

Wilfrid Opheij over de ster

Samenwerken in netwerken



De Wetenschappelijke Raad van de Ooa ontwikkelde een speelse methodiek waarmee adviseurs samen hun professionele kader onderzoeken én verbreden: Jouw plek tussen de sterren. Inmiddels bevat deze advieskosmos uiteenlopende perspectieven, visies en werkvormen. Wilfrid Opheij voegde daar zijn eigen ster aan toe: Samenwerken in netwerken. Een ster die appelleert aan een andere manier van kijken naar organiseren. Wanneer de grenzen van organisaties niet meer overeenkomen met de grenzen van het vraagstuk, ontstaat er behoefte aan een andere logica: netwerklogica.

Van organisatie naar over de organisatiegrens

Wilfrid Opheij is adviseur in hart en nieren. Hij begon zijn loopbaan bij TwynstraGudde, waar hij het adviesvak in de volle breedte leerde kennen. Gaandeweg raakte hij gefascineerd door vraagstukken die zich niet binnen één organisatie afspelen.

“Ik ontdekte: de oplossing zit niet altijd in harder of slimmer werken binnen de muren, maar juist erbuiten. Hoe organiseer je bijvoorbeeld acute zorg? Niet alleen binnen een ziekenhuis, maar samen met huisartsen, ouderenzorg, ambulancedienst, GGZ, gemeenten en andere partijen.”

In 2012 richtte hij samen met drie anderen Common Eye op, een bureau dat zich volledig toelegt op samenwerking tussen organisaties.

“Ik ben opgegroeid in een tijd en vak waarin ‘de organisatie’ en daarmee organisatiekunde centraal staat. Kijk ook naar de OOA: “organisatiekundigen

en adviseurs”. Maar hoe complexer de opgave, hoe vaker de oplossing niet in de organisatie ligt, maar in samenwerking tussen organisaties. Dan helpt het klassieke organisatiedenken niet meer. Dan schiet het conventionele tekort.”

Van ster naar praktijk

Wilfrid kwam in aanraking met de sterrenmethodiek tijdens de Dag van de Adviseur in november 2023. Daar werd het spel gespeeld, en hij was meteen enthousiast.

“Het is een prachtige metafoor: Jouw plek tussen de sterren. Welke kennis, welke inzichten breng jij in? En hoe verhoud je je tot andere perspectieven? Wat is de ster waar jij je toe verhoudt?” Hij ontdekte dat er veel sterren zijn waartoe hij zich verhoudt, maar die hij niet direct als zijn eigen expertise beschouwt. Dat zette hem aan het denken. “Misschien is dit ook wel de behoefte om een ster te maken die het beste uitdrukt waartoe ik mijzelf het meest verhoud.” Het proces om zijn eigen ster te ontwikkelen vond hij verrijkend. “Ik begon met het idee:

het beschrijven van mijn boek *Leren samenwerken* tussen organisaties. Toen werd ik uitgedaagd, want het is geen promotie van een boek. Wat is nu echt het inzicht dat bijdraagt aan het vak? Verdieping. Daardoor is de ster echt beter geworden – je wordt gedwongen vragen te stellen aan jezelf.”

“ Als je echt wilt vernieuwen, moet je over die grenzen heen durven kijken ”

Een vak met diepgang

Wilfrid ziet dat zijn ster zich verhoudt tot het werk van anderen. “Denk aan Hans Vermaak met *De logica van de lappendeken*, of Manon de Caluwé en Edwin Kaats met hun focus op maatschappelijke opgaven, van Patrick Kenis en Jaap Boonstra. Er is een beweging gaande waarin netwerken en nieuwe vormen van organiseren steeds centraler komen te staan. Die ster hoort er gewoon bij.”



In organisatieadvies staat één woord centraal: organisatie. “Waar ik steeds meer achter ben gekomen, zeker als het ingewikkeld en complex wordt, is dat organisaties op zich wel een bijdrage leveren, maar niet het antwoord zijn. Steeds meer vraagstukken gaan over die grenzen heen. Dan vormen zich nieuwe manieren van organiseren – in allianties, partnerships of netwerken – die de organisatie overstijgen. Het netwerk – en niet de organisatie – wordt dan het platform van organiseren.”

Hierin ontstaat een andere manier van kijken naar waardecreatie: niet langer binnen de muren van één entiteit, maar verspreid over meerdere spelers die gezamenlijk optrekken. Wilfrid benadrukt dat deze netwerken niet alleen in complexe omstandigheden ertoe doen, maar ook nieuwe inzichten brengen.

“Als je echt wilt vernieuwen, moet je over die grenzen heen durven kijken en nieuwe vormen van samenwerking en organiseren omarmen.”

Meenemen uit Samenwerken in netwerken

Wilfrid hoopt dat anderen vooral meenemen dat de oplossing niet altijd binnen de muren van organisaties te vinden is. “Als het gaat om organiseren over organisatiegrenzen heen, zijn er echt andere principes aan de orde, die ook extra ervaring, inzicht en kennis vragen,” legt hij uit.

Een plek in de praktijk

“De WR heeft echt iets waardevols ontwikkeld. Zo heb ik de BoKS (Body of Knowledge and Skills) geïntegreerd in de interne opleiding voor nieuwe adviseurs bij Common Eye.

Binnen de interne opleiding maken we een dagdeel vrij om met adviseurs de BoKS te verkennen aan de hand van casuïstiek waar we mee te maken krijgen. In die zin heeft de Dag van de Adviseur mij wel geïnspireerd om het werk van

de WR te gebruiken in ons eigen interne opleidingsprogramma – en dat werkt hartstikke goed.

Mijn plek tussen de sterren heb ik nog niet gebruikt. Dat komt omdat ik nieuwe mensen eerst wil helpen om ‘ons sterretje’ – de plek die ik hier ook beschreven heb – te begrijpen. De mensen die daar instromen wil ik eerst helpen die plek eigen te maken. Voordat we onze plek tussen de sterren verder vormgeven. Dat doen we vast nog een keer met alle adviseurs van Common Eye,” sluit hij af.

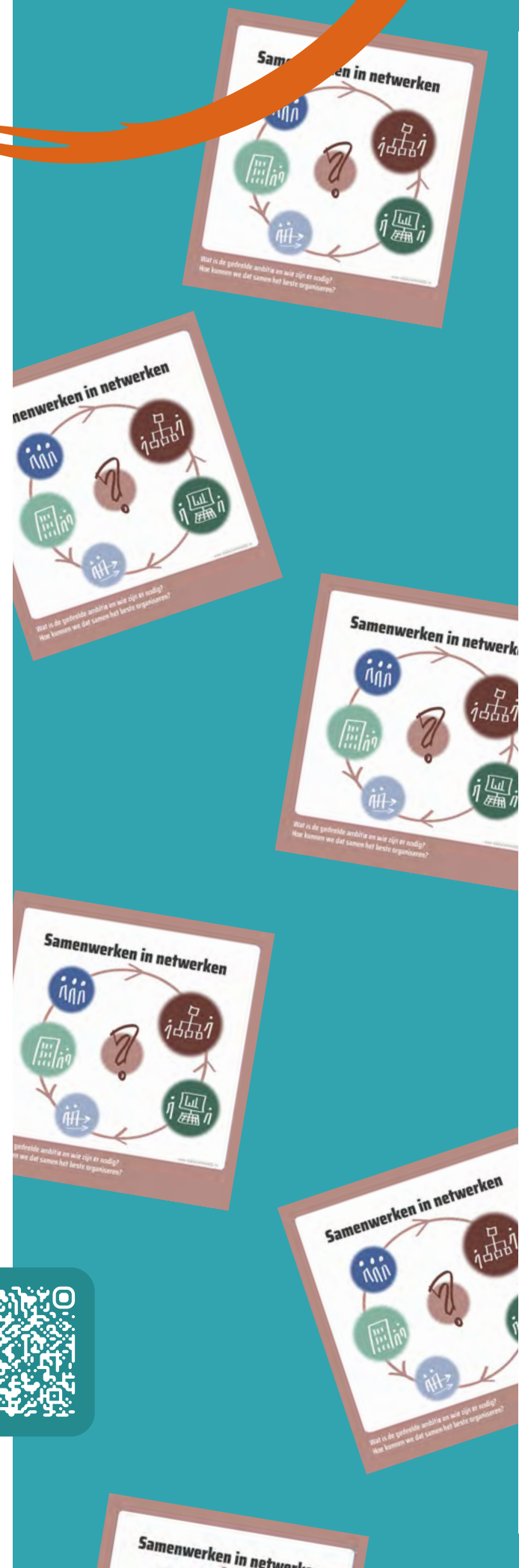
“**Advies is echt een vak. Een vak dat verdieping verdient. Dat moeten we samen koesteren.**”

Een boodschap voor andere sterrenmakers

“Advies is echt een vak. Een vak dat verdieping verdient. Dat moeten we samen koesteren. De sterrenmethodiek helpt daarbij. Het dwingt je om na te denken over wat je écht bijdraagt.”

“Er ontstaan misschien wel nieuwe platforms van organiseren, met veel meer een netwerkarakter dan een organisatiekarakter. Die ontwikkeling heb ik in mijn ster proberen te duiden. Dus de ster Samenwerken in netwerken – een andere manier van organiseren. Grote en complexe vraagstukken, die op allerlei plekken nu aan de orde zijn.”

Bekijk de ster hier



Joost Kampen over de ster

Donkere kanten



“Als het ontbreekt aan aandacht en leiding, ontstaat er verwaarlozing en dan gaan mensen hun eigen ding doen.”

De Wetenschappelijke Raad van de Ooo 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 Joost Kampen richt zich juist op datgene wat vaak buiten beeld blijft: de donkere kanten van organisaties.

Van realisme naar verandering

Joost Kampen is geen veranderaar die overneemt, maar een begeleider die verantwoordelijkheden legt waar ze horen: bij de leiding zelf. Al meer dan 25 jaar ondersteunt hij organisaties met een stevige combinatie van praktijkervaring en theoretische onderbouwing.

“Ik ondersteun opdrachtgevers bij het vormgeven van hun eigen veranderproces. Niet door het over te nemen, maar door het veranderkundig te helpen structureren,” zegt hij.

Zijn loopbaan begon bij het GVB in Amsterdam, waar hij ontdekte dat een louter positieve benadering vaak tekortschiet. Die ontdekking vormde de basis voor zijn promotieonderzoek en het gedachtegoed dat hij sindsdien uitdraagt.

Recent kwam een nieuw boek uit van Joost: Een nieuw model voor geleide organisatieontwikkeling.

De uitnodiging van Elsbeth

Toen Elsbeth Reitsma hem vroeg naar de sterrenmethodiek te kijken, zag hij meteen een gemis. “Er ontbrak iets belangrijks: een perspectief op de schaduwzijde van organisaties. Terwijl dat cruciaal is om écht te begrijpen wat er speelt.” En zo werd Joost uitgenodigd om een eigen ster te ontwerpen – eentje die juist dáár licht op werpt.

“**Organisaties zijn geen strak getekende schema’s**”

Wat gebeurt er als niemand kijkt?

“Organisaties zijn geen strak getekende schema’s”, zegt Joost, maar minisamenlevingen. En zoals in elke samenleving, horen daar ook destructieve dynamieken bij. “In veranderkunde zijn we geneigd te focussen op verbeteren, mooier maken, vooruitkijken. Maar ik vraag me juist vaak af: hoe is het nu eigenlijk echt?”

Zijn ster nodigt uit tot sociaal-realistisch kijken. Naar wat er gebeurt als mensen zich structureel niet gehoord of gezien voelen. “Dan krijg je verwaarlozing. En dat leidt tot gedrag als: ‘ik doe alleen wat moet, geen stap extra’. Of: ‘ik trek mijn eigen plan’. Dan ontstaan destructieve patronen. Zelfs gemotiveerde en goed opgeleide mensen raken vervreemd zonder richting en structuur.”