Aan Buiten de Orde

Editie 12
november '26



Taalverversing: de taal, ons vak en hoe anders

Iemand moet toch de baas zijn?

Liminale taal: zoeken naar taal met veranderkracht

De Manager: het ongemakkelijke mechaniek van het functioneringsgesprek

Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs

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:
Renske Bouwknegt, Joris Brenninkmeijer, Barbara van Kesteren, Raoul Schildmeijer, Marijke Spanjersberg, Angela Stoof, Jorrit Stevens, Els Oosthoek, Onno Bouwmeester, Theo Hermsen, Carla de Rie, Karin Hubers, Babs van Oijen, Vera Weenink, Tetske Rouweler

Redactieadres
Ooa verenigingsmanagement
Nieuwstad 4a, 7241 DN, Lochem

Ondanks de uiterste zorg kunnen gegevens onvolledig of onjuist zijn. Auteur(s), redactie en uitgever aanvaarden 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.

Inhoud

05 **Voorwoord**
Door Renske Bouwknegt

06 **Taalverversing:**
de taal, ons vak
en hoe anders

12 **Terugblik Inspiratiemiddag**
Waar woorden stoppen,
spreekt lichaamstaal

14 **Outside Insights**
Iemand moet toch
de baas zijn?

20 **Liminale taal:** zoeken naar
taal met veranderkracht

24 **Onno Bouwmeester over**
de ster: Ethisch Reflecteren
in Advieswerk

26 **Theo Hermsen over de ster:**
Viable System Model

28 **De Manager:**
het ongemakkelijke mechaniek
van het functioneringsgesprek

31 **Uitgelichte opleidingen**

32 **Glansrijk geslaagd**
voor assessment ICMCI

33 **Welk vakboek wordt**
het beste van 2026?

34 **Het lidmaatschap**
Alle voordelen op een rijtje

36 **Op de agenda bij**
de Ooa

39 **Ooa podcast**
Dichterbij

Cover
Buiten de orde begint misschien bij de vraag welke steen we voor de onderste hielden, en wat er gebeurt als we die verleggen.

Buiten de orde en de binnenorde

Klinkt lekker, toch, Buiten de orde? We zetten de ramen open en laten de frisse inbreng van onverwachte of onbekende anderen naar binnen waaien. Afgaande op de optimistische geluiden van de afgelopen maanden, ben ik niet de enige die enthousiast is over het (niet-) jaarthema van de orde: buiten de orde.

Als ontwerper en social designer ben ik soms de verpersoonlijking van de buitenorde. Ik heb inmiddels geleerd daar waakzaam voor te zijn. Want voor je het weet word je de ongevaarlijke gek: wel aan tafel, wel interessant, maar zo ingebed in de vertrouwde ruimte dat je verfrissend en charmant (of, nog erger, heel leuk!) maar harmless bent.

Die binnenorde omarmt de buitenorde met graagte. Ze verzint en organiseert tal van manieren om de onverwachte andere een stem te geven. Een plek voor een ontwerper of een artist-in-residence bijvoorbeeld. Of een (niet-)jaarthema dus. Ze maakt er zelfs taal voor. Deze week nog ontving ik een uitnodiging voor een tussenruimtesessie. Klinkt toch een beetje alsof de ruimte tussen de schotten zelf een hokje is geworden. En dat de wind die door de open ramen waait, wel in dat hokje moet passen.

Maar wat gebeurt er met buiten als het door binnen verwelkomd wordt? Zodra de binnenorde bepaalt wat buiten de orde is, bepaalt zij ook de voorwaarden waaronder het naar binnen mag. Dat is niet per se verkeerd. De binnenorde kan zich verrijken door ruimte te maken voor wat zij zelf niet is. Maar er schuilt dus een risico in. Want wat buiten de orde is, kan door het hartelijke welkom al snel een beetje minder buiten de orde worden.

We kunnen de ramen wagenwijd openzetten en ons verheugen over onverwachte perspectieven en enthousiast plek maken voor buiten. Maar hoe gastvrij zijn we als het buiten niet alleen fris en inspirerend is, maar ongemakkelijk of zelfs onfris? Als het niet alleen een ander perspectief biedt, maar aan de deur rammelt wanneer niemand erop zit te wachten? Hoeveel ruimte krijgt datgene wat zich aandient dan werkelijk?

Ik moest denken aan het nummer Humble van Kendrick Lamar. Op het eerste gehoor een intimiderend nummer van een artiest die precies weet welke rol hij speelt: de allergrootste, degene om wie het podium draait. Be humble, zingt hij. Hij richt zich tot de mindere rest, zou je denken. Maar ik hoor een man die zichzelf tot de orde roept, vanaf het centrum van de macht. Alsof hij weet dat juist een dans met een publiek, met een buiten, om een vorm van bescheidenheid vraagt die je jezelf actief moet blijven voorzeggen. Zo lees ik het nummer tenminste.

‘Buiten de orde’ is als thema enthousiast binnengehaald. Juist daarom is bescheidenheid op zijn plaats, wat mij betreft. Om ruimte te maken voor wat schuurt, hoewel ik vermoed dat veel adviseurs daar wel raad mee weten. Maar ook om langer dan misschien prettig voelt, te blijven bij wat zich aandient. Zonder het te begrijpen, te organiseren, of het zelfs maar een plek te geven. Bereid om te leren dansen met iets waarvan we nog niet precies weten welke beweging het van ons vraagt.

Renske Bouwknegt
Bestuurslid Ooa



Vooruitblik op de Impactdag op 26 november

Taalverversing: de taal, ons vak en hoe anders

Als adviseur ben je er, bewust of onbewust, de hele dag mee bezig: taal. Taal is niet alleen maar praktisch. Je brengt er iets mee in beweging. Of juist niet. Taal klemt, opent, duwt, verleidt, verbindt en polariseert. Maar ben je je daar altijd van bewust? Weet je altijd wat je doet met je taal, en wat taal met jou doet? Het is voor ons ook wat water is voor vissen: we weten niet dat we erin zwemmen.

Met deze ronkende taal proberen we je via onze website te verleiden om erbij te zijn: de Impactdag op donderdag 26 november aanstaande in De Theaterloods in Radio Kootwijk. De Impactdag is ook dit jaar een co-productie van De Ambachtsschool voor organiseren en veranderen en de Ooa. Met vier trekkers van de dag kijken we vooruit: Joris Brenninkmeijer, Barbara van Kesteren, Raoul Schildmeijer en Marijke Spanjersberg. (Marjorieke Glaudemans was wegens vakantie helaas afwezig.) Wat heeft hen geïnspireerd tot het ontwikkelen van deze dag?

Waarom is taal zo relevant voor ons?

“We verdienen ons geld voor een groot deel met de woorden die wij spreken,” opent Marijke het gesprek. “Die woorden moeten onze klanten helpen om nieuwe gedachten toe te laten.”

“Inderdaad,” valt Raoul bij. “Taal verbindt wat je niet kunt zien en niet kunt beetpakken. Voor organisatieadviseurs iets om je bewust van te zijn, want wij handelen in abstracties die we uitdrukken met onze taal. Ons vak is een woordenspel, een oefening in taal.”

Ook Joris beaamt het: “Taalgevoeligheid is essentieel voor adviseurs, omdat taal de manier is om tot reflectie te komen. Voor het vak vind ik een belangrijke vraag welke woorden je in een gesprek kiest om een reflectieve ruimte te openen. Daarin kan taal zowel een slot als sleutel zijn en heel vaak bepaalt de context of het het een of het ander is.”

> “Als adviseur hebben we dan ook iets te doen: de essentie van de gebruikte taal doorgronden.”

“Maar taal is niet onschuldig,” gaat Barbara verder. “Volgens David Cooperrider creëren woorden werelden. Wat wil zeggen dat je met woorden een construct kunt maken, een betekenis van iets. Wat ook weer gevolgen heeft voor gedrag. Bijvoorbeeld, wanneer een klant een situatie beschrijft als een veenbrand en alsof er een zwaard boven hem hangt. Dan geeft dat een zeker gevoel van de situatie en een handelingsrichting. We willen natuurlijk van een veenbrand af! Want dat is veel te bedreigend. Dus ga je dingen doen om zoiets te blussen. Maar is de situatie wel een veenbrand? Zijn er ook nog andere zienswijzen mogelijk? Met taal kun je zowel vernauwen als verbreden, of zowel benauwen als ruimte maken.”

Raoul: “Als adviseur hebben we dan ook iets te doen: de essentie van de gebruikte taal doorgronden. Welke beelden hebben de mensen in een organisatie in hun hoofd, waar ze misschien wel onbewust hun gedrag op afstemmen?”

“Om het licht provocerend te zeggen,” concludeert Marijke: “moeten we niet de taal spreken van luisteren, samenvatten en doorvragen, maar de taal van omkerend spreken, superselectief luisteren en hypothetiserend vragen. En dat alles op zo’n manier dat de klant ons nog steeds aangenaam gezelschap vindt.”

Bij de Impactdag gaat het over de maatschappelijke verantwoordelijkheid die adviseurs hebben. Waarom past dit onderwerp op een Impactdag?

Barbara: “Omdat taal zoveel impact kan hebben, willen we als vakgenoten onderzoeken welke impact mogelijk kan zijn. Ook willen we ervaren welke energie taal kan geven, hoe vernieuwend het kan zijn. We willen er niet alleen over praten, maar vooral ook veel ervaren en doen. We willen ook samen taal maken op de Impactdag.”

“We leven in een onrustige, chaotische tijd,” scherpt Joris aan. “Oorlogen, druk op de democratie, klimaatverandering stellen ons de vraag in welke mate onze huidige manier van leven nog houdbaar is. In het zoeken naar nieuwe wegen is het nodig om de taal van het dominante politiek-economische vertoog kritisch te bezien en nieuwe taal te vinden voor de transitievraagstukken waar we in zitten. Immers: wil je de wereld veranderen, begin dan met je taal.”

Wat vertelt jou wat je niet hoort of leest? Hoe kan taal verhullen? Hallucineren? Macht bestendigen? Polariseren? Wat kom je hierin tegen?

Barbara: “Taal kan dat zeker allemaal. Watzlawick zegt dat je niet niet kunt communiceren. Er gaat zeker invloed uit van ieders taal. Woorden worden vaak zeer zorgvuldig gekozen, om iets een bepaalde richting op te sturen. Dat kan een fijne, positieve richting zijn. Maar zeker ook richting ‘the dark side’ van iets: iets wat eigenlijk niet mag, niet eerlijk is, of iets wat iemand doet voor eigen gewin. Ik denk dat het heel belangrijk is om je hier als adviseur bewust van te zijn. Want met taal wordt ook weleens getracht jou in een bepaalde richting te krijgen: je wordt voor een karretje gespannen,

> “Taal legt altijd het onderliggende paradigma bloot.”

je wordt naar een kant getrokken, et cetera. Maar wat jouw belang is als adviseur is om mensen in organisaties te helpen, of een systeem te helpen, liefst natuurlijk voor de langere termijn. Als je voor iemands karretje wordt gespannen, wordt dat lastiger.”

“Taal legt dus altijd het onderliggende paradigma bloot,” vult Marijke aan. “Hoewel er veel wordt gesproken over samenwerken, wordt er bijvoorbeeld relatief weinig samenwerkingstaal gesproken. In plaats daarvan hoor je bijvoorbeeld dat ‘dingen elders belegd moeten worden’, dat mensen ‘eigenaarschap moeten tonen’, dat ‘leiderschap versterkt moet worden’ of dat ‘de implementatie complex is’. Maar als bijvoorbeeld leiderschap versterkt moet worden is de samenwerkingsvraag: sterker voor wie, sterker dan wie, sterker samen met wie, sterker met steun in de rug van wie?”

Wat zouden we nodig hebben aan taal om ons vak mee te verrijken?

“Misschien meer taal waarmee we de twijfel toe kunnen laten,” filosofeert Barbara hardop. “Ik verdiep me de laatste tijd wat meer in ‘negative capability’. Het vermogen om ambiguïteit en twijfel toe te laten zonder te snel naar premature acties te gaan. Maar twijfel, onzekerheid, ambiguïteit en angst geven spanning en ongemak. En meestal houden we daar niet zo van. Hoe kunnen we, ook met taal, ruimte geven aan deze ervaring, zodat het ons verder helpt bij de vraagstukken waarmee we het te doen hebben op dit moment?”

“Bij Leeuwendaal bedenken we samen met klanten vaak signaalwoorden,” zegt Raoul. “Als een gesprek in een bepaald improductief patroon verzeild raakt, bedenken we met een team een woord om iedereen bewust te maken van wat er aan het gebeuren is. Iedereen mag dat woord roepen. Net zoals bij Leanmanagement iedereen de lopende band mag stilzetten als er iets niet goed gaat. Als we daar eens gedeelde begrippen voor zouden hebben, zodat beelden over improductieve patronen waar niemand beter van wordt breder zouden worden begrepen?”

Joris: “Als ik een soort taal zou moeten kiezen, dan noem ik poëtische taal, die laat zien en ervaren dat er een andere werkelijkheid is dan de louter functioneel economische prestatiewerkelijkheid waarin we denken te leven.”

> “Het gebied op de grens van systemen, waar het niet makkelijk is om samen te werken, en samenwerken soms ook wordt vermeden omdat dat vermijden nu even handiger lijkt.”

Op 26 november is de Impactdag. Waar kijk je naar uit? Wanneer is het een succes?

“Eigenlijk vind ik het nu al een succes”, antwoordt Marijke als eerste, “omdat we als organisatie in de voorbereiding al veel plezier hebben, en heel prettig op elkaar voortborduren tijdens de voorbereidende meetings die we hebben. Het hele proces vooraf geeft al energie en ideeën. Dat is toch al winst,” lacht ze. “Ik zou erg blij zijn als dit te merken is op de dag zelf.”

“Ik kijk uit naar veel leuke ontmoetingen met vakgenoten. Inspirerende gesprekken. Inzichten die leiden tot handvatten om verder te gaan met taal binnen ons vakgebied,” vult Barbara aan. Marijke: “Maar we zijn ook ambitieus. Dat het niet alleen een leuke dag is, maar ook een gevolg heeft verderop in de toekomst, ten voordele van ons vak. Het zou toch leuk zijn als dat gebeurt. Stel dat….”

Misschien kan dit hier al beginnen. Wat is jouw lievelingswoord omdat het de grenzen van jouw weten oprekte?

“Reïficatie,” antwoordt Raoul direct: “En een organisatie is dat. Niet een concreet ding dat je kunt oppakken maar zo zit het wel zo in onze hoofden en we gedragen er ons ook naar. Een organisatie is als een stelsel van afspraken, zeg ik vaak als ik bij klanten ben. Maar misschien is een organisatie ook wel te zien als een spinnenweb van aannames. Op het oog helder, maar in de praktijk eindeloos ingewikkeld, verknoopt en met voor ieder zijn eigen betekeniswolk eraan vastgeplakt. Dit woord helpt om je daar meer bewust van te zijn.”

“Ik vind het woord ‘verschilzicht’ van Marjorieke Glaudemans een topwoord,” zegt Marijke: “Het woord nodigt uit om alert te zijn op verschil, indachtig de beroemde zin van Bateson ‘It’s the difference that makes the difference’.”

Joris: “Het woord ‘landschapspijn’ vind ik raak. Het verwoordt het gevoel dat je kan hebben bij bos dat in vlammen opgaat, gletsjers die afsmelten, het verdriet om een wereld die langzaam verloren gaat. Meer in het algemeen is het de taal van verlies die belangrijk is om met elkaar te spreken: de rouw, angst en zorgen die vaak schuilgaan achter de opgewonden en boze taal van de (social) mediaberichten.”

Barbara ten slotte: “Het is lastig om een woord te kiezen als lievelingswoord. Ik houd van eenvoud. Een paar jaar geleden hoorde ik iemand ‘buurmens’ zeggen in plaats van buurman/vrouw. Een hele simpele verandering. Maar het woord buurmens geeft veel meer ruimte aan wat we meer kunnen zijn dan man of vrouw. Als adviseur en opleider kan ik onbedoeld iemand pijnlijk beledigen door buurman/vrouw te zeggen als ik met een groep werk. Dan geeft ‘mens’ veel meer ruimte aan de persoonlijke identiteitsvorming waar mensen mogelijk ongezien mee

worstelen. Ik wil in ieder geval niemand kwetsen, maar ook zeker niet belasten met iets wat vaak geen onderwerp is van groepssessies of trainingen, maar ondergronds wel kan meespelen.”

Heb je ook zelfverzonnen woorden? Een woord dat je nodig bleek te hebben en dus maar zelf verzon?

“Vercomplexificeren: het onnodig ingewikkeld maken van vragen om een adviesopdracht op te blazen terwijl het vraagstuk dat niet nodig heeft,” zegt Raoul. Marijke: “Ik heb het woord ‘klachtresistent’ gebruikt voor een groep artsen die met elkaar in de clinch waren geraakt over de vraag of een collega nu wel of niet door het stof moest omdat er misschien iets niet helemaal goed was gegaan. Sommige collega’s vonden het incident in kwestie ‘een storm in een glas water,’ anderen vonden het ‘de grondvesten van het vak raken’. Na enkele gesprekken hierover konden ze elkaar bijna niet meer verstaan. Om een woord te gebruiken waar iedereen ja tegen kon zeggen, heb ik voorgesteld dat we gingen praten over de vraag hoe de groep meer klachtresistent zou kunnen worden. Dit is een niet-bestaand, nep-medisch woord dat aansloot bij de manier van denken van de artsen, dat de aandacht verplaatste van het individu naar de groep als geheel en dat het pad verlegde van principes naar pragmatisch handelen. Het woord bleek een doeltreffend medicijn.” Barbara: “Ik heb het niet zelf verzonnen, maar in gesprek met mijn collega Willem kwam het op. Volgens mij is dit woord zijn verzinsel: het samengebied. Het gebied op de grens van systemen, waar het niet makkelijk is om samen te werken, en samenwerken soms ook wordt vermeden omdat dat vermijden nu even handiger lijkt (maar misschien niet is). Maar waar je wel samen kunt komen om belemmerende en bevorderende krachten in kaart te brengen die allen treffen, en iets kunt doen om verder te komen binnen een (groter, gezamenlijk) vraagstuk.”

En dat is 7.

Reïficatie. Verschilzicht. Landschapspijn. Buurmens. Vercomplexificeren. Klachtresistent. Samengebied.

Zeven nieuwe woorden voor ons vak. Op 26 november willen we ons idioom nog verder verrijken. Ben je er ook bij en draag je dan ook bij?

Meld je hier aan!









Bekijk de video

Bekijk alle foto’s

Terugblik Inspiratiemiddag Intervisie

Waar woorden stoppen, spreekt lichaamstaal







Een handdruk die ineens heel anders aanvoelt. Een vluchtige blik die meer verraadt dan een heel betoog. Na de Inspiratiemiddag Intervisie kijkt niemand van de aanwezigen nog op dezelfde manier naar de mensen om zich heen. Want waar woorden stoppen, begint het échte gesprek pas.

Het decor voor deze middag van verwondering en inzicht was het zonnige Rozet in Arnhem, waar we op 24 september samenkwamen. Rond 12.00 uur druppelden de eerste deelnemers binnen en schoven we aan bij twee prachtig gedekte tafels. De lunch was een gevarieerde ervaring: gerechten uit onder meer Soedan, Syrië, Afghanistan en Eritrea brachten smaken en verhalen van over de hele wereld samen. Met een goedgevulde soep, een verse salade en heerlijke wraps met falafel was dit een smakelijke en verbindende aftrap.

Om 13.00 uur stegen we op naar de vijfde etage; de een koos sportief voor de trap, de ander voor de lift. Daar verzorgde de vakgroep Intervisie de aftrap met de video The Power of Nonverbal Communications. Vervolgens namen Manon de Caluwé en Annelies Tegel van de werkgroep Professionalisering het stokje over voor een interactieve sessie over de toekomst van leren en ontwikkelen. Op zes flip-overs stonden actuele trends beschreven, waaronder de verschuiving van adviseren en veranderen naar co-creëren en samen leren. Met stickers gaven deelnemers aan waar hun ontwikkelbehoeften liggen. Dit leverde waardevolle inzichten op waar de werkgroep concreet mee verder kan.
Na een fijne koffiepauze, buiten op het dakterras in de zon, was het tijd voor de hoofdsessie van Eddy Vandeweyer (Bluegg). In een twee uur durende, meeslepende presentatie nam hij ons mee in de wereld van lichaamstaal. Eddy liet ons zien hoe micro-expressies – zoals vluchtige signalen van angst, walging, minachting of plezier – ons onbewust verraden en hoe de observatiecirkel helpt om deze signalen beter te duiden. Het gaf fascinerende inzichten om non-verbale communicatie bewuster in te zetten in ons dagelijks werk.

We sloten de middag af met een ontspannen borrel. Onder het genot van een hapje en een drankje werd er geanimeerd nagepraat over alle inzichten. Onze grote dank gaat uit naar de vakgroep Intervisie voor een fantastisch georganiseerde middag!

outside insights

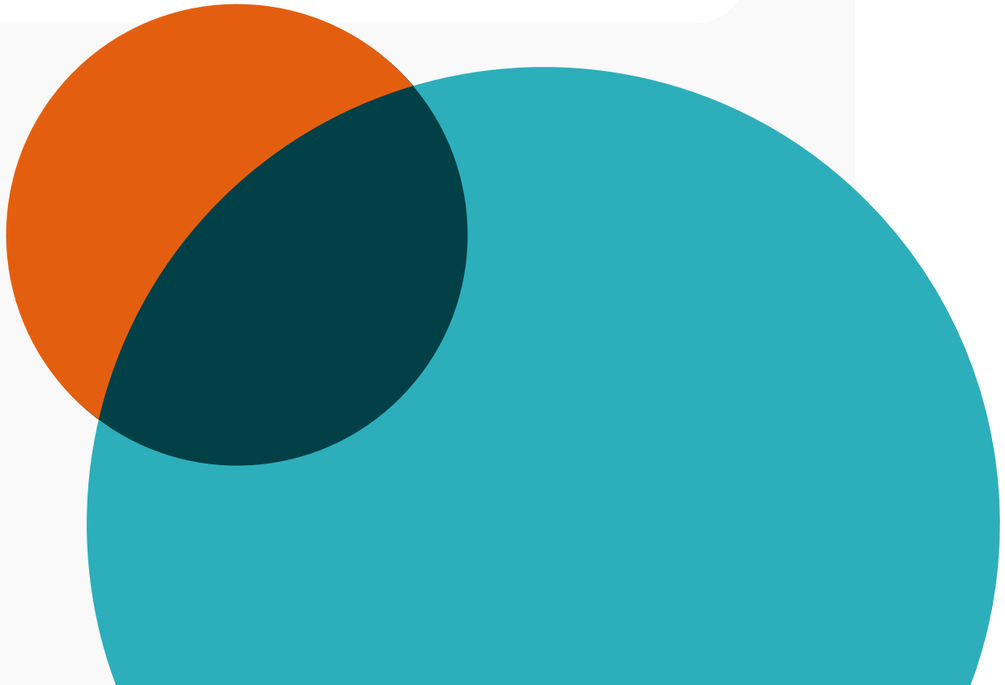
gecureerd en geschreven door
Jorrit Stevens | denkadviseur

Wat valt er te ontdekken als we af en toe buiten onze eigen orde kijken? Zijn er in andere wetenschappen, beroepen, praktijken, kunsten of domeinen inzichten, verhalen en manieren van doen of laten te vinden die voor organisatiekundigen en -adviseurs interessant, verrassend of ronduit prikkelend kunnen zijn?

Dat is het idee achter Outside Insights dat ook een uitwerking vormt van het verenigingsthema: ‘Buiten de orde’. Voor deze rubriek ga ik op zoek naar zulke vreemde vondsten. Ze hoeven geen managementles op te leveren. Ik wil ze mee naar binnen nemen en kijken wat er gebeurt wanneer we ze naast onze eigen professie leggen. Soms zal het een onderzoek zijn, soms een praktijk, een filosofische gedachte, een kunstwerk of iets waarvan in eerste instantie helemaal niet duidelijk is waarom een adviseur of organisatiekundige er iets mee zou moeten.

Deze eerste bijdrage begint vijfduizend jaar geleden in Shakhi Kora, in het huidige Iraaks Koerdistan. Archeologisch onderzoek daar brengt ons bij een tamelijk moderne vanzelfsprekendheid: de gedachte dat groei en complexiteit uiteindelijk wel een boven- en onderschikking nodig hebben met natuurlijk een top.

De volgende bijdrage wordt gecureerd met prof. dr. Onno Bouwmeester, lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa. Dan kijken we vanuit de filosofie naar iets wat in en rond consultancy overvloedig voorkomt, maar zelden als serieuze bron van kennis wordt behandeld: consultancyhumor. Hij schreef daar interessante dingen over. Wat zeggen grappen over consultants eigenlijk, wat wij soms liever niet over onszelf weten?





Jorrit Stevens

Iemand moet toch de baas zijn?

Als hiërarchie maar één mogelijkheid is, waarom vinden zelfs organisatieadviseurs die dan zo vanzelfsprekend?

Niemand heeft het ons ooit expliciet geleerd, toch ‘weten’ we het allemaal: kleine groepen kunnen plat en gelijkwaardig zijn, maar zodra een samenleving of organisatie groeit, zodra er arbeidsdeling komt en het ingewikkeld wordt, ontstaat er vroeg of laat een top. Iemand moet immers overzicht houden, beslissen, richting geven, conflicten beslechten. Groei vraagt om ordening en ordening krijgt uiteindelijk de vorm van hiërarchie. Iemand moet toch de baas zijn?

Het verhaal is zo vertrouwd dat het nauwelijks nog als verhaal klinkt. Eerder als een beschrijving van hoe de wereld werkt.

David Graeber en David Wengrow zetten daar in The Dawn of Everything een forse streep doorheen. Hun boek is een lange aanval op het idee dat menselijke samenlevingen zich langs een min of meer vaste lijn zouden hebben ontwikkeld, van kleine egalitaire groepen naar landbouw, steden, staten en steeds steviger hiërarchie. Mensen, zo betogen zij, hebben door de geschiedenis heen veel meer geëxperimenteerd met manieren van samenleven dan dat verhaal doet vermoeden. Soms probeerden ze iets maar lieten ze het ook weer achter zich. Ze konden terug. Soms waren ze in verschillende jaargetijden zelfs verschillend georganiseerd.

Op het boek is flink wat kritiek gekomen – en, eerlijk gezegd, niet zonder reden. Archeologen en antropologen hebben erop gewezen dat Graeber en Wengrow soms grote conclusies trekken uit bewijs dat ook anders gelezen kan worden. Dat is belangrijk, zeker bij een boek waarvan je soms erg graag wilt dat het waar is. Hun hele nieuwe geschiedenis hoeft echter niet te kloppen om die éne blik op onze veronderstelde geschiedenis op losse schroeven te zetten. Het is al heel wat als niet alles noodzakelijk zo hoefde te worden als het geworden is.

Neem Shakhi Kora, een nederzetting in wat nu Iraaks Koerdistan is. In het vierde millennium voor Christus verschenen daar achtereenvolgens vier grote gebouwen waar voedsel centraal op flin-

ke schaal werd bereid en verdeeld. Uit kommen en dierlijke resten maken archeologen op dat er onder meer stevige vleesmaaltijden werden verstrekt, mogelijk als vergoeding voor arbeid. Zo ontstond gaandeweg een steeds centralere manier om werk, voedsel en mensen te organiseren.

> **“Wat als tussenstation op weg naar stad en staat kan worden beschreven, bleek ook een weg te zijn die men weer kon verlaten.”**

En toen veranderde er iets. Het laatste van die gebouwen werd verlaten, zonder aanwijzingen voor geweld of een ecologische crisis, en een deel van de bevolking verspreidde zich over kleinere nederzettingen. De onderzoekers lezen dat voorzichtig als een keuze om de centralisering niet voort te zetten. Zo’n vijftien eeuwen lang werd zo’n gecentraliseerde vorm van organiseren in de regio niet opnieuw dominant. Ook het geregeld verlaten van nederzettingen en het klein houden ervan lijkt er lange tijd een manier te zijn geweest om te voorkomen dat macht en organisatie zich op één plek concentreerden.

Wat iemand daar vijfduizend jaar geleden dacht, weten we niet. Misschien hield men een hartstochtelijk pleidooi tegen centralisatie. Misschien was er ruzie over de soep. Misschien gebeurde er iets waarvan de archeologische resten ons niets meer vertellen. Het onderzoek bewijst evenmin dat Shakhi Kora een egalitair paradijs zonder macht of hiërarchie was. Archeologie laat veel ongezegd. Er ligt wel een samenleving waarin een ontwikkeling die wij achteraf gemakkelijk als volgende stap herkennen, blijkbaar niet vanzelf doorging. Centralisering ontstond en verdween weer. Wat als tussenstation op weg naar stad en staat kan worden beschreven, bleek ook een weg te zijn die men weer kon verlaten.

Een Mesopotamische nederzetting is geen hedendaagse organisatie. Centralisatie is niet hetzelfde als hiërarchie. En een vondst uit het vierde millennium voor Christus vertelt ons niet hoe we maandagmorgen een ziekenhuis, ministerie of adviesbureau moeten inrichten. Wie die sprong te snel maakt, gebruikt archeologie als managementboek. Toch kan iets van zo ver weg zichtbaar maken, wat dichtbij bijna niet meer te zien is.

Ook in organisaties verwarren we nogal gemakkelijk een functie met de vorm waarin we gewend zijn die functie te vervullen. Mensen moeten hun werk op elkaar afstemmen. Er moeten keuzes worden gemaakt. Verantwoordelijkheden moeten ergens liggen, vinden we. Er is richting nodig, informatie, coördinatie en soms ingrijpen. Conflicten verdwijnen niet wanneer we het organogram van de muur halen. Daaruit volgt alleen nog niet dat iemand boven iemand anders moet staan.

Recent organisatieonderzoek maakt dat onderscheid concreter. Constantin Bremer, Anna Rylander Eklund en Maria Elmquist volgden gedurende langere tijd een organisatie die bewust zonder traditionele managementhiërarchie wilde werken. Zonder die vertrouwde hiërarchie wist men steeds minder goed hoe eigen autonomie en gezamenlijke richting zich tot elkaar verhielden. Het probleem zat in de betekenisgeving rond die spanning. Gaandeweg keerde de organisatie terug naar de hiërarchische structuren die zij eerder had willen vermijden.

Daar kun je het bekende verhaal van maken: uiteindelijk hebben mensen toch een baas nodig. De onderzoekers laten iets anders zien. Wanneer je managementhiërarchie weghaalt, moet je iets organiseren voor de functie die dat vervulde. Mensen hebben nog steeds manieren nodig om richting te vinden, situaties te begrijpen en hun handelen op elkaar af te stemmen. Een organisatie zonder traditionele managers is geen organisatie zonder structuur. Het weghalen van één ordeningsmechanisme brengt niet vanzelf een alternatief voort.
De aandacht verschuift daarmee van de aanwezigheid van managers naar de functies die zij vervullen en de manieren waarop die functies óók georganiseerd kunnen worden. Een groot onderzoek van Arianna Marchetti en Phanish Puranam helpt daarbij. Zij combineerden 1,5 miljoen werknemersbeoordelingen van 23.000 Amerikaanse bedrijven met gegevens over managementhiërarchie uit 42 miljoen professionele profielen. Organisaties met een sterker gedeelde cultuur bleken gemiddeld minder managementintensief. De onderzoekers presenteren dit niet als bewijs dat organisatiecultuur managers kan vervangen. Hun gegevens ondersteunen wel wat zij functional equivalence noemen: een sterke gedeelde cultuur en managementhiërarchie kunnen gedeeltelijk verschillende mechanismen zijn, waarmee hetzelfde probleem wordt aangepakt, namelijk de inspanningen van mensen op elkaar afstemmen.

> **“Daar kun je het bekende verhaal van maken: uiteindelijk hebben mensen toch een baas nodig.”**

Je kunt ook gewoon naar Winterswijk gaan. Daar staat Obelink, de kampeergigant met honderden medewerkers. Toen het bedrijf enkele jaren geleden verder groeide, lag een bekende oplossing voor de hand: meer mensen, dus meer management. De familie koos ervoor de organisatie juist radicaal platter te maken. Obelink werkt sindsdien volgens een werkwijze die het zelf holacratisch noemt. Het bedrijf zegt geen managers en geen vaste functies te kennen. Medewerkers vervullen rollen, verwante rollen vormen cirkels en bij een rol horen eigen verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden.

Mij leek Obelink wel aardig om te noemen omdat Buurtzorg inmiddels bijna een verplicht nummer is geworden zodra iemand het over zelfsturing heeft. Een kampeerwinkel in Winterswijk heeft iets nog meer ‘down to earth’. Het is gewoon een groot bedrijf dat honderden mensen, tenten, voorraden, klanten, webwinkels en retourzendingen op elkaar moet zien af te stemmen en daarbij niet automatisch een volgende laag managers heeft toegevoegd.

Zodra je beter kijkt, wordt het ingewikkelder. Obelink kent bijvoorbeeld LeadLinks. Op de vacaturesite staat zelfs een functie met de titel ‘Manager Klantenservice’, zag ik. Wie doorklikt, leest vrij-

wel onmiddellijk: ‘Bij Obelink kennen we geen managers!’ De gezochte persoon wordt LeadLink van het Klant Contact Center, maar stuurt ondertussen wel een team van ongeveer 55 medewerkers aan, coacht mensen, bewaakt prestaties en behandelt escalaties.

Dat lijkt mij geen reden om Obelink op een inconsistentie te betrappen. Ik vind het eigenlijk mooier dan wanneer alles netjes klopte.

“Macht verdwijnt bovendien niet noodzakelijk wanneer de manager verdwijnt.”

Je haalt de manager uit de organisatie en via de vacaturetekst loopt hij weer naar binnen.

Misschien begrijpt de buitenwereld anders niet wie Obelink zoekt. Misschien staat een LeadLink dichter bij een manager dan de nieuwe taal wil toegeven. Misschien allebei. Het kleine taalprobleem maakt in elk geval zichtbaar hoe diep onze mentale categorieën zijn ingebakken. Wanneer wordt coördineren sturen? Wanneer wordt verschil in verantwoordelijkheid gezag? Wanneer ontstaat er eigenlijk een boven en een onder? Een organogram beantwoordt die vragen niet, het verbergt ze eerder.

Macht verdwijnt bovendien niet noodzakelijk wanneer de manager verdwijnt. Marine de Ridder en Eline Jammaers laten in recent onderzoek in een zelfsturende organisatie zien hoe praktijken die bedoeld zijn om autonomie en vrijheid te vergroten nieuwe en minder zichtbare vormen van dominantie kunnen voortbrengen. Controle kan verschuiven naar normen, verwachtingen en collega’s. Wie niet goed past bij het beeld van de autonome medewerker kan op een andere manier onder druk komen te staan. Zelfmanagement kan controle en dominantie zo herverdelen, in plaats van ze op te heffen.

De tegenstelling tussen hiërarchie en geen hiërarchie is daarmee te eenvoudig. Er blijft ordening, met grenzen, besluiten, verwachtingen en verschillen in invloed. Die kunnen terechtkomen in een directeur, een procedure, een team, een cultuur, een dashboard of een app en steeds vaker in systemen die een planning, score of aanbeveling produceren zonder ooit ‘de baas’ te heten. Bij een directeur weten we tenminste waar de deur van zijn kantoor is. Bij ‘zo doen wij dat hier’ wordt dat al moeilijker.

Daarmee zijn we behoorlijk ver van Shakhi Kora geraakt. Dat is mijn verkenning, niet die van de archeologen. Hun onderzoek gaat over vroege instituties, urbanisering en centralisering in Mesopotamië. Zij schrijven natuurlijk niets over Obelink, organisatieadvies of de vraag hoeveel managementlagen een Nederlands bedrijf nodig heeft. Daarom hoort het voor mij in de rubriek Outside Insights en het huidige thema van de Ooa: Buiten de orde.

Wij organisatieadviseurs en -kundigen komen meestal binnen nadat een groot deel van ‘de orde’ al is aangebracht. Er zijn bestuurders en medewerkers, afdelingen en leidinggevenden, mandaten, verantwoordelijkheden en escalatielijnen. Die laatste kun je nergens vastpakken, maar ze zijn er wel. Ze zitten ook in hoe mensen de organisatie voor zich zien.

In werk dat ik ooit deed, zijn we dat die Hark im Kopf gaan noemen: de hark van het organogram die zich in ons hoofd heeft genesteld. De uitdrukking knipoogt naar die Mauer im Kopf, waarmee na de val van de Berlijnse Muur werd aangeduid dat Oost en West nog lang bleven bestaan in de hoofden en levens van mensen, ook toen de muur zelf al lang verdwenen was. Met organisaties kan iets vergelijkbaars gebeuren. Een hark hoeft niet meer aan de muur te hangen om toch in de dagelijkse praktijk te bepalen wie boven wie staat, wie waarover gaat en langs welke weg iets hoort te lopen.

En daar stappen wij dan binnen. We stellen vragen over leiderschap, samenwerking, cultuur, sturing en verandering. Maar soms beginnen we daarmee al te laat. Er ligt nog een vraag vóór.

Waarom deze orde en niet een andere? Hiërarchie kan in veel situaties een verstandige gedachte over vorm zijn. Onderzoek naar zelfsturing laat bovendien zien dat andere vormen hun eigen problemen van macht, sturing en verantwoordelijkheid opleveren. Het enige wat hier op losse schroeven staat, is de noodzakelijkheid. Mensen moeten samenwerken. Er moeten besluiten worden genomen. Werk moet worden verdeeld, afgestemd en begrensd en soms moet iemand ingrijpen. Dat iemand daarom boven iemand anders moet staan, is een volgende gedachte. Dat vinden velen van ons een goede gedachte en het is zeker de heersende, maar nog steeds een gedachte.

“We stellen vragen over leiderschap, samenwerking, cultuur, sturing en verandering. Maar soms beginnen we daarmee al te laat. Er ligt nog een vraag vóór.”

Ergens tussen Shakhi Kora en het organogram aan onze eigen muur is de gedachte ontstaan dat ordening uiteindelijk wel een bovenkant moet krijgen. Misschien hoeven we die gedachte niet af te schaffen.

We zouden die om te beginnen weer als een mogelijke, maar niet noodzakelijke gedachte kunnen herkennen.

Over de auteur
Jorrit Stevens is denkadviseur met zo’n 25 jaar advieservaring in de publieke en zakelijke sector. Hij verzorgt de Leergang Denkadviseren, is mede-eigenaar van de Academie voor Verwondering en bestuurslid van de Ooa. Hij publiceert, ook internationaal, over taal, filosofie en de praktijk van adviseren bij organiseren.

denkadviseren.nl
academievoorverwondering.org

Bronnen en verder lezen?



Door Angela Stoof

Liminale taal: zoeken naar taal met veranderkracht

Mijn liefde voor taal gaat al een leven lang mee. Als klein meisje was ik een grootverbruiker van bibliotheekboeken. Als jongvolwassene had ik een vriendje dat mij gedichten stuurde en mij inspireerde om zelf gedichten te gaan schrijven. Toen ik promoveerde liet ik Winnie de Poeh uitleggen waar mijn proefschrift over ging. In de jaren erna schreef ik een kinderboek en werkte een poosje in de uitvaartsector, waar ik talloze levensverhalen en gedichten schreef.

Vandaag de dag ben ik transitiepsycholoog. Ik schrijf nog steeds, met intens plezier. Maar gaandeweg ben ik me steeds meer zorgen gaan maken over de taal in organisaties en in onze samenleving.

De crisis van het narratieve

Wat is er aan de hand met onze taal? De filosoof Byung-Chul Han heeft het over de crisis van het narratieve. We kunnen vandaag de dag geen verhalen meer vertellen, zegt hij. We worden overweldigd door een tsunami aan informatie en een contingentiestorm waarin de dingen ook zomaar anders kunnen zijn. Deze taal laat ons ontheemd achter, verstoken van zin, betekenis, richting en oriëntatie. Daarnaast zit de taal gevangen in een keurslijf van arbeid en productie. Taal moet nuttig, transparant en doelmatig zijn. Maar deze taal kan niet spelen.

Tussenverhalen

Dat is een probleem. We leven in een tijd van grote maatschappelijke transities – complexe opgaven waar in organisaties concreet aan wordt gewerkt. Typisch aan een transitie is dat oude patronen niet meer werken. Juist in een transitie hebben we taal nodig die speelt, die ons helpt om uit oude patronen te breken. We hebben een taal nodig waarin we mogen tasten, uitproberen en kunnen resoneren met anderen, onszelf en de opgave. De antropologe Jitske Kramer wijst op de noodzaak om tussenverhalen te vertellen, verhalen tussen het niet-meer en nog-niet. Maar de vraag is of we dit in een postnarratieve tijd, zoals Han het noemt, nog wel kunnen.

Narratieve identiteit

De zorg van Han herken en deel ik. Juist omdat ik al een leven lang geniet van de rijkdom en de magie van taal, voel ik dat iets verloren is gegaan. De taal in de dominante vertogen in organisaties, wetenschap, politiek en media is arm geworden. Dit is niet alleen een probleem wanneer we werken aan transitieopgaven, maar ook met betrekking tot onze eigen existentie. De mens is een verhalenverteller, een animal narrans. We hebben een narratieve identiteit. Als iemand ons vraagt: ‘wie ben je?’, dan antwoorden we met een verhaal. Als de taal arm is geworden, slaat dat terug op onszelf.

Spelen met de taal

We hebben dus iets te heroveren in de taal. Het toverwoord is wat mij betreft: spelen. Als je mag spelen met de taal, hoeft dit niet nuttig, transparant of doelmatig te zijn. Zelf experimenteer ik vooral met taalvormen: verhalen, gedichten, haiku’s, satires, mythen, sprookjes. De kernvraag is altijd: wat doet de taal? Taal is hierbij niet alleen een drager van betekenis, maar schept ook de psychische en sociale ruimte waarin we bijvoorbeeld aan een transitie werken. De vorm van een gedicht schept een andere ruimte dan de vorm van een verhaal of een satire. In een organisatie kun je werken met deze vormkracht van taal.

Taal met veranderkracht

Uiteindelijk zoek ik naar taal met veranderkracht. De huidige dominante taal in organisaties heeft geen echte veranderkracht, omdat het is gericht op resultaat, efficiëntie en controle. Het is een taal die alles beschikbaar wil maken: processen, uitkomsten, mensen, relaties. Dat staat haaks op het wezen van verandering, dat bijvoorbeeld vraagt om een open aandacht, vertrouwen

> **“Liminaliteit voelt als tijdelijk thuisloos zijn. Het gaat gepaard met veel emoties, onzekerheid en een machtsstrijd.”**

en resonantie. MIT-onderzoeker Otto Scharmer noemt dit fourth person knowing – kennis die wel door mij heen komt, maar niet van mij is. Je kunt je afstemmen op ‘het veld’ en de toekomst dichterbij halen. Scharmers taal is misschien wat vaag, maar het principe is algemeen bekend in de kunsten, filosofie, spiritualiteit en complexiteitsleer.

Liminale taal

Welke taal hoort hierbij? De taal waar ik naar zoek, noem ik liminale taal: taal voor de tussentijd, een taal die aansluit bij hoe mensen transities in een organisatie ervaren en wat ze daarbij nodig hebben. Liminaliteit voelt als tijdelijk thuisloos zijn. Het gaat gepaard met veel emoties, onzekerheid en een machtsstrijd. Sociale rollen en posities worden opnieuw gedefinieerd. Er ontstaat een nieuwe sociale ordening, met nieuwe manieren van denken en doen. Zolang dat nog niet is uitgekristalliseerd, lopen we het risico dat we het fout kunnen doen in de ogen van anderen. Dat is heel eng. Tegelijkertijd is er de illusie van machteloosheid, waarbij we denken dat onze individuele acties weinig tot niets zullen uithalen in het licht van de grote vraagstukken. Dat gevoel wordt versterkt omdat velen van ons – zeker de jongere generaties – het gevoel hebben dat het ons aan referentiepunten ontbreekt. Diep onder alle transitiepijn liggen laatmoderne ervaringen als eenzaamheid, verlorenheid en betekenisloosheid. Tegelijkertijd is er de opwindende energie van verandering: dat er hoop en perspectief is, dat er mensen zijn die hun schouders eronder zetten, dat we in een positie zitten waar we verschil kunnen maken, en dat we misschien wel participeren in een bezield, responsief universum.

De zoektocht naar liminale taal is een poging om ruimte te bieden aan dit soort ervaringen. Het is een taal die temidden van de thuisloosheid van liminaliteit en de laatmoderniteit een thuis schept en de toekomst dichterbij haalt.

Over de auteur

Angela Stoof is transitiepsychologe bij De Milde Organisatie en is gespecialiseerd in de menselijke kant van maatschappelijke transities. Ze zorgt ervoor dat transities niet alleen technisch en organisatorisch, maar ook psychologisch en sociaal slaagkansen hebben. In 2024 verscheen haar boek Perspectief: Hoop houden en verschil maken in een wereld vol verandering. Angela werkt als consultant, schrijver, spreker en dichter.

Meer weten?

Han, B.-C. (2024). De crisis van het narratieve. Utrecht: De Nieuwe Wereld / Ten Have.

Kramer, J. (2024). Tricky tijden: Laat je niet gek maken. Amsterdam: Boom.

Scharmer, O., & Pomeroy, E. (2024). Fourth person: The knowing of the field. Journal of Awareness-Based Systems Change, 4 (1), 19-48.

Ernst Hijmanslezing 2027

Lezing door prof. dr. Femke Kaulingfreks

18 januari 2027

15:30 - 17:30 uur

Akoesticum in Ede

Meld je aan voor de Ernst Hijmanslezing



Combineer jouw bezoek met de Ooa proeverij

Voorafgaand aan de lezing vindt van 12:00 tot 15:00 uur de Ooa proeverij plaats. Dit is de kans om jouw professionele rol aan te scherpen, inspiratie op te doen om vaste patronen te doorbreken en de Ooa-community beter te leren kennen.

Meld je daar dus ook zeker voor aan!
Let op: apart aanmelden

Meld je aan voor de Ooa Proeverij

Onno Bouwmeester over de ster

Ethisch Reflecteren in Advieswerk

De Wetenschappelijke Raad van de Ooa ontwikkelde een speelse methodiek waarmee adviseurs samen hun professionele kader onderzoeken én verbreden: Jouw plek tussen de sterren.

Deze sterrenatlas is gevuld met uiteenlopende sterren. Sommige zijn optimistisch, inspirerend of praktisch. De ster van Onno Bouwmeester richt zich juist op een essentieel kompas voor de adviespraktijk: ethische reflectie.

Van wetenschap naar de adviespraktijk

Onno Bouwmeester is hoogleraar Consulting and Business Ethics aan Durham University Business School en directeur van de VU Knowledge Hub for Consulting and Professional Service Firms. Aan de VU en in Durham doceert hij aan masterstudenten die aan de vooravond staan van hun loopbaan als junior consultant. Daarnaast doet hij wetenschappelijk onderzoek naar consultants, het adviesproces en de rationaliteit van besluitvorming.

Zijn morele kritieken op het adviesvak én zijn eigen ervaringen als consultant zetten hem ertoe aan om ethiek uiterst serieus te nemen. Hoewel hij filosofie studeerde, speelde ethiek daarin indertijd een bescheiden rol.

“Ethiek in het adviesvak ligt mij na aan het hart. Ik geef er les over en heb erover gepubliceerd, en wilde hierin ook richting praktiserend consultants iets concreets bijdragen,” vertelt hij.

De uitnodiging vanuit de Wetenschappelijke Raad

Toen Onno gevraagd werd als lid van de Wetenschappelijke Raad, kwam de sterrenmethodiek voorbij. De raad legde hem de vraag voor of hij nog een essentiële ster wist te benoemen die ontbrak. Vanuit zijn vakgebied zag Onno meteen waar nog ruimte lag voor verdieping: een eigen, vaste plek voor ethische reflectie op het geven van advies. En zo ontstond zijn ster.

Wat betekent deze ster in de praktijk?

De ster van Onno staat voor ethisch reflecteren op advisering vanuit verschillende invalshoeken. Het reikt adviseurs praktische vragen en handvatten aan om hun eigen handelen en intenties kritisch tegen het licht te houden.

“Beoordeel je de effecten van je handelen? Beoordeel je of je je voldoende richt naar ethische principes en zuivere intenties? Of kijk je vooral hoe het voelt

Bekijk de sterrenatlas



“Ethische reflectie geeft adviseurs houvast om zichzelf in de ogen te kunnen kijken.”

wat je doet, en hoe je jezelf beleeft: als waardig, deugdzaam en trots op wat je doet? Kun je jezelf in de ogen kijken?” legt Onno uit. “Daarbij is het cruciaal om je te verplaatsen in degenen die met jouw adviezen te maken krijgen wanneer je zulke vragen beantwoordt.”

Ethische reflectie als vaste identiteit

Dat de ster resoneert in het veld, blijkt uit de eerste reacties. Deelnemers die de methodiek gebruiken, leggen de ster neer als een fundamenteel onderdeel van hun identiteit als adviseur en als een maatstaf waartoe ze zich willen verhouden. Het geeft ethische reflectie precies de eigen, volwaardige plek die het in het vakgebied verdient.

Een boodschap voor andere sterrenmakers

Voor adviseurs die overwegen zelf een ster in te dienen bij de atlas, heeft Onno een waardevol advies: “Zoek vanuit de gedachte ‘mijn plek tussen de sterren’ naar een ster die jouw werk als consultant inhoud geeft én waarde toevoegt. Kies een thema waarvan je je kunt voorstellen dat veel meer consultants er echt iets aan hebben in hun dagelijkse praktijk. Zorg voor een zekere algemene toepasbaarheid en bruikbaarheid — maak er geen te kleine nichester van, maar een die goed kan stralen.”

Benieuwd naar de ster van Onno Bouwmeester, wil je het spel spelen of er zelf een toevoegen? Scan de QR-codes.





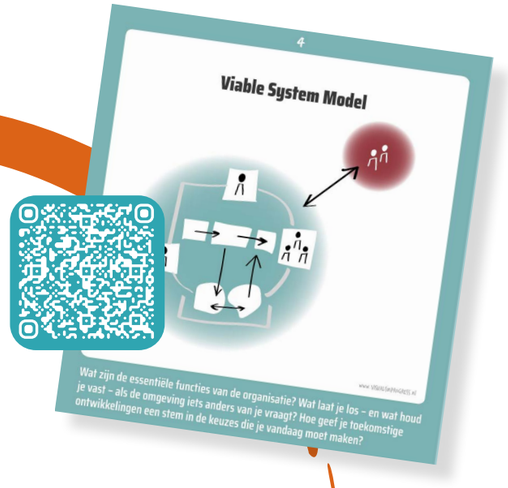
Bekijk de sterrenatlas

Theo Hermsen over de ster

Viable System Model

Hoe kijken we als organisatieadviseurs naar ons vak en welke theorieën vormen daarin onze basis? Met de speelse methodiek Jouw plek tussen de sterren biedt de Wetenschappelijke Raad van de Ooa een interactieve manier om die professionele kaders te verkennen en te verdiepen.

De atlas verzamelt een kleurrijke waaier aan inzichten: van vernieuwende ideeën tot beproefde klassiekers. Organisatiedeskundige Theo Hermsen voegde er een essentieel fundament aan toe: het Viable System Model, dat adviseurs helpt om organisaties weer bij de kern te vatten.



Van bestuurskunde naar de internationale adviespraktijk

Theo Hermsen is van huis uit bestuurskundige en werkt al twintig jaar als organisatieadviseur, geeft les en schrijft regelmatig over het vak. Sinds twee jaar woont en werkt hij vanuit Athene, waar hij actief is in de domeinen zorg, overheid en het betaalde voetbal.
In de eerste jaren als adviseur leerde hij het vak van Nico Groen, die hem liet kennismaken met de ideeën van Stafford Beer. Dat veranderde zijn blik op organisaties voorgoed: niet kijken naar functies, verantwoordelijkheden en ‘harkjes’, maar begrijpen wat een systeem nodig heeft om te kunnen functioneren.

“Als adviseur ontwikkel je in de loop der tijd een eigen manier van kijken en werken. Sommige theorieën worden een vast kompas, andere gebruik je af en toe. En soms ontdek je ineens dat een oude ster weer uiterst relevant wordt voor een nieuw vraagstuk,” vertelt hij.

De uitnodiging vanuit de Wetenschappelijke Raad

Toen Theo als bestuurslid van de Orde betrokken was bij de lancering van de sterrenmethodiek, was hij meteen gecharmeerd van het idee. Er is immers niet één vastomlijnde body of knowledge voor alle adviseurs, maar iedere adviseur heeft zijn eigen unieke verzameling kennis en sterrenstelsel.

Toen Paul Kloosterboer hem vroeg om zelf een ster toe te voegen, hoefde hij niet lang na te denken. Vanuit zijn eigen archief en ruime advieservaring bracht hij het Viable System Model in als waardevolle toevoeging aan de atlas. En zo ontstond zijn ster.

Wat betekent deze ster in de praktijk?

De ster van Theo staat voor het ontwerpen van organisaties vanuit het primaire proces. Het reikt adviseurs de vraag aan: wat moet hier eigenlijk gebeuren en wat is er nodig om waarde te creëren?

“Stel de vraag: wat voor organisatie zijn jullie eigenlijk? Vanuit die gedachte kun je je structuur en samenwerking inrichten,” legt Theo uit. “Zo hielp ik onlangs een managementteam in de zorg. Door eerst de feiten in kaart te brengen, locaties, teams, zorgproducten en marktontwikkeling, en daarna pas naar de betekenisgeving te gaan, werd meteen duidelijk waarom hun samenwerking zo stroef verliep. Ze hadden simpelweg geen eenduidig antwoord op wie ze als organisatie waren.”

Het werk als vertrekpunt

Voor Theo is de belangrijkste les van deze ster dat je een organisatie nooit vanaf de top of vanuit een organogram moet ontwerpen. Begin bij het werk dat gedaan moet worden en bepaal pas daarna wat nodig is aan ondersteuning, coördinatie en sturing. Daarmee voorkom je dat je een structuur bedenkt die er op papier logisch uitziet, maar in de praktijk niet helpt om het echte werk beter te doen.

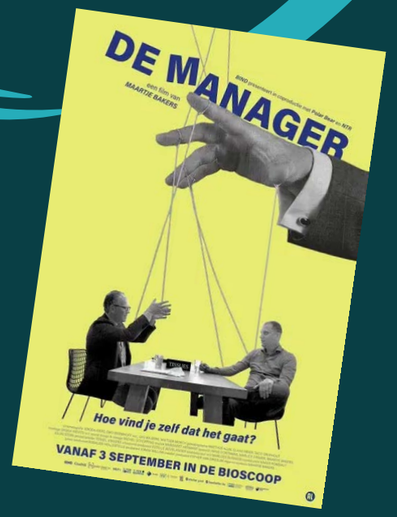
Dat de sterrenhemel blijft groeien, vindt hij de grote kracht van de methodiek: “De atlas is nooit echt af. Nieuwe adviseurs brengen nieuwe sterren mee, en bestaande sterren kunnen vanuit een andere tijd of ervaring ineens weer anders gaan schitteren.”

> **“Een organisatie ontwerpen begint niet bij een harkje, maar bij het werk dat gedaan moet worden. ”**

Just do it

Voor adviseurs die overwegen zelf een ster in te dienen bij de atlas, heeft Theo een helder advies: “Just do it. Ik ben altijd nieuwsgierig naar jouw manier van kijken en werken, omdat het direct weer een ander en verhelderend licht werpt op mijn eigen manier van kijken en werken.”

Benieuwd naar de ster van Theo Hermsen, wil je het spel spelen of er zelf een toevoegen? Scan de QR-codes.





Els Oosthoek
Gezien op zondag 13 september in De Schuur, Haarlem

De Manager: het ongemakkelijke mechaniek van het functionerings-gesprek

Hoe vertel je iemand die niet in het HR-vak zit over de soms pijnlijke werkelijkheid van slecht gevoerde functioneringsgesprekken? Er is een oplossing: ga naar De Manager, de documentaire van Maartje Bakers. Zij filmde, met medeweten van een hele reeks managers, hun gesprekken met medewerkers. Die medewerkers zijn niet in beeld; we horen alleen hun stem. De camera blijft gericht op de manager. Daardoor zit je als kijker ongemakkelijk dichtbij. Je ziet iedere blik, iedere aarzeling, het snelle kijken op een formulier. En soms, eigenlijk te vaak, zie je juist het gebrek aan contact.

Ook de locaties zijn bijna deelnemers aan de gesprekken, zo bepalend zijn ze. Een glazen deur waardoor privacy beperkt wordt, een kamer met op tafel een grote doos tissues, een gammel politiekantoor met een vol mededelingenbord, een corporate vergaderzaal met uitzicht op een imposante skyline. Tussen de gesprekken door zien we panoramashots van behoorlijk lege kantoortuinen. Het deed me denken aan het werk van David Attenborough, die met een gezond soort nieuwsgierigheid nieuwe werelden in beeld brengt. Ook hier meandert de camera door een landschap. Wie de wereld van grote organisaties niet kent, kijkt vermoedelijk zijn ogen uit: dus dít gebeurt er in die gebouwen waar je vanaf de snelweg langsrijdt. Voor corporate tijgers zijn de glazen hokjes, hippe overlegstoelen en het atrium met coffee corner vertrouwd terrein. Het is een aparte biotoop, met een eigen taal, spelregels en mechanismen.

Dat mechaniek wordt bijna letterlijk zichtbaar in de lift die als verbindend element door de film loopt. We zien de kabels, tandwielen en deuren, mensen stappen in en uit en verdwijnen naar een volgende verdieping. Naarmate de film vordert, gaan we ook steeds verder omhoog in de hiërarchie. Managers blijken zelf weer een manager te hebben. Dat maakt de lift tot meer dan een mooi filmisch tussenshot: achter al die individuele gesprekken zit een systeem dat mensen naar verschillende posities en verdiepingen brengt en dat ondertussen gewoon doordraait.

Een van de mechanismen in dat systeem is het functioneringsgesprek, vaak aangevuld met beoordeling, targets en in commerciële organisaties soms ook met financiële consequenties. De gesprekken in de film worden afgewisseld met beelden van managers die trainingen in gespreksvoering krijgen. Tenenkrommende trainingen, moet ik zeggen. Een trainer legt uit dat we meer aandacht moeten hebben voor het woord geven in leidinggeven, omdat we van nature te veel gericht zouden zijn op krijgen. Een van de managers die we in de film volgen, maakt snel een aantekening in zijn notitieblok. Even later zien we hoe weerbarstig de praktijk is.

> **“Zoals Attenborough ons ook zou kunnen vertellen: die apenrots is er bij de gratie van de mensen die daaronder zitten.”**

Diezelfde manager zagen we daarvoor een functioneringsgesprek voeren zoals dat nooit zou moeten. Meteen aan het begin confronteert hij zijn medewerkster met haar schijnbare gebrek aan verandervermogen. ‘Jij hebt er moeite mee hè, als dingen anders gaan dan eerder?’ De vrouw, die we niet zien, antwoordt dat er zoveel dingen gebeuren waarbij de werkvloer niet wordt meegenomen en dat ze dat jammer vindt. Dat zou een prachtige opening kunnen zijn voor een gesprek over verandering, betrokkenheid en misschien zelfs over zijn eigen rol als manager. Maar hij hoort het niet. Hij had een plan met dit gesprek en dat gaat hij ook uitvoeren. Zijn oplossing ligt al klaar: een training teamwork en een training omgaan met verandering. Nog even een notitie maken van de afspraak en het gesprek is klaar. Met een diepe zucht leunt hij achterover.

De film leverde veel gelach op in de zaal, maar het is ook vaak pijnlijk lachen. Ach nee toch. Als HR-directeur kreeg ik er lichte buikpijn van: zo moeilijk is het toch niet om een mooi en helpend gesprek te voeren met je medewerker, hoe kan dit zó slecht gaan? De pijnlijke voorbeelden liggen in de film voor het oprapen. Zoals het gesprek met een medewerker die vanuit het buitenland met zijn gezin naar Nederland is gekomen. Het gezin heeft moeite om hier te settelen en hij zou minder willen werken. Zijn manager kijkt hem nauwelijks aan. Hij kijkt op zijn MacBook, typt, klikt en lijkt ondertussen van alles te doen. Op het verzoek om minder te werken volgt al snel: ‘So you wanna resign?’ Het gesprek lijkt nauwelijks bedoeld om te onderzoeken wat er speelt of wat er mogelijk is.

Het zou gemakkelijk zijn om De Manager te zien als een parade van slechte managers, die opereren in een idioot systeem. Systeemkritiek zit zeker onderhuids in de film. We zien geselecteerde fragmenten en bijna vanzelfsprekend blijven juist de ongemakkelijke momenten hangen. ‘Bad is stronger than good’, zei Roy Baumeister al. Toch toont de film ook zeker mededogen. Het is nu eenmaal een ingewikkelde verhouding. Elke arbeidsrelatie heeft twee kanten: het is een menselijke relatie én een economische verhouding waarin prestaties, loon en belangen een rol spelen. Aukje Nauta haalde dit aan in een scherpe blog

over De Manager. Stoppen met praten omdat zulke gesprekken schuren, lost die spanning niet op.

Juist daarom vind ik een van de mooiste keuzes in de film dat we een van de managers later tegenover zijn eigen baas zien zitten. De manager die kort daarvoor nog degene was die het gesprek bepaalde, moet nu zelf uitleggen waar hij tegenaan loopt. Zijn baas straalt vanaf het begin van het gesprek dominantie uit; hij zit comfortabel op zijn plekje bovenaan de apenrots. De manager gaat er een beetje van wiebelen op zijn stoel. Zoals Attenborough ons ook zou kunnen vertellen: die apenrots is er bij de gratie van de mensen die daaronder zitten.

> **“Mijn eerste spelregel is altijd: je mag nooit verrast worden in zo’n gesprek.”**

Zodra de manager voorzichtig aangeeft ergens moeite mee te hebben, zegt de baas tevreden: ‘Nu komen we ergens.’ De getrapte agressie die in organisaties kan ontstaan, wordt in een paar minuten voelbaar. Niet omdat iedereen slechte intenties heeft, maar omdat macht, beoordeling en afhankelijkheid zich op iedere verdieping opnieuw organiseren.
Na afloop verzucht de oudere vrouw naast mij: ‘Ben blij dat ik dit niet meer hoef.’ ‘Tja’, zeg ik, ‘ik heb juist deze week ontwikkelgesprekken met mijn team.’ Maar ik hoop toch van harte dat die weinig lijken op wat we zojuist hebben gezien. Mijn eerste spelregel is altijd: je mag nooit verrast worden in zo’n gesprek. Als ik ergens ontevreden over ben, had ik dat al veel eerder moeten zeggen. De medewerker voert zoveel mogelijk de regie en we proberen vooral een echt gesprek te voeren, zonder een turflijstje af te werken.

Toch prikkelt De Manager mijn HR-hart én mijn organisatiekundige nieuwsgierigheid. Waarom houden we dit gesprekscircus eigenlijk met elkaar in stand? Misschien zit een deel van het probleem niet eens in de gespreksvaardigheid van managers, maar in alles wat we in dat ene formele moment proberen te stoppen. We verwachten dat een manager oprecht luistert, coacht en ruimte geeft, maar ook beoordeelt, grenzen stelt en soms beslist over contract, salaris of loopbaan. Geen wonder dat zo’n gesprek gemakkelijk gekunsteld raakt.

Voor mij is De Manager daarom vooral een pleidooi om het gesprek terug te brengen naar waar het voor bedoeld is: werkelijk contact. Niet één of twee keer per jaar alles tegelijk bespreken, maar veel vaker korte gesprekken voeren. Weten wat er speelt voordat het een probleem wordt. Feedback geven wanneer die relevant is. En af en toe, los van de waan van de dag, wat langer stilstaan bij ontwikkeling, werkplezier en de vraag wat iemand nodig heeft. Dan hoeft een ontwikkelgesprek ook niet ineens het gewicht van een examen te krijgen.

Als we de filmzaal uitkomen, is in de foyer de zondagmiddag-kinderdisco nog in volle gang. Kinderen springen en dansen door elkaar. Ach mopjes toch, denk ik. Ik hoop van harte dat de trend om afscheid te nemen van het klassieke jaarlijkse functioneringsgesprek zich doorzet voordat zij aan hun werkende leven beginnen. Niet zodat ze later géén gesprekken met hun leidinggevende hoeven te voeren — juist niet. Maar zodat een goed gesprek tegen die tijd gewoon onderdeel is van het werk en niet meer afhankelijk is van een formulier, een beoordelingscyclus en een afspraak die toevallig één keer per jaar in de agenda staat.

Uitgelichte opleidingen

DENKADVISEREN

Leergang Denkadviseren

Startdatum 28 januari 2027 · 90 PE-uren

Sioo.

Advanced Consulting and Change - ATP-erkend!

Startdatum 20 november 2026 · 560 PE-uren

TRAINERS ACADEMIE

Authentiek Verkopen

Startdatum 27 november 2026 · 32 PE-uren

Academica University of Applied Sciences

Building Sustainable Organisations (BSO)

Startdatum 4 januari 2027 · 112 PE-uren

hollands college

Master of Change - Meester in de dynamische RI&E

Startdatum 2 april 2027 · 12 PE-uren

AOG

Samenwerken aan Complexe Opgaven

Startdatum 20 april 2027 · 420 PE-uren

Alle opleidingen

opleidingen



Carla de Rie - vicevoorzitter en secretaris van de Ooa
Het CMC-schap maakt onderdeel uit van mijn portefeuille

Glansrijk geslaagd voor assessment ICMCI

De Ooa als ICMCI-lid en CMC-schemabeheerder
De Ooa is lid van de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), de koepelorganisatie voor beroepsverenigingen van management consultants en organisatieadviseurs. De Ooa is schemabeheerder in Nederland, waarbij de Ooa wordt aangeduid als het Institute of Management Consulting (IMC).

Het lidmaatschap van de ICMCI en de verantwoordelijkheid van schemabeheerder brengt met zich mee dat de Ooa elke drie jaar door de ICMCI wordt getoetst op hoe wij uitvoering geven aan onze rol als CMC-schemabeheerder. Dit voorjaar bracht ICMCI-auditor Namrod Gonyara vanuit Zimbabwe een bezoek aan Nederland om met Ooa-bestuursleden, CMC'ers en met CIIO in gesprek te gaan over ons certificeringsproces. Benieuwd naar de conclusie en het proces?

Lees het volledige verslag van Carla

We hebben je nodig!

Welk vakboek wordt het beste van 2026?

Samen met Sioo zoekt de Ooa weer naar de meest inspirerende, maatschappelijk relevante en toepasbare boeken over organiseren en veranderen. En daar hebben we jouw hulp bij nodig! Welk boek heeft jouw blik verruimd, je echt aan het denken gezet, geïnspireerd of geholpen in je praktijk als adviseur of veranderkundige?

Waar zijn we naar op zoek?

- Boeken die het hart van ons vak raken, of juist de randen van het vak verkennen omdat ze de laatste trends en maatschappelijke ontwikkelingen in organisaties belichten.
- Boeken die in 2026 voor het eerst het levenslicht zagen in de Nederlandse taal, of boeken die dit jaar vertaald zijn naar het Nederlands.
- Prijswinnende boeken die bijdragen aan de ontwikkeling van ons vak en ons uitdagen om kritisch te reflecteren.
- Niet alleen voor ervaren adviseurs; we verwelkomen ook essentials en klassiekers die op een verfrissende manier zijn herschreven.

Let op: inzenden kan alleen door lezers, niet door de auteur zelf!

Draag jouw favoriet aan en lees wat anderen hebben ingestuurd via boekvanhetjaar.ooa.nl

Lidmaatschap bij Ooa

De Ooa is hét 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 Intervisie


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 vak-literatuur, 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 coachingssessies 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!

Save the date

Op de agenda bij de Ooa

Impactdag i.s.m. Ambachtsschool:
‘Taal in tijden van transitie’

26 november 2026 10:00 - 17:00 De Theaterloods Radio Kootwijk

Ooa proeverij

(voorafgaand aan de Ernst Hijmanslezing)

18 januari 2027 12:00 - 15:00 Akoesticum in Ede

Ernst Hijmanslezing

18 januari 2027 15:30 - 17:30 Akoesticum in Ede

Boek van het Jaar Diner

20 april 2027 16:00 - 21:00 Locatie volgt

IODA conference

25 - 27 augustus 2027 Woudschoten

Dag van de Adviseur

25 november 2027 09:30 - 16:30 Locatie volgt









Ooa proeverij & uitreiking Miel Otto Prijs

18 januari 2027 **12:00 - 15:00 uur** **Akoesticum in Ede**

Hoe doorbreek je vaste denkpatronen als organisatieadviseur? En hoe blijf je jezelf en je vak ontwikkelen? Ontdek het tijdens de Ooa Proeverij op maandag 18 januari 2027 bij Akoesticum in Ede.

Maak kennis met de werkgroepen, activiteiten en mensen binnen de Ooa. Kies een interactieve mini-workshop en laat je verrassen door nieuwe perspectieven op het organisatieadviesvak.

Tijdens een interactieve open space delen we inzichten en kijken we samen vooruit naar de toekomst van ons vak en de Ooa-community. We sluiten de middag feestelijk af met de uitreiking van de Miel Otto Prijs, waarmee we vernieuwende bijdragen aan het organisatieadviesvak in de schijnwerpers zetten.

Ontdek de workshops

- Vakgroep Intervisie
- Ranking the (book)stars | Ooa/Sioo Boekenjury
- Stem geven aan de natuur | Wetenschappelijke Raad
- Deze workshop leert je niets | Ooa-Expedities
- Miel Otto Prijs & Young Professionals
- Internationalisering | Werkgroep Internationalisering

Meld je aan voor de Ooa Proeverij



Ooa podcast Dichterbij

Het adviesvak begint met goede vragen

Organisaties veranderen, vraagstukken worden complexer en de rol van de organisatieadviseur blijft zich ontwikkelen. Wat vraagt dat van de mensen die organisaties begeleiden bij verandering? En hoe blijf je jezelf en je vak vernieuwen?

In de Ooa-podcast Dichterbij zoekt Raoul Schildmeijer het gesprek op met mensen die ieder op hun eigen manier bijdragen aan het organisatieadviesvak. Hun ervaringen en inzichten laten zien hoe veelzijdig het werk is. Van de invloed van taal op wat er in organisaties gebeurt tot de uitwisseling tussen generaties en de vraag wat professioneel vakmanschap eigenlijk inhoudt.

Juist in de ontmoeting met anderen ontstaan nieuwe inzichten. Door ervaringen te delen, vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en vanuit verschillende perspectieven naar hetzelfde vraagstuk te kijken, ontdek je wat je verder brengt in je werk.

Met Dichterbij geeft de Ooa ruimte aan die gesprekken. Niet om het laatste woord over het vak te spreken, maar om ideeën uit te wisselen, nieuwe vragen op te roepen en de ontwikkeling van organisatieadvies samen verder te brengen.

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!

