

Editie 11
mei '26

Aan de Orde

Verbindingswerk: eerherste voor
een verwaarloosde competentie

Samen sturen zonder schaamte:
een terugblik

Boeken top 8

Buiten de orde: een oproep
van het bestuur



Orde van
Organiseertkundigen
en -adviseurs

Sioo.



Orde van
Organiseertkundigen
en -adviseurs



Boek van
het Jaar
2026

Colofon

Aan de Orde is een uitgave van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Het magazine verschijnt twee 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 de Ooa: 06 51 48 12 47 of info@ooa.nl.

Redactie: TETSKE communicatie

Aan deze uitgave werkten verder mee:

Manon de Caluwé, Hans Vermaak, Kitty Sachs, Raoul Schildmeijer, Marion Hoeffgen, Cecile de Roos, Ard-Pieter de Man, Ton de Korte, Jorrit Stevens, Vera Weenink, Karin Hubers, Tetske Rouweler en Babs van Oijen

Ooa verenigingsmanagement
Nieuwstad 4a, 7241 DN, Lochem

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

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

Inhoud

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 05 | Voorwoord
Door Manon de Caluwé | 24 | Ard-Pieter de Man over de sterren
Agency costs, digitale platforms en het vijfkrachtenmodel |
| 06 | Verbindingswerk
eerherstel voor een verwaarloosde competentie | 26 | Ton de Korte over de ster
Veranderen als verliesverwerking |
| 12 | Terugblik Ernst Hijmanslezing
Het feest van het midden: bestuur, dialoog en de ongemakkelijke werkelijkheid | 28 | Buiten de Orde
Op zoek naar waar het vak zijn grens kan verleggen |
| 15 | Terugblik Boek van het Jaar
Verbindingswerk centraal: Hans Vermaak wint met De logica van de lappendeken | 30 | Uitgelichte opleidingen |
| 18 | Terugblik kennissessie ROA
Samen sturen zonder schaamte | 32 | Het lidmaatschap
Alle voordelen op een rijtje |
| 20 | Boeken top 8 | 34 | Op expeditie |

Cover

Het Boek van het Jaar 2026, met Hans Vermaak en De logica van de lappendeken als winnaar. Over verbindingswerk als vak en het navigeren tussen benaderingen in complexe vraagstukken. Hoe kies en combineer jij wat werkt?



Voorwoord

Soms heb je van die weken: dan borrelt en bruist het, en lijkt het of alles bij elkaar komt. Mijn agenda stond in ieder geval bol van de bijeenkomsten en ontwikkelingen rondom ons vak. Het is vast niet voor niets dat een aantal daarvan in het Ooa magazine is beland. Want wat was er veel te beleven.

Neem nu het congres **Veranderen voor de Toekomst** op 25 maart. Het was onmogelijk dit te missen: LinkedIn barstte zowat uit elkaar van de blogs. Voor mij was het proces ernaartoe minstens zo waardevol. Als workshopleider en auteur in het gelijknamige boek werd ik door Shirine Moerkerken en Jaap Boonstra flink uitgedaagd om mijn vak eens kritisch onder de loep te nemen.

Je zou bijna denken dat de reuring rond het congres en het boek een andere prachtige publicatie zou wegtoeteren. Maar niets bleek minder waar. Wat een mooi werk is er uitgebracht door Kitty Sachs en Hans Vermaak onder de titel **'Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0'**. Verderop in dit magazine lees je een interview met Kitty en Hans. Ik ben benieuwd of we erachter komen of die '1.0'-vermelding een voorbode is van meer moois op dit gebied.

De bijeenkomst die de **Ooa samen met de ROA** organiseerde heb ik zelf niet bijgewoond. Maar ik belandde wel in

een interessant nagesprek met Renske Bouwknecht en Breg van de Geer, die wél deelnamen en nu werken aan een essay over de kunst van het opdrachtgever- én opdrachtnemerschap in de toekomst. Een toekomst waarin omgaan met complexiteit, meervoudig kijken en maatschappelijke verandering steeds belangrijker worden, maar niet zelden schuurt met ook de formele kant van het werken in opdracht.

Op het moment dat je dit voorwoord leest, is ook bekend geworden wie de prachtige **Ooa-Sioo Boek van het jaar** prijs in ontvangst mocht nemen. Ik heb zelf een keer deze eer mogen hebben en ben nog steeds ontzettend dankbaar voor die enorme waardering. Hartelijke felicitaties dus aan de winnaar, én aan de andere genomineerden. Onze boekenlijst voor de zomer is weer gevuld.

Is dat voorwoord nu onderhand klaar, zul je inmiddels denken? Je kunt vast niet wachten om verder te lezen. Sla die bladzijde dus maar om, en veel leesplezier gewenst.

Manon de Caluwé
Bestuurslid Ooa





Raoul Schildmeijer



Marion Hoeffgen

Verbindingswerk: eerherstel voor een verwaarloosde competentie

Elders in dit nummer lees je dat Hans Vermaak de jaarlijkse Ooa-Sioo boekenprijs heeft gewonnen met De logica van de lappendeken. Zijn benadering is ook in Amsterdam getest en toegepast, naast andere verbindingsbenaderingen. Samen met Kitty Sachs bracht hij deze benaderingen, met hun representanten, in kaart zodat ambtenaren meer te kiezen hebben. In het verbindingspalet van Hans kun je dit zien als een vorm van spreidingswerk.

In gesprek met Kitty Sachs en Hans Vermaak over de Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0.

Als we plaatsnemen in de koele werkkamer van Hans Vermaak, hebben we alle vier genoten van de zon. De lente begint vroeg in 2026 en fietsend door de stad, lopend over het strand of zittend op een terras hebben we er allemaal van geprofiteerd. Het stemt ons vrolijk en nieuwsgierig naar elkaar als we plaatsnemen. Vier mensen die elkaar min of meer kennen via de Ooa.

Om de tafel zitten Kitty Sachs, Hans Vermaak, Marion Hoeffgen en Raoul Schildmeijer. Kitty werkt voor de gemeente Amsterdam bij het Bureau Interim Advies. Vanuit die rol vliegt ze voortdurend uit naar plekken in de stad waar ze nodig is en draagt ze bij aan de vakontwikkeling van collega's, met name op het gebied van veranderkunde. Hans is ervaren adviseur, Ooa-lid en schrijver

van verschillende publicaties die bij veel adviseurs in de kast staan, zoals Leren Veranderen of meer recent De logica van de lappendeken. Marion werkt voor de nationale politie als adviseur leren en ontwikkelen en schrijft voor het platform tvo.nu. Raoul is adviseur bij Leeuwendaal en bestuurslid van de Ooa. Kitty en Hans hebben gewerkt aan een nieuwe publicatie, getiteld De Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0. Wij, Marion en Raoul, zijn aangeschoven om hierin verder rond te kijken, zowel in de atlas zelf als in de hoofden van de beide auteurs.

Waarom? Omdat we het begrip verbinding als adviseurs voortdurend horen als we werken aan thema's als opgavegericht werken, gemeenschapsvorming of ketensamenwerking. Ook binnen de Ooa



“In organisaties is enige eigenzinnigheid op zijn plaats.”

zijn we er volop mee bezig. Séun Steenken won niet voor niets de eerste Miel Otto-prijs met zijn werk in zijn gemeenschap en niet met een adviesrapport (The Next Way, voor jongeren in Almere). En dat is nog maar één voorbeeld dat illustreert hoezeer zorg(en) voor verbinding steeds vaker op onze radar staat.

Kitty en Hans beamen volop het belang van het onderwerp, ook voor ons beroep. Ze schrijven in de Verbindingsatlas: “Verbindingswerk gaat over allerlei maatschappelijke opgaven waar het niet genoeg is als iedereen zelf goed werk doet. Er is meer nodig: verbindingswerk

“We leven in een tijd waarin het noodzakelijk is om doorlopend in het onbekende te stappen en op meer creatieve manieren met elkaar in gesprek te komen.”

tussen wat allerlei mensen doen,” schrijven ze in de atlas. “We zijn er uitzonderlijk goed in geweest problemen op te knippen,” licht Hans dit nader toe aan het begin van het gesprek: “In de Nederlandse managementtraditie ligt de nadruk op organisaties bouwen en

projecten uitvoeren. Nergens hebben we het werken aan maatschappelijke vraagstukken zo opgedeeld in hokjes en partjes als hier. Dat maakt de wereld schijnbaar pakbaar, maar de vraagstukken minder hanteerbaar. Wat we vergeten is welke verbindingen er nodig zijn om samen te ontrafelen wat werkt om vraagstukken op te lossen.” “De straat schoonhouden is niet alleen iets van stadsreiniging, maar ook iets van burgers en bedrijven,” vult Kitty aan: “Mobiliteit is niet alleen iets van de gemeente, maar ook van aannemers die onderhoud doen, van organisaties die flexibele werktijden toestaan en van verkeersdeelnemers die zich al dan niet hoffelijk gedragen.”

Er bestaat dus ook iets anders: verbindingswerk om juist die hokjes en partjes weer in relatie te brengen. En dat is overal te vinden, als je er maar alert op bent. Overal zijn maatschappelijke initiatieven ontstaan die er een voorbeeld van zijn. Ze zijn te vinden in de wijken, de stadsdelen of in het maatschappelijk middenveld en het onderwijs. “Er was iets nodig om daarin de weg te vinden,” vertelt Kitty: “en de Verbindingsatlas kan daarin voorzien, in eerste instantie binnen mijn stad. Als een soort wegwijzer, om benaderingen aan te reiken die nu al in de stad gebruikt worden, maar velen vaak geen weet van hebben. Of om het gesprek te helpen voeren over het ontwikkelen van aanpakken.” “En dat,” zegt Hans: “hoort zeker ook bij advieswerk - ongeacht of je intern of extern zit. Van

een adviseur mag worden verwacht de weg te kennen in verschillende varianten voor verbindingswerk en daarin opdrachtgevers en andere betrokkenen de weg te wijzen.”

“De Sterrenmethodiek van de Ooa was daarbij een belangrijke inspiratie,” zegt Hans, “maar er is ook een wezenlijk verschil. De Sterren helpen je als adviseur om jezelf te positioneren tussen methoden, het is een individuele beroepsidentiteit. De Verbindingsatlas is meer een overzicht van beschikbare werkwijzen en een kompas om daarin je weg te vinden rond concrete opgaven. Het gaat minder om jouw voorkeur of positionering alleen, en meer om hoe je situationeel kiest en combineert wat werkt bij vraagstukken.”

Zo ontstond dus de Verbindingsatlas, vanuit de behoefte aan overzicht en inzicht, als een soort taxonomie van Amsterdamse varianten voor verbindingswerk, die overigens ook interessant kan zijn voor mensen van elders. Een soort gemeenschappelijke taal om je te helpen de weg te vinden tussen de veelheid aan benaderingen die zijn ontstaan. Elke benadering beoogt op eigen manier relaties te leggen en co-producties mogelijk te maken. Benaderingen die soms op elkaar lijken en soms ook helemaal niet, maar als gemeenschappelijke kenmerk hebben dat ze zijn ontstaan doordat mensen zich

“We zoeken geen strijd over de ultieme benadering. »

realiseerden dat je nog meer verschil kan maken als jouw acties aansluiten bij en doorpakken op het werk van allerlei anderen. Dat kunnen individuele burgers zijn, maar evengoed scholen, zorgverleners, bedrijven of buurthuizen. Bedoeld voor “mensen die meer willen bereiken, mensen die een zekere professionele onvrede ervaren met hoe

krachtig ze bijdragen. Kortom: mensen die hun invloed willen uitbreiden voor de goede zaak en die graag leren wat er nog meer kan.” Here’s to the crazy ones, zou je bijna zeggen.

“Het wordt snel normatief want een methode is soms ook waar je van bent en in gelooft. »

“In hoeverre is de Verbindingsatlas normatief?” vragen we. “Is verbindingswerk ook politiek, op zoek naar de beste oplossing met de meeste impact?” “We zoeken geen strijd over de ultieme benadering,” antwoordt Hans. “We hebben eerst maar eens gekeken naar welke methoden eigenlijk in de stad worden gebruikt en welke verschillen er zijn.” “Het wordt snel normatief,” erkent Kitty, “want een methode is soms ook waar je van bent en in gelooft. Liever wil je dat het vraagstuk leidend is voor je keuze. Dan helpt het als je weet welke benaderingen er zijn en wat de werkingsprincipes ervan zijn. Je moet vakmatig kunnen afwegen en verantwoorden wat het beste werkt in plaats van dat politieke druk of persoonlijke voorkeur daarin leidend is. We scheppen ook een ‘reisdesks’ om anderen te helpen hun weg te vinden.”

“Dat wil niet zeggen dat er geen overtuigingen in zitten,” zegt Hans. “In elke benadering zitten werkingsprincipes die verschillen: juist daardoor heb je wat te kiezen. Die kwamen naar boven zodra we om tafel elkaars methoden probeerden te begrijpen. ‘Hé, dat is heel anders bij jullie...’ Dat gaat er dan om dat de een nadruk legt op zoekend werken, terwijl de ander inzet op planmatigheid. Of dat de een streeft naar overzicht van het geheel terwijl de ander zich focust op de beweging waar je zit. Of dat de een harmonie nastreeft en de



ander juist frictie zoekt als motor voor vernieuwing. We hebben die verschillen in de Atlas benoemd, iets wat we in de sterrenmethodiek nooit deden.”

“We hebben ons beperkt tot benaderingen die onderbouwd zijn: een methodologie,” gaat Hans verder,

“De Verbindingsatlas is niet bedoeld om het makkelijk te maken. »

“in de betekenis van een methodische handelswijze plus een logica daarachter. Niet per se evidence-based, want dat past hier niet zo, maar wel: is het getest, is het onderbouwd, is er op gereflecteerd, is het geconceptualiseerd? Is er een idee en een verhaal over waardoor iets werkt? Welke aandachtspunten en valkuilen zijn er opgespoord?”

Het maakproces van de Atlas zelf bleek daarbij al een leerervaring op zichzelf. De mensen die hun benadering inbrachten, moesten hun eigen methode in een vast format gieten en ontdekten daarbij blinde vlekken. “Ineens stonden ze voor lege vakjes waar hun benadering minder nadruk op legt,” vertelt Hans.

“Dus die hadden ze nooit ingevuld. Zo dwing je mensen om op afstand naar hun eigen werk te kijken. En in de gesprekken daarna raakten ze ook thuis in elkaars benaderingen. Twintig mensen die niet alleen van hun eigen aanpak zijn, maar een beetje mede-eigenaar zijn geworden van de hele Atlas.”

“De Verbindingsatlas is niet bedoeld om het makkelijk te maken,” vult Kitty aan: “Er is werk te verzetten. Je moet wel een beetje je best willen doen om ermee te werken en de complexiteit aan te kunnen. Daar is het voor. Om je daarin verder te helpen. Er zit geen magische geur omheen, de Verbindingsatlas is bedoeld om: het vakmanschap van verbinders te vergroten.” “Verbindingswerk is een verwaarloosde competentie,” zegt Hans daarop. “Het is weggezaakt in de Nederlandse managementtraditie van het opknippen. We willen eraan bijdragen dat we hier weer beter in worden. En laat je daarbij als adviseur niet verleiden tot het overnemen van verbindingswerk dat je klanten eigenlijk zelf weer moeten leren. Daar wordt zo’n organisatie alleen maar zwakker van. Onze hoofdrol is om anderen te helpen er beter in te worden.” “Iets wat kan in allerlei rollen,” meent Kitty, “je bent soms coach, soms adviseur, soms interimmer. Rollen kan je wisselen, maar het blijft zo dat je er bent om het systeem sterker te maken, niet

om jezelf meer werk te verschaffen.”

De Verbindingsatlas is zeker niet bedoeld als een soort laatste woord. Integendeel. Het doel is dat de Atlas verder groeit. Niet voor niets staat er het versienummer 1.0 op; er zullen nog andere volgen. In het colofon staat zelfs een houdbaarheidsdatum - eind 2026 - en een disclaimer: het overzicht is imperfect en niet af. Sommige benaderingen in Amsterdam staan er nog niet in en over een paar jaar zijn vast weer nieuwe methoden in de lift. De bedoeling van de Verbindingsatlas is dat de community van verbinders groeit, die elkaar weten te vinden en inspireren en van elkaar leren. “Het mooie is,” zegt Hans, “dat als je verbindingen eenmaal herkent, je het overal gaat zien. In je buurt, op straat, in informele netwerken die je nooit eerder opvielen. Het is een bril die je ontwikkelt. En die verandert niet alleen wat je ziet, maar ook hoe je handelt en waar je op aansluit.” “De Verbindingsatlas wordt toegankelijk voor iedereen,” sluit Kitty af. “Als je goed gaat kijken, zie je overal verbindingen. Het is echt niet raar om daaraan mee te doen. Het aantal lijntjes is grenzeloos!”

In de Verbindingsatlas worden tien benaderingen uitgelicht die elk verbindingen op een andere manier vormgeven. Ze zijn geplaatst in een veld van benaderingswijzen. Elke benadering wordt getypeerd in een dubbele kaart en vindbaar gemaakt voor wie meer wil weten. Hans en Kitty hebben met experts van die benaderingen ook verkend hoe de benaderingswijzen overeenkomen of juist verschillen aan de hand van zes vergelijkingsassen:

1. Motor van het verbindingenwerk

Wat is het eerste aangrijpingspunt is om in beweging te komen?

2. Dekkingsgraad van het verbindingenwerk

Hoe afgebakend is de aanpak in tijd en ruimte (of niet)?

3. Friciegraad van het verbindingenwerk

Blijven de verhoudingen goed of zijn er ook verliezers bij het samenspel?

4. Sturing van het verbindingenwerk

Is sturing centraal belegd of is dat juist gedeeld of zelfs gespreid?

5. Vormgeving van het verbindingenwerk

Hoe lineair, zeker en compleet probeert een aanpak te zijn?

6. Ankeren van het verbindingenwerk

Wordt het verbindingenwerk vooral geschapen (in plaats van gebroken) door passende structuren of meer door ondernemend gedrag?

Bronnen of meer lezen?



De Amsterdamse Verbindingsatlas 1.0.

Een imperfect overzicht van verbindingenbenaderingen in onze stad. Houdbaarheidsdatum: einde 2026. Onder redactie van Kitty Sachs en Hans Vermaak. Copyright: gemeente Amsterdam/ Hans Vermaak



Meer weten over het verbindingenwerk van Seún Steenken?

Luister dan naar de podcast OOA Dichterbij



Meer weten over jouw plek tussen de sterren?

Ooa-podcast Dichterbij

Wat betekent het om organisatieadviseur te zijn, vandaag en morgen? In de Ooa-podcast Dichterbij gaan we op zoek naar antwoorden op die vraag. Niet van een afstand, maar juist dichtbij. In de praktijk, in persoonlijke verhalen en in het gesprek tussen vakgenoten.

In elke aflevering gaat host Raoul Schildmeijer in gesprek met mensen uit het vak over thema's die ertoe doen. Denk aan samen leren in de Ooa expeditie, de ontwikkeling van het vak via de Miel Otto Prijs en de betekenis van certificeren als moment van reflectie en groei.

Dichterbij laat zien dat organisatieadvies nooit af is. Het vak beweegt, verandert en groeit door nieuwsgierigheid, dialoog en de bereidheid om naar jezelf te blijven kijken.

Voor iedereen die zijn vak serieus neemt en er tegelijk met een open blik in wil blijven staan.





Cecile de Roos

Terugblik Ernst Hijmanslezing

Het feest van het midden: bestuur, dialoog en de ongemakkelijke werkelijkheid

Verslag van een lezing door Vincent Blok

Bestuur en complexiteit

Twee woorden keerden opvallend vaak terug in Bloks verhaal: bestuur en complexiteit. Het woord bestuur werd meer dan twintig keer genoemd; complexiteit ruim tien keer. Dat is geen toeval. Blok schetst een wereld die fundamenteel ingewikkeld is en waarin maatschappelijke tegenstellingen niet vanzelf verdwijnen. Polarisatie is volgens hem geen ruis, maar een structureel gegeven.

Hij onderscheidt grofweg twee manieren om met polarisatie om te gaan. De eerste is berusting: het is wat het is. De tweede is proberen het via bestuur te organiseren, te reguleren en te kanaliseren. Blok lijkt duidelijk te kiezen voor die tweede route, al blijft hij zich bewust van de beperkingen daarvan.

Dialoog als brug

Tegelijkertijd positioneert Blok de dialoog als mogelijke brug tussen tegenstellingen. In een complexe samenleving kan het gesprek helpen om wederzijds begrip te vergroten en spanningen hanteerbaar te maken. Dialoog is daarmee geen doel op zich, maar een middel om te voorkomen dat verschillen verhard tot onoverbrugbare tegenstellingen. Toch waarschuwt hij voor een te

romantisch beeld van dialoog. Verbinding tussen tegenpolen verloopt zelden soepel; hij typeert dit proces als modderig. Gesprekken zijn rommelig, schuren en leveren zelden snelle consensus op.

Het problematische midden

Een van de kernpunten in Bloks betoog is zijn kritische blik op het idee van een breed midden. Het midden wordt vaak gepresenteerd als een neutrale plek waar redelijkheid en nuance samenkomen. Blok zet daar vraagtekens bij. Onder dat midden bestaan tal van micro-tegenstellingen, waarin mensen elkaar wegzetten als radicaal, naïef of zelfs gestoord.

Volgens Blok wordt het proces van verbinding ondermijnd wanneer impliciet wordt bepaald wie wel en wie niet tot het midden mag behoren. Het midden is daarmee geen vanzelfsprekende ontmoetingsplaats, maar ook een machtspositie: wie definieert wat redelijk is?

De noodzaak van tegenpolen

Blok stelt nadrukkelijk dat we niet zonder bipolariteit kunnen. Tegenstellingen horen bij het maatschappelijk leven. Zo verschillen de logica van de economie en die van de politiek fundamenteel



←
Bekijk de
terugblik
en lezing van
Vincent Blok

van elkaar. Pogingen om die werelden volledig met elkaar te verzoenen, doen volgens hem geen recht aan hun eigen aard.

Wanneer we die bipolariteit erkennen, ontstaat ruimte voor een andere vorm van dialoog: een gesprek waarin verschillen mogen blijven bestaan, maar wel binnen duidelijke kaders. Vanuit de economie kan ruimte nodig zijn voor pragmatiek en experiment; vanuit de politiek zijn principes nodig die richting en begrenzing bieden.

De uitzondering als risico

Op dat punt raakt Blok aan een meer filosofisch thema: wat gebeurt er wanneer leiders of managers zichzelf uitzonderen van die principes? Hij verwijst naar het fenomeen dat bekendstaat als de state of exception, een begrip dat onder meer is uitgewerkt door de Italiaanse filosoof Giorgio Agamben. Het gaat om situaties waarin machthebbers stellen dat de normale regels tijdelijk niet voor hen gelden.

Volgens Blok schuilt hierin een fundamenteel risico. Wanneer uitzonderingen structureel worden, verliezen principes hun betekenis. Bestuur verwordt dan tot macht, en dialoog tot een façade.

Reflectie voor adviseurs

Voor organisatieadviseurs biedt Bloks betoog een ongemakkelijke maar waardevolle spiegel. Het gesprek over dialoog, empathie en verbinding is belangrijk, maar niet voldoende. Zonder aandacht voor macht, kaders en uitsluiting blijft het midden een ideaalbeeld.

Het feest van het midden is daarmee geen eindpunt, maar een uitnodiging tot kritische reflectie: over onze rol als adviseur, over onze taal en over de vanzelfsprekendheden die we zelden ter discussie stellen. Misschien begint echte verbinding niet bij het gladstrijken van verschillen, maar bij het erkennen dat spanning en tegenstellingen blijvend onderdeel zijn van het werk.

Terugblik Boek van het Jaar diner

Verbindingswerk centraal: Hans Vermaak wint met De logica van de lappendeken

In een tijd waarin maatschappelijke vraagstukken zich niet meer laten vangen in overzichtelijke plannen of eenduidige oplossingen, bekroont de Ooa-Sioo boekenjury een boek dat laat zien hoe verandering wél vorm krijgt: in verbinding, in beweging en zonder de illusie van volledige maakbaarheid. De logica van de lappendeken van Hans Vermaak is uitgeroepen tot Boek van het Jaar 2026.

Het boek werpt een nieuw licht op hoe professionals kunnen werken aan complexe vraagstukken die van iedereen en tegelijk van niemand zijn. Niet door te sturen op één oplossing, maar door het versterken van verbinding tussen mensen, perspectieven en praktijken. Daarmee raakt het een actuele snaar in het advieswerk, waarin de roep om betekenis en maatschappelijke betrokkenheid steeds luider klinkt.

“Ik vind dit echt ontzettend leuk en ben er heel blij mee. Dit boek is eigenlijk een lappendeken van gesprekken, ontmoetingen en samen optrekken met vakgenoten. Het is daar een uitvloeisel van,” aldus Hans Vermaak.

Boek van het Jaar diner

Voor de vierde keer vond het Boek van het Jaar diner plaats in een feestelijke setting, dit jaar op Kasteel Hooge Vuursche. Adviseurs, auteurs en vakgenoten kwamen samen voor een avond vol literaire pracht en culinaire hoogstandjes.

“Ik vind dit echt ontzettend leuk en ben er heel blij mee. Dit boek is eigenlijk een lappendeken van gesprekken, ontmoetingen en samen optrekken met vakgenoten.”

Uit 81 ingezonden titels selecteerde de jury een shortlist van acht boeken die ieder op hun eigen manier het vak

“Met grote precisie geschreven, op basis van veel casuïstiek.”

verrijken. Van democratie en publieke waarden tot samenwerking, leiderschap en de impact van technologie: de breedte van de shortlist laat zien hoe sterk het adviesvak in beweging is.

Top 8 vakboeken

De shortlist fungeert volgens de jury als een “boodschappenmandje” voor professionals die willen blijven in hun vak. Wat opvalt is dat steeds meer auteurs positie innemen. Maatschappelijke vraagstukken verdwijnen niet langer naar de achtergrond, maar vormen het vertrekpunt. Thema’s als ongelijkheid, samenwerking en de rol van organisaties in de samenleving worden nadrukkelijk verkend; vaak met een onderstroom van betrokkenheid en, soms, voorzichtig activisme.

De winnaar: De logica van de lappendeken

Met De logica van de lappendeken bekroont de jury Hans Vermaak tot winnaar van het Boek van het Jaar 2026. Het boek biedt een rijk en precies beschreven perspectief op verandering in complexe vraagstukken die zich niet laten centraliseren of oplossen vanuit één plek.

De jury typeert het als “met grote precisie geschreven, op basis van veel casuïstiek” en tegelijk als “buitengewoon prettig leesbaar” binnen het bredere oeuvre van de auteur.

Bekijk hier de aftermovie



Vermaak introduceert het idee van verbindingswerk: het lokaal werken aan een deel van een opgave, en via relaties verbinding leggen met andere praktijken en perspectieven. In dat verbinden ligt volgens hem de sleutel tot grotere impact op het geheel.

De jury ziet daarin een belangrijke ontwikkeling in het vak. Waar adviseurs lange tijd vooral gericht waren op het ontwerpen van oplossingen, verschuift de aandacht naar het versterken van verbindingen tussen verschillende werelden en logica’s. Het boek “verleidt je om uit je comfortzone te werken” en laat zien hoe professionals kunnen schakelen zonder zichzelf te verliezen.

Tegelijkertijd maakt het boek ook de spanning zichtbaar waarin dat werk plaatsvindt. Zoals de jury het formuleert: “Misschien schuilt de grootste kracht van het boek wel in het ongezegde: dat het voor adviseurs een balanceeract is om gebruik te maken van wat zich ontvouwt, en tegelijkertijd de regie niet te verliezen.”

Daarmee biedt De logica van de lappendeken niet alleen taal en duiding, maar ook een handelingsperspectief voor een vak dat steeds vaker opereert in open, complexe en gedeelde vraagstukken.





Raoul Schildmeijer

Terugblik kennissessie ROA

Samen sturen zonder schaamte

Verlag van de kennissessie 'De kunst van goed opdrachtgeverschap'

Je herkent het vast: je opdrachtgever is niet alleen je klant, maar zelf ook een voorwaarde voor succes van je advieswerk. De manier waarop de opdrachtgever de vraag formuleert, het proces rond de uitvoering inricht en uiteindelijk je advies oppakt en doorvertaalt wanneer jij alweer vertrokken bent. Het zijn allemaal bouwstenen die minstens zo belangrijk zijn voor de effectiviteit van jouw advieswerk als je eigen bijdrage. Voor goed opdrachtgeverschap moet je geëquipeerd zijn.

Natuurlijk ben je hier als adviseur ook zelf een actor in. Het doet ertoe hoe jij samenwerkt met je opdrachtgever, of liever gezegd: het cliëntsysteem waar je meestal mee te maken hebt. Maar ook de opdrachtgever zelf heeft zijn invloed. Er bestaat zoiets als 'de kunst van goed opdrachtgeverschap'. Tot dat inzicht kwam Marcel Vilain, CEO van Blue Bricks, en schreef daar samen met Henny Portman het gelijknamige boek over. Dat vormde de aanleiding voor een kennissessie op 3 maart bij De Groene Afslag in Bussum.

Een bijzondere bijeenkomst omdat - hoe kan het ook anders - opdrachtnemers en opdrachtgevers samen in de zaal zaten. Veel van de aanwezige adviseurs hadden zelf een klant meegenomen, om het perspectief van de opdrachtgever in te kunnen brengen. En het was bijzonder omdat de Ooa en de Raad van OrganisatieAdviesbureaus (ROA) de handen ineensloegen; de sessie was een coproductie. Dat was bijzonder omdat de Ooa en de ROA elkaar de laatste jaren niet meer zo goed wisten te vinden. Niemand van de aanwezige OOA- en ROA-leden kon eigenlijk uitleggen waarom.

"Als je wilt gaan boksen, accepteer dan dat je klappen moet incasseren. Als je geen klappen wilt krijgen, stap dan niet in de ring," opende vrijetijdsbokser Marcel zijn inleiding. We zijn vaak te voorzichtig aan het begin van een project, willen dan niet teveel tijd en moeite investeren en gaan te snel van start. Dat breekt ons later vaak op, vooral omdat we het moeilijk vinden om onder ogen te zien dat een project niet brengt wat het oplevert. Schaamte. Reputatieschade. Omzet. Tal van redenen leiden ons ervan af om onder ogen te zien wat er aan de hand is, waardoor we blijven voortmodderen. Het gevolg is dat er allerlei projecten in organisaties blijven rondslingeren. Projecten die wel aandacht, mensen en middelen vragen, maar weinig opleveren.

Ik denk dat ik daarmee de opening van Marcel wel zo'n beetje samenvat. Een prikkelende inleiding die veel herkenning bracht. In een World Café setting hebben we vervolgens verkend wat eraan te doen. Waarmee moeten we starten, stoppen of doorgaan? En dat is een coproductie, concludeerden we uiteraard. Het verschil tussen opdrachtgever en opdrachtnemer loste op in het gesprek over goede gewoontes die we samen te ontwikkelen of koesteren hebben. Niet meteen gaan redden, ook niet meteen gaan rennen, maar sta langer stil bij de start. En maak bij de contractering afspraken op twee niveaus: wat gaan we doen, maar vooral óók: hoe doen we het op meta-niveau? Maak dus een expliciete afspraak over hoe je, zwevend boven de uitvoering, ook samen zult gaan leren in en van het project, zodat je samen bij kunt sturen zonder schaamte.

PS: De kennissessie was niet mogelijk geweest zonder de inzet van Bureau Seeder De Boer. Hulde!

Boeken top 8

DE LOGICA VAN DE LAPPENDEKEN



De logica van de lappendeken

Hans Vermaak

Complexe (maatschappelijke) vraagstukken leiden tot ongemak, omdat ze tegelijkertijd van iedereen en van niemand zijn. We zien het bijvoorbeeld bij de energietransitie, de hervorming van de landbouw en op de woningmarkt. Grote verander- en transitieplannen brengen een oplossing nauwelijks dichterbij. Sterker, ze lijken de traagheid en onmacht vaak te versterken. De strekking van dit veranderboek is dat er meer kan dan we denken. En dat je niet aan de zijlijn hoeft te staan, ook al gaan die vraagstukken ieders macht en verstand te boven. De logica van de lappendeken beschrijft een netwerkperspectief waarmee we beter tegen dit soort vraagstukken opgewassen zijn.

In een lappendekenbenadering kunnen velen een rol pakken door naast hun lokale praktijk ook verbindingswerk te doen. Zodra veel mensen dat doen, ontstaan genetwerkte antwoorden die passen bij genetwerkte problemen. Onmacht krimpt en impact groeit.

Gedragsgericht veranderen

Philip Jordanov en Beirem Ben Barrah

Veranderplannen maken we binnen organisaties volop. Maar of de mensen binnen die organisaties ook daadwerkelijk iets anders gaan doen, hangt af van één belangrijke factor. Gedrag. Gedragsgericht veranderen gaat over het menselijker maken van organisatieverandering voor leiders, veranderkundigen, hr-professionals en iedereen die werk maakt van duurzame verandering. Centraal staan 18 interventies uit gedragswetenschap, neurowetenschap en verandermanagement waarmee je stapsgewijs je verandervaardigheden verbetert. Daarnaast laten de inzichten uit meer dan 40 interviews met veranderaars zien hoe je verandering concreet, mensgericht en effectief kunt maken. Of het nu gaat om leiderschap, cultuurverandering of digitale transformatie: dit boek helpt je om verandering te begrijpen en te begeleiden vanuit gedrag. Je leert hoe je prioriteiten vertaalt naar concreet gedrag, en hoe je systemen en processen zo inricht dat ze gewenst gedrag ondersteunen in plaats van belemmeren.



Wat iedereen aangaat

Mark Lievisse Adriaanse

De grootste crisis van deze tijd is de crisis van de democratie die al decennia verzwakt wordt. We kunnen op verkiezingsdagen weliswaar naar de stembus gaan en in alle vrijheid een bolletje rood kleuren, maar we zijn het geloof verloren dat er ook echt iets zal veranderen. Dit boek geeft een economische analyse over hoe de democratie op dit gevaarlijke moment is beland. En reikt een mogelijk medicijn aan. Pogingen om de democratie te 'redden' door vooral het bestaande systeem te verdedigen zijn onvoldoende. Wie de democratie wil verdedigen, zal in de aanval moeten.

Dit boek dat tot nadenken aanzet, verkent hoe een betere democratie eruit kan zien. Het bepleit een radicale democratisering van de democratie, waardoor burgers meer macht krijgen over politiek, economie en maatschappij. Nu de democratie onder vuur ligt komt het erop aan haar belofte waar te gaan maken: wat iedereen aangaat, moet door iedereen besloten worden.

Interventies voor onderzoekers, veranderaars en vernieuwers

Loek Schoenmakers en Adrienne van Staveren

Dit boek is voor professionals die op zoek zijn naar interventies waarmee zij kunnen onderzoeken én innoveren. Het boek begint met een theoretische basis en biedt daarna praktische handvatten voor het interveniëren in complexe praktijken. Of het nu gaat om onderwijsvernieuwing, verbeteringen in de gezondheidszorg of maatschappelijk werk, sociale veiligheid of energietransitie: het draait altijd om mensen die de verandering maken of breken. Al snel komen er vragen als: waar begin ik? Hoe zet ik anderen in beweging? Hoe kan ik anderen stem en invloed geven? Wat betekent dit perspectief voor mijn rol als onderzoeker én innovator? Kortom: hoe komen we tot vernieuwing? Dit boek gaat over interventies, maar ook over de vraag wat we bedoelen en wat we doen als we zeggen dat we innoverend onderzoeken. Hoe verhouden onderzoeken, innoveren en leren zich tot elkaar? Welke interventies kan je kiezen?





Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee

Marije van den Berg en Nico Groen

Een opgewekte kijk op de chaos. Of je nu in een buurt, een bedrijf of een maatschappelijke organisatie werkt: overal zie je hoe de manier waarop we de boel organiseren, mensen van elkaar losmaakt, terwijl organisaties juist bedoeld waren om ons te verbinden. Toch blijven we organisaties overschatten. Net zoals we de markt en de overheid overschatten. En bazen. (Maar we hoeven ze niet weg te doen.) Ondertussen onderschatten we onszelf en wat we voor elkaar kunnen krijgen. We zijn meer dan individuen met een mening en een pinpas. We zijn een gemeenschap met producerend en handelend vermogen. Kijk maar om je heen. Dit boek is geschreven voor vrije mensen die de maatschappelijke balans willen herstellen. Het gaat over leiderschap en ondernemerschap als onderdeel van het systeem. Over beheermodellen in plaats van verdienmodellen. En over ontspannen sturen in onze complexe wereld. Het laat zien hoe verandering werkt - niet door te wachten op 'de baas', maar door zelf positie te kiezen.

Wederopbouw

Leike van Oss en Jaap van 't Hek

De uitgangspunten op basis waarvan we onze organisaties bouwen, helpen ons niet meer bij de vraagstukken die nu aan de orde zijn. Er zit niets anders op dan naar de fundamenteën onder onze manier van organiseren te kijken.

Organisaties hebben steeds meer en vaker te maken met vraagstukken die we niet kunnen oplossen, en ook niet goed kunnen hanteren. Crises volgen elkaar op, tuimelen over elkaar heen en versterken elkaar. Onze organisatie-reflexen zijn daarbij niet altijd behulpzaam.

Het boek bepleit dat we fundamenteel anders moeten gaan kijken naar wat we in organisaties te doen hebben. Zijn de huidige grondslagen voor organiseren nog wel passend? Zijn we niet blind geworden voor de eenzijdigheid van die grondslagen, waardoor we blijven doorbouwen op fundamenteën die misschien wel meer bijdragen aan de problemen van deze tijd dan aan de oplossingen?



Samen Sterker Starten

Isolde Kolkhuis Tanke en Nore van Roekel

De jongeren die instromen op de arbeidsmarkt zijn steeds harder nodig. Niet alleen nu, maar juist ook in de toekomst, willen we onze veeleisende maatschappij draaiend blijven houden. Toch worstelt maar liefst een op de vier jongeren met chronische stress en mentale overbelasting op het werk; vaak met een vroege burn-out tot gevolg. De impact hiervan is veel groter dan we denken.

Het is verleidelijk om te zeggen dat jongeren zelf maar weerbaarder moeten worden. Terwijl de vraag juist moet zijn hoe we samen kunnen bouwen aan een gezond(er) presteer- én leerklimaat in organisaties. Een omgeving waarin jongeren niet vastlopen, maar juist groeien en bloeien.

De Veranderfilosoof

Daniël Wolfs

Wat hebben Hollywood, ruimtereizen, een Japanse tuinman en een 3D-geprinte replica van je collega te maken met veranderprocessen in jouw organisatie? Meer dan je denkt. In dit boek ontdek je dat de oplossingen voor hardnekkige veranderuitdagingen te vinden zijn op onverwachte plekken.

De Veranderfilosoof is voor iedereen die vastloopt in (organisatie)verandering en op ontgonnen terrein wil ontdekken hoe je impactvolle en blijvende verandering realiseert. Het neemt je mee op ontdekkingsstocht langs vier vragen. Vier vragen over hoe je in verandertrajecten doet wat écht nodig is, over hoe je verandering onweerstaanbaar maakt, over hoe we ontsnappen aan de waan van de dag en over hoe je succesvol verandert vanuit diepgaande verbinding.

Met verrassende perspectieven én voorbeelden uit de praktijk daagt De Veranderfilosoof je uit om jouw manier van veranderen flink op te schudden.



Ard-Pieter de Man over de sterren

Agency costs, digitale platforms en het vijfkrachtenmodel



“Een wat hardere, economische blik kan verrassend verhelderend zijn.”

Zo werd het maken van de ster niet alleen een bijdrage aan de atlas, maar ook een persoonlijke leerervaring.

Waar blijven de technologische sterren?

Hoewel hij enthousiast is over de diversiteit aan sterren die inmiddels zijn toegevoegd, ziet Ard-Pieter nog een lacune.

“Wat ik mis, zijn sterren over de impact van technologie. Ik heb zelf een ster over digitale platforms gemaakt, maar waar blijven algoritmen, AI, SAFE, avatars?” Zijn vraag is prikkelend: Is technologie misschien een blinde vlek voor Ooalenden?

Een boodschap voor nieuwe sterrenmakers

Voor wie zelf een ster wil indienen, heeft Ard-Pieter een helder advies: “Baken goed af. ‘Veranderkunde’ of ‘Strategie’ is te breed. Kies een scherpe focus.”

En misschien nog belangrijker: “Kies ook eens iets waar je niet vanzelf warm voor loopt. In plaats van alleen op te schrijven wat je toch al weet.”

Het maken van een ster kan zo meer worden dan een beschrijving van je expertise. Het kan een oefening zijn in professionele nieuwsgierigheid - en in het verruimen van je eigen blik.

Tussen strategie en structuur

Ard-Pieter de Man is hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam en aan de Nederlandse Defensieacademie. Daarnaast doet hij - “in de tijd die ik over heb” - nog enkele adviesklussen. Eerder werkte hij bij KPMG, Nolan Norton en Atos, was hij rector van Sioo en jarenlang zelfstandig adviseur.

Zijn huidige focus ligt op de impact van digitalisering op strategie en organisatiestructuur. Toch koos hij voor zijn ster niet primair een technologisch onderwerp, maar een klassiek economisch concept dat nog altijd verrassend actueel is.

Een gezamenlijk experiment

Ard-Pieter zat in de Wetenschappelijke Raad toen de sterrenmethodiek ontstond. Sterker nog: hij leverde een van de eerste bijdragen aan de vorm waarin de sterren moesten worden aangeleverd.

“Het was echt een heel leuk gezamenlijk traject. Iedereen was enthousiast en droeg bij.”

Als lid van de raad ontkwam hij er niet aan om zelf ook sterren in te dienen. “Alle leden moesten er bij wijze van proef twee of drie aanleveren. Maar eerlijk gezegd vond ik het ook gewoon leuk om te doen.”

De kracht van het format?

“Het dwingt je om tot de kern van een idee, theorie of model te komen. Daardoor wordt ook voor jezelf helder wat je er eigenlijk van vindt.”

De ster Agency costs

Uiteindelijk leverde Ard-Pieter drie sterren aan. Eén over agency costs, één over digitale platforms en het vijfkrachtenmodel. Maar de kern van zijn bijdrage ligt bij de eerste.

Agency costs draaien om een fundamentele vraag: Hoe geef je een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zo vorm dat je zeker weet dat het werk goed wordt gedaan?

Een uiterst relevante vraag voor consultants, maar net zo goed voor interne organisaties, waar het wemelt van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties.

De agencytheorie biedt een economisch kader om zulke relaties te analyseren. Ze kijkt naar belangenverschillen, informatie-asymmetrie en prikkels. Wat gebeurt er als de één meer weet dan de ander? Hoe richt je controle en vertrouwen in? En welke kosten zijn verbonden aan toezicht en afstemming?

Een andere manier van kijken

“Veel adviseurs hebben de neiging zachte en vage concepten te hanteren,” zegt Ard-Pieter. “Een wat hardere, economische blik geeft echter ook inzichten.”

Dat betekent niet dat hij een warm pleitbezorger is van de agencytheorie. Integendeel. “Er zitten waardevolle aspecten in, maar het is niet mijn enige of favoriete lens.”

Juist daarom is het interessant. Zijn ster

nodigt uit om buiten de gebaande paden te treden, ook als dat schuurt met je eigen voorkeur.

“Maar ik vind die manier van kijken niet leuk”

Tijdens een experiment met de sterren in een Sioo-opleiding kreeg Ard-Pieter een reactie. “Maar ik vind die manier van kijken niet leuk.” Voor hem was dat een cruciale opmerking.

“Het laat zien waar je blinde vlek zit als adviseur. De sterren laten je dingen zien buiten je normale blikveld. Dan ga je je afvragen: waarom vind ik dit niet prettig? Wat mis ik? Waar ben ik dan wél van? En is het eigenlijk oké om iets niet leuk te vinden en het dan maar te negeren?”

Zelfs - of juist - als iemand niet kan relateren aan jouw ster, levert dat waardevolle inzichten op over professionele identiteit.

Van egoïstisch motief naar leerervaring

De aanleiding om juist deze ster te maken was, zoals Ard-Pieter zelf zegt, “eigenlijk egoïstisch”. Zijn kennis van de agencytheorie was wat weggezakt. Het maken van de ster gebruikte hij als aanleiding om zich opnieuw te verdiepen. Dat past bij zijn profiel als strategie- en organisatieontwerper. In de wetenschap is agencytheorie immers een belangrijk perspectief om strategische en organisatiekundige vraagstukken te analyseren.





Ton de Korte over de ster

Veranderen als verliesverwerking

De ster van Ton de Korte werpt licht op een dimensie die bij ingrijpende veranderingen vaak voelbaar is, maar zelden expliciet wordt gemaakt: verlies.

Een leven lang adviseren

Ton de Korte (69) woont in Gouda en werkte vrijwel zijn hele loopbaan als managementconsultant. Zijn werkterrein: arbeidsverhoudingen, human resource management en begeleiding van ingrijpende organisatieveranderingen.

Lange tijd was hij verbonden aan Berenschot. Later werd hij directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) en Chef Arbeid bij de Argumentenfabriek. Tegenwoordig heeft hij geen adviespraktijk meer, maar is hij actief als voorzitter van de Goudse Adviesraad Sociaal Domein en de Goudse Cliëntenraad. Beide adviseren de gemeente Gouda over beleid en uitvoering in het sociaal domein, van WMO en jeugdzorg tot participatie en armoedebeleid.

Binnen de Ooa vervulde Ton verschillende rollen: van 2012 tot 2020 was hij vicevoorzitter en lid van de Wetenschappelijke Raad. Nu is hij voorzitter van het College van Belanghebbenden voor de CMC-titel (Certified Management Consultant).

Van BOKS naar sterren

De sterrenmethodiek ontstond in de periode dat Ton lid was van de Wetenschappelijke Raad. De bestaande BoKS (Body of Knowledge and Skills)

was toe aan vernieuwing.

“De WR vond de BoKS te statisch,” vertelt Ton. “Er was weinig ruimte om je persoonlijke profiel als adviseur in te kleuren. Terwijl wij voortdurend werken met theorieën en modellen van onze voorgangers. Die kun je onmogelijk allemaal in een BoKS opnemen.”

Zo ontstond het idee van de sterren: een dynamischer manier om zichtbaar te maken vanuit welke perspectieven je als adviseur werkt. Vooral Paul Kloosterboer, Mark van Twist en Yvonne Burger leverden destijds belangrijke inspiratie. Het kostte enkele jaren voordat de methodiek zijn huidige vorm kreeg.

Twee sterren

Ton diende zelf twee sterren in: één over sociale innovatie en één over veranderen als verliesverwerking. Beide overleefden de latere selecties. Over die tweede ster vertelt hij graag meer.

Veranderen als verliesverwerking

Tijdens zijn jaren bij Berenschot begeleidde Ton talrijke reorganisaties, afslankingen en andere ingrijpende veranderingen. Gaandeweg viel hem iets op: de reacties van medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden verliepen opvallend vaak volgens hetzelfde patroon.

Hij besloot het te onderzoeken en schreef er een artikel over in de Holland Management Review. Daarin legde hij een verband met het werk van Elisabeth

“Geef mensen de tijd om door hun rouw heen te gaan.”

Kübler-Ross en haar rouwcurve.

Rouwverwerking – oorspronkelijk beschreven bij het verlies van een dierbare – verloopt in fasen: ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en uiteindelijk acceptatie.

Ton ontdekte dat deze psychologische reacties ook herkenbaar zijn bij organisatieveranderingen. Medewerkers die hun baan verliezen, hun functie zien verdwijnen of hun vertrouwde werkwijze moeten loslaten, maken een vergelijkbaar proces door.

“Deze reacties kunnen behulpzaam zijn bij het voorspellen en duiden van gedrag bij slecht nieuws,” zegt hij. “Ook het gedrag van OR en vakbonden kun je hiermee beter begrijpen.”

Voor management biedt dit houvast: wie weet in welke fase mensen zich bevinden, kan daar zijn communicatie en handelen op afstemmen.

Een cruciaal inzicht

Een belangrijk punt is het verschil in timing. Management, en vaak ook de adviseur, is al eerder op de hoogte van ingrijpende plannen. Zij hebben het nieuws al verwerkt en bevinden zich vaak verder in de rouwcurve.

Medewerkers daarentegen beginnen pas aan hun proces wanneer het besluit wordt gecommuniceerd.

“Dan moet je je realiseren dat zij nog door een aantal fasen heen moeten. En dat je hen daarvoor de tijd moet geven.” Dat besef voorkomt misverstanden, frustratie en onnodige escalatie.



Een bekroonde publicatie

Op de ster zelf kreeg Ton weinig directe reacties. Maar het artikel waarop de ster is gebaseerd, werd destijds goed ontvangen.

In 1995 ontving hij zelfs de Professionele Publicatie Prijs van de Ooa en de ROA voor, een erkenning voor de praktische waarde van het inzicht.

Onmisbaar in de bagage van de adviseur

Wat hoopt Ton dat anderen meenemen uit zijn ster?

“Deze theorie zou in de bagage van elke adviseur moeten zitten die zich bezighoudt met organisatieveranderingen.”

Niet om mensen in hokjes te plaatsen, maar om gedrag beter te begrijpen. Verandering is zelden alleen een rationeel proces. Het raakt aan identiteit, zekerheid en toekomstperspectief en daarmee aan verlies.

Een boodschap voor nieuwe sterrenmakers

Voor wie overweegt een eigen ster in te dienen, heeft Ton een duidelijke boodschap:

“Een ster is een mooie manier om op inzichtelijke en beknopte wijze duidelijk te maken waar je als adviseur voor staat en waar je mee werkt. Zeker als je een eigen praktijktheorie ontwikkelt, is het een prachtige manier om die te expliciteren.”

Het format helpt om je denken te ordenen en zichtbaar te maken.

“Maak daar gebruik van.”

Buiten de Orde

Op zoek naar waar het vak zijn grens kan verleggen. Niet alles wat ertoe doet, bevindt zich binnen onze orde.

Met Buiten de Orde kiest de Ooa voor een thema dat de komende jaren verder zal worden verkend, verdiept en ontwikkeld. Het past bij iets wat al voelbaar is in de vereniging en ook in het bestuur: lerend en ontwikkelend bezig zijn, onderzoeken, de luiken openzetten, ruimte maken voor ontmoeting: van de ontwikkeling van de interne tussenruimte tot nieuwe externe partijen met wie banden worden aangehaald en gesmeed.

Deze uitnodiging is niet uit de lucht komen vallen. Het bestuur heeft zich in de afgelopen periode laten voeden door gesprekken en contacten met onder meer leden en niet-leden, de Wetenschappelijke Raad, de Vakgroep Intervisie, de Boekenjury, Pods en andere verbindingen. Daaruit kristalliseerde geleidelijk iets uit dat ons trof door zijn openheid, spanning en reikwijdte: Buiten de Orde.

Die woorden laten zich gelukkig op meer dan één manier lezen. Als Orde zijn wij gewend te ordenen: we brengen bijeen, benoemen, verdiepen en ontwikkelen. Maar elke orde kent ook haar grens, en dus ook een buiten. Wat gebeurt er als we niet alles meteen onderbrengen in onze eigen orde, onze eigen taal, onze eigen vanzelfsprekendheden? Wat gebeurt er als we niet alleen buiten ons vak kijken, maar ook buiten ons vakje?

Wij zien Buiten de Orde als een uitnodiging tot verwondering, onderzoek en verbinding. Over wat binnen ons vak past. Over wat daarbuiten lijkt te vallen.

En over de vraag of dat onderscheid wel zo vastligt als we soms willen en denken. Kunnen wij als Orde ook buiten onze eigen orde kijken? Kunnen wij ons verbinden met mensen, inzichten en praktijken uit andere vakken en vakjes? Kunnen wij ons laten raken door en verbinden met wat zich maatschappelijk aandient, ook wanneer het niet direct past binnen onze vertrouwde taal, methoden of professionele kaders? En wat betekent dat dan voor ons?

Wij vermoeden dat daar iets wezenlijks ligt. Niet buiten ons vak als vlucht, maar binnen, op en over de grens waar het vak iets anders ontmoet en misschien zelf ook verandert, zich ontwikkelt en leert. Daar kan andere verwondering ontstaan. Daar kan onderzoek beginnen. Daar kunnen nieuwe verbindingen worden gelegd. Buiten de Orde is daarom een uitnodiging tot verwondering, onderzoek en verbinding.

- **Met aarzeling**
Het moment waarop nog niet vastligt wat iets betekent.
- **Met twijfelmoed**
De moed om onzekerheid niet direct weg te organiseren.
- **Met tact**
Het gevoel voor wanneer spreken of handelen passend is en wanneer nog niet.



Lees meer!

In de komende jaren zal deze uitnodiging verder vorm krijgen in de Big 5-events, in expedities en in tal van andere activiteiten en bijeenkomsten binnen (en buiten?) de Ooa. Maar zij krijgt pas echt betekenis als zij ook door leden wordt opgepakt, bevraged en verder ontwikkeld.

Wij nodigen alle leden van harte uit om deze uitnodiging in de komende tijd mee te dragen, te bevragen en verder te ontwikkelen: in intervisie, professionalisering, pods, de Boekenjury, de Wetenschappelijke Raad, gesprekken en andere initiatieven binnen en rondom de Ooa.

Niet alleen met wat binnen onze Orde past, maar ook met wat daarbuiten zichtbaar wordt. Buiten de Orde is geen plek waar je arriveert. Het is een uitnodiging die we samen gestalte kunnen geven. Misschien is het, uiteindelijk, vooral een uitnodiging aan jou. Je was al welkom binnen de Orde en nu ook... (in) buiten de orde. Doe je mee?

Hartelijke groet,

Het bestuur van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa)



Uitgelichte opleidingen

Alle opleidingen



Visie op de toekomst

Startdatum 6 juni 2026 ⚡ 420 PE-uren



Kopopleiding A&O - ATP-erkend

Startdatum 8 oktober 2026 ⚡ 770 PE-uren



Postmaster Interventiekunde - ATP-erkend

Startdatum 10 september 2026 ⚡ 624 PE-uren



Verandermanagement

Startdatum 3 november 2026 ⚡ 420 PE-uren



Ontwerpend samenwerken

Startdatum 1 oktober 2026 ⚡ 160 PE-uren



Authentiek Verkopen

Startdatum 9 november 2026 ⚡ 32 PE-uren



Leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in organisaties

Startdatum 1 oktober 2026 ⚡ 216 PE-uren



Advanced Consulting and Change - ATP-erkend

Startdatum 20 november 2026 ⚡ 560 PE-uren



Lidmaatschap bij Ooa

De Ooa is het kennisplatform voor organisatiekundigen en adviseurs die zich professioneel willen ontwikkelen, met inspirerende ontmoetingen met vakgenoten, onderlinge kennisdeling en certificering. Waar heb je allemaal toegang tot als je lid bent?

Big 5-evenementen



Ernst Hijmanslezing



Boek van het Jaar Diner



Inspiratiedag



Impactdag



Dag van de Adviseur

Top 10 meerwaardes in het lidmaatschap

Intervisie

Intervisie via de Ooa biedt leden een veilige plek voor reflectie, feedback en verdieping van hun adviespraktijk.

Kennisbank

De Kennisbank biedt leden exclusieve toegang tot vakliteratuur, videocolleges en actuele inzichten ter versterking van onze professionele ontwikkeling.

Workshops

Georganiseerd voor en door leden.

Certificering

CMC, ACP en ATP.

Opleidingen

Geselecteerd en gekwalificeerd aanbod met interessante kortingen.

Netwerk

Een netwerk van ruim 900 professionals.

Werkgroepen & pods

Leden kunnen actief bijdragen aan de ontwikkeling van het vak via werkgroepen, commissies en thematische pods.

Mentor Match

Via Ooa Mentor Match verbinden we startende adviseurs met ervaren vakgenoten voor waardevolle coachingsessies en praktijkgerichte begeleiding.

Miel Otto Prijs

De Ooa looft een prijs uit voor jonge adviseurs die zich onderscheiden door een bijzondere bijdrage aan ons vakgebied.

WR Methodieken

Methodieken zoals BoKS-in en Jouw plek tussen de sterren die leden helpen bij professionele reflectie en positionering.



Nog geen lid? Meld je dan hier aan!

Eerste verkenningsbijeenkomst

Op expeditie binnen de Ooa?

Wil je je vak verdiepen in goed gezelschap? In de Ooa-Expedities trek je met collega-adviseurs op rond vragen die raken aan je ontwikkeling, je praktijk en de toekomst van het adviesvak. De Expeditiegroepen ontmoeten elkaar in en rondom de Big 5-events van de Ooa: momenten waarop inspiratie, ontmoeting en gezamenlijk onderzoek samenkomen.

Binnenkort organiseren we een eerste verkenningsbijeenkomst voor belangstellende Ooa-leden én deelnemers aan Expeditiegroepen 1, 2 en 3. Je ontdekt hoe de expedities werken, wie er meedoen en of deelname bij je past.

Voor leden die zin hebben in verdieping, nieuwe perspectieven en een prettige manier om actiever deel uit te maken van de Ooa: van harte welkom. Een expeditie begint met nieuwsgierigheid. Kom dit verkennen!

📅 Vrijdag 12 juni

🕒 13:30 - 16:30 uur

📍 **TwynstraGudde**
Oliemolenhof 14a
3812 PB Amersfoort



← Meld je hier aan!





Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

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

www.ooa.nl


Nog geen lid?
Meld je dan
hier aan!

