

## JONG IN GESPREK MET OUD: TWEË GENERATIES ADVISEURS IN GESPREK

Voor dit nummer ben ik in gesprek gegaan met Jan Edelman Bos. Deze oud-voorzitter en erelid van de Ooa leerde het vak van zijn 'vader' Piet Bosboom en 'grootvader' Ernst Hijmans. Jan gaf zijn afscheidsrede aan de Erasmus Universiteit in 1990, het jaar waarin ik geboren werd. Hoewel we in enorm verschillende tijden zijn opgegroeid en hetzelfde vak uitoefenen (of hebben uitgeoefend), bleek aan het einde van ons gesprek dat we veel raakvlakken hebben in onze visie op ons geliefde vak. We spraken erover aan de hand van organisatiemodellen.

**U**it een onderzoek dat ik heb uitgevoerd onder adviseurs (leden en niet-leden), blijkt dat adviseurs tot 45 jaar het als een van de voornaamste uitdagingen zien om up-to-date te blijven in het vak. Maar waar haal je de tijd en kennis vandaan om jezelf te blijven ontwikkelen en van toegevoegde waarde te zijn in een veranderende omgeving? Daarom ben ik nieuwsgierig naar wat het verleden ons kan vertellen. Hoe relevant is het wat ik heb geleerd, welke competenties zijn over de jaren heen belangrijk (gebleven) en welke modellen zijn nog relevant?

### Hulpmiddel

Iedere organisatieadviseur hanteert bewust of onbewust modellen bij de beroepsuitoefening om de 'werkelijkheid' waarmee hij of zij wordt geconfron-

teerd organisatiekundig te beschouwen. Echter, een model is slechts een hulpmiddel om verbanden en ontwikkelingen te zien en te beoordelen. Een hulpmiddel dat steeds toetsing behoeft om relevant te blijven.. Jan vindt daarom discussies over modellen binnen onze beroepsvereniging noodzakelijk voor de ontwikkeling van het vak.

Adviseren is heel persoonlijk: je gebruikt de modellen waar jij als adviseur feeling mee hebt. Als adviseur ben je vaak ook nog eens je eigen instrument. Jan en ik bespreken het moment waarop je als adviseur moet kiezen: blijf ik bij de tijd of ga ik op dezelfde voet met mijn model voort? Met bepaalde modellen giet je de waarheid in een frame, maar dat frame is soms te beperkend: mensen gebruiken vaak wat zij kennen en wat zij gewend zijn. Je trekt de



Orde van  
organisatiekundigen  
en -adviseurs 



klanten naar je toe die dat ook prettig vinden: met jouw modellen krijg je de klanten die daarbij horen. Je hebt een idee en je zoekt dus steun voor dat idee.

#### Innovators dilemma

Daarmee wordt die uitdaging heel tastbaar, want als je jouw vertrouwde model loslaat, met welk perspectief benader je dan jouw opdrachten? Jan verwoordt het als volgt: 'Een adviseur is niet alleen veranderdeskundige, maar juist iemand die nieuwe vitaliteit en toekomst genereert.' Als niemand in de organisatie die rol vervult, dan blijf je de huidige status quo dus voeden. Je past op de winkel en hebt er geen baat bij dat er iets verandert. Helemaal kloppend volgens het *Three Horizons model* overigens, dat ervoor pleit om het budget voor ontwikkeling van het bedrijf te investeren in incrementele, nieuwe en disruptieve innovatie. En als iets nog werkt, waarom zou je het dan vervangen? Dit wordt ook wel het *innovators dilemma* genoemd, dat verklaart dat wij mensen vooral niet willen aanpassen wat al goed werkt, waardoor we vooral hetzelfde blijven doen.

#### Inspiratie

Maar hoe kunnen we de werkelijkheid dan wel beschouwen als we niet vast willen komen te zitten een model? Voor Jan is het 'tandenborstelvoorbeeld' van Ernst Hijmans een blijvende inspiratie geweest voor zijn beroepsontwikkeling. Dit voorbeeld vertelt het verhaal van een medewerker die op een dag de opdracht krijgt om de vieze binnenplaats van een fabriek schoon te vegen met een tandenborstel. Dat werkte natuurlijk niet, dus kreeg hij het advies om de tandenborstel te vervangen door stoffer en blik. Dat deed hij, totdat men zich ging afvragen waar het stof eigenlijk vandaan kwam. Wat is de essentie van dit voorbeeld? Dat je continu je blik moet verbreden, buiten naar binnen moet halen en de ontwikkelingen en verbanden moet blijven zien. Een les die Jan ook van zijn 'vakvader' en 'vakgrootvader' heeft geleerd.

Jan praat met veel respect over de visie en de rebels-kritische attitude van Bosboom en Hijmans. Ze leerden hem dat de macht niet in de boardroom



Sophie Huiskamp en Jan Edelman Bos

zit en zetten zich af tegen het 'harkmodel', waar de medewerker doet wat hem gevraagd wordt door de baas en slechts een productiefactor is die je kunt inhuren.

Ook in deze tijd is het tandenborstelvoorbeeld van toepassing. Je kunt als adviseur bijna niet meer aankomen met een rapport met bindend advies of met de aannahme dat je meer weet van de wereld van de klant. Hoe zorg je dan toch dat je als adviseur up-to-date blijft? Voor mij een herkenbare uitdaging die ik probeer te tackelen door mijzelf te blijven ontwikkelen als persoon (en daarmee als professional), door te beseffen dat mijn advies voortkomt uit mijn 'waarheid' en door samen te werken met andere disciplines. Adviseurs van mijn generatie werken daarom ook met nieuwere modellen, zoals *Design Thinking* en *Google Design Sprint*, waarmee je de klant centraal zet en jouw aannames direct in de praktijk toetst.

### Driehoek

De manier van kijken, zoals Jan dat beschrijft, laat het dynamische karakter zien hoe het adviesvak werd benaderd door Hijmans, Bosboom en door hemzelf. Jan houdt altijd een 'eigen' benaderingsmodel in gedachten. Een driehoek die hij vaak hanteerde bij kennisoverdracht aan managers en organisatieadviseurs. Deze driehoek heeft als hoekpunten structuur, cultuur en strategie, waarbij strategie de toekomstige relatie tussen de organisatie en de omgeving is. Daar zit de essentie: als adviseur de omgeving begrijpen en dat koppelen aan de organisatie.

### Blik verbreden

Die brede blik, daar zijn we het over eens. Frustratie als een verhaal weer eens te eng is, omdat het model als uitgangspunt wordt genomen. Ook dat herkennen we in elkaars verhaal. Hoe bijzonder is het eigenlijk dat wij als twee adviseurs van een heel andere generatie en tijd grotendeels dezelfde blik op het vak hebben. Natuurlijk geldt dat niet voor alles: de grootste klanten zijn niet meer voornamelijk traditionele fabrieken, de leermeesters zijn er niet meer in dezelfde zin als vroeger, de adviseur is niet meer de (enige) expert en klanten verwachten data, onderbouwing en zoveel mogelijk garantie op wat je gaat opleveren. Maar over die essentie van het vak zijn we het volgens mij wél eens: het dynamische karakter, het breder denken en de blik van buiten naar binnen halen. Dat kan met nieuwere modellen, zoals het *Business Model Canvas* of met sommige oude wijsheden zoals het tandenborstelmodel. Zolang je maar jezelf als instrument blijft ontwikkelen en je blik verbreedt, dynamisch en scherp houdt.

---

*Sophie Huiskamp is process & people innovator bij Luvix en bestuurslid van de Ooa.*



## TERUGBLIK

De kerstperiode is een mooie gelegenheid om terug te blikken op een jaar dat bijna voorbij is. We memoreren hier een paar in het oog springende gebeurtenissen, zonder andere tekort te doen:

- Willem Verbeke startte het jaar met de Ernst Hijmanslezing. Geïnspireerd door 'Darwin' baseerde hij zijn verhaal op de biologie: 'het is niet de slimste die overleeft, maar zij die zich kunnen aanpassen en leren'.
- Mark van Twist volgde Jan Willem Kradolfer op als voorzitter van de Ooa.
- De afdeling Organisatieontwikkeling van de Gemeente Amsterdam ontving het ACP-certificaat uit handen van de Ooa.
- 'Design Thinking' van Guido Stompff werd 'Ooa Boek van het Jaar 2019'.
- Léon de Caluwé, ruim 30 jaar Ooa-lid en sinds 2015 lid van Verdienste, overleed op 69-jarige leeftijd.

En we kijken met een voldaan gevoel terug op de jaarlijks terugkerende evenementen die de Ooa organiseert: het Lentefestival, het Boek & Festival, de Dag van de Adviseur, en de vele workshops waar de Ooa-leden aan konden deelnemen.

Vooruitkijkend naar een fris nieuw jaar: op 20 januari 2020 staat de jaarlijkse Ernst Hijmanslezing weer op de agenda. Houd voor alle andere activiteiten onze agenda in de gaten en meld je op tijd aan. Wij wensen jullie prettige Kerstdagen toe en een gezond 2020!

Beeld: Jake Weirick