



MC Essay

In de rubriek 'MC ESSAY' kunnen consultants en interim-managers een relevant onderwerp uit het vak op eigen wijze beschouwen. De insteek is altijd persoonlijk, een essay is immers letterlijk 'een probeersel'. Een collega geeft er een kort kritisch commentaar op.

Zelf een bijdrage leveren? Mail de redactie: redactie@managementenconsulting.nl

Door Maarten Otto en Josje van Duin

JONG? NOU ENI?

Jonge adviseurs komen in een complex beroepsveld vol tegenstrijdigheden terecht. Wat is de positie van een jonge adviseur? Wat kan van hem worden verwacht? Hoe kan hij zich ontwikkelen? Die vragen beantwoorden Otto en Van Duin in dit artikel. Hun conclusie: leeftijd is irrelevant. Want: 'Niet iedere adviesvraag vraagt om senioriteit, terwijl wel iedere adviesvraag vraagt om een professional.' Op zoek naar de ruimte voor de nieuwe generatie adviseurs.

Anleiding voor hun bijdrage is het artikel¹ waarin een jonge adviseur, Leonard Millenaar, verslag doet van zijn persoonlijke zoektocht naar het imago van een jonge adviseur. In dat artikel citeert hij Hans Strikwerda en Léon de Caluwé, die beiden hun sporen in het vak hebben verdiend, en beschrijft hij de complexiteit van hun beroepsveld en de tegenstrijdigheden daarin. Duidelijk wordt dat het niet makkelijk is om als jonge adviseur je positie te bepalen. Zo wordt gesteld dat jonge adviseurs aangereikte methoden en actieplannen niet ter discussie moeten stellen, maar er wel vervelende vragen bij horen te stellen. Jonge adviseurs kunnen inhoudelijk gelijk hebben, maar moeten er rekening mee houden dat dit gelijk ze niet gegund wordt. Ze moeten doen wat zij vinden dat er moet gebeuren en tegelijkertijd vooral voldoen aan de (veelal impliciete) verwachtingen van projectleiders en opdrachtgevers. Jonge adviseurs moeten een frisse blik houden, 'dominant logics' voorkomen

en niet teveel luisteren naar oudere adviseurs of bestaande opleidingsinstututen. Tegelijkertijd moeten ze ook een goede opleiding volgen, het vak leren door mee te lopen met oudere adviseurs en ervaring op doen in (lijn)organisaties. Ze moeten stoppen om alleen vanuit de inhoud te redeneren, zonder macht en onderlinge verhoudingen te betrekken in een advies. Tegelijkertijd ligt hun meerwaarde (onder andere) in het geven van theoretische, nieuwe, inhoudelijke inzichten.

Wat zegt dit over de positiebepaling en ontwikkelmogelijkheden van jonge adviseurs? Bij gebrek aan duidelijke kaders en aansluitend bij de veel voorkomende stelling dat continue reflectie op het vak (inclusief bijbehorende impliciete en expliciete aannames) en de discussie daarover als borging van onze professie kan worden gezien, lijkt dit een thema dat verdere discussie behoeft.

Uit eigen ervaring weten wij dat het lastig is om als jonge adviseur in het spectrum van tegenstrijdige verwachtingen en aannames te opereren. Jonge adviseurs moeten hun eigen weg vinden om de tegenstrijdigheden te hanteren, terwijl deze tegelijkertijd ook van invloed zijn op de beoordeling van hun positie door zichzelf en anderen. We ageren is dit artikel tegen de rol die leeftijd speelt bij de positionering en bepaling van ontwikkelingskansen van jonge adviseurs. We gaan op zoek naar de ruimte voor de nieuwe generatie adviseurs om hun eigen weg te vinden in de complexiteit van onze branche zodat zij in een positie komen om daadwerkelijk bij te dragen aan de ontwikkeling

van ons vak. Dit artikel is een eerste aanzet voor de discussie die daar toe kan leiden.

Wat is jong?

Laten we beginnen om te stellen dat het bij het gesprek over 'jonge adviseurs' niet gaat over leeftijd. Vaak leggen adviesbureaus, docenten, opdrachtgevers en collega's, wel de relatie met leeftijd. Ze verwijzen dan retorisch naar de 25-jarige consultant die een manager komt adviseren: 'Dat kan toch eigenlijk niet?'. Waarom wordt er altijd zo op leeftijd gehamerd? Wanneer is iemand gelegitimeerd om te adviseren? Zit daar een leeftijdsgrens aan? Dat is niet vol te houden.

Leeftijd zegt niets over competentie, bekwaamheid of relevante ervaring

De adviesrol die je als adviseur kan vervullen, is niet afhankelijk van leeftijd, maar van de combinatie tussen kennis, kunde en ervaring en de aansluiting daarvan op de context van de adviesopdracht. 'It's the maturity beyond the age.' Een jonge adviseur mag ten opzichte van andere adviseurs en opdrachtgevers relatief jong in leeftijd zijn, dit wil niet zeggen dat hij ook 'jong' is in persoonlijkheid of onervaren is in het uitoefenen van zijn vak. Leeftijd zegt nu eenmaal niets over competentie, bekwaamheid of relevante ervaring.

Toch worden er op basis van leeftijd wel verwachtingen en vooroordelen over de rol van een jonge adviseur geconstrueerd. Een jonge adviseur is vooral de handjes in een opdracht, de frisse blik en de jongste bediende. In dit beeld is een jonge adviseur gelijk aan een junior adviseur. De vraag is of dat terecht is. Auteurs als Block (2004), Greiner & Poulfelt (2005) en De Caluwé & Reidsma (2011), die allen op verschillende wijze aandacht besteden aan de functie van organisatieadviseur of de ontwikkeling van het adviesvak, spreken over het verschil tussen 'junior adviseurs' en 'senior adviseurs'. Dit onderscheid wordt bepaald door de grootte van de *advieservaring*, niet op basis van *leeftijd*. Een jonge adviseur is dus niet per definitie gelijk aan een junior adviseur. Sterker nog: leeftijd is geen relevant criterium voor de beoordeling van adviseurs en een slechte voorspeller van de professionele verwachtingen.

Grijze haren

Als leeftijd geen variabele is, waar gaat het dan wel om bij de positionering en ontwikkeling van jonge adviseurs? Dat lijkt vooral afhankelijk van de context. Iedere adviesopdracht vindt plaats in een andere context. Wanneer een adviseur de mogelijkheden heeft om een opdracht professioneel af te ronden, kunnen we concluderen dat hij voldoende competent is om het vraagstuk aan te kunnen. Daarmee wordt de benodigde competentie dus afhankelijk van de voorliggende vraag en de context waarin deze wordt gesteld. Iedere

adviesopdracht vraagt bepaald gedrag, kennis, houding en vaardigheden van een adviseur. Wanneer een jonge adviseur de passende competenties heeft voor de voorliggende adviesvraag, is hij dus niet meer of minder in staat om de adviesvraag te beantwoorden dan ieder andere ervaren adviseur.

Dat neemt niet weg dat er verschillen zijn tussen de competenties van verschillende adviseurs. Deze lijken echter meer gerelateerd aan de persoonlijke en professionele fase waar de adviseur zich in bevindt. Professionaliteit gaat immers verder dan kennis, houding en vaardigheden, het gaat om betrouwbaar, consistent gedrag (Greiner & Poulfelt, 2005). Voor de positionering en ontwikkeling van de jonge adviseurs lijkt het vooral zaak dat zij de juiste match vinden tussen adviesvraag, context en adviseur. Afhankelijk van hun professionaliteit, onafhankelijk van hun leeftijd. Hier kunnen adviesbureaus een helpende hand toesteken.

Natuurlijk blijft senioriteit een groot goed in het adviesvak. Senioriteit schept de verwachting van professionaliteit, van betrouwbaar en consistent gedrag. Maar senioriteit en professionaliteit zijn geen synoniemen, hoewel dat vaak wel wordt verondersteld. Het hangt ook niet samen met leeftijd. Het

'Wanneer is iemand gelegitimeerd om te adviseren? Zit daar een leeftijdsgrens aan?'

zijn immers niet zozeer de 'grijze haren' zelf die veel opdrachtgevers vragen, als wel de zekerheid dat het vraagstuk in betrouwbare en deskundige handen is. Niet iedere adviesvraag vraagt om senioriteit, terwijl wel iedere adviesvraag vraagt om een professional.

Voor de positionering en ontwikkeling van jonge adviseurs helpt het als adviesbureaus hier meer oog voor hebben. Een jonge adviseur met de juiste professionaliteit maar gebrek aan grijze haren kan worden geholpen in zijn positionering naar een opdrachtgever. Ten behoeve van de jonge adviseur zullen de bureaus opdrachtgevers zekerheid moeten geven dat hun opdracht professioneel wordt uitgevoerd. Daarmee creëren zij de ruimte waarin een jonge adviseur zijn professionaliteit kan tonen.

Krullenjongen

Hoe kan een jonge adviseur er voor zorgen dat zijn bureau, manager en opdrachtgever hem ook de ruimte bieden om zijn professionaliteit te tonen? Het mag duidelijk zijn dat het geen zin heeft om te gaan zitten wachten tot zijn manager of ervaren collega's in beweging komen. Er wordt namelijk nogal wat van hen gevraagd; het betekent dat ze de confrontatie aan moeten gaan met bestaande tegenstrijdigheden. Het verzoek van een jonge adviseur om zelfstandigheid kan bijvoorbeeld botsen met de vraag van een ervaren collega om bij bepaalde werkzaamheden te ondersteunen. Of wanneer het 'onbevangen vragen stellen' in een acquisitiegesprek twijfels oproept over de competenties van het adviesteam of, erger, het adviesbureau. Dat maakt het voor managers en collega's niet aantrekkelijk om veel ruimte te bieden aan jonge adviseurs. De jongeren moeten dus dit soort ingewikkelde situaties zien te voorkomen. Degenen die de nadelen van de complexiteit van de situatie waarin ze werkt ervaren, helpen zo zichzelf. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin de geboden ruimte, passend bij attitude 'Ik wil het zelf doen' zich manifesteert als 'leegte' doordat er niemand is om op terug te vallen. Of, in het licht van carrièreperspectief, wanneer de roep om 'verbreding' er voor

Commentaar Aart Bontekoning

Is jong beter dan oud of andersom? Dat lijkt me anno 2011 een onzinnige vraag. Die past in de vorige eeuw, bij het poldermodel van de protestgeneratie, met hiërarchie als sturend principe. Inmiddels zijn we met een nieuwe generatie leiders, generatie X (1955–1970), onderweg naar Het Nieuwe Samen Werken. Het constructief benutten van diversiteit – o.a. aan ervaring en expertise – is een van de grootste uitdagingen. Goed afgestemd op te klaren klussen.

In veel bedrijven, ook in de advieswereld, heerst echter (nog) een verouderde werkgeest. Zie ook het blog *Zozuidas* van drie jonge professionals over de cultuur – hiërarchie, geslotenheid, hokjesgeest, politieke spelletjes – in het hypermodernste kantorencomplex van Amsterdam.

Overigens kom ik vaak tegen dat jongeren denken dat senioren hun manier van werken aan hen willen opleggen.

Dat blijkt meestal een misverstand. Maar de praktijk is hardnekkig, omdat senioren nogal eens onbewust in ingesleten verouderde patronen schieten. Feedback van jonge collega's hebben ze nodig om eruit te blijven. Die aarzelen, omdat ze denken dat de senioren doen wat ze willen doen. Omdat hun jonge collega's nauwelijks reageren, denken die senioren weer dat het best wel goed gaat. Zo raken ze verstrikt in de Abilene Paradox: als groep doen ze het tegenovergestelde van wat ze als individuen willen ●

Aart Bontekoning

Van Aart Bontekoning verscheen recent *Het Generatie Raadsel, ontdek de kracht van generaties*, bij Mediawerf Uitgevers, Amsterdam, nu al tweede druk.

zorgt dat anderen, met meer focus in het profiel, harder groeien.

Wat kan de jonge adviseur concreet doen om managers en ervaren collega's het vertrouwen te geven om de gevraagde ruimte ook te bieden? Een eerste suggestie hiervoor is omgaan met tegenstrijdigheden door het herijken van het eigen leer- en ontwikkeltraject. Voor je het weet is de dominante gedachte dat een jonge adviseur vooral vanuit een ondersteunende rol mee moet lopen, om als een 'krullenjongen' het vak van de ambachtsman te leren. Echter, niet iedere adviseur leert door waar te nemen of in een meester-gezelrelatie te kunnen oefenen. Gelijkaardig sparren, perspectieven uitwisselen om tot gezamenlijke betekenis te komen of juist in het diepe springen en je inspiratie volgen zijn leervoorkeuren die net zo gangbaar zijn. De ruimte om dit bespreekbaar te maken kan een jonge adviseur zelf creëren. Onderzoek wat de verwachtingen zijn ten aanzien van je leer- en ontwikkeltraject, bespreek hoe je je het vak eigen wilt maken en bepaal welke vorm daarbij past. Dit expliciteren en afspraken maken over hoe de begeleiding er dan uitziet, kan een hoop richting geven.

'Laat je als jonge adviseur niet te snel uit het veld slaan door heersende normen'

Spartelen

Daarnaast kan een jonge adviseur ook de verschillen tussen generaties bespreekbaar maken en daarmee een hoop onbegrip bij collega's voorkomen. Adviesbureaus en managers lijken te worstelen met de vraag hoe zij met de nieuwe generatie adviseurs om moeten gaan. Het helpt niet wanneer jonge adviseurs passief op de oplossing wachten. Het adviesvak is er juist bij gebaat dat zij hun behoefte kenbaar maken, de heersende werkwijze ter discussie

stellen en waar mogelijk zelf werken aan de randvoorwaarden. Voor adviseurs uit generatie Y lijkt dit logisch gedrag, maar het is binnen adviesbureaus, ook in deze tijd, zeker geen vanzelfsprekendheid. Laat je als jonge adviseur dan ook niet te snel uit het veld slaan door heersende normen. Wees helder bij collega's en opdrachtgevers over wat je kunt, maar ook wat je niet kunt. Deel met hen het proces dat leidt tot je inzichten (zelfonderzoek, reflectie en feedback), zodat expliciet wordt op basis waarvan jij jezelf kwaliteiten wel of niet toedicht. Blijf vragen om ruimte, maar ook om de kaders en de steun die je nodig hebt om je in die vrijheid te ontwikkelen.

Op die manier maak je inzichtelijk waar je staat, los van de functiebenaming die je hebt gekregen op basis van leeftijd of de voorgeschreven stappen in een loopbaanmodel. Op die manier wordt voor iedereen duidelijk welke toegevoegde waarde jij als jonge adviseur kunt hebben ●

NOTEN

1. Millenaar, L. (2009). *De jonge adviseur als sensitieve krullenjongen*, in Management & Consulting, 31 december 2009, p18–22

Maarten Otto (1983) en Josje van Duin (1980) zijn werkzaam als adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Met speciale dank aan prof. mr. dr. Steven Ten Have en prof. dr. Leon de Caluwé

Reageren: redactie@managementenconsulting.nl