

De jonge adviseur als sensitieve krullenjongen



Wat is het imago van de jonge adviseur? Beelden variëren van jongste bediende tot ‘zij die het vak gaan heruitvinden’. Dit artikel is een persoonlijke zoektocht van een jonge adviseur, geïnspireerd door interviews met De Caluwé en Strikwerda, beiden hoogleraar en gevestigd adviseur, opdrachtgever Schepers en collega-adviseur Van Lindenberg.

Ubent manager. U heeft een probleem. U wilt een goed advies. Tot zover niets bijzonders. Een week later staat er een 25-jarige consultant op de stoep om uw probleem op te lossen. Bijzonder?

Meestal staat er ook een door de wol geverfde projectleider op diezelfde stoep en is de jonge consultant de benjamin van een projectteam. Maar soms niet. Soms komt deze schoolverlater u daadwerkelijk in zijn eentje helpen.

Tja, jonge adviseurs. Zijn het de stereotypen, gestoken in een duur pak, rijdend in een net iets te grote auto, die vooral graag de baas willen spelen? Of zijn het betrokken harde werkers op de achtergrond, die welwillend de kneepjes van het vak leren door vooral goed te kijken en te luisteren?

De waarheid ligt vaak ergens in het midden. Om uit te vinden of dat hier ook het geval is, ben ik in gesprek gegaan met mensen die jonge consultants van dichtbij meemaken. Dat waren Leon de Caluwé (partner bij Twynstra Gudde en hoogleraar aan de Vrije Universiteit) en Hans Strikwerda (partner bij Nolan & Norton en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam), mijn huidige opdrachtgever Henk Schepers (Unitmanager Concern Control & Audit bij Centraal Justitieel Incasso Bureau) en collega Peter-Willem van Lindenberg (consultant bij Atos Consulting). Hun visies leverden een gevarieerd beeld op van het imago van de jonge adviseur.

Krullenjongen

‘In de meeste bureaus is de jonge adviseur de “krullenjongen”; de timmermansleerling die de houtkrullen opveegt’, aldus De Caluwé. ‘Je bent de jongste bediende die de verslagen maakt en de businessanalyse doet.’

Ook Strikwerda kent de jonge adviseur vooral de rol van analyticus toe. ‘Voor zover ik kan zien hebben opdrachtgevers geen verwachtingen dat jonge adviseurs oordelen hebben over het functioneren van managers. Evenmin verwachten ze dat jonge adviseurs grote complexe vraagstukken kunnen overzien en analyseren.’

Opdrachtgever Schepers vindt het vanzelfsprekend dat tijdens een interview de senior praat en de junior notuleert. ‘De eerste vijf jaar adviseer je niet; je doet werkzaamheden ten behoeve van het project.’ Deze beschrijving van de jonge consultant lijkt in de categorisering van *éminence grise* Edgar Schein¹ het meest op de *pair-of-hands*-rol: datacollectie en analyse, waarbij je de aangereikte methoden en actieplannen niet ter discussie stelt.

Wanneer we het over jonge consultants hebben, is het relevant om onderscheid te maken tussen business- en managementconsultancy.

In de businessconsultancy wordt veelal met teams gewerkt aan langdurige projecten. In deze omgeving is vaak ruimte voor een *pair-of-hands*-rol en kan de jonge consultant zich daarin gedurende het project ontwikkelen. Managementconsultants richten zich daarentegen meer op de strategische vraagstukken. Bij eenmalige, strategische boardroomsessies is er een andere invulling vereist van de ondersteunende rol van de jonge adviseur. In dit artikel ligt de nadruk op de jonge adviseur in de businessconsultancy.

Training on the job

Van Lindenberg ziet de *pair-of-hands*-rol als bescherming vanuit de adviesorganisatie: ‘Door jonge adviseurs in de luwte te laten opereren, kunnen zij wennen aan het adviesvak.’ Eigenlijk is deze rol de perfecte manier

van opleiden, stelt De Caluwé: 'Als krullenjongen ben je *on the spot*, een mooiere leerplaats kun je niet hebben. Zelf heb ik de kneepjes van het vak ook geleerd door mee te kijken en door me af te vragen: kan ik dat zelf ook?'

Leren bij de klant. Betekent dat dan ook leren op kosten van de klant? Ofwel: is *training on the job* verdisconteerd in het tarief van de jonge adviseur? Ik vroeg het aan opdrachtgever Schepers: 'Van een jonge consultant heb ik minder hoge verwachtingen. Als het goed is, zie je dat ook terug in het soort werkzaamheden en in het tarief. Toch denk ik dat de hoeveelheid opleiding niet altijd evenredig is verwerkt in het tarief.'

Dan ga ik me als jong adviseur toch een beetje schuldig voelen, maar Schepers toont begrip: 'Dat is het systeem. Mensen moeten het vak leren. Het kost zo'n drie tot vijf jaar voordat ze hun tarief waard zijn. Bovendien, als niemand meer *rookies* inhuurt, heb je over een aantal jaar geen goede senior consultants meer.'

Toneelstuk

Het is duidelijk: in de rol van 'krullenjongen' kun je veel leren en kun je jezelf ongestoord afvragen of je de potentie hebt om een goede adviseur te worden. Maar je wilt toch ook in actie komen?

'Nee, je mag natuurlijk niet meedoen! Nog niet!', aldus De Caluwé. Dus die verrassend goede opmerking tijdens het klantinterview wordt niet gewaardeerd? 'Dat is een lastige. Want hoewel je het inhoudelijk bij het rechte eind kunt hebben, wordt de zeggenschap jou nog niet gegund. De boodschap komt niet over.' Opdrachtgever Schepers ervaart dit ook: 'Ook al zeg je

Blauwe groentjes

Jonge consultants zijn overwegend blauw, geredeneerd vanuit de kleurentheorie van De Caluwé. Blauw staat symbool voor analytisch denken: het willen plannen, voorspellen en beheersen. 'De masterstudenten die ik college geef, willen vooral graag instrumenten en interventies waarmee ze de wereld kunnen veroveren.'

Opdrachtgever Schepers herkent de hang naar inhoud. 'Met de theorie nog vers in het hoofd stellen zij voortdurend kritische vragen bij wat er in de praktijk gebeurt. Vervelende vragen stellen, dat is goed!'

Inhoud is tegelijkertijd een valkuil. Een van de meest gemaakte fouten van de jonge consultant is een te grote focus op de inhoud, meent De Caluwé. 'In de collegebanken leer je bedrijfskundige analyses te maken. Daar leer je niet om macht en onderlinge verhoudingen in je advies te betrekken. Omgaan met de werkende organisatie, het echte leven, kun je alleen leren door ervaring op te doen.'

Soms overheerst de inhoud zodanig, dat die ten koste gaat van sensitiviteit. Gedreven door onzekerheid over hun kunnen, meten jonge consultants zichzelf soms een houding aan die niet past bij de situatie. De praktijkvoorbeelden van Schepers zijn legio. Het ene uiterste: 'Denken dat je niets kunt en daarom maar in een hoekje kruipen, koffie halen en kopiëren.' Het andere uiterste: 'Bewust willen scoren en een presentatie geven met een air van arrogantie, waardoor je totaal geen aansluiting hebt met deze mensen aan tafel.' Wellicht ten overvloede, voegt Schepers toe: 'Beide attitudes worden niet gewaardeerd. Je moet aan kunnen voelen welke houding de klant van je verwacht.'

'De eerste vijf jaar adviseer je niet; je doet werkzaamheden ten behoeve van het project'

als junior hetzelfde als een senior, dan toch zal ik het van de senior eerder aannemen.'

Het lijkt erop dat de jonge consultant vooral in zijn rol moet blijven. Strikwerda ziet toch mogelijkheden om niet als jonge grijze muis door het leven te gaan. 'Je moet dat toneelstuk wel meespelen, maar onderwijl iets bijzonders doen: een vernieuwende analyse, een bijzondere stijl, de onverwachte oplossing, een nieuw inzicht. Kortom: vaktechnisch opvallen. Daarbij moet je nooit vragen wat je projectleider wel of niet van je verwacht; je moet dat doen wat jij vindt dat moet gebeuren.'

Collega Van Lindenberg adviseert jonge consultants dan ook om eerst te leren wat een advies is, hoe je dat advies moet presenteren en moet overbrengen aan de klant. 'Daarna kun je altijd nog kiezen of je je specialiseert in Finance of IT'.

Frisse blik

Diagnose: de jonge adviseur heeft gebrek aan sensitiviteit en moeite met de werkende organisatie, veroorzaakt door overmatig gebruik van inhoud. Kan dit misschien genezen of, beter nog, voorkomen worden door eerst in

een lijnfunctie te werken voordat je anderen gaat helpen orde op zaken te stellen? Wat vinden de hoogleraren van groentjes die direct vanuit de schoolbanken het adviesvak in gaan?

De Caluwé: 'Als adviseur moet je de andere kant van de tafel gezien hebben. Je moet de emoties van de opdrachtgever kennen.' Ook Strikwerda meent dat je een keer ondergedompeld moet zijn geweest om gevoel te krijgen voor details, verhoudingen en spanningen op de werkvloer. Maar... niet te lang! 'Als je eerst te zwaar in de lijn hebt gezeten, loop je het risico dat je een *dominant logic* ontwikkelt waar je moeilijk vanaf komt.

technologie, veranderend consumentengedrag en het gebruik van sociale media.'

Jeugd heeft toekomst

Hoe is het gesteld met het adviestalent van de jeugd van tegenwoordig? De Caluwé staat regelmatig voor collegezalen vol met masterstudenten en kan het weten: 'Ik zie de talenten wel weer rondlopen. Jonge mensen die echt affiniteit hebben met het vak.' Tegelijkertijd ziet hij ook jongeren met heel andere drijfveren: 'Die willen graag ergens de baas spelen. Die mensen moeten er ook zijn, maar dat worden geen adviseurs.'

'Een jonge consultant moet het toneelstuk meespelen, maar onderwijl toch proberen vaktechnisch op te vallen'

Dit kan je als adviseur geweldig hinderen in het opsporen van de disfunctionele dominant logic van je cliënt.'

Behandeling: als je een goede adviseur wilt worden moet je eerst een gedegen opleiding volgen, daarna enkele jaren in de lijn werken en net voordat je de frisse blik dreigt kwijt te raken het adviesvak in gaan.

Jong bloed

Toen Strikwerda in zijn jonge jaren bij Philips 'de managers moest uitleggen wat ze met IT moesten', heeft hij zijn leeftijd niet als beperking ervaren. 'Ik had een idee wat de taken en verantwoordelijkheden van de managers waren en vanuit dat perspectief sprak ik over IT. Ik vertelde welke aspecten van hun werk geraakt werden en welke gevolgen dit voor hen had. Daarnaast kende ik vakliteratuur die zij niet kenden, maar die zij wel relevant vonden. Dat werd geapprecieerd.'

In nieuwe vakgebieden is jong bloed welkom. 'Het kan heel goed dat je als jonge adviseur oudere managers helpt om nieuwe ontwikkelingen te begrijpen', zegt Strikwerda: 'Voor actuele thema's zijn jonge consultants juist een pre.' Met de voorwaarde dat je het vak businesscontrol goed in de vingers hebt, stelt Strikwerda dat je als jonge consultant een grote rol kunt spelen in het opzetten van nieuwe businessmodellen. 'Het komt als natuurlijk over dat jonge mensen plannen ontwikkelen en presenteren op het gebied van digitale

Er is volgens Strikwerda een belangrijke taak weggelegd voor de nieuwe generatie adviseurs: 'De economie en de samenleving zijn fundamenteel aan het veranderen; veel van het oude werkt niet meer. Veel adviseurs roepen dat ook wel, maar blijven vervolgens hangen in grijsgedraaide clichés als cultuur, samenwerken en netwerkorganisaties. De jonge generatie adviseurs zal het vak, mogelijk ook de rol daarvan in de samenleving, opnieuw moeten uitvinden.' In dit licht adviseert Strikwerda de jonge consultants om niet te veel te luisteren naar de oudere, ervaren adviseurs en de huidige opleidingsinstituten, 'want die leren ons verouderde concepten en opvattingen'.

Dus, jonge adviseurs, stroopt u de mouwen maar op! U moet het adviesvak redden! Maar wel vanuit een ondersteunende rol én met een sensitieve houding! ■

Noot

1. Peter Block beschrijft in zijn boek *Flawless Consulting, A Guide to Getting Your Expertise Used* (2000) drie rollen: expert, pair-of-hands en collaborative. Hij schrijft deze categorisering toe aan Edgar Schein, die de rollen geformuleerd heeft in de jaren zestig van de vorige eeuw.

Leonard Millenaar (1985) is business consultant bij Atos Consulting en lid van de redactie van Management & Consulting. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.