

TIJDLOZE-HELDENFESTIVAL

20 maart 2020



DE AMBACHTSSCHOOL
voor organiseren en veranderen

TIJDLOZE HELDENFESTIVAL

Wij van de ambachtsschool staan op de schouders van anderen. Wij leerden het vak van anderen, werken met inzichten van anderen en zijn met anderen onderdeel van een grote kennissamenleving.

Onder die mensen op wiens schouders we staan, heeft ieder van ons zijn leermeesters, helden, 'klassieken' die wij in ons werk veel gebruiken, waar we steeds naartoe teruggaan, die we tijdloos belangrijk vinden voor organiseren en veranderen.

Op het Tijdloze-heldenfestival hebben we deze klassiekers centraal gezet. In diverse workshops kon je kennismaken met de mensen die zo'n belangrijk fundament vorm(d)en onder het denken over organiseren en veranderen. We lieten je kennismaken met hun inzichten, lieten zien wat wij ermee doen en hielpen je het te vertalen naar je eigen praktijk.

Wil je het overzicht van de helden die centraal stonden en de workshops? [Klik dan hier.](#)

Naar aanleiding van dit festival is een M&O-themanummer verschenen. Voor een overzicht van de artikelen in dat nummer: [klik hier.](#)

Na afloop van het festival maakten we ook een aantal podcasts waarin we onze helden met elkaar in gesprek lieten gaan. Een overzicht van de podcasts vind je [hier.](#)

OVERZICHT VAN HELDEN DIE WE BELICHTTEN

Tijdens het tijdloze-heldenfestival kon je workshops volgen waarin het gedachtengoed van de volgende helden centraal stond:

- [Adriaan Bekman](#) → [workshop](#) door [Erica Hehenkamp](#)
- [Chris Argyris](#) → [workshop](#) door [Paul Kloosterboer](#) en [Ina Ahuis](#)
- [Donald Schön](#) en [Paulo Freire](#) → [workshop](#) door [Jaap van 't Hek](#)
- [Elliot Jaques](#) → [workshop](#) door [Brechtje Kessener](#)
- [Gregory Bateson](#) → [workshop](#) door [Leike van Oss](#)
- [Henk van Dongen](#) → [workshop](#) door [Shirine Moerkerken](#)
- [Joanne Macy](#) → [workshop](#) door [Marjorieke Glaudemans](#)
- [Karl Weick](#) → [workshop](#) door [Leike van Oss](#)
- [Leon de Caluwé](#) en [Gareth Morgan](#) → [workshop](#) door [Joost Kampen](#) en [Marco de Witte](#)
- [Luc Hoebeke](#) → [workshop](#) door [Brechtje Kessener](#)
- [Paul Watzlawick](#) → [workshop](#) door [Marijke Spanjersberg](#)
- [Wilfred Bion](#) en [Donald Winnicot](#) → [workshop](#) door [Odette Moeskops](#)
- Zelforganisatie → [workshop](#) door [Gertjan Schuiling](#)
- De heldenloze tijd → [workshop](#) door [Kilian Bennebroek](#)

Geen idee wie al die mensen zijn? Klik op iedere naam en je komt op de wikipagina van deze held.
Meer weten over de workshop? Klik op het woord workshop.

AMBACHTSLIEDEN EN AMBACHTSGASTEN DIE HET HELDENFESTIVAL MEE HEBBEN VORMGEGEVEN



ARTIKELN UIT DE M&O-SPECIAL

- [Grondleggers voor het doorgronden van de mens in context; inleiding bij het themanummer](#): Joost Kampen, Paul Kloosterboer en Odette Moeskops
- [Gregory Bateson: the difference that makes a difference](#): Leike van Oss
- [Gareth Morgan: baanbrekend perspectief met metaforen](#): Joost Kampen en Marco de Witte
- [‘Mutual causality’: Joanna Macy als tijdloze held](#): Marjorieke Glaudemans
- [Hoe\(zo\) management? Beer, Jaques en Hoebeke over de waarde van hiërarchie](#): Brechtje Kessener
- [Paolo Freire, wie kent hem nog?:](#) Jaap van ‘t Hek
- [‘Het streven naar geluk kan en mag onze taak niet zijn’ In gesprek met Paul Watzlawick](#): Marijke Spanjersberg
- [De manager als holding; over Donald Winnicott en Wilfred Bion](#): Odette Moeskops
- [Helpen veranderen met een ‘spirit of inquiry’; organisatieontwikkeling in de geest van Edgar Schein](#): Danielle Zandee
- [Een kwestie van verschil; Sociaal-constructionistisch interveniëren volgens Henk van Dongen](#): Shirine Moerkerken
- [Het ambacht van Argyris; over leren in organisaties](#): Ina Ahuis en Paul Kloosterboer
- [Organiseren en veranderen als continue evolutie; uitleiding bij het themanummer](#): Joost Kampen, Paul Kloosterboer en Odette Moeskops

OVERZICHT VAN DE HELDENPODCASTS

[# 1 Leren en ontwikkelen](#)

In Podcast #1 bevragen Paul Kloosterboer, Jaap van 't Hek en Odette Moeskops elkaar op welke betekenis hun helden Argyris, Freire, Bion en Winnicott hechtten aan leren en ontwikkelen en hoe relevant dat heden ten dage is.

[# 2 Emotie en ratio](#)

In Podcast #2 verkennen Jaap van 't Hek, Odette Moeskops en Paul Kloosterboer naar aanleiding van wat zij schreven over Argyris, Freire en Bion hoe emotie en ratio zich tot elkaar verhouden. Het is een gesprek waarin veel de revue passeert en dat nog lang niet af is.

[# 3 Het menselijk tekort](#)

In Ambachtsschoolpodcast #3 hebben Ina Ahuis, Marijke Spanjersberg en Leike van Oss het over het menselijk tekort: wat betekent het voor organisaties, voor henzelf en wat vinden Argyris en Watzlawick ervan?

[# 4 Spelregels](#)

Regels worden geassocieerd met paarse krokodillen en bureaucratie. Maar goede regels voorkomen politieke spelletjes en borgen eerlijkheid. In podcast nummer 4 van de Ambachtsschool verkennen Marijke Spanjersberg, Brechtje Kessener en Jaap van 't Hek hoe zij en hun helden naar dit fenomeen kijken

[# 5 De activistische adviseur](#)

Marjorieke Glaudemans, Jaap van 't Hek en Paul Kloosterboer bespreken in de Ambachtsschoolpodcast #5 het activistische gehalte van hun helden Macy, Freire en Argyris en wat onze huidige tijd aan activisme vraagt van onderzoekers en adviseurs in organisaties.

[# 6 Mind where you occupy your mind with](#)

In Ambachtsschoolpodcast #6 met de titel Mind where you occupy your mind with, onderzoeken Marjorieke Glaudemans en Leike van Oss het gedachtengoed van Joanna Macy en Gregory Bateson, twee auteurs wiens werk het bestuderen waard blijft en waar zij nog steeds veel van leren.

[# 7 Circulariteit](#)

In Ambachtsschoolpodcast #7 spreken Odette Moeskops, Paul Kloosterboer en Jaap van 't Hek over wat maakt dat het onderkennen van circulariteit een hefboom is voor verandering, maar gemakkelijker is gezegd dan is gedaan.

[# 8 Zelforganisatie 1](#)

In Ambachtsschoolpodcast #8 verkennen Gert-Jan Schuiling, Odette Moeskops en Brechtje Kessener wat (de ontwikkeling naar) zelforganisatie is en wat het vraagt van medewerkers, van managers en van hun onderlinge relatie.

[# 9 Zelforganisatie 2](#)

In Ambachtsschoolpodcast #9 onderzoeken Gert Jan Schuiling, Odette Moeskops en Brechtje Kessener de relatie tussen zelforganisatie en hiërarchie: niet alleen op ontwerp, maar juist ook op emotioneel-relatieve aspecten ervan.

[# 10 Relatieve kwaliteit](#)

In Ambachtsschoolpodcast #10 verkennen Danielle Zandee en Leike van Oss het begrip relationele kwaliteit. Zij doen dat in een onderzoekend gesprek, iets waar Edgar Schein grote waarde aan hecht, in de vorm van een metaloog, een favoriete les- en gespreksvorm van Gregory Bateson.

[# 11 Informatie](#)

In Ambachtsschoolpodcast #11 onderzoeken Shirine Moerkerken en Leike van Oss met elkaar wat informatie is in deze tijd. Is elk feit een mening? En elke mening een feit? Ze ontdekken met behulp van hun helden een gelaagde betekenis: van informatie die in relatie ontstaat tot informatie als abstracte constructen.

[# 12 De ongemakkelijke werkelijkheid van organisaties](#)

In Ambachtsschoolpodcast #12 verkennen Joost Kampen, Shirine Moerkerken en Marco de Witte het interveniëren in de ongemakkelijke werkelijkheid van organisaties. Ze verwonderen zich over de neiging om te utopiseren met veranderoplossingen waar je niet tegen kunt zijn, maar die meestal het echte vraagstuk niet aanraken.

De waarde van meervoudig kijken Gareth Morgan en Leon de Caluwé Door Joost Kampen en Marco de Witte

Artikel



We frissen theorie en praktijk op van het meervoudig kijken in de organisatie-en veranderkunde. Dat doen we met de 8 metaforen van Gareth Morgan en de kleurentheorie van Vermaak en De Caluwé. Dit gedachtegoed vormt nog steeds een rijke analysemethode, helpt bij het 'lezen van de situatie' en biedt houvast bij interventies. We houden je de spiegel voor: wat is jouw organisatiebeeld/-kleur en van welke veranderovertuiging ben jij?

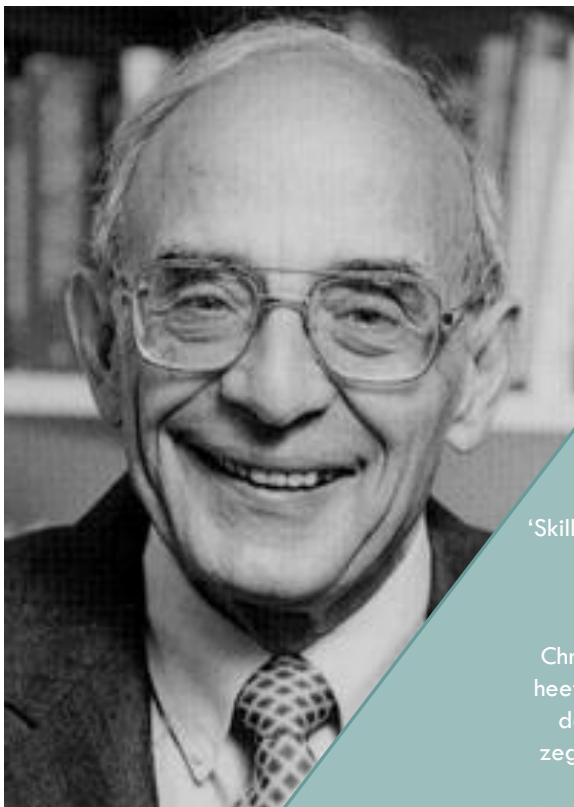
We laten met praktijkvoorbeelden zien hoe je werkt met de perspectieven en nodigen je uit om de ontwikkeling in jouw meervoudig kijken met ons te delen.

Skilled incompetence

Chris Argyris

Door Ina Ahuis en Paul Kloosterboer

Artikel



'Skilled incompetence: skilled communicators may also be good at covering up real problems.'

Chris Argyris (1986, Harvard Business Review).

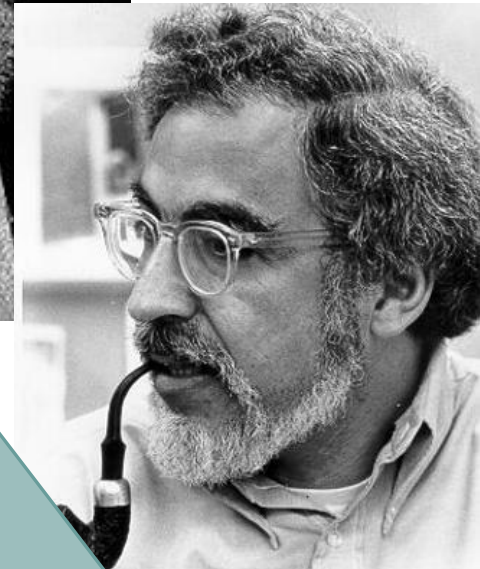
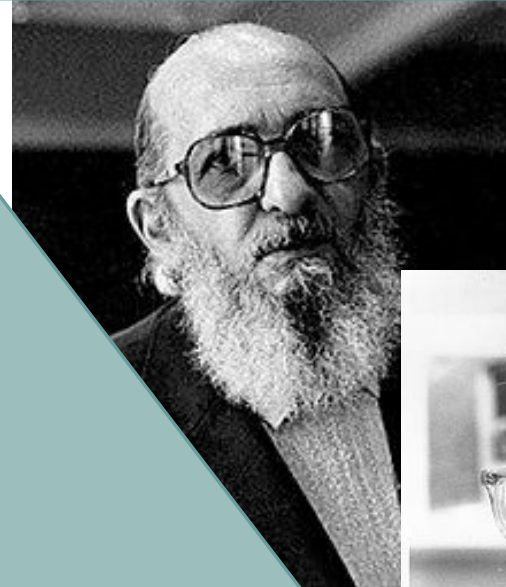
Chris Argyris is de grondlegger van de lerende organisatie. Hij heeft zijn werkende leven gewijd aan de vraag waarom mensen denken dat ze in een organisatorische omgeving niet kunnen zeggen wat ze eigenlijk vinden. En hoe je door dat wel te doen van je oordelen af kunt komen. Samen met Donald Schön beschreef hij 'defensive routines' van individuen en organisaties: strategieën die we inzetten om onszelf te beschermen als het lastig wordt. Het maakt dat we niet doen wat we in rustiger vaarwater nog zo daadkrachtig met elkaar hadden afgesproken. Juist door de wereld achter ons inconsistente gedrag inzichtelijk te maken, helpt hij ons te leren en veranderen.

A larger mind
Gregory Bateson
Door Leike van Oss
Artikel



Gregory Bateson (1904-1980) begon als bioloog, vond dat een beetje saai en werd antropoloog. Hij bestudeerde culturen, dolfijnen, blinden, alcoholverslaafden, communicatie, de psychiatrie en het milieu. Veel van zijn ideeën zijn door anderen opgepakt en uitgewerkt, en toch bleef hij ook onbegrepen. Met name op zijn werk over de ecologie en evolutie van systemen en zijn zoektocht naar wat nou de geest is in een ecologische context. In deze workshop kruipen we een beetje in de huid van Bateson: hoe keek hij en wat zag hij en wat kunnen wij er in deze tijd mee?

Titel
Donald Schön en Paolo Freire
Jaap van 't Hek
Artikel



Donald Schön en Paolo Freire zoomen beiden in op hoe leren en werken nu eigenlijk gaan; hoe dat eruitziet in de weerbarstige en pragmatische praktijk. Met een scherp oog voor details en de rol van de veranderaar/professional/leermeester. Maar beiden ook denkers met een geëngageerde en emanciperende visie op leren en werken. In de workshop zetten we beide denkers kort uiteen en bespreken we in hoeverre we al zijn beïnvloed door de beide wegbereiders in denken. In oefeningen gaan we op zoek naar reflectie-in-actie, we lezen wat tekstfragmenten en onderzoeken enkele de dilemma's.

Helpen veranderen met een 'spirit of inquiry'

Door Danielle Zandee

Artikel



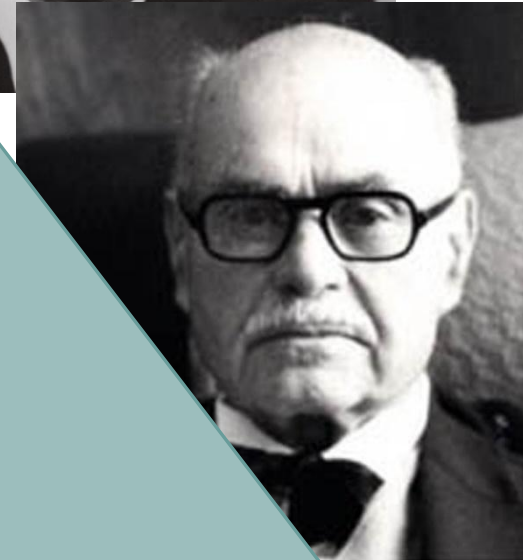
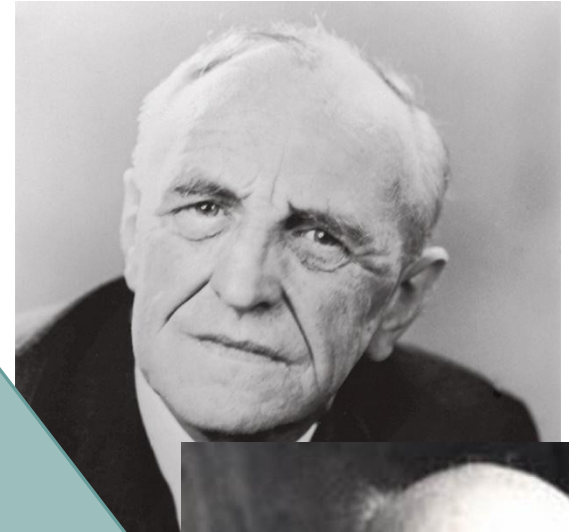
In deze workshop staat het werk van Edgar Schein centraal. Zijn fundamentele bijdrage aan de theorie en praktijk van organisatieontwikkeling is nog altijd van groot belang voor scholar-practitioners die vanuit een onderzoekende houding hun cliënt behulpzaam willen zijn bij veranderen en die al helpend nieuwe (theoretische) kennis willen ontwikkelen. Wat betekent het om met zo'n 'spirit of inquiry' te werken? Wat maakt een dergelijke attitude krachtig bij het hanteren van de urgente en complexe vraagstukken van deze tijd? En hoe moet organisatieontwikkeling zichzelf dan als werkveld vernieuwen? Geïnspireerd door Schein's gedachtegoed, verkennen we mogelijkheden voor organisatieontwikkeling als innovatieve micropraktijken van samen onderzoekend veranderen in iteraties van onbevangen dialoog en kleine experimenten. Het recente werk van Schein rond 'humble consulting' geeft daarbij richting voor hoe veranderaars juist vanuit bescheidenheid betekenisvol kunnen zijn bij het hanteren van de grote vragen van hun cliënt.

Hanteerbare uitdagingen?

Wilfred Bion en Donald Winnicott

Door Odette Moeskops

Artikel



Leiden en interveniëren is doorgaans spanningsvol voor betrokkenen. De kunst is hanteerbare uitdagingen. Door wat te spannend is, kan weerstand onnodig oplopen, kunnen ongewenste patronen ontstaan; bij wat te weinig spannend is, kan wat nodig is niet van de grond komen. Wat 'hanteerbare uitdagingen' zijn is steeds wikkelen en wegen. Zelf doe ik dit aan de hand van de concepten 'holding' en 'containment'. Ik sta daarin op de schouders van W.R. Bion ('containment') en D. Winnicott ('holding'), de founding fathers van deze psychoanalytische ideeën. Aan de hand van vele concrete voorbeelden, uit mijn eigen dagelijkse werk als interventionist, opleider of coach, gaan we in gesprek en zal ik het gebruik illustreren.

Een kwestie van verschil

Henk van Dongen

Door Shirine Moerkerken

Artikel



Vanaf de jaren '80 vormden Henk van Dongen en zijn collega's binnen de Erasmus Universiteit De Rotterdamse School. Zij zochten verschillen op in organisaties: wie er anders naar het vraagstuk keek; wat uitzonderlijk leek te zijn en niet behoorde tot de vastgezette waarheden; welke gekke vraag nog niet eerder gesteld was. Zij introduceerden daarmee een andere manier van organisatieontwikkeling, dan te doen gebruikelijk in de gevestigde praktijk. Henk van Dongen leerde Shirine Moerkerken met humor scherp te interveniëren. In de workshop, die wordt gegeven door haar, gaan we dat ook doen. Met kleine oefeningen, waarin we de basis van zijn gedachtengoed leren kennen.



Respons-ability

Joanna Macy

Door Marjorieke Glaudemans

Artikel



Onze organisational society wordt in hoge mate gedomineerd door een lineair causaal denken. Dit denken creëert een mentale omgeving die onze respons op wat zich voordoet conditioneert en eendimensionaal kan maken. Joanna Macy, systeemdenker, boeddhist en activiste, zegt: 'of all the dangers we face, from climate change to nuclear war, none is so great as the deadening of our respons'. In deze workshop pogen we voorbij onze conditioneringen, voorbij 'dat het nu eenmaal zo is', te kijken. We gaan experimenteren met onze waarneming, met wat we 'voor waar nemen' en hoe dat onze respons op een situatie bepaalt.

Transforming context into text

Karl Weick

Door Leike van Oss



Karl Weick is sociaal psycholoog en was een van de eersten die een sociaal-constructivistische bril gebruikte om organisaties te begrijpen. Betekenisgeving vinden we nu een gewoon woord. In 1969, toen zijn boek *A social psychology of organizing* uitkwam was het nog behoorlijk nieuw, abstract en ingewikkeld. In een essay beschrijft Weick de parallellen tussen zijn levensloop en zijn loopbaan en wat hem voor ogen stond met dat construeren. In deze workshop volgen we hem op die weg.

Wat als we de dagelijkse praktijk een serieus namen?

Luc Hoebeke

Door Brechtje Kessener

Artikel



Vanwege zijn intrigerende visie op organisaties, managen en hiërarchie is Luc Hoebeke een van mijn helden. Hoebeke nam zijn dagelijkse praktijk als organisatieadviseur zéér serieus en verbond zijn ervaringen aan inzichten uit het systeemdenken. Zijn visie biedt een fundament onder hedendaags organisatieontwerp en verandering gericht op 'professionals centraal', 'eigen regie' en 'zelforganisatie'. In deze workshop licht Brechtje de zienswijze toe, illustreert ze vanuit haar eigen praktijk en daagt je uit op deze manier naar je eigen (klant)organisatie te kijken.

De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie

Paul Watzlawick

Door Marijke Spanjersberg

Artikel



Wat een titel! Geen uitgever zou zich er vandaag de dag wagen. Toch werd het Watzlawicks meesterwerk. Paul Watzlawick (1921 – 2007) was psychiater, systeemdenker en linguïst. In plaats van in-mensen-taal, die sinds Freud bon ton was geworden, onderzocht hij tussen-mensen-taal. Zijn werk was van grote invloed op het denken over persoonlijke problemen en intermenselijke conflicten.

In de workshop gaan we spelen met zijn spelregels voor de menselijke interactie en brengen we deze in verband met onze alledaagse praktijk. Ook bekijken we door de bril van Watzlawick enkele fragmenten uit de film *Who's afraid of Virginia Woolf*.

Transforming context into text

Karl Weick

Door Leike van Oss



Karl Weick is sociaal psycholoog en was een van de eersten die een sociaal-constructivistische bril gebruikte om organisaties te begrijpen. Betekenisgeving vinden we nu een gewoon woord. In 1969, toen zijn boek *A social psychology of organizing* uitkwam was het nog behoorlijk nieuw, abstract en ingewikkeld. In een essay beschrijft Weick de parallellen tussen zijn levensloop en zijn loopbaan en wat hem voor ogen stond met dat construeren. In deze workshop volgen we hem op die weg.

Afkijken in de heldenloze tijd

Door Kilian Bennebroek



We leven in een paradoxale tijd. Iedereen gaat over zijn eigen relatieve waarheid. Tegelijk zien we een enorme behoefte aan hulp en houvast, aan duiding en betekenisgeving, aan leiderschap en sterke (foute) mannen. Deze paradox zet mij op het spoor van afkijken. Ik vertel je over m'n professionele fascinatie voor afkijken. Hoe tijdloos zijn onze helden en wat kan je nu met hun gedachtengoed? In de workshop onderzoek je hoe je zelf afkijkt en wat er nog meer te zien is als je door de ogen van anderen kijkt. Als superheld eindig je met een magisch moment: wat verzilver je en neem je mee voor morgen?

Tijdig helden van zelforganisatie Door Gertjan Schuiling



Minder hiërarchie en meer zelforganisatie. We maken telkens stapjes voorwaarts en vallen dan weer terug. Gertjan Schuiling bespreekt kort drie kernprincipes die houvast geven: (1) de sociotechniek van Eric Trist uit 1951; (2) het participatief herontwerp van Leopold Vansina uit 1995; en (3) de gezamenlijke innerlijke navigatie van Joanna Breidenbach en Bettina Rollow uit 2019. Vervolgens gaan de deelnemers hierover in gesprek met Esther Cals, Dan Verloop en Leen Herreveld. Esther vanuit haar ervaringen bij DSM Innovation Center, Dan en Leen vanuit hun ervaringen bij de fabrieken van Centrient in Delft.

Ontwikkeling mislukt altijd, het gaat er om de vruchten te plukken die hierbinnen toch zijn ontstaan

Adriaan Bekman

Door Erica Hehenkamp



In het sociale domein van vandaag is de grote vraag hoe maatschappij, organisatie en mensen aan elkaar verbonden blijven in de grote veranderingen waar we mee te maken hebben. Adriaan Bekman verbindt deze drie met zijn focus op het waardescheppende vermogen van organisaties. Hij laat zien hoe je juist in organisatieontwikkeling moet blijven zoeken naar de processen die waarde toevoegen en hoe in die zoektocht sprake is van een koppeling tussen samenhangende ontwikkeling van mensen, organisaties en van de maatschappij.

Voor Adriaan Bekman krijgt het klantproces een prominente plek in deze verandering. Juist in dat klantproces wordt de toegevoegde waarde duidelijk. In de ontmoeting van klantproces en werkprocessen worden volgens hem de organiseerprincipes zichtbaar en zit de kans voor de organisatie om aan te sluiten op waarden in de maatschappij en van de klant.

Wie is er niet groot mee geworden?



We sloten af met een held die al jaren heel erg invloedrijk is en die ons vak overstijgt. Een held die inzichten biedt aan iedereen die van mensen houdt en die heel ingewikkelde relationele en maatschappelijke kwesties in Jip en Janneke-taal inzichtelijk maakt.

Met dank aan de onvolprezen Annie M.G. Schmidt zongen we met elkaar Zeur niet! ([Hier](#) in een natuurlijk veel beter uitgevoerde versie door Loes Luca.)



PROGRAMMA

Het Tijdloze-heldenfestival duurde een dag. We startten om 9 uur 's morgens en sloten om 17.30 uur af met een borrel. Tijdens de dag kon je vier keer een workshop volgen.

Voor drie van de workshops kon je kiezen wat je wilde doen. Je hoefde je niet in te schrijven voor de workshops. Je koos gewoon per ronde. Een aantal workshops programmeerden we meerdere keren per dag.

De vierde workshop was plenair en ging over een van de Nederlandse tijdloze helden die echt iedereen kent.

Tijdschema

Het tijdschema voor de dag zag er als volgt uit:

9.00 uur Inloop met koffie

9.30 uur Introductie programma

9.45 uur Workshopronde 1

11.15 uur Koffiepauze

11.30 uur Workshopronde 2

13.00 uur Lunch

14.00 uur Heldenmonoloog

14.30 uur Workshopronde 3

16.00 uur Plenaire slotworkshop

17.00 uur Borrel

WORKSHOPOVERZICHT

	Hella - Villa	Heinnie - Villa	Frans - Villa	Fruit - Kantoor	Ford - Kantoor	Texaco - Kantoor	Groente - Kantoor
9.45 uur Ronde 1	Bion en Winnicot Odette Moeskops	De Caluwé & Morgan Joost Kampen en Marco de Witte	Joanna Macy Marjorieke Glaudemans	Paolo Freire Jaap van 't Hek	Elliot Jaques Brechtje Kessener	Henk Van Dongen Shirine Moerkerken	Chris Argyris Paul Kloosterboer en Ina Ahuis
11.15 uur Ronde 2	Adriaan Bekman Erica Hehenkamp	De Caluwé & Morgan Joost Kampen en Marco de Witte	Joanna Macy Marjorieke Glaudemans	Paul Watzlawick Marijke Spanjersberg	Edgar Schein Danielle Zandee	Chris Argyris Paul Kloosterboer en Ina Ahuis	Zelforganisatie Gert-Jan Schuiling
12.45 uur	Lunch in het Grand Café en eerste verdieping - Kantoor						
13.45 uur	Eenakter 'Helden für einen tag' door Peter Berkhout en Veronique Obrie, Crux Creaties In de Lincoln Zephyrzaal - Kantoor						
	Hella - Villa	Heinnie - Villa	Jan - Villa	Fruit - Kantoor	Ford - Kantoor	Texaco - Kantoor	Groente - Kantoor
14.15 uur Ronde 3	Bion en Winnicot Odette Moeskops	Gregory Bateson Leike van Oss	Paul Watzlawick Marijke Spanjersberg	Nicolas Taleb Jaap van 't Hek	Luc Hoebeke Brechtje Kessener	Henk Van Dongen Shirine Moerkerken	Zelforganisatie Gert-Jan Schuiling
16.00 uur	Plenaire workshop: Wie is er niet groot mee geworden ...? In de Lincoln Zephyrzaal - Kantoor						
17.15 uur	Borrel in het Grand Café - Kantoor						