

**Max Rubinstein
Frans Verhaaren**

In een vorig artikel¹ van ons begin 2009 stond de gedachte centraal dat je er vandaag de dag in de beroepsuitoefening als adviseur niet komt met alleen maar deskundigheid. Naast inhoudelijke kennis en procesmatige competenties is er volgens ons behoefte aan onderbouwing van het professionele optreden door persoonlijk gedragen waarden, moraliteit, en een kijk op maatschappelijke en culturele ontwikkelingen in de samenleving. Voor ons is het adviseurschap gekoppeld aan een dieperliggend niveau in de persoon van de adviseur, zijn mens-zijn.

Je professe in het teken van de persoon zetten bracht ons tot de levenskunst, een wijze van filosofisch denken welke al heel lang bestaat (denk maar aan Socrates met zijn “Ken u zelve”) en die in de moderne tijd een heropleving kent. Beknopt gezegd is levenskunst het bewust zoeken naar een eigen levenshouding. Dat geldt voor alle gebieden van het leven zoals relaties, arbeid, kunst, spiritualiteit etc. met hun onderlinge samenhang en dilemma’s. Levenskunst is door de eeuwen heen een thema van filosofische reflectie geweest, niet zozeer in weidse theorieën, maar vooral op de praktijk van het leven gericht. In dit essay toegespitst op het adviseur- zijn. Een boek als dat van Joep Dohmen²: “Over het goede leven” geeft in vogelvlucht een beeld over de levenskunst, vanaf de oudheid in de moderne tijd. De kerngedachte van zoeken naar een eigen levenshouding blijft door de eeuwen heen dezelfde, namelijk een actief verzet tegen de onverschilligheid van de betrokken tijd, maar uiteraard wel gekleurd door de maatschappelijke context en cultuur van de betrokken tijd. Zo zijn kenmerkend voor onze tijd: de groeiende onzekerheid en zorg over de toekomst, gebrek aan gemeenschapszin en sterker wordende individualisering die met name ook in de gevolgen van de kredietcrisis manifest wordt.

Levenskunst is geen luxeartikel. Juist in een crisistijd kan naar onze mening een bezinning op de eigen fundamenten in het leven, met name gericht op de beroepsuitoefening, grote waarde hebben. Alleen moet je dan niet enkel de persoonlijke maar vooral ook de maatschappelijke dimensie van de levenskunst centraal stellen.

Kredietcrisis en maatschappelijke crisis, een stemmingsbeeld

Het zoeken naar oorzaken en gevolgen van de kredietcrisis staat nog volop in de aandacht. Zie bijvoorbeeld de internationale discussies over een opnieuw inrichten van de financiële systemen en hier in Nederland het parlementaire onderzoek van de Commissie de Wit. In de politiek komen een aantal factoren naar voren zoals de inrichting en functioneren van het toezicht, de eisen aan financiële instellingen, het beloningsbeleid etc. Het zoeken naar “schuldigen” past in dit patroon. Door de kredietcrisis is de controle die wij meenden te hebben over ons bestaan, opeens weggefallen en wordt onze fundamentele onzekerheid over hoe de samenleving zich ontwikkelt, weer in volle omvang zichtbaar. Door de hierdoor veroorzaakte onzekerheid komt het zoeken naar de morele dimensie in het handelen tijdens de kredietcrisis niet echt aan bod. Het blijft vooral een zakelijk zoeken naar oorzaken, de “schuldigen” en hoe de crisis aan te pakken. Impliciet blijft dat het niet alleen om een financiële maar ook om een maatschappelijke en morele crisis gaat.

Al die aandacht voor wat er is misgegaan en suggesties wat er zou moeten gebeuren om weer uit de financiële en maatschappelijke crisis te komen, riep bij ons de vraag op welke rol organisatieadviseurs bij dit alles hebben vervuld. Immers bij de uitvoering van het beleid dat (onder andere) leidde tot de kredietcrisis werd ongetwijfeld gebruik gemaakt van externe adviseurs. Denk aan financiële experts, accountants, belastingdeskundigen, maar natuurlijk ook organisatieadviseurs. Organiseatieadviseurs zullen vaker ingeschakeld zijn bij vragen die voortkomen uit ontwikkelingen die een verband hebben met de oorzaken van de kredietcrisis, zoals: hang naar groter worden, reorganisaties en fusies, vorming van beloning en bonussen, besturingsvragen voor het management etc. Maar over een mogelijke rol daarin en daardoor een bewuste of onbewuste bijdrage in de processen van de kredietcrisis wordt weinig gehoord.

Ontwikkelingen in de advieswereld

In de advieswereld waren er aanvankelijk weinig reacties op de kredietcrisis. Publiekelijk leek het op business as usual. Wat er aan publieke reacties kwam had vooral betrekking op de vraag en de zorg welke repercussies de crisistoestand zou kunnen hebben op het verkrijgen van adviesopdrachten. Die repercussies bleken aanzienlijk: er kwamen signalen over een inkrimpende adviesmarkt; schrappen van banen, met name bij grotere bureaus; verlaging van de tarieven en stunten met “gegarandeerde besparingen”. Zoals eerder gezegd, een vorm van reflectie op een mogelijk eigen rol van adviseurs in de processen van de kredietcrisis is er tot nu toe eigenlijk niet.

De laatste tijd lijkt er een kentering in de opstelling van de beroepsorganisaties op dit punt te komen. Met als uitgangspunt de constatering dat de reputatie van het adviesberoep node verbetering behoeft zijn door de beroepsorganisaties Ooa en ROA een aantal initiatieven genomen zoals: een searchconferentie over vertrouwen in organisaties (komt daar ook het vertrouwen tussen organisatie en adviseur aan de orde?); een cursus over fraude; een aanbod aan managers om samen met adviseurs op stap te gaan om een concreet probleem aan te pakken; een Canon voor het Adviesvak; een oproep om als beroepsvereniging onbaatzuchtig aan goede doelen mee te werken en misschien komen er nog andere initiatieven. De praktijk zal moeten leren wat het effect van die initiatieven zal zijn voor verbetering van het beroepsbeeld, maar vooral ook welke leringen individuele adviseurs voor hun eigen functioneren zullen trekken. Zonder die reflectie bestaat het risico dat al die activiteiten enkel marketinginspanningen zijn.

In dit verband hebben wij voor de lezer de volgende bezinningsvraag: hebt u - als u op de een of andere manier betrokken was bij opdrachten die verband houden met de financiële crisis en/of andere bronnen van onzekerheid in de samenleving – een gevoel van onbehagen bij u zelf geconstateerd bij de uitvoering van die opdracht? Immers, zonder meteen een klokkeluid te willen worden kun je in een proces zitten waar je je ongemakkelijk of onzeker in voelt, waar je misschien meegezogen wordt in een richting die je eigenlijk als persoon onwenselijk. Hebt u daar met anderen over kunnen praten? En vooral, heeft zo'n kriebel een rol gespeeld in uw handelen als adviseur? Aan het eind van dit essay komen we hierop nog eens terug.

Crisislessen in de adviespraktijk

Adviseurs zijn getraind in het professioneel benaderen van adviesvragen: wat verwacht de opdrachtgever? Welke krachtenvelden zijn aanwezig binnen de organisatie en in de omgeving? Met welke veranderkundige dynamiek moet je rekening houden? Etc. Deze professionele insteek blijft nodig, maar wij nodigen uit om daaraan ook de insteek van de levenskunst toe te voegen. Dat impliceert dus dat een adviseur het besef van zijn eigen waarden en van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid toepast op adviesituaties en zo nodig stelling neemt. Dat is nog iets anders dan een ideologische zuiverheid nastreven. Want dat neigt al gauw naar een soort fundamentalisme: vol van het eigen gelijk en weinig oog voor de situatie van de ander. Daarbij komt dat in de realiteit zelden een keuze tussen goed en kwaad, tussen zwart en wit aan de orde is. Idealen laten zien wie je wilt zijn, compromissen laten zien wie je werkelijk bent. In de werksituatie van alledag zal een adviseur steeds moeten wikken en wegen tussen eigen principiële uitgangspunten en wat hij in de situatie verantwoord vindt.

Het kan dan bijvoorbeeld gaan om situaties waarin de adviseur vanwege zijn maatschappelijke of ethische opvattingen het niet eens is met of twijfelt aan de zinvolheid van de vraag aan hem. Stel dat je gevraagd wordt om te adviseren bij een fusieproces. Je hebt ervaring en daarom vindt je het eervol dat je deze opdracht krijgt. Bovendien komt het in deze tijden ook financieel niet slecht uit. Maar gezien je ervaring in de betreffende sector vindt je eigenlijk het doel van zo'n schaalvergrotingsproces maatschappelijk gezien niet wenselijk. Bovendien ben je, in verband met de voorgeschiedenis van de organisaties en de betrokken bestuurders, bezorgd over verdere bureaucrativering en vervreemding aan de basis. Omdat de kaders al sterk vastliggen verwacht je veel weerstanden. Wat doe je dan als adviseur? Je alleen vakkundig opstellen is niet genoeg, althans dat bevredigt je eigen waarden en opvattingen niet. En dan begint pas het wikken en wegen:

- ik kan in verband met mijn reputatie niet zomaar nee zeggen, dat is te kort door de bocht.. Dan ga ik in elk geval een gesprek aan waarin ik duidelijk aangeef waar mijn twijfels liggen en probeer die bespreekbaar te maken. Ik hoop dat de opdrachtgever serieus wil luisteren maar ik heb geen enkele garantie dat hij mijn opvatting zal delen. Wellicht zal hij mij tenminste als authentiek ervaren.
- als de opdrachtgever persisteert in zijn vraag, zoek ik dan toch naar een vervolgesprek? Welke nuancering in de aanpak zie ik als mogelijk zonder mijn opvattingen geweld aan te doen?
- en wat als ik de opdracht financieel hard nodig heb of als mijn bureau eigenlijk geen ruimte biedt voor nuancering, tellen dan mijn vaste lasten of mijn principes?

Het zal duidelijk zijn, een pasklaar antwoord hoe te handelen bij zo'n dilemma bestaat natuurlijk niet. Daar zal ieder zijn eigen antwoord op moeten vinden. Maar erover nadenken veronderstelt wel dat je een opdracht ook op zijn morele en maatschappelijke kanten bekijkt. Dan getuigt het van levenskunst om dergelijke dilemma's op tafel te houden en in volle verantwoordelijkheid je eigen keuze te maken. Ook als de opdracht niet doorgaat, men niet samen tot een eerstvolgende stap komt, dan kun je er toch een gevoel aan houden dat je trouw bent gebleven aan je eigen opvattingen.

De belangrijkste les van de crisis vinden we eigenlijk dat het bewust reflecteren op de eigen waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid sindsdien minder vrijblijvendheid is geworden. Het maatschappelijke wantrouwen en de onzekerheid zijn immers zodanig dat de behoefte aan herstel van vertrouwen sterk is toegenomen. Deels probeert men dat te vinden in

voorzieningen in systemen en controlemaatregelen en dat zal op een aantal gebieden ook zeer nodig zijn. Maar vaak is de snelste weg naar vertrouwen betrouwbaar en authentiek gedrag van individuen. Dat is echter niet af te dwingen of procedureel te regelen, en zelfs het aanbevelen van deze richting werkt alleen als men daar als persoon aan toe is. Wij hebben met ons pleidooi hiervoor adviseurs willen uitnodigen om bij hun beroepsuitoefening hun authenticiteit te tonen, hun eigen wik- en weegproces te expliciteren en daarbij vooral de maatschappelijke en morele dimensies te laten meewegen. En dat kan op allerlei momenten in het adviesproces:

- natuurlijk bij de vraag of er wilsovereenstemming is tussen opdrachtgever en adviseur
- maar ook bij momenten tijdens de opdracht waarin de adviseur meent tegen de stroom van de heersende meningen te moeten ingaan
- op de momenten dat je van rol (adviseur, projectleider, interim-manager) wisselt en daarmee je afstand tot de klant verandert
- bij de keuze van je aanpak, van korte interventie tot een langdurige diagnose en implementatie
- en vooral ook bij het afwegen van de effecten van de voor adviseurs vanzelfsprekende efficiency op de waardigheid en leefbaarheid van alle betrokkenen en de duurzaamheid van organisaties.

Tenslotte

Zoals eerder gezegd, adviseurs mogen op zich in staat worden geacht dergelijke vragen professioneel aan te pakken. Wij leggen in dit essay de nadruk op het belang van een morele en maatschappelijke onderbouwing. Men is dan niet alleen in de beroepsuitoefening aan bod, maar ruimer, zoals men in het leven staat. Aangenomen mag worden dat adviseurs daar niet gelijk over zullen denken. Die gedachte is sterk persoonsgebonden, wellicht te vergelijken met wat zich bij een andere beroepsgroep, bij voorbeeld medisch specialisten kan voordoen: overeenstemming over het concrete professionele handelen, terwijl er toch een verschil in opvattingen kan bestaan als het om medisch-ethische opvattingen in het handelen gaat. Onlangs verscheen er een discussienota met als vraag: Moet de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de adviseur opgenomen worden in de Boks en in de gedragsregels? Wat de uitkomst zal zijn van deze discussie weten we nog niet. Het moge duidelijk zijn dat wij niet zoveel verwachten van formele regulering op moreel terrein, mede gelet op de diversiteit in de beroepsgroep. Vooralsnog focussen we liever op de individuele adviseur met zijn persoonlijke verantwoordelijkheid en al of niet de levenskunst om zijn opvattingen, normen en waarden voelbaar en bespreekbaar te maken. En die koers begint met bewustzijn van het vraagstuk en wordt hopelijk gevolgd door ontwikkelingsstappen in de praktijk van het eigen leven.

**Max Rubinstein is associé van, AO, Adviseurs voor Organisatiewerk te Driebergen.
Frans Verhaaren is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en partner van
StreamLinks, Netwerkadvisers voor Vernieuwing, te Doorn.**

¹ Max Rubinstein en Frans Verhaaren: *Professionalisering en levenskunst*. Management en Consulting 2009, nr. 1, pag 35 t/m 38.

² Joep Dohmen (red): *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Ambo. Amsterdam 2002.