

# Aan de Orde

Editie 6,  
December 2023

–  
Maatschappelijke  
betrokkenheid  
in het adviesvak



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs



# Eventkalender

## Terugkijken Videocollege

### Prof. dr. Martijn van der Steen.

Op **6 september 2023** gaf Martijn zijn college voor de Ooa. Hierin ging hij in op 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 dit aan organisatievormen, instrumentarium, professionaliteit en leiderschap vraagt.



## Terugkijken Videocollege

### Prof. dr. Paul Frissen

Het laatste boek van Paul, Een kritiek van samenhang, stond centraal in het videocollege van **4 oktober 2023**. In politiek en bestuur lijkt samenhang een universele waarde te zijn: het geheel is meer dan de som der delen, en daarin heeft alles en iedereen een plaats. Gelijkheid en gelijkwaardigheid zijn onlosmakelijk verbonden. Integraliteit is een vanzelfsprekende ambitie.



## Videocollege Onno Bouwmeester

Wanneer 13 december 2023 | 16:00 – 17:30 uur

Waar Online

PE-uren 2 uur

Meer info & aanmelden via QR-code



In zijn videocollege gaat Onno Bouwmeester 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.

## Ernst Hijmanslezing

Wanneer 15 januari 2024 | 15:00 – 17:00 uur

Waar Landgoed de Horst, Driebergen (Utrecht)

PE-uren 8 uur

Meer info & aanmelden via QR-code



Lees meer op pagina 23

## Boek van het jaar diner

Wanneer 22 april 2024 | 17:00 – 21:00 uur

Waar Hotel Arena Amsterdam

PE-uren 8 uur

Save the date Inschrijving opent t.z.t.

## Impactdag

Wanneer 19 september 2024

Waar Nog niet bekend.

PE-uren 8 uur

Save the date Inschrijving opent t.z.t.

# Inhoud



## Cover

Deze editie staat in het teken van maatschappelijke betrokkenheid en elkaar beter leren kennen. We gingen aan tafel voor een kerstlunch met vier Ooa-leden en spraken over vraagstukken en dilemma's waar zij als adviseur tegenaan lopen. Je leest hier meer over in het artikel vanaf pagina 16.

Events - Eventkalender	2
Voorwoord	5
Algemeen - Community Ooa en CMC certificering	6
Terugblik - Impactmiddag	7
Interview - Marijke Spanjersberg	8
Algemeen - Samenwerking met opleidingsinstututen	11
Column - Martijn van Ooijen	12
Tips - Top 5 podcasts	14
Tips - Top 5 boeken	15
Interview - In gesprek over maatschappelijke betrokkenheid	16
Events - Ernst Hijmanslezing	23
Events - Terugblik Dag van de adviseur	24
Artikel - Het amorele is inmiddels immoreel	26
Algemeen - Lidmaatschap	34
Events - Boek van het jaar verkiezing	35



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs





# 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](http://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](mailto:info@ooa.nl).

**Hoofdredacteur:** Carla de Rie

**Aan deze uitgave werkten verder mee:**

Marijke Spanjersberg, Martijn van Ooijen, Sia Ataredian, Elsbeth Reitsma, Gijsbert Voorneveld, Marguerithe de Man, Luuk Stegmann, Eric Vullers, Anne Beumer, Nena Eggink, Renate Lensink, Vera Weenink, 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, aanvaardt 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

Wat begon als een spontaan idee, werd een succesvolle maar ook gezellige middag, op een prachtige locatie in kerstsfeer met mooie gesprekken. We nodigden een viertal actieve Ooa-leden uit voor een lunch, om met elkaar in gesprek te gaan. Over het thema maatschappelijke betrokkenheid, om elkaar beter te leren kennen en ervaringen te delen. We kozen 'maatschappelijke betrokkenheid' niet zomaar als thema voor deze editie van 'Aan de Orde'. Het is een thema dat voor organisaties, maar ook mensen met alle veranderingen in de maatschappij en de klimaatverandering steeds belangrijker wordt.

We zien maatschappelijke problemen opstapelen, denk aan duurzaamheid, stikstof, de zorg en armoede. Dit vraagt om anders denken en doen. Want hoe gaan we hiermee om? En wat vraagt dit van de organisatieadviseur in zijn of haar werk? Weet en deel je met je opdrachtgevers voor welke maatschappelijke verandering jij staat en/of vanuit welke ideologie je handelt? Ben je als adviseur slechts volgend aan de vraag? Of vraagt het meer activisme en handelen? Onze tafelgenoten aan de kersttafel geven antwoord op deze vragen. Je leest het in dit magazine. En vergeet ook vooral de video's niet te kijken waarin zij hun verhaal delen.

We zijn trots dat we ook nu weer organisatieadviseurs, filosofen, psychologen en onderzoekers hebben verbonden aan dit magazine. Zij hebben met een interview en interessante artikelen een bijdrage geleverd en het thema verder geladen. Naast maatschappelijke betrokkenheid is er ook het morele handelen. Sia Ataredian en Luuk Stegmann vinden dat goed adviseren gelijk moet staan aan moreel adviseren. Wat betekent moreel handelen? Zij reiken in hun artikel denkgereedschappen aan die je kunt gebruiken om jouw morele kompas nauwkeurig af te stemmen.

Marijke Spanjersberg, die met haar boek 'Tussentaal' dit jaar de eervolle vermelding van de Ooa kreeg bij de Boek van het jaar verkiezing, vertelt in haar interview meer over de filosofische en pragmatische dimensie van tussentaal.

In de blog van Dr. Martijn van Ooijen neemt hij je mee in hoe hij aankijkt tegen de bijdrage van adviseurs op maatschappelijke uitdagingen. Onderbouwd door het boek van Mariana Mazzucato over de 'Donut-economie'.

Het thema 'maatschappelijke betrokkenheid' klonk ook door tijdens ons jaarlijks terugkerende evenement 'De Dag van de adviseur', die op 15 november jl. in samenwerking met Develhub georganiseerd werd. Bijna 100 organisatieadviseurs en L&D-adviseurs gingen in groepen aan de slag met methodieken rondom beroeps- en professionele identiteit en in gesprek met elkaar over hoe je je als adviseur verhoudt tot de maatschappelijke vraagstukken. Mooi om te zien hoeveel Ooa-leden actief betrokken waren bij deze succesvolle dag. Sommigen in de voorbereidingen van het evenement, anderen in het samenstellen van de inhoud of bij het begeleiden van een groep tijdens de dag.

En ons idee van een goed gesprek met andere Ooa-leden in een kleine en sfeervolle setting, daar maken we een terugkerend mini event van. Want het is toch heel waardevol om met collega vakgenoten en medeleden samen te sparren over relevante vraagstukken en dilemma's waar je als adviseur tegenaan loopt. Wij en ook onze tafelgenoten vonden het in ieder geval voor herhaling vatbaar! Ben jij de volgende die aan onze lunchtafel plaatsneemt? Neem dan contact op met het verenigingsmanagement via [info@ooa.nl](mailto:info@ooa.nl).

Veel leesplezier!  
Groet,

*Renate Lensink, Verenigingsmanager Ooa*





# Community Ooa

Met grote trots kondigden we in juni aan dat de gloednieuwe website en online community van onze beroepsvereniging live ging! De Ooa is hét kennisplatform voor organisatiekundigen en -adviseurs die streven naar professionele groei, boeiende ontmoetingen met vakgenoten, waardevolle kennisuitwisseling en certificering.

Met de lancering van onze online community wordt het, voor jou als lid, nog gemakkelijker andere leden te vinden, met elkaar in gesprek te gaan en gebruik te maken van elkaars expertise. Heb jij de community al ontdekt?

## Hoe meld ik mij aan?

In juni heb je een mail ontvangen met het onderwerp: "Welkom bij Ooa". Dit is een uitnodiging van de Online Community om toegang te krijgen tot

jouw eigen profiel. Welke stappen je gaat doorlopen is beschreven in de handleiding. Er is ook een speciale app om altijd en overal in te kunnen loggen in de community:

**Ga naar de handleiding:**



**Ga naar de community:**



**Download de app hier:**

Download on the **App Store** | **Google play**





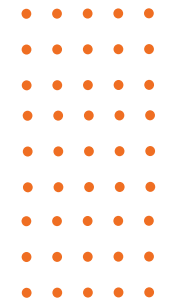

# CMC certificering

Wij zijn trots! We hebben het assessment van de ICMCI positief afgerond. Hiermee blijven we als Ooa de komende jaren bevoegd om de CMC certificering toe te kennen.

"Het CMC-schap is een waardevolle toevoeging die met trots gedragen mag worden en waar professionals samen aan kunnen werken om de waarde ervan te verhogen," aldus Martijn Jansen, bestuurslid en actief betrokken bij het ICMCI assessment.



# Terugblik Impactmiddag



Dinsdag 19 september was het tijd voor BIG 5 evenement nummer vier in de reeks: de Impactdag! Dit jaar werd gekozen voor een middagprogramma en doopten we de naam om naar Impactmiddag, die begon met een uitgebreide lunch.

Het thema van vorig jaar: sociale veiligheid en professionele advisering, kreeg een vervolg. Een thema dat de afgelopen tijd steeds meer aandacht kreeg en in verschillende zaken terugkerend in het nieuws kwam. Ook bij professioneel adviseren krijgt dit thema een steeds belangrijkere rol.

**Joost Kampen** trapte de middag af; hij bracht ons terug naar de (onveilige) sociale werkelijkheid en onze rol als organisatieadviseur.

**Aukje Nauta** begon na een korte break haar verhaal over het einde van het bully-tijdperk en liet de deelnemers aan de slag gaan met een pakkende opdracht waarin zij hun verhaal mochten delen. Ze trokken samen een conclusie: Wat betekenen deze verhalen en vooral: wat staat ons te doen, zodat we een schaamtevrije actor worden?

**Marijke Spanjersberg** sloot de middag af. Zij liet ons aan de hand van verschillende modellen en methoden inzien hoe we op een niet-veroordelende manier kunnen spreken over sociale (on)veiligheid. Het woord heeft meerdere betekenissen, kan verwarring, onzekerheid, schuldgevoel, angst en boosheid oproepen.

*"Het was vreselijk goed. Inhoudelijk, organisatie, presentaties en deelnemers. Bedankt 🙌," zo luidt een enthousiaste reactie van een van de deelnemers.*



## Aftermovie

Kijk de impressie van deze geslaagde & impactvolle middag hier terug:





## Marijke Spanjersberg:

# Mild op mensen, streng op systemen

Ze werd opgeleid tot psycholoog en promoveerde op conflicthantering en complexe besluitvormingsprocessen. Ze deed onderzoek, schreef twee boeken en verscheidene artikelen, ontwikkelde spellen en tools en richtte zich vooral op conflict- en samenwerkingsvraagstukken. We spraken Marijke Spanjersberg over haar boek en haar visie op ons vak.

### Systemtherapie voor organisaties

"Het grootste deel van mijn leven werk ik als zelfstandige. Ik doe eigenlijk drie dingen. Ik help organisaties bij vastgelopen samenwerking. Dat doe ik veel in de zorg, maar ook in het onderwijs, voor de overheid en in de ketensamenwerking. Ook geef ik hier les over in leergangen, masterclasses en op studiedagen. Daarnaast vind ik het leuk om dingen te ontwikkelen en maken, bijvoorbeeld educatieve spellen en tools," vertelt Marijke. Ze werd opgeleid tot psycholoog, maar kwam er gaandeweg haar studie achter dat individuele hulpverlening het toch niet voor haar was. "Ik ben toen meer de kant van de sociale- en culturele psychologie opgegaan. Ik verdiepte me in menselijk gedrag in groepen. Toen ik in aanraking kwam met 'systeemtherapie voor organisaties' voelde dat voor mij als thuiskomen. Deze benadering biedt mij een theoretische basis en praktisch repertoire om weerstand te kunnen bieden aan de maakbaarheidsgedachte die bijna onontkoombaar in ons werk aanwezig lijkt te zijn."

### Tussentaal: een pleidooi voor tussen-mensen-taal

Marijke schreef het boek Tussentaal, dat vorig jaar de eervolle vermelding van de Ooa kreeg. Het boek gaat over hoe ons taalgebruik geconditioneerd is op

een individualistische aanpak. Marijke onderscheidt in haar boek de in-mensen-taal en de tussen-mensen-taal. "In mijn boek houd ik een pleidooi voor tussen-mensen-taal. We hebben veel in-mensen-taal. Taal waarin we spreken over onze eigen binnenwereld en die van de ander. We stellen vragen als: hoe gaat het met je? Waar zit je weerstand? Waar maak je je druk over? Die taal zit goed in ons vocabulaire. Maar hebben we ook zoveel taal voor het relationele? Zou de relatie zich even kunnen voorstellen in plaats van de individuen? Die relatie heeft geen visitekaartje, geen telefoonnummer of emailadres. In organisaties gaan leidinggevendenden op cursus. Maar stel je voor dat de relaties op cursus gaan, hoe zou dat zijn?" vraagt Marijke.

### De pragmatische en filosofische dimensie

Volgens Marijke heeft Tussentaal twee dimensies: een pragmatische en een filosofische dimensie. "Hoe geven we nou eigenlijk taal aan dat relationele? Dat is de pragmatische kant van Tussentaal. De filosofische dimensie gaat over de vraag: wat is op systeemniveau het effect van de grote aandacht voor het individu?" zegt Marijke. De psychologie is ontwikkeld om mensen te begrijpen, onderzoekt de mens die lijdt aan het leven, kijkt naar mense-

lijk tekort en ontwikkelt manieren om dit tekort 'te repareren' of hanteerbaar te maken. In de context van werk krijgt de aandacht voor de menselijke psyche een listig randje: niet langer is het probleem het probleem, maar de persoon is het probleem geworden. Die moet aan zichzelf gaan werken als oplossing voor het probleem. Hiermee leggen we onbedoeld een flinke last op de schouders van het individu. Ik pleit voor minder individualiserend en psychologiserend kijken naar problemen op het werk. In plaats daarvan maak ik mij hard voor meer oog, taal en repertoire voor het relationele aspect van samenwerken en organiseren."

**"Ik maak geen probleem- of conflictdiagnose."**

### Kan het niet naast elkaar bestaan?

Het boek bracht allerlei soorten reactie teweeg. "De reacties waren positief, maar er waren ook mensen die de boodschap ingewikkeld vonden. Waarom maak ik me zo druk over de in-mensen-taal? Kan het niet gewoon naast elkaar bestaan? Dat heeft me aan het denken gezet. Ik ben hier dankbaar voor, want het brengt ook mijn eigen denken weer verder. Deze vraag houdt me momenteel bezig, ik doe er onderzoek naar, denk er over na en organiseer er dialogen over. De gedachte dat die twee taalregisters probleemloos samen kunnen gaan is aantrekkelijk, maar volgens mij is het niet zo simpel. De in-mensen-taal is omvangrijk en is het resultaat van 23 eeuwen cultuurgeschiedenis. De relationele taal is jonger, fragieler, kleiner en experimenteler. De vraag is dus eerder: is er ruimte in de gevestigde orde? Bovendien zijn er vrij fundamentele verschillen. In-mensen-taal ziet gedrag vooral als een uiting van persoonlijke eigenschappen, tussen-mensen-taal ziet gedrag vooral als reactie op het gedrag van de ander, vanuit de gedachte dat er niet zoiets als 'los gedrag' bestaat. In-mensen-taal ziet emoties vooral als uiting van een innerlijke staat van zijn, tussen-mensen-taal ziet emoties als intentioneel en relationeel: de boosheid is voor iemand bedoeld. Dit zijn maar twee voorbeelden, maar zo zijn er nog veel meer verschillen," aldus Marijke.

### De toepassing in de praktijk

Hoe Marijke dat tussentaal kijken toepast in de praktijk? "De theoretische ondergrond voor Tussentaal zit in de systeembenadering. Dat betekent dat ik ontschuldigend kijk, ik wil niet verklaren, maar beschrijven. Ik ga niet op zoek naar de oorzaak van

het probleem of naar de schuld of het tekort van een persoon. Dit blijft altijd lastig omdat de schuld-vraag zo dominant is in het denken over problemen. Oorzaak en schuld zijn sterk aan elkaar gekoppeld. Maar zoals Peter Senge al zei: 'There is no blame'. Dat is ook hoe ik een klus contracteer," zegt Marijke. "Ik maak geen probleem- of conflictdiagnose."

Om ontschuldigend te kunnen kijken, is het volgens Marijke belangrijk dat we circulair causaal denken. "Veel van onze opdrachtgevers denken lineair causaal. Oftewel: dit is het probleem, vind hier de oorzaak van en bedenk dan de oplossing. Als je meer op een relationele manier kijkt, kijk je vanzelf meer circulair: actie is reactie en reactie is weer actie. Door zo te kijken relativeren we de schuld-vraag en komt tegelijkertijd iedereen op de foto te staan."

Als de oorzaak-schuld-vraag rondwaart kun je als adviseur kiezen voor neutraliteit of voor meervoudige partijdigheid. "Neutraliteit betekent: ik spreek me niet uit, ik blijf in het midden staan, ik ben voor iedereen beschikbaar, ik bemoei me er niet al te veel mee en ik ben neutraal. Het is een vorm van zorgvuldige distantie. Meervoudige partijdigheid betekent dat je partij voor iedereen bent. Je spreekt je uit over de kwaliteit van de relatie. En je daagt mensen uit om die relatie naar een hoger plan te brengen," legt Marijke uit.

### Van verdeelmodel naar samenwerkingsmodel

Marijke geeft een praktijkvoorbeeld: "Ik had laatst een klus in het ziekenhuis. In elk ziekenhuis zijn er medisch specialisten die in loondienst zijn, maar er zijn ook vrijgevestigde specialisten die zijn georganiseerd in een Medisch Specialistisch Bedrijf. Zij hebben een bestuur en leden en komen eens per maand bij elkaar om te praten over de verdeling van middelen, productie, et cetera. Zij vonden dat de samenwerking niet goed verliep. Er was wat wrijving, chagrijn en weerstand ontstaan. Zij vroegen mij mee te denken en mee te helpen," vertelt Marijke. "Ik interviewde iedereen individueel en vroeg voornamelijk door op wederkerigheid. Hoe beoordeelt iedereen de kwaliteit van de onderlinge relaties? Kan informatie vrij stromen? Voelt de balans tussen geven en nemen voldoende eerlijk? Als je een offer brengt ten behoeve van het collectief, krijg je



daarvoor dan erkenning en waardering? Ik kijk ook naar de spelregels die ze samen gemaakt hebben: ondersteunen die de collegialiteit of juist niet?" vertelt Marijke. "En wat bleek? Procedureel was alles fantastisch geregeld. Maar het ging alleen maar over geld en daar baalde iedereen van. Het ging vooral veel over verdeelmodellen in alle soorten en maten. Het woord 'verdeelmodel' riep bij mij de associatie 'verdeel en heers' op. Ik deelde deze associatie met hen en vroeg: hoe zou het zijn als je niet langer over verdeelmodellen spreekt, maar over samenwerkingsmodellen?", vertelt Marijke.

### Tussentaalse begrippen

Om de Tussentaal nog levendiger te maken, maakte Marijke een overzicht van een aantal woorden die vaak in het vak gebruikt worden. Ze formuleerde daar een Tussentaalse variant bij. "In mijn ogen zijn er veel woorden die als het ware naar binnen draaien. Ze hebben een sterke innerlijke connotatie. Als onze taal meer relationeel wordt, kunnen we beter relationeel kijken en interveniëren."

Als voorbeeld geeft Marijke het woord 'veiligheid' ('ik voel mij niet veilig'). "Mijn vervangende term is 'relationele verantwoordelijkheid'. Dit woord nodigt uit om met elkaar in gesprek te gaan over vragen als: hoe dragen wij zorg voor elkaar? Wat doen wij als we iets zien waarvan we denken: dit is niet oké of: kan dit eigenlijk wel?"

Een ander voorbeeld is de uitdrukking 'je eigen schaduw kennen'. "Dat geldt als iets nastrevenswaardigs. Hoe goed het ook is om reflectief te zijn, er zit ook een addertje onder het gras. Het werkt namelijk statusverhogend om je eigen schaduwkanten te kennen en daarover te kunnen spreken: 'Ik weet dat ik een controlfreak ben, that's me'. Maar daar schiet een ander niet zoveel mee op. Belangrijker is dat iemand in staat is tot 'het maken van herstelgebaren'. Een schaduw valt niet op de persoon zelf, het zijn vooral anderen die daardoor niet in de zon kunnen staan."

### De morele opdracht van de adviseur

We vroegen Marijke wat haar visie is op de morele opdracht die een adviseur heeft om bij te dragen aan een betere samenleving. "Ik vind dat wel een moeilijke vraag. De moraliteit zit volgens mij aller-



**Naam:** Marijke Spanjersberg

**Functie/rol/beroep:** psycholoog/zelfstandig organisatieadviseur

**Quote of jouw motto:** it's not personal, it's the system

**Boeken- en of podcasttip:** Talking About Organizations Podcast

eerst in het 'wat'. Doet een organisatie wat deugt? Als externe adviseur kom ik daar vaak niet bij. Ik heb me in mijn werk dan ook zelden bemoeid met het 'wat'. De maatschappelijke organisaties waar ik voor werk hebben doelen en die beschouw ik als een gegeven. Ik bemoei me in de praktijk eigenlijk vooral met het 'hoe'. Natuurlijk zitten er ook morele aspecten aan het hoe. Mijn kompas daarbij is: mild op mensen en streng op systemen. Laten we ons menselijk tekort omarmen en onze energie steken in het bouwen van betere systemen. In organisaties is het soms zo georganiseerd dat je wel ruzie met elkaar moet krijgen. Dus kun je je als adviseur afvragen: hangt er voldoende congruentie in de lucht? Zijn er heldere en eerlijke spelregels om moeilijkheden op te kunnen lossen? Wordt samenwerking werkelijk gewaardeerd? Wordt elke bijdrage op waarde geschat? Hoeveel wordt er geïnvesteerd in het sociale weefsel van de organisatie? Worden ook de subtiele signalen van uitsluiting opgemerkt en opgepikt? En wat wordt er gevraagd van mensen? Is dat in overeenstemming met wat mensen redelijkerwijs te geven hebben?"

**'Een schaduw valt niet op de persoon zelf, het zijn vooral anderen die daardoor niet in de zon kunnen staan'**

**Marijke Spanjersberg gaf 22 november 2023 een videocollege over Tussentaal.**

Ooa-leden kunnen dit videocollege terugkijken in onze online community.

## De Ooa werkt samen met verschillende opleidingsinstituten, geselecteerd door de Ooa-commissie Toetsing en Toelating.

*Omdat kennis en ontwikkeling essentieel is in ons vak.*

**Sioo**  
Hoe anders

10%  
korting

OPLEIDING:

**Ontwerpend Samenwerken; Met meer partijen werken aan complexe vraagstukken**

Start: 12 december 2023 Waar: Sioo

Duur: 6 maanden PE-uren: 160

Dit leerwerktraject is bedoeld voor professionals die vanuit hun organisatie betrokken zijn bij zo'n complex vraagstuk en de multipartij-samenwerking rond deze opgave. Je wilt met de samenwerking verschil maken, leiderschap tonen en samen met de partners herkenbare meerwaarde realiseren.



**Erasmus**  
ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

10%  
korting

OPLEIDING:

**Advanced Program Advisory**

Start: 1 januari 2024

Duur: 10 maanden verdeeld over 34 weken

Waar: Erasmus Universiteit

Wil jij het verschil maken als adviseur? Maak dan kennis met het door de Erasmus Universiteit ontwikkelde Advanced Program Advisory waar wetenschappelijke inzichten en reflecties jou helpen in jouw dagelijkse adviespraktijk.



**IOD**

10%  
korting

OPLEIDING:

**Erom Training**

Start: 11 maart 2024

Duur: 5 dagen

Waar: IOD

Deze training is ontwikkeld voor mensen, die met een frisse blik willen kijken naar hoe zij leidinggeven aan zichzelf en aan anderen. Die patronen willen leren herkennen in hun eigen optreden, dat van anderen en dat van groepen.



**HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

€ 50,-  
korting

OPLEIDING:

**Training Agile Foundation**

Start: 12 december 2023

Duur: 3 dagen

Waar: HAN\_University of Applied Sciences

PE-uren: 20

Je bent werkzaam in een organisatie en wilt een project dusdanig leren besturen dat je soepeler kunt reageren op veranderingen. Je wilt meer en sneller klantwaarde leveren met je projecten. In deze training leer je de complete basis van agile.



**instituut voor interventie kunde**

10%  
korting

OPLEIDING:

**Leergang Appreciative Inquiry**

Start: 21 maart 2024

Duur: 12 lesdagen

Waar: Instituut voor Interventiekunde

Tijdens de 12-daagse leergang wordt er aandacht besteed aan de AI-cyclus en de AI-principes in het creëren van een leerklimate en in organisatie-ontwikkeling.





# Betweters weten wel beter

- Door **Dr. Martijn van Ooijen**

Laatst was ik op het Betweterfestival in Utrecht. Een door de Universiteit Utrecht georganiseerd event waar ‘onderzoekers, kunstenaars en bezoekers elkaar ontmoeten in ongedwongen festivalsetting’, aldus de website. Met andere woorden, heel veel mensen bij elkaar die alles beter weten. Een soort organisatieadviseursevent dus, ik voelde me er dan ook direct thuis. Het ‘betweten’ uitte zich er bijvoorbeeld in dat de mensen die achter ons zaten, ter plekke niet-fluisterend commentaar leverden op een betoog van hoogleraar Jan Broersen.

Broersen zette uiteen hoe het steeds slimmer worden van Artificial Intelligence geen bedreiging voor de mens hoeft te zijn. Ik vond het al uitdagend om het betoog goed te volgen, laat staan dat mijn hoofd het aankon dat daar live commentaar op kwam. Maar, het festival behandelde dus veel van die hedendaagse thema's: klimaatuitdagingen, AI, conflict, woke etc.

## Alledaags schaden

Zo zat ik bij een tweegesprek met filosofe Naomi van Steenbergen over het concept ‘alledaags schaden’.

Veel van ons normale leven, zoals het hebben van een mobiele telefoon, het kopen van een T-shirt of gewoonweg iets eten, resulteert in het schaden van andere mensen of dieren op andere plekken op de wereld. Datgene wat we doen of laten heeft impact op de steeds meer opgewarmde aarde voor volgende generaties. Sommige schade heeft impact

**‘Maar als bewustzijn van en handelen naar morele waarden meer interfereren met het vak van de adviseur, dan mogen we daarover misschien wat vaker in gesprek’**

op mensen nu, bijvoorbeeld voor mensen van wie het leven wordt bedreigd door een toename aan natuurgeweld of conflicten in achtergestelde gebieden. Kortom, de tentakels van het handelen van de mens zijn groter geworden en dat vraagt om reflectie. Vliedschaamte en veggie BBQ'en zijn natuurlijk al voorbeelden van hoe we vaker stilstaan bij dat schaden. Maar we accepteren ook heel vaak de schade die we berokkenen, zonder dat we erbij stilstaan. Had ik die nieuwe fiets of BBQ nu wel echt nodig? Ik hoor mijzelf nog zeggen ‘dit is de enige keer dat ik dit jaar vlieg’. We wegen volgens Na-

mi te weinig af of datgene wat we ‘winnen’ bij een bepaalde actie, op kan tegen de ‘schade’ die het veroorzaakt. Oftewel in dit geval, individueel genot versus opwarming van de aarde... lastig. Ik zat me al luisterend af te vragen hoe wij dat als organisatieadviseurs doen? Hoe zit het met onze tentakels?

## Hoe kijken we?

Als ik de morele ‘winst- en verliesrekening’ van de organisatieadviseur wil bekijken, moet ik al snel denken aan waar we vandaan komen. Het vak van de organisatieadviseur vindt haar oorsprong in het marktdenken, denk aan organisatiegoeroe's als Taylor. Agile, scrum, lean management, procesoptimalisatie... vertrouwd repertoire, waarbij de onderliggende waarden neerkomen op efficiency, sneller, beter, meer control. Bovendien, organisatieadviseurs zijn veelal zelf georganiseerd in bedrijven, gestoeld op diezelfde principes (bv. winstgedreven, targets). Als ik denk aan de factuur die ik opstuur naar de organisatie met een publieke functie; weegt wat ik daar kom brengen eigenlijk op tegen wat ik daarvoor terugvraag? Mariana Mazzucato zwenget terecht het denken daarover aan. De bijdrage van adviseurs op maatschappelijke uitdagingen is erg beperkt, aldus Mariana. Sterker nog, we dragen er regelmatig negatief aan bij. Datgene wat ons als Westerse samenleving zo ver gebracht heeft (het marktdenken), maakt een hoop kapot. Raworth beschrijft dat mooi in haar boek over de ‘donut economie’. Zij pleit ervoor de behoeftes van iedereen te realiseren binnen de draagkracht van de aarde, in plaats van zoveel mogelijk winst en maximale aandeelhouderswaarde leidend te maken.

## Meer engagement en betrokkenheid

Misschien vraagt de tijd om organisatieadviseurs die meer geëngageerd raken. Adviseurs die verder kijken dan de adviesopdracht, die rekenschap geven van de tentakels van het eigen handelen. Organisatiefilosoof Mieke Moor plaatste in haar recente publicatie terecht kanttekeningen bij het idee dat werk en ergens in geloven van elkaar gescheiden zijn. Alsof je je werk niet goed zou doen als je eigen opvattingen over maatschappelijke verandering doorsijpelen in je werk. Maar als bewustzijn van en handelen naar morele waarden meer interfereren met het vak van de adviseur, dan mogen we daarover misschien wat vaker in gesprek. Welke winsten vinden wij acceptabel in het licht van de schade die we berokkenen? Welke opdrachtgevers en opdrachten moeten we dan niet (meer) doen? Hoe laten we ons horen over waar we wel of niet in geloven?

Na afloop van het interview met Naomi van Steenbergen sta ik enigszins verstrengeld in gedachten over de tentakels van de organisatieadviseur in de rij voor een broodje vegetarische gyros... als betweter onder de andere betweters.



**Naam:** Martijn van Ooijen

Martijn van Ooijen is organisatieadviseur en partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij werkt in verschillende sectoren aan complexe veranderprocessen en team- en leiderschapontwikkeling. Dit jaar promoveerde hij op een onderzoek naar het samenspel van een veelheid aan urgentieverhalen bij maatschappelijke veranderingen.

**Favoriete quote:** “Stories tell us of what we already knew and forgot, and remind us of what we haven't yet imagined” (van Anne L. Watson)

**Boekentip:** Het schaarse licht, Nino Haratischwilli

**Podcast:** Mother country radicals

## Referenties:

- Mazzucato, M., & Collington, R. (2023). *The big con: how the consulting industry weakens our businesses, infantilizes our governments, and warps our economies*. Penguin.
- Moor, M. (2023). *Ergens in geloven, hoe werkt dat?* Tijdschrift voor begeleidingskunde 12(3) 2-13
- Raworth, K. (2018) *Doughnut economy*. Random House UK
- Van Steenbergen, N. (2023). ‘Primum non nocere? Schade en verantwoordelijkheid’, *Tijdschrift voor Geneeskunde en Ethiek, in druk*.



# Top 5 podcasts



## 1 Vroeg – Kritiek op de nieuwe wet voor duurzaam verantwoordelijk ondernemen



Hoe kunnen we ervoor zorgen dat bedrijven met meer maatschappelijke verantwoordelijkheid ondernemen? Misschien dat een nieuwe wet die bedrijven verplicht stelt verantwoordelijkheid te nemen voor eventuele negatieve gevolgen voor mensenrechten en het milieu daarbij kan helpen. De wet stuit alleen op weerstand. In deze podcast praat Stephan met Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland. Wat houdt die nieuwe wet precies in? Waar gaat de kritiek over? En hoe doe je dat, verantwoordelijk ondernemen?

## 2 Uit Heilige Huisjes – met Ilya Soffer: “wie afwijkt, zoekt het maar uit” in een ander licht



In deze episode van Heilige huisjes spreken Sia Ataredian en Hanneke Vogels met Ilya Soffer, directeur van Ieder(in) over wat er mis is in onze benadering van mensen met een beperking. Bevestigt de uitzondering de regel of is de uitzondering de regel? Ilya neemt ons mee in de systematische issues in de wereld van mensen met een beperking. Wist je dat iedereen wel op een bepaald vlak een beperking heeft?

## 3 Uit Heilige Huisjes – met Luuk Stegmann “rechtvaardigheid moet lonen” in een ander licht



In deze episode praat Sia met Luuk Stegmann over hoe Luuk zijn patiënten en cursisten bewust laat worden van wat ze meenemen van het denken van hun ouders. Ze bespreken hoe belangrijk het is om als medemens zelfstandig te leren denken, zodat we niet meegaan in de waan van de dag. Uiteindelijk horen we onze overtuigingen en beslissingen te toetsen aan de steen der rechtvaardigheid. Daarbij wordt zichtbaar dat het systeem waarin we leven dit niet altijd even makkelijk maakt.

## 4 Talking About Organizations



Talking About Organizations is a conversational podcast where we talk about one book, journal article or idea per episode and try to understand it, its purpose and its impact. By joining us as we collectively tackle classic readings on organization theory, management science, organizational behavior, industrial psychology, organizational learning, culture, climate, leadership, public administration, and so many more! Subscribe to our feed and begin Talking About Organizations as we take on great management thinkers of past and present!

## 5 Mother country radicals



Zayd Dohrn was born underground - his parents were radicals and counter-culture outlaws, on the run from the FBI. Now Zayd takes us back to the 1970s, when his parents and their young friends in the Weather Underground Organization declared war on the United States government. They brawled with riot cops on the streets of Chicago, bombed the Pentagon and the U.S. Capitol, broke comrades out of prison, and teamed up with Black militant groups to rob banks, fight racism - and help build a revolution.

# Top 5 boeken

## 1 Het schaarse licht Nino Haratischwili

'Een waanzinnig goede roman. Haratischwili schuwt de complexe wereldgeschiedenis niet, ze weeft die als vanzelfsprekend door het verhaal en maakt ook dingen die ver van ons afstaan invoelbaar.' – Der Spiegel  
'Het leest als een gruwelijk voorspel van de oorlog in Oekraïne die we momenteel meemaken.' – DIE ZEIT



## 2 Hoog Spel, Filosoferen in de praktijk

Met medewerking van: Sia Ataredian en Luuk Stegmann  
(lees meer op p. 26 t/m 33)



Wie als een Socrates de markt op gaat speelt hoog spel. Je hebt lef en overtuiging nodig om mensen uit te dagen tot een filosofisch gesprek. Wat houdt het goede leven voor hen in? Klopt hun manier van kijken wel helemaal? En hoe betrek je gesprekspartners bij hun zelfonderzoek? In Hoog spel laten tientallen filosofieprofessionals je zien hoe je met anderen op filosofisch onderzoek uitgaat. Meer dan honderd praktijkwijzers staan je bij om in welke sector van de maatschappij dan ook aan de slag te gaan. Aan de hand van concrete ervaringen kom je erachter wat filosofie betekent en hoe je anderen met filosofie kunt helpen. Wil je filosoferen in de praktijk? Hoog spel helpt je verder.

## 3 Omringd door idioten

Thomas Erikson

Welke gedragsstijl is de jouwe? Drijft je collega je tot waanzin met zijn overdreven liefde voor details? Botst het gematigde karakter van je geliefde met je eigen enthousiasme? Sommige mensen beweren dat zij omringd worden door idioten. Zij begrijpen hun collega's of familie niet, hoe ze ook hun best doen. Als je echter meer inzicht hebt in het gedrag van de ander, en dat van jezelf, kun je beter met de ander communiceren. Een veelgebruikte methode daarvoor is het aanduiden van gedragsstijlen met kleuren. Ben je bij-



voorbeeld rood, dan wil je snel tot de kern van de zaak komen. Heb je voornamelijk gele kanten, dan ben je snel enthousiast, groen staat voor stabiliteit en blauwe eigenschappen hebben te maken met informatie en details. Thomas Erikson leert je om op praktische en eenvoudige wijze dit kleurenschema toe te passen. Omringd door idioten helpt je collega's, vrienden en familie beter te begrijpen.

## 4 20 vragen & antwoorden over digitale transformatie

Menno Lanting

Digitale transformatie raakt ons allemaal. Van de kansen en bedreigingen van AI-technologieën zoals Chat GPT, tot het ontwikkelen van nieuwe, digitale businessmodellen. Dit is niet langer iets wat alleen bij de IT-afdeling ligt. Digitale transformatie beïnvloedt elke organisatie en ieders werk. Het is cruciaal dat medewerkers, managers en leiders begrijpen wat het inhoudt. Dit boek helpt om inzicht te krijgen in vragen als:

- Welke rol speelt data in digitale transformatie?
- Hoe gaan we om met weerstand?
- Wat betekent digitale transformatie voor het leiderschap?
- Wat moeten we in de organisatie opnieuw inrichten?



## 5 Samenwerken aan maatschappelijke opgaven, plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid

Manon de Caluwé en Edwin Kaats

Hoe werk je effectief samen aan maatschappelijke opgaven? Dit boek biedt inzichten en handelingsperspectief voor beleidsmakers, netwerkmanagers en bestuurders die beweging en gezamenlijk handelen voor elkaar willen krijgen. We staan als samenleving voor complexe maatschappelijke vraagstukken, die om intensieve samenwerking vragen. Denk aan de energietransitie of de transformatie van het sociaal domein. Niemand kan dit alleen. Dit brengt ons in situaties met veel partijen en grote diversiteit.





Lees verder op de volgende pagina >

# Even voorstellen

## Renate Lensink

Communicatieadviseur bij TETSKE succesvol in beeld en verenigings- en communitymanager voor de Ooa

### Wat is je favoriete kerstliedje?

All I want for Christmas is you - Mariah Carey

### Welke kerstfilm wordt bij jou thuis elk jaar weer gekeken?

Home alone (met de kinderen natuurlijk)

### Wat is jouw rol tijdens het kerstdiner met je familie?

De kok. Samen met mijn moeder en zus stel ik het kerstmenu samen en staan we minimaal een dag samen in de keuken.

## Elsbeth Reitsma

Organisatieadviseur bij C3 adviseurs en managers in de zorg

**Actieve rol bij de Ooa:** Voorzitter platform advieskwaliteit en lid van de Wetenschappelijke Raad.

**Favoriete kerstliedje:** Chris Rea - Driving home for Christmas

**Lievelings kerstfilm:** The Polar Express

### Wat is jouw rol tijdens het kerstdiner met je familie?

Deels maker, deels eter, deels complimenten uitdeler.



Bekijk het interview hier

## Gijsbert Voorneveld

Management consultant, eigenaar van Voorneveld consulting

**Actieve rol bij de Ooa:** Lid van de commissie toetsing en toelating, intervisie-facilitator, voormalig lid van de werkgroep intervisie.

**Favoriete kerstliedje:** 'Last Christmas' van Wham. Heel feestelijk en het soort sfeer dat je wilt hebben!

**Lievelings kerstfilm:** 'Home Alone'. Ooit mee begonnen toen de jongens nog klein waren, ze zijn nu 18 en 20 jaar, dus we hebben hem nu al gauw 10 keer gezien, maar het blijft leuk om steeds opnieuw her te beleven!

**Wat is jouw rol tijdens het kerstdiner met je familie?** Ik zorg voor de drankjes en dat iedereen aan het woord komt.



Bekijk het interview hier

## Sia Ataredian

Organisatieadviseur en -filosoof, directeur van Filosofie Consultancy.

**Actieve rol bij de Ooa:** lid van de wetenschappelijke raad van de Ooa.

### Welke kerstfilm wordt bij jou thuis elk jaar weer gekeken?

'The Ghost of Christmas Past' in verschillende versies. De laatste die ik heb gezien was 'the Christmas Carol'. Dit verhaal gaat over een zeer gierige man die om niets en niemand geeft en al helemaal niet om kerst. Door naar zijn verleden te kijken probeert hij een betere toekomst te creëren.



Bekijk het interview hier

## Marguerithe de Man

Programmamanager bij Sioo

**Actieve rol bij de Ooa:** Boekenjury voor de verkiezing van het Boek van het jaar

**Favoriete kerstliedje:** Die heb ik niet.

**Lievelings kerstfilm:** Die is er ook niet. Niet met kerst maar op 1 januari zijn er zo in de middag wel eens van die oude klassiekers op tv, Casablanca, Sisi (met Romy Schneider) En dan kan ik wel eens op de bank liggen en matched de traagheid en bekendheid van de film de dofheid in mijn hoofd en de wiebeligheid in mijn maag.

**Wat is jouw rol tijdens het kerstdiner met je familie?** De kok. Meestal bedenken en kook ik samen met mijn dochter het kerstdiner. En dat is dan meestal ook spectaculair. Onze gasten komen heel graag eten. Niet alleen met kerst!



Bekijk het interview hier



# In gesprek over maatschappelijke betrokkenheid

We vroegen onze tafelgenoten Elsbeth Reitsma, Marguerithe de Man en Gijsbert Voorneveld naar hun kijk op maatschappelijke betrokkenheid. Op welke manier komen zij dit tegen in hun werk en vakgebied en hoe gaan ze hiermee om? Sia Ataredian heeft een artikel geschreven over het 'kalibreren van je morele kompas', deze lees je ook in dit magazine.

Hoe beïnvloedt de organisatieadviseur de aanpak van maatschappelijke uitdagingen en welke positie neem je hier zelf in?



**Elsbeth:** "Mijn eigen werkterrein als adviseur is de gezondheidszorg en de belendende percelen. Omdat ik zelf 'voortkom' uit de zorg en van binnenuit de dynamiek ken, speelt voor mij in iedere opdracht

mee welke effecten – bedoeld maar met regelmaat ook onbedoeld – bedachte veranderingen op cliënten/patiënten (en hun naasten) en medewerkers hebben. Het management en bestuur zorgt vaak wel goed voor zichzelf.

Op deze manier kijken en handelen, is voor mij behapbaar. De grote maatschappelijke vraagstukken, zoals de 'onbetaalbaarheid' van de zorg, de ethische keuzen rond eigen gezondheid, uitdagingen die in de arbeidsmarkt voorliggen, interfereren soms in opdrachten. Maar ik zie vanuit mijn positie geen mogelijkheid om dit type, vaak ook politiek geladen vraagstukken, te beïnvloeden. Mijn adagium is: ken de historie, schat het toekomstig perspectief in en handel in het hier en nu naar eer en geweten. Iets anders is, dat ik vind dat we ons als adviseur niet aan het (maatschappelijke) debat over onze bijdrage in de samenleving kunnen onttrekken. Of het nu om ons als 'de verspreiders van modellen en hypes' gaat of om onze tariefstelling, het debat over wat onze toegevoegde waarde is, stopt nimmer."



**Marguerithe:** "Ik hield laatst een klein onderzoekje onder 3 generaties adviseurs met de vraag waarom ze in het vak waren gestapt. En eigenlijk zie je daarin dat een drive hebben om iets te verbeteren,

waarde toe te voegen aan organisaties en daarmee samenleving van alle tijden is. Dit is wel onderzoek in mijn omgeving. Ik heb de niet getoetste aanname dat de drijfveren van jonge consultants die in dienst treden bij de grote firma's anders zouden kunnen zijn, meer op materiële zaken. Dat van waarde willen zijn is wel meer maatschappelijk georiënteerd en meer gebaseerd op systeemdenken geworden. Niet een soort 'trickle down' meer, maar organisaties als hefbomen. Over de loop der jaren ben ik me daar zelf ook veel bewuster van geworden.

In begin 2018 las ik een artikel over CEO activisme en heb daar toen een blog over geschreven om Adviseurs Activisme op de kaart te zetten.

Voordat de blog gepubliceerd werd heb ik hem wel aan diverse collega's laten lezen om te zien wat hun reactie was.

Zonder deze term erbij gebruikten we de essentie, namelijk de vraag: wat staat er voor jou op het spel in deze samenleving? Waar wil jij aan bijdragen? Dit is ook een onderdeel van onze programma's en daar merkte ik altijd dat die vraag tot mooie gesprekken leidt.

Zelf ben ik ook in dit vak gerold omdat ik iets in de samenleving wilde veranderen. Ik dacht dat onderwijs daar de manier voor was. Vandaar dat ik de lerarenopleiding ben gaan doen. Toen ik studeerde

heb ik onderzoek gedaan met als thema 'Bedrijven voor de klas', omdat ik zag dat het bedrijfsleven allemaal lesmateriaal maakte en verspreidde dat eigenlijk verkapt reclame was. En mij stond dat niet aan. In de praktijk kwam ik er snel achter dat de samenleving veranderen middels onderwijs een hele lange weg was. Bij de baan die daarop volgde bij het NIA kon ik als adviseur directer invloed uitoefenen op de arbeidsomstandigheden en de kwaliteit van de arbeid in organisaties. Slechts een aspect natuurlijk van de samenleving. Nu bij Sioo werk ik met adviseurs en met organisaties en heb daarin veel aandacht voor de vitaliteit van het ecosysteem."



**Gijsbert:** "Organisatieadviseurs komen in vele soorten en maten. In mijn netwerk heb ik organisatieadviseurs die voor Big five kantoren werken, maar ook zelfstandigen die dagvoorzitter zijn. Bij

grote kantoren zie je dat ze nieuwe proposities (en adviesgroepen) opzetten (bijvoorbeeld rond de ESG doelen van de VN), bij de kleinere zelfstandigen zie je dat een goede dagvoorzitter zowel een onderwerp als 'meer klantgericht werken' als een onderwerp 'hoe kan onze gemeenschap meer inclusief zijn' prima kan begeleiden. Ik zie de rol van organisatieadviseurs bij de aanpak van maatschappelijke uitdagingen niet anders dan voor alle andere onderwerpen. De aard van organisatieadviseurs is nu eenmaal dat zij faciliterend zijn, en zelf slechts een beperkte omvang hebben. Dit betekent niet dat ze geen 'thought-leaders' kunnen zijn, integendeel, de agenda zetten door relevante thema's te onderzoeken en te publiceren is nuttig en is een ingrediënt voor maatschappelijke discussie, maar de impact vanuit adviseurs zal altijd slechts heel beperkt zijn naar mijn idee."







**Sia:** Een organisatieadviseur staat met beide benen in de samenleving. We brengen de helft van ons leven door in organisaties - niet alleen ik of jij, maar wij allemaal. Binnen deze organisaties zijn de

maatschappelijke uitdagingen natuurlijk voel- en zichtbaar. We maken er deel van uit en zijn geen afzonderlijke entiteiten.

Ik probeer me te verhouden tot deze maatschappelijke uitdagingen met oog voor de complexiteit ervan. Allereerst probeer ik deze niet te versimpelen. Problemen zijn niet altijd direct op te lossen, maar wel te doorgronden, te begrijpen en te doorleven.

Vanuit dit begrip moeten we richting het goede bewegen. Dat goede, dat is goed (vanuit de wetenschap van ons vak); dat goede, dat doet goed (vanuit de ethiek) en dat goede brengt ook plezier met zich mee (het voelt goed, ook in taaie vraagstukken). Met respect voor alle betrokkenen maar vooral erkenning van de complexiteit van de situatie naar een duurzame oplossing bewegen. Dat is iets anders dan stakeholdermanagement, daar is de "socializing" mind onvoldoende voor. Daar is echt zelfstandig denken voor nodig. Niet voor mij of voor jou...maar juist voor die taaie vraagstukken.

## Op welke manier kan activisme een rol spelen binnen ons vakgebied?



**Elsbeth:** "Activisme kan een rol spelen, zolang je helder bent voor welke maatschappelijke verandering jij staat en/of vanuit welke ideologie je handelt. Opdrachtgevers hebben dan de keuze om wel

of niet met jou in zee te gaan. Eigen opvattingen van adviseurs spelen impliciet of expliciet altijd een rol, denk ik. Het is goed je daarvan bewust te zijn. Voor mij is dat echter iets anders dan activisme."



**Marguerithe:** "Zoals je in de eerder genoemde blog kunt lezen denk ik dat adviseurs een factor van betekenis kunnen zijn in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen door zich uit te spreken

over waar ze -sociaal-maatschappelijk- voor staan in plaats van 'zomaar' mee te gaan in wat de opdracht is. Wetende dat adviseurs allemaal verschillende posities in kunnen nemen in het maatschappelijk debat. Juist transparant daarin zijn is van toegevoegde waarde. Een variëteit in gezichtspunten maakt het gesprek rijker en daardoor de besluitvorming beter. En ik denk dat die transparantie het werk ook beter en fijner maakt.



Inmiddels hebben we natuurlijk ook een aantal bureaus die Impact, in de betekenis van maatschappelijke impact, echt tot kern van hun dienstverlening gemaakt hebben. Een ontwikkeling die ik van harte toejuich."



**Gijsbert:** "Ik denk dat activisme in de betekenis van het agenderen en het uitdragen van een visie een persoonlijke keuze is die moet passen bij het soort dienstverlening dat je levert. Als je naar een

sector als de advocatuur kijkt dan zie je dat bepaalde bureau's zich profileren op bijvoorbeeld milieu of mensenrechten en daar dan ook op gevonden worden door potentiële klanten. In het organisatieadvies is het naar mijn idee lastiger om heel stellig een bepaalde (maatschappelijke) visie te verkondigen. Ik denk wel dat je als mens en persoon in de interactie met klanten een zeker activisme kan uitdragen als onderdeel van de maatschappij, maar dan niet perse gekoppeld aan je beroep als adviseur."

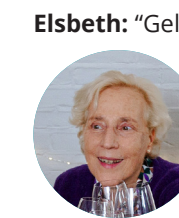


**Sia:** We analyseren niet enkel als een intellectuele oefening, maar om te ontdekken hoe we goed kunnen handelen. Dit handelen is niet doelloos; het heeft een richting. Voor mij is dat het streven

naar het goede voor de maatschappelijke vraagstukken waarin ik me bevind. Uiteindelijk moeten we handelen (of anderen helpen met handelen) binnen die complexiteit. Dat handelen mag niet kleurloos

of leeg zijn, het moet juist moreel en waardevol zijn. Zodoende is activisme enorm belangrijk om het waardevolle te dienen in een complexe situatie waarin het waardevolle weerloos is.

## Hoe voer je als organisatieadviseur het gesprek over waarden, gedrag en je eigen handelen?



**Elsbeth:** "Gelukkig komt dat niet dagelijks aan de orde, want dan zou het werk wel erg zwaar en traag worden. Maar het eigen handelen op de korrel (laten) nemen door in gesprek aan te geven wat je waarom doet, hoort voor mij bij professioneel

handelen. Of waar gebeurtenissen je tegen de borst stuiten omdat ze tegen je eigen of vakmatige professionele waarden (en normen) ingaan. De wijze waarop en wanneer is gevarieerd: in oktober hebben we in Ooa-verband in een klein gezelschap van interne en externe adviseurs een interessante kennisworkshop over 'gedragsregels in het geding' gehad. Daar komt 'wat heb je gedaan' heel expliciet aan de orde en daar wordt (overigens niet (be)oordelend) het gesprek over gevoerd.

In mijn situatie voeren we het gesprek over gedrag





en waarden ook binnen C3 adviseurs en managers, mijn 'professionele thuis'. En ik voer het gesprek eveneens met opdrachtgevers of betrokkenen binnen een opdracht, als er iets gebeurt waar ik zelf last van heb of volgens mij niet klopt – ook bij of door mijzelf.

Ik ben erg gecharmeerd van het begrip 'normatieve professionalisering' (of doorgaande professionalisering, omdat het nooit af is): het voortdurende leerproces naar de vraag 'wat goed handelen is.'

**Marguerithe:** "In je handelen klinken de waarden vanuit je werk natuurlijk ook door. Maar het kan geen kwaad om daar soms ook de 'ondertiteling'



bij te geven. Maar dat is een generiek punt in ons vak. Dat gaat niet alleen over activisme om het zo maar te noemen, maar ook over opvattingen over organiseren, veranderen, leiderschap. Je

expliciteert daarin je methodische redeneringen. En dat klinkt als 'de adviseur legt uit'. Maar dat gaat in wisselwerking, in co-creatie, je toets en onderzoekt samen, en juist in dat toetsen en onderzoeken kom je op het niveau van waarden, normen, overtuigingen, aannames samen tot een gedeeld begrip."

**Gijsbert:** "Zelf geef ik dit in eerste instantie vorm middels intervisie, het gesprek over actuele problemen in mijn intervisiegroep. Daarnaast heb ik een netwerk van oud-collega's, partners en (oud-)



klanten waarmee ik bespreek hoe zij omgaan met maatschappelijke uitdagingen. Mijn ervaring is dat ik als zelfstandig adviseur steeds op zoek ben naar de balans tussen een goede bedrijfsvoering, wat

klanten vragen, wat ik leuk vind om te leveren en wat er gebeurt in de maatschappij."

**Sia:** Door het gesprek hierover aan te gaan. Maar vooral door waarden en redenen van gedrag uit de schaduwen en vanzelfsprekendheden te halen en tegen het licht aan te houden. Door waarden expliciet te bespreken en termen als 'gewoon' te



vervangen met 'waarom', kunnen we heilige huisjes omver duwen en samen werken aan een nieuw paradigma, dat zo dringend nodig is.

Door transparant te zijn over de waarden die ten grondslag liggen aan ons spreken en handelen en hier consequent in te zijn. Hierdoor wordt helder welk doel of belang ik dien als adviseur en mijn opdrachtgever wil dienen.



# 15 januari Ernst Hijmanslezing 2024

Locatie: Landgoed de Horst, Driebergen

12:30 – 14:30 uur exclusieve Young Ooa lunch (op uitnodiging)

14:30 – 17:00 uur Ernst Hijmanslezing met Prof. dr. Jesse Segers

## Prof. dr. Jesse Segers

Ben je klaar om de wereld van inkoop en consultancy vanuit een geheel nieuw perspectief te bekijken? Ontdek de verborgen dynamiek achter de beslissingen die bedrijven, overheden en economieën vormgeven. Heb je ooit nagedacht over de impact van inkopers en consultants op onze moderne economie? Misschien ken je de kritische analyses zoals beschreven in 'The Big Con' van Mazzucato & Collington.



Prof. dr. Jesse Segers neemt je tijdens de Ernst Hijmanslezing mee in de complexe interacties tussen consultants, opdrachtgevers, inkopers en de media. Er wordt een meervoudige systemische analyse gemaakt van waarom consultants veelvuldig worden ingezet. Hierin gaan we samen op zoek naar (im)productieve herhalingen tussen verschillende soorten consultants, opdrachtgevers, inkopers, en media, en onderscheiden bedoeling van effect. Ga je mee op deze boeiende reis door het landschap van consultancy?

## Introducé meenemen?

Heb je een collega of medeadviseur die geen Ooa-lid is en graag met je mee wil? Tijdens de Ernst Hijmanslezing is jouw introducé van harte welkom (kosteloos).





# Terugblik Dag van de adviseur



Identiteit in deze tijd; dat was het thema van de Dag van de adviseur op 15 november jl. Eén van de jaarlijks terugkerende evenementen van de Ooa, dit jaar voor de tweede keer op rij georganiseerd in samenwerking met Develhub. De bijna 100 aanwezige organisatie- en L&D adviseurs gingen samen aan de slag met het thema professionele- en beroepsidentiteit. Interactief en dynamisch, dat was het programma zeker. In groepen werd met behulp van de BoKS In- en Sterrenmethodiek gewerkt aan zelfreflectie en intervisie. In een interactieve sessie met Sia Ataredian en Rob Poels (Wetenschappelijke Raad) werd er verkend welke maatschappelijke vraagstukken ons werk en onszelf beïnvloeden en hoe we onszelf hiertoe verhouden. Centraal deze dag stond de bijdrage van Manon Ruijters, waarin zij dieper inzoomde op het thema identiteit.

**Aftermovie**  
Bekijk de  
aftermovie  
hier:



"De vragen bij de BoKS zijn uitnodigend voor zelfreflectie en intervisie. Je kunt ze ook gebruiken voor het goede gesprek met de klant. De visueel vormgegeven werkvormen droegen bij aan het plezier en verdieping." - Dorien de Wit, De Beuk Organisatieadvies.

"Mooi om vanuit verschillende invalshoeken bezig te zijn met beroeps- en professionele identiteit. Met veel enthousiaste gesprekken rond de BoKS, de Sterren en tijdens de reflectie in de grote zaal. Het verhaal van Manon Ruijters was inspirerend. Ik vond het verhelderend hoe zij het denken rond leren, veranderen en identiteit samenbracht." - Kim van den Berg, Visuals in Progress.

**Spoken word door woordkunstenaar Mario Overman**

Identiteit in deze tijd. Laat je niet door grenzen verkennen. Kies zelf wanneer je kleur wilt bekennen. Hoe wil jij jezelf laten zien? En wat is dan de waarde? Kijk de ogen in en zie of je iets van jezelf herkent. Waar ankert jouw identiteit? Ik heb vandaag weer geleerd dat wanneer ik naar mijn naaste kijk, ik mentaal in een spiegel kijk. En dat jij via taal toegang tot een luikje in mij krijgt.

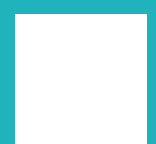
Wie ben jij wanneer je identiteit is wat je meestentijds doet. Je daardoor vergeet hoe je de ander raakt. Wanneer je verstopt hoe het met jezelf gaat. We mochten het testen door voorbij aan onze functieomschrijving te gaan. Ogen welke de ziel vertonen. Hoe wij in luttele minuten dichtert tot elkaar komen. Individueel-fluide-bepaald. Sociaal-robuust-gekozen.

Voorbij aan de rollen tot onszelf gekomen. Leerde wij stevig staan door even kort met de billen bloot te staan. Ik kan niet wachten om met het boek van Manon aan de slag te gaan.

**Spoken word video**  
Bekijk de 'Spoken word' video van Mario Overman hier:



**Meer over Mario?**  
Meer informatie over woordkunstenaar Mario Overman vind je hier:





# Het amorele is inmiddels immoreel

## Over het kalibreren van je morele kompas

- Door [Sia Ataredian](#) en [Luuk Stegmann](#)

In de roerige nasleep van de toeslagenaffaire, waarin overheidsinstanties faalden en onschuldige burgers de prijs betaalden, wordt een vraag over moraliteit zowel relevanter als prangender dan ooit. Een vraag die niet alleen over ethiek gaat, maar ook over de essentie van ons werk als adviseurs. Lange tijd stonden sociale vaardigheden op de achtergrond in het advieswerk. De nadruk lag in sommige advieskringen op het leveren van rapporten en analyses. Het idee dat we onze ethische kompassen zouden moeten kalibreren, leek weggestopt in de schaduwen. Echter, de tijden zijn veranderd. De groeiende erkenning van de waarde van communicatievaardigheden, psychologische veiligheid en samenwerking binnen ons vakgebied getuigt daarvan. Nu is het moment om de ethische kern van ons werk te omarmen.

Soms lijkt het alsof we ‘het goede’ niet kunnen doen wanneer we ons werk goed willen doen. Dit gevoel van tweestrijd ontstaat wanneer we moraliteit zien als een afzonderlijk element, niet geïntegreerd in ons dagelijkse werk. We moeten deze innerlijke tegenstrijdigheid onder ogen zien en aanpakken, want zoals de geschiedenis ons heeft geleerd, blijft het kwaad sluimeren als we de morele dimensie van ons werk negeren.

Goed adviseren moet gelijkstaan aan moreel adviseren. We kunnen de verantwoordelijkheid niet langer afschuiven op het systeem, als radertjes in de machine. Wij zijn mede-vormgevers van dat systeem, en het is onze morele plicht om bij te dragen aan positieve verandering.

Maar wat betekent ‘moreel handelen’? Dit zullen we onderzoeken door de lenzen van enkele van de grootste filosofen uit de westerse geschiedenis. Echter, laten we beginnen door te erkennen wat moreel handelen niet is. Het is absurd dat ouders die geleden hebben door de toeslagenaffaire nog altijd wachten op rechtvaardigheid, terwijl adviseurs miljoenen binnenharken. Rapport na rapport, interimmer na interimmer, advies na advies. De onschuldige slachtoffers blijven in hun misère. Wat is de waarde van ons werk als we niet in staat zijn waarde toe te voegen voor de burgers, patiënten, leerlingen, klanten en medewerkers, voor wie we

*Synopsis: Moreel denken is een onderschatte maar noodzakelijke vaardigheid voor adviseurs.*

(in)direct werken? Dit geldt des te meer als ons werk gefinancierd wordt met publieke middelen.

Om deze reis naar ethische betrokkenheid te beginnen, moeten we eerst afscheid nemen van amoraliteit. Een amoreel persoon maakt zich niet druk over morele kwesties. Sterker nog, hij houdt zich er afzijdig van. Waarschijnlijk herken je dit wel: uitspraken zoals “de opdrachtgever vindt het niet belangrijk”, “dat valt niet binnen mijn takenpakket”, of “ik wil de relatie niet onder druk zetten”. Deze uitspraken zijn niets anders dan pogingen om morele dilemma’s te ontwijken.

Maar stel je eens voor dat je getuige bent van een collega die vernederd wordt, dat het maatschappelijk belang op de tocht staat, of dat winstbejag boven de opgave gaat. In een oogwenk word je deel van het morele vraagstuk. Het is op dat kruispunt dat je handelingen de overgang maken van het amorele naar het (im)morele. Want vanaf dat moment zijn zowel handelen als niet handelen keuzes met impact. De reis begint bij het erkennen van je morele verantwoordelijkheid.

In dit artikel reiken we een aantal denkgereedschappen aan die je kunt gebruiken om jouw morele kompas nauwkeurig af te stemmen. We putten daarbij uit de schatkist van (praktische) filosofie. Het is belangrijk om te benadrukken dat het eigenlijke morele werk, onvermijdelijk, een creatie is van jouw eigen geest. Laat je inspireren en blijf in gesprek met jezelf en vakgenoten over wat ethisch handelen voor jou persoonlijk betekent.

### Een gelukkig huwelijk

Moraliteit en filosofie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de filosofie hebben talloze denkers denklijnen ontwikkeld die je morele kompas richting kunnen geven. Hieronder volgt een (zeer) beknopte, en daardoor incomplete, samenvatting van de vijf belangrijkste stromingen binnen de moraalfilosofie. We streven er niet naar om een perfecte theoretische uiteenzetting te bieden, maar eerder om jou, de organisatieadviseur, aan het denken te zetten.

Het is belangrijk dat je deze theorieën niet buiten jezelf plaatst, maar ze betreedt vanuit jouw rol als adviseur en je morele verplichting als medemens. Neem een praktijksituatie in gedachten waarin je een moreel dilemma hebt doorstaan terwijl je deze theorieën overweegt. Dit is cruciaal. Gun jezelf een paar minuten om in je verbeelding terug te gaan naar die situatie.

**Een morele wegenkaart: de 5 belangrijkste stromingen**

### Deontologie

Deontologen, waarvan Immanuel Kant nog altijd de aanvoerder is, stellen dat de morele waarde van een handeling moet worden bepaald aan de hand van de intentie erachter. Zelfs wanneer de gevolgen van een morele intentie rampzalig blijken, is moreel handelen mogelijk. De gevolgen van een handeling zijn vaak onvoorspelbaar en worden beïnvloed door talloze toevalligheden. Maar je intentie is iets waarover je als individu altijd controle hebt. Wanneer je als individu, team of organisatie consistent met de juiste intentie handelt, creëer je op termijn een mooiere wereld.

Deze intentie moet universele principes volgen. Kant zou je bijvoorbeeld vragen of je wilt dat het principe van waarachtig spreken een universele wet wordt die altijd en overal voor iedereen geldt. Ook voor jezelf, en ook in gesprek met je opdrachtgever. Voor een concreet voorbeeld van + “universele principes” kun je naar De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens kijken, die is voortgekomen uit het werk van Kant.

1. De eerste vier stromingen zijn geïnspireerd op een hoofdstuk van Van Tongeren (2008; zie onderstaande). We hebben besloten om een vijfde stroming, zorgethiek, toe te voegen, omdat we van mening zijn dat de zorgethiek, hoewel een mengeling van de eerste vier stromingen, vanwege haar kritiek op die vier stromingen apart genoemd hoort te worden. Van Tongeren, P. (2008). Vier typen van ethische theorie: Een encyclopedisch overzicht. In A. van Melle & P. van Zilfhout (Reds.), *Woorden en daden: Een inleiding in de ethiek* (pp. 173-180). Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Boom



Het is je morele taak om (universele) principes te volgen, altijd en overal. Voordat je handelt, onderzoek je je intentie en de principes die eraan ten grondslag liggen. Vervolgens is het je (morele) plicht om vanuit die intentie te handelen.

Een adviseur vertelde dat ambtenaren vooral hun eigen belang nastreven om carrière te maken, waardoor burgers uiteindelijk de dupe worden. Een ambtenaar gaf aan dat volgens hem de politieke staatssecretaris zichzelf regelmatig indekt, waardoor ambtenaren vaak het slachtoffer worden.

Deze (zeldzame) uitspraken dienden maar één doel: de waarheid spreken. Ze onderstrepen de intrinsieke waarde van morele integriteit. Hoewel dit je misschien geen populariteit oplevert en het discutabel is of je in je opdracht de gewenste resultaten behaalt, benoem je wel wat je ziet. Een wereld vol leugens zou immoreel zijn. Daarom heeft iedereen de morele plicht de waarheid te spreken. Als meer adviseurs dit zouden doen, zouden we wellicht een betere overheid hebben en had de toeslagenaffaire mogelijk voorkomen kunnen worden.

**Wat maakt volgens jou een handeling een morele handeling? Deontologen kiezen voor de intentie. Hoe belangrijk vind jij de intentie in het bepalen of een handeling moreel juist is? Welk intentie had jij in je moreel dilemma? In lijn met welk universeel principe is jouw intentie? Kun je universele principes (regels) formuleren die te allen tijde voor alle adviseurs zouden moeten gelden?**

### Utilitaristen

In tegenstelling tot de deontologen, richten de utilitaristen, onder leiding van Jeremy Bentham en John Stuart Mill, hun aandacht niet op de intentie achter onze handelingen, maar juist op de gevolgen ervan. Voor hen draait moreel handelen om het maximaliseren van geluk en nut voor zoveel mogelijk voelende wezens (sentient beings), inclusief dieren.

Zolang de handeling een grote impact heeft voor voelende wezens, rechtvaardigt het doel de mid-

delen. Kun je door manipulatie een betere wereld creëren (filmtip: 'Miss Sloane')? Dan is dat gerechtvaardigd. Liegen tegen een narcistische opdrachtgever mag, als daardoor het personeel beter af is. Echter, als je door te liegen een verkeerd voorbeeld geeft en een cultuur van manipulatie en bedrog creëert, keren de gevolgen zich tegen je en wordt de handeling immoreel.

Sommige adviseurs hebben bijgedragen aan de ontvlechting van toeslagen en de daaropvolgende herstructurering. Een aantal van hen heeft de opdracht teruggegeven, waarbij ze aangaven dat ze onder de gegeven omstandigheden geen goed werk konden leveren. De deontologen zouden stellen dat ze hiermee moreel juist handelden vanwege hun streven naar de waarheid. Maar zouden utilitaristen dit ook als een morele actie beschouwen? De vraag blijft wat de gevolgen zijn. Als de handeling de opdrachtgever, de medewerkers en de samenleving achterlaat met een probleem dat vervolgens niet door kundige adviseurs wordt opgepakt, dan is de handeling moreel niet juist volgens de utilitaristen.

**Terugkijkend naar je persoonlijke praktijkcasus, op welke manier had het utilitarisme jouw morele kompas kunnen beïnvloeden? Heeft het denken over de gevolgen in plaats van de intentie jouw morele keuzes beïnvloed?**

### Teleologie

Aristoteles, een van de grondleggers van moraliteit in de westerse wereld, had over het bovenstaande een andere mening. Het gaat volgens hem niet om de intentie of de gevolgen, maar om deugdzaam handelen.

Aristoteles benadrukt enkele belangrijke deugden die ons de weg wijzen: verstandigheid, gematigheid, moed en rechtvaardigheid, waarbij rechtvaardigheid als overkoepelende deugd fungeert. Het is essentieel dat we in de praktijk op zoek gaan naar het 'juiste midden' in deze deugden.

Dit betekent dat wij, als adviseurs, moeten onder-



zoeken hoe we deze deugden kunnen toepassen en waar het persoonlijke midden voor ieder van ons ligt. Op die manier ontdekken we allemaal in de praktijk wat deugdzaam handelen voor ons is.

Een herinnering komt boven: een adviseur die werkte met een opdrachtgever wiens organisatie geconfronteerd werd met institutioneel racisme. De adviseur zei: "Het is ook zo lastig om tegenwoordig niet van racisme beticht te worden."

Het is overmoed om te beweren dat je de wereld kunt veranderen door racisme in één keer uit de samenleving te bannen. Evenzo is het laf om je te verschuilen achter degenen die racisme afdoen als een subjectief gevoel, terwijl je de impact op miljoenen mensen negeert. Moed, volgens Aristoteles, is te vinden in het delicate evenwicht tussen lafheid en overmoed.

**Heb je jezelf ooit in een vergadering of praktijksituatie afgevraagd welke moed nodig was om het juiste te doen? Heb je bij het nemen van beslissingen overwogen of ze rechtvaardig zijn? Zouden we vergaderingen moeten afsluiten met de vraag of wat we besloten hebben wel rechtvaardig is?**

### Contracttheorie

Indien we de moraal filosofie van John Rawls breed interpreteren, komen we tot een allesomvattende contracttheorie. Deze theorie onderzoekt hoe we via instituties een rechtvaardige samenleving kunnen constitueren. De blik verschuift hier van het individuele naar het collectieve. Voor adviseurs

2. Voor deze universele principes, biedt Kant nog een essentieel handvat: behandel een mens nooit enkel en alleen als middel. De mens, of het nu een medewerker, collega of opdrachtgever is, mag niet gereduceerd worden tot een instrument voor eigen gewin.



betekent dit nadenken over hoe we binnen onze ordes en gilden regels kunnen opstellen, zodat we een rechtvaardige samenleving of institutie kunnen vormgeven.

In onze dagelijkse opdrachten streven we ook naar manieren om instituties te helpen. We onderzoeken hoe we op basis van vaste regels en overeenkomsten uiteindelijk een rechtvaardige samenleving kunnen opbouwen.

Vaak grijpen uitvoerende instanties terug op de principes van de trias politica met de lijfspreuk: "Wij voeren slechts uit." Maar als ze hun morele verantwoordelijkheden ontlopen en dit niet leidt tot een rechtvaardige samenleving, is dat een immoreel contract, en de trias politica faalt. Desalniettemin hebben we, in lijn met de trias politica, instituties die deze morele lacunes opvullen. De Hoge Raad bijvoorbeeld heeft zijn rechtsvormende rol maximaal benut om de leemtes in euthanasiewetgeving op te vullen. In dat geval werken de institutionele regels wel op een morele manier.

Toegepast op onze leefwereld zou dit betekenen dat wij, in de orde, of breder, in de samenleving, richtlijnen moeten vaststellen die richting geven aan hoe wij, als adviseurs, een rechtvaardigere samenleving kunnen realiseren. Daarover moeten we het gesprek onderling voeren, daarvoor tussentaal ontwikkelen en regels vaststellen voor instituties en onszelf als adviseurs.

*Vind je dat de orde een ondersteunende rol zou moeten hebben voor ons, adviseurs, wanneer we geconfronteerd worden met morele dilemma's? Hoe zouden de regels van de orde (of andere instanties) jou in je praktijk-casus kunnen helpen bij moreel handelen?*

### Zorgethiek

De wereld van moraliteit, zo betoogde feministe Carol Gilligan, wordt vaak gedomineerd door droge, abstracte, en berekenende theorieën die een wat mannelijk tintje hebben. In contrast daarmee staat de zorgethiek, waarvan zij het boegbeeld is. Deze benadering richt zich op de complexe relaties die we met elkaar aangaan: 'ouder en kind', 'verpleegkundi-

ge en patiënt', of 'opdrachtgever en opdrachtnemer'.

Binnen deze relaties onderzoeken we welke zorg we aan onszelf, anderen en de wereld kunnen bieden, en welke vorm van zorg het beste past. Hierbij spelen machts- en zorgverhoudingen een cruciale rol. Omdat er een pluraliteit aan relaties bestaat, ontstaat er ook een pluraliteit aan moraliteit. Afhankelijk van de relatie onderzoeken we in elke situatie wat onze zorgplicht is.

Laat me (Sia) even terugdenken aan een verplichte ethische training die ik eens moest bijwonen in een specifieke branche. De trainer leek weinig enthousiast over mogelijke conflicten met de deelnemers en haastte zich door haar slides. Dit riep de vraag op of de trainer daadwerkelijk een balans had gevonden tussen de zorg die ze aan ons verschuldigd was (ethische educatie), de zorg voor zichzelf (niet voortdurend in conflict verkeren met een groep medewerkers die de ethische training als onzinnig beschouwde), en de zorg voor de burger, klant of patiënt, die uiteindelijk het meeste baat heeft bij de effecten van een dergelijke training.

De overheid heeft volgens de zorgtheorie een zorgplicht ten opzichte van haar burgers, die ze in het toeslagenschandaal heeft geschonden. Als adviseurs hebben we niet alleen een zorgplicht naar de opdrachtgever maar ook naar alle anderen die door onze adviezen geraakt worden, zoals burgers, medewerkers en patiënten. Argumenten als "de opdrachtgever beslist en betaalt", "dit is nou eenmaal de overeenkomst" of "klant is koning" zijn niet meer afdoende.

*In jouw situatie: welke zorgplichten en relaties herken je en hoe zou je ze prioriteren? Hoe verhoudt de bedoeling van je opdracht zich tot de zorgplicht(en) die je hebt? Helpt de zorgethiek je (in je casus) om keuzes te maken?*

### Ook als je het niet weet, mag je spreken

Als wij zonder twijfel zouden weten wat het morele is, hadden we een religie opgericht en hadden we het schone, het ware, het proportionele, het rechtvaardige en het goede aan iedereen opgelegd. Maar

wij weten het niet en kunnen het niet weten. Echter, dát wij als adviseurs vanuit het amorele denken en handelen naar het morele denken moeten bewegen is wat ons betreft duidelijk. Moraliteit is een verantwoordelijkheid die wij als vakgenoten moeten oppakken.

Dat is niet zonder gevolg. Het vergt dapperheid. Het vergt lef om breder te kijken dan naar je eigenbelang(en). Het overzien van het belang van het geheel, van alle belangen in een kwestie, is ook een verlies van onschuld. Nadelige, negatieve consequenties zien heeft als gevolg dat je ze niet meer niet kunt zien. Het geheel zien relativiseert het eigenbelang en dat is vaak een verlieservaring. En zo wordt rechtvaardigheid iets dat geen keuze is: aan de kant blijven zwijgen was wellicht ooit amoreel, en is immoreel geworden door het toegenomen besef dat toekijken en zwijgen ook positie kiezen is.

### Anticiperend reflecteren

Laten we het concreter maken. Welke stappen zou je kunnen zetten om te komen tot een moreel geladen werkhouding? Individueel, met je team, wellicht zelfs als orde en in verbinding met de opdrachtgever.

### Ken uzelf: een dragend idee

De eerste stap is het verwerven of tenminste het onderzoeken van je zelfkennis. Hoe leef je je eigen

leven, je privé- en werkleven, in overeenstemming met je eigen morele overtuigingen? Welke morele stroming (of mengelvorm van) hierboven spreekt jou het meest aan? Wat zegt dat over jou en het nest waaruit je komt?

Welke morele stroming je aanhangt is afhankelijk van je eigen leven, een eigen essentiële ervaring of overtuiging. Het is belangrijk om die op te sporen en te articuleren in een dragend idee. Een dragend idee ligt in jezelf verborgen. Het fungeert als een innerlijk kompas dat richting geeft en is een hulpmiddel om het goede te doen. Het is aan jou om je dragende idee te identificeren, in een concrete zin te vangen en in de praktijk te toetsen en verder vorm te geven.

Bijvoorbeeld, het dragende idee "Ik dien altijd de bedoeling van mijn opdracht" kan je helpen als je geconfronteerd wordt met een opdrachtgever die onder druk van de staatsecretaris een oppervlakkige oplossing wil voor een duurzaam probleem dat het leven van miljoenen mensen raakt. Daarnaast is het mogelijk om te onderzoeken waarom je niet tevreden bent over een reactie die je hebt gegeven. Welke (vorm van moraliteit) van je waarden of principes heb je veronachtzaamd?

Sommige dragende ideeën liggen in jezelf verbor-

Morele stroming	Moreel handelen wordt bepaald door	Vragen die je jezelf kunt stellen	Belangrijkste denker(s)
Deontologie	De intentie (in overeenstemming met universele morele wetten)	Wat is mijn morele intentie bij deze handeling? Kan ik deze intentie/principe omzetten in een universele wet die voor iedereen geldt?	Immanuel Kant
Utilitarisme	De gevolgen (grootste geluk, voor het grootste aantal voelende wezens)	Brengt deze handeling het grootst mogelijke nut/geluk voort voor de betrokkenen?	Jeremy Bentham en John Stuart Mill
Teleologie	Deugdzaam handelen (met rechtvaardigheid als een overkoepelde deugd)	Belichaam je met deze handeling een morele deugd? Is wat er besloten is wel rechtvaardig? Wat is hier het juiste midden?	Aristoteles
Contracttheorie	Morele contracten tussen en in instanties	Welke institutionele regels en afspraken moeten we maken, zodat we rechtvaardig kunnen (samen)werken?	John Rawls
Zorgethiek	Zorgrelaties	Welke zorgrelaties zijn er? En vervul ik met deze handeling mijn zorgplicht(en)?	Carol Gilligan

3. Stegmann, L (2022). Verplaatsen: jezelf in een ander denken. In J. Kessels, J.E. Ruiter & L. Stegmann (Red.), Hoog Spel (pp. 160-161). Leusden, Nederland: ISVW Uitgevers



gen en kunnen zichtbaar en daarmee inzetbaarder worden door ze helder en compact te verwoorden. Andere worden geformuleerd uit onvrede en zullen hun dragend vermogen nog moeten bewijzen. Alhoewel de ontstaansgeschiedenis anders is, werken beide typen dragende ideeën uiteindelijk hetzelfde.

### Blijf in verbinding: verplaatsing

De tweede stap is je rekenschap geven van de context waarin je opereert. Welke krachten en belangen zijn in het speelveld van de kwestie aanwezig? Wat is in dat speelveld het belang van het geheel, het belang van het collectief, in brede zin? Wat ziet men in dat speelveld als rechtvaardig (maak opnieuw de koppeling tussen de verschillende morele stromingen). Teken de context uit en plaats jezelf erin. Als adviseur stap je natuurlijk een context binnen die niet alleen van jou is. Zodoende draagt een dergelijke context niet jouw morele overtuiging of dragende ideeën.

Een valkuil is de behoefte om van je morele kompas hét collectieve kompas te maken. Het is goed je eigen morele kompas te kennen, te verwoorden en per situatie opnieuw te kalibreren. In elke situatie kan dan bekeken worden wiens morele opvatting de doorslag zou moeten geven.

Al onderzoekend en scholend met elkaar oefen je, met behulp van enkele spelregels, een belangrijke en onderschatte vaardigheid uit de filosofie en het dagelijks leven: verplaatsing. Het is een onderliggende vaardigheid. Over verplaatsing wordt vaak gemakkelijk en lichtzinnig gedacht. Het gaat erom dat je de omstandigheden van degene waarin je je wilt verplaatsen wérkelijk op je schouders neemt, het gewicht ervan op je schouders voelt drukken.

Daarvoor is vaak onderzoek nodig en als dat in de situatie uitvoerbaar is, is dat ook zeker aan te raden. Dat onderzoek ontbreekt vaak, is oppervlakkig of oordelend: "Ik zou me nooit in zo'n situatie manoeuvreren". Verplaatsing vergt onderzoek naar voorgeschiedenis en omstandigheden, naar beperkende angsten en vleugelgevende krachten. Ze vereist geduld, traagheid, de bereidheid in het leven van een ander te stappen, met behoud van eigen verstand, denkkracht en intuïtie. Oprechte verplaatsing leidt tot een doorleving van de positie van de ander, tot het meebeleven van diens last, zorg of pijn. Pas op zo'n basis kan een zienswijze ontstaan die recht doet aan het vraagstuk.

### Maak impact: veranderingen gebeuren in de gemeenschap

De derde stap is om jezelf en de context aan elkaar te toetsen: hoe verhouden de belangen van het geheel zich met je eigen morele opvattingen? Komen waarden van jezelf in het geding en hoe wil je daarmee omgaan? Wij adviseren om je uit te spreken in situaties waarin amoraliteit of immoraliteit heerst. En om te onderzoeken hoe je het goede kan doen in gevallen waarin gevarieerde opvattingen over moraliteit bestaan.

Op het moment dat dergelijke tegenstrijdigheden zichtbaar worden, is het van groot belang terug te kunnen vallen op een vertrouwde intervisie-groep of collega's, een ethische commissie of een orde van organisatieadviseurs.

Denken over het speelveld vergt (ook) van je dat je in beeld probeert te brengen wat tot nu toe buiten beeld bleef, met speciale aandacht voor de weinigstemhonden, de minderheid of de kwetsbaren.

Of anders verwoord: creëer een gemeenschap waarin je kan toetsen of je nog moreel handelt volgens je eigen waarden en waarin je toetst hoe jouw waarden wel of juist niet in overeenstemming zijn te brengen met die van je context. Daarbij is het belangrijk dat moreel gedrag als basisnorm geldt, terwijl er binnen de verschillende stromingen van moraliteit een rijke variëteit aan benaderingen te ontdekken valt. En, vergeet niet om daarin de stem van de minderheid bewust de ruimte te geven.

### Aansluit- en afwijkkunde

Wij kunnen ons voorstellen dat het je intussen duizelt door alle informatie over morele stromingen. Om je te helpen overzicht te krijgen, hebben we een tabel opgesteld, zie pagina 31.

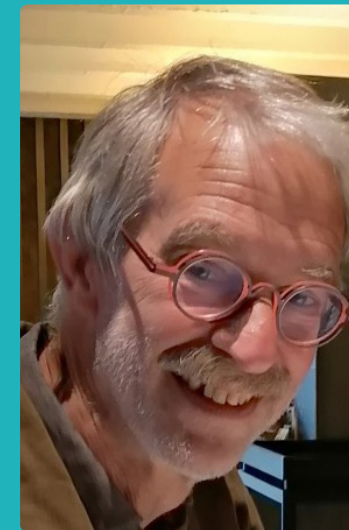
Terwijl we onze eigen voorkeuren hebben, is er geen definitief antwoord op welke morele stroming de ultieme is. Het zou zomaar kunnen dat de waarheid ergens in het midden ligt en dat moreel handelen vaak een mix van deze stromingen is. Of misschien bekijk je per situatie welke stroming het best bij de omstandigheden past, om zo het goede te doen. Het kan zelfs dat een van deze puristische benaderingen je zo geraakt heeft dat je besluit om moraliteit volledig volgens die regels in je leven te omarmen. Ga ervoor, want zoals eerder aangege-



**Sia Ataredian**

Organisatieadviseur en -filosoof, lid van de wetenschappelijke raad van het OOA., is directeur van Filosofie Consultancy.

Meer weten over Sia Ataredian?  
[www.filosofieconsultancy.com](http://www.filosofieconsultancy.com)



**Luuk Stegmann**

Klinisch psycholoog-psychotherapeut en praktisch filosoof. O.a. hoofddocent van de leergang Visieontwikkeling in Organisaties bij de ISWW.

Meer weten over Luuk Stegmann?  
[www.stegmann-psychotherapie.nl](http://www.stegmann-psychotherapie.nl)

ven, is moraliteit uiteindelijk een creatie van je eigen geest. Als orde kunnen we orde scheppen in die creatie. Als collega's kunnen we elkaar ondersteunen in deze zoektocht. Als instelling kunnen we minimale richtlijnen vaststellen. Dat is allemaal mogelijk.

Waar we in ieder geval toe oproepen, is dat je durft af te wijken. Af te wijken van de perverse prikkels in ons vakgebied. Af te wijken van het immorele en het amorele. Dat je niet telkens wegstijgt, maar aansluit bij onze morele zoektocht.

We begrijpen dat dit balanceren is, en dat te ver afdwalen van je omgeving je vervreemd kan maken, terwijl je van jezelf vervreemd kan raken als je te

sterk aansluit bij je omgeving. Maar we roepen je ook ter verantwoording, zodat je aansluit bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, onze morele opgave. Als mens, als professional en als lid van de orde.

Zodoende introduceren wij aansluit- en afwijkkunde: aansluiten bij de bedoeling van ons werk, aansluiten bij moreel handelen in de wereld, en afwijken van het amorele en het immorele. We wensen je hierbij alle kracht toe. Als mens, als adviseur en als lid van de orde.

**Beiden schreven mee aan het boek: Hoog Spel, Filosoferen in de praktijk.**

#### Disclaimer

De voorbeelden en praktijksituaties die in dit artikel worden beschreven, zijn bedoeld ter illustratie en ter verduidelijking van de besproken concepten en ideeën. Hoewel deze voorbeelden gebaseerd zijn op echte situaties en ervaringen, kan de informatie enigszins aangepast of samengesteld zijn om de privacy en vertrouwelijkheid van betrokkenen te beschermen. Daarnaast zijn ze mogelijk vereenvoudigd of aangepast omwille van leesbaarheid en duidelijkheid.

Dit artikel beoogt een algemeen begrip van ethische overwegingen te bevorderen en mag niet worden beschouwd als juridisch advies of de exacte weergave van specifieke gebeurtenissen. Het verdient aanbeveling om, in concrete situaties, professioneel advies in te winnen of bronnen te raadplegen voor gedetailleerde en actuele informatie.



## Waarom het lidmaatschap van de Ooa zo'n toegevoegde waarde is voor de organisatiekundige, ook voor CMC'ers!

De Orde kent een rijke geschiedenis. Het is de oudste beroepsvereniging van Nederland en is vertegenwoordigd in het bestuur van de internationale beroepsvereniging ICMCI. De vereniging heeft ook stevige wortels in de wetenschap: in de Wetenschappelijke Raad zijn vakgenoten uit de academische wereld vertegenwoordigd. Belangrijke speerpunten hierin zijn: het bewaken en bevorderen van de kwaliteit en professionaliteit. Dit doen we met kennisdeling, intervisie, professionaliseringsbijeenkomsten, gedragsregels en certificering.

### Dit en méér is inbegrepen in het lidmaatschap:

- Toegang tot een omvangrijk netwerk van professionals. Ooa heeft 845+ leden door heel Nederland.
- Toegang tot de Big 5 evenementen: Ernst Hijmanslezing, Inspiratiedag Intervisie, Boek van het jaar diner, Impactdag en Dag van de Adviseur.
- Deelname aan professioneel begeleidde intervisie groepen.
- Digitale toegang tot acht verschillende vakbladen en artikelen op [Professioneelbegeleiden.nl](https://www.ooa.nl/professioneelbegeleiden.nl).
- Korting op congressen van uitgeverij Kloosterhof.
- Deelname aan diverse workshops, georganiseerd voor en door leden.
- Toegang tot de online reeks videocolleges met interessante sprekers.
- Toegang tot kennis workshops van het Platform Advieskwaliteit.
- Korting op een doordacht opleidingsaanbod van gerenommeerde opleidingsinstellingen.
- Korting op diverse verzekeringen.
- Vier keer per jaar dit Ooa-magazine: 'Aan de orde' op de deurmat.
- Mogelijkheid tot certificering van het predicaat CMC: Certified Management Consultant.

#### Lidmaatschap voor leden vanaf 30 jaar:

€ 340,- excl. btw per jaar

#### Lidmaatschap voor leden tot 30 jaar (incl. studenten)

€ 150,- excl. btw per jaar

Wij organiseren verschillende kennis-, opleidings- en netwerkevenementen voor adviseurs. Ook bieden wij diverse producten en diensten die adviseurs helpen bij hun bedrijfsvoering, zoals een basisdocument voor leveringsvoorwaarden. Wij geven toegang tot een interactief platform voor leden waar actuele kennis te vinden is en het mogelijk is om interactief samen te werken en te ontwikkelen.

Het lidmaatschap biedt de mogelijkheid tot certificering en onderhouden van het certificaat tot Certified Management consultant (CMC). Wij hebben een gedragscode die door de Werkgroep Beroepsethiek wordt bewaakt en toegang tot Basics of Knowledge and Skills van de Wetenschappelijke Raad.

### Ook voor collega-organisaties en andere partners is het interessant om samen te werken met de Orde!

Wij kennen namelijk een zéér professionele back-office die kan helpen om de partners waarmee we samenwerken te ontzorgen. Hierbij kun je denken aan de organisatie van een evenement. Wij hebben een goed gevulde evenementenagenda waarbij onze partners prima kunnen aansluiten en tegelijkertijd hun eigen merk en zichtbaarheid kunnen vormgeven. Wij hebben een werkwijze die erop gericht is al werkende te ontdekken waar de meerwaarde zit in de samenwerking. Dus niet te veel vergaderen en formaliseren, maar gewoon samen aan de slag gaan op basis van concrete ambities en voorgenomen evenementen.

### Wist je dat er interessante kortingstaffels zijn voor (ACP) bureaus bij het aangaan van een lidmaatschap met meerdere leden?

- 5 leden: 10% korting
- 10 leden: 20% korting
- 20 leden of meer: 30% korting



#### Meer weten?

Scan de QR code voor informatie.



Ook dit jaar wordt er in samenwerking met Sioo door de boekenjury weer een vakboek gekozen tot winnend 'Boek van het jaar!' Jij kunt als kenner en professionele adviseur bepalen welke boeken echt het verschil maken voor adviseurs en veranderaars. Dit jaar werkt het een beetje anders dan je gewend bent. Stuur jouw favoriete vakboek eenvoudig in via onze website en laat ons hierbij weten waarom dit boek jou heeft gegrepen, wat het je heeft gebracht, hoe je het toepast en

## Meld jouw favoriete vakboek aan!

Wanneer jouw keuze de boekenjury intrigeert of jouw beschrijving de essentie van het boek perfect raakt, word je als VIP uitgenodigd voor ons exclusieve Boek van het jaar diner op 22 april 2024. Ook ontvang je een prachtige boekenprijs als blijk van waardering.

waarom het niet mag ontbreken op de leeslijst van elke adviseur! Ook mooi is dat je inzendingen en motivaties van andere adviseurs kunt zien.



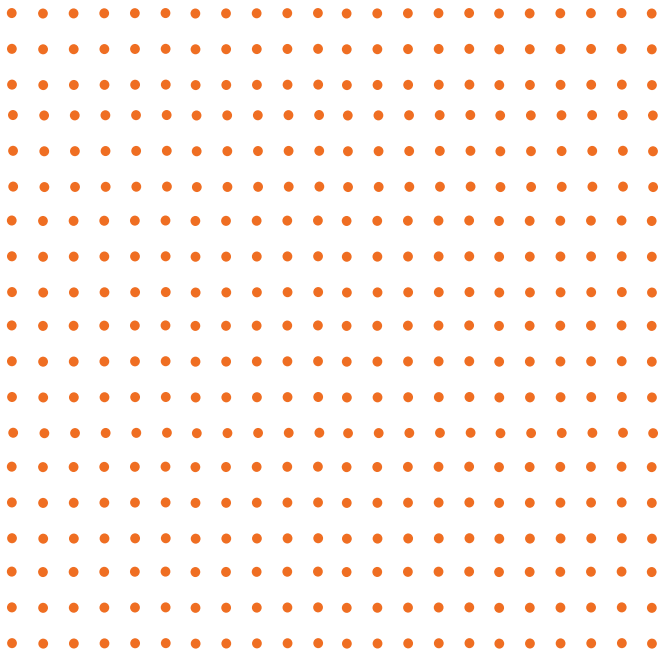
Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

[www.ooa.nl](https://www.ooa.nl)

Doe je mee? Meld je boek aan  
voor 15 januari 2024!







Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

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

[www.ooa.nl](http://www.ooa.nl)

