

# Wat is een goede carrière?

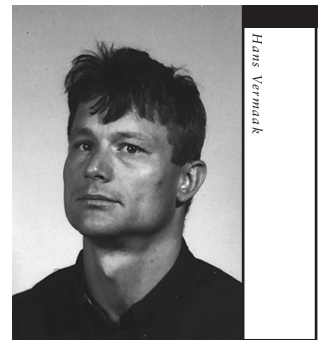
## ZIN EN ONZIN VAN LEVENSFASEN IN HET ADVIESVAK

Adviseurs zoeken naar richting voor de ontwikkeling van het vak, de branche en zichzelf. Omdat het leven vooruit geleefd wordt, maar achteruit geleerd, is dit een onzekere bezigheid. Het kennen van gemeenschappelijkheden in de levensfasen van adviseurs zou hierbij houvast kunnen bieden. Dit artikel beschrijft de dominante beelden over de adviescarrière en verkent de waarde en problemen van het levensfasedenken.

### Inleiding

KPMG/Ebbinge (1999) vroeg Nederlandse pas afgestudeerden naar hun favoriete werkgevers: twee adviesfirma's prijken in de top 10 (McKinsey en de Boston Consulting Group). *Intermediair* (1997) stelt dat bij Europese universiteitsverlaters de top 3 zelfs volledig uit adviesfirma's bestaat. Ons vak is populair op de arbeidsmarkt. Deze schoolverlaters hebben opleidingen variërend van bosbouw en industrieel ontwerp tot rechten en economie. Het lijkt wel alsof het niet uitmaakt wat je gestudeerd hebt, als je maar gestudeerd hebt. Veel keus hebben ze overigens niet: er zijn geen vooropleidingen om adviseur te worden. De enige twee serieuze opleidingen voor organisatieadviseurs in Nederland (*Sioo* en Vrije Universiteit) staan alleen open voor mensen die al jarenlang adviseur zijn, niet voor wie het willen worden.

De grondleggers van het organisatieadvieswerk in Nederland waren accountants, ingenieurs en sociale wetenschappers. Deze hebben rond 1920 hun traditionele activiteiten verbreed met adviezen over respectievelijk administratieve organisatie, efficiëntieverhoging en personeelszorg. Hellema en Marsman (1997) geven aan hoe deze grondleggers konden groeien door enerzijds gunstige economische ontwikkelingen en anderzijds het promoten van nieuwe ideeën over de inrichting en bedrijfsvoering van organisaties. Critici beweren dat daar nogal wat oude wijn in nieuwe (modieuze) zakken tussen schuilt, maar het schiep desalniettemin nieuwe markten (Eccles en Nohria, 1992). Daarnaast is de branche getrakteerd op nieuwe toetreders: automatiseerders, uitzendbureaus, bouwinstellingen en wetenschappelijke instellingen betraden en betreden het adviesvak. De wereldwijde omzet is daarmee gegroeid van 10 miljard dollar 1980 tot 35 miljard in 1990 en 110 miljard dollar op dit moment (Cooper, 1999). Het is *booming business*.



Hans Vermaak

*Drs. J.G. Vermaak is partner van de adviesgroep Human Talent bij Twynstra Gudde. Daarnaast leidt hij het kenniscentrum Veranderkunde van de Twynstra Groep.*

De contouren van dat vak zijn in deze onstuimige groei niet helderder geworden. De Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) gooide wat dat betreft in 1995 zelfs de handdoek in de ring: 'Gezien de grote variatie aan opvattingen en praktijken in het beroep is het naar de mening van het bestuur onmogelijk een bevredigend antwoord te geven op de vraag wat de kenmerken van een goede organisatieadviseur zijn.' Licht chargerend kan je concluderen dat iedereen zich adviseur mag noemen, dat elk bedrijf advieswerk erbij kan doen, dat we niet weten wat het vak is en dat er geen opleiding voor adviseurschap is. Hebben we dan een probleem?

Max Rubinstein (AO), Wessel Ganzevoort (destijds KPMG), Hans van Londen (BCG) en Miel Otto (GITP) kwamen in 1997 bijeen om in een rondetafelgesprek de balans op te maken van het Nederlandse adviesvak (De Caluwé, Vermaak, 1997). Otto: 'Vanuit de wens om het gebeuren te begrijpen moet onze constante zorg zijn: heb ik alles benoemd? Je kunt je een beeld vormen van wat er op het plein gebeurt als je alle steegjes erheen bewandelt. En dan zien we verschillende rationaliteiten en verschillende emotionaliteiten in plaats van één. Niet strijdig, maar allemaal een glimp biedend van de complexiteit.' De conclusie van de nestoren: het ultieme model bestaat niet. Niet over adviseren, niet over veranderen, niet over organisaties. Dat is echter geen probleem, vinden ze, maar realiteitszin. Geen man overboord. De borging van het vak zoeken zij in de continue reflectie óver het vak in plaats van in een eensluidend model ván het vak. Niet in de consensus over wat het vak is, maar over de verantwoording die elke adviseur over zijn<sup>1</sup> vak moet weten af te leggen. Ze concluderen dan ook laconiek: *'we are still confused but on a higher level.'*

Misschien zijn verwarring en ambiguïteit onontkoombaar als staat van zijn, maar hopelijk niet als staat van handelen. Adviseurs zoeken naar richting voor de ontwikkeling van het vak, de branche en zichzelf. Ik richt me in dit artikel vooral op het laatste. Ik hoor in coaching en training hoe adviseurs worstelen met vragen over de eigen professionaliteit, de eigen stijl, de eigen identiteit en hoe ze deze drie verder kunnen ontwikkelen. 'Wat is mijn uithangbord? Waar schuilt mijn authenticiteit? Waar zijn mijn valkuilen? En waar moet ik me verbreden of verdiepen?' Men zoekt naar antwoorden. Deels van binnen, maar ook van buiten: 'hoe verhoud ik mij ten opzichte van anderen? Zit ik op schema? Wat hoort mijn volgende stap te zijn?' Men bevraagt rolmodellen als toetssteen: wat zijn er voor gemeenschappelijkheden in de loopbanen en levenspaden van adviseurs? Ook adviesbureaus zoeken die gemeenschappelijkheden als houvast voor werving en selectie, loopbaanpaden en leertrajecten, beoordeling en beloning, tot outplacement toe.

## 1. Levenspaden en leeftijdsnormen

*'Expectations regarding age-appropriate behavior form an elaborated and pervasive system of norms governing behavior and interaction, a network of expectations that is embedded throughout the cultural fabric of adult life. All societies rationalize the passage of lifetime, divide lifetime into socially*

*relevant units, and thus transform biological time into social time. There exists what might be called a prescriptive timetable for the ordering of major life events' (Neugarten, 1981)*

Het lijkt een onvermijdelijkheid om er (impliciet of expliciet) normatieve beelden op na te houden over levensfasen. We vinden ze terug in verdeling van rechten, plichten en verantwoordelijkheden: de periode waarin we naar school moeten, de minimumleeftijd om te stemmen, de pensioengerechtigde leeftijd, et cetera. Nog essentiëler is dat veel van deze leeftijdsnormen geïnternaliseerd zijn: mensen beschrijven zichzelf als 'laat' (bijvoorbeeld met kinderen) of 'vroeg' (bijvoorbeeld in een managementfunctie) als het gaat om hun familieleven of hun carrière. Betekenisvol in dit opzicht is dat als mensen gevraagd wordt wat geschikte leeftijden zijn voor mannen en vrouwen om te trouwen of je school af te maken, er niet alleen aanzienlijke consensus blijkt, maar dat ze niet kunnen traceren hoe ze tot die norm gekomen zijn. Veelal zijn ze zich evenmin bewust dat ze zo'n norm hadden (Neugarten, Moore, Lowe, 1965). Leeftijdsnormen blijken een impliciet sociaal contract. Het uit zich in kritische uitspraken als 'zij is te jong om dat soort kleren te dragen' of 'hij zou beter moeten weten op zijn leeftijd'. Ondanks individuele verschillen laat sociologisch en antropologisch onderzoek zien dat er grote overeenstemming is tussen norm en werkelijkheid door deze drieslag van regelgeving, verinnerlijking en sanctionering. De normatieve beelden hebben twee belangrijke waarden. Voor het individu scheppen ze helderheid en voorspelbaarheid in termen van sociale posities waarop hij kan anticiperen, en een dimensie waarlangs hij zijn leven betekenis kan geven. Maatschappelijk scheidt het een middel om arbeidsdeling in de breedste zin des woords te reguleren, waardoor de stabiliteit van economische, politieke, familie- en geloofssystemen wordt bevorderd. Een normatief model van levensfasen in het vak kan vergelijkbare functies vervullen voor enerzijds de individuele adviseur en anderzijds de adviesbureaus/-branche. En misschien zijn adviseurs er zelfs extra bevattelijk voor, doordat we vaak geneigd zijn de wereld met modellen en rasters te lijf te gaan.

## 2. Dilemma's van levensfasedenken

Er kleven ook problemen aan levensfasemodellen. Eén belangrijk nadeel is dat ze rieken naar predeterminisme. De ontwikkelingspsychologie, als een van de onderliggende wetenschapsdisciplines, heeft haar wortels in de psychodynamische stroming. In de geest van Freud waart daar de gedachte rond dat het gedrag van mensen gedreven wordt door krachten buiten hun macht: het onderbewustzijn. Onder meer de humanistische psychologie (bijvoorbeeld Rogers en Maslov) is hier sinds de beginjaren vijftig nogal tegen ingegaan. Recentere levensfasemodellen eten van twee walletjes: ze incorporeren zaken als zelfrealisatie in de levensfasen. Dat klinkt aantrekkelijker, maar blijft deterministisch. Moeten we allemaal aan zelfrealisatie doen of hebben we nog een vrije wil? Mag het ook bergafwaarts gaan met ons? Sommigen concluderen dat de periode inmiddels

voorbij is waarin het levenspad netjes geïnstitutionaliseerd kan zijn; dat we nu meer ruimte moeten bieden voor discontinuïteit en diversiteit (Buchman, 1989). Dat lijkt ondersteund te worden door surveyresultaten waarin de consensus over levensfasen stapsgewijs blijkt af te nemen en er conflicterende leeftijdsbeelden bij geïnterviewden beginnen te ontstaan: een achttienjarige die getrouwd is en het geld binnenbrengt, naast een achttienjarige student die bij zijn ouders woont (Neugarten en Neugarten, 1987).

Een tweede kritiek op levensfasemodellen is hun zelfbevestigende effect. Als het een geaccepteerde norm is dat zestigers onthecht en onzelfzuchtig in hun werk staan, dan kan dat ertoe bijdragen dat zo iemand zichzelf gaat beschouwen als wijze man, dat hij zich een nestorstijl aanmeet, dat anderen hem als goeroe gaan benaderen en dat de organisatie hem als zodanig beloont en positioneert. Maar is hij daarmee ook wijs? Of hebben we het hier over mentale modellen die met ons op de loop gaan, waardoor we het contact met de werkelijkheid verliezen?

Als Hans van Londen zegt dat er maar honderd goede adviseurs zijn (november 1997 op een Ooa-bijeenkomst), denken we dan allemaal aan grijze haren, dikke buiken?

Een derde probleem is dat het levensfasedenken tot conservatisme neigt: het versterkt tenslotte de stabiliteit van bestaande systemen en heersende overtuigingen. Het is in die zin een dictatuur van de meerderheid. Een verwant aspect is dat de norm voor je volgende levensfase op zijn best gebaseerd kan zijn op consensus binnen de voorgaande generatie. Hoe meer levensfasen men voor zich heeft (jongeren), hoe minder overtuigd men blijkt te zijn van de validiteit en het belang van de normen. Het omgekeerde blijkt het geval naarmate men meer levensfasen heeft om op terug te kijken (Neugarten, Moore, Lowe, 1965). De oudere generatie geeft zo de toon aan. Door het ingebakken conservatisme hebben levensfasemodellen moeite om recente maatschappelijke ontwikkelingen te weerspiegelen. Denk bijvoorbeeld aan veranderingen in levensverwachting (vitale ouderen), kleinere gezinnen en latere zwangerschappen, een arbeidsmarkt met meer werkende vrouwen, parttime banen en *jobhoppen*, kinderen die hun leraren leren met ICT om te gaan en op hun dertiende in de supermarkt werken.

De nadelen zijn aanzienlijk en er zijn al aanhangers van de *age irrelevant society* gesignaleerd. De gedachte aan volstrekte vrije levenscreatie is een charmante gedachte. Een minister-president van achttien jaar moet kunnen? Ik durf misschien te geloven dat een individu zich los kan maken uit onze leeftijdsnormen, maar collectief zie ik dat niet in de afzienbare toekomst gebeuren. Het denken in levensfasen lijkt een ingebed maatschappelijk gegeven dat gelukkige ook positieve functies vervult in de regulering van het maatschappelijk verkeer en het betekenis geven en richten van individuele levens. Wel lijken mij relativering en continue aanpassing mogelijk en gewenst. Relativering omdat 'abnormale' ontwikkeling nog geen disfunctionele ontwikkeling is. Wonderkinderen bestaan en buitenbeentjes kunnen vernieuwing brengen. Continue aanpassing is nodig, omdat de modellen onderdrukkend(er) worden naarmate ze de aansluiting met de veranderende maatschappij verliezen.

Dat roept de vraag op hoe het gesteld is met de actualiteit van één levensfase-model: dat van adviseurs. Hiertoe heb ik eerst in de volgende vier paragrafen getracht de huidige dominante beelden samen te vatten. In mijn waarneming zijn twee literatuurstromen het meest van invloed. Enerzijds zijn er vakbroeders die schrijven over professionalisering in het vak. Hierin wordt vooral descriptief gesproken over welke posities adviseurs zich gaandeweg verwerven en wat ze leren in termen van advieskennis en -vaardigheden. Ik heb daarbij gebruikgemaakt van bijdragen van Lynn (1986), Ibarra (2000), Rapmund en Wijnen (1990) en Wolfe (1980). Anderzijds wordt de branche beïnvloed door interne en externe loopbaanbegeleiders, *outplacers*, coaches en trainers die normen uit de ontwikkelingspsychologieliteratuur introduceren. Hierin wordt vooral gesproken over welke persoonlijke dilemma's mensen in hun carrière tegenkomen, wat ze daarbij leren over zichzelf, en hoe dit hun persoonlijke effectiviteit beïnvloedt. Ik heb daarbij gebruikgemaakt van bijdragen van Andriessen (1999), Erikson (1982), Levinson (1987) en Lievegoed (1981) en in mindere mate Van der Brug en Locher (1995), Kamminga en Van Lierop (1996) en Prinsenbergh (1996). De literatuur binnen en tussen beide literatuurstromen blijkt redelijk congruent met elkaar en is hier samengevat als één verhaal in vier hoofdfasen: de twintiger, de dertiger, de veertiger en de vijftigplusser. Het verhaal is gelardeerd met illustratieve uitspraken van collega's ten behoeve van de herkenbaarheid.

### 3. Dominante beelden van de twintiger: de beginner

In de eerste fase zet iemand, vaak na afsluiting van een (academische) opleiding of nét ervoor als stagiair, de eerste schreden in het vak. De twijfels en voorlopigheid van de adolescentie zijn voorbij; hij ervaart het begin van de volwassenheid als iets positiefs. De houding is vaak verwachtingsvol: het leven ligt vóór je en je mag het zelf vormgeven. Een spannende periode van expansie breekt aan. Men is fysiek vol energie en is veelal bereid alles aan te pakken. Soms zoveel dat ervaren collega's er met verbazing naar kijken. Op de 'tenen lopen' is bijna een leerstijl. De beginner is meer 'wilsgedreven' dan gefocust. Er is veelal geen uitgestippelde koers: hij probeert uit en ontdekt wat hij leuk vindt. Gevraagd naar zijn koers, zegt hij 'Ik zie wel', 'Ik wil gewoon leren' en 'Ik wil alles wel een keer proberen'. Werk wordt gezien als een mogelijkheid om zichzelf te testen en zichzelf te leren kennen. Vaak staan privé-relaties in hetzelfde teken. Een vaste verbinding (werk of privé) wordt in het begin niet gezocht. Er is meestal ook ongeduld: men boekt graag resultaten en investeert liever niet in iets dat pas over een of twee jaar vruchten afwerpt. In de loop van deze fase wordt de behoefte sterker om een eigen plek in de volwassenenwereld te vinden. Dat is privé het geval in het vormgeven van relatie en woning en in het werk in het op de rails zetten van de eigen carrière. Men zoekt eerder zekerheid en identiteit in deze beide 'buitenwerelden' dan in de eigen binnenwereld. Men wil 'iemand worden', ook in de ogen van anderen. En dat is een emotionele exercitie. Toen Goethe 27 jaar oud was karakteriseerde hij deze fase als '*Himmelhoch jauchzend - zum Tode betrübt*'.

## LEREN OVER HET VAK: ONTNUCHTERING EN SOCIALISATIE

De aspirant-adviseur is vaak geschoold in één discipline (bedrijfskunde, bosbouw, psychologie, et cetera) en in staat logisch te denken en te analyseren. Die vaardigheden komen goed van pas, maar zijn studiekennis blijkt minder toepasbaar in de beroepspraktijk. Collega's blijken bovendien onderling uiteenlopende modellen en benaderingen te gebruiken. Dat is zowel ontvullend als spannend. Onmachtig om daar meteen een eigen benadering tegenover te stellen, zoekt de beginner aansluiting bij ervaren collega's. Die zoeken in hun opdrachten naar duidelijk omliggende en liefst methodisch overzichtelijke klussen voor de beginner. Dit soort klussen gaan een beetje tegen de expansieve drift van de beginner in, maar hij zegt in de regel ja, omdat hij zich zonder beschermheer nog niet kan bedruipen. Hij leert door 'mee te draaien in opdrachten', waarin hij de kunst kan afkijken en feedback kan krijgen over zijn eigen bijdrage. Het bureau vraagt meestal dat hij zich specialiseert in één adviesdiscipline en zich niet versnipperd. Hij leent modellen en benaderingen van zijn directe collega's en maakt die zijn eigen. Zijn discipline wordt zijn 'uithangbord' binnen zijn directe omgeving. Grote adviesbureaus zorgen vaak voor basisopleidingen waarin concepten worden onderwezen die deel uitmaken van de geaccepteerde en gemeenschappelijke taal binnen de organisatie. Vaak zijn deze concepten verbonden met de historische wortels van de organisatie: bij mijn eigen adviesbureau organisatiekunde en projectmatig werken. Ook wordt in die opleidingen geoefend in basisvaardigheden. De beginner bekwaamt zich bijvoorbeeld in interviewen met de 'LSD-drieslag': luisteren, samenvatten en doorvragen. Hij leert zijn presentaties beter structureren en ontdekt hoe hij overkomt. Hij leert iets over rollen en communicatie in teams. En hij leert basis-adviesstappen en adviesrollen onderscheiden. Allemaal vaardigheden die hij onverkort kan benutten in zijn dagelijkse praktijk en die aan acceptatie door collega's bijdragen. Het is een periode van socialisatie waarin de beginner zich grondt in het vak: hij vindt een vak en een plek.

## LEREN OVER ZICHZELF: ONZEKERHEID VERSUS ZELFACCEPTATIE

De beginner is vaak onbevangen, maar ook onzeker. Geconfronteerd met een complex vak dat niet alleen multidisciplinaire kennis maar ook goede interpersoonlijke vaardigheden vraagt, ervaart hij twijfel over zijn eigen kunnen. Vragen als 'mag ik er zijn?' en 'ben ik goed genoeg?' zijn compagnons tijdens het werk. Als er iets fout gaat, kan hij het gevoel hebben 'dat iedereen het ziet'. Het gevoel van eigenwaarde is afhankelijk van de erkenning en bevestiging door de omgeving. De veiligheid van het ouderlijk huis of de relatieve vrijheid van de studie zijn afwezig. Een prijzende baas, een bevestigende collega of een tevreden klant kunnen nu de dag goedmaken. Maar het tegenovergestelde brengt groot ongemak. Het zoeken naar de eigen plaats in de organisatie weerspiegelt een breder dilemma: de eigen identiteit in de samenleving is nog in wording. Dat vormt een reëel risico voor jonge adviseurs. Ze kunnen te veel naar buiten gaan leven en verstoren op die manier het evenwicht 'bij zichzelf te zijn' en 'er

voor anderen zijn'. Er zijn verschillende overlevingsmechanismen die beginners beletten om 'bij zichzelf te zijn'. Soms vlucht men in de vastigheid van één werksoort, één vaste senior met wie men samenwerkt, in klussen waar sociale interactie beperkt is en rationele analyse voorop staat. Dit beknelt echter de bruisende energie van deze levensfase. Een ander vluchtmechanisme is het fladderen van het ene onderwerp en de ene persoon naar andere, net snel genoeg om geen verwachtingen te scheppen of aan te hoeven voldoen. Anderen gaan fanatiek aan de slag om falen uit te sluiten. En proberen zich meer ervaren voor te doen dan ze zijn, hetgeen meestal door collega's of klanten afgestraft wordt. Gemeenschappelijk aan deze disfunctionele strategieën is het onderdrukken van de eigen gevoelens van zelftwijfel. 'Ik moet me bewijzen!' Men probeert dan zichzelf eenzijdig van het positieve te overtuigen, ook al dringt het spiegelbeeld zich in het bewustzijn steeds op. Hardnekkig vluchtgedrag levert echter een gevoel van eenzaamheid op. Soms resteert geklaag als noodsignaal: ze bekritisieren dan bijvoorbeeld de geringe aandacht van vennoten (veelal niet onterecht!), maar zijn bang om te vragen om coaching door een van hen, omdat ze vrezen dat de vennoot dan denkt dat ze het niet aankunnen en hen niet voor andere opdrachten zal vragen. 'Liever klagen, dan vragen', zo typeren senioradviseurs dat onderling. De opgaaf in deze fase is zelfacceptatie. Het helpt om wél te experimenteren met nieuw gedrag, maar binnen een emotioneel steunende omgeving. Dat scheidt de condities om de eigen onzekerheid te ontmoeten, maar ook de veiligheid om die te hanteren. Dat kan door het zoeken naar positieve contacten op het werk, bijvoorbeeld in de vorm van goede 'maten' die in een vergelijkbare positie zitten. Ook mentorschap kan een goede bijdrage leveren, waarbij ervaren collega's met hen meedenken en hen steunen. Beginners proberen daarnaast te ontdekken tegen wie sommige collega's opkijken en op wie wordt neergekeken. En proberen daaraan aanwijzingen te ontleen voor het eigen gedrag. Effectiever dan het afkijken van de kunst op afstand, is het bevragen van deze (anti-)rolmodellen. Wanneer die reflecteren over eigen functioneren en ontwikkeling, dan biedt dat inzicht op het niveau waar het telt: hoe gaat een adviseur met zichzelf om. Soms frustreert de organisatie het proces van zelfacceptatie. Overwerkte vennoten acquireren soms opdrachten waar zij 'een blik junioren inzetten' en schitteren vervolgens door afwezigheid. 'Ik werd vroeger ook in het diepe gegooid', zegt de vennoot dan. De junior moet het dan stellen zonder de steunende omgeving die in deze fase wonderen doet. En klanten klagen: 'ik haal een senior binnen en nu krijg ik allemaal jonkies vers uit de schoolbanken.' Het beste makend van de omstandigheden, boekt de beginner gaandeweg zijn eerste successen. En deze kunnen hem ervan overtuigen dat hij geschikt is voor het beroep. Zelfopgelegd perfectionisme neemt dan af. Aan het eind van deze fase worden de golven van gevoel veelal lager, de verstandelijke houding neemt toe, de afstand tot gebeurtenissen wordt groter. Men begint terug te blikken en te voelen 'dat het tijd is om serieuzer te worden'. Het gewonnen zelfvertrouwen brengt de adviseur naar de volgende fase in zijn loopbaan.



## 4. Dominante beelden van de dertiger: de technoloog

De adviseur heeft een tijdje in het vak rondgelopen en kunnen besluiten of het iets voor hem is. De verkenning is voorbij, het is tijd om keuzen te maken, zich te profileren en de vruchten daarvan te plukken. 'Ik ben al dertig, mijn jeugd zit erop.' Men wil vooruitkomen, stelt zichzelf opgaven en investeert daartoe niet alleen in werk maar ook in partner, wonen, hobby en sociale omgeving. In veel gevallen komen ook kinderen om de hoek kijken. Het is de fase met de rijkste toename aan levens- en werkdimensies. 'Ik kan de wereld aan.' Naast de wil gaat het verstand een sturende rol spelen. Begin dertig benadert de adviseur het leven veelal rationeel: hij analyseert situaties en pakt het planmatig aan. En heeft een lange adem die bij beginners ontbreekt. 'Je moet weten wat je wilt en dan moet je daarvoor gaan.' In het werk put hij steeds meer uit eigen ervaring, werkt hij zelfstandiger en voelt hij zijn invloed in opdrachten groeien. Hij boekt overwinningen waar hij maar wat trots op is. De piek in productiviteit ligt over het algemeen rond het 35<sup>ste</sup> levensjaar. De technoloog wil daar ook erkenning voor en vindt dat hij daar recht op heeft. Hij is mondig en doet zich in toenemende mate gelden. En dat kan nog wel eens ten koste van anderen gaan. 'Waar gehakt wordt, vallen spaanders', zegt hij dan. Er is ook een bereidheid voorbij te gaan aan het heden in het belang van de toekomst. Verderop in de dertig heeft hij zich vaak meer een positie verworven en krijgt zijn leven meer structuur. En dan neemt de bereidheid af om aan het heden voorbij te gaan. Hij begint zich meer af te vragen wat zijn successen eigenlijk voor hem betekenen.

### LEREN OVER HET VAK: VERBREIDING EN PROFILERING

Begin dertig verbreedt de technoloog zijn kennis. Hij voelt zich stevig genoeg in de discipline waarin hij begonnen is, om zijn onzekerheid nu te willen reduceren in aanpalende disciplines. In het begin doet hij dat door zijn netwerk te vergroten en samenwerking te zoeken met collega's die buiten zijn afdeling werken. Het werken in multidisciplinaire teams is een van de meest productieve leerroutes. Daarnaast leert hij in trainingen door spel en cases inzicht te krijgen in zijn eigen invloeds- en adviesstijlen in trainingen en leert hij deze te verbreden. Halverwege de dertig verbreedt hij zich vaak verder en doet hij bijvoorbeeld een 'grote opleiding' buiten de organisatie. Denk aan adviesopleidingen van de Sioo, Vrije Universiteit of IOD, of aan een MBA-opleiding aan INSEAD, IMD, Erasmus of Nijenrode. Naarmate hij meer leert over de breedte van het vak, is hij meer in staat zijn professionele identiteit te definiëren en een eigen specialisatie vorm te geven. Hij krijgt daarmee het zogenaamde T-profiel: zicht op de breedte én verankerd in de diepte. Hij heeft minder behoefte aan beschermheren en durft ook vaag gedefinieerde opdrachten aan. En daarin bedenkt hij nieuwe aanpakken of nieuwe toepassingen voor bestaande aanpakken. Soms publiceert hij daarover en positioneert zo zichzelf. Met behulp van zijn toegenomen zekerheid leert hij gelijkwaardigere relaties op te bouwen met opdrachtgevers. Hij weet destructieve machtsrelaties beter te vermijden en neemt problemen van zijn klanten steeds minder over. Men leert hem kennen en waarderen. Mede daardoor komen



opdrachten steeds meer uit het eigen externe netwerk. Hij begint zijn naam te vestigen. Ook het bureau doet vaker een beroep op hem. Hij weet genoeg van het vak om de fit tussen oplossingsmogelijkheden en problemen te kunnen beoordelen: hij is niet iemand met een hamer die overal spijkers ziet. Het kan voelen als een periode met vleugels. Eind dertig komt vaak de vraag naar het carrièrevervolg omhoog. 'Wat is mijn volgende stap? Zal ik (voor) vennoot worden (gevraagd)? Of wil ik me juist onttrekken aan "dat bureaugeneuzel" en voor mezelf beginnen of ergens manager worden?'

#### LEREN OVER ZICHZELF: AMBITIE VERSUS BETEKENISGEVING

De technoloog voelt zich aanmerkelijk zekerder en krachtiger dan de beginner. Hij bekommert zich in eerste instantie om zichzelf en het eigen kringetje. Belangrijke vragen waarmee hij zich bezighoudt, hebben te maken met hoe hij zijn invloed effectief kan aanwenden. 'Hoe krijg ik mooiere opdrachten?' 'Hoe krijg ik mijn klanten en collega's mee?' 'Hoe krijg ik geld en tijd van management voor opleiding of productontwikkeling?' Het zijn 'hoe'-vragen gekoppeld aan zijn eigen doelen, niet zozeer 'wat'-vragen die betrekking hebben op de betekenis van zijn werk voor hemzelf of voor mensen om hem heen. Het zelfbeeld kan daardoor vertekend zijn: men denkt met belangrijker zaken bezig te zijn dan het geval is, zowel voor zichzelf als voor anderen. Mede daardoor is de technoloog kwetsbaar voor het uitblijven van erkenning van autoriteit en gezag. 'Ik word niet op waarde geschat.'

Het risico voor de technoloog is dat hij zich verliest in zijn ambitie en vergeet stil te staan bij de waarde van eenmaal door hem gestelde doelen. Technologen zijn daardoor in hoge mate verantwoordelijk voor het negatieve stereotype van 'de professional'. Dat kan eruit bestaan dat ze hobbyisme en solisme als legitiem ervaren, een goed (professioneel) resultaat boven alles stellen, en kritiek van klanten en collega's vaak niet zo serieus nemen. 'Wie ben jij om mij te vertellen wat de kwaliteit van mijn werk is?' En ze koesteren vaak hun vrijheid, ook ten koste van anderen (Vermaak, 1997). Dit wordt door de buitenwereld als egoïstisch, arrogant of manipulatief ervaren. Een klant kan gaan denken 'Hoe kan die man alles zo zeker weten en na één gesprek antwoorden hebben op vragen waar ik al jaren mee worstel?' Deze levensfase is daarmee niet alleen de productiefste voor het adviesbureau waarvoor hij werkt, maar ook veelal de riskantste. Een beetje kennis is een gevaarlijk ding. Het management kan daardoor terecht zijn waardering voor de technoloog temperen.

Eén vluchtmechanisme van de technoloog is de weg van de verontwaardiging. 'Ik kan dit niet begrijpen!' Hij voelt zich dan ondergewaardeerd door het management (gebaseerd op zijn vertekende zelfbeeld), waarbij vooral gebrek aan materiële erkenning hem steekt (lease-auto's, salaris, promotie). Over klanten en collega's kan hij neerbuigend spreken. En hij ergert zich aan de politieke spelletjes om hem heen, terwijl hij zelf net zo geneigd is om gelijk krijgen te stellen boven gelijk hebben. De boosheid van de technoloog kan hem kil en hard maken: hij ziet liever de splinter in andermans oog dan de balk in het eigen. Er is dan weinig mededogen voor anderen, zeker niet voor de zwakkeren in de samen-

leving. 'Succes dwing je toch af?' Een tweede vluchtmechanisme van de technoloog is workaholisme. Hij verhoogt dan zijn daadkracht in de hoop op volledige erkenning, waarbij de werkarena meestal voorrang krijgt boven privé. 'Ik heb het hartstikke druk', zegt de technoloog dan alsof het iets goeds is. De corrigerende feedback van klanten en adviesbureau neemt hierbij af. Desalniettemin houdt de technoloog het gevoel dat hij het nooit goed genoeg doet. Hij zit zichzelf op de huid. Stress neemt toe, soms ook lichamelijk. Privé-relaties kunnen lijden onder de druk van werkverplichtingen, want 'de plicht roept'. Vrienden worden dan 'kennissen' met wie men verkeert als men tijd overheeft. De liefdesrelatie kan na een periode van verliefdheid verworden tot een efficiënt maar leeg rollenspel. Ordelijkheid wordt dan burgerlijkheid.

De opgaaf in deze fase is om niet alleen van de dadendrang te genieten, maar ook regelmatig stil te staan bij de betekenis van wat men doet en daar de eigen begrenzing uit af te leiden. Belangrijk daarbij zijn de spiegels van buiten. Die ontstaan door een evenwicht te zoeken tussen werk en privé, door interesse op te brengen voor de gevoelens van anderen, door ook binnen het werk vriendschappen aan te gaan en door feedback te organiseren. Dit vormt als het ware een hulpstructuur die de technoloog helpt relativeren. De dadendrang van deze fase vergt veel energie en deze is alleen op te brengen door de zin van de gestelde doelen regelmatig te ijken. Zin in de betekenis van 'goede zin' (lust om er energie in te steken) én in de betekenis van 'zinnig' (betekenis hebbend in het licht van de eigen waarden en normen).

Het adviesbureau kan hier soms te weinig oog voor hebben: competitie tussen technologen onderling en eenzijdige waardering van managers voor productiviteit kunnen de dadendrang verder stimuleren. Met burn-out als gevolg. Een risikante trend lijkt de verlaging van de leeftijd waarop mensen vennoot worden. Aan de zorg voor anderen, een kern van de managementopgaaf, is de jonge technoloog vaak niet toe. Hij kan geneigd zijn meer energie te steken in het verdedigen van zijn eigen belangen dan in het coachen van adviseurs. Dit is niet goed voor het adviesbureau, maar ook niet voor de ontwikkeling van de technoloog. Omdat technologen autoriteit serieus nemen, hebben managers een belangrijke mogelijkheid in personeelsgesprekken om de bijdrage van de adviseur in perspectief te plaatsen. En juist een beetje te remmen, wanneer dat nodig is. Veel gas gevend en gaandeweg vaker remmend, kan de technoloog een balans leren vinden tussen zichzelf en anderen, tussen werk en privé, tussen de weg en de herberg.

## 5. Dominante beelden van de veertiger: de professional

'Het leven begint bij veertig.' De adviseur heeft vaak zijn sporen verdiend. Als bewijs daarvan heeft hij een fraai curriculum vitae dat de arbeidsmarkt verder voor hem opent. Hij weet complexere opdrachten op creatieve wijze tot een goed einde te brengen en hij heeft samenwerkingsrelaties verdiept. Zijn leven heeft meer structuur gekregen en hij kan ervaren dat hij 'gearriveerd' is. In deze levensfase ziet hij vaak zijn ouders uit zijn leven verdwijnen. Eventuele kinderen staan

steeds meer op eigen benen. Mede door deze ervaringen is hij geneigd de balans op te maken. Hij kijkt daarbij terug naar zijn dromen van begin dertig: 'ben ik geworden wie ik wou zijn?' En hij blikst vooruit en ontdekt veelal dat hij 'meer van hetzelfde' geen aantlokkelijk perspectief vindt. Soms herinneren 'zwembandjes of buikje' hem eraan dat hij fysiek over zijn hoogtepunt is. En hij beseft daardoor dat zelfs als hij 'meer van hetzelfde' zou nastreven, hij de vergelijking met zijn adviesjaren als daadkrachtige dertiger niet duurzaam zal kunnen doorstaan. Dit kan een confronterende tijd zijn: hij zoekt naar nieuwe waarden, een nieuwe balans. 'Wat zit er voor mij nog in het vat?' Begin veertig markeert een periode voor introspectie en bezinning. Privé herontdekt hij vaak zijn relatie. Oude verlangens en hobby's komen bovendien en die geeft hij soms weer een plek in zijn leven. Ook binnen het werk verschuift vaak zijn bijdrage. Hij raakt minder gedreven om eigen successen voorop te stellen en ontdekt hoe bevredigend het kan zijn om anderen mogelijkheden te bieden. Hoe meer hij in staat is zijn oude dromen en rollen los te laten voor (voor hem) betekenisvollere waarden, hoe meer de onrust verdwijnt. En zijn vitaliteit lijdt er dan niet onder: de geest versterkt het lichaam.

## LEREN OVER HET VAK: INTEGRATIE EN INZICHT

De adviseur ontwikkelt zich in deze fase meer tot generalist. Hij weet van alles wat. Hij leert de samenhang tussen uiteenlopende disciplines steeds meer te benoemen en hij richt zich bij voorkeur op veranderingstrajecten waarin die samenhang een rol speelt. Dat brengt hem vaker in een superviserende rol. Hij moet zichzelf daar wel bij voorhouden 'dat er altijd anderen zijn die onderdelen even goed kunnen als ikzelf'. Hij leert vaak meer van theorie'tjes die verklaren waarom veranderingen mislukken, dan door de nieuwste adviesrecepturen en stappenplannen die succes garanderen. Dat soort garanties lijken hem soms wel 'een mannelijke neurose van bezit en beheersing, definitie en overzicht, planning en evaluatie' (Feltmann, 1993). En oude wijn in nieuwe zakken. Hij kijkt vaker vanuit contrasterende invalshoeken naar de werkelijkheid van mensen en organisaties. En ontdekt dat dit nieuwe inzichten oplevert. *'Truth is defined as the best informed and most sophisticated construction on which there is consensus'*, zo beseft hij (Guba en Lincoln, 1989). En in die zin zoekt hij naar een visie op de werkelijkheid die meer perspectieven opent. Niet opleidingen, maar vooral open ontmoetingen met lotgenoten helpen hem zijn eigen denkbeelden op te rekken en zijn eigen visie te verkennen. Soms gebeurt dit in het schemergebied tussen werk en privé: het diner met een oude klant, bijpraatavonden met gewaardeerde collega's, intervisie over bureaugrenzen heen. In toenemende mate integreert hij theorie en praktijk, ervaring en actualiteit. Dat maakt hem geen supermens, maar juist meer bewust van de grenzen van de eigen kennis en kunde. 'Des te meer ik weet, des te meer ik me beseft hoe weinig ik weet.' Hij stelt zijn ervaring vaker beschikbaar aan anderen als coach, vraagbaak of docent. En leert daar ook van, want het dwingt hem zijn inzichten te expliciteren. Ook al beheerst hij verschillende adviesstijlen, hij bekent zich in toenemende mate tot een (eenzijdige) stijl die bij hem past. Hij begint 'zijn eigen verhalen' te vertellen en publiceert soms

daarover. Zo kan hij een van de gezichten van het adviesbureau naar de buitenwereld worden. De professional leert meer rust te vinden om de klant niet met oplossingen en daadkracht aan zich te binden, maar met een goed gesprek waarin 'we samen kijken wat er echt aan de hand is'. En hij maakt duidelijk dat hij geen opdrachten kan accepteren die slecht bij hem passen of waarin de klant verantwoordelijkheid afschuift. Juist deze opstelling kan hem respect opleveren als *sparring partner* en leiden tot duurzamer relaties.

### LEREN OVER ZICHZELF: VERSTRENGELING VERSUS AUTHENTICITEIT

De professional speurt veelal naar waarden die zijn leven (nieuwe) zin kunnen geven. Hij kan zichzelf op een kruispunt ervaren. 'Wat kan ik eigenlijk? En wat is belangrijk?' Dat kan oncomfortabel zijn. Soms moet hij erkennen dat het leven anders is gelopen dan hij gehoopt had. Hij kan spijt hebben van oude beslissingen die zijn leven sterk hebben bepaald. Hij kan ook vrezen dat hij de volle mogelijkheden van zijn leven niet zal kunnen realiseren. 'Er is nog zoveel dat ik zou willen doen.' Het besef van het 'onbeleefde leven' wordt wakker. En soms ook van oude gebeurtenissen die hij onvoldoende heeft verwerkt. Het werk kan hem houvast bieden in deze periode: er is een dagritme, een sociale omgeving, een stabiliteit. Maar hij kan ook juist tegen werk opkijken als gevolg van het herbezinnen. Misschien ziet hij zijn carrière binnen het adviesbureau nu als een oppervlakkig *'fake it till you make it'*. En staat het hem daardoor tegen. Het gevaar voor de professional is verstrengeling: om geleefd te blijven worden door oude verwachtingen van zichzelf en zijn omgeving. Hij ervaart dan dat hij leeft in een kluwen geweven van gewoontes, routines en successen. Des te minder de adviseur zich herbezint, des te meer wordt hij door dit verleden geleefd. Bij gebrek aan alternatief. Hij verkiest dan de vertrouwdheid van benauwdheid boven de angst voor het onbekende. Er zijn verschillende overlevingsmechanismen om het gevoel van desoriëntatie te vermijden. Eén manier is om zich op te sluiten in harder werken. Vaak vertoont hij daarbij een dominante instelling naar anderen om de eigen onzekerheid te maskeren. Iets waarop de buitenwereld in toenemende mate schouderophalend en geïrriteerd reageert. Een tweede vluchtstrategie is om *impulsief* een sprong vooruit te doen: een nieuwe baan, een nieuwe relatie, een grote reis, et cetera. 'Verandering van spijs doet eten.' Soms is de vluchtneiging destructief en uit het zich in slippertjes, te veel drank of overdreven sport, eet- en trainingsgewoonten. Een derde strategie is het zoeken van een zondebok in baas, partner of kinderen. 'Ze begrijpen me niet meer.' 'Ik heb ze de beste jaren van mijn leven gegeven, en voor wat?' De verschillende vormen van vluchtgedrag beogen hetzelfde: het in de buitenwereld zoeken van (tijdelijke) geruststelling. De professional herhaalt daarmee een gewoonte uit eerdere levensfasen. Er is echter sprake van uitstel, geen afstel. 'Je neemt jezelf mee.' En met uitstel wordt de noodzaak tot herbezinning alleen maar pregnanter. De benauwdheid wordt dan sterker en er kunnen gevoelens ontstaan van droefgeestigheid en leegte. 'Is dit alles wat er is?' De midlifecrisis wordt daarmee een feit en deze vreet aan de vitaliteit van de veertiger: de geesteskracht is dan niet in staat de afname in lichaamskracht te compenseren.

De opgave in deze fase is om de eigen authenticiteit te verkennen. Dat vraagt erom de innerlijke ruimte te nemen om de dingen te ervaren die zich aandienen; om de oude grond onder de voeten te durven verliezen, terwijl de nieuwe grond nog niet stevig is. Zelfacceptatie helpt hierbij; net als bij de twintiger. Alleen toen was er sprake van een heel leven vóór zich en dat is nu niet het geval.

(Coachings-)gesprekken waarin men de eigen onrust onder ogen kan zien en kan uiten, zijn van waarde. Ze kunnen helpen om vrede te vinden dat het 'leven zo is gelopen, zoals het is gelopen': met deze ouders, deze baan, deze partner, deze omstandigheden. Naarmate hij zijn ongemak meer durft te ervaren, wordt hij er minder door geleefd. En zo ontstaat er ruimte voor iets nieuws. Minder gebaseerd op de omgeving, en meer op 'eigenheid'. 'Ik wil niet iets anders worden, ik wil meer mezelf worden.' Niet een *brave new world*, maar een 'ontsluierde bestemming'. Oude kennissen zien soms al jaren wat het hart van de adviseur doet zingen en kunnen hier vaak indicaties voor geven. Ze kunnen een goede *reality-check* bieden omtrent het beeld dat men van zichzelf en het eigen leven heeft.

De omgeving kan het proces echter ook vertragen. In het werk kunnen klanten aan de adviseur 'gaan hangen'. Het adviesbureau kan stimuleren dat de professional zijn successen blijft herhalen. Het beroep dat op hem gedaan wordt, kan juist de ruimte en tijd opsorpen die gewenst is voor bezinning. Een professional heeft echter in de regel de positie om hier grenzen aan te stellen, zeker als de herbezinning hem onthechter in het leven doet staan. 'Ik maak me er minder zorgen over', zegt hij dan en gaat speelser om met beslissingen en externe druk. Met het naderen van de vijftig wordt hij dan minder door zijn agenda geleefd en kan alles minder stormachtig worden. Er groeit een bredere interesse en een belangstelling voor wat er om hem heen gebeurt. Er blijft dan sprake van een opgaande lijn.

## 6. Dominante beelden van de vijftigplusser: de meester

De laatste levensfase in het adviesvak loopt tot aan het zelfgekozen einde van het werkende leven. Vaak is dat het pensioen. Vooral als hij zijn midlifeperiode goed is doorgekomen, heeft hij zich een ontspannen autonomie eigengemaakt. Hij heeft dan stabielere privé- en werkrelaties gerealiseerd. Hij is soms een bron van verhalen. Eventuele kinderen beginnen het huis te verlaten. De peno- en menopauzes dienen zich aan. En het einde van het werkleven gloort aan de horizon. Hij is meestal niet op zoek naar iets nieuws, maar vraagt zich wel af hoe hij zijn steentje wil bijdragen in de resterende periode. Vaak laat hij de hectiek een beetje aan zich voorbijgaan. 'Morgen is er weer een dag', denkt hij dan. Ook raakt hij minder geneigd eliteopdrachten naar zich toe te trekken. Er groeit een bereidheid om anderen nu het spotlight te gunnen. In de eigen organisatie wordt hij dan minder de grote manager of acquireur en meer de inspirator voor andermans successen. Minder de spil van interne gemeenschappen en meer een cultuurdrager, een intern 'geweten'. Juist als hij zijn eigenbelang leert relativeren, lukt het hem een grotere objectiviteit aan de dag leggen. Hij durft dan man en paard te noemen als dat nodig is en dat wordt juist van hem gemakkelijker geaccepteerd.

Hij kan zo een van de steunpilaren van het bedrijf worden, zij het niet altijd zo'n zichtbare. Die onzichtbaarheid roept soms de vrees voor marginalisering bij de meester op. 'Wat doe je als de nieuwe generatie niet vanzelf naar je toe komt?' Tegen de tijd dat hij de zestig passeert, breidt die vraag zich ook uit naar de privé-arena. Als hij gaandeweg meer aandacht besteedt aan zijn sociale omgeving, zijn interesses buiten het advieswerk en zijn relaties met zijn partner en vrienden, dan valt de pensionering hem niet zo zwaar. Hij is er dan klaar voor.

#### LEREN OVER HET VAK: RELATIVERING EN VERSTILLING

In zekere zin is de vijftiger minder een professional geworden: hij maakt zich minder druk over de samenhang tussen disciplines en de verschillende complementaire zienswijzen op de werkelijkheid zoals in de vorige levensfase. Hij relateert vaker zijn eigen zekerheden, vooral als hij zaken minder leert zien in termen van goed en fout, inclusief de ontwikkeling van de eigen organisatie en die van zijn klanten. Hij kan vaak die ontwikkelingen steeds meer herkennen als logisch voortvloeiend uit de historische intenties en interacties van betrokkenen. Hij leert daarover het meest door te luisteren naar de betrokkenen zelf. 'Iedereen heeft een verhaal en elke organisatie een geschiedenis.' Hij onderkent vaker dat adviseurs schade berokkenen als ze te veel in organisaties ingrijpen zonder hun evolutie te leren waarderen en vertrouwen. 'Wie zijn wij om anderen zo nodig te moeten veranderen?' Hij begint meer betekenis te hechten aan inzicht dan aan oordelen. Als hij van boeken leert dan kunnen dat net zo goed boeken zijn buiten het vak om (geschiedenis, filosofie, cultuur, literatuur) want die reiken hem soms dieper inzicht aan. Bij sommige adviseurs kan een gebrek aan normatieve kaders maken dat het nu hun aanwezigheid is die de doorslag geeft, niet hun professionele visie of methodische benadering. 'Er is al genoeg papier in de wereld.' De persoon die hij is, wordt dan zijn belangrijkste interventie en zijn optreden steeds moeilijker toetsbaar aan de codes van de professie. Klanten herkennen hem als meester als hij, in contrast tot de junioradviseur, juist meer vragen heeft dan antwoorden. En als die vragen gaan over essenties: over de waarden van de organisatie, over de manier waarop men met elkaar omgaat en over de bijdrage die men aan de buitenwereld levert. Zijn eigen verstillingsrust kan de nodige rust, respect en ruimte scheppen voor een goed gesprek over die vragen. Gevoel en intuïtie zijn daarin vaak even legitiem als gespreksstof als ratio en belangen. Klanten die daarvoor in zijn, kloppen bij hem aan. De anderen komen minder op zijn pad. Hij heeft hart voor de zaak, maar put zich meestal niet meer zo uit. Want daar is het nooit belangrijk genoeg voor. Soms ziet hij dat bovendien als een onderschatting van de verantwoordelijkheid van anderen, een gebrek aan vertrouwen in ontwikkelingsprocessen en disfunctioneel voorbeeldgedrag. Soms zoekt de meester nog wetenschappelijke verdieping en intellectuele erkenning in hoogleraarschap. Naarmate hij meer zichzelf weet te blijven, krimpt het verschil tussen hoe hij is in werk, wetenschap en privé. Hij heeft dan het esprit van zijn leeftijd in zijn professionele leven geïntegreerd.

## LEREN OVER ZICHZELF: ONAFHANKELIJKHEID VERSUS VERBINDING

De vijftiger is in rustiger vaarwater als hij in de veertig nieuwe waarden heeft gevonden. Maar hij voelt ook zijn lichamelijke kracht afnemen en ziet jongeren meer invloed krijgen en de stok overnemen. Hij kan zich beginnen af te vragen: 'Waar maak ik me nog druk om?' Hij wil veelal een stapje terug doen: het vak relativeren en anderen het spotlight gunnen. 'Ik moet ruimte maken voor de nieuwe generatie.' Maar hij kan ook bang zijn dat hij, door ruimte te maken voor anderen, in de periferie van het adviesbureau terechtkomt: 'wijs maar onbenut'. Hij wil veelal toch een manier vinden 'om de wereld een beetje beter achter te laten dan hij haar heeft aangetroffen'. Hij ervaart dat meer onafhankelijkheid hem daarin niet helpt: het zal hem alleen meer verwijderen van de mensen die hem binnen en buiten zijn organisatie omringen. Dus dat lijkt niet het antwoord. Hij kan gaan verlangen naar het tegenovergestelde: meer verbinding met anderen en aan de jongeren overdragen wat voor hem het leven de moeite waard maakt. 'Maar hoe trek ik jongeren aan? En hoe lang wil ik hier nog aanblijven?' Het risico voor de vijftiger is dat hij zich aan zijn verworven onafhankelijkheid vastklampt. Werk geeft hem soms de comfortabele gewaarwording dat hij bestaat, dat hij zelfs belangrijk is. Om die illusie te behouden, kan hij de strijd om positie met jongeren aangaan. Eén manier om dat te doen is de vluchtweg van de criticaster. Gevoed door een perceptie dat hij met onvoldoende egards bejegend wordt, raakt hij dan vaker geïrriteerd over de wilde 'ongefundeerde' ideeën van de nieuwe generatie. Hij wil en kan er niet in mee gaan. Hij beschouwt zichzelf als 'toetsers', maar feitelijk bekritiseert hij elke vernieuwing. 'Dat hebben we tien jaar geleden ook al eens geprobeerd.' Hij kan aan het idealiseren slaan over het eigen verleden: zijn successen, zijn contacten, zijn ervaring. Vooral met technologen kan hij moeite hebben, overtuigd als die soms zijn van eigen kunnen. Maar hij ervaart ook dat het een ongelijke strijd is, nu die juist op de top van hun productiviteit komen. Een tweede vluchtmechanisme is om dan maar de baas te gaan spelen over jongere collega's op het werk, of over zijn kinderen. Hij gaat op zijn strepen staan. 'Ik weet hoe het hier gaat.' 'Neem het maar van mij aan.' Deze negatieve houding bewerkstelligt waar hij bang voor is: anderen gaan hem uit de weg. Zij refereren aan hem als de 'gebroken grammofoonplaat'. Hij kan zo een blok aan het been worden van de organisatie. Dan rest nog de derde vluchtweg: de weg van cynisme en berusting. 'Ik zit mijn tijd hier wel uit; ik maak de 65 nog wel vol.'

De opgaaf in deze levensfase is het ontwikkelen van verbinding met anderen. Het helpt daarbij om, net als bij veertig, de balans op te maken. Nu echter niet zozeer om nieuwe waarden te ontwaren, maar meer om te aanvaarden wat nog wel en niet mogelijk is. De tijd van grote nieuwe initiatieven is voorbij, zo beseft de adviseur. 'In de beperking, kent zich de meester.' De verzoening met de eigen beperkingen kan vergemakkelijkt worden door de geestelijke horizon te vergroten. Dat kan gebeuren door een toegenomen interesse voor levensbeschouwelijke en spirituele vraagstukken. Zijn wereld wordt daarmee niet kleiner, maar juist groter: hij ziet meer de 'grotere samenhang der dingen' en zijn eigen bescheiden, maar potentieel betekenisvolle, bijdrage daaraan. Nieuw problemen komen dan



in het vizier met grotere draagwijdte die de eigen sores en zijn gekoesterde onafhankelijkheid relativeren. Geholpen door een besef van betrekkelijkheid en eigen beperkingen, kan de authenticiteit van de professional minder in het teken van zelfexpressie staan en meer in het teken van dienstbaarheid. Er kan een bepaalde mate van belangeloosheid en hartelijkheid groeien die jongeren aantrekt. Ze voelen zich dan meer bij hem thuis dan bij de technologen of professionals. Er kunnen meer momenten zijn, waarin hij verbinding met hen ervaart en plezier ontleent aan hun ontwikkeling. Het leven kan moeitelozer worden. Die ervaringen kunnen hem het vertrouwen geven op de ingeslagen weg verder te gaan. Deze ontwikkelgang kan ook gehinderd worden door de omgeving. Bijvoorbeeld als een adviesbureau een sterk beroep blijft doen op de sturende kwaliteiten die hij als veertiger tentoonspreidde. Dat staat haaks op de beweging naar verstillend en verbinding. Dit gebeurt met name als het bureau het belang van zichtbare sturing door het management verheft boven de onzichtbare coaching van de meester. En daarvoor in haar carrièrebeleid geen gelijkwaardige ruimte heeft geschapen. De huidige populariteit van het begrip 'coachend leiderschap' scheidt hier echter positieve verwachtingen.

## 7. De adviseur van het nieuwe millennium

Passen de beschreven adviesfasen bij de actualiteit van de advieswereld? Er zijn enkele kritische discussiepunten. Met de booming van de business verandert ook de adviesbranche. Wie weet waarheen mag het zeggen. De gemene deler lijkt dat er vier clusters aan het ontstaan zijn (Alpha, 1998; Batelaan, 2000; Cooper 1999; Vogel, 2000). Ten eerste is er de sterke groei van de *Big Five* accountants-advieskantoren tot aannemers van technologiegedreven realisatietrajecten. Ze integreren, standaardiseren en tonen commercieel geweld. De wind zit hen mee, want op dit moment is al 63 procent van het wereldwijde advieswerk ICT-gerelateerd. Ten tweede zijn er de internationale strategieconsultants (bijvoorbeeld McKinsey, BCG) die hun onafhankelijkheid aan het loslaten zijn om risicodragende mede-ondernemers en implementeerdere te worden van nieuwe (netwerk-) ondernemingen. De derde cluster bestaat uit nichespelers: kleinere bureaus die ofwel inhoudelijk (e-businessbureautjes, HRM-bureautjes, et cetera) ofwel geografisch een eigen markt kunnen bedienen. De vierde en laatste cluster betreft onafhankelijke kleinere bureautjes die superieure kwaliteit op kleine schaal kunnen leveren. Deze laatste cluster lijkt het meest op het impliciete branchebeeld in de geschetste levensfasen: organisatieontwikkelaars die met weinig routine en veel interactie superieure professionele kwaliteit willen leveren. Dat is waarschijnlijk geen toeval: het onvermijdelijke conservatisme van levensfasedenken verwijst naar het 'traditionele vak' en vakcontribuanten aan het levensfase denken komen veelal uit de 'Organizational Development'-school. Ook het impliciete beeld dat iemand een leven lang adviseur blijft, past bij de professionele passie van de OD-school, maar is niet dekkend voor de hele branche: mensen jobhoppen in toenemende mate. Zo stromen managers en onderwijskundigen op hun

veertigste het vak in en jonge e-consultants na enkele jaren het vak uit. De organisatieadviseur komt in steeds meer smaken.

Een tweede discussiepunt betreft de weg van vergeestelijking. In het beschreven model ontwikkelt de adviseur zich langzaam van gedreven door de wil, via het verstand en het hart, tot gedreven door de geest. Hij lijkt zich steeds meer te onthechten van het ik en te vertrouwen op het al. De handelingskwaliteit van de adviseur vóór zijn eventuele midlifecrisis verschuift daarbij naar een zijnskwaliteit in de periode die daarop volgt. Is elke fase een verbetering van de vorige en het meesterschap het ideaal? Neugarten (1969) argumenteert dat dit een valse perceptie is. De complexiteit van onze psyche neemt met de levensjaren toe als gevolg van ervaring, waardoor bewustzijn zich kan verfijnen. Maar om dit als 'beter' te beschouwen, is misschien een functie van de levensfase waarin iemand zit. Twintigers en dertigers zoeken bijvoorbeeld vaak in de buitenwereld naar ideale rolmodellen. Wanneer een professional naar authenticiteit begint te zoeken, verliest dit perfectiestreven haar betekenis. Hoe kan je iets zinnigs zeggen over perfectie wanneer de kwaliteit van de adviseur persoonsgebonden wordt en dus niet meer te abstraheren valt? 'Eigenheid' is goed noch slecht. Een gerelateerd discussiepunt betreft hoe rigide de geschetste snelheid van de persoonsontwikkeling is. Een essentie van het denken in levensfasen is de gedachte dat er op kritische punten structuurveranderingen in een persoon optreden die onomkeerbaar zijn. Ze sluiten iets af en maken een nieuwe ontwikkeling mogelijk. Dit impliceert dat het omkeren of overslaan van fasen groei frustreert. Het werpt als het ware een schaduw vooruit. Men kan zich dit als volgt voorstellen: wanneer de beginnende adviseur moeite had tot zelfacceptatie te komen, hindert dit de zelfverzekerdheid die hij als technoloog tracht te ontwikkelen: het valt tenslotte niet mee anderen te beïnvloeden als je aan jezelf twijfelt. Iemand kan zijn ontwikkeling echter niet alleen vertragen door dilemma's te omzeilen, maar kan zijn ontwikkeling óók versnellen door dilemma's te doorleven. Men heeft zo zelf invloed of de levensweg een lijdensweg of een snelweg wordt. De snelheid van de levensfasen lijkt daarmee minder rigide te hoeven zijn dan de volgorde.

Een laatste discussiepunt is de combinatie in de levensfasebeschrijving van twee literatuurstromen, die respectievelijk nadruk leggen op vakontwikkeling en persoonsontwikkeling. In hoeverre is leren over jezelf nodig voor adviseurs? Ik denk dat dit een groeiende consensus over het adviseurschap weerspiegelt: het is de tent én de vent, een adviseur is een beetje  $\alpha$  én  $\beta$ , zowel kennis als relatie telt, et cetera. 'Mooi vak hebben we toch: je wordt betaald om aan jezelf te werken', aldus Miel Otto als docent in de adviseursopleiding van de Vrije Universiteit. Vier trends lijken deze opvatting te versterken. Ten eerste is er de toenemende drang naar balans en aansluiting tussen werk en privé. Ten tweede worden de eisen aan het vak scherper, of dat nou richting hightech, *highflex*, *highspeed* of *hightouch* is. Ten derde wordt er meer beroep gedaan op zelfstuuringscapaciteiten: de adviseur is in toenemende mate verantwoordelijk voor zijn eigen *employability* en het vinden van de weg in organisatie- en kennisnetwerken. Ten vierde leven we nog net in de tijdgeest van de *new age: empowerment* is in. Een paradox is dat werken aan jezelf het privé-domein van de adviseur betreft, waardoor advies-

bureaus misschien wel de behoefte, maar niet de legitimiteit hebben om dit van hun medewerkers te verlangen.

## 8. Conclusie

Lievegoed (1981) bekende over zijn midlifeperiode: 'Vanaf mijn dertigste jaar had ik mij met deze problemen theoretisch beziggehouden. Ik wist precies wat er zou komen en meende dat ik met vlag en wimpel door de crisis heen zou komen, als die zou optreden. De werkelijkheid was anders. Het weten over de dingen bevrijdt niet van het doorleven en doorlijden, als het eenmaal zover is.' Elk genoemd dilemma of conflict is daarmee niet zozeer een 'onvermijdbare vloek' die men moet trachten te vermijden, maar meer een spiegel om te leren, Pokon om te groeien. Zicht op levensfasen heeft de *potentie* om de individuele adviseur herkenning (dat heb ik niet alleen), zingeving (het past bij mijn ontwikkeling) en richtinggeving (hierop kan ik mijn energie richten) te bieden. Kennis ervan kan ook coaches helpen om adviseurs te gidsen en adviesbureaus om hun personeelsbeleid in te richten. Maar het levensfasedenken is niet zonder problemen: het kan neigen naar predeterminisme, zelfbevestiging en conservatisme. Het lijkt functioneel om de impliciete normen over het levenspad van de adviseur in ieder geval boven tafel te krijgen, zoals getracht is in dit artikel. De gecombineerde ontwikkeling van het vak én van de persoon lijkt in deze beschrijving te passen in deze tijd. Ten aanzien van de vakontwikkeling lijkt het impliciete beeld van de branche echter achterhaald. Aanpassing lijkt gewenst en gegeven de diversiteit in soorten adviseurs mogelijk zelfs in meerdere loopbaanpaden, bijvoorbeeld voor 'hightech implementator', 'strategisch ondernemer' en 'hightouch begeleider'. Ten aanzien van persoonsontwikkeling lijkt het verhaal robuuster, maar het kan geen kwaad de eigen invloed op de snelheid ervan te benadrukken.

## Noot

1. Het gebruik van de mannelijke vorm in dit artikel neemt niet weg dat het betrekking heeft op beide seksen.

## Literatuur

- Alpha Research (1998), *The Market for Management Consultancy Services in Western Europe*, Bucks, Groot-Brittannië (in eigen beheer).
- Andriessen, H.C.I. (1999), *Volwassenheid in perspectief; Inleiding tot de psychologie van de volwassen levensloop*, 5e druk, Assen: Van Gorcum.
- Batelaan, M. (2000), 'De management consultant is dood: leve de entrepreneurial consultant?', *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 54, nr. 5/6, p. 166-173.

- Brug, J. van der en K. Locher (1995), *Ondernemen in de levensloop: een route naar inspiratie en vernieuwing in het werkleven*, Zeist: Vrij Geestesleven.
- Buchmann, M (1989), *The Script of Life in Modern Society*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (1997), 'Nestoren kijken terug op het adviesvak: een bijdrage leveren in gebrokenheid', *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 51, nr. 1, p. 56-64.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (1999), *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Kluwer.
- Cooper, W. (1999), 'Management Consulting 2000: a Shifting Competitive Landscape', *Paper: Kennedy Information TLC*, September 22.
- Eccles, R. G. en N. Nohria (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston: Harvard Business School Press.
- Erikson, E.H. (1982), *The Life Cycle Completed, a Review*, Londen: Norton.
- Feltmann, C.E. (1993), 'Help! Een manager! Waar is de professional???' , *TAC*, 7/8, p. 16-23.
- Guba, E.G. en Y. Lincoln (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Londen: Sage.
- Greiner, L en R. Metzger (1983), *Consulting to Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hellema, P. en J. Marsman (1997), *De organisatie adviseur: Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920-1960*, Amsterdam: Boom.
- Ibarra, I (2000), *Making Partners: a Mentor's guide to the Psychological Journey*, Boston: Harvard Business School Press – forthcoming.
- Intermediar (1997), 'Nederlandse student kiest ideale werkgever', *Intermediair online*, 61, 11 juli.
- Kamminga, W. en M. Van Lierop (red.) (1996), *Loopbaan in eigen hand. Carrière-management*, Zaltbommel: Thema.
- KPMG/Ebbing (1999), *Ebbing Young Executive Survey*, Amsterdam, eigen uitgave.
- Lievegoed, B.C.J. (1981), *De levensloop van de mens*, Rotterdam: Lemniscaat.
- Lynn, G.T. (1986), 'Levels of development for OD Consultants; moving from self-acceptance to mastery', *OD Practitioner*, No. 2, p. 14-16.
- Levinson, D.J. e.a. (1978), *The Seasons of a Man's Life*, New York: Knopf.
- Neugarten, B.L (1981), 'Age Distinctions and their Social Functions', *Chicago Kent Law Review*, Vol. 57, No. 4, p. 809-825.
- Neugarten, B.L. (1969), 'Continuities and Discontinuities of Psychological Issues into Adult Life', *Human Development*, No. 12, p. 121-130.
- Neugarten, B.L. en D.A. Neugarten (1987), 'The Changing Meanings of Age', *Psychology Today*, May, p. 29-33.
- Neugarten, B.L., J.W. Moore en J.C Lowe (1965), 'Age Norms, Age Constraints and Adult Socialization', *American Journal of Sociology*, Vol. 70, No. 6, p. 710-717.
- Prinsenbergh, G (1996), *De tocht door het labirint. Biografisch werken als begeleiding op de levensweg*. Utrecht: Servire – 2<sup>e</sup> editie.
- Rapmund, R. en G. Wijnen (1990), *Bezeten van je vak*. Deventer: Kluwer.

- Vermaak, H (1997), 'Men zegt dat professionals niet te managen zijn', *Nijenrode Management Review*, 7, p. 12-27.
- Vogel, K.W. (2000), 'The Status of the Management Consulting Industry in Europe', *Paper*: AMCF meeting, Parijs, 9 mei.
- Wolfe, D.W. (1980), 'Developing Professional Competences in the Applied Behavioral Sciences' in: *New Directions for Experimental Learning*, San Francisco: Jossey-Bass.