



Impressie van een seminar over organiseren en veranderen

De Ambachtsschool pakt uit

Wat was dat ook al weer, een ambachtsschool? Was dat niet een verre voorloper van de praktische opleidingen die tegenwoordig bijkans verdwijnen achter steeds wisselende acroniemen en afdrijven achter nevelen van door overdadig management aangestuurde scholengemeenschappen, wijd en zijd bekend om hun klatergouden reclamefolders, imposante gebouwen en almaar dalende leerprestaties. Dat was ooit anders. Vooral de ouderen onder ons zullen nog weten dat je op zo'n goede, oude ambachtsschool werd ingeleid in de beginselen van een echt vak. Je kon er voor timmerman leren, kapster of metselaar, elektricien of banketbakker; je kon je, kortom, voorbereiden op een degelijk beroep; een ambacht waar je de samenleving een dienst mee bewijst en waar je trots op kon zijn.

Bij het woord ambacht denken we daarom meestal aan veeleisend handwerk. Hoofdarbeid, zoals journalistiek, de advocatuur of organisatieadviesing, brengen we doorgaans in verband met hoger geachte, theoretische scholing. Maar is het begeleiden van organisaties bij interne problemen of fusies niet net zo goed een veeleisend en praktisch ambacht? Waarom zou er geen plaats of functie zijn voor een ambachtsschool van organisatieadviseurs?

Auteur: Sijtze de Roos

De Ambachtsschool voor organiseren en veranderen

Zo'n soort leerplek is hard nodig, vinden de leden van 'De Ambachtsschool' voor organiseren en veranderen. Wat zij in hun diverse praktijken uitvoeren heeft naar hun idee alles te maken met zorgvuldige ambachtelijkheid. Daarom vormen zij al geruime tijd een netwerk van zo'n zestien vakgenoten. Met blogs, podcasts, artikelen in de vakpers, boeken, seminars en conferenties nemen zij hun vakgebied aan de hand van hun eigen praktijken kritisch onder de loep. Op die manier bekijken ze hun werk van meerdere kanten, met name als het gaat om de maatschappelijke relevantie van hun gedeelde professie. In hun eigen woorden: "wat ons bindt is dat we zoeken naar wat er écht gebeurt (in organisaties), naar hoe het écht werkt en hoe we duurzaam kunnen bijdragen aan vitale, leefbare, menselijke organisaties". De leden hebben allemaal "hun eigen praktijken, werkwijzen, leermeesters". Zij oefenen hun vak al jaren succesvol uit, denken met elkaar na over hun ervaringen en werken gestaag aan theorievorming en onderzoek. Daarbij gaan ze uit van wat zich praktisch voordoet, waarbij praktijk en theorie elkaar informeren en debat en discussie niet geschuwd worden. Het gaat er niet om het met elkaar eens te zijn, van belang is vooral het beproeven van meerdere invalshoeken; in gesprek met elkaar, door het bestuderen, schrijven en

(doen) uitgeven van artikelen en boeken (de website van De Ambachtsschool bevat een compleet overzicht van geproduceerde boeken. Zie aldaar). Benauwd om buiten de lijntjes van hun vakgebied te kleuren zijn ze niet. Het blijft daarom niet bij vakliteratuur, net zo goed zoeken zij verdieping en vernieuwing in literatuur; in kunst, muziek, poëzie en wijsbegeerte.

Naar mijn indruk functioneert deze bijzondere, zeer eigentijdse versie van de roemruchte ambachtsschool – dus met een hoofdletter 'A' – niet zozeer als een school in de gebruikelijke zin van het woord, maar eerder als een soort gilde. Het is geen club die open staat voor iedereen die zich zou willen aansluiten. Daar moet je voor gevraagd worden en dat gebeurt alleen als de gevestigde leden het idee hebben dat je iets toe te voegen hebt. Een bijzondere praktijk, bijvoorbeeld, of een andere kijk op het vak.

Het programma

Enige tijd geleden besloot 'De Ambachtsschool' om maar eens flink uit te pakken. Op 8 november was het zo ver. Voor een talrijk gezelschap van collega's en andere belangstellenden opende Jaap van 't Hek de verhandelingen met een korte presentatie van het programma. Via een ingenieus verdeelsysteem mochten de deelnemers in drie rondes kiezen uit een keur van (interactieve) workshops, afgewisseld met een boekenronde,

De slotsom was dat taal niet neutraal is, en meer in en met ons doet dan we ons doorgaans realiseren.

waarin een voor het vakgebied belangrijk geacht boek besproken zou worden. Daar zou het niet bij blijven. Wie hard werkt, mag goed eten en heeft recht op ontspanning en vermaak op hoog niveau. Zo werd de lunchpauze verlucht met een optreden van een jeugdig strijkkwartet, samengesteld uit leden van het Utrechts Studentenkoor en Orkest (USKO). Op 1^{ste} en 2^{de} viool, altviool en cello brachten zij de 'Sleeping Beauty Waltz' van Tsjajkovski ten gehore, gevolgd door 'Sechs Kinderstücke' van Mendelssohn, delen uit Schumanns 'Album für die Jugend (Op. 68)', en tenslotte het kleurrijke 'Divertimento in D major (K.136)' van Mozart. De dag werd afgesloten met een daverende keynote van Gijs Scholten van Aschat over Shakespeare's diepgekwelde Hamlet; inclusief twee volledige monologen in de vertaling van Gerrit Komrij. Al met al een rijk en feestelijk geheel.

Uitpakken, meedoen en doordenken

Conferentieprogramma's stellen bezoekers voor een onoplosbaar keuzevraagstuk, zeker als er zoveel wordt uitgepakt als bij deze gelegenheid het geval was. Het was deze keer dus extra lastig om te kiezen. Toch bleek ik het prima getroffen te hebben. Ik bezocht de vaardig door Joris Brenninkmeijer gemodereerde workshop van Joost Kampen en Gertjan Schuiling, het 'Taallab' gepresenteerd door Marijke Spanjersberg en Femke Rood met Jaap van't Hek als kritische extraneus, en in de boekenronde Odette Moeskops bespreking van een boek over de culturele component van emoties door de Amerikaans-Nederlandse Batja Mesquita.

Bij Joost Kampen, Gertjan Schuiling en Joris Brenninkmeijer ging het over actie-onderzoek, toegespitst op de vraag hoe je methodisch aan organisatieontwikkeling kunt werken. De workshop kreeg vorm door drie blokjes casuïstiek met reacties uit de zaal, vervolgens een schets van hun respectievelijke aanpak door Schuiling en Kampen, en ten slotte een groepsdiscussie over beide benaderingen. Schuiling presenteerde zijn aanpak als 'zelforganisatie op grond van het participatiebegrip'. Als duurzaam principe van organisatieverandering geldt, dat de mensen die het werk doen dat ook zélf organiseren. Iedereen wordt aangesproken, iedereen doet mee. Kampen trekt een parallel tussen orthopedagogiek en organisatiebegeleiding en richt zich in zijn werk met verwaarloosde organisaties in eerste instantie op het versterken van leiderschap. Samen met de deelnemers werden overeenkomsten en verschillen tussen hen uitgewerkt. Hoewel hun insteek verschilt, zijn beiden er op uit de mensen het werk zelf te laten doen waardoor ze zelf patronen kunnen ontdekken en veranderen, bijvoorbeeld door wederzijdse bevordering van autonomie of via de vraag 'hoe zit het nu echt?'. En door elkaar te leren aanspreken. Op gedrag, niet op de persoon.

Boeiend vond ik verder het 'Taallab', gepresenteerd door Marijke Spanjersberg, Femke Rood en Jaap van't Hek. Hun opzet was te laten zien – en samen verder uit te zoeken – wat taal met ons doet, of taal, om maar iets te noemen, in- dan wel uitsluit. Er zijn, zo werd gesteld, twee taalregisters, namelijk *entiteitsdenken*: lineair, excluderend, machinaal, gekenmerkt door machinemetaforen, en *procesdenken*: sociaal, onvoorspelbaar, chaotisch, inkluderend, gelardeerd met gemeenschapsmetaforiek. Het ene register is niet noodzakelijk beter dan het andere. Al naar gelang de specifieke situatie of de aard van de te verrichten taken zal het ene register meer toepasselijk zijn dan het andere.



De Ambachtsschool Villa belegt studie-bijeenkomsten in het kantoorgebouw – het ‘Jongeriuskantoor’ – van Villa Jongerius in Utrecht. De villa is vlak voor WOII naar een eigen ontwerp gebouwd voor de Utrechtse zakenman Jan Jongerius. Het complex vertoont, aldus Wikipedia, ‘een eigenzinnige mix van Nieuwe Zakelijkheid en Art Deco-elementen. Tegenwoordig is het een duurzame ‘high end’ vergaderlocatie.

In gesprek met elkaar dachten de workshopleiders hardop door. Naar voren kwam hoe vaak we ‘dingentaal’ spreken en menselijke eigenschappen toeschrijven aan dode objecten of natuurlijke verschijnselen (“de huizenmarkt piept en kraakt onder druk van de crisis” of: “de zon heeft moeite om door de bewolking heen te breken”). Ook kwam naar voren dat we vaak taal gebruiken die ons als het ware buiten onszelf plaatst, bijvoorbeeld in de bekende therapievraag “waar zit je kwetsbaarheid”?. Weten we dan nog wel wat we zeggen?. Misschien “vergeten de woorden wel waar ze geweest zijn”, aldus Michail Bachtinⁱ. De slotsom was dat taal niet neutraal is, en meer in en met ons doet dan we ons doorgaans realiseren.

In de boekenronde bracht Odette Moeskops het boek *De emoties tussen ons. Hoe cultuur onze emoties bepaalt*ⁱⁱ van Batja Mesquita over het voetlicht. Mesquita ziet emoties als ‘gelaagde ervaringen die geleerd zijn’. Ze

legt in haar boek de nadruk op contextuele en culturele verschillen en niet op universaliteit. Het zijn culturen – de veelvoudig vormgegeven, tijd- en plaatsgebonden betrekkingen tussen mensen – die emoties bepalen. Empathie, bijvoorbeeld, is een cultuurgebonden norm die doorwerkt in de wijze waarop we elkaar benaderen, of op z’n minst verondersteld zijn met elkaar om te gaan. Maar pas op: inleving in anderen loopt gemakkelijk uit op denken te weten of te voelen of te zien wat er in hen omgaat. Dat is niet de manier. Luister en spreek enkel voor jezelf. Zoals het (ook) organisatieadviseurs betaamt.

Tot slot: Shakespeare als spiegel

Met een indrukwekkend optreden droeg acteur Gijs Scholten van Aschat zorg voor een meer dan passend slotakkoord. Als iemand ons als spiegel kan dienen is het Shakespeare wel, vond Van Aschat, die zijn beroemde toneelstuk Hamlet benaderde als een wraakfantasie, vergelijkbaar met de epische avonturen van eenzame vechtersbazen als Clint Eastwood, Bruce Willis, of James Bond. Sterk gemotiveerd door hun zucht naar wraak en genoegdoening gaat hun zoektocht, net als die van Hamlet, gepaard met tegenslag, gevaar, dood en verderf. Maar in tegenstelling tot die eenzame wraakengelen uit Hollywood en omgeving is Hamlet een klunzige brokkenpiloot, die eindeloos aarzelt om er dan uiteindelijk toch maar op los te blunderen. Toch komt hij in actie en doet hij tenminste iets om de pijn van zijn gekrenktheid te verzachten. Velen komen daar niet eens aan toe. Om een lijntje te trekken naar het ambacht van de organisatieadviseur: wat zijn de gevolgen als bestuurders, management en medewerkers blijven hangen in hun hoogsteigen woede- en wraakfantasieën?

Met dit al is, naar ik hoop, duidelijk dat ‘De Ambachtsschool’ een interessant gezelschap is, waarin veel op te steken valt. De leden verdienen het om individueel en collectief nauwlettend en kritisch gevolgd te worden. Dat kan altijd via hun publicaties, en in vivo als ze weer eens flink uitpakken. ■

ⁱ Michail Michailovitsj Bachtin (1895-1975) was een Russische semioloog en literatuurwetenschapper. De vindplaats van dit citaat is mij onbekend

ⁱⁱ Mesquita, B. (2024). *De emoties tussen ons. Hoe cultuur onze emoties bepaalt*. Aalst (B): Uitgeverscentrum Agora