

Hijmanslezing 2007

De Rode Hoed, Amsterdam

8 november 2007.

Zekerheid en twijfel in het werk van de professionele organisatieadviseur

Prof. dr. Anton C. Zijderveld

*Wenn wir die Zweifel nicht hätten,
Wo wäre denn frohe Sicherheit?*

J. W. Goethe.

De 'klassieke' Hijmans

Dit jaar is het twintig jaar geleden dat de naamgever van deze lezingenreeks overleed. Sta mij toe kort stil te staan bij de opmerkelijke carrière van deze grondlegger van de Nederlandse organisatiekunde. We besteden tegenwoordig veel tijd aan helden uit het verleden. Het lijkt me niet gepast Hijmans als held in een canon op te nemen. Immers het had een haar gescheeld of publiekspelingen hadden Pim Fortuyn bovenaan de lijst van belangrijkste Nederlanders ooit geplaatst – belangrijker dan bijvoorbeeld Willem van Oranje en Erasmus van Rotterdam. Zou dat gebeurd zijn, dan wil je toch niet meer als nationale held in een canon opgenomen worden? Maar wat Hijmans betreft, hij behoort in de kringen van organisatiekundigen en organisatieadviseurs minstens te boek te staan als een 'klassieke' figuur – een 'founding father' van dit beroep.

Zoals u waarschijnlijk weet – of zou moeten weten – studeerde Ernst Hijmans in Delft af als ingenieur in de werktuigbouwkunde. Maar al gauw raakte hij in de ban van de organisatiekunde, destijds in ons land nog een onontgonnen terrein. Aanvankelijk volgde hij de behavioristische theorieën en technieken van de Amerikanen Frederick Taylor en Frank Gilbreth. Hun studies waren in het kader van de Industriële Revolutie vooral gericht op het verhogen van de efficiency in productieprocessen. Handelingen van individuele werknemers werden met de stopwatch gemeten en gestroomlijnd. Chaplin stak er de draak mee in zijn fameuze film 'Modern Times'. Allengs verlegde Hijmans zijn aandacht van dit micro-niveau van individuele handelingen naar het meso-niveau van wat hij noemde de 'taakgeleding, taaktoewijzing en taakvervulling' binnen arbeidsorganisaties. Het duurde niet lang of hij ontdekte dat daarbij de sociale wetenschappen, met name de bedrijfspsychologie en de bedrijfssociologie, onmisbaar waren.

Een derde fase in zijn ontwikkeling vormde na de oorlog zijn belangstelling voor de automatisering van de productie. Dat is opmerkelijk gezien de grote vlucht die dit proces sedert ruwweg de jaren zeventig heeft genomen. Op de 'Efficiencydag 1957' hield Hijmans

een voordracht met als titel 'Automatisering in het beeld van deze tijd' – een uiteenzetting van cultuursociologische aard. Hij stelde dat automaten zonder menselijke tussenkomst de conventionele arbeid zouden gaan vervangen. Maar dat zou worden gecompenseerd door nieuwe arbeid, namelijk arbeid die te maken heeft met het vervaardigen, het introduceren en het onderhouden van geautomatiseerde systemen. Voorwaar een visionaire stelling!

Professionalisering

Wat inmiddels niet vergeten mag worden is het feit dat Hijmans ook heeft bijgedragen tot de professionalisering van uw vakgebied, de organisatiekunde en het organisatieadviseurschap. Ik wil op deze professionalisering voortborduren. Om te beginnen moeten we een duidelijk beeld hebben van wat professionalisering nou eigenlijk precies is. Het heeft weinig zin een academische definitie van dit proces te geven. Ik beperk me tot de belangrijkste kenmerken die ik vervolgens op uw vak zal toepassen. Daarbij geef ik nu alvast weg dat in de discussies en publicaties over professies en professionalisering de spanning tussen zekerheid en twijfel niet wordt genoemd. Ik zal deze spanning, zeker waar het uw vak betreft, aanstonds centraal stellen.

Professionalisering is een modern fenomeen. Ik geef een voorbeeld. Nog niet eens zo lang geleden was de verpleegkunde geen professie, maar een 'mooi beroep' waar je roeping voor moest hebben. Verpleegsters en verplegers – 'zusters' en 'broeders' genoemd – kregen een 'in service training'. Ze beoefenden een beroep, dat in de eerste plaats liefdewerk was, waarvoor belangeloze toewijding was vereist. Je zou het het Florence Nightengale Syndroom kunnen noemen. De verpleegsters en verplegers werden dan ook navenant slecht betaald. Behoorlijke arbeidscontracten, laat staan een cao, waren onbekend. Ze werden gelijkgeschakeld aan de nonnen en paters die in katholieke en diaconessen die in protestantse ziekenhuizen mensen verpleegden.

Dat veranderde snel na de jaren vijftig. Het verplegen van zieken werd een kunde – verpleegkunde. Het werd een vak, veranderde van een charitatief beroep in een moderne professie. Professionalisering begint met een formele opleiding op minstens een HBO-niveau en dat gebeurde na de jaren vijftig ook in ons land. Amerika was ons ook hierin voor. Ik herinner me nog mijn aanvankelijke verbazing toen ik in 1966 op een Amerikaans college colleges moest geven in een Master's programma voor 'nurses'. Verpleegkunde – 'nursing' – was en is daar een studie op 'graduate' niveau. Dat komt nu in ons land ook steeds vaker voor. Door deze hoogwaardige formele opleiding evolueert een beroep van een eervol ambt naar functionele professie.

Een ander sprekend voorbeeld is het vak van notaris. Even afgezien van de vraag of het notariële werk niet ook door advocaten verricht zou kunnen worden, is het opvallend dat tot relatief ver na de Tweede Wereldoorlog het notarisambt – want dat was het: een ambt – op een notariskantoor als kandidaat-notaris geleerd moest worden. Nu moet men voor het vak aan een juridische faculteit zijn afgestudeerd. Vroeger was het notariaat een eervol ambt van standing. Ik heb nog kort na de oorlog een oud-oom gekend die notaris was in Den Haag. Hij zetelde in zijn kantoor en was gekleed in een jaquet! Inmiddels is dit eens wat stoffige ambt tot een echte professie geëvolueerd.

In de professionalisering speelt de beroepsvereniging een belangrijke rol. Die is niet zoals voorheen een soort van gezelligheidsvereniging, maar veeleer een vereniging die de materiële en immateriële belangen van het beroep bevordert en waar nodig verdedigt. De professionele vereniging – neem bijvoorbeeld uw Orde van Organiseatiekundigen en – adviseurs (OOa) en Raad van Organiseatie- en Adviesbureaus (ROA) – bewaakt de toegang tot het beroep, houdt via certificaatseisen amateuristische beoefenaren, ook wel als 'beunhazen' aangeduid, zoveel mogelijk buiten de uitoefening van het beroep. Kortom, het gaat de professionele verenigingen om macht. Een traditioneel ambt was niet uit op macht, moest het

hebben van gezag en prestige. Een professie daarentegen heeft vooral via de beroepsvereniging macht – maatschappelijke, economische en als het nodig is zelfs politieke macht. Ze zijn dan wel geen vakbonden, maar bewaken wel de belangen van de desbetreffende beroepsgroep. Ook bewaken ze de kwaliteit van de beroepsuitoefening door middel van accreditatie, certificatie en evaluatie.

Professionalisering kan in sommige beroepen lang op zich laten wachten en in andere beroepen onmogelijk zijn. Zo was er een Koninklijke Notariële Broederschap (KNB), daterend uit een tijd dat het vak van notaris nog als een eervol en eerbaar ambt, niet als een modern beroep werd gezien. Ook waren er geen vrouwelijke notarissen zodat er echt sprake was van een eerbiedwaardige mannenclub, een broederschap. De jaarvergadering was een uitje voor notarissen en hun echtgenotes. Dat is uit de tijd. Inmiddels is er een wettelijk geregelde professionele vereniging, de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) die de belangen van notarissen behartigt. De jaarvergadering is nu meer dan een gezellig uitje. Ze is een echte vergadering, waarin het beleid van het bestuur en budgetaangelegenheden door de leden worden besproken. Iedere notaris moet om het beroep uit te mogen oefenen lid zijn van deze professionele vereniging.

Het hoogleraarschap daarentegen is een beroep dat moeilijk kan professionaliseren. De toegang tot het beroep is geformaliseerd in een inmiddels aangescherpte benoemingsprocedure binnen een universiteit (vroeger verliep een hoogleraarsbenoeming behoorlijk informeel). Maar dit ambt is, net als het burgemeestersambt, geen professie geworden. Er is wel een belangenvereniging van universiteiten, de Vereniging van Samenwerkende Universiteiten (VSNU), maar er bestaat geen professorale beroepsvereniging. Dat hebben professoren gemeen met burgemeesters. Er is wel een Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), maar geen beroepsvereniging voor burgemeesters. Wel is er het Genootschap van Burgemeesters, maar dat is geen beroepsvereniging doch meer een soort van magistrale gezelligheidsvereniging. Iedereen mag zich professor noemen, want anders dan Ingenieur (ir.), Meester in de Rechten (mr.), of Doctor (dr.) is 'professor' geen beschermde titel. Zo was er toen hij nog leefde maar allang geen echte hoogleraar meer was Professor Pim. Daar zat bij hem ongetwijfeld de nodige ironie in, maar ik betwifel of het gros van zijn bewonderaars dat ook zo zagen. Ook het burgemeestersambt is geen professie en dus 'burgemeester' geen beschermde titel. In Rotterdam hebben we een Nachtburgemeester, Jules Deelder, maar dat is een carnavaleske grap. Wel zijn universitaire hoogleraren beoefenaren van wetenschappelijke disciplines. Binnen die disciplines zijn ze doorgaans behoorlijk geprofessionaliseerd. Zo zal een hooggeleerde psycholoog lid zijn van de beroepsvereniging het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Maar ook daarin zijn weer uitzonderingen. Sociologen bijvoorbeeld hebben wel een vereniging, de Nederlandse Sociologische Vereniging (NSV) die de belangen van afgestudeerde sociologen pretendeert te behartigen, maar zij is geen echte professionele vereniging, heeft ook geen professionele macht. Anders dan het NIP bewaakt de NSV niet de toegang tot en de kwaliteit van het beroep. Er is dan ook geen noodzaak er lid van te zijn. De sociologie is nooit echt geprofessionaliseerd. Het socioloog-zijn is geen professie maar een wetenschappelijke discipline. De sociologie is geen beroepsopleiding, maar een wetenschap die als het goed is jonge mensen rijp maakt om binnen een scala van publieke en private organisaties te gaan werken. Daar kunnen ze dan weer wel deel gaan nemen aan een professie. Het is te vergelijken met de rechtenstudie. Afgestudeerde juristen gaan niet allemaal werken in de staande en zittende magistratuur (een mooi ouderwets woord), maar komen vaak in tal van beroepen binnen de private en de publieke sectoren aan de slag.

Ik zei het al, professionalisering is onderdeel van het moderniseringsproces. Ambten die voorheen behoorlijk amateuristisch beoefend en informeel georganiseerd werden en waarin doorgaans ook veel beunhazen actief waren, groeien in het proces van de

modernisering uit tot professies – formele beroepen met een wettelijke status, formele opleidingen en bovenal met een beroepsvereniging die in de samenleving als geheel en in het desbetreffende werkgebied niet alleen gezag heeft maar vooral ook macht. Die macht probeert de beroepsvereniging waar nodig ook in de politieke arena uit te oefenen. Vele beroepsverenigingen hebben lobbyisten in dienst die de belangen van de beroepsgroep in de politiek moeten verdedigen en bevorderen. Zij zijn niet zelden invloedrijke organisaties die uiteraard ook een bureaucratische structuur hebben ontwikkeld. De ene beroepsvereniging laboreert daaraan meer dan de ander, maar hoe dan ook de professionele vereniging zal als ze efficiënt en effectief wil zijn, een vorm van bureaucratie moeten ontwikkelen.

Professionele zekerheid en twijfel

Juist vanwege deze machtsdimensie zal een professie vooral zekerheid, zoniet zelfverzekerdheid willen uitstralen. Dit geldt natuurlijk vooral voor jonge, nieuwe professies. Twijfel kan niet toegelaten worden. Die is er natuurlijk wel, maar wordt niet geuit, zoals ook de ‘vuile was’ niet buiten gehangen wordt. Jonge professies hebben iets puberaals. Ze pochen graag, verkopen zichzelf graag als iets dat meer, geweldiger en beter is, dan de werkelijkheid toont. Oudere professies, voortgekomen uit eerbiedwaardige ambten, hebben dat ook wel maar dat is meer de (overigens niet minder irritante) zelfverzekerdheid van de ouderdom. Ik denk daarbij aan de Nederlandse Orde van Advocaten, of de Landelijke Nederlandse Huisartsenvereniging. De pubers onder de organisaties zijn net als in het echte leven vitaal, doen dan ook stoer. Maar daar kijk je doorheen en dat duld je. Maar de zelfverzekerdheid van de senioren onder de organisaties is niet vitaal, grenst vaak aan cynisme, aan de gelatenheid van ‘dat hebben we allemaal al eens eerder gezien’. Vaak lijden deze verenigingen aan een bloedeloze vergrijzing, want wie jong is en wat wil, voelt zich er niet in thuis. Niet zelden lijden deze oudere professionele verenigingen ook aan een wat stoffige bureaucratisering. Dan wordt natuurlijk wel de formele certificatie, de formele toegang tot de beroepsuitoefening een probleem. Immers, het ligt voor de hand dat men dan als het ware greep verliest op het eigen, professionele terrein, wat dan ruimte schept voor jonge dissidenten die hun eigen weg gaan op de professionele markten. Het kan ook ruimte bieden aan amateurisme en beunhazerij. In de medische wereld zien we, dat buiten de formele professies allerlei natuurgenezers en kwakzalvers optreden die de zogenaamde alternatieve geneeskunde beoefenen, meestal zonder een beroepsvereniging en doorgaans ook zonder een wettelijke status. Met respect en sympathie voor de Vereniging tegen de kwakzalverij (al in 1880 opgericht en inmiddels weer meer dan ooit nodig), het is de vraag of zij veel zal kunnen uitrichten tegen de duidelijke ontprofessionalisering die in de grote wereld van de geneeskunde voortschrijdt.

We stuiten hier op een interessante ontwikkeling: er is allerwege een proces van ontmodernisering en dus van ontprofessionalisering aan de gang. Die uit zich in een zich afkeren van de rationaliteit van de Verlichting, in een verlies in vertrouwen in de wetenschap, in een terugkeer van allerlei vormen van voor-moderne religiositeit en spiritualiteit, in een herleving van alternatieve geneeswijzen. Astrologie en magie zijn weer in opmars. Het is een proces van ontmodernisering en dus ook van ontprofessionalisering. Het is het ideale klimaat voor beunhazen en charlatans. Wat die ondanks alle verschillen gemeen hebben is een grote mate van zekerheid en zelfverzekerdheid. Ze kunnen het zich niet permitteren te twijfelen, althans om twijfel te tonen.

En nu kom ik op uw beroep: de organisatiekunde en het organisatieadviseurschap. Ik doe dat met aarzeling en gepaste twijfel. Ik heb weliswaar enige organisationele en bestuurlijke ervaringskennis, heb tweemaal als decaan moeilijke en weerbarstige faculteiten bestuurd en fungeer ook nu nog in een tiental besturen van uiteenlopende organisaties, in een vijftal daarvan als eindverantwoordelijke voorzitter. Maar ik behoor niet tot uw professionele gilde, ben eerder een bestuurder en dus een organisatiekundige buitenstaander. Ik zal dan ook

maar opbiechten dat ik in de Kamer van Koophandel geregistreerd sta als eenmansbedrijfje dat de grandioze naam draagt van 'Sociaal en cultureel Adviesbureau'. Maar als u het niet verder vertelt, zal ik nu opbiechten dat dit vooral om fiscale redenen is, want een hoogleraar mag fiscaal niets meer aftrekken. Dat is ook logisch na het voorgaande, want het hoogleraarschap is geen professie, heeft geen macht, geen lobbyende beroepsvereniging die de neergang van het inkomen heeft kunnen tegengaan. Wie niet sterk is, moet slim zijn!

Goed, genoeg er omheen gepraat. Laten we bij het begin beginnen: u vormt ontegenzeggelijk een professie. U bent zelfs nooit echt een eerbiedwaardig ambt, zoals dat van arts, of notaris, of hoogleraar geweest – een beetje een parvenu, zogezegd. Maar intussen heeft uw professie zich in zowel de private als de publieke sector een vaste en erkende plaats verworven. En wat wellicht belangrijker is – u weet dat zelf ook wel, al zult u zich er nooit openlijk over uitlaten – u hebt professionele macht. Is een publieke of private organisatie ziek – en er zijn veel organisaties die net als wij gewone mensen aan ziektes lijden – dan wordt u als geneesheer ingeroepen. Aan de andere kant zijn er natuurlijk ook vele niet-professionele organisatiekundigen en vooral organisatieadviseurs die niet onder uw Ooa of ROA ressorteren. Zo zijn er in de publieke sector nogal wat oudere ex-ambtenaren die al dan niet na een departementale of gemeentelijke herorganisatie de bureaucratie hebben (moeten) verlaten en voor zichzelf als 'adviseurs' zijn begonnen. Ze nemen daarbij vaak hun rijke netwerken mee. Ik kan me voorstellen dat u als echte professionals daar niet altijd gelukkig mee bent. Er is in de publieke sector sprake van een behoorlijke concurrentievervalsing. Maar nogmaals, u hier in de zaal bent ongetwijfeld voor het merendeel professionals in de organisatiekunde en het organisatieadviseursschap.

Hoe is het nou gesteld met de verhouding tussen zekerheid en twijfel bij u, de professionele organisatiekundigen en organisatieadviseurs? Laat ik er niet omheen draaien: ik heb ervaren dat het erg moeilijk is deze professionals kritisch toe te spreken, laat staan positief te adviseren. U bent een zeer zelfverzekerd volk, behept met een saillante arrogantie als het op uw eigen vak aankomt. Een houding van: 'Ik adviseer, wie bent u mij te adviseren.' U lijkt daarin op professoren. Mijn eigen reactie is ook vaak: 'Ik geef les, heb van u geen lesjes nodig.' Ik spreek uit ervaring als ik zeg dat deze zekerheid en zelfverzekerdheid voortkomt uit onzekerheid en uit twijfel. Ik ging toen ik nog actief hoogleraar was, vaak met knikkende knieën de collegezaal in, omdat ik wist dat ik in wetenschappelijke – sociologische en wijsgerige vraagstukken – heel wat minder zeker van mezelf was, dan ik tijdens het college pretendeerde. Wees nou eerlijk: overvallen u niet ook gevoelens van twijfel en onzekerheid, wanneer u een groot en gerenommeerd bedrijf binnenstapt, omdat u als deskundige en adviseur wordt ingehuurd? Er zijn problemen in dat bedrijf die om een duidelijke aanpak en oplossing roepen. Knikken dan niet ook uw knieën? En gaat u dan deze twijfel niet ook compenseren met gespeelde zekerheid: niet alleen wat gedrag betreft, maar ook in uw adviezen en modellen vol met twijfelachtige cijfers, gepresenteerd op behoorlijk arbitraire 'spread sheets'?

Mij valt vaak op hoe schetsmatig en zelfs clichématig uw theoretische ideeën en modellen doorgaans zijn. Met alle waardering voor Maslow, ik kreun inwendig als ik weer voor de zoveelste keer een verwijzing hoor naar 'het schema van Maslow'. Dat hoor ik nu al meer dan twintig jaar. En dan die vreselijke power-point presentaties met schema's die houvast pretenderen te bieden, maar na enige reflectie als los zand aan elkaar blijken te hangen. Het is alles schijn-zekerheid! Daarbij valt bovendien nog op dat organisatieadviseurs (evenals trouwens de mensen uit de wereld van de reclame) er voortdurend op tamboereren hoe knap en ingenieus ze wel niet zijn. Vooral op de zogeheten 'heidedagen' wordt eindeloos gepraat over 'onze sterke kanten', onze 'selling points', onze 'drive'. Het is het 'self congratulatory syndroom' waaraan vele jonge professies lijden. Het is schijn-zekerheid die naar mijn mening een fundamentele twijfel moet maskeren.

Mij lijkt het voor uw professie van groot belang om in uw adviespraktijk die onzekerheid en twijfel niet te maskeren maar te uiten. Ik denk ook dat dit uw opdrachtgevers uiteindelijk ten goede zal komen. U gaat er wellicht teveel en te gemakkelijk van uit dat uw opdrachtgevers waar voor hun geld willen ontvangen uitsluitend in de vorm van zekerheid. U zult nu denken: ‘Organisaties stroomlijnen, afdelingen sluiten of afstoten, personeel inkrimpen, bedrijven of bedrijfsonderdelen met andere bedrijven of bedrijfsonderdelen fuseren – daar is kracht en zekerheid, gelardeerd door management-spijballentaal, voor nodig. Een twijfelende interim-manager is toch een onding?!’

Toch vraag ik mij dit af. Twijfelen is wat anders dan weifelen waarmee het vaak verward wordt. Weifelen is uitstellen van een besluit, is vaak zelfs de weigering om uiteindelijk tot een besluit en tot daden te komen. Twijfel is kritisch zelfonderzoek, is alvorens te handelen alle opties onder ogen zien en serieus nemen. De twijfel is bijvoorbeeld essentieel in de wetenschap. De filosoof Karl Popper hield ons voor dat wetenschap niet ‘verificeert’, niet naar onbetwifelbare waarheid zoekt. Dat doen politieke en religieuze ideologiën. Maar wetenschap, aldus Popper, ‘falsificeert’. We stellen in het wetenschappelijk onderzoek een hypothese over de werkelijkheid op en gaan vervolgens empirisch onderzoek doen. In dit onderzoek zoeken we niet naar data die de hypothese staven, als onbetwifelbaar en onbetwistbaar waar bewijzen. In tegendeel, we zoeken naar gegevens die aantonen dat en waar we het in de hypothese bij het verkeerde eind hebben. We bombarderen de hypothese als het ware met twijfels. Pas als die wegebben, mogen we de hypothese bijstellen en tot een theorie over de werkelijkheid uitbouwen. Die is dan waar totdat het tegendeel aangetoond wordt, wat te allen tijde kan gebeuren. Niet waarheid maar waarschijnlijkheid is dan het resultaat.

Kritische twijfel is ook een onderdeel van onze parlementaire democratie. Immers de oppositie in het parlement heeft tot taak om het beleid van de regering permanent aan kritiek te onderwerpen. Opponeren is twijfels zaaien en daarmee debat uitlokken. Daarna wordt er gestemd en het voorgestelde beleid verworpen, of aanvaard, of eerst geamendeerd en daarna aanvaard. Zo werkt ons meer-partijenstelsel. In een dictatuur kan er ook een parlement zijn, maar die bestaat uit maar één partij en fungeert als applausmachine. Van twijfel kan in een anti-democratische dictatuur geen sprake zijn!

Het gaat hier om ‘the benefit of the doubt’, het voordeel van de twijfel. Hoezeer ook uw opdrachtgever van u zekerheid verwacht en verlangt, u zult in uw adviespraktijk duidelijk moeten maken dat oplossingen mogelijk, hypothetisch en dus twijfelachtig zijn. Dat uiteindelijk de ‘proof in the eating of the pudding’ ligt, dat de werkelijkheid in al haar weerbarstigheid zal aantonen, of de voorgestelde oplossingen realistisch blijken te zijn. Het is een risicovol adviseren. Mogelijkheid en dus twijfel gaan vooraf aan werkelijkheid en dus zekerheid. Goethe formuleerde dat eens mooi: ‘Wenn wir die Zweifel nicht hätten, wo wäre denn frohe Gewissheit?’ – Als we geen twijfels zouden hebben, waar zou dan de blijde zekerheid zijn? Inderdaad, zekerheid zonder twijfel is verbeterd, star, terwijl zekerheid gefundeerd op en voortkomend uit twijfel iets vrolijks heeft, juist niet verbeterd en star is. Het levert een flexibele en open zekerheid op.

Nogmaals, dit is geen pleidooi om besluiten en daden te omzeilen. De legende wil dat Churchill zich tijdens de oorlog omringde met een kleine groep kritische adviseurs. Zelfs zijn politieke tegenstander Chamberlain hoorde daar bij. Hen werd gevraagd om plannen die hij had met betrekking tot de oorlogsvoering aan twijfel te onderwerpen, dat wil zeggen kritisch aan te vallen, zo mogelijk onderuit te halen – te ‘falsificeren’. Daarna legde hij zijn kabinet voor wat zijn plan van actie was. Ik weet zeker dat hij dan ook vaak wel gedacht zal hebben: ‘God zegene de greep’.

Toch ontbreekt er nog een element aan deze schets van zekerheid en twijfel en dat is vertrouwen en vooral ook zelfvertrouwen. Churchill kon zich de twijfel permitteren, omdat hij

vertrouwen had in 'de zaak', dat wil zeggen in de verdediging van de democratische vrijheid tegen een perfide, totalitair systeem. Hij geloofde in zijn missie om de oorlog tot een voor het democratische Europa goed einde te brengen. Hij had vertrouwen in zijn bondgenoten en in de uiteindelijke weerbaarheid van de bevolking. Dat straalde hij ook voortdurend uit en dat gaf de Britten in alle ellende zelfvertrouwen. Hier zien we het weer: zijn twijfelen was geen weifelen, maar de voorwaarde voor een 'frohe Gewissheit', en blijde zekerheid. Hitler in zijn Führerbunker daarentegen had in niets en niemand meer vertrouwen. Hij twijfelde niet over zijn apocalyptische missie, het Grootduitse Arisch Zuivere Rijk. Maar die zekerheid was geen 'frohe Gewissheit', werd steeds krampachtiger en psychotischer. Zijn zekerheid was gebaseerd op haat en een paranoïde wantrouwen. En als hij dan beslissingen nam, pakten die steevast verkeerd uit. Churchill straalde 'frohe Gewissheit' uit, een ontspannen zekerheid. Hitler daarentegen zakte in toenemende mate weg in een diepe vertwijfeling die uiteindelijk in zijn zelfmoord eindigde.

Wie adviseert de adviseurs?

Ik vind dit een belangrijke les voor u als professionele adviseurs. Uw twijfelen moet geen weifelen zijn, maar een op vertrouwen en zelfvertrouwen gebaseerd twijfelen die tot een 'frohe Gewissheit' leidt. U moet vertrouwen hebben in de missie die u door uw opdrachtgever krijgt opgedragen. U moet vertrouwen hebben in deze opdrachtgever. Als die iemand is van een starre zekerheid die geen twijfel duldt, dan moet u uw twijfels daarover niet onderdrukken doch expliciet maken en bespreken – op gevaar af dat de opdracht moet worden teruggegeven. U moet vertrouwen hebben in uw collega's en medewerkers en bovenal zelfvertrouwen in eigen expertise. Maar dat moet niet als vanzelf leiden tot zelfverzekerdheid en tot het wegdrücken van twijfels. De zekerheid die dat oplevert is altijd star, stram en gelardeerd met spierballentaal. Zij is geen 'frohe Gewissheit'!

De helaas inmiddels vergeten socioloog en filosoof Karl Mannheim ontwikkelde als eerste een theorie van de planning die volgens hem in een gemoderniseerde maatschappij onontbeerlijk zou zijn. Het slotstuk van deze theorie was een simpele maar moeilijke vraag: 'Who plans the planners?' Inmiddels worden we welhaast vergeven van de controleurs, toezichthouders en inspecteurs. Er zijn de raden van commissarissen, de raden van toezicht en tal van inspecties die momenteel ook in de publieke en semi-publieke sectoren als paddestoelen uit de grond rijzen. Maar wie controleert al deze controlerende en inspecterende organen? En zo gaat het ook met de organisatieadviseurs. Zij zijn inmiddels in onze moderne maatschappij zowel in de private als de publieke sectoren, niet meer weg te denken. Ze hebben een solide maatschappelijke plaats verworven. Maar wie adviseert deze adviseurs?

Hier gaat, denk ik, nog een belangrijke vraag aan vooraf: laten controleurs zich controleren en laten inspecteurs zich inspecteren. Staan adviseurs open voor adviezen? Bij de professionalisering hoort ook een zekere mate van beroepstrots. Die kan er gemakkelijk toe leiden dat er niet alleen aversie bestaat tegenover amateurs en beunhazen, maar ook kritische invloeden van buitenaf geweerd worden. Beroepstrots loopt gemakkelijk over in een vorm van beroepsarrogantie. Iedere professie zou zichzelf hierover moeten ondervragen – een soort organisationele 'soul searching', of wellicht zelfs 'psycho-analyse'.

En dan de vraag wie de controleurs kritisch zou moeten controleren, de inspecteurs kritisch zou moeten inspecteren en de adviseurs kritisch zou moeten adviseren. Volgens mij is het antwoord simpel: verstandige mensen met een gezond, maatschappelijk, politiek en cultureel goed ontwikkeld verstand. Vroeger heette dat autoritair: het denkend deel der natie.

En u heeft het inmiddels al begrepen dat ik tot dit deel van onze natie gerekend mag worden. Zou dat niet het geval zijn, dan zou ik niet gevraagd zijn vanmiddag de Hijmanslezing uit te spreken. Ik heb, zoals ik eerder zei, enkele malen geprobeerd organisatiekundigen en –adviseurs te adviseren. Daarbij stuitte ik op een wellevende

belangstelling. Maar ik bereikte de geesten, laat staan de harten van de adviseurs niet. Ze hadden best wel twijfels over hun advieswerk, maar lieten die niet toe, vooral niet als die door een buitenstaander werden losgewoeld. Dan kwam de Pavlovreactie die niet openlijk werd uitgesproken, maar in een veelzeggend zwijgen werd geuit: 'Laat het adviseren nou maar aan ons over.' 'Heidedagen' werden regelmatig georganiseerd, maar die muntten doorgaans uit in zich telkens weer herhalende, op 'spread sheets' getoonde 'self congratulatory', zelf-bevestigende, mantra's. Zo las ik eens dat leden van de SER onder leiding van de toenmalige voorzitter een dag naar de bossen vertrokken om onder leiding van een wat verwarde prinses met bomen te gaan praten. Ook zijn er de avontuurlijke bedrijfsuitjes om het 'team building' te versterken. Recente berichten leren dat er daarbij soms gewonden en zelfs doden vallen. Zijn dit geen twijfelachtige bezigheden?

U oefent een belangrijk beroep uit dat van grote maatschappelijke en economische betekenis is. U draagt, als het goed is, bij tot het beter functioneren van moderne organisaties. En bij 'beter' bedoel ik niet alleen efficiënter en effectiever, maar ook socialer en zelfs menselijker. Een professie moet niet alleen uit zijn op macht, maar ook op maatschappelijke legitimatie, maatschappelijk draagvlak. U moet met uw professie bijdragen tot een betere samenleving. Dat doet u niet direct – u bent geen opbouwwerkers – maar indirect door bij te dragen aan het gezond functioneren van publieke en private organisaties. Dat is een missie die u samen met andere professies in uw vaandel moet meedragen. Natuurlijk moet u geld verdienen, acquisities realiseren, zorgvuldig uren schrijven, erop toezien macht te verwerven en te behouden. Maar daarvoor moet een moderne professie ook oog blijven houden voor wat tegenwoordig genoemd wordt 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Daar heeft het bedrijfsleven het constant over. U als organisatiekundigen en als adviseurs moet dat maatschappelijk verantwoord ondernemen in uw professionele genen meedragen en op die manier voor uw cliënten een voorbeeld vormen.

Inmiddels bent u uitgegroeid tot een invloedrijke professie. Maar juist daarom zou ik u willen aanraden de twijfels die u ongetwijfeld hebt, expliciet te maken en zelfs te koesteren. Zie twijfel niet als een bedreiging voor zekerheid, doch juist als opmaat naar zekerheid, de zekerheid van besluiten en daden. Zie ook twijfel niet als weifelen, niet als uitstel of zelfs afstel van besluiten en daden. Zonder twijfel blijven we steken in starre zekerheid, terwijl we met twijfel een 'frohe Gewissheit', een blijde, losse, flexibele zekerheid kunnen bereiken. Die past bij onze huidige, complexe maatschappij. Niet de verbeterde en starre zekerheid die veel professionals uitstralen en najagen. Een volwassen professie moet zich de twijfel die tot 'frohe Gewissheit' leidt, kunnen permitteren.

Een belangrijk onderdeel van deze vrolijke, losse zekerheid is een gezond gevoel voor humor, inclusief de zelf-relativerende humor. Verbeterde, starre zekerheid is humorloos, 'frohe Gewissheit' daarentegen is gefundeerd in humor en op zijn tijd zelfs in zelfspot. Een professie die via twijfel tot vrolijke zekerheid geraakt, is ontspannen en bereikt daarmee een mate van virtuositeit die de amateur niet kent en zich niet kan permitteren.

Ik wens u in uw belangrijke werk veel vruchtbare twijfel toe en dan als beloning daarvan veel vrolijke, ontspannen zekerheid.