

Het (de) wo(o)rden van de Werkplaats

Mieke Moor

Het woord van de Werkplaats ontstond tijdens het wandelen. In de zomer van 2012 liep ik gedurende een dag of tien elke vroege ochtend vanaf mijn kampeerplek bij een Franse boer en boerin de heuvel af naar het Romaanse kerkje van Vareilles. Ik wachtte totdat een oude gekromde vrouw de kerkdeur opende met een grote sleutel, liep naar binnen, trok mijn schoenen uit, nam plaats op de grond en zat daar tot de klok acht uren sloeg – het moment waarop honderden kilometers noordwaarts in de mij zo dierbare Abdij Maria Toevlucht de ochtenddienst begon. Ik stond dan op en liep terug, de heuvel op. Op een dag, precies op de plek waar het platte in het hellende vlak overging en twee wegen elkaar kruisten viel mij het woord Werkplaats in. Ik stond stil en proefde het woord op mijn tong. Het woord was niet nieuw. Maar de betekenis ervan voor waar ik al langer op broedde wél. Ik besloot er achterheen te gaan en door te →wandelen.

Wandelen

is de (vrije) vertaling van het Griekse *methodus* dat etymologisch herleidbaar is tot *meta-* (volgend, nauw verbonden met) en *hodos* (een reis, een weg), ofwel ‘al wandelend vindt men zijn weg’, in het ‘witte denken’ ook wel aangeduid als ‘de weg is de herberg’, met ook de connotatie van ‘je een tijdje ergens mee verbinden’, iets (een vraagstuk, kwestie) aangaan en onderzoeken, er dichtbij (durven) komen. Onderweg zijn, proefondervindelijk ontdekken, een tijdje om iets kunnen heenwandelen, en ontvankelijk zijn voor wat

op je pad komt, zijn eerste globale omschrijvingen van de *methode* van de →Werkplaats.

Werkplaats

is primair het woord voor de plek waar iets wordt *gemaakt*. We kennen het vooral van de autogarage en de fietsenmaker waar onze spullen worden gemaakt in de zin van reparatie, door mensen met een ‘echt vak’, technici, (-euten), ambachtsmensen met kennis van zaken, die weten wat ze doen, en met behulp van machines en gereedschappen. Zulke werkplaatsen zijn plekken waar ‘werk’ (nog?) het meest tastbaar is, in tegenstelling tot de soms steeds moeilijker te definiëren beroepen en functies van onze tijd (leg je kind maar eens uit wat je doet als *executive project manager*). Het woord werkplaats heeft ook de betekenis van het kunstenaarsatelier. Hier wordt ook iets gemaakt – een (kunst)werk – maar niet vanuit welomschreven doelen en door middel van bewezen technieken, maar al ontwikkelend *in* het →maakproces.

De ontwerper Maaïke Roozenburg laat in de uitleg van haar werk een goed voorbeeld zien van een werkplaats in beide betekenissen van het woord. Als ontwerper positioneert ze zich op de grens van kunst en ambacht: ze maakt dingen (in dit voorbeeld hedendaags vaatwerk naar een zeventiende eeuws glaswerkmodel), maar stelt vooral de ontwikkeling van nieuwe techniek daarin voorop. Zie: <https://vimeo.com/album/1923372>

In de Abdij Maria Toevlucht – waar ik, in de mij vertrouwde cel die ook als een werkplaats beschouwd kan worden, onderhavige tekst schreef – hanteren de broeders twee woorden voor de plekken waar zij in de ochtend tussen 9 en 12 uur en in de middag tussen 14 en 17 uur hun werk doen: *werkhuizen* en *ateliers*. Broeder Bruno Wilderbeek legde mij uit dat dit niet de gewone huis-tuin-en-keukenruimtes zijn (waar meer *arbeid* in Arendtiaanse zin wordt verricht), maar de plekken waar ambachtelijk wordt gewerkt: zo hebben ze een o.m. een smederij, een naaiatelier, de boekbinderij, de bakkerij – en binnenkort ook een brouwerij.

Maakproces

is een term uit het ‘kunstenaarsjargon’ die verwijst naar een wijze van werken waarbij *het maken zelf* centraal staat – en in veel mindere mate het ‘ding’ dat met dat maken wordt voortgebracht. De focus van de kunstenaar is wezenlijk anders dan die van de (moderne!) ambachtsman die een welomschreven doel

(ontwerp, product, resultaat) nastreeft in zijn werk en dat werk ook grotendeels volgens vaste handelingen of een bepaald protocol uitvoert. In het *werk* van de kunstenaar, waarin het maken (werk als een werkwoord) en het gemaakte (werk als zelfstandig naamwoord) niet van elkaar zijn te scheiden, kan de schijn worden gevoeld van het idee van een objectieve wereld waarover wij kunnen heersen (maken in de zin van maakbaarheid). Een schijn die in veel ‘gewoon werk’ tot uitdrukking komt in een overmaat aan (goed bedoelde) instrumentalisering, protocollering en regelgeving – *alsof* levens- en werkprocessen zondermeer herhaalbaar / reproduceerbaar zijn.

Het werk van een kunstenaar toont echter – meer positief geformuleerd – juist óók het bijzondere vermogen van de mens om om te gaan met de onvoorspelbaarheid van ons bestaan, ofwel met →complexiteit.

Treffend voor de betekenis van het begrip maakproces was Karel Appels uitspraak “ik rotzooi maar wat an” – wat door velen geïnterpreteerd is als waren zijn schilderijen niet zoveel waard, want ‘hij deed maar wat’. Terwijl juist in dat ‘klooien’ zijn unieke gave zat. Iets dergelijks geldt voor de duizenden tekeningen die Auguste Rodin ‘alleen maar’ maakte om te begrijpen wat tekenen was – en dus niet om kunstobjecten te maken. Daarom liet hij ze ook gewoon in de kast liggen. Nu echter worden zijn tekeningen als ware objecten in musea getoond. Maar wie goed kijkt kan de handeling van het tekenen in de tekeningen ervaren.

Zie: <http://www.singerlaren.nl/museum/tentoonstellingen/2012/09/12/Venus-Het-verborgen-werk-van-Rodin/810>

Volgens de filosofe Hannah Arendt hebben wij in onze tijd van veel van ons werk arbeid gemaakt. *Arbeid (labor)* definieert Arendt als het reproducerende / routinematige handelen, terwijl *werk (work)*, dat tot doel heeft de wereld duurzaam in te richten, meer ontwerpend en dus meer ‘open’ van aard is – wat de oorspronkelijke betekenis is van *productief*: iets (nieuws) voortbrengend. Arendt onderscheidt nog een derde vorm van doen, namelijk *handelen (action)* dat zich werkelijk rekenschap geeft van de onvoorspelbaarheid van ons bestaan en connecties heeft met het creatieve werk van de kunstenaar. Zie voor een uitgebreider uitleg hiervan het eerste hoofdstuk van mijn boek *Tussen de regels*.

Complexiteit

is een veelgebruikt begrip in onze tijd. We hebben het over een ‘steeds complexer wordende wereld’ met dito complexe vraagstukken, waarmee meestal wordt bedoeld dat we de wereld – zelfs de kleinere wereld

van een land, een stad, een dienstensector of een organisatie, ja zelfs het eigen werk – niet meer kunnen overzien. De oplossingen hiervoor worden vaak gezocht in de creatie van een papieren werkelijkheid van regels, handboeken, modellen, protocollen, beslissingsondersteunende systemen, beleidsuitgangspunten, etc., die op kleine schaal en korte termijn soms wel het gewenste overzicht bieden, maar voor het totaal en op de lange termijn juist vanwege het opdelen van sferen precies tot de ‘georganiseerde ingewikkeldheid’ leiden die we – ten onrechte – aanduiden met het begrip ‘complexiteit’.

Met onze vlucht in de abstractie van een papieren werkelijkheid zijn we behoorlijk verstrikt geraakt in systemen die ons het zicht op het geheel verloren hebben doen gaan, dreigen we veel ervaringskennis van betrokken werkers kwijt te raken en blijkt voor vele werkers ‘gewoon dat te doen wat nodig is’ steeds moeilijker te zijn.

Een fundamentele begrip van complexiteit huist in het inzicht dat onze werkelijkheid zich inderdaad niet één-op-één laat verklaren, voorspellen en sturen en zadelt ons op met de opgave om met dat gegeven om te kunnen gaan – hetgeen iets anders is dan die complexiteit te willen oplossen! We spreken dan van ‘taai vraagstukken’ en ‘weerbarstige praktijken’ waarop standaardisering geen vat hebben, waar ervaringskennis voor nodig is en de moed en het vermogen van betrokken werkers om ‘er in te gaan’ en niet toe te geven aan de reflex van er zo snel mogelijk ‘uit te willen komen’. Want precies dit laatste is wat leidt tot de gewraakte →systeemverstriking

Een treffend (voor)beeld van ‘georganiseerde ingewikkeldheid’ toont de film *Tishe!*, een prachtige compilatie van filmbeelden die de veelvuldig bekroonde filmmaker Victor Kossakovsky maakte vanaf zijn etage in St. Petersburg: telkens andere stratenmakers en handwerkslieden breken de straat open, maken ‘m weer dicht, komen terug, doen het opnieuw en opnieuw en lossen schijnbaar niets op. Iedereen werkt langs elkaar heen en het probleem wordt steeds ingewikkelder.

Zie: <http://www.youtube.com/watch?v=NgCCxaNCh10>

Systeemverstriking

is een woord dat ik heb geleerd van de kunstenaar Marjorieke Glaudemans en zegt

precies wat het is: wij zijn veelal verstrikt geraakt in al die systemen die we met name in de afgelopen decennia ontwierpen vanuit de behoefte om het werk goed te kunnen doen – hetgeen niet per definitie hetzelfde is als ‘goede werk’ doen. Een goed voorbeeld van zo’n verst(r)ikkend systeem is hoe wij in Nederland de kwaliteitszorg hebben vormgegeven. Wat ooit begon als een waardevolle poging om met elkaar uit te vinden wat ‘goede zorg’ is, daar worden aan te geven waarop je elkaar kunt vinden en aanspreken, is uitgelopen op een systeem met kpi’s die afgevinkt moeten worden wil je voldoen aan het kwaliteitskeurmerk. Kwaliteit wordt daarmee makkelijk een papieren werkelijkheid in plaats van de alledaagse praktijk van dat ene gebaar, dat onverwachte woord, die vriendelijke blik, die voor velen pas ‘echte kwaliteit’ is en die onbeschrijflijk (!) is. Dezelfde kunstenaar zei ooit ook eens treffend: “Het is alsof we in een chartermaatschappij leven. Heel veel mensen schrijven op wat er gedaan moet worden en h^oe precies. Maar wie gaat het eigenlijk *doen*?” Daarom moet volgens ons →het vraagstuk weer centraal.

Een treffend (voor)beeld hiervan prijkt op de voorkant van het boek *Zorgvernieuwing* van Annemarie van Dalen: een metrostation dat zo is dichtgetimmerd met hekken en prikkeldraden dat de veiligheid die ermee bedoeld werd plaats maakt voor een groot gevoel van onveiligheid: bij zoveel hekkengeweld moet hier wel iets heel erg niet pluis zijn. Iets dergelijks geldt voor de alle veiligheidsprogramma’s die in ziekenhuizen worden opgetuigd, alsof veiligheid voor de patiënt niet de meest basale aandacht zou hebben van de gezondheidszorgprofessional en daarom apart beleid behoeft.

Het vraagstuk centraal

betekent dat níet de systemen – kaders, regels, beleid, etc. – centraal staan (“ja maar, dat mag toch niet van de Inspectie”, of: “zo staat het niet in het protocol / de kaderbrief / het afdelingsbeleid”), maar in plaats daarvan de kwestie waarvoor ‘al die organisatie’ ooit is opgetuigd. Een vraagstuk heeft te maken met datgene (of diegene) waarvoor al het werk bedoeld is. De bekende strategievraag ‘waartoe zijn wij op aarde’ kan hier letterlijk betekenis krijgen. Een voorbeeld is de vraag van de

directeur van een grootstedelijke organisatie voor dak- en thuislozen, hoe een kleine groep individuen die zelfs buiten de regels vallen van de maatschappelijke opvang van diegenen die niet passen in onze reguliere systemen (!), tóch geholpen kunnen worden: “want zijn we dáár niet juist voor – op aarde?!”). Een ander voorbeeld is de vraag van zorgprofessionals in een organisatie voor Verstandelijk Gehandicaptenzorg, hoe ouders werkelijk mee kunnen denken in de behandeling en zorg van hun kind – in plaats van de vooral de tijd-, en energie (en geld-)verslindende papieren toestemmingsprocedure en inhoudelijk, dat wil zeggen voor de cliënt in kwestie, onvoldoende betekent.

Wil een vraagstuk werkelijk worden onderzocht – en een Werkplaats kan daarvoor de geschikte ruimte bieden – dan moet dat vraagstuk klein, concreet en lokaal zijn, omdat alleen dan /daarin de complexiteit van het grotere systeem gevoeld en aangeaan kan worden. De ervaring leert dat hoe klein een vraagstuk ook lijkt, de complexiteit vanzelf in het spel komt in de wisselwerking met het omgevingssysteem, dat vaak juist ook diep in betrokkenen zelf verankerd zit en daarmee van binnenuit gevoeld en verkend kan worden. De kern van veel vraagstukken die nu vaak via nog meer regelgeving wordt opgelost, blijkt veelal te maken te hebben met de moed van bestuurders, managers, professionals om ‘nee’ te zeggen tegen de systemen en ‘gewoon te doen wat nodig is’.

De houding en het vermogen die hiervoor nodig zijn worden ook wel gevat onder de noemer van → ‘normatieve professionaliteit’.

Zie voor de kwestie van ‘moed’ het Volkskrantartikel van zaterdag 9 februari 2013: ‘Moed van professionals in plaats van nog meer regels en toezicht’:

<http://www.volkskrant.nl/vk/article/print/detail.do?paid=1&language=nl&navigationItemId=2844&componentId=3390960&title=Moed-van-professionals-in-plaats-van-nog-meer-regels-en-toezicht&year=2013&month=02&day=09&navigation=Archief>

Normatieve professionaliteit

“gaat over het creëren van openingen om op een andere manier met elkaar [frontliniewerkers en managers] in gesprek te

raken en beslissingen te nemen, op basis van gelijkwaardigheid.

Normatieve professionalisering gaat over de verwachting van zelfregulatie, vanuit inzicht in bedrijfsprocessen, de werking van de markt en de invloed daarop van de professional.

Normatieve professionaliteit heeft betrekking op →praktische wijsheid en de lerende houding om met elkaar een relevante koers te vinden. Het is geen romantisch ideaal, maar een noodzaak voor managers en professionals die de weg dreigen kwijt te raken in een speelveld waarin traditionele, hiërarchische structuren de verhoudingen bepalen en zo de besluitvorming domineren. De vraag [die hierin centraal staat is]: hoe kunnen we de uiteenlopende logica's van de verschillende partijen met elkaar verbinden, en wel zo dat ieder zijn werk goed kan doen" (zeggen Leo van de Brom & Ton Bruining in hun artikel 'Normatieve professionalisering (1): inleiding. Hart voor de zaak', in: O&O / nr.3, 2011, p.13.,).

Waar onder de noemer van het wat bevreemdende begrip 'normatieve professionaliteit' feitelijk aandacht voor wordt gevraagd is het afnemende vertrouwen in het oordeelsvermogen van professionals, i.e. de frontliniewerkers. Het gaat dan om het vertrouwen dat beleidsmakers – en in hun kielzorg bestuurders en managers – in hen hebben, alsook (!) het vertrouwen van de professionals zelf op hun eigen ervaringskennis.

Het lijkt er op dat wij in het algemeen meer vertrouwen op de grotere systemen van (de zichzelf regulerende) markt en de (controleerende) overheid dan op het professionele oordeel of op ons gezonde verstand. Onder al die vraagstukken die nu in een golf van frustratie over de overregulering van ons werk en leven naar boven komen, ligt een dieperliggend →maatschappelijk vraagstuk.

Zeer aanbevelenswaardig in dezen is de aflevering 'Gaten in de markt' van het actualiteitenprogramma *Tegenlicht*, uitgezonden op 24 januari 2013. Het behandelt de opkomst van het neoliberalisme en hoe dit ons vertrouwen in de markt en de grote merken heeft vergroot ten koste van het vertrouwen in de

(mede)mens. Het laat ook prachtige voorbeelden zien van burgers die het heft weer in eigen handen nemen door activiteiten te ontplooiën waarin aandacht is voor elkaar en wat mensen kunnen, en waarin alternatieve ruilmechanismen worden uitgevonden in de weerstand tegen het 'alsmaar meer' en de op winstmaximalisatie gerichte economie. Schrijnend is hoe de grote organisaties (Achmea en de Rabobank worden geïnterviewd) hier eigenlijk geen raad mee weten, c.q. opgesloten blijven zitten in de logica van de economie van de (geld)machine. Zie: <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2012-2013/gat-in-de-markt.html>

Het maatschappelijk vraagstuk

is zowel economisch als sociaal van aard. Joseph Beuys, een invloedrijke Duitse kunstenaar uit de vorige eeuw bracht die twee aspecten nadrukkelijk met elkaar in verband. In de kritische zin: want een economie opgevat als een systeem dat materiële groei en winstmaximalisatie moet bevorderen tast de sociale verhoudingen aan omdat het is gebaseerd op concurrentie en uitsluiting. In de opbouwende zin: waar de middelen van het economisch verkeer (geld) worden opgevat / gebruikt om te ruilen, ofwel *ruilmiddelen* zijn – hetgeen dus iets anders is dan geld als groeikapitaal – maakt dat een gemeenschap rijker (want dan staat het uitwisselen van talenten voorop) en socialer (want dan hebben we meer met elkaar *te maken*).

Het maatschappelijk vraagstuk van deze tijd spitst zich toe op de waarneming dat onze activiteiten (werk, organisatie) veelal niet meer gericht zijn op wat er nodig is om met elkaar op deze aarde / in de wereld goed te kunnen leven, maar op hoe je het rijkst en het grootst kunt worden, of, minder uitgesproken en meer als gevolg van sleetsheid, gericht op het orde houden van je eigen stukje in het grotere geheel. In deze eenzijdige perspectieven ontstaat de neiging om de dingen efficiënt en controleerbaar en (letterlijk) berekenbaar te maken en wordt het vermogen om zélf te denken getemperd en stopt de →creativiteit.

Het werk van Joseph Beuys is een belangrijke inspiratiebron voor het concept van de Werkplaats, vanwege zijn zeer vooruitstrevende ideeën over de relatie tussen kunst en werk. Aanbevelenswaardig is het boek *In gesprek met Beuys* van Volker Harlan, (Uitgeverij Vrij Geestesleven, Zeist, 1988) dat de letterlijke weergave is van een gesprek tussen zes professionals (o.m. een psychiater, een priester, een architect) en Joseph Beuys

over de vraag ‘Wat is kunst?’ en waarin de directe relatie met onze economie en het dagelijks werk wordt gelegd.

In de geest van Beuys vond in september 1990 in het Stedelijk Museum in Amsterdam de inmiddels wereldberoemde conferentie *Art meets Science and Spirituality in a Changing Economy* plaats. Twintig wereldberoemde kunstenaars (zoals John Cage), economen (oals H.J. Witteveen), grootheden uit de spiritualiteit (zoals de Dalai Lama) en wetenschap (zoals David Bohm) ontmoetten elkaar vijf dagen lang in een intensief gesprek over onze veranderende economie en wat die nodig heeft. Het materiaal is nog immer actueel. Zie voor een kleine impressie: <http://www.youtube.com/watch?v=Ys0u19SkV5I>
Twynstra Gudde is momenteel, in samenwerking met de kunstenaar Louwrien Wijers die deze conferentie ontwierp, bezig het live materiaal weer onder de aandacht te brengen.

Creativiteit

is een vermogen waarover elk mens beschikt, maar het is jammergenoeg in veel werk verloren gegaan en ‘verwezen’ naar de privé sfeer en ‘de cultuur’. Volgens Joseph Beuys was “jeder Mensch ein Künstler”, waarmee hij bedoelde dat elk mens het vermogen heeft om vorm te geven aan de spanning tussen de chaos en de orde die het leven nu eenmaal is. Creativiteit betekent voor hem ook dat elk mens drager is van talenten en dat de menselijke geest vindingrijk is.

De werkplaats biedt de ruimte om de talenten van de deelnemende professionals / frontliniewerkers, hun creativiteit en vindingrijkheid te ontplooiën in het kader van de concrete vraagstukken in het werk, die als zijnde echte opgaven onmiskenbaar een spanning in zich dragen van (on)maakbaarheid en (on)oplosbaarheid. Om hiermee te leren omgaan, je daartoe op een actieve manier te kunnen verhouden en om aan deze vraagstukken vernieuwend vorm te geven, werken we ook samen met ‘echte kunstenaars’ die ons dat (weer) kunnen leren. Want creativiteit is óók een belangrijk aspect van →vakmanschap.

In het kader van mijn promotie op het proefschrift *Tussen de regels* vroeg ik aan vijftientig mensen (professionals, wetenschappers, bestuurders, managers, kunstenaars) om ‘iets van mijn boek te maken vanuit hun eigen vak’. Het resulteerde in de prachtige tentoonstelling *Dance my PhD!* in de Janskerk te Utrecht. Mijn *Leerplaats voor organiseren 3.0* wordt op een zelfde manier afgesloten. Zie voor één van de producties de animatie *Tussen de regels*: <http://vimeo.com/83725026>

Zie voor een mooie documentaire over Joseph Beuys en zijn ‘erweiterte Kunstbegriff’ van *Jeder Mensch ist ein Künstler*: <http://www.youtube.com/watch?v=JjkHYQnxZTE>

Vakmanschap

heeft in de meeste vakliteratuur vooral te maken met bekwaamheid. Bekwaamheid betekent je vak verstaan, over routine en handelingssnelheid beschikken en kunnen omgaan met telkens nieuwe vragen problemen. Richard Sennet benadrukt in zijn veelgeprezen werk *The Craftsman* dat vakmanschap ook een kwaliteit is die diep in de persoon zit verankerd en daarmee ook met zingeving heeft te maken. Vakmensen verbinden zich volgens hem niet alleen met de waarden van hun vak of beroepsgroep, maar ontwikkelen ook eigen overtuigen en waarden. Kunnen werken vanuit vakmanschap geeft mensen de mogelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren aan de wereld om hen heen en daarmee ook aan de dieperliggende maatschappelijke vraagstukken. Maar zoals eerder betoogd, staat het vakmanschap onder druk. Experts en wetenschappers doen onderzoeken en leveren op die manier *evidence* aan welke aanpakken het beste werken. Klanten- en belangenorganisaties spelen een rol in het bestuur van de instituties of bepalen mede de *performance* die de organisaties leveren. Financiers of verzekeraars willen garanties en de wettelijke en administratieve eisen nemen toe. Zo worden vakmensen makkelijk uitvoerders van instructies waarover zij zelf niet meer (mogen) nadenken. Staat meer het systeem met zijn regels centraal dan de directe context van het vraagstuk en het vermogen van professionals om te werken →tussen de regels

Bovenstaande tekst is deels ontleend aan het zeer lezenswaardige artikel van Cees Sprenger ‘Normatieve professionaliteit (3) Vakmanschap als beweging’, in: *Opleiding & Ontwikkeling*, nr.4, 2011, p.16-20.

Filmer/fotograaf Marcel Prins en schrijver/ Peter Henk Steenhuis brengen wekelijks voor dagblad Trouw iemand met een vak in beeld. Prachtige kleine verhalen met over wat iemand precies doet in zijn of haar werk. Zie voor een paar mooie voorbeelden: <http://zininwerk.info/ZININWERK/Welkom.html>

Tussen de regels

is de titel van een onderzoek (en gelijknamig boek) dat mede ten grondslag ligt aan het ontstaan van het concept van de Werkplaats. Het is ook een veelgebezigde uitdrukking voor wat je niet kunt vangen – in woorden, regels (literair, juridisch, organisatorisch) – maar wel degelijk betekenis heeft.

In de Werkplaats(en) Tussen de regels zoeken we die ‘tussenruimte’ bewust op en dagen we vakmensen uit hun oorspronkelijke vermogen te versterken door samen aan vraagstukken te werken in de directe context van het werk. Wat we daarmee beogen zijn vernieuwingen in het werk als vormen van →praktische wijsheid.

Praktische wijsheid

is de Nederlandse vertaling van het Griekse *phronesis*, een term die we kennen van Aristoteles. In de woorden van Flyvbjerg: “*phronesis* is that intellectual activity most relevant to praxis. It focuses on what is variable, on that which cannot be encapsulated by universal rules, on specific cases. *Phronesis* requires an interaction between the general and the concrete; it requires consideration, judgement and choice. More than anything else, *phronesis* requires experience”. Geldof e.a. leggen praktische wijsheid ook goed uit in het onderscheid tussen de drie basisingrediënten ervan: *logos*, *pathos* en *ethos*. *Logos* betekent logisch consistent zijn, het inhoudelijk en rationeel beargumenteren van het handelen op basis van de *geanalyseerde* werkelijkheid. *Pathos* betekent het handelen met gevoel, inleving op basis van de *ervaren* werkelijkheid. *Ethos* betreft een grondhouding, een persoonlijkheid die ten grondslag ligt aan het handelen van de mens en er richting aan geeft. *Logos* overheerst vaak in het werk, en kan leiden tot de eerder genoemde ‘georganiseerde ingewikkeldheid’. *Pathos* dreigt daardoor gemakkelijk in de verdrukking te raken. Daarom staat het werken aan *ethos* – de grondhouding van waaruit men werkt en veel aankan – vaak centraal in de Werkplaatsen. Maar het gaat uiteindelijk om een goede

balans tussen alle drie. Zodat er (weer) gedaan kan worden wat nodig is.

LITERATUUR

Brom & Ton Bruining Normatieve professionalisering (1): inleiding. Hart voor de zaak’, in: *Organisatie & Opleiding*, nr.3, 2011, p.

Govert Geldof, Albert Cath, Gijsbert van der Heijden en Roel Valkman: ‘Werkplaatsen’, in *H₂O*, nummer 17, 2012, p.16-19.

Volker Harlan *In gesprek met Beuys*, Uitgeverij Vrij Geestesleven, Zeist, 1988

Mieke Moor *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie* Uitgeverij IJzer, Utrecht, 2012.

Cees Sprenger ‘Normatieve Professionalisering (3) Vakmanschap als beweging’, in: *Organisatie & Opleiding*, nr.4, 2011, p.16-20

Richard Sennet *De Ambachtsman. De mens als maker*. Meulenhof, Amsterdam, 2008

Louwrien Wijers, (eigen) aantekeningen van *Bueys in Japan*, 1984