

Het

grote

FRÖBEL-

BOEK voor

SPEELRUIMTE
CREËREN *IN*
ORGANISATIES

adviseurs



Marijne Vos

Ben Kuiken

inhoud*



Fröbeldialogen:

- 88** Wat is de rol van de adviseur?
- 184** *Waarom dit boek?*
- 196** *Dit wensen wij het boek toe*

- 16** Speeladviseur, huh, wat is dat nou weer?
- 100** De fröbeladviseur maakt veelvuldig gebruik van...
- 101** De fröbeladviseur neemt zichzelf niet al te serieus...



ga naar pagina **84**:
Het spook van de terminale serieusheid

Er zijn vele manieren om...

- 28** ... kennis te maken
- 60** ... om de diepte (en breedte in te duiken)
- 106** ... om te ordenen
- 166** ... om uit te checken

Een chat-gesprek over...

- 18** ... fröbelboek?
- 30** ... speelruimte
- 66** ... de invloed van de adviseur
- 124** ... wat een gek boek!

Voor dit boek dronken we kopjes koffie met...

- 34** ... Jaap Boonstra
- 48** ... Mathieu Weggeman
- 74** ... Edu Feltmann
- 92** ... Henk en Alieke
- 108** ... Shirine Moerkerken
- 136** ... Michael Hebben
- 192** *... Sandra van Kolfschoten*

42 Ceci n'est pas une werkvormenboek*...

...en toch staan er heel veel leuke en creatieve werkvormen in, zoals daar zijn...

- 22** Verrassingsdoosjes
- 33** Taalspelen
- 37** Het ninjaspel
- 44** Egel & Vos
- 51** Dada-oefeningen
- 77** De roddeloefening
- 103** Maak je eigen canvas
- 117** Magische probleemoplossing
- 144** Het Spiral Dynamics Diner
- ... en nog veel meer...**

De vele rollen van de adviseur...

- 21** ... als nar
- 47** ... als cheerleader
- 91** ... als biechtvader
- 102** ... als monteur
- 111** ... als spion
- 169** ... als filosoof
- 186** *... als kaartmaker*
- 194** *... als orakel*
- 126** het grote rollenspel

* We willen graag dat dit boek je inspireert om te gaan spelen en dat je eigen werkvormen maakt. Lukt dat? Laat het ons weten: spelen@speeladviseur.nl

** Let op: dit is een mogelijke, doch niet noodzakelijke indeling van de inhoud van dit boek. Het is bovendien verre van volledig. Wellicht ontdek jij nog heel andere, veel leukere indelingen. Voel je vrij.

ga naar pagina **20**:
De indelingsoefening



(Wie dit leest is gek)

VOOR WIE DIT BOEK BEDOELD IS?

Nou, gewoon voor iedereen die het lezen wil. Koning, keizer, admiraal, lezen doen ze allemaal.

Er staat dan wel 'voor adviseurs' op de kaft, maar hé, dat hebben wij niet verzonnen, dat moest van de uitgever. Iets met marketing of zo. Doelgroep. Geen idee. Wij hebben zelf geen idee wat dat betekent, adviseur. Wie of wat is een adviseur? Ben je adviseur, of is het slechts een rol die je kunt spelen: bijvoorbeeld in organisaties? Adviseurtje spelen, hoe doe jij dat? Heb je daar weleens over nagedacht? Wat doe je dan anders dan wanneer je gewoon thuis bent, met je kinderen?

Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Gek doen, lekker gek doen. Kijk mij eens lekker gek doen.

Ben ik nou gek, of zijn jullie dat?

Probeer aan een kind van vijf maar eens uit te leggen wat een adviseur is. Die vindt het vast ook heel gek wat je de hele dag doet.

Moet je een beetje gek zijn om adviseur te willen spelen? Dat je je vrijwillig verhuurt aan organisaties om advies te geven?

Vies. Ik at vies, jij at vieft, hij/zij at nog veel viezer.

O, ik weet het al, dit is geen boek voor mij. Dit kun je nauwelijks serieus nemen.

Zere neus.

Ja, hou nou maar op. Ik dacht dat dit een serieus boek zou zijn over hoe we meer kunnen spelen en fröbelen als adviseur.

Spelen... zullen we een spelletje gaan doen?

Nee, daar heb ik nu geen tijd voor. Ik moet werken.

Werken, is dat zere neus?

Ja, dat is heel serieus.

Saaï.

Ja, een beetje saai is het wel, maar ja, iemand moet het doen.

Als ik later groot ben, wil ik dus echt niet werken. Veel te saai. Ik wil alleen maar spelen.

Ja, dat zou mooi zijn, als je dat lukt.

Ja, ik wil ook mooi zijn.

Dat ben je al. Je bent de mooiste.



BIJ WIJZE VAN INLEIDING



FRÖBELEN OF SPELEN, DAT IS DE VRAAG*

Welke associatie heb jij met fröbelen?

En met spelen?

Fröbelen en adviseur, is dat een goede combinatie?

En spelen en adviseur dan?

In dit boek gebruiken we de termen 'fröbelen' en 'spelen' door elkaar. Voor ons maakt het namelijk niet zoveel uit of je spelen nou fröbelen noemt of fröbelen spelen.

ALS JE MAAR GAAT SPELEN EH... FRÖBELEN.

Fröbelen is voor ons je creativiteit gebruiken, het niet lukraak kopiëren van werkvormen, maar knippen en plakken, dingen toevoegen, weghalen, verfraaien, iets je eigen maken, in de dubbele betekenis van het woord. Fröbelen is voor de anders denkende, de anders kijkende en anders pratende mens, degene die geen genoegen neemt met het bestaande, maar het bestaande wil verfraaien en vernieuwen.

EN ZIJ DOET DAT OP EEN SPELENDE MANIER.

Spelen klinkt misschien wat braver, voorspelbaarder en serieuzer. Daardoor lijkt het misschien wat

meer te passen bij organisatie en werk. Maar zijn we in organisatie en werk niet wat té serieus geworden? Werk en organisatie moeten nut hebben, ergens toe leiden, serieus zijn. We lijden collectief aan wat hoogleraar Mathieu Weggeman 'terminale serieusheid' noemt.



pagina 48:
Kopje koffie met Mathieu Weggeman

Vandaar onze oproep om te gaan spelen, én fröbelen. Wees creatief, zoek de speelruimte in de organisatie en in je werk, en ook in dit boek. We nodigen je uit in de speeltuin in je hoofd.

* **Nou, als dat dé vraag is, dan valt het allemaal wel mee, vind je niet? Er zijn grotere vragen die je jezelf kunt stellen, zoals bijvoorbeeld: 'Wat is de zin van het leven?', of 'Hoe word ik gelukkig?'. Maar je zou maar een boek willen maken over fröbelen en spelen, dan kan de bovenstaande vraag je toch behoorlijk bezighouden.**

In die speeltuin mag je zelf betekenis geven aan wat je zoal tegenkomt. Laat je vooral niet te veel leiden door wat jij denkt dat de makers van dit boek bedoeld zouden kunnen hebben (die hadden gewoon een hoop lol in het doen alsof ze een boek aan het maken waren). Geef er je eigen betekenis aan en laat je fantasie de vrije loop. Dat hebben wij ook gedaan.

Marijne en Ben

PS: we zijn benieuwd waar je fantasie je brengt. Houd ons op de hoogte hoe jij fröbelt, we spelen het liefste samen met anderen (spelen@speeladviseur.nl).

Speeladviseur, huh, wat is dat nou weer?

Een **ADVISEUR** (Engels: *consultant*) is iemand die zijn of haar kennis in dienst stelt van anderen en daarbij over het algemeen voor vele verschillende klanten werkt. Een bedrijf dat zich bezighoudt met het geven van dergelijke adviezen wordt een adviesbureau genoemd. (Bron: Wikipedia)



Een **SPEL** is een activiteit, buiten de gewone dagelijkse bezigheden, waaraan één of meer mensen – of bij uitbreiding andere diersoorten – deelnemen, als vermaak en/of om één of meer vaardigheden of talenten ten volle te benutten of te vergroten. (Bron: Wikipedia)



FRÖBELEN is een eponiem dat is afgeleid van de naam Friedrich Wilhelm August Fröbel en betekent vrijblijvend creatief bezig zijn, vaak (maar niet noodzakelijkerwijs) met een licht denigrerende ondertoon. (Bron: Wikipedia)

pagina 26: Wie was meneer of mevrouw Fröbel?

LEES DE INDELINGSOEFENING OP PAGINA 20 EN LEES DAN DEZE PAGINA'S OPNIEUW. WAT VALT JE OP?

Een **SPELENDE ADVISEUR** (Engels: *a playing consultant*) is iemand die zijn of haar kennis op een spelende manier, dat wil zeggen buiten de dagelijkse bezigheden ter vermaak of om één of meer vaardigheden of talenten ten volle te benutten of te vergroten, of om een ander perspectief op de werkelijkheid te bieden, in dienst stelt van anderen.

Of is een spelende adviseur juist iemand die dat binnen zijn of haar dagelijkse bezigheden doet? Dus die adviezen geeft op een spelende manier?

(KUN JE VAN JE ADVIES-WERK EEN SPEL MAKEN, EN BLIJVEN SPELEN, ALS ADVISEUR? HOE DOE JIJ DAT?)



Een **SPEELADVISEUR** (Engels: *a play consultant*) is iemand die zijn of haar kennis op het gebied van spel en spelen in dienst stelt van anderen, bijvoorbeeld om meer creativiteit en plezier in organisaties te bewerkstelligen.

Dan is het spel dus bedoeld als vermaak en/of om één of meer vaardigheden of talenten ten volle te benutten of te vergroten of om een ander perspectief op de werkelijkheid te bieden.

(WELKE SPELVORMEN ZET JIJ IN BIJ DE KLANT? HOE CREËER JE MEER SPEELRUIMTE IN DE ORGANISATIE? EN HOE LEER JE DE KLANT DIT ZELF TE DOEN?)



Een **FRÖBELADVISEUR** (Engels: *a tinkering consultant*) is iemand die zijn of haar kennis op een vrijblijvend creatieve manier in dienst stelt van anderen, of die vrijblijvend creatief bezig is, waarmee hij zichzelf of zijn kennis in dienst stelt van die anderen.

De fröbeladviseur is dus een combinatie van de spelende adviseur en de speeladviseur, waarbij het zijn of haar kunst is om vrij te blijven en toch waarde toe te voegen aan de activiteiten van anderen.*

(IN WELKE ACTIVITEITEN BEN JIJ AAN HET FRÖBELEN, LAAT JE DINGEN ONTSTAAN EN WAT WIL JIJ ALS ADVISEUR CREËREN?)

*** dat is de paradox van het spel (en de knickers)**

pagina 116: Het spel en de knickers



Een chatgesprek over *Het grote fröbelboek*

[19:36, 22-01-2020] **MARIJNE:** Erg enthousiast over het idee om samen een boek te schrijven! Zin in maandag.

[19:36, 22-01-2020] **BEN:** Over een week, toch? 3 feb

[19:36, 22-01-2020] **BEN:** ☺

[19:36, 22-01-2020] **BEN:** Ik ook.

[19:36, 22-01-2020] **MARIJNE:** Ja 3 feb!

[11:18, 04-02-2020] **BEN:** Wat dacht je van fröbelboek?

[11:22, 04-02-2020] **MARIJNE:** Als titel, bedoel je?

[11:23, 04-02-2020] **BEN:** Ja. Het grote fröbelboek.

[11:23, 04-02-2020] **MARIJNE:** Voor adviseurs.

[11:27, 04-02-2020] **BEN:** En managers?

[11:27, 04-02-2020] **BEN:** Ik zal het eens met Stella bespreken.

[14:55, 04-02-2020] **BEN:** Stella zegt: je kunt beter een duidelijke doelgroep kiezen, bijvoorbeeld adviseurs.

[14:55, 04-02-2020] **BEN:** En ze vraagt: waarom dit boek?

[16:23, 04-02-2020] **MARIJNE:** Vraag je dat aan mij?

[16:27, 04-02-2020] **BEN:** Ja, ook.

[16:29, 04-02-2020] **MARIJNE:** Waarom vind jij dat dit boek er moet komen?

[16:31, 04-02-2020] **BEN:** Eh, omdat er meer gespeeld mag worden in organisaties.

[16:55, 04-02-2020] **MARIJNE:** Gebeurt dat nu niet genoeg dan?

[18:02, 04-02-2020] **BEN:** Sorry, was even hardlopen. Nee, dat idee heb ik niet. Het is allemaal zo serieus. Het mag allemaal wel wat luchtiger.

[20:55, 04-02-2020] **MARIJNE:** Ja, maar waarom dan?

[21:03, 04-02-2020] **BEN:** Doe je goed, de advocaat van de duivel spelen.

[21:03, 04-02-2020] **BEN:** Omdat mensen vastlopen in de systemen die ze zelf gecreëerd hebben. Ze ervaren geen enkele speelruimte om te doen wat ze vinden dat er gedaan moet worden.

[21:05, 04-02-2020] **MARIJNE:** Speelruimte, ook een mooie term. Wat is dat?

[21:06, 04-02-2020] **BEN:** Hé, wie is hier eigenlijk de filosoof?

[21:07, 04-02-2020] **MARIJNE:** Jij, maar dat wil niet zeggen dat jij de enige bent die kritische vragen mag stellen.

[21:08, 04-02-2020] **BEN:** Daar heb jij gelijk in. Daar ga ik eens een nachtje over slapen.

Egel & Vos



WAAR DE VOS VELE TRUCS KENT, WEET DE EGEL MAAR ÉÉN GROOT IETS. MAAR DAT ENE GROTE IETS BESCHERMT HEM WEL TEGEN DE LISTEN VAN DE VOS.

Isaiah Berlin gebruikte het ordeningsprincipe van de Egel en de Vos eerst om zijn vrienden in te delen. Later gebruikte hij het ook in zijn beroemde essay over Tolstoj.

EGELS hebben één waarheid en een duidelijke theorie over de wereld. Ze interpreteren afzonderlijke gebeurtenissen binnen een samenhangend kader, zetten ongeduldig hun stekels op tegen andere dingen die niet zijn zoals zij en hebben groot vertrouwen in hun eigen voorspellingen. Ze geven fouten niet snel toe, zijn zelfverzekerd en duidelijk.

VOSSEN daarentegen zijn complexe denkers. Ze geloven niet dat één beslissende factor de loop van de geschiedenis bepaalt of het succes van een verandering. De Vossen zien in dat de werkelijkheid voortkomt uit interacties tussen veel verschillende actoren en krachten. Deze worden beïnvloed door blind toeval en brengen vaak grote onvoorspelbare effecten teweeg.

De Vos en de Egel zijn twee fundamentele houdingen ten opzichte van de werkelijkheid. Je kunt de wereld indelen in Egels en Vossen. Toch hebben we allemaal, zo oppert Berlin, een beetje Vos en een beetje Egel in ons.

Als adviseur kan het helpen je in bepaalde situaties te gedragen als een Egel, en soms als een Vos. Beide manieren kunnen een adviseur helpen in zijn werk. Soms kan een versimpeling van de werkelijkheid, bijvoorbeeld in de vorm van een model, duidelijkheid bieden. In een andere situatie moeten we afstappen van dat model en inzien dat de werkelijkheid veel complexer is dan welk model dan ook.

Goed inzicht in welk perspectief je gebruikt als adviseur en het wisselen van deze perspectieven biedt ruimte en een groter handelingsrepertoire.

DE VOS EN EGEL-KAARTJES KUN JE GEBRUIKEN VOOR:

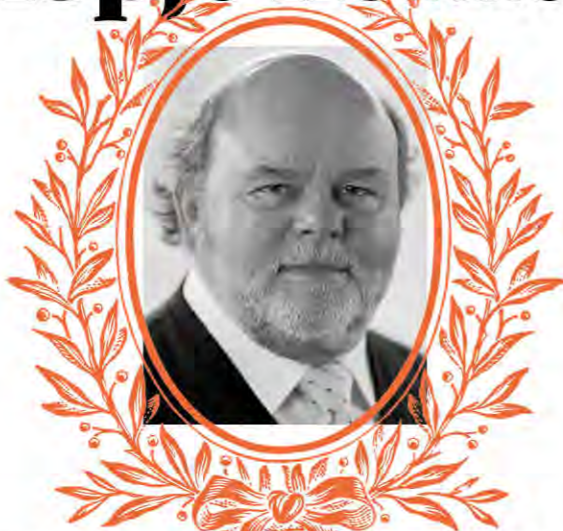
1. **Zelfreflectie op je opdracht: hoe kan de Egel of de Vos je helpen bij het vervullen van je opdracht?**
2. **Elkaar leren kennen: wie heeft voorkeur voor de Egel en wie voor de Vos?**
3. **De strategie van je opdracht bespreken: hoe zou je de verschillende fases in een opdracht benaderen vanuit het Egel-perspectief en hoe vanuit het Vos-perspectief?**
4. **En vul zo verder maar in.**



**KNIP DE KAARTJES UIT OF BESTEL DE KAARTJES IN ONS WINKELTJE
(WWW.SPEELADVISEUR.NL)**



Een kopje koffie* met



MATHIEU WEGGEMAN

“Ik vind fröbelen eigenlijk niet zo'n goed woord,” zegt Mathieu Weggeman aan het begin van het gesprek in zijn 'stamcafé' in Eindhoven. “Fröbelen klinkt mij wat te vrijblijvend in de oren. Terwijl spelen, dat vraagt ook om kaders. Zoals de beroemde Jazzbassist Charles Mingus ooit zei: 'You can't improvise on nothing, man. You have to improvise on something.' Je hebt iets nodig om mee te spelen; een thema, kaders, afspraken, iets. Anders krijg je 'anything goes'. Dat mag natuurlijk ook, maar het wordt wel interessanter als er een uitdaging is, een beperking. Zoals een schilder een doek heeft van 80 bij 80 waar hij niet buiten kan gaan.”

MARIJNE: “Wat is dan de beperking voor de adviseur?”

MATHIEU: “Zo'n vijftien jaar geleden organiseerde ik samen met Joep Schrijvers een proeverij van onorthodoxe adviestechnieken. We zeiden dan aan het begin altijd: 'Wat we je hier gaan leren, dat heb je in minder dan 20 procent van je advieswerk nodig. Als de klant bijvoorbeeld een SWOT-analyse wil, of een model, dan moet je niet aankomen met dadaveren. Maar daar waar het niet lukt, waar je met de gangbare manier van adviseren niet verder komt, daar zou je kunnen denken aan... nou ja, vul maar in.”

MARIJNE: “Maar je kunt met modellen toch ook spelen?”



MATHIEU: “Ja, natuurlijk. Zo van: ik heb hier drie verschillende venndiagrammen; welke vind je het mooist? Welke helpt je verder? Maar het is wel afhankelijk van hoeveel de klant aankan. Als je bijvoorbeeld wilt gaan spelen in het Angelsaksische model, dan loop je het risico dat de klant je niet begrijpt en je niet opnieuw wordt uitgenodigd.”

MARIJNE: “Is er een verschil tussen Rijnlands en Angelsaksisch spelen?”

MATHIEU: “Ja, dat denk ik wel. In het Angelsaksische model is men toch wat meer op de korte termijn gericht; men wil snel weten of iets nut heeft. In het Rijnlandse model kan dat wel even wachten. Bij Angelsaksisch spelen moet ik denken aan gokken, Las Vegas, risico's nemen. Het spel is daar een competitie: mijn winst is jouw verlies.”

MARIJNE: “En spelen op z'n Rijnlands?”

MATHIEU: “Dan denk ik aan R&D. Bijvoorbeeld Van Bommel; Floris doet daar de gekste dingen en veel daarvan werkt. Of de familie Swinkels van Bavaria. Een van de leden is op vakantie in Ethiopië en vraagt zich dan af: is hier wel genoeg bier? Nee? Nou, dan gaan we daarvoor zorgen. Dat is spelen. In het Angelsaksische model zou je dan eerst een marktonderzoek doen, en een SWOT-analyse, maar zij doen het gewoon.”

MARIJNE: “Dat klinkt goed. Zouden we dat niet vaker moeten doen?”



MATHIEU: “Nou ja, het moet wel passen.”

BEN: “Doe je het zelf genoeg?”

MATHIEU: “Ik zou het eigenlijk vaker moeten doen. Vaker moeten durven. Want dat is het toch ook, spelen: een kwestie van durven. En die 20 procent, daar ben ik toch ook wel een beetje bang voor.”

MARIJNE: “Waarom?”

MATHIEU: “Omdat je er gemakkelijk overheen schiet. Omdat het risico bestaat dat de klant het niet begrijpt. Ik adviseerde eens een DG op een ministerie die zijn werk verschrikkelijk saai vond. Dus ik vroeg: 'Wat vind je dan wel leuk?' 'Zingen.' Hij zong in een koor en dat was zijn lust en zijn leven. 'Zou je dat dan niet kunnen koppelen aan je werk? Hoe zou het zijn om elk belangrijk besluit dat je in een vergadering neemt, te zingen? Dan gaat iedereen staan en zing je met z'n allen uit volle borst het besluit. Kom, laten we gaan oefenen. Wij besluiten hierbij...' Dat werkte fantastisch: binnen no-time stond deze DG bekend als de zingende DG. En iedereen wist: als het echt belangrijk is, dan wordt het gezongen. Maar voor hetzelfde geld had de DG het niet gedurfd en het zelfs absurd gevonden.”

BEN: “Het ziet er zo makkelijk uit...”

✿ **Speeladviseurs drinken veel kopjes koffie. Gewoon omdat koffie lekker is en ze graag inspiratie ophalen bij interessante mensen.**

MATHIEU WEGGEMAN is emeritus hoogleraar Organiseerkunde aan de TU Eindhoven en schreef meerdere boeken over (Rijnlands) organiseren en provocatief adviseren.

HOMO LUDENS

(de spelende mens)

DE ROL VAN SPEL EN SPELEN IN ONZE CULTUUR WERD IN 1938 SCHITTEREND BESCHREVEN DOOR DE NEDERLANDSE HISTORICUS JOHAN HUIZINGA IN DIENS BOEK *HOMO LUDENS*, DE SPELENDE MENS. HIJ BESCHRIJFT DAARIN DAT HET SPEL ONDERDEEL IS VAN ONZE CULTUUR. NEE, DAARAAN VOORAFGAAT ZELFS, WANT DIEREN SPELEN TENSLOTTE OOK. EEN AANTAL KENMERKEN VAN SPEL ZIJN VOLGENS HUIZINGA:

"Alle spel is allereerst en bovenal een vrije handeling. Bevolen spel is geen spel meer."

"Spel is niet het 'gewone' of 'eigenlijke' leven. Het is een uittreden daaruit in een tijdelijke sfeer van activiteit met een eigen strekking. Reeds het kleine kind weet volkomen, dat hij 'maar zo doet', dat het 'maar voor de grap' is."

Tegelijkertijd is dat spel bloedserius, zoals blijkt uit een kleine anekdote van een vader die zijn zoontje knuffelt: "Hij vindt zijn zoontje van vier jaar, op de voorste van een rij stoelen gezeten, 'trein' spelen. Hij knuffelt het kind, maar dit zegt: "Vader, je mag de locomotief niet zoenen, anders denken de wagens, dat het niet echt is."



De tegenstelling tussen spel en ernst, zegt Huizinga, is "een zwevende. De minderwaardigheid van het spel heeft haar grens in de meerderwaardigheid van den ernst. Het spel slaat om in ernst, en de ernst in spel."

"Het spel zondert zich van het gewone leven af in plaats en duur... Het spel begint, en het is op zeker oogenblik 'uit'. Het 'speelt zich af'."

"Binnen de speelruimte heerscht een eigen en volstrekte orde... het schept orde, het is orde. Het verwezenlijkt in de onvolmaakte wereld en het verwarde leven een tijdelijke, beperkte volmaaktheid. De orde, die het spel oplegt, is absoluut. De geringste afwijking daarvan bederft het spel, ontnemt het zijn karakter en maakt het waardeloos."

"Het spel bindt en verlost. Het boeit. Het bant, dat wil zeggen betoovert. Het is vol van die twee edelste hoedanigheden, die de mensch in de dingen kan waarnemen en zelf kan uitdrukken: rythme en harmonie."

"Ieder spel heeft zijn regels. Zij bepalen, wat er binnen de tijdelijke wereld, die het heeft afgebakend, gelden zal. De regels van het spel zijn volstrekt bindend en onbetwifelbaar."



"De uitzonderlijkheid en afzonderlijkheid van het spel neemt haar treffendsten vorm aan in het geheim, waarmee het zich gaarne omringt."

"Het anders-zijn en het geheim van het spel zijn samen zichtbaar uitgedrukt in de vermomming. Hierin wordt de 'ongewoonheid' van het spel volkomen."

"Het spel is een kamp om iets, of een vertooning van iets. Deze beide functies kunnen zich ook vereenigen, in dier voege, dat het spel een strijd om iets 'vertoont', of wel een wedstrijd is, wie iets het best kan weergeven."

"Het kind speelt in volmaakten, men kan met volle recht zeggen: in heiligen ernst. Maar het speelt, en het weet, dat het speelt. De sportsman speelt met overgegeven ernst en met den moed van den vervoerde. Het speelt, en hij weet, dat hij speelt. De tooneelspeler gaat op in zijn spel. Niettemin, hij speelt en is zich bewust, dat hij speelt."

ZOU JE, MET DEZE BESCHRIJVINGEN IN JE ACHTERHOOFD, WERK EN DE ORGANISATIE OOK KUNNEN ZIEN EN ERVAREN ALS SPEL? IS HET DAN EEN KAMP OM IETS, OF EEN VERTONING VAN IETS?

Johan Huizinga (1938), *Homo Ludens*; Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur. Amsterdam: Athenaeum Boekhandel Canon (2008).



WAT VOOR ADVISEUR BEN JIJ?*

de luis in de pels



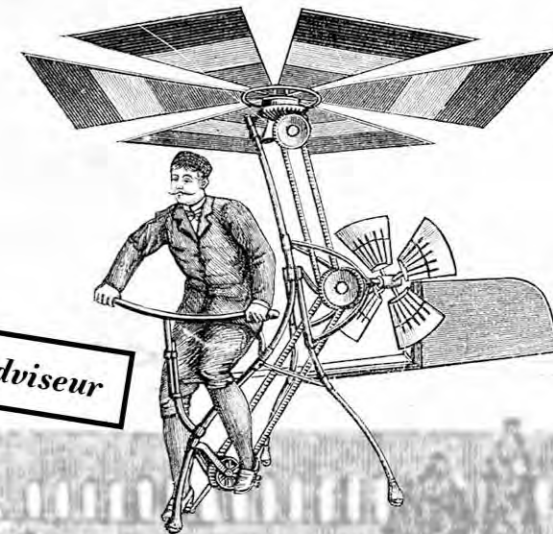
de dinges



de horzel



de helikopteradviseur



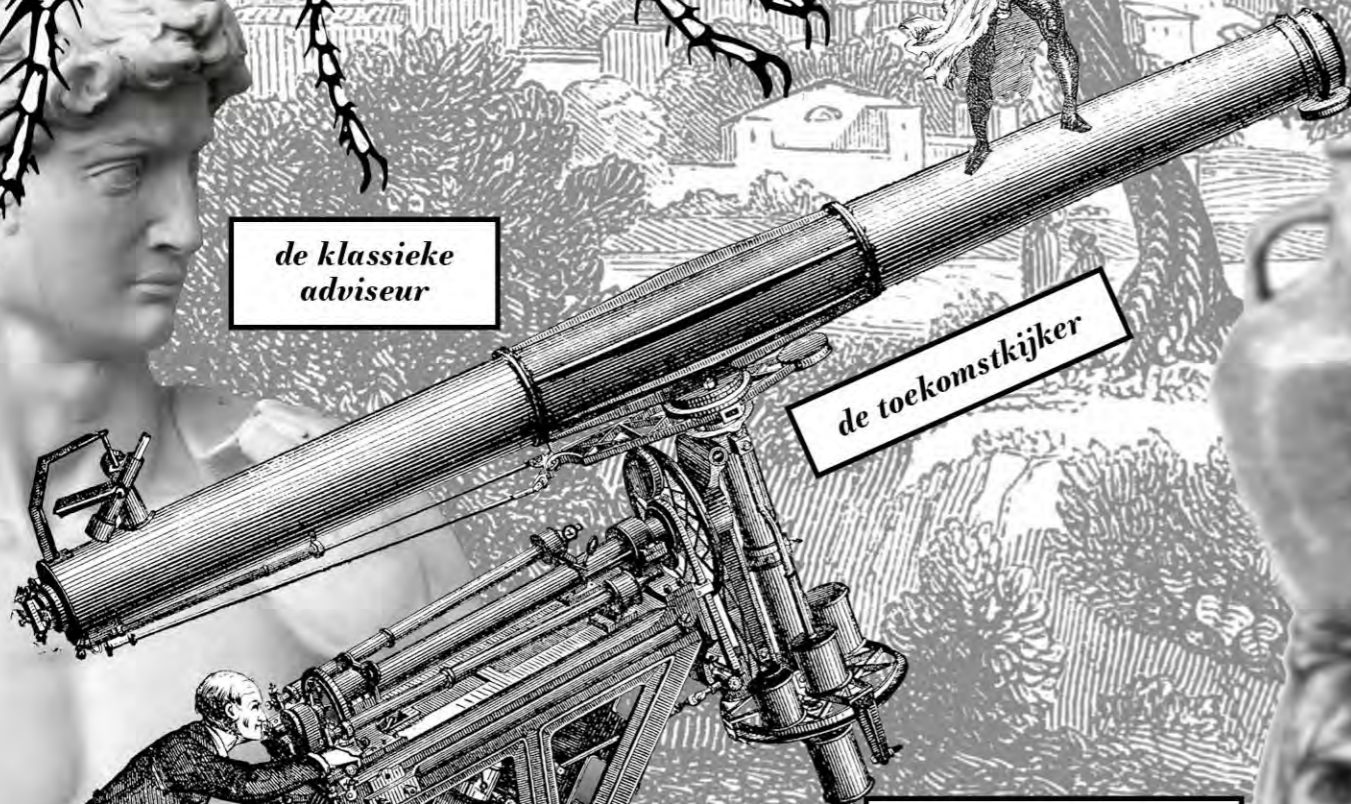
de tacticus



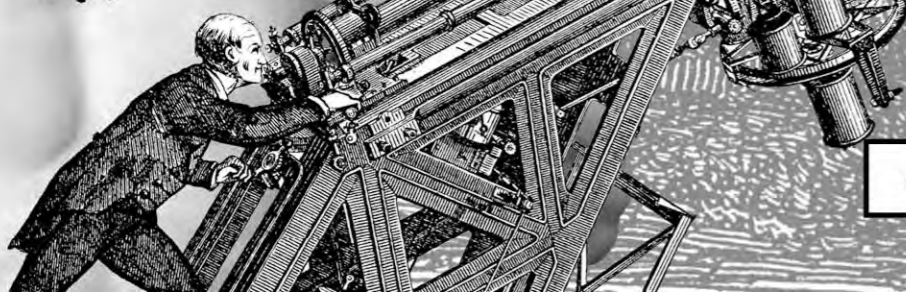
de klassieke adviseur



de toekomstijker



de evenwichtszoeker



HEY, PSSST!

de verleider

de stiekeme adviseur



*dit is eigenlijk een kleurplaat...

HET SPOOK VAN DE TERMINALE SERIEUSHEID

Fr was eens een land, niet eens zo heel ver hiervandaan, waar de mensen, als je ze vroeg hoe het met ze ging, steevast zeiden: 'Ja, goed hoor. Beetje druk, hè.' Dat druk was natuurlijk een 'understatement', zoals ze dat in dat land noemden.

Eigenlijk waren ze altijd heel erg druk, maar dat zei je niet in dat land, dat was niet netjes en ook niet stoer. Je zei: 'Een beetje druk', en dan wist iedereen wel beter. Hartstikke druk, dus. Op het randje van een burn-out.

De mensen in dat land werkten heel veel, soms wel tien uur of meer per dag. Als ze dan eindelijk naar huis gingen, gingen ze eerst naar de supermarkt om eten te kopen, daarna naar de crèche om de kinderen op te halen, dan naar huis om te koken en te eten, daarna moesten de kinderen naar bed (nog even een verhaaltje voorlezen voor het slapengaan) en als dan de oppas kwam gingen ze vaak ook nog sporten, met vrienden uit of naar een vereniging waar ze een belangrijke rol vervulden in het bestuur. Slapen deden ze nog wel, maar steeds minder, en eigenlijk vonden ze het maar zonde van hun tijd.

En alles wat ze deden, namen ze superserius. Er waarde namelijk een spook door het land, het spook van de terminale serieusheid. Alles wat dit spook aanraakte, werd belangrijk en serieus. Werk werd serieus, school, sport, een boek lezen, spelen... Het moest allemaal ergens toe bijdragen. Nuttig zijn. Nuttig bezig zijn was dan ook het belangrijkste motto in dat land, en de dure plicht van iedereen. 'Ledigheid is des duivels oorkussen,' zeiden de mensen tegen elkaar. En tegen hun kinderen: 'Ga eens wat



doen!' 'Heb je geen huiswerk?' 'Doe je best op school, dan kun je later iemand worden.' 'Huh? Ik ben toch al iemand,' zeiden die kinderen dan, maar dat hoorden hun ouders niet meer.

De mensen hadden het zelf niet door. Het spook was onzichtbaar voor ze geworden. Ze hadden het bovendien veel te druk om er veel aandacht aan te besteden. Het voelde ook wel lekker eigenlijk, zo serieus en druk bezig te zijn. Lekker belangrijk. Dan had je wat te doen. Want verveling, dat was toch wel zo vervelend. Gaap. 'Stilstand is achteruitgang. We moeten vooruit.'

Soms was er een enkeling die vragen stelde. Die vroeg dan: 'Waarom werken jullie zo hard? Doe 's een beetje rustig aan. Straks werk je jezelf nog over de kop.' Deze persoon had het spook van de terminale serieusheid wel door. Dat wilde gewoon dat de mensen zichzelf en de wereld naar de verdoemenis zouden helpen. En ze waren ook al goed op weg. 'Jongens, stop daarmee. Denk aan de planeet, en aan al het leven dat er nog meer is. Stop met consumeren, stop met bouwen, met wegen aanleggen, stop met het voortdurend verbeteren van de wereld. Die wereld is al goed van zichzelf.'

Maar die mensen kon je natuurlijk niet serieus nemen. 'Zoek werk,' zeiden ze dan tegen deze dwarsdenker. Of: 'Zoek een hobby.' 'Waarom val je mij daarmee lastig? Je ziet toch dat ik geen tijd heb.'

En zo bleef alles bij het oude. Totdat...

DE FRÖBELADVISEUR

maakt veelvuldig gebruik van...

... plakken, knippen en tekenen

ZOALS BIJVOORBEELD IN DE WERKVORM:



Maak een moodboard van je ideale organisatie, pagina 154

... taalspel

ZOALS BIJVOORBEELD IN DE WERKVORM:



Taalspelen, pagina 122

... tijd

DOOR BEWUST TE VERTRAGEN, TE VERSNELLEN OF DE TIJD VAN IEDEREEN TE MAKEN ZOALS IN DE WERKVORM:



De zandloper, pagina 55

... cocreatie

ZOALS DE WERKVORM:



Hoe maak je een spel?, pagina 152

... magie

ZOALS BIJVOORBEELD IN DE WERKVORM:



Magie voor adviseurs, pagina 190

... NEEMT ZICHZELF niet al te serieus

... NEEMT DE VRAAG VAN DE KLANT bloedserieus (MAAR ONDERZOEKT WEL OF JE ER OOK ANDERS NAAR KUNT KIJKEN, WAARDOR HET PROBLEEM MOGELIJK LICHTER KAN WORDEN)

... oordeelt niet

... speelt zelf ook GRAAG (BIJVOORBEELD MET WERKVORMEN)

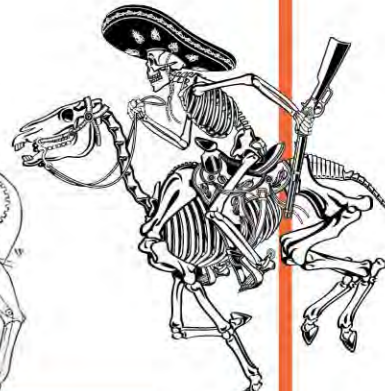
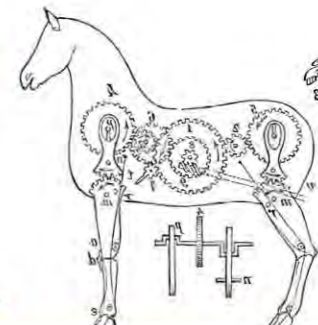
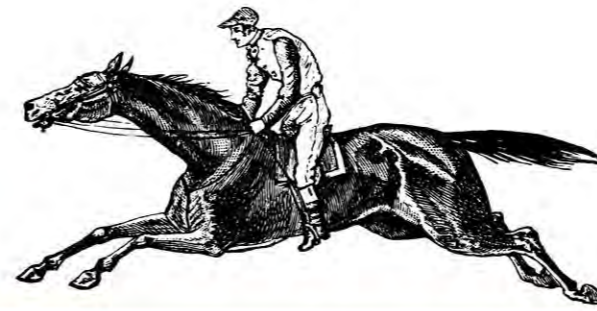
... WEET HET NIET BETER (IS DUS geen expert)

... LAAT ZICH niet verleiden OM MEE TE GAAN IN DE LOGICA VAN DE KLANT (EN VAN DE ZAKELIJKE WERELD)

... ZET GEPASTE humor IN, EN IS MOEDIG

... ZORGT VOOR interactie EN DAT MENSEN samen in beweging KOMEN

VERWONDER JIJ JE NOG WELEENS?



Verwondering is een zekerheid die pas is bevestigd en nog niet de verwachting heeft verloren dat haar tegendeel zal blijken,' schrijft Cornelis Verhoeven in zijn *Inleiding tot de verwondering*. Hij vervolgt: 'Dat sluit de kennis van datgene wat de verwondering wekt niet uit. Integendeel, hoe groter onze kennis van iets is, des te duidelijker beseffen wij dat die kennis nooit uitputtend is. Kennis kan de verwondering voeden, omdat zij de mogelijkheden van anders-zijn kan stellen tegenover het zo-zijn. Ik zou mij over de opkomst van de zon niet verwonderen als ik niet overtuigd was van de mogelijkheid dat ze zou wegblijven; en ik zal mij over een eventueel wegblijven alleen kunnen verwonderen op grond van de verwachting dat zij opgaat. Vanzelfsprekend is alleen datgene waarover niet wordt gedacht.'

Vanzelfsprekend is alleen datgene waarover niet wordt gedacht.

Zouden we denken ook als spelen kunnen opvatten? Als spelen in de speeltuin in je hoofd? Hoe ziet het spelen er daar uit? Spelen met gedachten. Je draait ze om, op de kop, achterstevoren, alsof je in een draaimolen zit. Of in een zweefmolen.

(Misschien is je hoofd wel een pretpark, of een kermis)

Als je bijvoorbeeld iets voor waar houdt, zou je eens het tegendeel kunnen beweren. Als je iets belangrijk vindt, zou je het kunnen relativiseren. Als je iets zeker denkt te weten, probeer je twijfel te zaaien.

DOE JE OGEN DICHT. LOOP OVER DE KERMIS IN JE HOOFD. RUIK JE DE SUIKERSPIN? HOOR JE DE MUZIEK?

MAGISCH, VIND JE NIET?

Kun je nu ook met verwondering naar de mens kijken? Wat een vreemd wezen, vind je niet? En naar jezelf? Grappig. Hoor je de muziek? En als je een beetje naar links loopt, klinkt er een ander deuntje. En als je naar rechts loopt... Patronen. Deuntjes. Steeds weer hetzelfde liedje. Zet eens een andere plaat op, deze blijft hangen.

**VERWONDERING
VER-WONDER-ING
EEN VER WONDER**

**Niet dichtbij, maar ver
Hoe komen we er dichterbij?
Misschien moeten we ons dan eerst
maar eens verwonderen**

**WEET JE NOG DE LAATSTE KEER DAT JIJ JE ERGENS OVER VERWONDERDE?
WAAR GING DIT OVER? WAS HET EEN
VERRE VERWONDERING OF STOND DE
VERWONDERING DICHTBIJ?**

Je opdracht vermgeven als een kunstenaar

Als adviseur zijn we geneigd om mee te bewegen met de klant. Jullie vragen A, wij leveren A. En wij leveren A natuurlijk als beste. Maar dit levert lang niet altijd de beste oplossing op voor de klant. Hoe kun je als adviseur meer creëren?

Kijk eens naar kunstenaars.

In het boek *Cliché & organisatie* constateert Luc Peters dat in jaarverslagen en studieboeken een gelijkvormigheid van taal en beelden over organisaties wordt gebruikt. Het is niet zozeer dat organisaties hetzelfde zijn, maar dat ze zichzelf op dezelfde manier presenteren. Het willen lijken op andere organisaties is ingegeven door angst en onzekerheid. Vanuit dit angst-denken durven mensen in organisaties niet meer zelf na te denken, maar kopiëren ze liever wat andere mensen in andere organisaties doen. Veel adviseurs dragen hieraan bij. Daardoor creëren we volgens Peters een schijnwereld, een schijnbaar maakbare wereld die niet overeenkomt met de echte, complexe werkelijkheid waar we mee te maken hebben.

Als adviseur worden we gevraagd onze kennis en ervaring in te zetten voor organisaties. In onze ogen gaat het daarbij echter niet zozeer om het kopiëren van kennis, maar om samen met de klant iets nieuws te creëren.

HOE DOE JE DIT OP EEN GOEDE MANIER?

Volwassen mensen (en dus ook adviseurs) zijn het creëren een beetje kwijtgeraakt. Niet zo gek, want tijdens een groot gedeelte van onze opvoeding bestond ons leren uit kopiëren. En ook onze leerervaring als adviseur is grotendeels gebaseerd op kopieergedrag: als junior moet je eerst de koffer dragen van de senior, mag je meekijken en meedoen voordat je (na een aantal jaren)

zelfstandig aan de slag mag gaan. Hoe je je eigen stijl neerzet, zul je echter zelf moeten ontdekken met de klant. Zodat dit leidt tot echt unieke toegevoegde waarde.

Maar de echte toegevoegde waarde voor de klant creëer je door je eigen stijl te vinden en neer te zetten. Wat dat betreft kunnen we veel leren van kunstenaars en creatieven. Waar adviseurs vaak zoeken naar een versimpeling, generieke taal of een eenduidig beeld om iets duidelijk te maken, zoekt de kunstenaar vaak naar uniciteit en authenticiteit. Dus hoe

kunnen we de denkstappen van de creatieven gebruiken voor ons eigen advieswerk?

Laatst volgde ik een ontzettend leuke online tekenles van creatief ondernemer Etske Berk, 'Oude mensen dingen tekenen'. Laten we eens kijken of

we haar stappen kunnen nabootsen om een adviesopdracht vorm te geven.



DE FRÖBEL-DIALOOG: WAAROM DIT BOEK?*

Waarom we dit boek eigenlijk maken? Omdat het leuk is om te doen, we er zelf enorm veel plezier in hebben en we, denken wij, een boodschap hebben. We willen de lezer een andere manier van denken aanreiken. Niet het rationele denken van het zoeken naar zekerheid, controle en nuttigheid, wat in organisaties nogal gangbaar is geworden, maar van spelen, fröbelen en magie. We zien dat mensen vastlopen in dat controle-denken, en dat ze dingen doen waar ze zelf niet achter staan. Zie de toeslagenaffaire, of de manier waarop sommige gemeenten mensen behandelen die een uitkering krijgen.

'We zien de organisatie en het systeem als een sociaal construct, iets dat we gezamenlijk construeren en in stand houden. Maar tegelijk denken veel mensen dat het echt is, dat de organisatie echt bestaat. Ze nemen het serieus en daardoor doen ze dingen die niet oké zijn. Ze pakken mensen hun uitkering af, zetten vluchtelingen in detentiekampen en geven kinderen een stempel waardoor ze geen eerlijke kansen krijgen. En ze verschuilen zich daarbij achter het systeem. Maar dat systeem bestaat helemaal niet, we hebben het zelf geconstrueerd. Het is als een zelfverzonnen draak die een heel land in zijn greep houdt. Met dit boek willen we laten zien dat de draak niet bestaat, dat we

hem zelf verzonnen hebben. Of we gaan de draak verslaan, als de ridder op het witte paard.'

'Ik heb een vriendin die graag zwanger wilde worden. Hoe vrouwen precies zwanger worden, weten we eigenlijk nog steeds niet. Het is een mysterieus en complex proces. Nu kan deze vriendin een aantal dingen doen om dit proces te beïnvloeden. Ze kan zich overgeven aan de wetenschap; ze gaat naar de dokter, die laat allerlei onderzoeken doen, ze slikt hormoonpillen, gaat temperaturen. Maar ze kan ook de gezondheidskant op: goed voor zichzelf zorgen, gezond eten, zorgen dat ze fit blijft. Of ze kan magie gebruiken: een kaarsje branden, een magische steen dragen,

een bedje doen, misschien wel op bedevaart. Nu is het interessante, dat we niet met zekerheid kunnen zeggen wat effect heeft en wat niet. Omdat het complex is, en van meerdere factoren afhankelijk. Dit geldt ook voor adviseurs: die weten ook niet precies welke interventie in welke situatie echt werkt, omdat organisaties ook complex zijn. Dus waarom niet ook eens een beetje magie toelaten in je werk als adviseur? Dit boek zou je kunnen zien als een herwaardering van magie in organisaties.

We kopiëren ons suf, iedereen gebruikt hetzelfde model of theorie. Dit komt niet voort uit luiheid, maar uit de angst om het verkeerde te doen. We hebben de neiging, als mens, om te kiezen voor het zekere (in plaats van het onzekere toe te laten). Het helpt natuurlijk ook niet dat een organisatie graag het bewezen effect wil zien. Het is goed om ons te realiseren dat elke methode of model een versimpeling is van de werkelijkheid. Dit boek zet je creativiteit weer aan en laat je spelen met jouw bewezen methodes zodat er meer speelruimte ontstaat voor de realiteit.'

'We gunnen mensen ruimte in hun hoofd. We gunnen ze dat ze iets lichtvoetiger om kunnen gaan met de problemen waar ze

zo druk mee zijn de hele dag. We gaan maar door, we hebben voor onszelf een ratrace gecreëerd waarin we met z'n allen bezig zijn met continu verbeteren, altijd meer, altijd sneller. Plezier in het werk is nog steeds belangrijk, maar alleen omdat mensen dan nog beter presteren, niet om het plezier zelf. Mensen liggen wakker van alle problemen die ze nog op te lossen hebben. Dit boek geeft je een andere kijk op deze ratrace, laat je even stilstaan en doet je glimlachen om jezelf en bied je een plek om weer even te spelen, om weer kind te zijn.'

'De systemen die we hebben gebouwd piepen en kraken, mensen staan onder druk en we zijn de controle kwijt. De wereld is complex en onze invloed is klein. We zijn op zoek naar nieuwe waarheden, methodes en werkvormen. Methodes waar we het ware, het goede en het schone kunnen terugbrengen in ons werk als adviseur, en in organisaties. Als je toch niet weet wat voor effect je interventie heeft, zorg er dan in elk geval voor dat je interventie leuk is om te doen, zowel voor degene met wie je het doet als voor jezelf. En zorg dat het schoonheid bevat.'

'Bij het samenstellen van dit boek moesten we regelmatig denken aan de scène in de Harry Potter-films waarin de tovenaarsleerlingen hun grootste angsten leren te bedwingen. Met de bezweringsformule 'Rid-dikulus' tovert Neville professor Snape om in zijn oma en geeft Ron een grote spin rolschaatsen. Met dit boek willen we adviseurs wapenen met een bezweringsformule tegen het al te serieus nemen van hun rol in organisaties en waar we zo bang voor zijn, namelijk het verlies van controle. We leiden adviseurs op tot tovenaars en helpen ze verschillende formules te gebruiken om hun grootste angsten te bezweren en om organisaties fijnere plekken te maken om te zijn.'

*** KRALENSPEL: Het kralenspel is een methode voor het onderzoeken van lastige vragen. Het is ontwikkeld door Jos Kessels. In onze variant van het spel rijg je een aantal verhalen over het onderwerp als kralen aan elkaar. Die kralen (verhalen) mogen naast elkaar bestaan, zonder ordening, zonder conclusie.**



DE ADVISEUR ALS KAARTENMAKER

START

2 Duitse jongeren hebben het wandelen herontdekt. Om te ontsnappen aan hun kantoorbanen en aan deze maatschappelijk woelige tijden, trekken ze de sprookjesachtige natuur van Duitsland in. Zouden we van de Duitsers kunnen leren en zouden we ook de natuur moeten ingaan?

JA

NEE

1

Zijn verkeersborden ergens anders in de wereld zo kraakhelder, zo onaangetast, zo keurig, zo dwingend? Staan ze ergens anders zo recht? De beste bewegwijzeringen komen uit Nederland, net als de beste cartografen, al eeuwen. Een natie van kaartenmakers en navigators zijn we. Geen land voor dwalers en zoekers. Klopt dit?

JA

NEE

3

De dadaïsten gingen op zoek naar andere wegen door te wandelen in Parijs met een kaart van Berlijn. Zou dit ons kunnen helpen als kaartenmaker/adviseur? Dat we wel de veiligheid bieden van een kaart en dan toch de mogelijkheid geven aan deelnemers om zelf hun weg te zoeken?

JA

NEE

4

Het is niet gezegd dat Koeblai Kan alles gelooft wat Marco Polo zegt als hij hem de steden beschrijft die hij op zijn ontdekkingsstochten tegenkomt, maar de keizer der Tartaren blijft met meer nieuwsgierigheid en aandacht naar de jonge Venetiaan luisteren dan naar enige andere bode of verkenners. Al snel besefte de keizer dat hem fictieve plekken worden beschreven die allemaal verwijzen naar Marco Polo's eigen stad Venetië. Veranderen van A naar B gaat niet altijd, waarom blijven we dit dan toch proberen? Moeten we niet net als Marco kaarten en stappenplannen maken die fantasievol zijn en leuk om naar te kijken of te luisteren.

Uit 'Onzichtbare steden' van Italo Calvino

JA

NEE

5

Karl Weick vertelt het verhaal van een eenheid van het Hongaarse leger dat op missie in de Zwitserse Alpen door een sneeuwstorm wordt overvallen. Gelukkig vindt een van de soldaten een kaart in zijn zak. Dit kalmeert de groep. Ze zetten hun kamp op, zitten de storm uit en keren dankzij de kaart veilig terug naar de kazerne. Om er daar achter te komen dat het een kaart van de Pyreneeën is. De conclusie van Weick: any map/plan will do. Ben je het daarmee eens?

JA

NEE

6

O shit, je zit in een negatieve spiraal. Probeer eens met ja te antwoorden om verder te komen.

JA

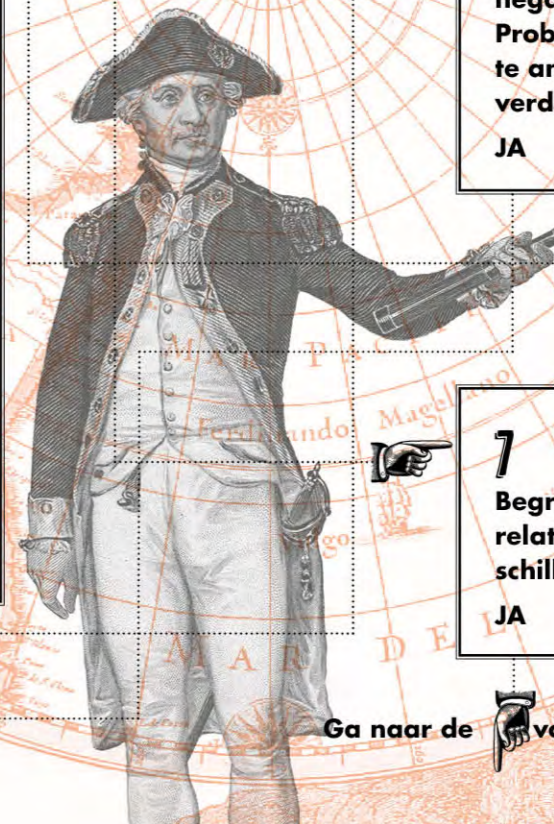
NEE

7

Begrijp je niets van de relatie tussen de verschillende stukjes?

JA

NEE



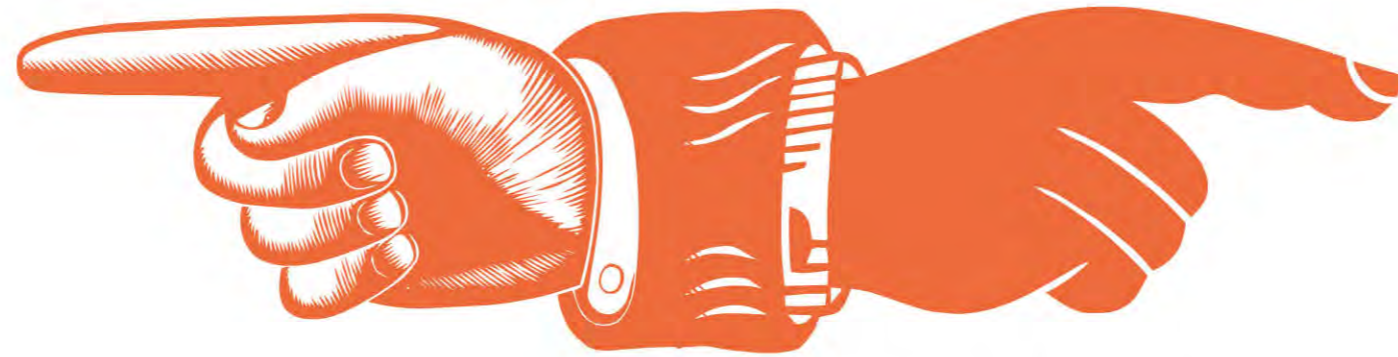
Ga naar de volgende pagina

Dit is MARIJNE

Enthousiast, creatief, maar wel een sloddervosje. Als kind maakte Marijne al spelletjes. Samen met haar zusje paste ze de spelregels van het spel aan tot het klopte en het voor iedereen leuk was om te spelen. Of ze speelde op school sprookjes na en creëerde zo haar eigen fantasiewereld.

Eigenlijk is ze nooit opgehouden met kijken hoe ze dingen leuker, creatiever en vrolijker kan maken. Zoals ze tegen haar zontje onlangs zei: "Mama maakt spelletjes voor volwassenen, want werken kan met veel meer plezier".

Als organisatieadviseur en facilitator heeft ze in de loop der jaren kennis opgedaan van veranderkunde, appreciative inquiry, Business Model Generation, Design Thinking en nieuw organiseren. Deze kennis zet ze nu in voor het ontwikkelen van speelvormen (spellen en creatieve werkvormen) in organisaties.



Dit is BEN

Met de map onder zijn arm naar school. Die wordt later professor, zeiden zijn ouders. Of dat er ooit nog van komt... Hij studeerde wel filosofie, en is nu zelfs bezig met een promotieonderzoek naar sensemaking. Dat is best ingewikkeld, maar gelukkig vergeet hij niet te blijven spelen.

Hij schreef ook al een paar boeken, waaronder *De laatste manager*, *De Zinmakers* en *De Organisatiefilosoof*. Dat doet hij ook het liefste: lezen, onderzoeken, schrijven. En spelen, natuurlijk. Zijn favoriete spel is het taalspel, dat hij als organisatiefilosoof in organisaties mag spelen.



VOEL JE HIER WELKOM OM ROND TE
SNUFFELEN, WE HEBBEN GEEN GEHEIMEN.

OF MISSCHIEN TOCH WEL, MAAR WE
WILLEN DIE GRAAG MET JE DELEN.

Zullen we verstopperkje spelen?