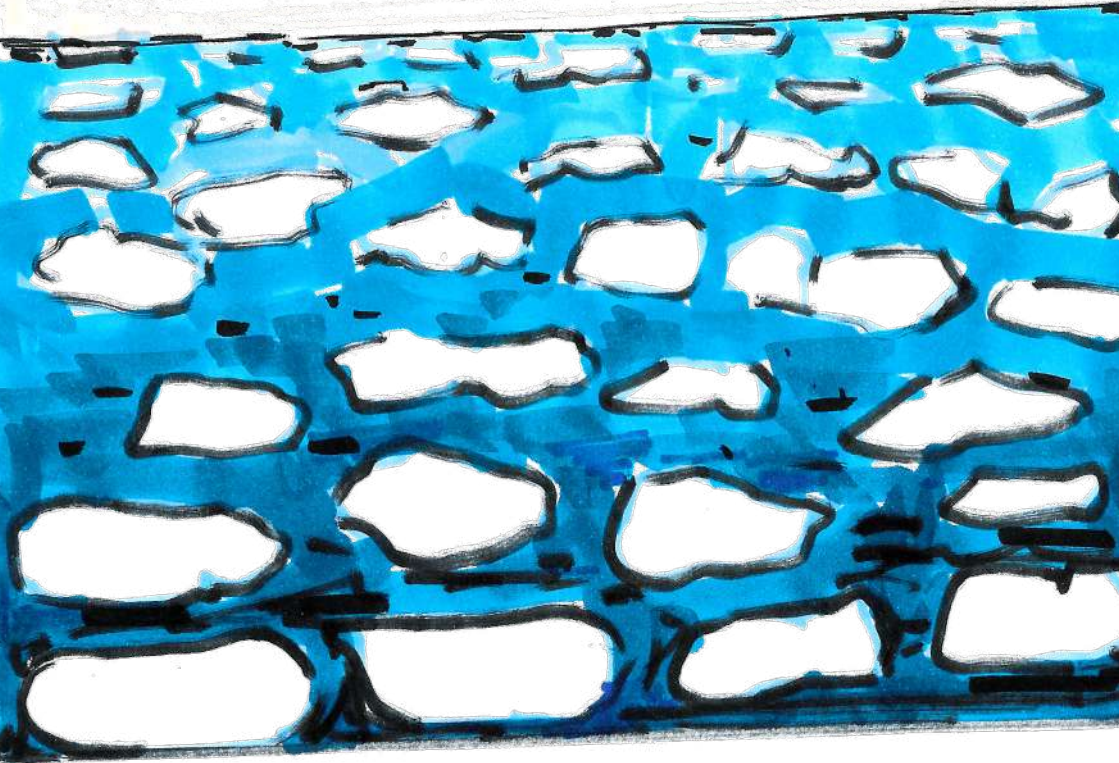


EEN  
MANIFEST  
VOOR  
NIEUWE TIJDEN



Aanspreekbaar zijn en waarde  
toevoegen als organisatieadviseur

De afbeelding op de voorkant van dit boekje is een eigen versie van "Sky above the clouds" van Georgia O'Keeffe. Ze maakte dat werk geïnspireerd door haar eerste vliegervaren. Ze legde, op basis van dat perspectief, ruimte, rust, uitgestrektheid en schoonheid vast.

Deze en alle overige afbeeldingen in dit manifest zijn, gebaseerd op de oorspronkelijke werken, getekend door Coen van den Ende. Omdat we de associaties die wij, Breg en Marguerithe met deze werken bij de tekst hadden in stand wilden houden, ook al is het gebruik van afbeeldingen van de werken (over het algemeen niet) niet toegestaan.

© 2026

**Marguerithe de Man**

*Sioo*

**Breg van de Geer**

*SeederDeBoer*

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

**Sioo**  
Hoe anders



# WAAROM DIT MANIFEST?

Het vak van organisatieadviseur staat in een ander licht. De vragen die we krijgen, van opdrachtgevers, collega's én de samenleving, klinken luider, kritischer en directer. Waar sta je voor? Wat voeg je toe? Ben je aanspreekbaar op je handelen? Het adviesvak heeft een slechte pers. Deels terecht en deels onterecht. Niemand kan zich daarbuiten plaatsen en zeggen 'dit gaat niet over mij' want, bewust of onbewust, hebben we er allemaal direct en indirect aan bijgedragen, dat is iets om onder ogen te zien. We willen het anders.

We willen niet alleen zelf trots zijn op ons eigen vak, maar ook dat anderen vinden dat onze beroepsgroep een waardevolle bijdrage levert aan organisaties en de samenleving. Dat vraagt om verandering van het patroon waarin we met elkaar, adviseurs en opdrachtgevers, terecht zijn gekomen.

Dit stuk is geen verdediging tegen die slechte pers, maar een handreiking om de beroepsethiek van ons vak opnieuw te laden. Niet met holle woorden, maar met principes om je handelen op te richten.

Ook is dit geen klaagzang. Het is een uitnodiging. Een uitnodiging om eerlijk te zijn over onze rol, het ongemak niet te vermijden en zichtbaar waarde toe te voegen aan organisaties én de samenleving.

Geïnspireerd door de bondigheid van Over tirannie van Timothy Snyder, het werk van Glenda Eoyang over complex adaptieve systemen en het ontstaan van patronen daarin en de rol en kracht van Simple Rules om patronen te helpen verleggen, zoeken wij nieuwe principes. Geen handboek. Geen geboden. Maar een kompas. Een set eenvoudige regels die richting geeft aan handelen in een tijd van onzekerheid en verandering.

## De totstandkoming

Dit manifest startte met een vraag van Breg over 'aanspreekbaar' zijn als adviseur. Marguerithe was na het schrijven van blogs over de Big Con en de white paper 'Adviseurs zijn niet immoreel', naar aanleiding van de Ooa (Orde voor Organisatie Adviseurs) Ernst Heijmanslezing, wel klaar met het geklaag over adviseurs.

Timothy Snyder inspireerde ons met zijn prachtige boek over tirannie. En met dat beeld op ons netvlies zijn we gaan schrijven. We gebruikten onze eigen praktijk en de in het veld rondzoemende Simple Rules, als basis. Versie 1.0 legden we voor aan adviseurs van bureaus, te weten: Aris van Veldhuisen van AEF, Jaring Hiemstra van Hiemstra en de Vries, Arjan Geurts van Wieling, Frank Burkels van Lysias, Paul Janssen van Leeuwendaal en Angelique Triesscheijn van Sioo. Hun feedback verwerkten we in versie 2.0. Vervolgens voerden we op basis daarvan een aantal gesprekken met interne adviseurs, Arend de Jong van de gemeente Den Haag en Jurrian Blokland van de gemeente Amstelveen. Ook hebben we dit artikel besproken met een adviseur die met name in de financiële sector werkzaam is, Cees Schomper.



## De uitnodiging

Wij schrijven dit niet om het vak te bekritisieren.  
We schrijven dit omdat we ervan houden.  
Omdat we geloven dat organisatieadvies er wél  
toe doet als we het durven heruitvinden.

Als we aanspreekbaar durven zijn.  
Als we kiezen voor betekenis boven gemak.

We zijn adviseurs.  
Geen leveranciers. Geen redders.  
Vakmensen met een verantwoordelijkheid.

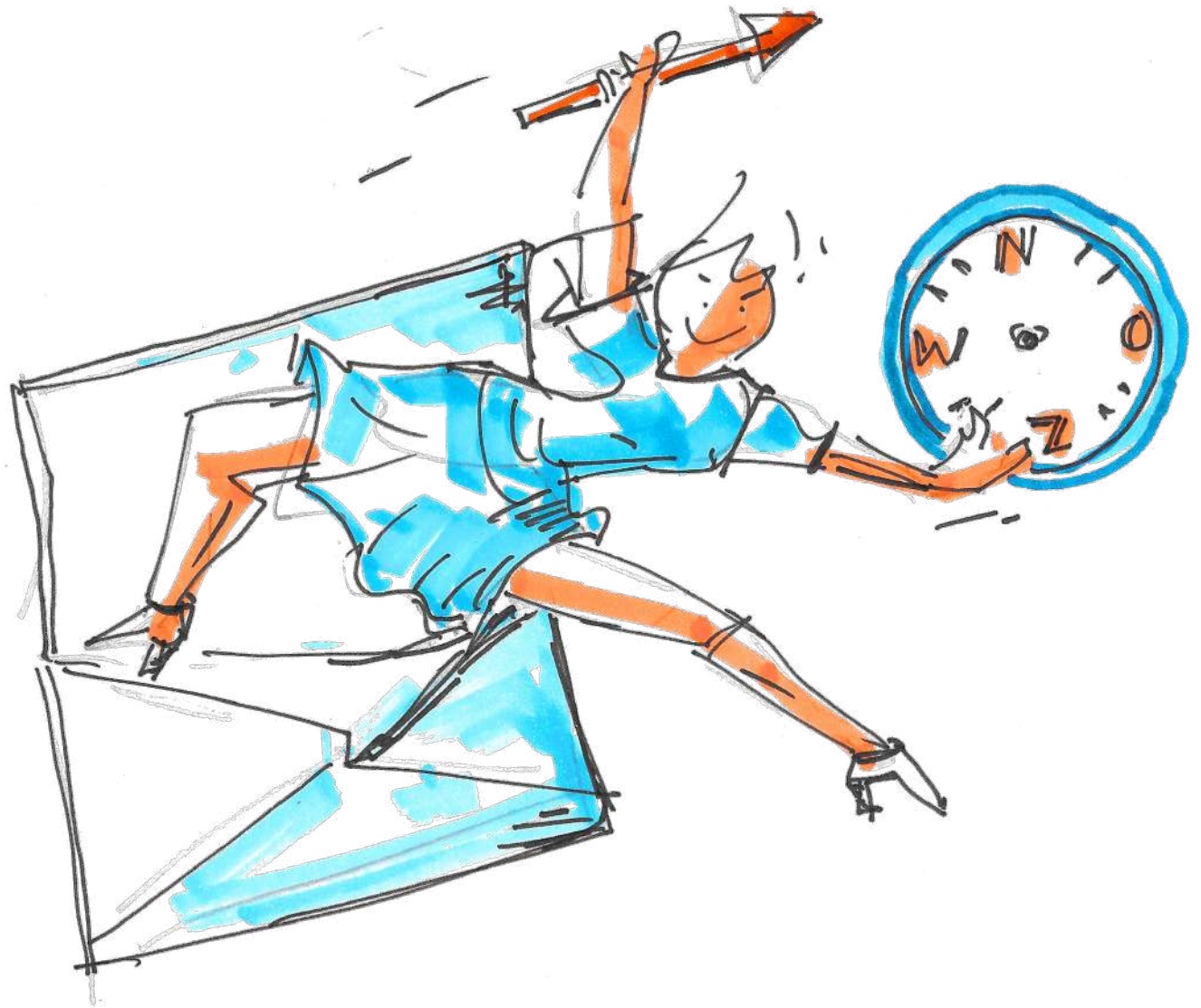
Dit is ons gesprek met het vak.  
Doe mee.

**Marguerithe de Man**

*Sioo*

**Breg van de Geer**

*SeederDeBoer*



# INHOUD

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| <b>WAAROM WIJ DIT SCHRIJVEN</b>           | 6  | Besef dat we verwaald zijn                     | 34 |
| De totstandkoming                         | 7  | Ga voorbij de ruis                             | 36 |
| De uitnodiging                            | 8  | Bouw een sociaal systeem om je heen            | 38 |
| <b>1. DE ADVISEUR IN DE SAMENLEVING</b>   | 12 | Omarm complexiteit                             | 40 |
| Voor wie is dit manifest?                 | 14 | Blijf binnen de vangrails                      | 42 |
| <b>2. DE VERSCHRAGING VAN HET VAK</b>     | 16 | Verbind verandering met publieke waarde        | 44 |
| <b>3. EEN ANDERE ROL VOOR DE ADVISEUR</b> | 18 | Cureer je boekenkast                           | 46 |
| <b>4. TUSSEN REGELS EN VERANDERKRACHT</b> | 20 | <b>D - DIFFERENCES</b>                         | 49 |
| <b>5. ADVISEURS EN KLANTEN ALS CAS</b>    | 22 | Beteugel je ego                                | 50 |
| <b>6. WAAROM SIMPLE RULES?</b>            | 24 | Laat overtuigingen los                         | 52 |
| Eenvoud als kompas                        | 26 | Bevriend de traagheid                          | 54 |
| <b>7. AAN DE SLAG</b>                     | 27 | Waardeer imperfectie                           | 56 |
| Suggestie voor een werkwijze              | 27 | Maak pijnlijke keuzes                          | 58 |
| <b>C - CONTAINER</b>                      | 31 | Durf te stoppen                                | 60 |
| Bouw aan kathedralen                      | 32 | <b>E - EXCHANGES</b>                           | 63 |
|   |    | Kies positie en spreek je uit                  | 64 |
|   |    | Beweeg tussen stabiliteit en chaos             | 66 |
|   |    | Schakel tussen schaalniveaus                   | 68 |
|   |    | Doe wat je kunt, waar je bent, met wat je hebt | 70 |
|   |    | Doe verbindingswerk                            | 72 |
|   |    | Durf te twijfelen                              | 74 |
|   |    | Loop een tijdje mee op                         | 76 |
|   |    | <b>INSPIRATIE</b>                              | 78 |
|   |    | <b>NOTEN</b>                                   | 79 |



# 1. DE ADVISEUR IN DE SAMENLEVING

Organisaties zijn geen eilanden. Ze ademen mee met de samenleving, ze zijn deel van het ontstaan én de oplossing van diverse crises: wonen, klimaat, zorg, ongelijkheid, democratie. Als adviseur beweeg je in dat krachtenveld. In de woorden van Marije van den Berg en Nico Groen: 'Je bent er niet van, maar je gaat er wél over'. Organisatieadvies en maatschappelijke transitie raken elkaar en beïnvloeden elkaar. De opgaven overstijgen individuele organisaties en vragen om samenwerking in het ecosysteem. Het handelingsrepertoire van de adviseur is daarmee niet alleen een instrument voor interne verandering, maar ook een hefboom voor maatschappelijke vernieuwing.

Dat vraagt iets nieuws. Niet de expert die levert wat gevraagd wordt, maar de vakmens die zich verhoudt tot de vraag, de context én de samenleving. Vakmanschap vraagt om balans. Wie te veel leunt op kennis zonder moreel kompas, wordt technocraat. Wie alleen stuurt op waarden zonder vakkennis, verliest diepgang. De kunst ligt ertussen: integer én deskundig, kritisch én verbindend, onafhankelijk én betrokken.

Aanspreekbaar zijn betekent niet foutloos zijn. Het betekent: verantwoordelijkheid nemen voor je keuzes in dat spanningsveld en zichtbaar zijn in wat je doet én in wat je laat.

## Wie is dan die adviseur?

Wie schrijft over het adviseurs- en het adviesvak, moet eerst duidelijk maken wat onder 'het vak' wordt verstaan. Er zijn immers veel definities in omloop. Wij gebruiken een, door onszelf aangepaste versie van de definitie van ICMCI, de internationale beroepsorganisatie van organisatieadviseurs:

*A CONSULTANT SHALL BE DEFINED AS ONE WHO HELPS ORGANISATIONS TO SOLVE ISSUES, TO CREATE VALUE FOR ALL STAKEHOLDERS, TO THRIVE IN A COMPLEX WORLD AND THEIR ECOSYSTEM AND TO BUILD ADAPTIVE CAPACITY, THROUGH THE APPLICATION OF THEIR KNOWLEDGE, TECHNIQUES AND ASSETS TO PROVIDE ADVICE, EXPERTISE AND SPECIALIST SKILLS WHICH THE ORGANIZATION MAY BE LACKING IN SUCH A WAY THAT THE ORGANIZATION LEARNS. THIS DEFINITION SHALL INCLUDE THOSE CONSULTANTS WHO WORK ALONE AS A SINGLETON, AS A PARTNER OR EMPLOYEE OF A PRACTICE AND THOSE WHO WORK AS INTERNAL CONSULTANTS IN AN ORGANISATION OR GOVERNMENT BODY.*

Onze aanpassingen van de ICMCI-definitie plaatsen organisaties in een complexe omgeving en hun ecosystemen. Daarbij hebben ze niet langer groei als doel, maar het creëren van waarde voor alle stakeholders. Daarnaast hebben we het opbouwen van adaptief vermogen en het lerend werken toegevoegd.

Want dat is hoe wij de rol en bijdrage van adviseurs zien, iemand die de organisatie en de samenleving dient door deze te versterken en daar dus ook de spanningen in aangaat.





### Voor wie is dit manifest?

Dit manifest is geen handboek adviesvaardigheden, verander- of organisatiekunde. Als lezer/gebruiker zal je zelf de vertaalslag naar je eigen praktijk moeten maken. De vraag, de behoefte, om expliciet te zijn over welke waarde je als adviseur toevoegt, is niet voorbehouden aan de jonge of juist aan de ervaren adviseur. Die vraag / behoefte doemt op als de tijd daar rijp voor is. En bij de een zal dat eerder zijn dan bij de ander, ook afhankelijk van de context waarin je werkt.





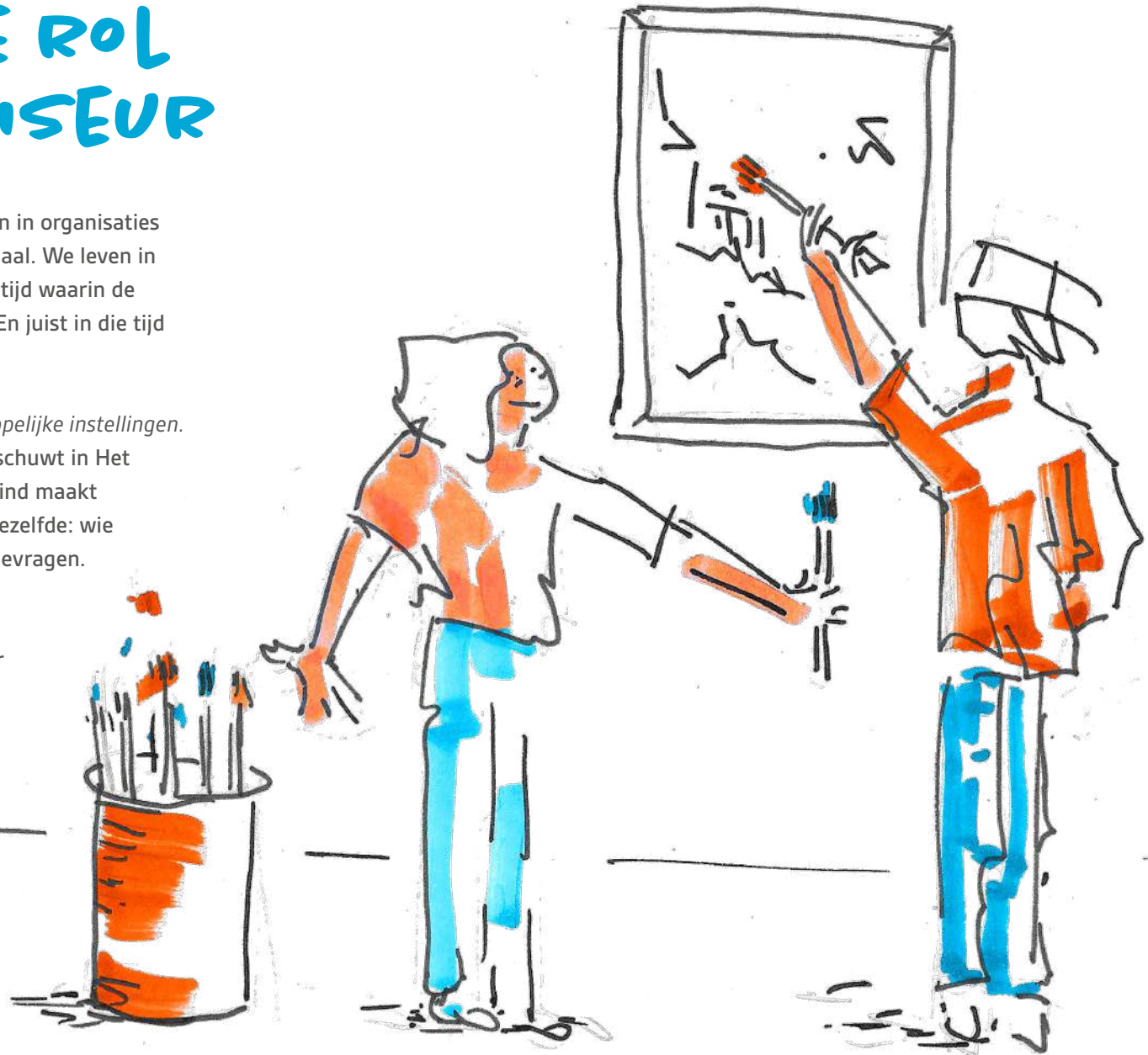
### 3.

# EEN ANDERE ROL VOOR DE ADVISEUR

Lees de krant. Kijk om je heen. Luister naar mensen in organisaties en op straat. Het moet anders, dat weten we allemaal. We leven in een tijd waarin systemen piepen en kraken. In een tijd waarin de maakbaarheid van alles haar schaduwzijde toont. En juist in die tijd kan het vak van adviseur verschil maken.

Zoals Timothy Snyder schrijft: *'Verdedig maatschappelijke instellingen. Heb de moed om op te vallen'* En Tim Fransen waarschuwt in Het Calamiteitperk hoe het vooruitgangdenken ons blind maakt voor de schade die we zelf veroorzaken. De les is dezelfde: wie meewerkt aan verandering, moet zichzelf durven bevragen.

De adviseur van deze tijd is geen neutrale buitenstaander. Hij is deelnemer, spiegel, verbinder en soms versturende kracht. Geen redder. Geen leverancier. Maar handelend actor in het publieke domein die mee wil bouwen aan een vitale samenleving. Dat vraagt lef. Om niet alleen te doen wat werkt, maar te durven doen wat nodig is. Om niet te streven naar harmonie, maar naar betekenis.



4.

# TUSSEN REGELS EN VERANDERKRACHT

De professionele ruimte van de adviseur ligt tussen regels en realiteit. Tussen gedragscode en geweten. Tussen kunde en karakter. Een gedragscode<sup>3</sup> helpt, maar is geen excuus. Ook niet als hij nauwelijks iets zegt over de rol die je als adviseur in de samenleving hebt. Je morele kompas wijst de weg, maar is geen vrijbrief. Vakmanschap ontstaat in het spanningsveld daartussen.

Instrumenten en modellen bieden houvast, maar geen houvast zonder context. Zodra we ze losmaken van reflectie, worden ze trucjes. Methoden zijn geen ankers, maar gereedschap en gereedschap krijgt pas betekenis in bewuste handen.

Er zijn verschillende soorten vraagstukken: vraagstukken die we vaker hebben gezien en die we op basis van kennis, kunde en ervaring weten op te lossen. Gecomplieerde, waar echt even op gestudeerd moet worden en die we, als je over de juiste deskundigheid beschikt, verder kunnen brengen. En complexe, dat zijn de meeste opgaven van vandaag, daar gaat het niet langer om het oplossen, maar om het verleggen van patronen.



Elke opgave vraagt om ander handelingsrepertoire. Maar altijd geldt: het klassieke vakmanschap is het fundament, het nieuwe repertoire het noodzakelijke surplus. Zoals Volberda stelt: *'Bewezen methoden geven betrouwbaarheid, maar zelden vernieuwing.'* Daarom moeten we leren schakelen. Tussen orde en chaos. Tussen zekerheid en twijfel. En bovenal: tussen urgentie, positie en persoon<sup>4</sup>. Urgentie: de maatschappelijke opdracht zien. Positie: je verantwoordelijkheid nemen, invloed uitoefenen meestal zonder macht. Persoon: jezelf inbrengen, reflectief, aanspreekbaar, moedig.

Dat is het hart van het vak.



## 5.

# ADVISEURS EN KLANTEN ALS CAS

Organisaties, opdrachtgevers, medewerkers, processen, procedures en systemen en adviseurs en hun werkprocessen, modellen en methodes kun je zien als een groot Complex Adaptief Systeem (CAS) van met elkaar interacterende agents. In de theorie over CAS zorgt die interactie voor het ontstaan van patronen op lokaal niveau die op hun beurt de patronen in het bredere systeem beïnvloeden, die op hun beurt weer de lokale interactie beïnvloeden. Oftewel, als we nu klagen over 'het systeem', dan is het van belang om stil te staan bij het feit dat we dat systeem met elkaar gecreëerd hebben. Inkoopregels en aanbestedingen bijvoorbeeld, zijn niet uit het niets verschenen, die zijn een reactie, een interventie van de klant, op het patroon dat ze waarnamen.

Het CDE-model (Container-Differences-Exchanges) is de kern waarmee Glenda Eoyang, de grondlegger van Human Systems Dynamics, de dynamiek van patronen in complexe adaptieve systemen verklaart. Het model beschrijft drie condities, de C, D en E, die samen de vorm en snelheid bepalen waarmee patronen ontstaan en veranderen in een systeem, of dat nu een sector, organisatie, team of netwerk is.

### Container (C)

De container is datgene wat het systeem bijeenhoudt, de "ruimte" waarin interactie plaatsvindt. Dat kan fysiek zijn, een gebouw, maar

ook een team, organisatie, een community of een systeem. Maar ook symbolisch of relationeel, een gedeelde missie, een crisissituatie, een gemeenschappelijke taal, een leider. Een adviseur kan bewust werken aan het verruimen of verkleinen van die container, afhankelijk van wat het vraagstuk nodig heeft.

### Differences (D)

De verschillen zijn de spanningen in het systeem, de onderscheidingen die betekenis geven. Denk aan verschillen in perspectief, macht, waarden, belangen, opvattingen of expertise. De kunst is het werken met optimale spanning: genoeg diversiteit om vernieuwing te stimuleren, maar niet zo veel dat het systeem uit elkaar valt. Voor adviseurs betekent dit: het zien, waarderen en hanteren van verschillen is een bron van energie.

### Exchanges (E)

De uitwisselingen zijn de verbindingen en stromen tussen onderdelen van het systeem: informatie, energie, vertrouwen, middelen. Ze bepalen hoe snel en soepel patronen zich ontwikkelen. Denk aan rapporten, presentaties, gesprekken, overlegvormen of rituelen. De adviseur kan nieuwe uitwisselingen helpen ontwerpen, letterlijk verbinding creëren waar die ontbreekt. Het CDE-model is een lens om te kijken naar hoe verandering ontstaat in de complexiteit. Of, in de woorden van Glenda Eoyang: *'Patterns emerge where Container, Difference and Exchange meet.'* Je kunt patronen niet voorspellen of controleren, maar je kunt wel de condities beïnvloeden waarin nieuwe patronen kunnen ontstaan.



## 6. WAAROM SIMPLE RULES?

In het HSD-gedachtengoed vormt het zicht krijgen op de Simple Rules een van de methodes om patronen in een CAS te leren zien. Je kunt simple rules lezen als richtinggevende of leidende principes of morele ankerpunten. Kies de term die voor jou werkt. Wij noemen ze simple rules. Waarbij Simple niet staat voor makkelijk in het naleven, maar voor helder en begrijpelijk. Ze schrijven niet voor wat je moet doen, maar helpen je om in complexe situaties te kiezen: wat je doet, wat je laat en hoe je handelt op een manier die je later kunt verantwoorden.

Als je de simple rules verandert, dan heb je daarmee ook een instrument in handen om het patroon te helpen verleggen. Simple rules zijn impliciete en expliciete regels en afspraken over 'hoe doen we het hier'. Dat werkt zo in organisaties en gemeenschappen, maar ook in dat CAS van klanten en adviseurs en in ons vak.

Als de simple rules zijn;

- Doe wat de klant van je vraagt;
- Neem zoveel mogelijk het werk van de klant over;
- Houd als adviseur je eigen aandeelhouders tevreden;

Er zijn meer van zulke regels te bedenken en dan kun je je voorstellen welke patronen daaruit ontstaan. Zelfs als je er als individuele adviseur niet bewust aan meedoet, word je toch onderdeel van het

systeem dat deze dynamiek voortbrengt. Patronen kunnen verlegd worden, door andere simple rules te hanteren. Dat begint met de vraag; Wat is het patroon dat ik graag zou zien? Hoe ziet het eruit als ik mijn vak kan uitoefenen op een wijze waardoor ik echt bijdraag aan organisaties en de samenleving? En welke simple rules zouden dat patroon mede kunnen creëren? Dat kan als individuele adviseur door je eigen set simple rules te maken. Maar ook als adviesteam of als heel bureau, als principes van waaruit je/jullie werken.

Ook al denk je 'ik ben maar een klein radartje in het grote geheel', dan nog is het zinvol. Denk dan eens terug aan zomers op het strand. Het moment dat je dat laatste beetje fijne zand op je berg strooide en het geheel ging schuiven! Kleine acties dragen bij aan transformaties. Zoals Snyder schrijft: *'Kleine daden van moed zijn het begin van grotere.'* Je hebt niet direct invloed op bijvoorbeeld de pers, die altijd wel iets te melden heeft over adviseurs. Het enige dat je kunt doen is zelf anders handelen. En als jij anders handelt gebeurt er iets in je omgeving en ben je patronen aan het verleggen.

Wij presenteren hier een brede set. Geen handleiding, geen heilige geboden. Simple rules vormen condities voor beweging.



# 7. AAN DE SLAG

## Eenvoud als kompas

De klassieke routines schieten tekort. Niet omdat ze verkeerd zijn, maar omdat ze te smal zijn geworden voor de tijd waarin we leven. We hebben geen nieuwe dogma's nodig. We hebben richting nodig. Ritme. Ruimte om te handelen zonder blauwdruk.

Daarom werken we met simple rules, eenvoudige principes die richting geven aan je handelen in de complexiteit. Ze helpen ons scherp te blijven, ook als we het niet zeker weten. Ze bieden houvast zonder te verstarren.

Onze simple rules zijn geen regels van papier. Ze leven in de praktijk. Laat ze je wakker houden, niet bezig. Gebruik ze om te denken, te twijfelen, te handelen. Want advies is geen beroep. Het is een ambacht, en een gesprek met de wereld.

Ze nodigen uit tot reflectie. Tot gesprek. Tot beter werk.

De 21 simple rules uit dit manifest bieden hopelijk inspiratie om je eigen selectie te maken. Een set simple rules bestaat idealiter uit vijf á zeven regels, waarvan ten minste een van elke soort, C, D en E.

## Suggestie voor een werkwijze

Hier geven we een aantal stappen die je kunt doorlopen om met een team tot een set gezamenlijke simple rules te komen.

### Stap 1: De patronen in beeld brengen

Simple rules helpen dus om patronen te veranderen. De eerste vraag is dus welke patronen jullie in jullie werkpraktijk zien. Want dat kan van bureau tot bureau, van een team interne adviseurs van de ene of de andere organisatie, verschillen. Een hulpmiddel daarbij zijn de vragen van de zogenaamde *patroon spotter*:

- Wat nemen we in het algemeen waar?
- Wat zien we enerzijds/anderzijds?
- Wat verrast ons?
- Wat vragen we ons nu af?

Deze vragen kan iedereen eerst voor zichzelf beantwoorden en dan delen, of je kunt ook direct met elkaar een overzicht maken. Noteren (op flaps), want geheugen helpt. Overbodig om te zeggen, maar we doen het toch; houd observaties en interpretaties uit elkaar!



Beantwoording maakt de patronen zichtbaar en door de enerzijds-/anderzijds-vraag en de 'wat verrast ons'-vraag, worden er misschien ook al wel kiemen zichtbaar van gewenste patronen.

## Stap 2: Bewustwording van de geldende simple rules

Als je nu zicht hebt op de patronen, zowel de dominante die je wilt verleggen, als de mogelijke kiemen die je wilt versterken, is de volgende stap om te achterhalen wat de im- en expliciete simple rules zijn die die patronen in stand houden. En kijk dan vooral naar jullie eigen simple rules, want alleen die kun je door andere vervangen. Door de effecten van jullie handelen gaat het systeem bewegen, je kunt geen simple rules voor je opdrachtgevers maken<sup>5</sup>.

## Stap 3: Een passende set simple rules

Het gaat er nu om een voor jullie passende set simple rules te maken die richting geven aan jullie handelen en die bijdragen aan het verleggen van niet helpende en het versterken van helpende patronen. Misschien hebben jullie al aanzetten gevonden. In het tweede deel van deze paper vind je 21 simple rules. Geordend naar C, D en E. Kies er vijf à zeven, waarbij minimaal één uit elke categorie. Dit kan ook op vele manieren.

- Ieder kiest een eigen set en op basis van overeenkomsten/verschillen en het gesprek daarover, waarom juist die, komen jullie tot een gezamenlijke set.
- Per categorie C, D en E bespreken jullie met elkaar welke resoneren en maken jullie een keuze.
- Negatieve selectie, gezamenlijk elimineren jullie eerst per categorie welke in elk geval niet en waarom niet.

De hele set is werkmateriaal. Dat betekent dat je formuleringen kunt aanpassen, zodat ze voor jullie werken. Sommige van de simple rules in deze set zijn abstracter, andere concreter. Abstractere krijgen soms in een andere simple rule, concretere, invulling. De een is niet beter dan de ander, het gaat erom wat voor jou/jullie werkt. De set is ook niet uitputtend. Eenmaal op gang kunnen jullie zelf ook simple rules formuleren die passend zijn. Idealiter zijn ze kort en krachtig en beginnen ze met een werkwoord. Maar ze zijn vooral betekenisvol in het bijdragen aan het creëren van het gewenste patroon. Omdat ze je helpen in je handelen in de dagelijkse praktijk.



## Tot slot: ermee werken

Met de set ga je een poos in de praktijk aan de slag. Dan is het vooral belangrijk om te onderzoeken of ze jullie helpen in het handelen.

Vervolgens onderzoek je in een vervolgssessie of er veranderingen optreden in de patronen die jullie waarnemen. Op basis waarvan je eventuele aanpassingen in de set kunt doen.



# CONTAINER

Over bedding, betekenis en bedoeling

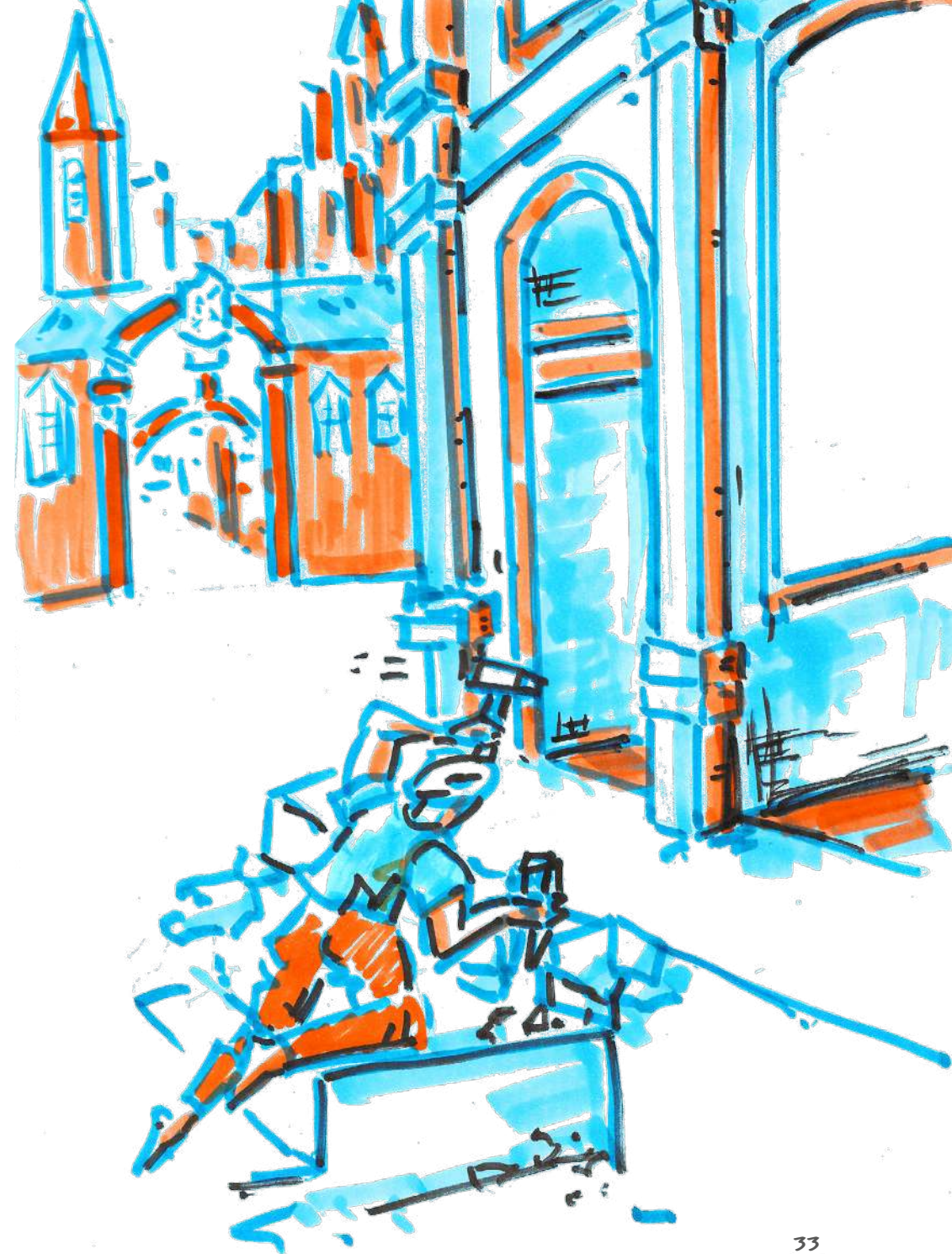


# BOUW AAN KATHEDRALEN

*IN HET BEKEND VERHAAL VAN DE STEENHOEWER KOMT EEN REIZIGER LANGS EEN PLEK WAAR ARBEIDERS STENEN BEWERKEN. HIJ VRAAGT AAN DE EERSTE WAT HIJ DOET. DIE ANTWOORDT: 'IK HAK STENEN.' BIN DE TWEEDE STELT HIJ DEZELFDE VRAAG. DIE ZEGT: 'IK VERDIEN MIJN BROOD.' BIN DE DERDE WEER DEZELFDE VRAAG, EN DIE ZEGT: 'IK BOUW MEE AAN EEN KATHEDRAAL.'*

Wij adviseurs zitten ergens tussenin. We verdienen ons brood, maar we bouwen ook mee aan iets groters. Iets dat blijft bestaan, net als die kathedralen. De vraag is ook: Wat wil je nalaten? Roman Krznaric schrijft in de goede voorouder *'Als je je realiseert dat je bouwt aan een bouwwerk dat je in dit leven niet af zult zien en dat bruikbaar moet blijven tot vele generaties na jou, maakt dat dat je op een andere manier bouwt'*. Organisaties zijn geen losse eilanden; ze vormen samen een ecosysteem, een los-vast bouwwerk. En hun afzonderlijke en collectieve betekenis en bedoeling zijn de kathedralen van nu.

Elke interventie, elke steen die je legt, hoe klein ook, doet daar iets in, heeft een rimpeling of effect elders. Vraag dus niet alleen wat je doet, maar waaraan je bouwt, hoe ziet dat er over 30 – 50 jaar uit? Om vandaar uit terug te werken naar de opdrachten en klanten waaraan je je wilt committeren.



# BESEF DAT WE VERDWAALD ZIJN

*'WORRY IS A WAY TO PRETEND THAT YOU HAVE KNOWLEDGE OR CONTROL OVER WHAT YOU DON'T AND IT SURPRISES ME, EVEN IN MYSELF, HOW MUCH WE PREFER UGLY SCENARIOS TO THE PURE UNKNOWN', ZEGT REBECCA SOLNIT IN HAAR BOEK A FIELD GUIDE TO GETTING LOST.*

We houden graag de illusie vast dat we weten waar we zijn. We hebben plannen, roadmaps, doelstellingen, keurige kaarten van een landschap dat ondertussen verandert terwijl we tekenen. De waarheid? De wereld beweegt sneller dan ons begrip, is complexer dan onze kaders en grilliger dan onze modellen kunnen volgen. We zijn verdwaald.

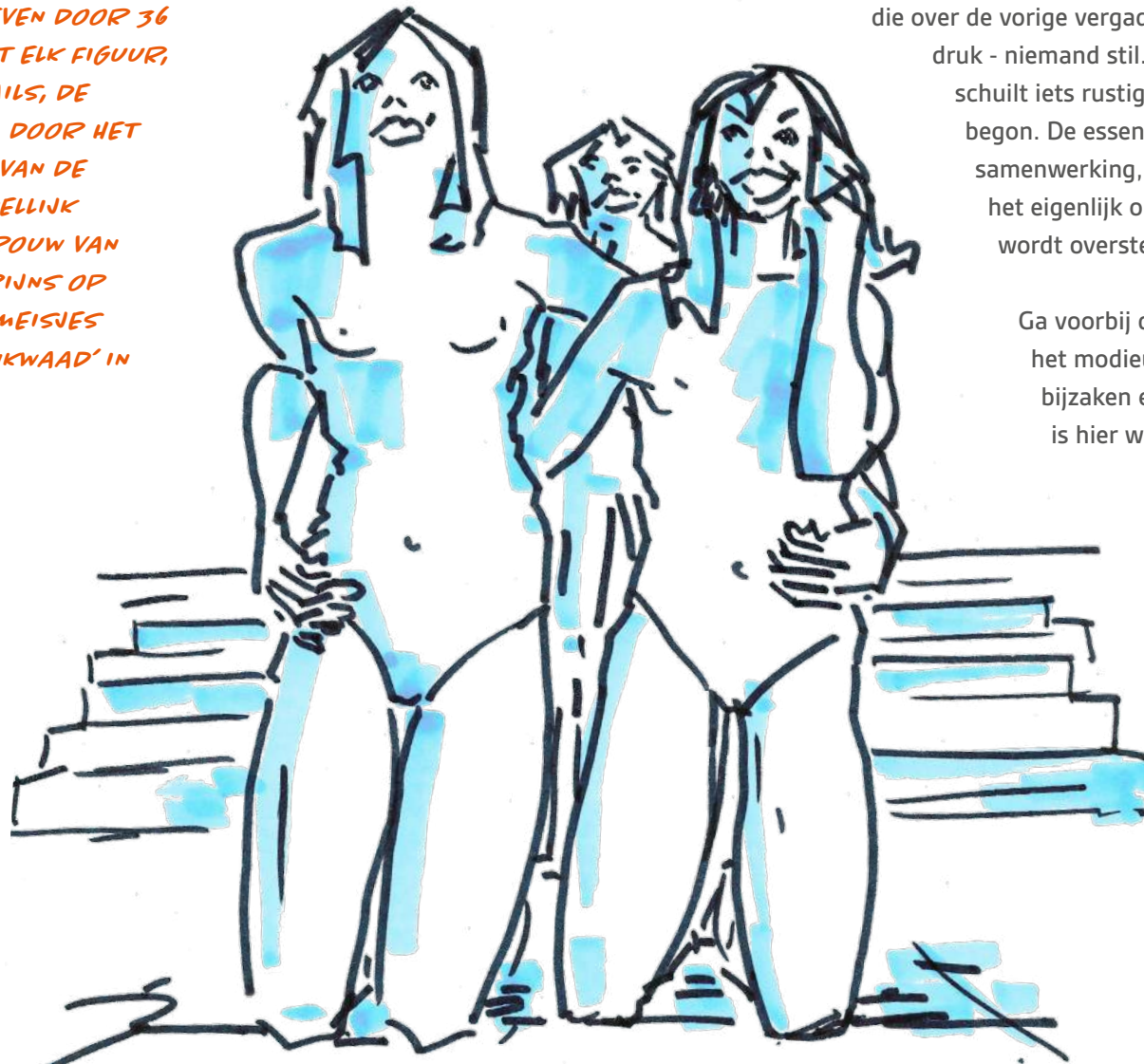
Wie erkent dat hij verdwaald is, komt niet tot stilstand, hij gaat beter kijken, zich heroriënteren. Hij leest en onderzoekt de signalen opnieuw, zoekt samen richting, herijkt de grenzen van betekenis. Verdwalen is niet verdwénen zijn. Het is de uitnodiging om wakker te blijven in een wereld die voortdurend van vorm verandert.

Waarbij de grote les van Solnit, op basis van onderzoek van de Search and Rescue teams in bijvoorbeeld de Rocky Mountains, is dat kinderen snel toegeven dat ze verdwaald zijn, gaan zitten en wachten. En meestal gered kunnen worden. Terwijl volwassenen die stug volhouden niet verdwaald te zijn, pas echt in de problemen komen. Ze gaan niet beter kijken, maar interpreteren alles zodat het past in het frame van 'ik ben niet verdwaald'. En kunnen dan vaak niet meer gered worden. Maar er is niemand die ons komt redden, we kunnen elkaar redden als we toegeven dát we verdwaald zijn.



# GA VOORBIJ DE RUIS

HOEWEL JE VAN GUSTAV VIGELANDS MONOLITH NIET KUNT ZEGGEN DAT HET EEN BESCHIEDEN BEELD IS, 17 METER HOOG, 121 PERSONEN DIE MET ELKAAR VERWEVEN ZIJN EN OMGEVEN DOOR 36 BEELDENGROEPEN, TOONT ELK FIGUUR, MET ZEER SIMPELE DETAILS, DE ESSENTIE VAN MENSZINN. DOOR HET DUN GEWORDEN KNOTJE VAN DE VROUW WEEET JE ONMIDDELLIJK DAT JE MET EEN OUDE VROUW VAN DOEN HEBT. DOOR DE GRINS OP DE GEZICHTEN VAN DRIE MEISJES WEEET JE DAT ER 'KATTENKWAAD' IN AANTOCHT IS.



Er is altijd ruis. De agenda's, de veelheid aan KPI's of administratie en verantwoording, de praatplaten, de formats, de vergaderingen die over de vorige vergadering gaan. Iedereen druk - niemand stil. Maar ergens daarachter schuilt iets rustigers. Daar waar het ooit mee begon. De essentie van een organisatie, een samenwerking, een samenleving. Dat waar het eigenlijk om draait, maar wat steeds wordt overstemd door activiteit.

Ga voorbij de ruis. Strip het overvullige, het modieuze, het symbolische. Laat alle bijzaken even los en kijk opnieuw: wat is hier wezenlijk, wat is slechts geluid? Daarop focussen helpt de samenleving verder.

# BOUW EEN SOCIAAL SYSTEEM OM JE HEEN

*IN DE DANSVOORSTELLING CAFÉ MÜLLER VAN PINA BAUSCH BEWEGEN LICHAMEN DIE IN EEN CHAOTISCHE RUIMTE TASTEN, BINNA BLIND, VOORTGEDUWD DOOR INTUÏTIE EN TERUGGEHOUDEN DOOR ELKAAR. ELKE BEWEGING TOONT MET UITERST EENVOUDIGE GEBAREN DE KERN VAN INTERAFHANKELIJKHEID. EEN DANSERES DIE IN VOLLE VAART VOORUITGAAT, NIET OMDAT DE WEG VRIJ IS, MAAR OMDAT IEMAND ANDERS MET OP TIND EEN STOEL WEGTREKT.*

Advieswerk is mensenwerk. Het is soms zwaar, soms verwarrend, soms emotioneel. Niemand kan dat alleen. En niemand zou het moeten willen. Bouw een sociaal systeem om je heen. Eén dat je draagt, tegenspreekt, vertraagt, wakker houdt. Ons werk is relationeel. Wie omringd is met ja-knikkers, adviseert smal. Wie zich voedt met diversiteit, adviseert rijker. Je netwerk bepaalt hoe breed je kijkt. Zorg dat het breder is dan je eigen blinde vlekken.

Je hebt kritische vrienden nodig, mensen die je op koers houden als je midden in het gedoe staat. Want in dit vak kan iets kleins tot iets groots leiden. En sommige beslissingen zijn onomkeerbaar. Kritische vrienden beschermen je tegen jezelf.

De vorm maakt niet uit. Een paar mensen uit je bureau, een netwerk, een vaste intervisiegroep. Als het maar een plek is waar je eerlijk kunt



kijken naar jezelf en je werk en waar je blik wordt gewassen voordat je weer verder gaat. Je hebt ook een derde plek nodig: ruimte voor reflectie. Geen bijzaak, maar professioneel onderhoud. De een blokt er elke week een middag voor, de ander gebruikt de trein, de fiets, de stilte tussen afspraken. Reflectie is geen luxe. Het is onderhoud.



## OMARM COMPLEXITEIT

*'IT AIN'T WHAT YOU DON'T KNOW THAT GETS YOU INTO TROUBLE. IT'S WHAT YOU KNOW FOR SURE THAT JUST AIN'T SO'. EEN UITSPRAAK VAN MARK TWAIN, IN DE OPENINGSSCHOTS VAN DE FILM THE BIG SHORT. DE FILM OVER DE FINANCIËLE CRISIS VAN 2008. DE CRISIS DIE NIEMAND AAN ZAG KOMEN OMDAT HIJ GEWOON NIET ZOU KUNNEN.*

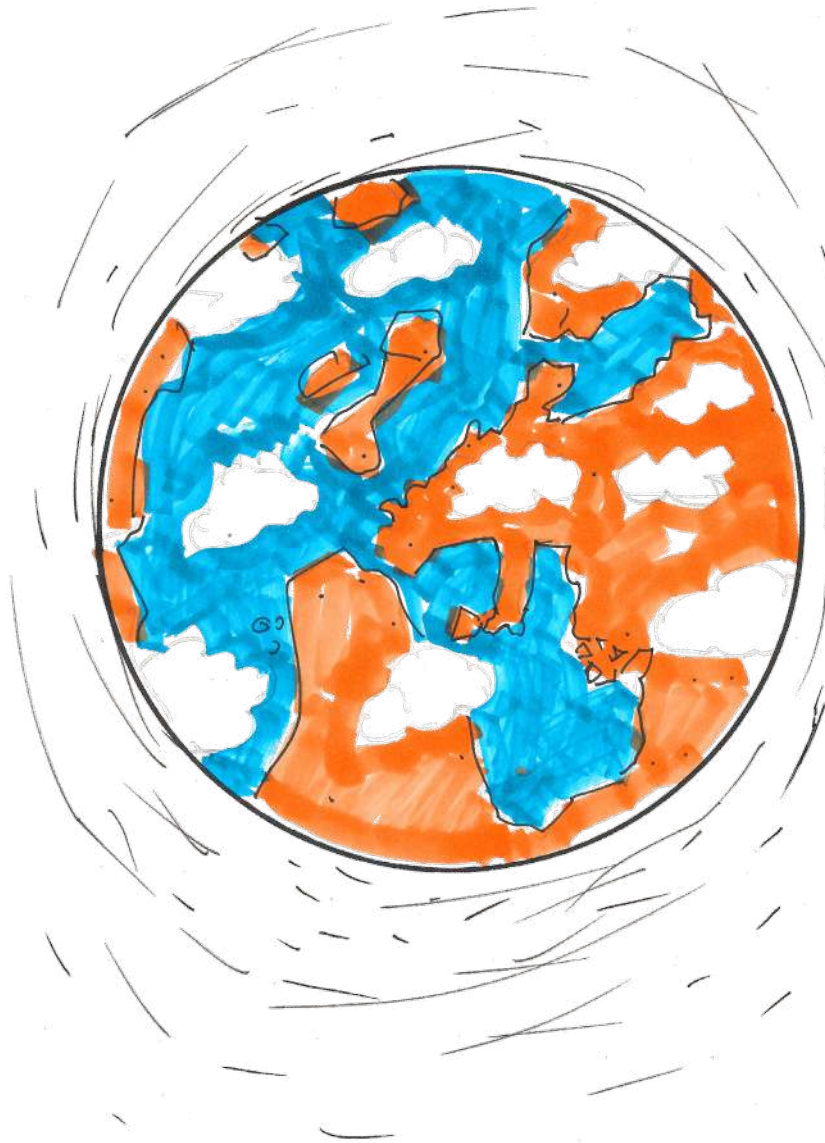
De tijd van lineaire oorzaken en gevolgen is voorbij. We leven in netwerken van afhankelijkheden, vol onbedoelde gevolgen en verrassende bijwerkingen. Als je complexiteit probeert te versimpelen, verlies je betekenis. Complexe opgaven vallen niet te begrijpen, ze zijn niet tot op het bot te analyseren. De essentie is steeds voldoende informatie te hebben om te handelen. Als je complexiteit omarmt, vind je nieuwe vormen van orde. Negeren of platslaan werkt niet.

Begrijpen dat complexiteit anderen nerveus maakt en aanzet tot rondrennen als de rode koningin in Alice in Wonderland, eindeloze discussies over wat nu eerst moet en belangrijker is, eindeloze analyses of totale moedeloosheid werkt wel.

Accepteren dat het bij handelen in de complexiteit altijd net anders is en gaat dan verwacht en dat een onderzoekende houding en in beweging blijven wel helpt. Door dat voor te leven kunnen anderen ook steeds meer de complexiteit leren omarmen.

# BLIJF BINNEN DE VANGRAILS

*NASA MAAKTE EEN HELE SERIE FOTO'S VAN DE AARDE. DE BLUE MARBLE FOTO'S. ASTRONAUTEN BESCHRIJVEN BIJ TERUGKOMST OP AARDE HET BESEF DAT TOT HEN DOORDRONG, DAT DE AARDE EEN KWETSBARE KLEINE BLAUWE BOL IS IN DE ONEINDIGHEID, ZONDER ZICHTBARE GRENZEN. BIJ VEEL VAN HEN LEIDT DAT TOT EEN DIEP GEVOEL VAN VERBONDENHEID EN DE DRANG OM HAAR TE BESCHERMEN. WANT ZE ZIEN DE AARDE ALS EEN FRAGIEL, UNIEK THUIS EN NIET LANGER ALS EEN ONUITPUTTELIJKE BRON OF EEN WERELD MET DUIDELIJKE SCHEIDINGEN.*



Kate Raworth tekende een donut, geen dieetadvies, maar een wereldbeeld. Binnen de donut is het goed toeven: daar waar sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid elkaar raken. Buiten die randen? Daar ontstaat schade, uitputting, ongelijkheid. Voor sommigen is dit een helpend concept, voor anderen zijn het de millennium goals.

Veel om allemaal tegelijk aan te werken. Organisaties kiezen meestal twee of drie gebieden als focus waar ze specifiek aan bijdragen. Ook als adviseur heb je grenzen nodig. Niet om klein te blijven, maar om zorgvuldig te blijven, en te weten waar jij aan wilt bijdragen. Definieer de vangrails waarbinnen je wilt handelen: voor mensen, voor organisaties of voor het ecosysteem waar ze deel van uitmaken. Binnen die ruimte is volop vrijheid om te bewegen.

Wel met een sterke ondergrens voor alle adviseurs en zeker voor hen die werken in en voor de publieke sector. Het versterken van de democratische rechtstaat. Dat is een must in deze tijden.



# VERBIND VERANDERING MET PUBLIEKE WAARDE

*"THERE IS ALWAYS HOPE" IS DE TEKST BIJ BANKSY'S ICONISCHE GIRL WITH BALLOON AFBEELDING. DE AFBEELDING SYMBOLISEERT HET VASTHOUDEN AAN HOOP, ZELFS WANNEER DIE NET BUITEN BEREIK LUKT.*

Hoop is altijd actief en gericht op actie, ondanks de onzekerheid. Hoop vereist veerkracht om te handelen. In tegenstelling tot optimisme, waarin je afwacht en er vanuit gaat dat de dingen vanzelf goed komen.

Publieke waarde is het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als waardevol, dat tot stand komt op een manier die legitiem is en vertrouwen wekt bij de samenleving en gereflecteerd wordt in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Publieke waarde wordt uitgedrukt in termen van:

- Economisch (meer en betere dienstverlening).
- Politiek (effectief beleid).
- Strategisch (een responsieve overheid).
- Sociaal (betere sociale uitkomsten).

- Maatschappelijk (een meer effectieve publieke sector).
- Goed rentmeesterschap.

Veranderingen in organisaties lijken vaak intern: processen, structuren, teams. Maar elke verandering raakt ook de samenleving. En elke organisatie kan eraan bijdragen. De vraag is niet alleen 'werkt het?', maar ook 'draagt het bij?'. Wanneer je als adviseur dat perspectief vasthoudt, til je het gesprek op van efficiëntie naar betekenis.





## CUREER JE BOEKENKAST

*MOUNIRA AL SOLH VERWEEFT IN SILICONE, POPPIES AND A COUPLE OF INVISIBLE DEFFS OUDE TECHNIKEN MET NIEUWE BETEKENISSEN. ELK WERK VORMT EEN GELAAGD, LEVENDIG GEHEEL, VOL SPANNING EN FRICTIE. WAT OOI VERTROUWD WAS, WORDT OPNIEUW BEVRAAGD, HERSCHIKT EN VERRIJKT, EN NODIGT UIT OM KRITISCH TE KIJKEN. WAT BLIJFT, WAT VERVAAGT, EN VOOR WIE BLIJFT HET RELEVANT?*

Adviseurs dragen hun boekenkast met zich mee. Soms letterlijk, vaker mentaal. Maar niet elk boek hoort daar eeuwig in te staan. Wat ooit verfrissend was, kan nu muf ruiken naar een tijdperk waarin organisaties nog hiërarchisch, lineair en voorspelbaar leken.

Het is je plicht als adviseur om je vak bij te houden. Om niet achteloos oude modellen te blijven herkauwen die allang niet meer passen bij de actualiteit en nieuwe inzichten. Niet alles wat oud is, is waardeloos, zeker niet. Ken de klassiekers. Maar alles wat je gebruikt, moet je opnieuw bevragen: Is dit nog waar? Werkt dit nog? Voor wie eigenlijk? Onder welke voorwaarden? En in welke context?

Blader, schrap, ververs en verdiep! Voeg nieuwe stemmen toe die de wereld van vandaag helpen duiden. Blijf leren, jezelf heruitvinden, open te staan voor nieuwe kennis en inzichten. Wees kritisch: lang niet alles wat nieuw is, is waar of waardevol.



# DIFFERENCES

Over spanning, en morele moed



# BETEUGEL JE EGO

*LOIS DODD, IS 98 JAAR OUD, EN DE STILLE KRACHT ACHTER DE NEW-YORKSE KUNSTSCENE. ZE LEGT IN HAAR SCHILDERIJEN, MET RADICALE FOCUS, BESCHIEDEN ONDERWERPEN VAST, DIE ANDEREN VAAK OVER HET HOOFD ZIEN. ELK WERK LEGT EEN VLUCHTIG, NOOIT TERUGKEREND, MOMENT VAST, SOMS ZEER GESTILEERD, EN SOMS BELAAGD. ZE SCHILDEERT THUIS, KIJKT UIT HAAR RAAM EN NEEMT ALLE SCHITTERING EN WEERSPIEGELING MEE IN HAAR SCHILDERIJEN.*

Er zijn adviseurs die zeggen 'ik deed het', anderen 'ik was erbij', en weer anderen 'ik mocht even meelopen'. Hoe verder je opschuift in die reeks, hoe bescheidener. Maar wees ook niet té bescheiden. Je hoeft niet klein te worden om groot werk te doen; het gaat erom dat jij op je plek staat.

Neem jezelf niet te serieus, je vak wel. Ken je beperkingen, wat heb jij te doen en wat kunnen anderen beter. Samen maak je elkaar sterker.

Je ego beteugelen en je beperkingen kennen vraagt om reflectie. Kun je 's avonds in de spiegel kijken en uitleggen waarom je deed wat je deed? Zo ja: goed. Zo nee: bel. Maak het bespreekbaar, ook met je klant.

Creëer ook geen helden, systeemverandering vraagt om samenwerking van velen.





## LAAT OVERTUIGINGEN LOS

*PART OF AN APOSTLE BEAM DEPICTING ST PETER AND JOHN, (A. 1480-1520). DE SLEUTEL OP DEZE APOSTELBALK LEGT VAST WAT OOI TOEGANG BOOD, MAAR NU GEBARSTEN IS DOOR DE TIJD. HET WERK TOONT EEN KLEIN, ALLEDAAGS SYMBOOL, ZORGVULDIG UITGEBEELD, DAT WE VAAK OVER HET HOOFD ZIEN.*

Wat je ooit hielp, kan je nu tegenhouden. Een oude waarheid kan een oude keten worden. In de loop van de tijd verzamelt een mens ook 'standpunten'<sup>6</sup>: overtuigingen waar je niet langer aan vast wilt houden. Herken het moment waarop je kompas niet meer wijst, maar dwaalt. En je niet langer weet wat het goede is. Ken je eigen overtuigingen, want soms zitten ze diep verborgen en zijn het je eigen blinde vlekken. Wees er transparant over en durf ze ter discussie te stellen.





## BEVRIEND DE TRAAGHEID

*"TRAAGHEID WAS EEN GAVE, ZEI HIJ, EN HIJ ZOU ZICH ERIN OEFENEN. TRAAGHEID, OM EEN ANDER TIJDSGEVOEL TE KRINGEN, DAT HEM ZO NU EN DAN WEL ZINVOLEEK. ALLES HAD ZIJN TEMPO, ZIJN RITME, MAAR DE MENS DIE TRAG WAS, DIE HAD EEN ANDERE RELATIE MET DE TIJD. DIE NAM ALLES OP ZIJN TIJD, MET GEDULD." EEN OVERPEINING VAN MAX DELIUS, EEN VAN DE TWEE HOOFDPERSONAGES UIT DE ONTDEKKING VAN DE HEMEL VANMULISCH.*

We leven in een tijd waarin alles sneller en frictieloos moet, ook verandering. Maar alles heeft tijd nodig. We willen een master chef-waardige maaltijd en kiezen het verspakte lasagne, dat om te huilen is. Traagheid is geen luiheid, maar diepte.

Een reorganisatie die drie jaar duurt, kan meer opleveren dan een sprint van drie maanden. Vertraag, proef, laat de smaken trekken. Speel met tijd. Het tijdsverloop, waarin het proces, de ordening en de patronen aan de orde zijn. De tijdshorizon waarin tijd, tijdlijnen en de verbinding tussen verleden, heden en toekomst aan de orde zijn. Tempo, waarin het gaat over snelheid en stilstaan. Timing, met de aandacht voor de momenten, de juiste tijd. Vertragen waar betekenis moet ontstaan, versnellen waar de urgentie dat vraagt.

Ga niet mee in de tijdsarmoede en de tijdsdruk, is een van de lessen voor professionals in Tijdmeesterschap; een handreiking voor veranderaars.



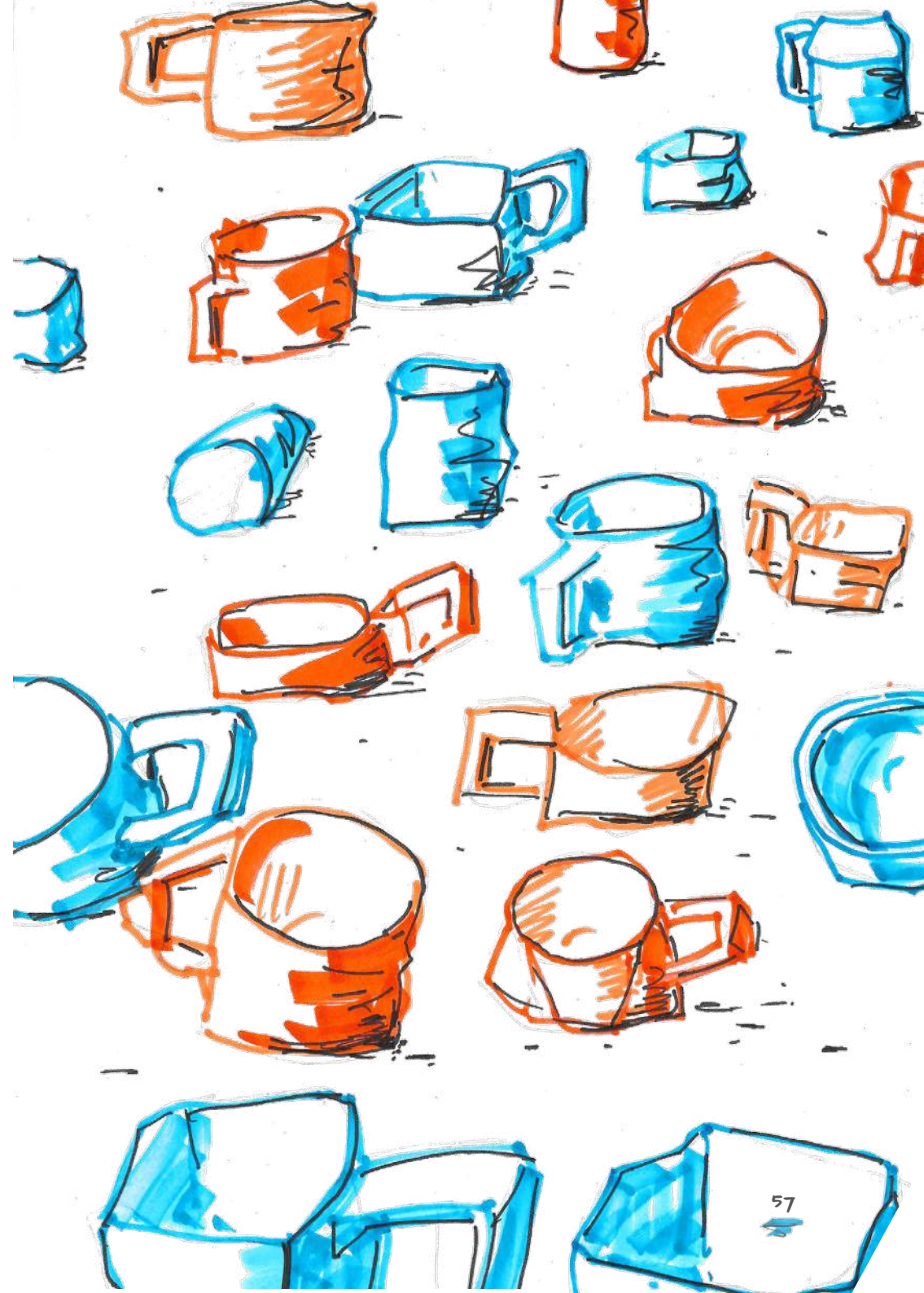
# WAARDEER IMPERFECTIE

*OP DE GRADUATION SHOW VAN DE DESIGN ACADEMIE IN EINDHOVEN STOND EEN TAFEL MET LOMPE AARDEWERKEN KOPPEN. DE ONTWERPSTER, WIENS NAAM IK HELAAS NIET GENOTEERD HEB, MAAKTE HET ALS EEN AANKLACHT TEGEN DE DOORGEDRAAIDE AANDACHT VOOR PERFECTIE EN EENVORMIGHEID. ZE VIELEN, JUIST DOOR HUN IMPERFECTIE OP EN ZETTEN TUSSEN AL HET ANDERE, SOMS MOOIE EN 'BELIKTE' WERK, AAN TOT REFLECTIE.*

We willen het zo graag goed doen. Liever nog: perfect. Tot de komma's kloppen, het plan sluit, en de risico's beheerst zijn. Maar perfectie is een vorm van controle en controle is een illusie. Wie alles wil afmaken, sluit ruimte uit. Ruimte voor anderen, voor toeval, voor vernieuwing.

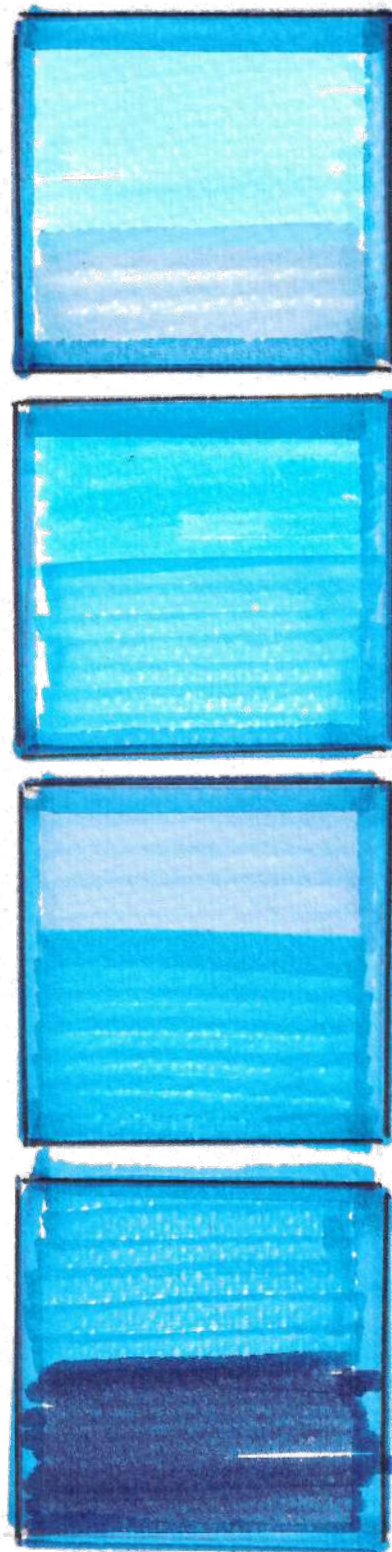
Elke transformatie begint met een imperfect idee dat op pad gaat. Een plan dat wankelt, een prototype dat nog kraakt, een gesprek dat halverwege stopt. Juist daarin schuilt de schoonheid van beweging.

Imperfectie is niet slordig werk leveren. Imperfectie is geen fout. Het is de opening waardoor het nieuwe binnenkomt.



# MAAK PIJNLIJKE KEUZES

MARTIN (REED) WERKT MET VILTSTIFT. HIJ KOOPT EEN PAK STIFTEN EN VULT MET ELKE STIFT UIT HET PAKJE EEN VEL PAPIER MET HORIZONTALE STREPEN. ELK WERK IS DAARDOOR UNIEK DOOR DE KEUZE VOOR HET PAKJE STIFTEN. DOOR ALLE STIFTEN UIT HET PAKJE TE GEBRUIKEN PROBEERT HIJ 'KEUZES TE MAKEN ZONDER BESLISSINGEN TE NEMEN', OFWEL GEWOON ALTID ALLE STIFTEN UIT HET PAKJE TE GEBRUIKEN, OF DAT ER NU 6 ZIJN OF 24.

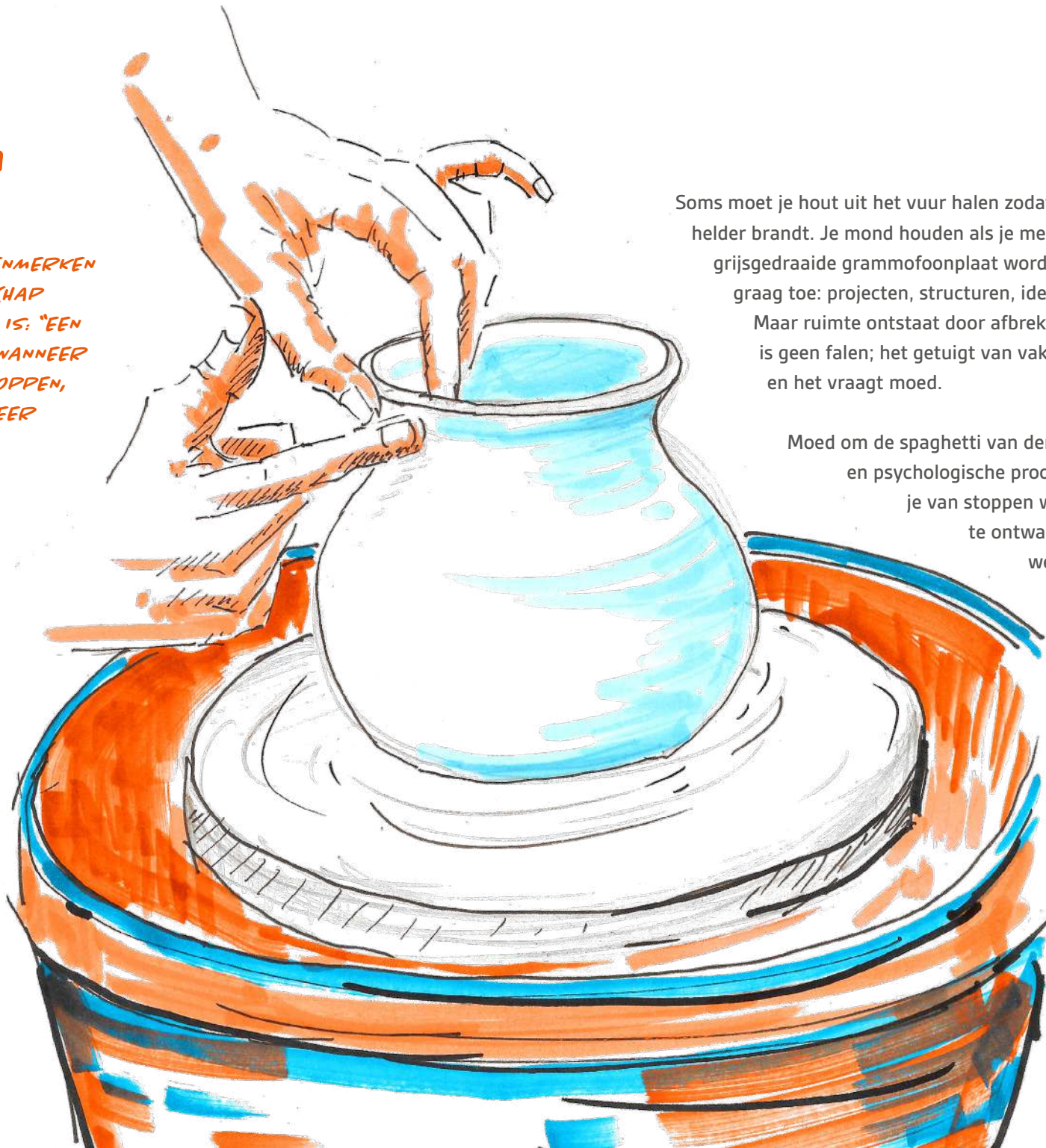


Een keuze zonder besluit is onmogelijk voor adviseurs! En pijnlijke keuzes verdienen een scherpe en fundamentele analyse van de wereld waarin je adviseert. Ze zijn niet vrijblijvend of lichtvoetig. 'Skin in the game' maakt dat je extra zorgvuldig bent. Elk besluit heeft een prijs. Afscheid nemen doet zeer, maar zonder pijn geen transitie. Durf te zien wat geen waarde meer toevoegt en zeg daar iets over. Het is niet hard, het is eerlijk. Waar je steentjes uit de rivier haalt, gaat het water weer stromen.



# DURF TE STOPPEN

*SENNET GEEFT IN DE AMBACHTSMAN VINF KENMERKEN VOOR GOED VAKMANSCHAP WAARVAN DE LAATSTE IS: "EEN GOEDE VAKMAN WEET WANNEER HET TIND IS OM TE STOPPEN, NAMELIJK WANNEER MEER WERK AFBREUK GAAT DOEN OMDAT HET ALS HET WARE DE PRODUCTIE VAN HET WERK UITWIST".*



Soms moet je hout uit het vuur halen zodat het weer helder brandt. Je mond houden als je merkt dat je een grijsgedraaide grammfoonplaat wordt. We voegen te graag toe: projecten, structuren, ideeën. Maar ruimte ontstaat door afbreken. Stoppen is geen falen; het getuigt van vakmanschap en het vraagt moed.

Moed om de spaghetti van denkfouten en psychologische processen die je van stoppen weerhouden te ontwarren en weerleggen.



# EXCHANGES

Over stroming, verbinding en beweging



## KIES POSITIE EN SPREEK JE UIT

*IN HET WERK VAN MARLENE DUMAS GAAT HET  
VAAK OVER IDENTITEIT. WIE MAG SPREKEN  
EN WIE WORDT BEKEKEN. HAAR PERSONEN  
ZIJN AANWEZIG EN HUN BLIKKEN SPREKEN  
BOEKDELEN. JE KUNT NIET OM HEN HEEN, ZELFS  
ALS ZE JE SOMS NIET DIRECT AANKIJKEN.*

Onafhankelijkheid bestaat niet. Neutraliteit is een mooie illusie, maar een gevaarlijke. Zodra je een organisatie binnengaat, ben je deel van het systeem. Zwijgen is ook een keuze. Zeg dus waar je voor staat, zodat anderen weten hoe je je beweegt. Organiseer het podium, en verantwoord jezelf ook openbaar.



# BEWEEG TUSSEN STABILITEIT EN CHAOS

*GRILLIGE VORMEN, DIE LIJKEN OP VERWOESTE  
CONTINENTEN OMGEVEN DOOR EEN HAAST ZIEKE ROZE  
ZEE KUNNEN HET GEVOEL OPROEVEN VAN EEN KAART VAN  
EEN POST-APOCALYPTISCHE WERELD. KORSTACHTIGE  
OPPERVLAKKEN ZIJN NIET ONGEWOON IN HET UNIVERSUM  
VAN MARK BRADFORD, WAAR LAAG NA LAAG POSTERS,  
KRANTEN, STRIPS EN KAARTEN WORDEN SAMENGEVOEGD  
IN DIKKE LAGEN. HET UITEINDELINKE BEELD WORDT  
VERVOLGENS UIT DE PULP GESNEDEN OF DOOR ER  
STUKJES PAPIER AF TE SCHEUREN.*

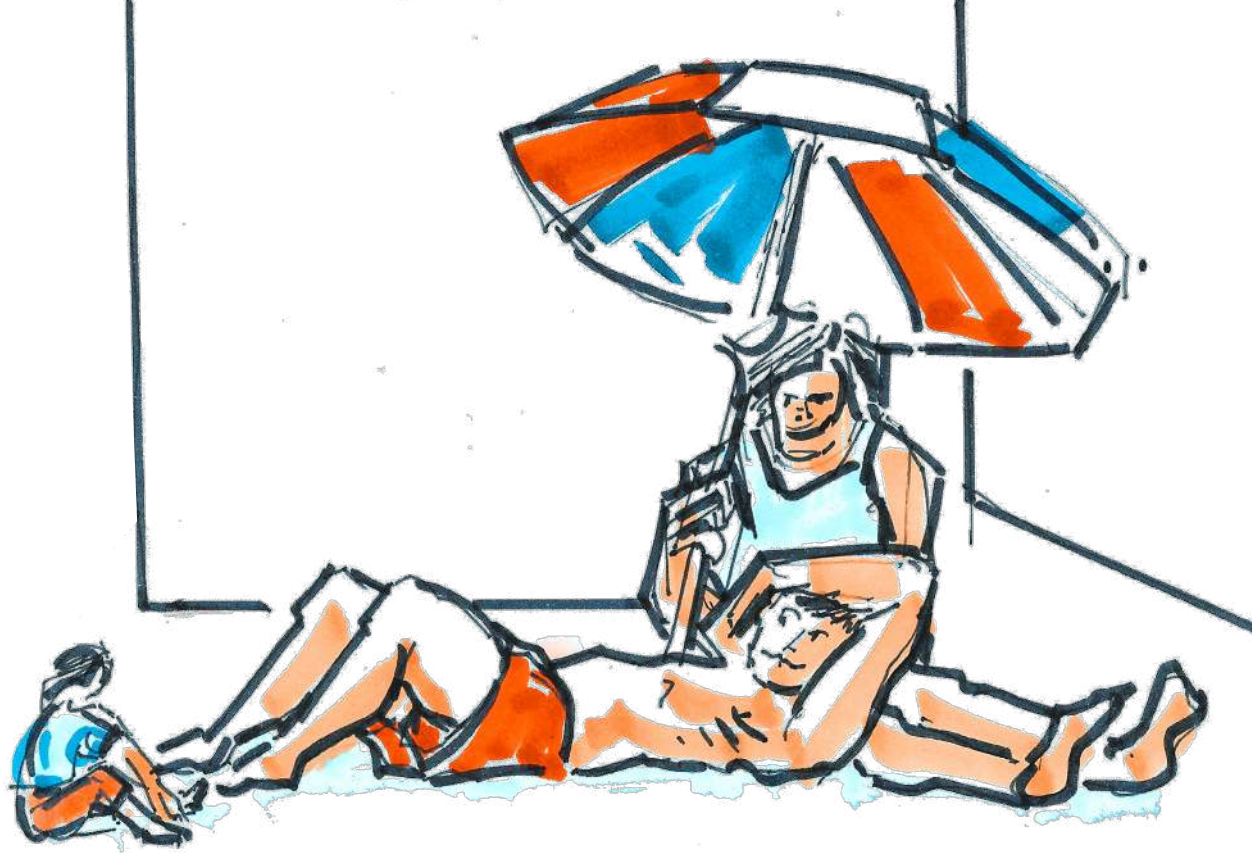
Elke organisatie en elk systeem is als een rivier. Soms kabbelend, als er weinig onzekerheid is en veel overeenstemming, soms kolkend als er niet zoveel zekerheid meer is en erover van alles verschillende opvattingen zijn, soms overstromend als alles onzeker is en de overeenstemming ver te zoeken is. Herken waar je bent en handel daarnaar op wat er nodig is. Als het allemaal te stabiel is geworden slaat het dood. In chaos ontstaat innovatie, maar om die te laten landen is emergentie nodig.

En realiseer je: niet elke storm is te temmen, sommige moet je uitzitten.

# SCHAKEL TUSSEN SCHAALNIVEAUS

*IN MUSEUM VOORLINDEN VIND JE DE KLEINE LIFTEN  
VAN MAURIZO CATTELAN EN DE UITVERGROTE  
MENSEN VAN RON MUECK VLAK BIJ ELKAAR. ZE  
ZORGEN DAT JE PRECIES GAAT KINKEN. HOE KLEIN  
IS KLEIN, EN WAT ZIE IK DAN? HOE GROOT IS GROOT  
EN ALS IK DAAR DAN WEER NAAR DETAILS KINK?*

Zoom in, zoom uit. Kijk naar de druppel én de oceaan. Blijf bewegen tussen detail en geheel en zie beide. Benut het privilege van je rol dat je overal kunt komen. Dat je 'beleid' en 'uitvoering' ziet en de feedback loop kunt vormgeven. Want elk vraagstuk, elk idee, elke oplossing ziet er op verschillende niveaus anders uit en pakt anders uit. Ondanks alle goede bedoelingen.



# DOE WAT JE KUNT, WAAR JE BENT, MET WAT JE HEBT

*IWA LEONARD PFEIFFER FIETSTE NAAR ROME. DUH, DENK JE MISSCHIEEN, DAT DOEN ZOVEEL MENSEN EN NOG WEL VERDER. MAAR JA, DIE MENSEN HEBBEN OVER HET ALGEMEEN EEN GOEDE CONDITIE, HEBBEN GETRAIND OM LANGE AFSTANDEN TE FIETSEN EN HEBBEN EEN SUPER UITRUSTING. HIN HAD NIETS VAN DAT ALLES. GEEN CONDITIE, GEEN TRAINING EN HIN KOCHT DE ENE DAG EEN OUDE, HEEL NORMALE FIETS EN VERTROK DE VOLGENDE DAG NAAR ROME. ZIJN MOTTO WAS "GEWOON ELKE DAG EEN STUKJE FIETSEN". EN JA HIN KWAM IN ROME.*

Niet elke reis heeft een route. Soms kom je verder door te gaan fietsen dan door te plannen. Handel met wat er is, niet met wat er zou moeten zijn. Wachten op de perfecte omstandigheden is de trouwste vriend van stilstand. Gebruik wat je nu hebt.

Elke kleine stap is een voorwaarde voor de volgende. En ook kleine stappen zijn van waarde.





## DOE VERBINDINGSWERK

IN DE Wijk GRUNERLOKKA IN OSLO HEEFT EEN KUNSTENAARSCOLLECTIEF VAN GRAFFITIKUNSTENAARS EEN GEHEEL EIGEN WERELD GESCHILDERT. DE KALE MUREN VAN EEN AANTAL GEBOUWEN ZIJN VOORZIEN VAN VROLINKE WINKELS. DE KLEURRIJKE MUURSCHILDING, DIE EEN HEEL EIND DOORLOOPT, VERBINDT GEBOUWEN, WERELDEN EN MENSEN. AAN HET ENE UITEINDE IS EEN BUSHALTE MET EEN BUS GESCHILDERT. DAAR KAN JE 'INSTAPPEN' OM EEN RITJE TE MAKEN.

Verbindingswerk is geen gezelligheidsfunctie. Het is het ambacht van het overbruggen, van disciplines, belangen, organisaties en ritmes. Het is de kunst om betekenissen te vertalen zonder ze te verdunnen en om netwerken te weven waar voorheen muren stonden. Het is het bouwen en versterken van relaties, want zoals Nora Bateson zegt 'we hebben niet meer intelligentie nodig, maar sterkere relaties.' Daarvoor moeten we elkaar wel kunnen zien. En iedereen is altijd tegelijkertijd een medespeler of medemaker, een partij en een verwante. Alle drie tegelijk kunnen zien en waarderen bouwt aan relaties.

Als adviseur ben je een boundary spanner: je beweegt tussen binnen en buiten. Je reikt uit vanaf de plek waar je bent, de situatie of context waarin je beweegt, naar andere plekken, andere mensen, andere perspectieven. Niet om alles aan elkaar te lijmen, maar om het gesprek te openen. Dat is zelden de opdracht van de klant, maar het is wel een opdracht aan jezelf. Bouwen aan sociaal weefsel is cruciaal in de hedendaagse maatschappij.

## DURF TE TWIJFELEN

*ALS LAWRENCE IN DE FILM (ON)CLAVE DE VERZAMELDE KARDINALEN TOESPREEKT BIN DE START VAN HET (ON)CLAAF, SPREEKT HIN OVER TWIJFEL EN HOOPT HIN OP EEN PAUS DIE DURFT TE TWIJFELEN. 'OVER THE (COURSE OF MANY YEARS, IN THE SERVICE OF OUR MOTHER THE CHURCH, LET ME TELL YOU, THERE IS ONE SIN WHICH I HAVE COME TO FEAR ABOVE ALL OTHERS. CERTAINTY. CERTAINTY IS THE GREAT ENEMY OF UNITY. CERTAINTY IS THE DEADLY ENEMY OF TOLERANCE. OUR FAITH IS A LIVING THING PRECISELY BECAUSE IT WALKS HAND IN HAND WITH DOUBT. IF THERE WERE ONLY CERTAINTY AND NO DOUBT, THERE WOULD BE NO MYSTERY. AND THEREFORE, NO NEED FOR FAITH. LET US PRAY THAT GOD WILL GRANT US A POPE WHO DOUBTS.'*

Zekerheid is de vijand van nieuwsgierigheid. Twijfel houdt het gesprek open. Professionele twijfel is geen zwakte, het is de brandstof voor onderzoekend werken. Waarbij wel een onderscheid gemaakt moet worden tussen professioneel twijfelen en weifelen. Wie te veel weifelt, valt stil.





## LOOP EEN TIJDJE MEE OP

*EEN SCHILDERIJ UIT 1820 VAN CASPAR DAVID FRIEDRICH 'TWE E MANNEN DIE DE MAAN BESCHOUWEN': SAMEN OP PAD EN IN GESPREK. HET WERK WORDT VAAK GEÏNTERPRETEERD ALS EEN MOMENT VAN GEZAMENLIJKE OVERDENKING.*

Je ultieme taak is het vergroten van het zelfoplossend vermogen, van je klant, de organisatie, je collega's, de anderen.

Adviseurs zijn geen fietsenmakers; je kunt de organisatie niet op de brug zetten en in je eentje repareren. Verandering is een relatie. Loop mee, luister, betrek ook de stille stemmen. Niet door hun stem te verwoorden, dat doen er al genoeg! Maar door ze te helpen hun stem te vinden en te laten horen. Organiseer betekenisvolle ontmoetingen. Een ontmoeting is een productieve ruimte; daar ontstaat betekenis, vertrouwen en collectieve duiding. Daar ontstaat het echte werk. Blijf erbij zo lang als nodig is, maar niet langer dan dat.

Als je pad elkaar weer kruist, zou dat nooit met dezelfde vraag als startpunt mogen zijn. Dan heb je je werk niet goed gedaan. Want het opbouwen van adaptief vermogen en het lerend werken zijn belangrijke uitgangspunten in het werk van de adviseur.

# INSPIRATIE

Wat we in dit manifest zeggen, is niet nieuw. We putten uit onze praktijkervaring, uit gesprekken met vakgenoten en uit vak- en andere literatuur. We zijn ook niet de enigen die het ambacht van de adviseur een duwtje willen geven.

Over de noodzaak van verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving, wordt al lang geschreven. Denk aan boeken als Donut-economie van Kate Raworth, literatuur die pleit voor een ander economisch stelsel, zoals de werken van Thomas Piketty. Over onze verantwoordelijkheid nemen als het gaat om de democratie, denk aan boeken als Stuurloos van Kustaw Bessems, Dubbelganger van Naomi Klein en De Tech Coup van Marietje Schaake.

Ook over wat ons als adviseurs te doen staat, wordt meer en meer geschreven. Duidelijke inspiratiebronnen zijn het werk van Glenda Eoyang over complexiteit, waarop we het CDE-model en de simple rules baseren. Ook het werk van Margaret Wheatley, die prachtig schrijft over het omarmen van complexiteit en het loslaten van controle. Tim Fransen, die prikkelend reflecteert op ons calamiteitenperk. Daarnaast putten we uit vele bronnen op het terrein van systeemdenken, van het bewustzijnsgedreven veranderperspectief van Otto Scharmer (Theory U) en het idee van veerkracht en antifragiliteit van Nassim Nicholas Taleb (Antifragile). En nog veel meer. Alle klassiekers die ons gevormd hebben, maar ook in tal van actuele boeken zien we haakjes naar deze set simple rules.

Ook jij zal waarschijnlijk een eigen favoriet rijtje boeken hebben waar de simple rules mee resoneren.

# NOTEN

- <sup>1</sup> Om het beknopt te houden spreken we over adviseurs en opdrachtgevers, in werkelijkheid betreft het hier het gehele opdrachtgevende en opdrachtnemende systeem en de context waarin dit plaatsvind.
- <sup>2</sup> Uitgebreid beschreven in “Adviseurs zijn niet immoreel”.
- <sup>3</sup> <https://ooa.nl/devereniging/downloads/>
- <sup>4</sup> Een oude driedeling van Leon de Caluwé, die we hier in een wat bredere context gebruiken.
- <sup>5</sup> Je kunt op het niveau van een opdracht wel expliciet met je opdrachtgever en relevante andere actoren samen de simple rules voor een goede samenwerking ontwikkelen, maar daarover gaat deze paper niet.
- <sup>6</sup> Met dank aan Anne-Marie Gunnink en Paulien 't Hoen.



**Sioo** ▶  
Hoe anders

