



SUPERSIZE ME!

*Waarom zou een jonge adviseur liever voor een groot of juist voor een klein kantoor willen werken?
Een verslag van een rondetafelgesprek.*

Dinsdagavond, 15 april 2014. Een gezellige buzz zoemt door de keuken van TEN HAVE Change Management. Het achtergrondgeluid van de radio verdwijnt bijna geheel in de kakofonie die wordt geproduceerd door een groepje jonge adviseurs dat onder het genot van een drankje met elkaar kennismakt. Ze zijn uitgenodigd door Rick Schutte en Lisa van Rossum voor een diner om ervaringen uit te wisselen over het jonge advieschap en de verschillen tussen grote en kleine advieskantoren te verkennen. Anne de Jong (KPMG) en Reinier Verhoeff

(Accenture) zijn al aanwezig namens de grote kantoren en Bas Kersten (Van Vieren), Lisa van Rossum, Rick Schutte en Marieke Dresmé (TEN HAVE Change Management) namens de kleine adviesbureaus. Dan komt Lisa met de telefoon aan haar oor de keuken binnen lopen. 'Okay, we zien jullie zo meteen wel verschijnen!' zegt ze tegen haar gesprekspartner aan de andere kant van de lijn. Ze hangt op en richt zich tot de aanwezigen, wier geanimeerde gesprekken even stilvallen. 'Dat waren Tessa Swanenberg en Richard Arts van Hay Group.

Er staan enorme files rondom Utrecht en ze zijn dus iets later...’
‘Hmm, kijk eens aan’, zegt Bas met een grijns op zijn gelaat, ‘volgens mij hebben we hier het eerste verschil tussen grote en kleine kantoren al te pakken.’
Eenmaal ter tafel vindt uitwisseling al snel op organische wijze zijn weg. Vanuit oprechte interesse bevrucht men elkaar en het duurt niet lang tot de eerste verschillen zijn geïdentificeerd. Tegelijkertijd is er sprake van veel onderlinge herkenning en blijkt dat bestaande aannames over de aanwezige advieskantoren wellicht moeten worden genuanceerd. Het zoekproces is gestart en mondt uiteindelijk uit in een drieluik, dat een samenhangend portret schetst van de jonge adviseur tegen de achtergrond van het Nederlandse consultancy-landschap.

De jonge adviseur in een klein kantoor

De dynamiek van een klein adviesbureau onderscheidt zich op verschillende wijzen van die van grotere kantoren. De jonge adviseurs van beide kleine kantoren vinden dat binnen een klein en hecht kantoor de overlap tussen werk en privé zorgt voor een familiecultuur. Bij elkaar thuis werken, met elkaar dineren en borrelen; het komt met grote regelmaat voor. Daarnaast zorgt de kleine gemeenschap ervoor dat je je moeilijk kunt afzonderen en dat wrevel tussen collega’s vrijwel nooit ongeadresseerd blijft. Voor jonge adviseurs in een dergelijke cultuur betekent dit dat ze zich kwetsbaar moeten kunnen én durven opstellen en dat de gemeenschap dan immer een steun in de rug zal zijn; bereid om mee te denken en te ontzien.

De jonge adviseurs in kleine kantoren zijn bijna altijd bij meerdere opdrachten tegelijkertijd

betrokken. Het komt vrijwel niet voor dat iemand vier dagen per week voor dezelfde opdrachtgever werkt. De afwisseling in opdrachten en de unieke aard van elke opdracht dragen bij aan een zeer snelle ontwikkeling van brede (doch specialistische) kennis en vaardigheden. De marktpositie van een klein kantoor, veelal in een niche (zoals TEN HAVE Change Management: specialist in verandermanagement), vraagt om specialistische kennis en kunde van het gehele team. Hoge kwaliteitsnormen, continue ontwikkeling en affiniteit met de inhoud (het specialisme) zijn daarom essentieel voor de jonge adviseur in een klein kantoor.

Het kleine kantoor biedt een bijzondere leeromgeving omdat de jonge adviseurs zeer dicht bij de partners en senior-collega’s werken en zo de kunst van het vak bij de meesters kunnen afkijken. De aanzet tot continue zelfreflectie in combinatie met doorlopende en intensieve feedback op het handelen, gegeven door senior collega’s en partners, maakt dat de jonge adviseurs zich kunnen ontwikkelen om de stap naar meer zelfstandigheid te zetten. Dit is ook nodig, want het gat tussen een jonge, startende adviseur en een ervaren zelfstandige adviseur is groot. In het kleine kantoor is geen sprake van een gestandaardiseerd loopbaan- of ontwikkeltraject en is het belangrijk dat de jonge adviseur zelf actief bijdraagt aan zijn eigen ontwikkeling. Dit betekent eigenaarschap nemen voor je ontwikkeling en uit je comfortzone komen, maar ook werken in diverse, complexe opdrachten en verschillende rollen binnen opdrachtteams vertolken. ‘Sponsors’ (partners of senior adviseurs) binnen het kantoor krijg je door te laten zien wat je kunt en is van cruciaal belang om gevraagd te worden bij de juiste opdrachten die passen bij jouw ontwikkeling en ambities. Dit vraagt naast *eagerness*, de wil om te

leren en sterke affiniteit met de inhoud, om goed begrip van en aansluiting bij de dynamiek van het systeem. Ondersteuning bij je ontwikkeling is zeker mogelijk (denk aan opleidingen, coaching, etc.), maar hiervoor geldt ook dat je dit zelf moet organiseren; er is geen vastomlijnd en vooraf gedefinieerd curriculum.

De jonge adviseur in een groot kantoor

De jonge adviseur in een groot kantoor is niet alleen. In tegenstelling tot zijn collega's bij de kleinere bureaus is een van de grootste onderscheidende kenmerken dat hij veel meer *peers* in zijn omgeving heeft. De instroom van jonge adviseurs is groot en er is doorgaans een procedure die wordt ingezet voor alle nieuwe aanwinsten. Dit uit zich in kennismakingsdagen in binnen- en buitenland, buddysystemen of korte opleidingen ter kennismaking met de werkwijzen van de organisatie.

Om de professionele ontwikkeling te stroomlijnen worden jonge adviseurs gekoppeld aan een vast aanspreekpunt, in de vorm van een (performance) manager of *career counselor*, met wie ontwikkeldoelen worden vastgesteld. Dit kan de jonge adviseur in een groot kantoor ruimte bieden om aan te geven waar zijn ambities liggen om vervolgens ingezet te worden op (deel) projecten, afdelingen of functies die hiermee in lijn liggen. Voor opleidingen en cursussen die helpen bij de te maken ontwikkeling is er keuze uit het in-house opleidingscurriculum of externe scholingsmogelijkheden. De jonge adviseurs hebben hiervoor een opleidingsbudget tot hun beschikking. Het type werk van de jonge adviseur in de grote kantoren is daarmee meer 'maakbaar' door het grote palet aan opdrachten en de mogelijkheid om gericht te participeren in opdrachten die aansluiten bij zijn eigen profiel en ontwikkeldoelen.

Er is in de meeste gevallen sprake van geplande doorgroei, jonge adviseurs worden geacht jaarlijks bepaalde stappen te zetten en de concu-

rentie neemt toe naarmate de promotieplekken beperkter zijn. Beoordelingen vinden plaats aan de hand van vastgestelde beoordelingscriteria, al dan niet gebaseerd op eigen ontwikkelde methodieken. De doorgroei mogelijkheden zijn relatief breed doordat veel grote kantoren meerdere afdelingen en specialismen herbergen waar mogelijkheden liggen voor de jonge adviseur. Ook in de grote kantoren is het krijgen van feedback een belangrijk instrument om de eigen ontwikkeling te monitoren en van richting te voorzien. Hiervoor geldt dat dit doorgaans zelf gevraagd moet worden naast de vaste feedbackmomenten tijdens het traject.

'Hmm... als ik dit zo hoor, is er inderdaad een aantal wezenlijke verschillen tussen de kantoren. Maar klinken er tussen de regels door niet ook veel overeenkomsten tussen ons als jonge adviseurs?' vraagt Marieke Dresmé bedachtzaam. Anne de Jong haakt direct in en antwoordt bevestigend: 'Bij de grote kantoren onderling is er al verrassend veel herkenning, maar ook met kleine kantoren zie ik veel gelijkenissen.' Reinier Verhoeff weet het niet zo zeker. 'Is dat wel zo?' vraagt hij zich hardop af, 'ik zie nog wel wat verschillen als ik jullie organisaties met Accenture vergelijk.' 'Ja dat klopt', sluit Richard Arts aan, 'maar ik vraag me af of die verschillen nu het gevolg zijn van de omvang van de organisatie, of dat ze meer zeggen over de specifieke cultuur daarbinnen.' De groep bevlogen *young professionals* is direct weer in discussie verwickeld en schetst op scherpe wijze een algemeen portret van de jonge adviseur.

Het portret van de jonge adviseur

Verrassend zijn, naast een aantal duidelijke verschillen die typerend zijn voor de omvang, de vele overeenkomsten tussen de jonge adviseurs binnen de advieskantoren. Wanneer het bijvoorbeeld gaat over het gewenste professionele profiel van de jonge adviseur, lijkt dit over alle advieskantoren heen gelijk. Hoogopgeleide (WO-niveau),

proactieve en leergierige analytici die over goede interpersoonlijke vaardigheden beschikken, passen bij het intensieve en veelzijdige vak. Ambitie en affiniteit met het vakgebied waarin wordt gewerkt zijn vereisten, net als niet bang zijn om in het diepe gegooid te worden. Het is lastig om als schoolverlater direct een goede adviseur te zijn en zoeken naar de juiste toegevoegde waarde is daarom van groot belang.

De toegevoegde waarde van de jonge adviseur zit hem vooral in het uit handen nemen van werk van de senior adviseurs binnen het projectteam. Door het zorgdragen voor de planning en logistiek van het traject, het meedenken met de inhoud en het in kaart brengen van de noodzakelijke (nog te nemen) stappen dragen ze bij aan een succesvol verloop van de opdracht. 'Learning on the job' is een belangrijk credo, vanaf dag één zitten de jonge adviseurs bij de klant en draaien ze mee. Dienstbaarheid staat daarbij hoog in het vaandel, je werkt als adviseur immers altijd voor een externe partij die goede kwaliteit verwacht en hier ook voor betaalt.

Naast het goed functioneren bij de opdrachtgever is het belangrijk dat je je ook binnen je eigen kantoor profileert en ontwikkelt. Het werkveld vormt hierdoor een stevig krachtenveld, waar de jonge adviseur zich vanuit ambitie en nieuwsgierigheid in moet ontwikkelen. Dat de werkdruk van de jonge adviseur over het algemeen als hoog wordt aangeduid, is daarmee onderschreven. Toch is hard werken voor geen van allen een probleem, want het past bij het enthousiasme, de mentaliteit en drijfveer van een jonge adviseur en de trots voor het adviesvak en het kantoor waarvoor hij werkt.

De keuze om als jonge adviseur aan de slag te gaan zal zich dan ook primair moeten richten op de aansluiting bij en affiniteit met het 'algemene portret'. Vervolgens kunnen voorkeuren voor een bepaald specialisme (of niche), diversiteit, bedrijfscultuur en doorgroeimogelijkheden doorslaggevend zijn in de keuze voor een passend kantoor.

De auteurs zijn de deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst op 15 april 2014 zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan dit artikel.

Lisa van Rossum en Rick Schutte zijn beiden organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doen onderzoek naar Veranderkracht binnen verschillende sectoren (www.veranderkracht.com).

Reacties naar aanleiding van dit artikel kunnen worden verstuurd naar l.vanrossum@tenhavecm.com of r.schutte@tenhavecm.com.