

PROFESSIONALISERING EN LEVENSKUNST

Max Rubinstein en Frans Verhaaren, oktober 2008.

Inleiding

In een recent door ons geschreven artikel stond de gedachte centraal dat er geen eenduidig beroepsbeeld van de organisatieadviseur meer bestaat en dat het weinig zin heeft om naar zo een gezamenlijk beeld te blijven zoeken. Immers in de beroepsuitoefening nam en neemt de diversiteit voor wat het aanbod van diensten betreft toe. Dat geldt ook voor de rolverdeling tussen wat binnen organisaties zelf kan worden gedaan aan verandering en vernieuwing en wat de bijdrage van externe deskundigen kan zijn. Door diversiteit en individualisering wordt de vanzelfsprekendheid waarmee men het beroep ontwikkelt en verbetert aangetast. Als je kennis neemt van de vakliteratuur komt er een verscheidenheid van methoden en modellen op je af. Die verscheidenheid komt ook tot uiting in het ledenbestand van de beroepsvereniging, de Ooa. Het aantal zelfstandig werkenden groeit gestaag ten opzichte van de ordeleden die aan bureaus zijn verbonden. En die toenemende diversiteit gaat niet gepaard met meer waardering bij het publiek: in publicaties lees je steeds meer kritiek over het werk van externe adviseurs en niet geslaagde veranderingsprocessen. Desondanks bloeien ook de vergezichten over de adviseur van de toekomst en is er stelligheid over nieuwe maakbaarheid.

In dit artikel willen we ingaan op de vraag wat die toenemende diversiteit in de beroepsuitoefening voor de profilering en ontwikkeling van de individuele adviseur betekent, of beter gezegd, kan betekenen. Kan betekenen omdat daarbij verschillen tussen adviseurs een rol spelen. Bijvoorbeeld een jong aankomend adviseur, die nog zijn weg zoekt in zijn beroepsontwikkeling, treedt voor dit doel wellicht in dienst van een bureau. Terwijl iemand, die al meer beroepservaring heeft, bijvoorbeeld als manager, op een bepaald moment ervoor kiest naar het adviseurschap over te stappen en zich als zelfstandige profileert..

Als we het in de titel over professionalisering hebben bedoelen we daarmee het proces van vakmatige ontwikkeling dat iemand aangaat om professional te worden of zijn professionaliteit te verbeteren. Dat is een bekend terrein voor professionals. Levenskunst daarentegen heeft betrekking op persoonlijke ontwikkeling. Beknopt gezegd, levenskunst gaat over hoe iemand met de invulling van zijn leven omgaat en daarvan al of niet een “kunstwerk” maakt. Wij halen het in het kader van professionalisering misschien wat vreemde begrip levenskunst erbij omdat we vinden dat dit voor professionals ook een rol kan spelen.. We proberen te beschrijven hoe wij, met als focus de individuele adviseur, de samenhang tussen professionalisering en levenskunst zien.

Professionalisering

Er is geen gestandaardiseerde opleiding om organisatieadviseur te worden. Jongeren, die na een eventuele studie daarvoor kiezen, beginnen hun professionaliseringsproces meestal door in dienst te treden bij een adviesbureau. In zijn algemeenheid zijn in zo'n professionaliseringsproces de volgende activiteiten te onderscheiden. Het begint meestal met een algemene vooropleiding met

betrekking tot organisatie- en veranderkunde. Vaak gevolgd door en soms parallel aan een meer gespecialiseerde professionalisering op het gebied van methoden, instrumenten, en branches. Daarnaast is er doorgaans aandacht voor de meer individuele profilering qua stijl, optreden en beïnvloeding. Soms in de vorm van opleidingen maar ook via individuele begeleiding of intervisiegesprekken.. Gaat men deel uitmaken van een bureau dan maakt men zich in dit proces ook de cultuur en werkstijl van het bureau eigen. Iemand met ervaring in een ander beroep die nu organisatieadviseur wil worden, volgt een daarbij passende leerweg.

Was professionalisering van organisatieadviseurs aanvankelijk vooral gericht op het opdoen van kennis en praktijkervaring op organisatiekundig gebied, in de loop der jaren kwam er steeds meer aandacht voor het adviesproces als zodanig, de interactie tussen opdrachtgever en adviseur. Het systematisch benutten van die interactie werd het terrein van de veranderkunde. Het waren vooral de gedragswetenschappen die daaraan hebben bijgedragen en daarmee nadrukkelijker de persoon van de adviseur in het beeld hebben gebracht. En zij hebben ook vormen gevonden om de adviseur reflectief naar het procesverloop en zijn verrichtingen daarbinnen te kijken. Onder andere Donald Schön heeft met zijn boek *The Reflective Practitioner* een belangrijke bijdrage geleverd om de adviseur niet alleen achteraf in evaluaties, maar al werkend aan de uitvoering van zijn opdracht, bewust te maken van wat zijn interventies te weeg brengen. Zo leerde de professional kritisch te zijn op de eigen professionele veronderstellingen en de eigen houding. Dat reikt verder dan het qua kennis en vaardigheden up-to-date zijn. De invloed van de persoon van de adviseur via zijn interventies op het adviesproces kwam nadrukkelijker aan de orde, maar wél met als focus de beroepsuitoefening. Zo stond in nr. 4 van M&C 2008 een artikel over effectiever “veranderen door te zijn wie je bent”, de zogenaamde veranderparadox.. Ook hierbij wordt dus de relatie tussen persoon en professionaliteit gelegd. Alleen de eigen persoon wordt daarbij in eerste instantie als instrument gezien om anderen te beïnvloeden en daarmee blijft de aandacht voor de persoon binnen het discours van de professionele interventiekunde. Wij denken dat de persoonlijke dimensie op een nog heel andere manier kan worden betrokken in het uitoefenen van je werk maar dan moet je op een dieper liggend niveau naar de persoon van de adviseur kijken. Daarvoor zoeken we aansluiting bij een concept uit de klassieke maar ook moderne filosofie: “levenskunst”.

Levenskunst als een manier van leven.

Met de typering van levenskunst als een manier van leven is al aangegeven dat het daarbij om meer gaat dan goed vakmanschap. Goed vakman kun je worden langs de route van de professionele leerweg. De beroepsvereniging en instituten als SIOO, VU etc. leveren op dat gebied goed en nuttig werk. Onze motivatie om verder te kijken dan de professionele leerweg heeft te maken met de eerder genoemde toenemende diversiteit en individualisering. Juist omdat het vak zelf weinig richting meer biedt is een persoonlijke standpuntbepaling een welkom kompas. Ook cliënten geven vaak aan dat zij een adviseur met een persoonlijke uitstraling op prijs stellen, hoewel goed vakmanschap sec voor vele cliënten prima is. We hebben nog een ander motief om verder te kijken dan alleen de professionele leerweg. Dat is gelegen in een veranderende samenleving met nieuwe behoeften en met nieuwe problemen; maar ook met een klimaat van gejaagdheid om bij te moeten blijven in de stroom van steeds nieuwe (zijn ze dat wel allemaal?) opvattingen over het beroep, met verleidingen om van job naar job te hoppen. In zo’n turbulente context kan het juist helpen om als tegenwicht aandacht te geven aan het bewust vormgeven van het eigen leven. Ook de oplossing van hedendaagse maatschappelijke problemen

vergt doorgaans meer bewuste persoonlijke inzet dan een anoniem burgerschap kan bieden. Wij kunnen ons vinden in de typering van levenskunst die Joep Dohmen er aan geeft. Hij definieert levenskunst als een voortgaand duurzaam proces van zelfzorg –dat wil zeggen werken aan zelfinzicht, aan zelfsturing, aan je ethiek, aan het nemen van verantwoordelijkheden- om zo tot een authentieke levenshouding te komen. In zijn boeken over levenskunst zet hij zich af tegen de moderne cultus van positief denken, van maakbaarheid, van uitsluitend marktdenken, van genotvol leven. Die dominante manier van leven biedt volgens hem geen antwoord op het onbehagen en gevoel van vervlakking van de moderne mens. Hij beschrijft daarom de standpunten van de grote filosofen – van de klassieke oudheid tot de moderne tijd – die allemaal steeds de strijd aangingen met de onverschilligheid van hun tijd. Volgens Dohmen beleeft de levenskunst onder hedendaagse filosofen een revival omdat we in onze postmoderne tijd erg op zoek zijn naar nieuwe zingeving omdat er geen algemeen geldige waarden en levensdoeleinden meer zijn. Levenskunst is veel meer dan genoegzaam leven, het gaat vooral over hoe je zelf wordt en wilt zijn. Daar zijn tal van opvattingen over. Het gaat dan bijvoorbeeld om vragen als:

- wat zijn eigenlijk mijn persoonlijke drijfveren en motieven?
- Voor welke levensnormen en -waarden kies ik zelf?
- Welke levenskwaliteiten en -talenten heb ik tot mijn beschikking?
- Hoe vul ik mijn relaties met anderen (privé en werk) in?
- Op welke manier voel ik me verbonden met de samenleving?
- Welke maatschappelijke bijdrage wil ik leveren?

Het is niet zo gemakkelijk antwoord te geven op de vraag wat levenskunst nu precies inhoudt. Eigenlijk gaat het hierbij om het antwoord op de grote vraag van Socrates: “Wat is het goede leven?” En daarbij moeten we beseffen dat alle klassieke filosofen hun antwoord op deze vraag niet zozeer in een verbaal stelsel van overtuigingen zochten maar veeleer in een bepaalde wijze van leven. Levenskunst is dan ook vooral praktisch. en uit zich in concrete oefeningen, c.q. levensregels die je kunt volgen om een meer authentiek en vollediger mens te worden: Die levensregels zijn er in allerlei soorten, bijvoorbeeld yoga, meditatie, een dagritme aanwennen. Maar bijvoorbeeld ook dagelijkse reflectie om je bewust te worden van je egostrevingen, zodat je aanvoelt wanneer in je relaties of je werk je angst om te falen of je behoefte aan waardering het eigenlijke leidmotief is. Of bijvoorbeeld ook met volle aandacht (dus niet multitasking) dingen doen. Of idealen laten tellen in werk en privé en je commitment hieraan van harte volhouden. Of jezelf (deels) wijden aan een maatschappelijk relevant doel. Of bewust vriendschappen onderhouden. Etc. Overigens gaat het bij die levensregels niet alleen om het wegschaven van onvolkomenheden, maar zij maken je ook meer bewust van je kwaliteiten. Daardoor hoef je niet steeds alleen je gebruikelijke competenties in te zetten maar kun je ook minder voor de hand liggende talenten als bijvoorbeeld creativiteit, confrontaties kunnen aangaan, vriendschap onderhouden etc gaan ontwikkelen. Steeds gaat het bij levenskunst dus om het minder gevangen te zitten in je eigen patronen en van daaruit je hele repertoire aan talenten steeds breder en vrijer te kunnen inzetten.

Levenskunst en organisatieadviesing

De typering van levenskunst hierboven geeft al meteen aan dat het hier een andere en veel meer persoonlijke dimensie betreft dan de professionele. Iemand kan professioneel heel bekwaam zijn en tegelijk weinig of niet bewust bezig zijn met zijn persoonlijke ontwikkeling. En omgekeerd heb je geen professe nodig om je persoonlijk diepgaand te ontwikkelen. Maar voor professionals

die ervoor kiezen hun leven als een persoonlijk “kunstwerk” in te richten, is er wel een verband. Hun motivatie voor het beroep raakt steeds meer bewust persoonlijk gefundeerd. Zij verbinden hun eigen ontwikkeling en bezieling aan het werken in een vak dat in essentie gaat over het verbeteren van arbeidsorganisaties. Als zij zich dagelijks bewegen in bureaucratische contexten en machtsspelen, is dat voor hen niet zomaar een werkomgeving maar beleven zij daaraan een persoonlijke betekenis. Een dergelijke persoonlijke voeding vanuit het eigen leven gaat dan werken als een voelbare inspiratie in het dagelijkse advieswerk. Dan bepaalt de manier waarop zij hun persoonlijk leven – in praktische, morele, sociale, esthetische zin – leiden ook sterk de manier waarop zij hun professie uitoefenen. Bij die professionals is niet alleen sprake van vakmatig verantwoord gedrag maar ook een herkenbare persoonlijk-mentale uitstraling. In tussentijdse en eindevaluaties met cliënten komt vaak naar voren dat de adviseur – behalve vanwege zijn deskundigheid- vooral gekozen is en gewaardeerd wordt op persoonskwaliteiten. Dan bedoelt men meestal zaken als echtheid, authenticiteit, integriteit, onbevangenheid in het gedrag.

Donald Schon met zijn “reflective practioner” en Argyris met zijn “model II communicatie” hebben geprobeerd om vanuit gedragswetenschappelijke hoek bouwstenen aan te dragen voor een zo “menselijk” mogelijke opstelling als professional. Ook het laatste boek van Peter Senge e.a. gaat juist over hoe je door als persoon helemaal present te zijn ingrijpende veranderingen kunt bewerkstelligen in een organisatie. Dit is in wezen de eerder genoemde veranderparadox: hoe verander je anderen door jezelf te zijn?. Al deze formuleringen doen erg instrumenteel aan, alsof je aan je persoonlijke ontwikkeling zou gaan werken om daarmee interventiekundige invloed te verwerven. De echte levenskunstenaar zal dat toch maar een armoedig perspectief vinden. Maar het is natuurlijk wel zo dat adviseurs die hun leven “kunstig” leiden ontmoetingen met klanten aangaan die ook voor die klant de uitnodiging inhouden een andere dimensie te betreden. Maar daarbij staat niet het professionele motief voorop maar de kwaliteit van relaties.

Ten slotte

Pogingen om levenskunst vanuit de professie te benaderen blijven o.i. gedoemd te mislukken. Zoals gezegd: je blijft met dergelijke aanpakken altijd binnen het interventiekundig discours, dat zijn eigen machtsproblematiek tussen professional en klant kent. Ons ging het in dit artikel erom dat naast dat vakmatige, de rol die je als adviseur hebt, nog iets heel anders bestaat, dat verder reikt dan die rol, namelijk de persoon achter die rol, zijn persoonlijke levenshouding. Het zal dan ook niet verbazen, dat wij levenskunst niet zien als iets dat je als gedragsregel voor de beroepsuitoefening kunt voorschrijven. Je kunt het ook niet in de Body of Knowledge opnemen. Het is meer een zaak van: spreekt het je aan? Misschien ook: ben je er aan toe? Ook zonder bewust aan levenskunst te doen kun je vaktechnisch een goede professional worden. Op zich valt er wat voor te zeggen dat je over professionaliteit in relatie tot levenskunst eigenlijk pas goed kunt denken als je in het vakmanschap een redelijke basis hebt gevonden. Voor degenen die meer van levenskunst willen weten hebben we in dit artikel bij de paragraaf “Levenskunst als manier van leven” een aantal kapstokjes aangegeven, die kunnen helpen bij het bouwen van je eigen kunstwerk. Verder verwijzen we graag naar de eerder genoemde boeken van Dohmen. Daarnaast hebben we nog een kort lijstje van boeken, die ook een ingang kunnen bieden naar het thema levenskunst.:

- 1 Wil Derkse “*Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven.*”. Lannoo 2001.

- 2 Pierre Hadot, “*Filosofie als een manier van leven*” (Ambo, Amsterdam 2003)
- 3 Jos Kessels “*Geluk en wijsheid voor beginners*”, Rainbow Pockets, 1999.
- 4 Michel de Montaigne “*Over de ervaring*” in “*Op dood en leven. Essays.*” Vert. Hans van Pinxteren, Athenaeum – Polak & van Genneep 1995. en in:

Elk van deze boeken verwijst op zich weer naar vele andere boeken over levenskunst. Bij het lezen ervan merk je al gauw dat er niet één recept voor levenskunst bestaat.

Tenslotte citeren we met Dohmen graag Albert Camus: “Het valt niet mee te worden wie je bent”
.Maar een beetje adviseur weet ook dat kunstje wel te flikken...toch?

Max Rubinstein is organisatieadviseur en geassocieerd partner van AO, Adviseurs voor Organisatiewerk te Driebergen.

Frans Verhaaren is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en partner van StreamLinks, Netwerkadvisers voor vernieuwing, te Doorn.