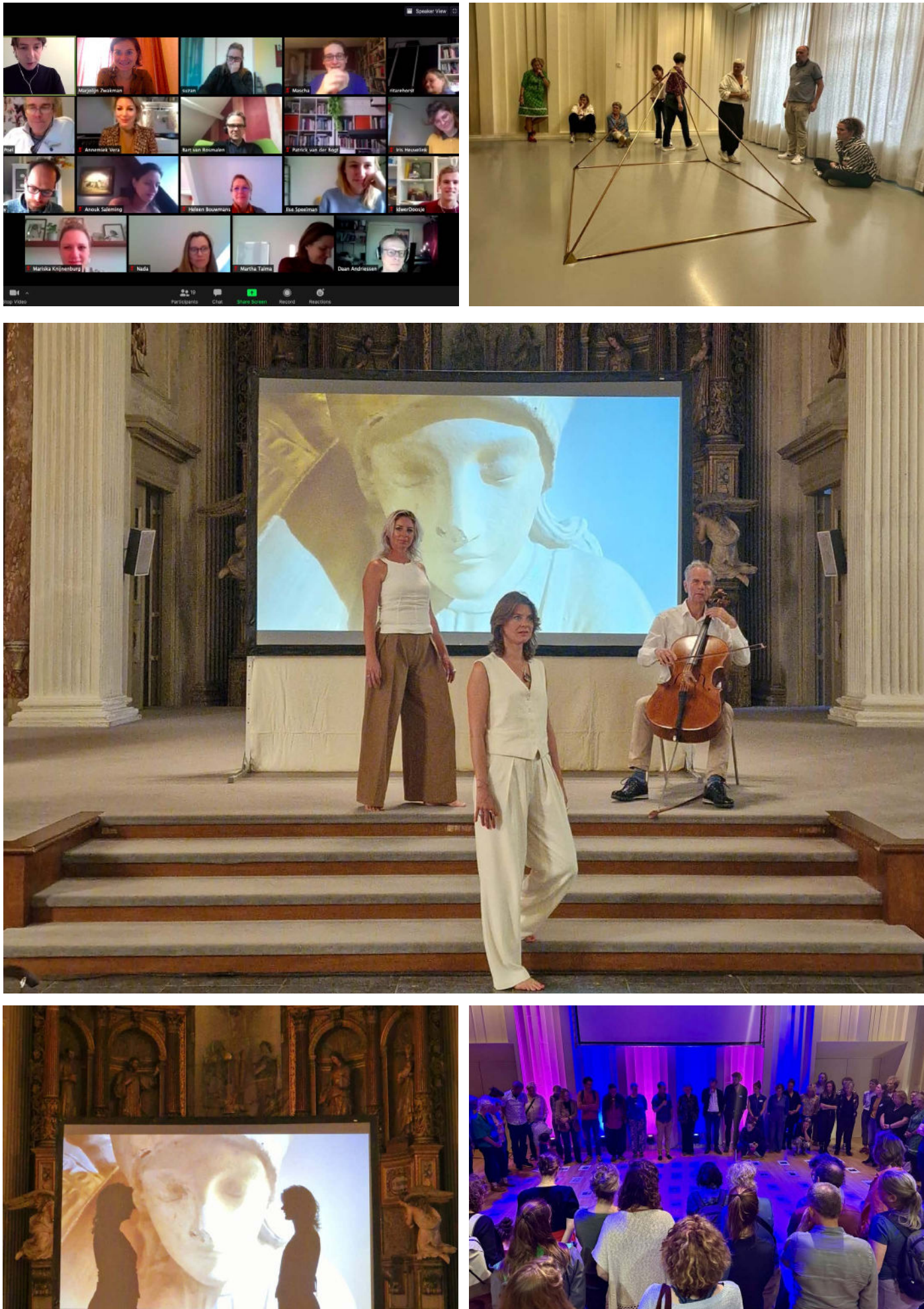


# Lectoraat Kunst en Professionalisering HKU: Kunstenaar in de maatschappij

**Periode:** 2018 – 2021  
**Context:** Onderzoek in samenwerking met de werkplaats Muzisch onderzoek  
**Rol:** Begeleider en kunstenaar, concept en uitvoering artistiek onderzoek  
**Locatie:** Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, wisselende locaties door heel Nederland  
**Output:** Vormgeven, begeleiden en ontwikkelen kunstzinnige interventies en reflectievormen. En artikelen

Als een van de begeleiders van de Werkplaats Muzisch Onderzoek ontwikkelde ik, samen met andere kunstenaars en onderzoekers, artistieke werkvormen. De opzet van de werkplaats is om met door de kunsten geïnspireerde werk- en gespreksvormen – kortweg Muzisch Werk – het vertellen, spelen en maken aan te wakkeren binnen verschillende professionele contexten, zoals het onderwijs, de zorg en het bedrijfsleven. Mijn onderzoek richtte zich vooral op de vraag hoe fictie en realiteit in elkaar kunnen overlopen, en hoe we ‘abstracte concepten’ kunnen belichamen. Op de website van MuseWork zijn de artikelen te vinden die ik hier (samen met medeonderzoekers) over schreef, een beetje verstopt, maar onder de kop Publicaties op pagina 28 van dit portfolio, staan ze direct gelinkt.

[Bekijk hier het archief van mijn onderzoeksperiode bij de werkplaats Muzisch Onderzoek.](#)



# Publicaties

‘Het mooie en moeilijke van taal is dat je nooit precies kunt zeggen wat je wil zeggen: je zegt altijd meer en minder. Minder omdat een woord, zoals Wittgenstein schrijft, een richtingaanwijzer is (en niet het ding waarnaar gewezen wordt), meer omdat de taal zich voorbij het individuele tilt –woorden dragen allerlei sociale betekenissen in zich– en een nieuwe wereld kan schetsen.’

Eva Meijer.

Uit: De grenzen van mijn taal, een klein filosofisch onderzoek naar depressie

## Publicaties

Tijdens het creatieve maakproces doe ik inzichten op die ik een plek geef in (online)essays en bijdragen aan vaktijdschriften. Hier een aantal relevante publicaties.

### Klik op de linken om de publicaties te lezen:

**2025 – heden** [Leerexpeditie Onzekerheidsvaardigheid: ruimte voor ontvankelijkheid](#) Marjolijn Zwakman. Boek Affectief Leren vanuit de onderstroom, door Pamela den Heijer en Ton Zondervan Uitgeverij BOOM, publicatie maart 2026

**2023** [Transitiezones, navigeren op weestand: Zie je nou doe je het weer!](#) Jacco van Uden, Marjolijn Zwakman. Verhalenbundel door ACCEZ, 1 juni 2023

**2021 – 2024** [Essays Onzekerheidsvaardigheid](#) Marjolijn Zwakman. Website Lectoraat Change Management De Haagse Hogeschool, Onderzoek op het randje

**2021** [Verwaarloosde lijven](#) Jacco van Uden, Andries Hiskes, Marjolijn Zwakman. Tijdschrift voor Begeleidingskunde nummer 1, Zintuiglijkheid

**2021** [Samenwerking op het Spel](#) Jacco van Uden, Marjolijn Zwakman. M&O Tijdschrift voor Management en organisatie themanummer 75, Kunstwerk

**2021** [Drama boys and girls](#) Peter Rombouts, Hanke Drop, Marjolijn Zwakman. Tijdschrift Waardenwerk zomernummer 85, Muzisch Makerschap

**2020** [Essays Professionele Ruimte op het spel, leren van de toneelwereld](#) Jacco van Uden en Marjolijn Zwakman. Website Lectoraat Change Management De Haagse Hogeschool, Onderzoek op het randje

**2020** [De zegen en vloek van het ordenen](#) Daan Andriessen en Marjolijn Zwakman. Website Musework door Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

**2020** [Precies op de Grens, over waarden ontsluiten waar het spannend is](#) Marjolijn Zwakman. BLAD door Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

**2013** [Meetbare kunst en de winst van gezondheid](#) Marjolijn Zwakman. Publicatie Om in te nemen door BETER Consortium



info@marjolijnzwakman.nl

06 487 049 41

**marjolijnzwakman.nl**