

Aan de Orde

Editie 4,
Augustus 2023
-
Dienstverlening
en de zzp'er



Orde van
Organiseerders
en -adviseurs

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 5 |
| Vakartikel - Dienstverlening door de Orde als beroepsvereniging | 6 |
| Event - Terugblik Inspiratiedag Intervisie | 8 |
| Artikel - Psychologische en sociale veiligheid - wat de NIP-Ooa samenwerking heeft gebracht | 12 |
| Column - Financiële zekerheid als zelfstandige | 16 |
| Interview - Martijn Jansen en Mark van Twist over de Orde | 18 |
| Column - Verenigingsmanager Ooa Tetske | 20 |
| Interview - Michel Verheij van Easely | 22 |
| Diensten - De risico's van de wet DBA en hoe PZO hierin opkomt voor zelfstandigen | 24 |
| Column - Eric Vullers van Uitgeverij Kloosterhof | 26 |
| Vakartikel - De Basis-BoKS In | 28 |
| Vakartikel - Dialoog bij diversiteit | 30 |
| Event - Videocolleges | 34 |
| Column - Nienke van Langeveld | 36 |
| Artikel - Rondkijken in het hoofd van Jaap Peters | 38 |
| Tips - Top 5 podcasts | 44 |
| Tips - Top 5 boeken | 45 |
| Column - Dick Krikke van Develhub | 46 |



Cover

Deze editie staat in het teken van dienstverlening en de zzp'er. In de vogeltrek vliegen vogels vaak in een V-vorm achter elkaar. Het idee is dat ze op deze manier energie besparen en profiteren van de opwaartse luchtstroom van de vogel voor hen. Elke vogel vliegt als individu, maar samen zijn ze op dezelfde route met dezelfde eindbestemming.



! Event- kalender

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen

2023

BIG5: Impactmiddag – vervolg sociale veiligheid en professionele advisering

19 september 2023

12:00 - 17:30 uur

Kennisworkshop – Gedragsregel in het geding – voor interne én externe adviseurs

9 oktober 2023

16:00 – 20:00 uur

BIG5: Dag van de Adviseur

14 november 2023

In 2023 volgt bijna iedere maand een videocollege! Lees meer op pagina 34 en houd onze agenda in de gaten op ooa.nl/agenda.

De Ooa werkt samen met verschillende opleidingsinstituten

Omdat kennis en ontwikkeling essentieel is in ons vak

Meer informatie? Kijk hier



Colofon

Aan de Orde is een uitgave van de Orde van Organisatiekundigen- en adviseurs. Het magazine verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor leden van de Ooa. Voor meer informatie over het lidmaatschap zie www.ooa.nl.

Voor informatie over een abonnement op Aan de Orde kun je contact opnemen met het bureau van Ooa: 06 51 48 12 47 of info@ooa.nl.

Hoofdredacteur: Martijn Jansen

Aan deze uitgave werkten verder mee:

Mark van Twist, Martijn Jansen, Cora Reijerse, Elsbeth Reitsma, Hartger Wassink, Ramon Wickerhoff, Michel Verheij, Tetske Rouweler, Eric Vullers, Kim van den Berg, Nienke van Langeveld, Inez Kohlmann, Wilgard van Lee, Jaap Peters, Raoul Schildmeijer, Judith van den Beld, Anne Beumer, Renate Lensink, Nena Eggink-Keessen, Vera Weenink en Rutger Zandjans.

Redactieadres

Ooa verenigingsmanagement
Nieuwstad 4a, 7241 DN Lochem

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardend auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

Voorwoord

Met trots presenteer ik jullie alweer de vierde editie van 'Aan de Orde'. Deze keer staat het magazine in het teken van ons uitgebreide dienstenaanbod en besteden we extra aandacht aan de zzp'ers onder de adviseurs. Als zelfstandig organisatieadviseur en bestuurslid van de Orde, zie ik dagelijks hoe ons vakgebied zich professioneel ontwikkelt en verandert. En hoewel in de netwerkmaatschappij de grens tussen loondienst en zzp steeds meer fluïde wordt, zijn er ook nog steeds verschillen waar we rekening mee hebben te houden.

In deze editie van 'Aan de Orde' verkennen we het ruime dienstenaanbod van de Orde en de besteden we extra aandacht aan de dynamiek van de wereld van zzp-organisatieadviseur. We bespreken de uitdagingen waar je als zzp'er mee te maken krijgt, zoals het vinden van de juiste verzekering en het behouden van professionele ontwikkeling. Het dienstenaanbod van de Ooa is gericht op het ondersteunen en bevorderen van de expertise en kwaliteit van organisatieadviseurs. Er is een ruim pakket aan diensten ontwikkeld, zoals opleidingen, workshops, kennisdeling en samenwerkingen met verzekeraars. Ons doel is organisatieadviseurs te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en hen te helpen bij het leveren van waardevolle bijdragen.

Met de realisatie van de recent gelanceerde Ooa community is ook een, voor mij persoonlijke, ambitie tot leven gekomen. Een plek waar leden samenkomen, ervaring en kennis uitwisselen, verbinding zoeken en vinden, professionele vakartikelen en boeken treffen om hun kennis en kunde op peil te houden. Naast deze recente ontwikkeling



vind je in ons dienstenaanbod ook een aanbod aan verzekeringen die je als lid met korting kunt afsluiten. We vertellen je er alles over in dit magazine.

De Ooa is er voor en door leden. Het gaat om het delen van kennis en het geven van inzichten en ondersteuning binnen het vakgebied van organisatiekunde en -advies. Met deze editie willen we een brug slaan tussen organisaties en zzp'ers en een platform bieden voor dialoog en kennisuitwisseling.

We hebben experts, professionals en wetenschappers samengebracht om vanuit verschillende perspectieven naar de rol van zzp'ers te kijken. Hun bijdragen belichten de kansen en uitdagingen, maar ook de ethische en juridische aspecten die gepaard gaan met deze ontwikkelingen.

Veel leesplezier!

Martijn Jansen, bestuurslid van de Orde

“Uitdagingen waar je als zzp'er mee te maken krijgt”

Dienstverlening door de Orde als beroepsvereniging

Een kwestie van verdienen, verbinden of versterken?

- Door [Mark van Twist](#)

In mijn boekenkast trof ik onlangs de publicatie ‘Dienstverlenende brancheorganisaties’ uit 2004. Dat boek is geschreven door toenmalige Berenschot-collega’s, in de tijd dat ik nog directeur was van Berenschot Procesmanagement BV.

Het boek bevat een beschouwing van Dedan Schmidt, Martin Schulz en Niels Kastelein over de waarde die een goede dienstverlening kan hebben voor toekomstbestendige brancheorganisaties. In opdracht van Interpolis brengen zij door middel van casestudies, deskresearch en onderzoek de ruimte voor dienstverlening in kaart. Uit het boek komt naar voren dat er voor brancheorganisaties nog behoorlijk wat te ontwikkelen en te verbeteren valt als het gaat om dienstverlening voor de aangesloten leden.

Focus op de professionals

Nu is onze Orde natuurlijk geen brancheorganisatie maar een beroepsvereniging. Kort door de bocht: een brancheorganisatie wordt geacht het bedrijfsbelang van een collectief aan organisaties te vertegenwoordigen (de branche of bedrijfstak). Een beroepsvereniging als de Ooa richt zich niet op de organisaties maar op de individuele mensen die in de branche of bedrijfstak werkzaam zijn. Professionals die weliswaar (kunnen) werken bij de organisaties in de sector, maar hetgeen ze verbindt is hun professie, niet hun werkgever. In ons geval dus: organisatieadviseurs en organisatiekundigen.

Wat valt te leren uit de bevindingen en conclusies van de publicatie destijds over dienstverlenende brancheorganisaties als we kijken naar een beroepsvereniging als de Ooa? Ik benoem wat inzichten uit de publicatie en trek daarna kort wat tentatieve conclusies voor de Ooa.

Toegevoegde waarde als brancheorganisaties

Brancheorganisaties zoeken volgens de Berenschot auteurs naar manieren om hun leden zichtbaar toegevoegde waarde te bieden. Leden stellen zich steeds kritischer op ten opzichte van hun vereniging (vanuit de gedachte: what’s in it for me?) en het aanbieden van diensten is dan een manier om met die kritische houding om te gaan. Het boek geeft een uitgebreid overzicht van de soorten en vormen diensten die brancheorganisaties kunnen aanbieden. Hoewel de Orde geen brancheorganisatie is, valt hieraan naar mijn idee wel degelijk inspiratie te ontleen.

Drie categorieën:

- 1. Ledenvoordeel** – ook wel ‘spiegeltjes en kraaltjes’ genoemd. Deze diensten zijn leuk, maar voegen voor zowel brancheorganisaties als lid niet per se heel veel toe. Voorbeelden die ze noemen zijn: kostenvoordeel door kortingen voor bijvoorbeeld verzekeringen, brandstofkosten, maar ook locatiegebruik bij het organiseren van evenementen.
- 2. Ondersteunende diensten** – brancheorganisatie vervullen hiermee als het ware de staffunctie voor hun leden. Dit zijn veruit de meeste diensten. Hier noemen ze ter illustratie: opleiding en training, het opstellen van algemene voorwaarden, fiscale ondersteuning of subsidie informatie, maar ook rechtsbijstand in geval van conflict.

- 3. Diensten gericht op het primaire proces** – deze komen bij brancheorganisaties relatief weinig voor. Ze moeten ook vaak terughoudend hierin zijn, omdat zij de verhoudingen in de branche niet willen verstoren. Het gaat dan bijvoorbeeld om: matching van vraag en aanbod, kwaliteitszorg, benchmarking en campagnes om de professie onder de aandacht te brengen.

Ook voor de Orde kan het waarde hebben om (scherper) in kaart te brengen welke diensten de vereniging kan bieden voor leden, als het gaat om de verschillende categorieën. Zijn onze leden vooral geholpen met (oneerbiedig geformuleerd) ‘spiegeltjes en kraaltjes’ en zo ja, welke dan? Of moeten we het zoeken in een uitbreiding van ondersteunende diensten of juist in het ontwikkelen van (meer) diensten gericht op het primaire proces – en waar liggen daarvoor dan de kansen?

Nadruk op dienstenaanbod

Eén van de conclusies uit het boek is overigens ook dat er niet te veel en overmatig aandacht moet zijn voor diensten. Het lidmaatschap van een vereniging omvat nu eenmaal meer dan een transactionele betrokkenheid die zich laat begrijpen in termen van de gedachte ‘voor wat, hoort wat’. De wens om bij een club of vereniging te horen gaat ook om verbinding met een betekenisvolle gemeenschap en erkenning van een collectiviteitsgedachte, zoals de wens om ook zelf als lid bij te dragen aan de kwaliteit van het vak.

Zeker voor een beroepsvereniging als de Orde lijkt me dat een terecht aandachtspunt: het aanbieden van diensten kan aantrekkelijk zijn voor onze leden, maar het lidmaatschap van een vereniging omvat altijd meer dan alleen een zakelijke klant- of consument-relatie.

Het belang van het dienstenaanbod

Beroepsverenigingen kunnen wel (net als brancheorganisaties) door het aanbieden van diensten duidelijk en concreet laten zien wat zij óók te bieden hebben: goede en voordelig geprijsde producten en diensten. Voor de aanbieders van diensten kunnen beroepsverenigingen een interessante toegangspoort bieden tot de achterliggende leden voor hun



Bibliografie

Schmidt, D. P., Schulz, M. J., & Kastelein, N. (2004). Dienstverlenende brancheorganisaties. VM Uitgevers.

uitbreiding van hun omzet. Er zijn dus verschillende redenen om goed naar het dienstenpakket te kijken!

Kansen voor de Ooa

Wat destijds kon gelden voor brancheorganisaties is volgens mij (ook) nu van toepassing op beroepsverenigingen: de inhoud van het dienstenpakket verschilt per organisatie of vereniging. Vaak worden de mogelijkheden van de aan te bieden diensten onderschat. Vrijwel nooit wordt systematisch in kaart gebracht welke mogelijkheden er zijn. Sterker nog, vaak worden mogelijkheden over het hoofd gezien. Hier liggen dus zeker kansen.

Maar zeker voor de Orde geldt dan wel dat er meer duidelijkheid moet komen over vragen als: hoeveel waarde hechten

leden aan het dienstenaanbod? Lobby bijvoorbeeld (om maar een andere dienst te noemen) wordt bij andere beroepsverenigingen soms als belangrijke reden voor lidmaatschap gezien, terwijl het bij andere verenigingen totaal geen rol speelt. Hetzelfde geldt voor zichtbaarheid in het publieke debat als het gaat om de toekomst van de professie: het beeld, de verwachting en de inzet loopt enorm uiteen. Kansen genoeg dus voor een ambitieuze beroepsvereniging als Ooa om hierin eigen afwegingen en keuzes te maken!

Verwonderen in de Efteling

*Een terugblik op de Inspiratiedag
Intervisie op 12 mei*

- Interview met [Inez Kohlmann](#) en [Wilgard van Lee](#)

Verwonderen en inspireren. Dat was het doel van de Inspiratiedag Intervisie op vrijdag 12 mei in de Efteling. En kom dan in casual kleding, precies zoals je je zou kleden als je een dagje naar de Efteling gaat. Organisatoren Inez Kohlmann en Wilgard van Lee van de werkgroep intervisie, delen hun ervaringen en inzichten van deze dag.

Beleving en contact

"Intervisie wordt vaak gezien als een talig instrument, je praat met elkaar, zittend aan een tafel. Terwijl communiceren veel breder is dan dat. In ons vak gebruiken we eigenlijk alle zintuigen, soms niet altijd even bewust," vertelt Inez, organisatieadviseur en sinds 2003 lid van de Orde. "In de voorbereiding voor deze inspiratiedag hebben we ons gefocust op klantbeleving en klantcontact. Wat zijn voorbeelden van bedrijven die dat excellent doen? Van welke organisatie kunnen wij als organisatieadviseurs op dat gebied iets leren?" zegt Inez.

Wilgard, zelfstandig organisatieadviseur en sinds 2006 lid van de Orde, vertelt: "Toen kwam ik om de hoek kijken. Ik heb Frans Goenee zo'n 16 jaar geleden leren kennen toen ik samen met hem een workshop hospitality voor de medewerkers van een

bouwbedrijf heb vormgegeven." Frans Goenee is al zo'n 34 jaar werkzaam voor de Efteling. Hij is daar ooit begonnen als kok en momenteel is hij Inspiratiemanager van het park met 3600 medewerkers. Hoewel de eerste reactie op de vraag van Wilgard wat afwachtend was, dit was immers geen dagelijkse activiteit meer voor de Efteling, kreeg Wilgard het toch voor elkaar om daar terecht te kunnen. "Als je het hebt over de Efteling, wil je daar ook zijn. Je wilt het beleven en ervaren." En zo mochten 125 organisatieadviseurs op 12 mei neerstrijken in een sprookjesachtige zaal van het Fata Morgana Paleis op het park.

Je blik verbreden

"Oorspronkelijk was de Inspiratiedag Intervisie een aftrap voor alle intervisiegroepen. Nu wordt dat online gedaan, waardoor de Inspiratiedag een ande-



Naam: Inez Kohlmann MCM

Expertise: Grenzen verleggen via persoonlijk leiderschap, intervisie, coaching en met nieuwe digitale technologie.

Missie: Laat verwonderen bij veranderen.

Podcast: VPRO Parel radio; steeds een verrassende ontmoeting.

Persoonlijke boodschap: "Mensen raken niet van streek door gebeurtenissen, maar door de manier waarop ze tegen die gebeurtenissen aankijken." Epictetus (filosoof).



Naam: Wilgard van Lee MBA DPO

Expertise: De spiegel van jouw uitdaging [intervisie, coach, re-integratie adviseur].

Missie: Mensen maken het verschil in het bereiken van excellente resultaten.

Podcast- of boekentip: KIES HOE JE MET VERANDERING OMGAAT van Jaap Bressers.

Persoonlijke boodschap: "Wat je op je pad krijgt, daar kun je niet altijd voor kiezen, hoe je ermee omgaat gelukkig wel" overgenomen van Jaap Bressers.

re vorm heeft gekregen. We willen de leden inspireren, verwonderen en hun blik verbreden," zegt Inez. "We willen een totaalconcept met een goed thema neerzetten, een evenement dat staat als een huis."

Socratisch Café door Erica Koch en Inez Kohlmann

En zo organiseerde de werkgroep intervisie dit jaar deze dag in de Efteling. De dag begon met het Socratisch café, vormgegeven door Inez en Erica Koch. "Normaal gesproken gebruiken we deze intervisiemethode voor niet meer dan tien personen. Op deze dag moesten we hier voor 125 personen vorm aan geven. De methodiek wordt niet vaak gebruikt, juist daarom wilden we het centraal stellen," vertelt Wilgard. "Deze methode is ook een oefening in verwondering. Je stelt je oordeel uit en kijkt onbevangen naar de ander of de omgeving," zegt Inez. Dit werd toegepast in de vorm van een proeverij. Het is een andere manier om kennis met elkaar te maken. "Filosofische vragen zorgen voor een onderzoekend gesprek. Je stelt vragen meer vanuit het niet weten dan het wel weten. Door Erica Koch ook wel een 'professioneel onnozele houding' genoemd," vertelt Inez.

"Voorafgaand aan zo'n bijeenkomst is het altijd de vraag: hoe gaan we mensen verleiden om mee te

doen? Het is heel leuk om te zien dat we iedereen in actie krijgen. Als je dan na afloop van zo'n sessie iedereen weer bij elkaar moet roepen, geeft dat zeker een voldaan gevoel," aldus Wilgard.

In de verwonderstand

Rond de middag werd er een heerlijk lunchbuffet geserveerd en mocht iedereen vrij rondlopen in het park. Om vervolgens iedereen dan na de lunchpauze als een verrukt kind terug te zien: 'ik heb in de python of in de droomvlucht gezeten!'. "We hebben velen in de verwonderstand gezet," zegt Inez.





Frans Goenee – Inspiratiemanager bij de Efteling

Na de pauze betrad Frans Goenee het podium. “Het mooie aan Frans is dat hij 34 jaar geleden is begonnen als kok. Hij heeft inmiddels een roadmap ontwikkeld waar hij met behulp van storytelling zijn visie over gastgerichtheid in het park laat zien. Dit is een levend verhaal waar hij iedereen in betreft,” vertelt Inez. Frans gaf veel praktische voorbeelden. “Hij heeft een zeer waardevol verhaal verteld vanuit zijn eigen beleving, verwondering en creativiteit. Het was bijzonder authentiek en inspirerend,” vult Wilgard aan.

De Efteling heeft zo’n 3600 medewerkers. Hoe zorg je nou dat al deze medewerkers gastgericht, betrokken zijn en geïnspireerd blijven? “Ongeveer 50% van deze medewerkers zijn tijdelijke krachten. Hoe zorg je ervoor dat deze medewerkers net zo doorleefd zijn met het DNA en de gastgerichtheid van de Efteling als de andere medewerkers? Het is echt een kunst om dat voor elkaar te krijgen. Dan moet je een hele duidelijke visie hebben,” vertelt Inez.

Geen rechte paden

“Het sprookjesbos van de Efteling kent geen rechte paden, alleen kromme. Omdat je je dan bij elke

bocht weer verwondert: wat komt er na deze bocht? Bij een recht pad zie je in de verte al wat eraan komt. Met deze gedachte is het hele park opgebouwd,” zegt Wilgard. “Over alles is nagedacht en elke medewerker die je tegenkomt is doordrenkt met het Efteling DNA. Als je een systeem hebt gecreëerd waarin ook deze tijdelijke medewerkers zo betrokken zijn, ben je ook echt bezig met veranderenmanagement. Dan luister je echt, stel je goede vragen en neem je goed waar,” aldus Inez.

Wat neem je mee van deze dag in jouw vak als organisatieadviseur?

Inez: “Ik geloof heel erg in de socratische aanpak als onderdeel van intervisie of gesprekken die ik voer en dit is ook deze dag weer bevestigd. Mijn mission statement is: ‘Laat verwonderen bij veranderen.’ Het uitgedaagd worden om anders te kijken en proberen je oordelen en opvattingen uit te stellen stond ook deze dag weer centraal. Die mentale oprekking probeer ik dagelijks te bewerkstelligen.”

Wilgard: “Stel je oordeel uit. We hebben gelijk al een mening als we iemand zien of in een situatie terecht komen. Door een andere houding aan te nemen, neutraal en zonder oordeel, kijk je op een andere

“Ik geloof heel erg in de socratische aanpak als onderdeel van intervisie”



manier. En met het stellen van andere, meer filosofische vragen, leer je iemand op een nieuwe manier kennen. Dan praat je niet naast elkaar en over elkaar, maar met elkaar.”

“Als organisatieadviseur kan je ook zeker de verrassing meenemen. De klant verwacht een frisse blik, een andere aanpak. Je wilt waarde toevoegen aan de klant. Verwondering of verrassing toevoegen aan een gesprek maakt actief en alert. Of stel een vraag eens op een andere manier. Als organisatieadviseur ben je het verplicht aan jezelf om jezelf te blijven ontwikkelen en vernieuwen. Je bent je eigen instrument.” Er mag ook luchtigheid en vrolijkheid zijn volgens Inez. “In ons werk moet je soms dingen doen die niet altijd even leuk zijn. Een organisatie als de Efteling brengt ook luchtigheid en vrolijkheid met zich mee. Er mag ook gelachen worden. Ook in situaties in het dagelijks leven,” aldus Inez.

Wederkerigheid

Aan het einde van de dag werd er nog een opdracht uitgevoerd. ‘Wat kan de Efteling anders doen met betrekking tot het gastgerichtheidsprincipe?’ Wilgard vertelt: “Ze scoren een 9+, dus dat is al mega

“Door mensen te stretchen en anders te laten kijken, rek je ze op en kijken ze met bredere ogen”



hoog. Je ziet toch dat wij anders kijken, waarnemen en ervaren. En dat wij daarmee dus ook een bedrijf dat doorleefd wordt door het gastgerichtheidsprincipe tips kunnen geven. We hebben later nog geëvalueerd met Frans en hij was opgetogen en verwonderd over het aantal tips dat de adviseurs terug hebben gegeven. Er waren herkenbare zaken, maar ook nieuwe ervaringen. Alles is doorgestuurd naar Frans en hij gaat het met de betreffende collega’s meenemen.” Inez vult aan: “Door mensen te stretchen en anders te laten kijken, rek je ze op en kijken ze met bredere ogen. Wij vinden het ook mooi een bepaalde wederkerigheid in te bouwen. We hebben niet alleen gebruik gemaakt van zijn kennis en de locatie, maar hebben ze op deze manier ook iets teruggegeven,” aldus Inez.

Practice what you preach

“Redelijk snel na de bijeenkomst belde Frans mij met de vraag: hoe is het bevallen en kunnen wij nog dingen beter doen? Voor mij echt een voorbeeld van ‘Practice what you preach’. Wees bewust van wat je zegt en doe ook wat je zegt. Dat vond ik heel mooi,” aldus Inez. “Ook Frans kijkt terug op een zeer innovatieve en leuke dag.”

Psychologische en sociale veiligheid: wat de NIP – Ooa samenwerking heeft gebracht

In het voorjaar van 2022 liet Ooa-lid Peter Rozemond bij het Platform Advieskwaliteit weten dat ‘psychologische veiligheid’ een interessant thema is voor een kennisworkshop (kader 1). Peter had een vooruitziende blik als je je realiseert welk vergrootglas er op grensoverschrijdend gedrag ligt sinds het debacle rond the The Voice of Holland. Alles wat via de (sociale) media tot ons komt, doet de vraag rijzen hoe met psychologische (on)-veiligheid binnen organisaties wordt omgegaan. En wat weten we ervan als adviseurs? Wat kunnen we zelf doen of laten; ook met betrekking tot onze eigen aanwezigheid?

- Door [Cora Reijerse](#) en [Elsbeth Reitsma](#)

Bij het NIP was het onderwerp psychologische onveiligheid al langer in het vizier. In de werkgroep Organisatiepsychologie van het NIP (sectie A&O) staan de laatste twee jaar de onderwerpen Leiderschap, Diversiteit & Inclusie en Psychologische/ Sociale veiligheid op de agenda. Een onderdeel van de Organisatiepsychologie is de Sociale psychologie dat zich richt op groepsdynamica, denk aan groeps- en teamprocessen en de kwaliteit van samenwerking. Leden stelden vanaf vorig jaar vragen waarom het NIP zich niet liet horen in het publiek debat over dit onderwerp dat veel collega's na aan het hart ligt.

Samenwerking

Vervolgens kwam in het najaar van 2022 de samenwerking met de sectie A&O-psychologen van het NIP vrij logisch tot stand tijdens de Impactdag. Die

Impactdag ging over sociale veiligheid. Sociale en psychologische veiligheid liggen in elkaars verlengde (zie kader 2). Beide beroepsgroepen komen met het vraagstuk van psychologisch (on)veiligheid in aanraking. Misschien wel op een andere manier of vanuit een andere positie, maar tijdens een kennisworkshop kan je aan kruisbestuiving doen, was de gedachte. En dat bleek te kloppen. Inmiddels zijn tijdens de kennisworkshops zes cases intensief besproken en zijn de ervaringen met psychologische veiligheid uitgewisseld. In de kaders staan een aantal eerste uitkomsten over signalen van psychologische (on)veiligheid (kader 3) en het gehanteerde interventierepertoire (kader 4).

Kijkje in de keuken

De samenwerking leverde door het kijkje in elkaars



Naam: Cora Reijerse

Expertise: Registerpsycholoog A&O/NIP

Missie: Gezonde, met plezier werkende mensen in organisaties die goede prestaties leveren.

Leestip: Conflicten bespreken in waardeerende conversaties. Cora Reijerse uit Veranderen met Appreciative Inquiry van Robbert Masselink (2020).

Persoonlijke boodschap: Zoek altijd actief naar verschillende perspectieven op een vraagstuk.



Naam: Elsbeth Reitsma

Expertise: Adviseren over organiseren en veranderen.

Missie: Doorgaande professionalisering in het organisatieadvieswerk om van waarde te zijn en aan te sluiten bij ontwikkelingen in de samenleving.

Leestip: Giftig gedoe op de werkplek door Caroline Koetsenruijter en Hans van der Loo (2023). De onbevreesde organisatie door Amy Edmondson (2019).

Persoonlijke boodschap: Ken de historie als je een nieuwe weg wilt inslaan.

keuken ook inzichten op over hoe we ons verhouden tot ons vak. De A&O-psychologen hebben allen dezelfde afgeronde studie en daardoor een gedeeld referentiekader. Veel A&O-psychologen specialiseren zich, maar de primaire focus ligt op het gedrag van mensen en de relatie met hoe zij denken, voelen en handelen. Zij vormen daardoor - vanuit Ooa-perspectief - een ‘hechte’ groep met een gedeelde oriëntatie. Daarentegen zijn de achtergronden van de organisatieadviseurs heel verschillend. Organisatieadvies wordt wel een ‘containerdiscipline’ genoemd, waar je bijvoorbeeld zowel bedrijfskundig georiënteerde als mens-georiënteerde collega's kunt aantreffen.

Organisatieadviseurs vormen vanuit het NIP-perspectief een diverse groep wanneer het over hun persoonlijke missie en focus in het werk gaat. En in de thema's waar ze zich mee bezighouden. Het inrichten van organisaties als vraagstuk ligt eerder op het bordje van de organisatieadviseur dan de organisatiepsycholoog.

Kader 1:

De methodiek van de kennisworkshop is gericht op het aanboren van ervaringskennis en zorgt ervoor dat je een rijker beeld krijgt over een vakvraagstuk. Je doet ideeën op voor een handelingsrepertoire.

Bespreekroute voor de casuïstiek:

- Wat was het overeengekomen vraagstuk waaraan je bent gaan werken? Wat zijn belangrijke contextvariabelen?
- Op welk moment kwam ‘psychologische veiligheid’ aan de orde: als initiële vraagstelling of later, impliciet of expliciet?
- Wat heb jij en/of anderen gedaan: handelingen, actie?
- Wat was daarvan het resultaat, de uitkomst?
- Welke invloed uit de context is cruciaal geweest voor dit resultaat?

Opvallend was dat organisatieadviseurs tijdens de kennisworkshops hun eigen rol en positie inbrachten en de gedeelde waarden die daarbij van belang zijn. Denk daarbij aan deskundigheid, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid. Bij A&O-psychologen zijn die waarden meer vanzelfsprekendheden. De sectie A&O gaat een stap verder en neemt positie in het werkveld in: werkgevers moeten goed voor hun mensen zorgen wat betreft werkinhoud,

gezondheid en werkplezier. Het uitdragen van een dergelijk statement over wat van een opdrachtgever voor zijn werknemers geacht wordt te moeten doen, komt bij de Ooa niet voor.

De oogst

Wat levert zo'n samenwerking op? Allereerst de interessante en leerzame uitwisseling over hoe we met psychologische (on)veiligheid omgaan in arbeidsorganisaties. Met rijke, diversere perspectieven op het vraagstuk. Daarnaast levert het denkstof voor de eigen beroepsorganisatie op. Door verschillen te ervaren wordt de vraag: hoe doen wij dat eigenlijk? En hoe willen we ermee omgaan? En dat is mooie 'bijvangst'.

Kader 2:

Begripsbepaling Psychologische veiligheid:

Dit is een cognitieve staat van de psyche, die zich manifesteert in de overtuiging dat ik mijn collega's kan vertrouwen en dat ik jegens hen openhartig kan – of zelfs moet – zijn. De overtuiging omvat ook dat ik het risico kan nemen om een idee, een zorg of een vraag tijdens interactie in kan brengen. Een werkklimaat, dat medewerkers als psychologisch veilig ervaren, vormt een gunstige voedingsbodem voor innovatie, effectiviteit en leren (vrij naar Edmondson). En heeft een gunstig effect op hun psychische gezondheid.

Sociale (on)veiligheid:

Dit manifesteert zich in de sociale omgeving waarin mensen zich begeven. Er is sprake van sociale onveiligheid in geval van ongewenst gedrag, zoals: pesten, treiteren, intimidatie, verbaal of fysiek geweld. Dat ongewenste gedrag kan komen van de kant van leidinggevenden, collega's, maar ook van burgers of patiënten. De zorg voor sociale veiligheid richt zich op het minimaliseren of zelfs volstrekt uitbannen van ongewenst gedrag (vrij naar Koetsenruijter en Van der Loo). Slachtoffer zijn van langer durende sociale onveiligheid kan leiden tot stressklachten, depressie en uitval uit de werksituatie.

Deze twee vormen van veiligheid staan in relatie tot elkaar. Ze zijn niet hetzelfde maar overlappen elkaar.

Kader 3:

Inzichten: Signalen van onveiligheid

- Is er sprake van onrust?
- Is er sprake van bovenmatig verloop, vooral via vaststellingsovereenkomsten?
- Is het lastig vacatures te vervullen?
- Komt psychologische onveiligheid in exit-gesprekken naar voren als (een) reden voor vertrek?
- Is er sprake van zwijgende medewerkers, terwijl je aanvoelt dat zij iets te zeggen hebben?
- Is er een neiging oorzaken van wat fout gaat buiten zichzelf te leggen en eigen verantwoordelijkheid niet op te pakken?
- Wat zegt het medewerkersbetrokkenheids-onderzoek?
- Is er een heldere (governance)structuur?
- Risico factoren: sterke hiërarchie, reorganisatie en baanonzekerheid, laissez faire stijl van leidinggeven en taak- en rol onduidelijkheid. (introdactie van het begrip Psychologische veiligheid Kahn 1990, Edmondson 1999)

Bron: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300013



Kader 4:

Inzichten: Interventierepertoire bij psychologische onveiligheid

Uitzoomen – inzoomen

- Uitzoomen naar alle lagen van de organisatie(s); wie maken deel uit van het systeem en waarom?
- Inzoomen: met de betrokkenen aan slag; dat kunnen parallelle trajecten zijn met verschillende betrokkenen en met een verschillende gerichtheid. Bijvoorbeeld: onduidelijkheden over het doel en de koers, de taakverdeling en de checks & balances, de onderlinge relaties.
- Inzoomen: door patronen die niet langer helpend zijn voor de opgave zichtbaar te maken en te doorbreken. De onveiligheid wordt daarmee vaak ook bloot gelegd.

Behulpzame methoden of modellen

- Driehoek voor het kijken naar lastige kwesties in de samenwerking van Marijke Spanjersberg. De driehoek kent drie lagen: top met doel en inhoud – middenveld met speelveld en spelregels – basis met individuen en relatienetwerk. Zie bijvoorbeeld: Spanjersberg, M. (2022). Tussentaal. Uitgeverij IJzer, Utrecht (<https://sioo.nl/actueel/blog/sioo-boeken-plank-tussentaal/>)

- Piramide van Lencioni: vijf stappen om vertrouwen en veiligheid in een team op te bouwen en een effectief team te vormen. (<https://www.toolshero.nl/leiderschap/piramide-van-lencioni/>)
- Preventief: overzicht van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek naar teamwerk en hoe teams beter kunnen presteren en floreren door Karin Derksen (<https://karinderksen.nl/blog/goed-teamwerk/>)

Interventies gericht op 'wat kapot is gemaakt moet helen'.

- Taal zoeken, helpen betekenis geven, zondoordeel benoemen en bij de feiten blijven, 'ontschuldigen' het is logisch dat dit moeilijk is.
- Een 'holding environment' creëren: een duidelijke structuur in het interventieontwerp om veiligheid te creëren.
- Holding and containment is een begrip-penpaar van Bion, zie bijvoorbeeld Odette Moeskops: 
- Rapporten werken vaak averechts, versterken controverses ('beschuldigen' in plaats van 'ontschuldigen').
- Hoe eerder opgepakt, hoe kleiner, des te beter.

Financiële zekerheid als zelfstandige

- Door [Ramon Wickerhoff](#), Centraal Beheer

In de zomer van 2019 maakten vakbonden, werkgeversorganisaties en het kabinet bekend dat een arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) voor alle zelfstandigen verplicht wordt. Waarschijnlijk wordt de AOV tussen 2027 en 2029 verplicht. De brancheorganisatie ZZZP Nederland roept zelfstandigen op om niet te wachten en maatregelen te nemen voor het risico van arbeidsongeschiktheid. Daarom licht ik graag in dit artikel toe wat je nu kunt doen om financiële zekerheid te hebben bij arbeidsongeschiktheid.

De gevolgen van arbeidsongeschiktheid

Als zelfstandige heb je geen of minder inkomen als je jouw werk niet meer kunt doen. Je bent dan voor kortere of langere periode arbeidsongeschikt. De impact daarvan is meestal groot. Je kunt misschien de hypotheek of boodschappen niet meer betalen. Natuurlijk denk je: "dat overkomt mij toch niet!?" Maar bij één op de drie Nederlanders gebeurt er iets waardoor zij meer dan een half jaar arbeidsongeschikt raken. Bijvoorbeeld door ziekte of een sportblessure. We lopen met z'n allen jaarlijks zo'n 5,4 miljoen blessures op*. Van alle zzp'ers heeft 63% één of meer voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid. 20% daarvan heeft een buffer waarmee zij het slechts drie maanden financieel

volhouden als hun inkomen wegvalt. 37% van de zzp'ers heeft dus geen enkele voorziening als zij arbeidsongeschikt raken**.

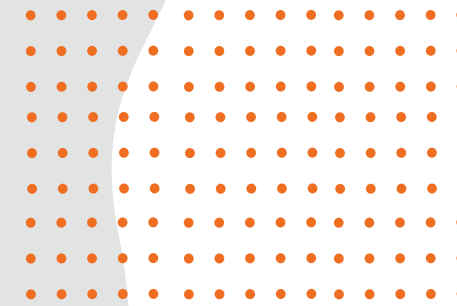
* Bron: [sportenbewegeningcijfers.nl](#)

** Bron: *Zelfstandigen Enquête CBS, 2021*

Een spaarpot, belegging of ander inkomen om van te leven

Eén van de maatregelen waar ZZZP Nederland op doelt, is voldoende eigen vermogen. Sommige zelfstandigen die ik spreek, kunnen leven van het inkomen van hun partner. Of hebben een spaarpot of belegging. Zelfstandigen vragen vaak aan mij: hoe lang kan ik het volhouden met

"Een AOV biedt (financiële) zekerheid"



mijn eigen vermogen? Dat ligt er natuurlijk helemaal aan hoe vol de spaarpot is. Het is altijd een goed idee om een buffer op te bouwen door te sparen of te beleggen. En dit geldt niet te gebruiken voor andere zaken. Mijn vraag is dan ook: hoeveel spaargeld wil je opeten als je ziek wordt? En vergeet niet: die spaarpot raakt sneller op dan je denkt.

Zorgeloos ondernemen met een AOV

Een andere mogelijkheid is het afsluiten van een AOV. Als je niet kunt werken vanwege een ziekte of blessure dan krijg je via een AOV een maandelijkse uitkering na afloop van de eigenrisicoperiode. De hoogte en de periode van deze uitkering bepaal je zelf. Goed om te weten: het maakt niet uit of je onder werktijd of in je vrije tijd arbeidsongeschikt raakt. Je bent verzekerd van een inkomen als je jouw werk niet kunt doen. Dat betekent zorgeloos ondernemen en een inkomen als je niet kunt werken. Dat zijn volgens mij de twee belangrijkste redenen om een AOV af te sluiten.

Veel zelfstandigen die ik spreek, vragen aan mij wat een AOV kost. Gemiddeld kost een AOV € 2,- bruto per gewerkt uur. Maar dit bedrag wordt hoger of lager, afhankelijk van de keuzes. Bijvoorbeeld:

- De eigenrisicoperiode; de periode voordat je jouw uitkering krijgt.
- De hoogte van de uitkering; het percentage van het jaarinkomen dat je uitgekeerd wilt krijgen.
- De eindleeftijd; de leeftijd waarop de uitkering stopt.

De premie is fiscaal aftrekbaar. Dat wil zeggen dat je deze kunt aftrekken van de inkomstenbelasting. Afhankelijk van het inkomen, krijg je dan tussen de 37% en 50% terug.

Is een AOV wat voor jou?

De overwegingen om een AOV af te sluiten zijn per ondernemer verschillend. En elke situatie is anders. Ik denk graag met je mee over jouw situatie. Je kunt mij bellen voor een gratis oriëntatiegesprek. Ik ben op maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 17.30 uur via (055) 579 8177 bereikbaar.



Naam: Ramon Wickerhoff

Expertise: Specialist Arbeidsongeschiktheidsverzekering

Missie: Ik vind het belangrijk dat ondernemers persoonlijk geholpen worden.

Podcasttip: Centraal Beheer Zakelijk Podcast - In deze podcasts luister je naar ondernemers die vertellen over hun leven. Laat je inspireren door prachtige verhalen boordevol tips en lessen die jou als ondernemend mens gaan helpen groeien.



Persoonlijke boodschap: Een gezonde levensstijl geeft u meer energie.

10% korting op een AOV
Leden van de Ooa krijgen 10% korting op een AOV bij Centraal Beheer.



Scan de QR-code voor meer informatie

De Orde: van betekenis in de kenniseconomie & diensteneconomie

- Interview met **Martijn Jansen** en **Mark van Twist**

De wereld van de consultants en de adviesbranche ontwikkelt zich in razend tempo. Zo is onder meer sprake van een verruiming van de fysieke naar de digitale economie, waarin Chat-GPT en andere algoritmes belangrijke delen van het denk- en schrijfwerk overnemen. Maar ondertussen worden sociale contacten en kennisnetwerken toch ook steeds belangrijker.

De positie van de beroepsvereniging

Doordat grenzen tussen branches vervagen en de professie van de adviseur steeds meer overlapt met andere rollen en functies in organisaties, ontstaan bovendien nieuwe vormen van samenspel en interactie. Lopende ontwikkelingen worden nog eens versneld door economische en sociaal-maatschappelijke veranderingen bij burgers en bedrijven. "Dit heeft ook invloed op de positie van een beroepsvereniging als de Ooa", aldus Mark van Twist, voorzitter van de Orde. "Lidmaatschap van een beroepsvereniging is niet langer vanzelfsprekend en leden kijken

steeds kritischer naar wat de meerwaarde is van de vereniging en of de contributie in verhouding staat tot het aanbod." Beroepsverenigingen moeten daarom meer dan voorheen scherp kunnen maken welke toegevoegde waarde ze bieden om hun bestaansrecht te rechtvaardigen. Een verdiepend artikel over deze thematiek lees je op pagina ... van dit magazine.

Wisselwerking: iets brengen en iets halen

"Het lidmaatschap van een beroepsvereniging als de Ooa brengt verschillende voordelen met zich mee, zoals opleidingen en trainingen die tegen een korting te volgen zijn, toegang tot tijdschriften en kennisbanken maar ook het afsluiten van verzekeringen en ondersteunen van de contractering met algemene voorwaarden.

Niet onbelangrijk is daarnaast een netwerk van collega-professionals en mee profiteren van de lobby voor kwaliteitsborging ten aanzien van het adviesvak vanuit de vereniging. We vinden het binnen de Ooa belangrijk dat onze leden wat te brengen hebben, maar ook wat kunnen halen, dat ze elkaar weten te vinden en samen sterker staan," zegt Mark.

"We vinden het binnen de Ooa belangrijk dat onze leden wat te brengen hebben maar ook wat kunnen halen, dat ze elkaar weten te vinden en samen sterker staan"

De toegevoegde waarde van de Ooa

Netwerken en het delen van kennis en ervaring wordt vanuit de Ooa onder meer gestimuleerd door het organiseren van evenementen, workshops, lezingen en colleges. Dit varieert van informele ontmoetingen met collega's, tot lezingen over nieuwe marktontwikkelingen in het organisatieadvies vak. "Hiervoor wordt samengewerkt met diverse mensen uit het vak, maar ook met opleidingsinstituten en andere beroeps- en brancheverenigingen," zegt Martijn Jansen, verantwoordelijk voor de portefeuille professionalisering van de Orde.

Sinds kort biedt de Ooa haar leden ook de mogelijkheid om andere leden online te ontmoeten in de community. Verder is het mogelijk om aan te sluiten bij een van de intervisie groepen voor blijvende ontwikkeling en werken aan professionaliteit. Naast eerdergenoemde voordelen biedt het lidmaatschap ook de mogelijkheid om gecertificeerd te worden tot CMC: Certified Management Consultant. Speciaal ook voor de adviseurs die als ZZP-er werkzaam zijn, is er natuurlijk vanuit de Orde ook de verbinding met PZO.

"Er is een enorme potentie, die, mits goed benut, zal helpen een beroepsvereniging als de onze een sterkere rol te geven in het huidige economische

en maatschappelijke speelveld. Met name in het behartigen van belangen en het bieden van inkoopvoordeel op het gebied van bijvoorbeeld verzekeringen zien leden een belangrijke taak en opdracht voor beroepsorganisaties en brancheverenigingen," aldus Mark.

"Wij blijven volop bezig met het moderniseren en ontwikkelen van de orde. Professionalisering is en blijft de kern van onze vereniging"

Professionalisering van de vereniging

"De Ooa blijft volop bezig met het moderniseren en ontwikkelen van de Orde. We blijven continu ons dienstenaanbod vernieuwen. We bieden al een interessant opleidingsaanbod speciaal voor leden, hebben een actief communitymanagement opgezet en onlangs is onze nieuwe website én online community gelanceerd. Meer

persoonlijk contact en onderlinge kennisuitwisseling met leden zijn belangrijke speerpunten. Professionalisering is en blijft de kern van onze vereniging," sluit Martijn af.

Lees meer over ons lidmaatschap op:

www.ooa.nl/lidmaatschap/waarom-lid-woorden/ of scan de QR code.



“Geen idee waar dit telefoontje toe zou leiden”

- Door Tetske Rouweler, Verenigingsmanager Ooa



In november 2020 ontving ik een telefoontje van Theo Hermsen, die mijn nummer had gekregen van Nico Groen. Nico is namelijk de voorzitter van de Industriële Kring Lochem, waarvan ik al jarenlang de verenigingsmanager ben. Het bekende netwerk speelde hier een rol, zoals altijd. Ik had geen idee waar dit telefoontje toe zou leiden, maar Theo was bestuurslid en penningmeester van de Ooa. De Ooa was mogelijk op zoek naar een nieuw verenigingsmanagement die hen kon ondersteunen, en de vraag was of wij geïnteresseerd waren. Hoewel ik niet precies wist wat de Ooa inhield, zei ik volmondig ja. Laten we kennismaken! Dit telefoontje was de verandering van mijn bedrijf TETSKE succesvol in beeld. Maar daar kwam ik later pas achter.

In het midden van die toen nog eeuwige coronatijd was een fysieke ontmoeting natuurlijk uit den boze. Dus, daar zaten we dan, mijn drie collega's en ik, klaar voor een online bijeenkomst met het bestuur van de Ooa. Voordat we begonnen, kregen we een stapel documenten toegestuurd, waaronder een dik boekwerk over de 'innovation journey' en een voorstel voor platformcommunicatie. Ik dacht gelijk: wow, dit is een vereniging vol geniale geesten. We moeten ons echt van onze beste kant laten zien!

De online ontmoeting was een succes, we hadden gelijk een klik en na het doornemen van alle offer-tes, besloten we om met elkaar in zee te gaan. Het eerste jaar was een flinke uitdaging. We moesten de vereniging leren kennen, de werkgroepen, het cmc-schap (geen idee wat dat toen inhield, maar klonk serieus), de relaties en natuurlijk de events. Alsof dat nog niet genoeg was, werd er ook nog eens een nieuwe huisstijl en website gelanceerd. Na twee jaar ontdekten we dat de website een upgrade nodig had. Je wordt steeds kritischer en de lijst met eisen wordt alleen maar langer. De eerste versie van het ledenplatform voldeed niet aan de verwachtingen, dus was het tijd om daar ook aan te sleutelen. De afgelopen drie maanden hebben we keihard gewerkt aan de nieuwe website, die op 26 juni is gelan-ceerd. Tegelijkertijd hebben we ook een online community opgezet in de software van The Huddle. Die wereld van 'online community' is echt een aparte; maar deze community was geweldig! Alle elementen die onze leden nodig hebben, zijn er te vinden.

Waar eind 2020 de wens was voor een online community is die medio 2023 opgeleverd. In deze online community kunnen leden elkaar vinden, met elkaar in gesprek gaan en zelfs in besloten groepen discussiëren over het vak. In de tijdlijn, die een beetje lijkt op LinkedIn, kan iedereen berichten plaatsen, polls maken of onderwerpen aansnijden om een gesprek op gang te brengen. Serieus, er is zoveel te doen en te ontdekken. En alsof dat nog niet genoeg is, gaan wij als vereniging- en communitymanagement de bibliotheek vullen met content die relevant is voor

jullie organisatieadviseurs. De uitdaging is nu om alle leden actief te krijgen in de online community, zodat ze niet alleen content kunnen delen, maar ook kunnen halen. En daarvoor roep ik jullie allemaal op! Doe mee! Dus, stel je voor: je denkt bij jezelf,

“Je denkt bij jezelf, ‘Hm, wie kan mij een goed boek aanbevelen voor een specifiek vraagstuk?’ Of je hebt een briljante podcast gehoord. Deel het met onze Ooa online community!”

“Hm, wie kan mij een goed boek aanbevelen voor een specifiek vraagstuk?” Of je hebt een briljante podcast gehoord. Deel het met onze Ooa online community! Daar vind je 900 collega-adviseurs die je beter kunnen helpen dan je hele LinkedIn-netwerk bij elkaar.

Echt waar, ik ben trots! Iedereen begrijpt dat de Ooa onze grootste klant is. Maar het is niet alleen dat, het is ook gewoon ontzettend leuk en fijn om voor deze vereniging te werken. We worden er elke keer slimmer van. Ik bedoel,

al die videocolleges en sprekers op de events, we hadden ze anders waarschijnlijk nooit gezien of leren kennen. Het is ook heel leuk om al deze leden beter te leren kennen. Ons doel is om alle 900 leden persoonlijk te leren kennen. Als communicatieprofessionals kunnen we ons vak uitoefenen en onze eigen stempel drukken. Het voelt echt alsof het onze vereniging is, waarbij we er alles aan doen om onze leden te activeren en te verbinden, zodat zij kunnen werken aan hun professionaliteit.

Ik hoop jullie bij één van de big5 events persoonlijk te leren kennen! Maar ben je in de buurt van het mooie Lochem in de groene Achterhoek? Ons kantoor is te vinden aan de Nieuwstad 4a. Schroom niet ;-).

Tetske

‘Er worden nog te vaak onnodige zakelijke verzekeringen aan mensen verkocht’

- Interview met **Michel Verheij**, Easeley

Het moet op zondagmiddag wel heel hard regenen wil iemand de map met verzekeringen erbij pakken. Verzekeringen zijn voor niemand een hobby. En toch kan het ontzettend belangrijk zijn om ze af te sluiten als ondernemer en zelfstandige. Michel Verheij geeft je advies over de zakelijke aansprakelijkheidsverzekeringen. “Laat je niets aansmeren.”

Een zakelijk mailadres. Inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Algemene voorwaarden. Het zijn de basisprincipes van goed ondernemerschap. En daar horen misschien ook wel een aantal verzekeringen bij. “Dat moet je wel van geval tot geval eerlijk beoordelen”, zegt Michel Verheij van Easeley. “Er worden nog veel te vaak onnodige zakelijke verzekeringen aan mensen verkocht.”

Ondoorzichtig en stroperig

Verheij adviseert al meer dan tien jaar zzp'ers en ondernemers op het gebied van zakelijke verzekeringen en heeft begin 2021 Easeley opgezet, omdat hij zich ergerde aan de cultuur in de branche. “Die is ondoorzichtig en stroperig. Producten en dekkingen zijn vaak niet duidelijk en de bereikbaarheid laat te wensen over.”

Hij ziet het bijvoorbeeld bij de beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering. Met de beroepsaansprakelijkheidsverzekering ben je gedekt voor financiële schade die ontstaat als gevolg van een fout

in de dienstverlening. Als je een vergissing maakt, een verkeerd advies geeft of slordig bent tijdens de uitvoering van je opdracht dan is de schade gedekt.

Beroepsaansprakelijkheidsverzekering

Verheij: “Dit is bijvoorbeeld relevant voor een managementconsultant, bij change managers, marketingspecialisten, ICT'ers, advocaten, accountants, architecten en ingenieurs. De juridische kosten die moeten worden gemaakt als er een conflict is over de aansprakelijkheid zijn ook meeverzekerd. Daar hoeft je dus geen aparte rechtsbijstandsverzekering voor af te sluiten.”

Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering

De bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering is voor materiële- of letselschade die wordt veroorzaakt. “Je morst koffie over de laptop van een klant. Je stoot een kostbare vaas om in de ontvangsthal van je opdrachtgever, of iemand loopt letsel op door jouw toedoen.”



Naam: Michel Verheij

Expertise: weet alles over risicomanagement/verzekeren in het domein zelfstandigen en ondernemers

Missie: alleen verzekeren als het écht nodig is, anders gewoon helder blijven nadenken

Podcast- of boekentip: “Bij ons in Auschwitz” Arnon Grünberg (omdat zo iets nooit meer mag gebeuren)

Persoonlijke boodschap: “Er is geen begin van tijd, maar alleen van denken.”

Het is ook mogelijk om een combinatiepolis af te sluiten bij één verzekeraar, waardoor beide risico's zijn gedekt en er bij een claim geen getouwtrek ontstaat tussen twee verzekeraars over wie de schade dekt. “In de praktijk gebeurt dit namelijk regelmatig”, zegt Verheij.

Claimcultuur

“We zie in de praktijk de hoeveelheid claims toenemen, ondanks dat claims soms niet terecht zijn. Het is daarom belangrijk om je als ondernemer te beschermen tegen terechte of onterechte aansprakelijkheid. Zorg daarom voor actuele algemene voorwaarden, heldere contract afspraken en goede communicatie. Een verzekering dekt dan de excessen.”

Gemak en comfort

Met Easeley helpt hij ondernemers en zzp'ers graag.

“We verkopen geen verzekering om te verkopen. We denken met iemand mee, geven onze eigen onafhankelijke mening en verkopen ook weleens ‘nee’.

Wij zijn een partij die je kan vertrouwen en altijd bereikbaar is.”

Hij wil vooral gemak en comfort bieden. “We kopen een groot contract

in en verkopen vervolgens losse stukjes. Daardoor is de premie laag, kunnen we binnen 24 uur een verzekering regelen en zijn de verzekeringen elke dag opzegbaar.”

“We verkopen geen verzekering om te verkopen”

Korting op verzekeringen

Ooa leden ontvangen korting op verzekeringen bij Easeley.



Scan de QR-code voor meer informatie

De risico's van de wet DBA en hoe PZO hierin opkomt voor zelfstandigen

Wat is de Wet DBA?

- Door **Meike Mommers, PZO (Platform Zelfstandige Ondernemers)**

Om de arbeidsrelatie te kunnen duiden is de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) in 2016 ingevoerd en daarmee is de VAR destijds afgeschaft. De juiste kwalificatie van een arbeidsrelatie is van belang voor het bepalen of een werkgever verplicht is om loonheffingen en sociale premies af te dragen voor hen die een arbeidsovereenkomst hebben. Het maken van het onderscheid tussen een werknemer en een zelfstandige is de laatste jaren steeds belangrijker geworden, vooral omdat steeds meer mensen kiezen om zelfstandig te worden.

De wet leidde sinds de invoering ervan tot veel onrust. Het ontbreekt namelijk aan duidelijkheid voor alle betrokken partijen. Voor zelfstandigen (die gaven aan opdrachten te verliezen), voor opdrachtgevers (die durfden niet meer samen te werken met zelfstandigen uit angst voor een boete in geval van schijnzelfstandigheid) én voor de Belastingdienst, die worstelt met het toezicht en de handhaving op arbeidsrelaties. In afwachting van maatregelen ter vervanging van de Wet DBA heeft het vorige kabinet besloten tot opschorting van de handhaving van de Wet DBA (handhavingsmoratorium).

Met name over de gezagsverhouding, die bij aanwezigheid zou duiden op een arbeidsovereenkomst, bestaat veel onzekerheid omdat niet altijd duidelijk is wanneer er wel of geen gezag is.

Kamerbrief 16 december

In de kamerbrief van 16 december 2022 ontvouwde minister Van Gennip haar plannen om onder andere de regelgeving rondom de beoordeling van arbeidsrelaties te verduidelijken en het grijze gebied tussen werknemers en zelfstandigen te verkleinen. In breder verband wil het kabinet namelijk de nadelige gevolgen van de groei van zelfstandigen beteugelen. Het werken met en als zelfstandige is volgens het kabinet uit balans geraakt, met nadelige gevolgen.

Het verduidelijken van de regels over wanneer als werknemer gewerkt wordt en wanneer als zelfstandige gewerkt kan worden, is een van de maatregelen om de 'balans' te herstellen.

Het kabinet wil die regels verduidelijken op de volgende drie elementen:

1. Worden er instructies gegeven en wordt toezicht gehouden op het werk (ook wel aangeduid als materieel gezag)?
2. Is het werk organisatorisch ingebed in de organisatie van de werkgevendende?
3. Is er sprake van zelfstandig ondernemerschap binnen een arbeidsrelatie? Dit biedt een contra-indicatie voor het bestaan van een arbeidsovereenkomst.

Het kabinet is ook voornemens om vanaf 1 januari 2025 de handhaving door de Belastingdienst weer op te starten.

Het probleem van het criterium organisatorische inbedding

Door de introductie van de organisatorische inbedding meent de minister dat er meer duidelijkheid komt, maar ook dit is een vaag criterium. Doet een zelfstandige werk dat deel uitmaakt van de kernactiviteiten van een bedrijf? En doet de zelfstandige in feite hetzelfde werk als een werknemer in de organisatie? Dan is die zelfstandige in de ogen van het kabinet een verkapte werknemer en zou hij of zij in loondienst moeten. Maar dat doet geen recht aan zelfstandigen die duidelijk ondernemer zijn.

Voor een organisatieadviseur die een project met een duidelijke kop en staart gaat doen, is de arbeidsrelatie waarschijnlijk voldoende duidelijk. Maar voor een adviseur die voor langere tijd een interim opdracht binnen een organisatie gaat vervullen, kan het wel eens problematisch worden. De kans dat interim-management als ingebed wordt gezien, is aannemelijk. Je werkt dan immers binnen, aan en voor een organisatie.

Het inbeddingscriterium kan niet alleen nadelig uitpakken voor veel zelfstandigen, maar het is ook lastig vast te stellen. Het is namelijk een interpretatievraag én een individuele vraag. Wat een ingebedde functie is, kan verschillend uitgelegd worden. En een functie die is ingebed in de organisatie, sluit niet uit dat de werkende toch zelfstandige is. De onduidelijkheid blijft dus.

Wat is het standpunt van PZO?

PZO verzet zich flink tegen het criterium van inbedding en is van mening dat het niet tot meer duidelijkheid leidt. PZO vindt dat vooral veel breder naar de persoon van de onderneming moet worden gekeken en naar hoe iemand haar of zijn ondernemerschap invult. De criteria daarvoor zijn essentieel, zoals meerdere opdrachtgevers, afgedekt hebben van risico's, in staat zijn zelf offertes uit te brengen



en tarief te bepalen etc. Daarnaast vindt PZO (én dat wordt veelvuldig verkondigd) dat de groep zelfstandigen erg divers is en verschillende behoeftes heeft. Je moet daarom ook ruimte geven aan het onderscheid tussen werkenden en tussen hen die meer of juist minder bescherming nodig hebben. Mensen die overduidelijk werken als zelfstandige, moeten we niet teveel in de weg zitten.

Wat doet PZO?

In het coalitieakkoord is bepaald dat ondernemers de ruimte moeten krijgen en daar herinnert PZO het kabinet elke keer opnieuw aan. Door ze te kunnen onderscheiden van de werknemers, moeten ze beoordeeld worden als ondernemer en niet als werknemer, zoals nu gebeurt. Daarom heeft PZO het voorstel gedaan om het ondernemerschap weer in de beoordeling van de arbeidsrelatie terug te brengen.

“Zo stellen we kritische vragen aan de minister”

Het standpunt van PZO en het voorstel voor het alternatief, brengen we naar voren op diverse manieren. Zo stellen we kritische vragen aan de minister. Ook voorzien we de betrokken politici van input, zoals tijdens het commissiedebat over zpp in de Tweede Kamer van afgelopen 7 juni. Daarnaast publiceren we opinieartikelen in de media, zoals dit artikel. Het kabinet werkt nu aan een concept wet en ook daar zullen we ons input voor geven.

Voor leden van Ooa die als zelfstandige werken is er een voordelig lidmaatschap van PZO, zodat ook de stem van de organisatie-adviseurs doorklinkt in Den Haag.

Van, voor & door de Ooa

Een uniek concept voor het aanbieden en delen van content

- Door Eric Vullers, Uitgeverij Kloosterhof

Van

Vanuit de wens om vakinhoudelijke artikelen digitaal onder de aandacht te brengen bij haar leden is in samenwerking met Kloosterhof een nieuw uitgeefconcept ontwikkeld. Binnen dit concept gaat de redactie/curatorenpod op zoek naar vakinhoudelijke artikelen die aansluiten bij de thema's die relevant zijn voor de Ooa. Na beoordeling door de redactie en na eindredactie worden de artikelen gepresenteerd in een aantrekkelijke lay-out aan de leden, die ze direct kunnen lezen. Dit continue proces zorgt ervoor dat er steeds één artikel wordt aangeboden, wat uitnodigt om meer te lezen. Read when Ready!

Voor

Kennis als Kern van Verbinding. Elk kwartaal worden alle verschenen artikelen opnieuw aangeboden via 'De Binnenkant', een digitaal overzicht van alle verzamelde artikelen. Dit overzicht en de artikelen van 'De Binnenkant' worden ook geplaatst op het kennisplatform 'ProfessioneelBegeleiden.nl', waar alle vakbladen van Kloosterhof te vinden zijn. Op dit platform kunnen leden van de beroepsvereni-

gingen waarmee we samenwerken elkaars inhoud gebruiken. Dit betekent dat leden van de Ooa vrij toegang hebben tot de archieven van onder andere de volgende vakbladen:

1. Tijdschrift voor Coaching
2. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
3. Tijdschrift Positieve Psychologie
4. LoopbaanVisie
5. De Nieuwe Meso, vakblad over onderwijs en leiderschap
6. Ta-magazine, Transactionele Analyse
7. Vakblad Toegepaste Psychologie
8. Tijdschrift voor Begeleidingskunde
9. HypnoTherapie
10. EXAMENS, vakblad voor de toetspraktijk
11. Counseling Magazine
12. PsychoSociaal digitaal

Met meer dan 6000 artikelen en 350 behandelde thema's vormt dit een waardevolle toevoeging aan de kennisbank van de Ooa.

Door

Met vakinhoudelijke artikelen streven we ernaar een brug te slaan tussen theorie en praktijk. Het is belangrijk dat de artikelen herkenbaar en gericht zijn op de thema's die relevant zijn voor de Ooa. We streven naar content die inspiratie, professionalisering, visie en verbondenheid biedt. De beste manier om dit te bereiken, is door bijdragen te ontvangen van professionals die werkzaam zijn in het vakgebied van organisatiekunde. De redactie blijft leden van de Ooa aanmoedigen om een bijdrage te leveren. Als u interesse heeft om een bijdrage te leveren of mogelijk de redactiecommissie wilt versterken, kunt u een e-mail sturen naar de voorzitter van de redactiecommissie, Theo van Mulken, via htvanmulken@gmail.com.

“Het is belangrijk dat de artikelen herkenbaar en gericht zijn op de thema's die relevant zijn voor de Ooa”



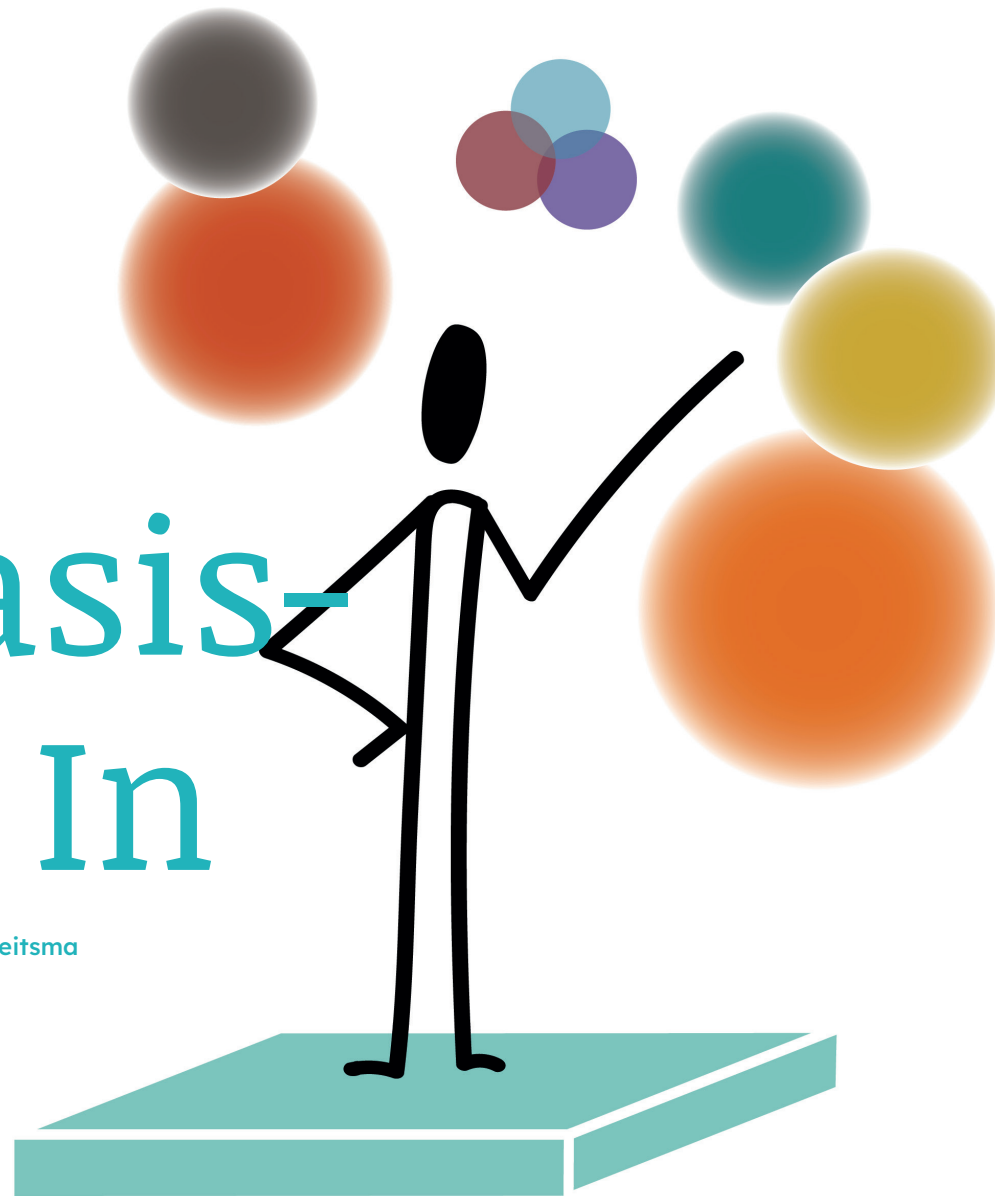
Auteur, Eric Vullers

Op 2 juni 1996 richtte Eric zijn bedrijf op, dat vernoemd werd naar de boerderij van Staatsbosbeheer waar hij met zijn vriendin anti-kraak woonde en volop van zijn vrijheid genoot. De naam van die boerderij? Kloosterhof. Met de stap naar een eigen bedrijf en de ervaringen uit voorgaande jaren stond hij op eigen benen, en één ding was zeker: de vrijheid om zijn eigen pad te bewandelen was, net zoals in de reclame van die creditcard, onbetaalbaar. Dit pad heeft hem geleid naar een uitgeverij met een uniek concept, waar vakbladen en -boeken worden uitgegeven en congressen en events worden georganiseerd.



De Basis-BoKS In

- Door Kim van den Berg en Elsbeth Reitsma



De Wetenschappelijke Raad (WR) van de Ooa beoogt adviseurs te helpen bij het versterken van hun professionele kader. Op dit moment ontwikkelt de WR een herijkte versie van de Body of Knowledge and Skills (BoKS). Dat is om twee redenen geen sinecure. Allereerst hebben we op dit moment een BoKS. Dat is versie 4 uit 2013. Waarom zou die niet meer passend zijn? Ten tweede is de diversiteit aan beoefenaren van het vak en de variëteit in wijze van praktiseren de laatste decennia enorm toegenomen.

De vraag is of je kunt overzien wat 'de body' voor iedere adviseur behelst. Maar als je adviseur wilt zijn, hoe definieer je dan je eigen werk en bepaal je je normen? En: hoe verhoud je je als adviseur tot een collectief van vakgenoten? Hoe wordt er samen aan een vak gewerkt? Zonder referentiepunten wordt dat lastig.

De BoKS als vaste waarde

De betekenis van de BoKS is volgens de versie van 2002, dat de BoKS een belangrijk hulpmiddel is bij het expliciteren en transparant maken van het gemeenschappelijk professioneel beroepsdomein van de organisatieadviseur binnen de Orde. En: met het publiceren van een BoKS sluit de Ooa aan bij de vereisten van de internationale beroepsvereniging voor organisatieadviseurs de ICMCI. Beide betekenissen staan nog steeds overeen met het verschil dat 'het gemeenschappelijk professioneel beroepsdomein' in 2002 eenduidiger was dan in 2023. Het vak neemt immers allerlei vormen aan, is steeds meer multidisciplinair van aard en er vindt steeds meer rolwisseling plaats.



Naam: Kim van den Berg

Expertise: Conceptualisatie en visualisatie van het denken rond complexe organisatievraagstukken.

Missie: Een onderzoekende houding stimuleren en de effectiviteit van de interactie rond verandervragen vergroten.

Leestip: The Extended Mind; The Power of Thinking Outside the Brain van Annie Murphy Paul

Persoonlijke boodschap: Kijk naar wat er speelt en wat er nodig is en laat je niet verblinden door een stip op de horizon.



Naam: Elsbeth Reitsma

Expertise: Adviseren over organiseren en veranderen.

Missie: Doorgaande professionalisering in het organisatieadvieswerk om van waarde te zijn en aan te sluiten bij ontwikkelingen in de samenleving

Leestip: Alles wat we beleven als adviseur maar niet durven te vertellen – de Binnenkant. Onder redactie van Fer van den Boomen en An Kramer (2021).

Persoonlijke boodschap: Organiseadvies is een vak dat je leert en onderhoudt.

Een basis om niet doorheen te zakken

De nieuwe BoKS (versie 5) is een 'Basis-BoKS'. Er is heel bewust voor 'basis' gekozen. De Basis-BoKS geeft het niveau aan waar je als adviseur niet doorheen wilt zakken. In de aanloop naar het opstellen van die basis heeft de WR die vergeleken met een pizzabodem. Als je die bodem niet hebt, kan je ook niks met de ingrediënten die de pizza zijn eigenheid geven. Er zijn diverse pizzabodems in omloop en ook daarin is een keuze gemaakt: we blijven aansluiten bij de ICMCI en het door de ICMCI vastgestelde 'Competence Framework'. Daarmee blijft de Basis-BoKS een relatie houden met het CMC-schap: de Basis-BoKS is een opstap naar het CMC-schap, waar de lat hoger ligt. Inzicht in de BoKS versterkt je Beroepsidentiteit. Het geeft inzicht in de vragen: Welke kennis heb je nodig om het vak goed uit te oefenen? Welke vaardigheden horen daarbij? En welke professionele houding?

Beroeps- en professionele identiteit

Daarnaast hebben we binnen de Ooa een methodiek

om de eigen professionele identiteit te onderzoeken en te versterken: 'Jouw Plek tussen de Sterren' (jouwplektussendesterr.nl). Daarmee onderzoek je 'waar je van bent' aan de hand van diverse concepten, modellen en theorieën. De Basis-BoKS gaat qua werkwijze en vormgeving op deze ingeslagen weg voort.

“In het najaar, op de Dag van Adviseur, zal de WR ‘De BoKS In’ presenteren als eerste proeve”

De gedachte achter de titel 'De BoKS In' is dat je als vakgenoot jouw eigen handelen wilt spiegelen aan een gedeeld referentiekader. En ook dat je samen verder aan het vak wilt werken, want de Basis-BoKS wordt versie 5 en er zullen vast nog meerdere versies volgen.

Dialogoog bij diversiteit

De belangrijke rol van leiders

- Door **Hartger Wassink**, Uitgeverij Kloosterhof

Onlangs keek ik een fragment van Debiteuren Crediteuren terug, met de welbekende slappe kantoorhumor van Edgar en Jos. In de jaren '90 was ik een grote fan. Nu ik het filmpje weer terugkeek bedacht ik dat dit nu niet meer zou kunnen. De grappen waren te vrouwonvriendelijk. Ik vond het zelf ook niet meer leuk, merkte ik. Terwijl ik het filmpje weer stopte, verbaasde ik me over hoe snel die verandering gegaan is.

Zo zijn er veel dingen veranderd in de wereld de afgelopen jaren. De wereld is in die tijd ingewikkelder geworden – complexer, kun je ook zeggen. Die complexiteit komt voort uit het gegeven dat we te maken hebben met veel meer diversiteit. Of misschien was die diversiteit er altijd al, maar is die veel zichtbaarder geworden. We kunnen er niet meer omheen, zoals bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter duidelijk hebben gemaakt. Die diversiteit zorgt voor ongemak, frictie en af en toe voor hoogoplopende conflicten.

Verandering in organisaties

Deze ontwikkelingen zijn kenmerkend voor deze tijd. Zoals Jan Rotmans zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.'

Dat geldt ook voor hoe we omgaan met diversiteit in organisaties. Er zijn geen gemakkelijke oplossingen. Conflict en debat zijn onvermijdelijk in dit tussenstadium. Maar in tijden van polarisatie komen we er niet met alleen maar debat en discussie, hoe nuttig en noodzakelijk die soms ook zijn. We hebben ook dialoog nodig. Niet alleen op maatschappelijk vlak is die dialoog relevant, ook in organisaties heeft de dialoog meerwaarde. Het vraagstuk van professionele ontwikkeling en kwaliteit van het werk van professionals is namelijk ook complexer geworden door alle maatschappelijke veranderingen. Waar er voorheen redelijk eenduidige opvattingen leken te bestaan over wat goed werk en succesvol presteren inhouden, blijken daar nu vanuit verschillende perspectieven vraagtekens bij gezet te kunnen



worden. We kunnen er onze schouders over ophalen en hopen dat het weer overwaait, maar de kans is klein dat dat gaat gebeuren. Sterker: als je niet in staat bent om vanuit meerdere perspectieven naar vraagstukken in organisaties te kijken, loop je grote kans dat kleine incidenten volkomen onverwacht veranderen in grote conflicten.

Dialogoog en leiderschap

De dialoog is daarom met name voor leiders relevant, en wel om twee redenen. In de eerste plaats omdat het nu eenmaal de rol van leiders is, om mogelijke spanningen en conflicten in de organisatie te managen. Als die spanningen te groot worden, is dat een risico voor het goed functioneren van de organisatie en dat is waar je als leider primair voor verantwoordelijk bent.

In de tweede plaats, omdat leiders in hun gedrag kunnen voorleven hoe je dat doet, omgaan met dit soort lastige thema's. Omgaan met complexe vragen is namelijk per definitie spannend. Omdat het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende perspectieven. Om daar een stap in te nemen, moet je én bereid zijn je eigen perspectief te laten zien én je open stellen voor het perspectief van de ander. Beide aspecten zijn niet makkelijk. Dit is waar de dialoog bij uitstek een passende vorm is. De dialoog is er namelijk op gericht om in gelijkwaardigheid verschillende

perspectieven bij elkaar te brengen, zonder hierbij voorbaat een doel mee te hebben of naar een oplossing te streven. Het primaire 'doel' is het ervaren van het perspectief van de ander. Je praat niet alleen over de verschillen, maar je 'beleeft' het ook. Door samen elkaars perspectief te onderzoeken en waar mogelijk in te nemen, ontstaan nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen.

De juiste dialoog

Het is nog wel eens onduidelijk wat er met dialoog bedoeld wordt. Soms wordt het woord zelfs misbruikt, om een soort schijninspraak te creëren, of draagvlak te verwerven voor besluiten die al vastliggen. Zo'n dialoog wordt dan als instrument ingezet om een vooropgezet doel te bereiken. Zo'n instrumentele inzet kan zelfs averechts werken, omdat de schijn van een open dialoog wordt gewekt, terwijl uiteindelijk blijkt dat alles toch al besloten was.

De dialoog die ik bedoel, heeft betrekking op de dialoog tussen professionals over de kwaliteit van hun werk. En dan met name over de waardegeladen onderstroom van die kwaliteit. Wat verstaan we onder goede zorg, of goed onderwijs? Wat vinden we prettig in onze samenwerking? Als we meer 'inclusief' willen zijn als organisatie, wat bedoelen we daar dan mee? Dit zijn geen gemakkelijke vragen, omdat er geen objectieve

“We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.”

antwoorden op te geven zijn. Het antwoord dat je geeft, is onlosmakelijk verbonden met je persoonlijke overtuigingen, met je mens- en wereldbeeld. Omdat we daar allemaal in verschillen, geven we ook allemaal verschillende antwoorden.

Dialogo en verhalen

Er is niet één vorm voor de dialoog. Het kan er steeds heel verschillend uit zien. Essentiële kenmerken zijn voor mij: het maken van ruimte in het gesprek, niet streven naar een oplossing, zorgvuldigheid van spreken betrachten en gelijkwaardigheid in het gesprek. Verhalen zijn in mijn ervaring bij uitstek geschikt om deze kenmerken als vanzelf in de dialoog te verwerken. Dat komt omdat verhalen

bij uitstek voor gelijkwaardigheid zorgen. Bij verhalen gaat het niet om het beargumenteren en overtuigen van jouw oplossing, maar om luisteren naar elkaar. Het persoonlijk perspectief in het verhaal maakt het makkelijker je te verplaatsen in de ander.

Het vertellen van een verhaal heeft enige ruimte nodig, ook al duurt het maar een paar minuten. In die tijd word je niet onderbroken. Daarmee schep je automatisch wat ruimte. De anderen concentreren zich op het luisteren. En dan kunnen nieuwe inzichten ontstaan, juist omdat ze even stil zijn en zich niet zo maar 'slordig' in het gesprek mengen. Verhalen zorgen dus automatisch voor zorgvuldigheid. Ruimte in het gesprek ontstaat ook door een 'derde punt' te benutten. Dat kun je bijvoorbeeld doen, door te gaan wandelen tijdens het gesprek. Je loopt naast elkaar en kijkt samen naar een onbestemde verte, in plaats van naar elkaar. Of je kunt een voorwerp of metafoor gebruiken. Daarmee leg je (soms letterlijk) iets tussen jullie in, waardoor je uit de directe tegenstelling komt, en samen naar iets anders kijkt, dit samen onderzoekt.

Dialogo en kwaliteit

In veel organisaties en professies staat de instrumentele benadering van kwaliteitszorg voorop. We zoeken allemaal naar 'wat werkt' en maken dat het liefst

zo meetbaar mogelijk. Het is vaak heel nuttig om een set routines en protocollen te hebben, waarvan je weet dat ze werken en tot een oplossing leiden. Maar het kenmerk van veel mensgerichte beroepen (en welke beroepen zijn nou niet mensgericht?) is dat de kern ervan helemaal niet zo instrumenteel te benaderen is. In de interactie tussen mensen gebeuren veel onvoorspelbare dingen. Het is vaak helemaal niet zo duidelijk wat 'het beste' is om te doen. Onlangs werd er bijvoorbeeld een schilderij verwijderd op de Leidse universiteit. De afbeelding van enkele pijprokende mannen (oud-bestuurders van de instelling) zou niet meer van deze tijd zijn. Bovendien vonden sommigen het gewoon een lelijk ding. Maar het

weghalen ervan leidde onmiddellijk tot weer andere protesten: je moest het schilderij zien in de context van de tijd waarin het gemaakt is, werd er gezegd. En wie mag eigenlijk bepalen wanneer een schilderij niet meer 'kan'? Is het feit dat enkele mensen er aanstoot aan nemen, genoeg om het te verwijderen?

En kijk naar hoe langzamerhand de bordjes in musea worden veranderd, om een beschrijving te geven die meer recht doet aan alle mensen die worden afgebeeld. Zo wordt het 'n-woord' sinds enige jaren vermeden en is het woord 'slaven' grotendeels vervangen door 'tot slaaf gemaakten'.

Ongemak en de plek der moeite

De voorbeelden die ik hier noem zijn de gevallen die voldoende aandacht trekken om in de krant te komen. Maar het is niet moeilijk om vergelijkbare patronen en voorbeelden in gewone organisaties te herkennen. We voelen daarbij soms ongemak. Het gevoel kan ons bekruipen: moeten we hier echt zo moeilijk over doen? En precies hier hebben leiders de voorbeeldrol. Want dat ongemak legt de 'plek der moeite' bloot. Dat is een metafoor voor de lastige thema's in organisaties, die moeilijk zijn om te bespreken, maar wel heel relevant zijn voor het gezamenlijk doel. Als het doel is om een inclusieve organisatie te zijn, hoe kan het dan, dat er toch zoveel mensen met een vergelijkbare achtergrond werken?

“We zoeken allemaal naar ‘wat werkt’, en maken dat het liefst zo meetbaar mogelijk”

Als we staan voor gelijke kansen in onze school, waarom gebruiken we dan nog steeds werkwijzen die de kansen van sommige leerlingen veel groter maken dan die van anderen?

Het zijn dit soort vragen die het belangrijk maken om steeds de dialoog te blijven voeren. Die dialoog is nooit klaar, omdat er nooit een eenduidig en definitief antwoord gevonden zal worden. Steeds zal er een nieuw dilemma komen. Het is belangrijk dat we dit niet als probleem zien, maar als een kenmerk van een beroep, als het hart van professionele samenwerking. En leiders geven daarin het voorbeeld.

Het boek ‘Leider zijn in dialoog’

Veel professionals en leidinggevendenden zullen eerst nog een drempel over moeten gaan om ruimte te maken voor de dialoog. We zijn gewend zo efficiënt mogelijk te werken. Overleggen moeten zo kort mogelijk duren en zo snel mogelijk 'resultaat' opleveren. De dialoog lijkt dan tijdrovend. Waarom zou je dan je tijd verdoen met een werkwijze, waarvan je niet eens weet wat er uit komt en hoe je het aanpakt. Mijn boek 'Leider zijn in dialoog' kan in dit proces als leidraad dienen. De valkuil van de dialoog als instrument is, om enkele werkvormen in te zetten en te verwachten dat er een 'oplossing' uitkomt. Het kenmerk van de dialoog is nu juist, dat er niet wordt gestreefd naar een oplossing. Maar soms leidt het nemen van een omweg op langere termijn tot een beter resultaat, omdat iedereen zich meer betrokken voelt.

Het gaat bij de dialoog meer om een houding, dan om het precieze volgen van de voorgeschreven stappen uit een handboek. Dat is de drempel die leiders over zullen moeten gaan. Loslaten dat jij degene bent die het antwoord heeft, dat ieder gesprek bij voorbaat een heldere opbrengst moet hebben. Je moet de dialoog zelf echt belangrijk vinden. Dan dient zich vanzelf een vorm aan, waarmee je dat gesprek kunt voeren. De simpelste start is het stellen van een open vraag en dan echt ruimte laten voor het antwoord.

“Het aangaan van de dialoog vergt enige moed”

Dat vergt enige moed. Niet alleen om het 'anders' te doen dan mensen in je organisatie wellicht gewend zijn. Maar vooral omdat je als leidinggevende of begeleider van een gesprek ook iets van jezelf moet laten zien, in de dialoog. Een 'keer wat anders' kan ook best leuk zijn, maar de diepgang bereik je pas, als jij als leidinggevende durft te laten zien waar jouw dilemma's zitten. Dan maak je duidelijk dat je mag twifelen. Sterker nog: dat het bespreken van die twijfel noodzakelijk is, om het samen over de belangrijke onderstroom van kwaliteit te kunnen hebben.



Over de auteur:

Hartger Wassink (1971) is opgeleid als organisatiepsycholoog aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1995). In 2004 promoveerde hij aan dezelfde universiteit. Daarna werkte hij in wisselende combinaties als adviseur en onderzoeker. Sinds 2018 werkt hij als zelfstandig adviseur met zijn bureau De Professionele Dialoog. Zijn drijfveer is om leidinggevendenden (van teamleider tot toezichthouder) inspiratie en voldoening te laten ervaren in hun werk, en rolmodellen te laten zijn in het aangaan van de professionele dialoog.

Referenties

Rotmans, J. (2021). Omarm de chaos. Amsterdam: Uitgeverij De Geus

Wassink, H. (2022). Leider zijn in dialoog. Neer: Uitgeverij Kloosterhof

Videocolleges

Ontdek onze boeiende reeks videocolleges! Het doel is om bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van een ieder die werkzaam is in de praktijk van onderzoek en advisering. Elke spreker zal vanuit zijn of haar eigen expertise en onderzoeksinteresse een videocollege verzorgen. Het college duurt een uur en wordt gevolgd door een interactieve sessie waarin ruimte is voor discussie en het stellen van vragen. Ooa leden krijgen kosteloos de mogelijkheid om deze videocolleges online (live) te volgen. In onze community vind je de planning van de videocolleges waar ook de mogelijkheid is om je aan te melden.



Woensdag 6 september
Videocollege
Prof. dr. Martijn van der Steen

Prof. dr. Martijn van der Steen, co-decaan en adjunct-directeur van NSOB en bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de EUR, onderzoekt overheidssturing in netwerken en samenwerking tussen overheid en samenleving. Hij heeft diverse publicaties op zijn naam staan, waaronder het handboek Openbaar bestuur. In zijn college bespreekt hij de vraag waarom de grote maatschappelijke opgaven van onze tijd alleen in samenwerking tussen samenleving en overheid kunnen worden aangepakt, hoe overheden dergelijke samenwerkingen kunnen vormgeven, en wat aan organisatievormen, instrumentarium, professionaliteit en leiderschap vraagt.



Woensdag 4 oktober
Videocollege
Prof. dr. Paul Frissen

Prof. dr. Paul Frissen, decaan van NSOB en emeritus hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University, verbindt politieke filosofie en bestuurskunde in zijn onderwijs, onderzoek en advisering. Zijn laatste boek, 'De integrale staat. Een kritiek van de samenhang' (Boom, 2023), staat centraal in het videocollege. Dit boek bekritiseert het streven naar samenhang in politiek en bestuur. Frissen betoogt dat dit streven niet alleen theoretisch problematisch is, maar ook politiek gevaarlijk. Hij benadrukt dat de staat, met zijn verlangen naar uniformiteit, normalisatie en uitsluiting, projecteert wat samenhang veronderstelt. Zijn boek werpt een kritische blik op dit alomtegenwoordige verlangen naar samenhang in zowel de theorieën als de praktijken van de staat.



Woensdag 22 november
Videocollege
dr. Marijke Spanjersberg

Prof. dr. Marijke Spanjersberg, een zelfstandig organisatieadviseur gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, heeft een breed scala aan expertise. Ze helpt bij vastgelopen samenwerkingen, geeft les over systeeminterventies en is actief als maker. Haar meest recente boek, 'Tussentaal', is in 2022 verschenen. Daar gaat ze op in tijdens het videocollege. Hierin verkent ze het taalgebruik van adviseurs en wijst op de nadruk op individualiteit in onze huidige samenleving. Spanjersberg introduceert het concept van 'Tussentaal', een niet-bestaand woord dat de nadruk legt op verbinding in plaats van fragmentatie.

'Tussentaal' nodigt uit om verder te kijken dan het geïndividualiseerde denken en biedt nieuwe perspectieven op collectief handelen door de aandacht te vestigen op de interacties tussen mensen. Het gebruik van deze taal kan ons blikveld verbreden en nieuwe mogelijkheden creëren om het collectieve belang te dienen. Met haar werk en schrijven draagt Spanjersberg bij aan het bevorderen van effectieve samenwerking en het verkennen van alternatieve denkpatronen in organisaties.

Zelf een videocollege verzorgen?

Maak je interesse kenbaar via: info@ooa.nl



Woensdag 13 december
Videocollege
Prof. dr. Onno Bouwmeester

Prof. dr. Onno Bouwmeester is hoogleraar Consulting and Business Ethics aan Durham University Business School (UK), Director van de VU Knowledge Hub Consulting and Professional Service Firms aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en coordinator van de MSc opleiding Management Consulting. Hij doet onderzoek naar consultants, onder andere hun ethiek, hun werksituatie en hun verhouding tot academische kennis. Hij publiceerde vele artikelen en ook verschillende boeken. Het laatste boek gaat over Business Ethics and Critical Consultant Jokes.

10 Ethische valkuilen voor consultants

Consultants krijgen in hun werk vaak te maken met ethische dilemma's. De gemaakte keuzes halen gelukkig niet allemaal de krant. Gelukkig maar. Toch zijn ook de minder pijnlijke keuzes niet makkelijk, en kunnen ze strijdig zijn met onderdelen van de OOA gedragscode. Zulke keuzes worden aangekaart in professionele grappen. In zijn videocollege gaat hij in op de top tien aan dagelijkse ethische valkuilen, en hij legt de link met de kernwaarden in de OOA gedragscode. De top tien illustreert hij niet alleen met voorbeelden, maar ook met consultant grappen.

De videocolleges vinden op de woensdagmiddag plaats van 16:00 tot +/- 17:30 uur.

Alle videocolleges zijn terug te kijken in onze community.

Reflectie als een eerste stap tot een inclusieve vereniging

- Door [Nienke van Langeveld](#)

‘IK BEN VAN NATURE GEEN NETWERKER’ is een persoonlijke overtuiging die ik al vrij lang met me meedraag. Hoewel ik het lastig vind om vanuit het niets tijdens een borrel op iemand af te stappen raak ik altijd enthousiast van in groepsverband reflecteren op een vraagstuk. Met mijn inschrijving bij de Kamer van Koophandel eind 2021 groeide het besef dat ik als zelfstandig adviseur mijn professionalisering en netwerk zelfstandig moest organiseren. Al vrij snel kwam ik via een kennis bij de Ooa terecht en heb ik me ingeschreven voor intervisie. Sindsdien ervaar ik binnen een prettig gezelschap met goede begeleiding de meerwaarde van openhartig uitwisselen op complexe casussen.

Het openlijk bespreken van dilemma's in groepsverband leidt tot verschillende perspectieven en invalshoeken op talloze vraagstukken. Het perspectief van mijn intervisiegenoten kan ik gebruiken om ten eerste bij mezelf na te gaan welke aannames en vooroordelen er zich in mij genesteld hebben. Vervolgens kan ik vanuit deze bezinning een mogelijk nieuw narratief ontwikkelen. Een aantal maanden geleden heb ik een vergelijkbare oefening gedaan bij een professionaliseringsdag rondom diversiteit en inclusie.

Binnen mijn werk in het onderwijs, waarbij procesbegeleiding en training van docenten en schoolleiders centraal staat, kom ik regelmatig in contact met kansengelijkheid en het belang van diversiteit en inclusie. Het bevorderen van diversiteit in zowel het onderwijs en uiteraard ook in arbeidsorganisaties leidt tot positieve ontwikkelingen op sociaal-maatschappelijk niveau. Ook kan dit, met de juiste randvoorwaarden, tot economische winst leiden. Een goede

afspiegeling van de maatschappij binnen (topfuncties) van overheids- en bedrijfsinstellingen leidt doorgaans tot een meer zorgvuldige besluitvorming binnen de organisatie. Net zoals bij een succesvolle intervisie leiden verschillende perspectieven, de bewustwording van eigen vooroordelen en aannames, tot een meer afgewogen en genuanceerd perspectief.

Het gebruik maken van verschillende perspectieven en talenten kan bij veranderprocessen tot een beter resultaat leiden. Hoewel we dit als organisatieadviseurs theoretisch gezien weten, lijkt het ons tot op heden niet te lukken dit zelf volledig te realiseren. Bij het verkennen van de wereld van organisatieadviseurs valt me op dat de groepen die ik ontmoet ogenschijnlijk homogeen zijn. In hoeverre is er binnen de consultancy sprake van een bewust diversiteits- en inclusiviteitsbeleid? Een van de mooie ontwikkelingen in dit kader zie je bij een aantal werving- en selectiebureaus terug. In vacaturetek-

“Het is duidelijk dat samenwerking en het betrekken van de leden een van de basisprincipes van de vereniging is”



Naam: Nienke van Langeveld

Expertise: Strategisch advies en procesbegeleiding in voortgezet onderwijs.

Missie: Een bijdrage leveren aan kansrijk leren voor iedereen.

Lees-/podcasttip: ‘De inclusiemarathon’ van Kauthar Bouchallikht & Zoë Papaikonomou.

sten en de wervingsprocedures wordt bijvoorbeeld steeds vaker ingezet op het wegnemen van obstakels rondom het instromen van mensen met een bi-culturele achtergrond. Vervolgens liggen er nog wel enorme uitdagingen in het behouden en laten opstroom van deze groep.

Een goed voorbeeld van bewustwording binnen de Ooa zie ik terug in de verschijning van het boek van Lynn Berger ‘Waarom vrouwen minder verdienen’ in de boekenlijst. Ook de uitnodiging van het bestuur om dit stuk te schrijven zie ik als een manier om gebruik te maken van de individuele talenten en het ‘andere’ perspectief. Het is duidelijk dat samenwerking en het betrekken van de leden één van de basisprincipes van de vereniging is. Ik denk wel dat er nog ruimte is voor verbetering. Er ontbreken bijvoorbeeld auteurs en sprekers met een bi-culturele achtergrond in de boekenlijsten en de evenementen.

Tijdens een van de interessante lezingen viel de ogenschijnlijke homogeniteit van het publiek mij gedurende de middag steeds meer op. Ik ben

benieuwd hoe de lezers dit ervaren en hoe we de rol van organisatieadviseurs en de Ooa in de veranderende maatschappij zien. Ik ben van mening dat zowel de sector als de vereniging een mooie bijdrage kan en moet leveren aan de wereld van morgen. Zeker in ons vak, waarbij het begeleiden van (verander) processen binnen verschillende organisaties orde van de dag is, lijkt me een bewustwording en actieve houding op dit punt evident. Een reflectie en bezinning op deze rol en de vraag hoe we er als vereniging voorstaan zou een mooi startpunt kunnen zijn.

“In hoeverre is er binnen de consultancy sprake van een bewust diversiteits- en inclusiviteitsbeleid?”

Duurzaamheidsbeleid
Ooa – Bij de Ooa is het bevorderen van duurzaamheid een integraal onderdeel van onze strategie.
Scan de QR-code voor meer informatie



Rondkijken in het hoofd van Jaap Peters

Humorist, activist, filosoof, taalvirtuoos

- Door **Raoul Schildmeijer**, Uitgeverij Kloosterhof

Jaap Peters en ik leerden elkaar kennen tijdens een leerbijeenkomst bij een klant in februari van dit jaar. Hij leidde die dag een sessie over leiderschap met een groep managers en coördinatoren van een overheidsdienst. Hij ging in op thema's als professionele ruimte, kaders kennen en vrijheid benutten. Jaap was tijdens de bijeenkomst volkomen zichzelf en uitgesproken: als 'organisatie-activist' liet hij flink van zich horen, net als in zijn boeken met pakkende titels zoals 'Intensieve Menshouderij' en 'Bij welke reorganisatie werk jij?'.

De deelnemers werden flink aan het denken gezet en stelden hem aan het einde van de ochtend twee vragen. Twee vragen die hij eigenlijk altijd krijgt: 'Mag ik de slides?' en: 'Hoe dan?' Die 'hoe dan'-vraag speelde aan het einde ook nog door mijn hoofd. Reden voor een Kopstuk dacht ik al snel; een artikel waarin ik onderzoek wat de bijdrage aan het vak van een ander voor mij betekent als professioneel organisatieadviseur. Van die Jaap Peters wilde ik wel eens wat meer weten.

Een mooi woord: reïficatie

Ken jij als adviseur het gevoel dat je je door een labyrint beweegt? Zeker in grote, bureaucratische organisaties ervaar ik dat vaak. Het lijkt alsof er bij elk initiatief dat ik met mijn klant bespreek, wel ergens een andere kracht is die ons idee op een of andere manier doorkruist. Opeens een wisseling in de top. Opeens een andere ontwikkeling door parallelle processen. Opeens een nieuw toverwoord dat rondzingt omdat een directeur zich iets heeft laten ontvallen. Voor mij als adviseur lastig. Hoe verhoudt zich dat waar ik als adviseur mee bezig ben, samen met de mensen in de organisatie waar ik verbinding mee heb, tot steeds andere, vaak ongrijpbare bewegingen in de organisatie? Er moet eindeloos worden gesondeerd, afgestemd en gezwaluwstaart... Jaap reikte me een inzicht aan waarvan ik vermoed

dat het me verder gaat helpen in dit soort situaties. Dat begon met het leren van een nieuw woord: reïficatie. Een moeilijk woord dat ik nog niet kende, maar meteen kon plaatsen. Als je het googelt dan vind je onder meer de volgende

beschrijving: 'een abstractie zoals een idee of een hypothetische constructie wordt behandeld alsof het een concreet, werkelijke gebeurtenis of fysieke entiteit is.' Een ander mooi synoniem dat je ervoor kunt vinden is verdinglijking. Organisaties zijn reïficaties, leerde ik van Jaap. Een organisatie is niet een concreet ding dat je kunt oppakken, maar zo zit het wel zo in onze hoofden en we gedragen er ons ook zo naar. Die snap ik. Een organisatie is als een stelsel van afspraken, zeg ik vaak als ik bij klanten ben. Het

is een van de vaste teksten uit de canon van Leeuwendaal. Maar misschien is een organisatie ook wel te zien als een spinnenweb van aannames, bedenk ik me. Op het oog helder, maar in de praktijk eindeloos ingewikkeld, verknoopt en met voor ieder zijn eigen betekeniswolk eraan vastgeplakt. Iets wat adviseren soms tot een ingewikkeld woordenspel maakt. Een woordenspel waar de klant ook nog wel eens op afhaakt, want wie houdt er nou meer van lullen dan van poetsen?

Tijdens die leerbijeenkomst met Jaap realiseer ik me ineens wat ik zo lastig vind. Organiseren is precies dat: een woordenspel, een oefening in taal. Daar draag ik aan bij als adviseur - ook ik voeg mijn portie taal toe en dus heb ik er ook iets in te doen: de essentie van het woordenspel doorgronden. Welke reïficatie hebben de mensen in een organisatie dan in hun hoofd, waar ze misschien wel onbewust hun gedrag op afstemmen? Wat houdt dat in stand, oftewel: welke bevestigingen ervaren mensen? Wat zou je kunnen doen om een beeld in de hoofden van mensen te beïnvloeden? En waarom zou je dat eigenlijk willen? Misschien is een reïficatie ook wel noodzaak als een soort mentale totempaal die we nodig hebben als richtpunt. Waar moet je anders omheen dansen?

“Ken jij als adviseur het gevoel dat je je door een labyrint beweegt?”

Ik besluit Jaap op te zoeken om nog eens wat verder rond te kijken in zijn hoofd. Daar zitten vast nog meer in antwoorden en inzichten in waar ik mijn voordeel mee kan doen om tot stelsels van afspraken te komen die beter kloppen, of toch op zijn minst tot spinnenwebben van aannames die beter uitgewisseld zijn.

Rijnlandse jongens, die Romeinen

Voor Jaap is het doorgronden van taal en betekenis in organisaties veel meer dan toegepast puzzelen. Hij heeft gezien dat we in Nederland in een valkuil zijn gestapt: we hebben concepten die thuishoren in Anglo-Amerikaans organiseren vermengd met onze

eigen traditie van Rijnlands organiseren. Doordat organisaties reïfificaties zijn, waarvan je alleen maar denkt dat je weet wat je ziet, hebben we dat onvoldoende in de gaten gehad. We hebben van organisaties rare mengproducten gemaakt. We zijn hoop gaan vestigen op concepten die niet passen, zeker niet hier in Noordwest-Europa.

Een weeffout met grote gevolgen. Voor Jaap betekenen de dagelijkse berichten over de afstand en het wantrouwen tussen overheid en de burgers dat we toe zijn aan een andere, meer menselijke manier van organiseren en samenleven. We hebben ons, zeker in Nederland, de laatste decennia veel te veel laten beïnvloeden door Anglo-Amerikaanse concepten zoals marktwerking, meten is weten en standaardisering. En het gevolg is meer dan alleen maar een jas die niet past. We hebben onszelf tekortgedaan door de kracht van Rijnlands organiseren te onderschatten en Anglo-Amerikaans denken te overschatten. Voor onze afspraak ontvangt Jaap me trots in 'zijn' dorpje Zwammerdam. Zijn

wieg stond er niet maar hij is er helemaal thuis. Het is de plek waar vroeger de Oude Rijn liep, ooit de grens van het Romeinse Rijk. De Limes heette die en dat is nu de naam – DeLimes - van het bureau van Jaap. Niet voor niets, want hij vindt dat we er ons bewust van moeten zijn hoe de Romeinen ook vandaag nog van invloed zijn op ons denken en handelen in Noordwest-Europa. Iets dat we met name terugzien in onze manier van rechtspreken, waar de geest van de wet – de kunst van het goede en het billijke - even belangrijk is als de letter van de wet. Een kiem van het Rijnlands denken, legt Jaap me uit. Trots leidt hij me rond door het zorgcomplex van Ipse de Bruggen en langs de opgravingen van de oude Romeinse nederzetting die hier ooit lag. Nog zijn er stenen te vinden die ooit de fundamenten vormden van de gebouwen. Hij vertelt er levendig over, alsof hij er zelf bij is geweest. "Het Nederlandse antwoord op Pompeï," bevestigt hij desgevraagd. Ondertussen vertelt hij over de ontwikkeling van zijn opgegraven idee.

“Voor Jaap is het doorgronden van taal en betekenis in organisaties veel meer dan toegepast puzzelen”

KPI's behalen

We voeren een gesprek waarin we voortdurend van niveau naar niveau springen. Dan weer is de activist aan het woord en praten we over politiek. Dan weer de filosoof-humorist die even stilvalt om op een gedachte te kauwen en geestig uit de hoek te komen met een kwinkslag. Dan weer de adviseur die graag zijn professionele overtuiging deelt en laat zien hoe zijn morele kompas is afgesteld. Toch is ook hij gewoon maar begonnen als junior-consultant die rekensommen moest maken voor business cases bij een van de grote big five-bureaus. Dat ging hem zelfs heel goed af. Wel is hij ook meteen eerlijk over de bron van de wijsheid waarmee hij als junior consultant opviel bij de partners en de vennoten: "Ik kon goed overweg met de mensen op de werkvloer. Ik zag dat er bij hen heel veel kennis zat. Zij hadden allerlei ideeën om nog efficiënter te worden. Belangrijk, want door efficiëntie konden we de internationale concurrentie aan en dat verwerkte ik dan in de modellen. Als dat dan lukte, gemeten in KPI's, vierden we feestjes. Qua kengetallen deed ik

het perfect, maar ik realiseerde me al snel dat de echte kennis op de werkvloer zat."

Denkschaamte

Die werkvloer was in het begin van zijn carrière de agribusiness. Als Jaap erover vertelt, krijg ik les in hoe de agrarische sector tot een businessmodel is verworden, ook vandaag nog razend actueel: "Google maar eens op de Ross 308," legt hij me uit: "Dat is de plofkip. De kwaliteit van een kip wordt beschreven in bedrijfskundige termen. Hoeveel voer is nodig voor hoeveel groei." Als we googelen vinden we onmiddellijk de illustratie: "Ross 308 is een van de meest productieve vleeskuikens, met de juiste houdbaarheid winnen kippen 3 kg bij 2 maanden", lezen we op een website met landbouw informatie. "Daar was ik ook mee bezig," gaat Jaap verder: "En lang ging dat goed; zo lang ik mocht werken met KPI's en spreadsheets. Maar toen ik op een dag in een slachterij kwam kijken, begon het te knagen. Toen kreeg ik

last van denkschaamte, zoals de filosoof Levinas het noemt. Opeens begon ik me te schamen voor mijn manier van denken waar ik al die tijd zo trots op was geweest. Trots en schaamte bleken twee kanten van dezelfde medaille. Ook begon ik in te zien dat de consultancy eigenlijk net zo werkte als de industriële veeteelt. Alles in ons bedrijf was erop gericht dat je vennoot werd. Een partner moet zoveel jongeren aan de slag houden om dat te kunnen worden. Net als zeugen die zoveel biggen moeten krijgen. In mijn tijd was dat 20,8 per jaar, maar het zal wel weer gestegen zijn want er wordt altijd alleen maar groei nagestreefd," verzucht Jaap. "Eerst bedacht ik daarvoor de titel de intensieve advieshouderij. Later veranderde ik dat in intensieve menshouderij omdat ik zag dat er in tal van sectoren ook zo wordt gewerkt. De inspanning van mensen teruggebracht tot bedrijfskundige kengetallen."

Met schuld kun je schuiven, maar met schaamte niet, ontdekte hij toen hij besepte wat de consequenties van zijn werk waren. Door zich te realiseren wat de kennis op de werkvloer waard is en waar dus eigenlijk de echte kennis zit. Door zijn eigen ongemak over hoe hij had leren denken. Prestaties van mensen terugbrengen tot financiële kengetallen, terwijl bij diezelfde mensen de echte kennis van de praktijk zit.... Hij ging meer en meer zien waar hij deel van was en wat hij niet meer wilde.

Twee soorten kapitalisme

Bij een conferentie ontmoette Jaap vervolgens Mathieu Weggeman. Weggeman bracht Jaap op het spoor van de Fransman Michel Albert, voormalig directeur van het Franse Planbureau. Albert introduceerde in zijn boek Capitalisme contre Capitalisme (1991) de term Rijnlands model en dat begrip is voor Jaap sindsdien een rode draad in zijn werk. "Met respect voor je activisme", schreef Albert ooit voor hem, toen hij Jaaps exemplaar van zijn boek signeerde. Jaap vertelt het vol trots, hoewel Albert zelf eerder pragmaticus was dan ook een activist." Hij liet simpelweg zien

“Het Rijnlands model gaat uit van kapitalisme met een menselijk gezicht”



Foto: Blink fotografie

Over de auteur:
Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatieadviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organiseadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflective practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Dit artikel heeft hij het geschreven op eigen titel.

dat Rijnlandse economieën op termijn succesvoller zijn," merkt Jaap droogjes op. Volgens Albert zijn er, sinds het vallen van de Muur in 1989, twee vormen van kapitalisme: West-Europees, oftewel Rijnlands (naar het stroomgebied van de Rijn) kapitalisme en Anglo-Amerikaans kapitalisme. De kern van het verschil is de oriëntatie. Het West-Europese kapitalisme is gebaseerd op solidariteit. De onderneming is een werkgemeenschap en in dit model is oog voor maatschappelijke cohesie. Het Anglo-Amerikaanse kapitalisme is vrijemarktkapitalisme op basis van individueel belang. Dit kenmerkt zich door grote verschillen tussen arm en rijk en een klein sociaal vangnet. De onderneming is een moneymaking machine voor de aandeelhouder, want niet alleen de producten zijn onderhevig aan het marktmechanisme, maar het bedrijf zelf ook via de beurs.

“Rijnlands denken is evengoed gestoeld op een vrije markt als het Anglo-Amerikaans model, maar vanuit de overtuiging dat een markt pas goed kan werken als iedereen aan het succes deelneemt,” legt Jaap uit. “Kapitalisme met een menselijk gezicht. En dat is duurzamer en rechtvaardiger doordat het niet alleen gericht is op winst op de korte termijn. Het heeft meer oog voor sociale rechtvaardigheid en voor duurzaamheid.” De woorden van Jaap doen me denken aan een interview met oud DSM-topman Feike Sijbesma in Trouw (25 februari 2023): “Je kunt jezelf niet succesvol noemen als je in een wereld leeft die faalt,” citeer ik. Het hadden Jaaps woorden kunnen zijn.

Rijnlands organiseren

Het verschil tussen Anglo-Amerikaans en Rijnlands is op allerlei niveaus terug te zien. Het is een andere maatschappelijke keuze, een ander businessmodel en een andere manier van organiseren, het inrichten van de reïficatie ‘organisatie’ tussen je oren. In ons gesprek gaan we vooral door op dat laatste niveau: organiseren en samenwerken op zijn Rijnlands. Jaap laat me nog eens zien hoe het klassieke bureaucratische organisatie-model is opgebouwd: denken in de top en de staf en het doen bij de uitvoering. De uitvoering wordt niet geacht te denken. “Ik ben zelf degene geweest die het boek Scientific Management van Frederick Taylor naar het Nederlands wilde gaan vertalen,” vertelt hij. “Dat had nog niemand gedaan, dus wilde ik het maar gaan doen. De uitgever vond het een beter idee dat aan een echte vertaler over te laten, wat natuurlijk ook zo is, maar uiteindelijk hebben Harold Janssen en ik het slotbetoog geschreven. Taylor betoogde dat mensen van nature initiatief nemen en dat vond hij maar onhandig. Dus moesten we denken en doen splitsen. Door van organisaties verticale harken te maken kan dat. Dan heeft niemand meer overzicht en ligt de controle op een andere plek. Als mensen geen overzicht hebben en extern gecontroleerd worden, blokkeert dat hun eigen initiatief, wist Taylor. Systems first. Maar iedereen werkt vanuit zijn

eigen realiteit en iedereen stemt daar zijn handelen op af. In een bureaucratie wordt het dan ‘regels zijn regels’ Maar dat is doen alsof de tijd stilstaat en elke dag hetzelfde is. Regels die altijd hetzelfde zijn, dat kan alleen als de context ook niet verandert en dat is natuurlijk nooit zo. Als je je dat niet realiseert, ga je je werk doen zonder dat je je bewust bent van consequenties en krijg je rare misverstanden.”

“Is dat dan wat kon leiden tot de stippenkaart die in de oorlog werd gemaakt door Amsterdamse ambtenaren, elke stip is tien Joden? De kaart werd gemaakt om de Duitse bezetter ter wille te zijn,” vraag ik. Jaap schrikt van het voorbeeld maar inderdaad, een extreem voorbeeld van doen wat je opgedragen wordt omdat het nou eenmaal de regel is dat ambtenaren ambtsinstructies van het bevoegd gezag opvolgen.

Van B naar A werken

“Taylor is al meer dan 100 honderd jaar dood. Wonderlijk toch. Wie zou dit nu nog nazeggen?” mijmer ik hardop. “Of zit dit denken dan nog verstopt in onze organisaties, alsof het in de muren zit? Ik was laatst in een organisatie waar de laagste budgetverantwoordelijke de directeur zelf is. Voor elke euro moest hij aftekenen, terwijl hij zichzelf ten doel had gesteld dat hij geen overbodige vragen meer op zijn bureau wil. Maar iedereen handelde naar de afspraak. De directeur ging blind tekenen en de formulieren bleven maar langskomen. Niemand doorbrak de gewoonte.” Jaap slaat er op aan. Ter plekke verliest een woord zijn onschuld: “Anglo-Amerikaans!” roept Jaap uit. “Budget. Budgetting. Dat is van B naar A werken. Eerst het budget en daar dan binnen blijven met uitgaven en resultaten, te meten in KPI’s. Dan heb je het zogenaamd goed gedaan. Maar wát heb je dan goed gedaan?” Jaap vertelt over zijn eigen ervaringen als interim directeur: “Als mensen vroegen om budget, zei ik: ik heb geen budget, maar ik heb wel geld. Zeg maar wat je nodig hebt en waarom. Ook kwamen mensen vaak aan mij vragen hoe iets moest. Maar ik wist er niets van en dat zei ik dan ook: ik heb verstand van het leiden van een onderneming. Jij hebt verstand van jouw

“De organisatie is een reïficatie, dus moeten we blijven praten”

vak. Bedenk dat als je mij iets vraagt, je het antwoord krijgt van een leek. Vaak verwarde dat mensen. In een bureaucratie zijn we dat niet gewend, daar wordt de manager of directeur gezien als een soort alwetende deskundige. We schrijven te veel inhoudelijke kennis toe aan hogere lagen in de organisatie,” legt Jaap uit. “We moeten ons realiseren dat de top of de staf van de organisatie helemaal niet op voorhand meer weten van het vak en de praktijk. Laat staan dat zij alles weten. De ervaring en het vakmanschap zit op de werkvloer. Daar komt ook de meeste feedback binnen over wat wel en niet werkt. En dat hoort ook zo. Stel als bedrijfsleiding alles in het werk om het werk op de werkvloer zo goed mogelijk te ondersteunen. Human Resources zijn niet het gereedschap van de managers, de organisatie is het gereedschap van de vakmensen in de voorste linie!”

Zichtbaar maken

“Maar organisaties zijn toch geen doelbewust gecreëerde systemen?” vraag ik. “Ze zijn toch veel meer de resultante van het op elkaar stapelen van acties, keuzes en beslissingen van mensen in de loop van de tijd? Hoe maak je dat nou zichtbaar?” “Door te praten,” antwoordt Jaap gedecideerd. “De organisatie is een reïficatie, dus moeten we blijven praten, zodat we blijven leren over hoe de systeemwereld en de leefwereld in elkaar grijpen. Daarbij hebben we wel een helder beleidsconcept nodig. In het Anglo-Amerikaanse model koloniseert de systeemwereld de leefwereld. Dat helpt niet. Het Rijnlandse model staat in beide werelden, de leefwereld en de systeemwereld. Hier is veel meer respect voor de vakinhoudelijk professional, die in de praktijk maatwerk biedt als tussenwerker met mandaat. Voor managers betekent dit wel dat je moet durven loslaten. Neem de leefwereld als startpunt (People First) en niet de systeemwereld. Laat de beweging maar ontstaan. Heb vertrouwen in het maatwerk dat professionals aan hun klanten willen bieden in plaats van ‘serve the system’. Gebruik en bevorder hun intelligente ongehoorzaamheid.”

Auftragstaktik

“Toch ben je genuanceerd over zelfsturing. In je boek Nieuw Europees Organiseren noem je een hele rij factoren die van invloed zijn op de mate waarin zelfregulering mogelijk is.” Jaap beaamt het: “Zelfregulering is niet hetzelfde als geen afspraken maken. Voor zelfregulering heb je juist heel veel werkafspraken nodig. Voor zelfsturing is een rijbewijs essentieel, anders worden het botsautootjes op de Kermis. Bij Buurtzorg werken 1.100 teams in hoge mate zelfregulerend, maar ze hebben wel allemaal hetzelfde automatiseringssysteem en mensen zijn uitwisselbaar. Of kijk eens naar militaire organisaties. Voordat een soldaat in het slagveld de bevoegdheid krijgt om zelf te beslissen, krijgt hij heel veel training, heel veel drills. Knowledge is only rumor until it’s in the muscles. Maar de meest effectieve legers durven vervolgens op de militair op het slagveld te vertrouwen. Auftragstaktik, heet dat in het Duitse leger. Daar mochten altijd al meer eigen beslissingen in het veld genomen worden dan bij andere legers, zoals dat van de Amerikanen. Bij Auftragstaktik is alles erop gericht dat iemand in de uitvoering kan meebeslissen door zelf situaties te beoordelen in plaats van te worden gestuurd door instructies.” Momenteel vecht het Oekraïense leger op die manier.

Chaos of wanorde?

We naderen het einde van het gesprek. Even is het stil. Voor Jaap de opmaat naar nog een laatste bespiegeling: “Ik blijf werken aan ongeneeslijk gezonde organisaties,” zegt hij met een grote glimlach op zijn gezicht. “Ken je de Chaostheorie? Voor chaos zijn we vaak bang, maar dat hoeft helemaal niet. Want chaos is niet hetzelfde als wanorde. In de chaos ontstaan bewegingen die tot nieuwe oplossingen leiden. Dat begint vaak met een klein en zwak signaal, tot een omslagpunt wordt bereikt en het nieuwe steeds meer zichtbaar wordt. Ik ben optimistisch. In een zwak signaal herkent de geoefende kijker al de belofte van het nieuwe. Dat zien we nu ook om ons heen.”

Referenties

Jaap Peters en Mathieu Weggeman, Het Rijnland Boekje. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact, 17e druk, 2021.
Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters, Nieuw Europees Organiseren. Van Duuren Management, herziene vierde druk, 2021.

Top 5 podcasts



1

Leiderschap, Veranderkunde

Organisatieontwikkeling
Christian van den Berg gaat in zijn podcasts in gesprek met experts over actuele ontwikkelingen en klassieke denkwijzen en methodes op het gebied van leiderschap, veranderkunde en organisatieontwikkeling.



2

Centraal Beheer zakelijk podcast

Luister mee met Centraal Beheer Zakelijk. In deze podcasts luister je naar ondernemers die vertellen over hun leven. Laat je inspireren door prachtige verhalen boordevol tips en lessen die jou als ondernemend mens gaan helpen groeien. We praten over de start van hun bedrijf, hard groeien en over stoppen. Welke factoren en momenten waren bepalend voor succes? Waar kwamen zij zichzelf tegen? En wat als het ondernemen even tegen zit?



3

De Groene Amsterdammer

Elke week bespreekt Kees van den Bosch een diepgravend artikel uit De Groene Amsterdammer en interviewt betrokken journalisten. In Buitenlandse Zaken komen de buitenlandspecialisten aan het woord over geopolitieke ontwikkelingen. Verder bespreekt De Groene Amsterdammer de boeken uit de Paradigma-reeks: frisse, nieuwe uitgaven van boeken die ons denken onherroepelijk hebben veranderd.



4

Jortcast

O.a. de aflevering met Prof. dr. Onno Bouwmeester: "Consultants: bazen of bullshit?" Een nazit over liegen en consultancy, wat eigenlijk niet eens zulke verschillende onderwerpen zijn. Prof. Dr. Onno Bouwmeester is hoogleraar Consultancy, en dr. Sophie van der Zee is gespecialiseerd in leugens: samen gaan ze in gesprek over de steeds schaarsere waarheid in een post truth-tijdperk. En de vraag: is in het leven de waarheid wel altijd de meest wenselijke uitkomst?



5

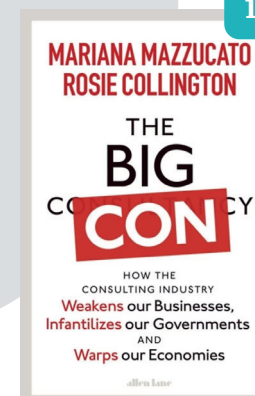
Freelance Fridays Podcast

Freelance Fridays Podcast brengt gesprekken en interviews die voor freelancers en zzp'ers interessant zijn. De podcast van een Amsterdams freelancersnetwerk.



Top 5 boeken

The Big Con
Mariana Mazzucato and Rosie Collington
How the consulting industry. Weakens our Businesses. Infantilizes our Government and Warps our Economies



Over het boek:

There is an entrenched relationship between the consulting industry and the way business and government are managed today which must change. Mariana Mazzucato and Rosie Collington show that our economies' reliance on companies such as McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Company, PwC, Deloitte, KPMG and EY stunts innovation, obfuscates corporate and political accountability and impedes our collective mission of halting climate breakdown.

Stevig (leren) staan
Aan de slag met professionele identiteit in beroep en opleiding

Auteurs: Manon Ruijters, Gerritjan van Luin, Niek van Benthum, Désirée Bierlaagh en collega's



Over het boek:

Stevig (leren) staan bespreekt helder en beknopt de theorie over beroepsidentiteit en professionele identiteit, maar ook ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit. De voorbeelden en handreikingen maken er een praktisch boek van. Dit boek helpt docenten, onderwijskundigen en leidinggevendenden in beroepsopleidingen om werken aan identiteit een vaste plek in het onderwijs te geven.

Reserveer nu alvast een exemplaar. Verwachte verschijningsdatum: 13-09-2023



Power & love
Adam Kahane
Een strategie voor blijvende verandering



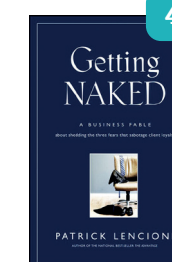
Over het boek:

'Power & love' is een nieuwe, in de praktijk bewezen benadering om vooruitgang te boeken op de lastigste kwesties. Gebaseerd op ervaringen uit de eerste hand met teams van leiders uit het zakenleven, de overheid en de maatschappij van over de hele wereld. Diepgaand, persoonlijk en praktisch.

Getting NAKED
Patrick Lencioni

Over het boek:

Getting Naked tells the remarkable story of a management consultant who is trying desperately to merge two firms with very different approaches to serving clients. One relies on vulnerability and complete transparency; the other focuses on proving its competence and protecting its reputation for intellectual prowess. In the process of managing the merger, the consultant is forced to learn life changing lessons that prove to be as relevant as they are painful.

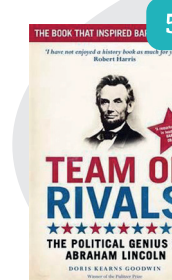


Team of Rivals
Doris Kearns Goodwin

The political genius of Abraham Lincoln

Over het boek:

Offers a study of one of the most legendary American Presidents in history. This title offers Barack Obama the model for his presidency, showing how Abraham Lincoln saved America by appointing his fiercest rival to key cabinet positions.



Samenwerken op het Snijvlak van Mens en Kunstmatige Intelligentie

Een Oproep voor Toekomstige Synergie

- Door Dick Krikke, directeur Develhub

Aan mij, Dick Krikke, directeur Develhub, de vraag of ik wat wil schrijven voor het magazine van Ooa. Natuurlijk wil ik dat. Echter de afgelopen weken waren bij mij volledig in het teken van het organiseren van het Develhub Jaarcongres op 15 juni met als Thema Mens versus Ai. Met als resultaat dat ik steeds meer de overtuiging heb dat ik in de toekomst geen columns meer hoeft te schrijven, maar wel een goede prompt moet kunnen schrijven voor bijvoorbeeld CHATGPT. Mijn ontwikkeling zit nog in een goede prompt maken, maar CHATGPT heeft wel in 2 seconden dit voor mij gemaakt:

Titel:

Samenwerken op het Snijvlak van Mens en Kunstmatige Intelligentie: Een Oproep voor Toekomstige Synergie

Develhub en Ooa zijn een dynamische samenwerking aangegaan, met een succesvol gezamenlijk evenement in 2022, gericht op het Rummler-model en kennis-making. In 2023 zetten we onze samenwerking voort en organiseren we opnieuw een inspirerend evenement. Maar laten we ook vooruitkijken naar het potentieel van kunstmatige intelligentie (AI). Het Develhub Jaarcongres op 15 juni, met het thema "Mens versus AI", bracht deze discussie naar voren, maar helaas ontbrak Ooa. Laten we samenwerken en ervoor zorgen dat Ooa betrokken is bij toekomstige evenementen. Samen kunnen we de synergie tussen menselijke expertise en AI verkennen en benutten, en zo een waardevolle bijdrage leveren aan de wereld van organisatieadvies.



Naam: Dick Krikke

Expertise: Professioneel Verbinder en veel algemene en brede kennis over Leren & Ontwikkelen

Missie: Dream, Discover, Develop, een leven lang

Podcast- of boekentip:

- open.spotify.com/episode/64ZcNdRD9rLF6lWtQdRwna?si=KG5POW4TS7aleFOBxj4wsw
- Prive, omdat ik een échte Feyenoorder ben is de podcast Kein Geloel mijn podcast tip.
- Zakelijk kan ik de Podcasts van No More Boring Learning, Learning Innovators en HRD Cafe van harte aanbevelen, al deze podcasts zijn ook via de website van Develhub terug te vinden

Persoonlijke boodschap:

Ik geloof heel erg in samen. Samen werken, samen delen, samen kwetsbaar, samen kom je veel verder. Ook omdat je samen veel meer talenten hebt.

Bijzonder toch? Alleen is CHATGPT misschien nog niet heel erg aardig. Als mens zou ik dus de tekst van CHATGPT wel iets aanpassen van: 'maar helaas ontbrak Ooa' naar 'en de volgende keer zijn de leden van Ooa ook van harte welkom'. Mijn leerpunt zit dus in een betere prompt, want dat was wel een leermoment van ons jaarcongres. Hoe maak je een goede prompt voor een goede uitkomst.

Zullen we samen met beide netwerken deze nieuwe wereld gaan ontdekken, samen impact gaan maken en waarde toevoegen? Zo is er naar aanleiding van ons congres het initiatief genomen voor een nieuwe HUB Ai. Mij betreft zijn jullie daar ook al welkom bij. Binnenkort hebben we daar meer informatie over. Oftewel ik ben er klaar voor om daar een rol in te pakken.

Wat Develhub is? Een netwerkorganisatie van voor en door L&D Professionals. Wij staan voor 'Verbindend in Leren'. Hebben meer dan 1250 leden. Via LinkedIn bijna 3600 volgers. En waar wij voor staan?

Scan deze QR-code om dat in 1 minuut te zien.



Save the date Impactmiddag 2023 19 september

12:00 uur ontvangst met lunch | 17:30 uur afsluiting met borrel
Locatie: Kontakt der Continenten



JOOST KAMPEN

Dr. Joost Kampen, Veranderkundig adviseur/OD consultant.
LIVO Veranderkunde.



AUKJE NAUTA

Aukje Nauta is spreker, schrijver en psycholoog.



MARIJKE SPANJERSBERG

Sparring partner voor bestuurders en managers bij samenwerkingsvraagstukken. Probleemoplosser bij teamconflicten en docent systeeminterventies.

Aanmelden kan via www.ooa.nl

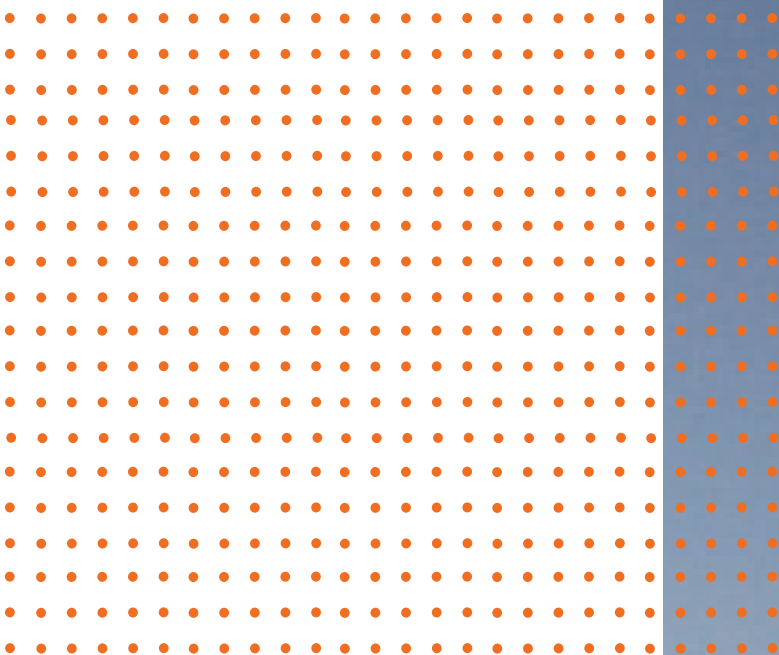
Een initiatief van Ooa en NIP en BA&O met als thema sociale veiligheid en professionele advisering



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs



Beroepsvereniging
Arbeids- &
Organisatiedeskundigen



Orde van
Organiseerders
en -adviseurs

Nieuwstad 4A
7241 DN Lochem
T +31(0) 651481247
E info@ooa.nl

www.ooa.nl