

Crisis in organisatie(advies): een interpretatie vanuit het werk van Hannah Arendt

In de organisatieadvieswereld valt het woord crisis steeds vaker. Het lijkt erop dat de kunsten van adviseurs steeds meer kunstjes zijn geworden waarvoor de eens zo royaal betalende klant inmiddels bedankt. Het lijkt er ook op dat er bij die klanten, in organisaties dus, iets gaande is dat de betekenis van het begrip organisatie fundamenteel verandert: organisaties zijn steeds minder de fabrieken waarin het draait om het productieproces en waar mensen onzichtbaar zijn, en steeds meer de plekken waar mensen betekenis willen genereren voor hun eigen leven en voor de maatschappij. Maar managers en adviseurs zitten zo vast in het instrumentele denken en doen dat andere vormen van handelen ten aanzien van organiseren hun voor een bijna onmogelijke opgave lijkt te stellen.

Een vergelijking met Hannah Arendts analyse van de crisis in de cultuur dringt zich op. Zij oordeelde zo'n veertig jaar geleden dat onze samenleving ten onder dreigt te gaan aan de dominantie van het deskundige weten en het instrumentele denken en voerde een pleidooi voor het in ere herstellen van het vrije handelen en het reflexieve oordeel.

Inleiding

Er is al een tijdje sprake van een gevoel van onbehagen in de adviesbranche. Van verschillende kanten horen wij steeds vaker dat 'het niet goed gaat met ons vak'. Zo zagen wij recent bij enkele van onze klanten affiches hangen met teksten als 'get rid of de manco's (lees: management-consultant!)' en 'Betaal je ook zo veel aan externen?' Onlangs is ook de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA) gestart met een discussie over de (toegevoegde) waarde van de adviseur. Inmiddels spreken sommigen zelfs over een crisis. In het gebruik van de term 'crisis' zijn verschillende dimensies te onderscheiden. Zo wordt door de een de economische dreiging van een afnemende hoeveelheid opdrachten en het daardoor dalende inkomen van onze branche als crisis aangewezen. Anderen benadrukken de kritische vragen van klanten over onze toegevoegde waarde: Want de tot voor kort exclusieve expertise van adviseurs, hebben onze klanten steeds vaker zelf in huis. Met dit laatste is ook de vanzelfsprekendheid van onze maatschappelijke positie of status in het geding en ook dat zorgt voor een ongemakkelijk gevoel.

Alhoewel het er alle schijn van heeft dat de vermeende crisis in ons vak vooral een inkomens- en statuskwestie is, hebben wij de stellige indruk dat er meer aan de hand is en dat de crisis echt ons vak zelf, ofwel onze professionaliteit betreft. De kern daarvan heeft volgens ons betrekking op de veranderende betekenis van de begrippen 'organisatie' en 'organiseren'.

Waar organisaties tot voor kort nog eenzijdig een fabrieksmatig karakter hadden, waarin het vooral draaide om machines en werk- of productieprocessen, zien we een verschuiving van dat begrip in de richting van 'werkge-meenschappen', als plaatsen waar het veel meer gaat om mensen en zingeving. In het verlengde van deze verschuiving ontstaat bij onze klanten en bij onszelf twijfel aan ons bestaande instrumentarium dat met name gericht is op het maken en beheersen van de productie- en dienstverlening en ontwikkelen zich andere opvattingen over organiseren. Als adviseurs beginnen wij weliswaar een eerste gevoel te krijgen voor andere dimensies van 'organiseren', dan 'beheersen' en 'maken', maar zitten wij tevens nog zo vast aan het denken in termen van maakbaar-

heid, dat we nog maar nauwelijks toe zijn aan het stellen van nieuwe vragen, laat staan het beantwoorden ervan. De crisis die dat in ons vak teweeg brengt (waar we zo goed en groot in zijn geworden dat wordt nu ons noodlot) staat naar onze mening echter niet op zichzelf maar overschrijdt de grenzen van ons vak en vertoont samenhang met wat er breder in onze maatschappij gaande is. Een eerste voorbeeld daarvan is het huidige terrorismedebat. Tegenover de roep om meer maatregelen en nieuwe wetgeving in de hoop daarmee nog meer geweld te kunnen beheersen, horen we óók de eerste tegengeluiden over zoveel optimisme over de maakbaarheid van onze samenleving.

Een ander voorbeeld is te vinden in de zorgsector. Daar wordt gewerkt aan een ambitieus traject van stelselherziening met kostenbeheersing als het schijnbaar belangrijkste doel. In reactie daarop waarschuwt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in een recente publicatie voor onbedoelde neveneffecten als het verlies van de niet zo maakbare aspecten van de zorg als kwaliteit en ‘tacit knowledge’. (WRR, 2004).

In deze voorbeelden zien wij een groeiend onbehagen in onze cultuur over onze neiging complexe maatschappelijke vraagstukken als ‘eenvoudig’ oplosbare managementproblemen voor te stellen en dienovereenkomstig te handelen.

Alhoewel het maakbaarheidsthema actueel is, is het niet nieuw. Zo’n veertig jaar geleden publiceerde Hannah Arendt (1906-1974) een aantal boeken en artikelen waarin zij een scherpe analyse geeft van wat zij op enig moment samenvat als de ‘crisis in de westerse cultuur’. In deze analyse, die zich voornamelijk betreft op de dominantie van het maakbaarheidsdenken in onze samenleving hebben wij aanknopingspunten gevonden voor onze analyse van de crisis in ons vak.

In dit artikel introduceren wij eerst een aantal hoofdpunten uit het gedachtegoed van Hannah Arendt en brengen we die vervolgens in verband met een aantal kritische ontwikkelingen binnen organisaties en binnen ons vak. Tenslotte schetsen wij, wederom vanuit het werk van Hannah Arendt mogelijk nieuwe handelingsperspectieven voor adviseurs en managers.

De crisis in de cultuur

Hannah Arendt (1906-1975) is voor velen de bekende verslaggeefster van het proces van Adolf Eichmann. In feite

vormde het verslag dat zij in 1965 publiceerde onder de titel *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil* een casestudy voor de conclusies van haar in 1951 gepubliceerde onderzoek naar *The Origins of Totalitarianism* en haar in 1958 gepubliceerde onderzoek naar *The Human Condition*. Beide onderzoeken kwamen voort uit Arendts onrust over de klaarblijkelijke mogelijkheid van de opkomst in onze verlichte wereld van totalitaire regimes, zoals die van Nazi Duitsland en het China van Mao Tse Tung. In de betreffende casus van ‘De banaliteit van het kwaad’ was Adolf Eichmann, een beruchte oorlogsmisdadiger uit de tweede wereldoorlog, voor haar het onthutsende toonbeeld van een alledaags product van onze moderne samenleving: iemand die zonder enig normbesef ten aanzien van de menselijke waardigheid het bureaucratische systeem volgt en blindelings verordeningen uitvoert. Iemand die je eigenlijk niets kon verwijten, behalve dan dat hij niet nadenkt, niet in staat was tot enige reflectie over wat hij had gedaan. Tegen alle verwachtingen –en kritiek– in identificeerde Arendt deze man daarom niet als een uitzonderlijke bruut, een onmenselijke misdadiger of een gestoord mens, maar als een heel normaal, gemiddeld iemand. Eichmanns optreden beschouwde zij als symptomatisch voor de opkomst van het moderne individu dat waardevrij denkt, altijd rationeel opereert en dus niets te verwijten valt. Arendts analyse van hoe het zo ver met de wereld, met ons, gekomen kon zijn, leidde tot de stelling dat in onze westerse samenleving, de publieke ruimte steeds kleiner wordt en dat wat oorspronkelijk behoorde tot het private domein steeds het publiek domein binnendringt en overwoekert. Door die verschuiving is één van de meest wezenlijke condities van het menselijk bestaan, namelijk het vermogen om te handelen, onder hevige druk komen te staan.

Arendts onderscheid tussen publiek en privaat moet begrepen worden tegen de achtergrond van haar overtuiging dat de meest wezenlijke voorwaarde voor een menselijke samenleving wordt gevormd door een letterlijke en figuurlijke openbare ruimte voor intermenselijke betrekkingen. Arendt refereert hierbij aan de Griekse polis of de antieke stadstaat die de verwerkelijking was van de idee van de ‘plaats der ontmoeting’ in de ruimste zin van het woord, namelijk ‘het platform waarop ik verschijn aan anderen zoals anderen aan mij verschijnen, waar mensen niet louter bestaan als andere levende wezens of levenloze dingen, maar nadrukkelijk *acte de présence* geven’ (Hannah Arendt, 1994, pag. 197). Dit aan elkaar verschijnen in het

gemeenschappelijk handelen en spreken was de ware organisatie van het volk, waarvoor de polis fysiek met zijn stadsmuur en fysionomisch met zijn wetten de ruimte schiep. Arendts begrip van handelen (*action*), krijgt in deze publieke ruimte zijn betekenis. Het verwijst naar de vrijheid van de mens (burger) om zichzelf aan anderen te tonen en naar het vermogen van mensen om in het verschijnen aan anderen iets te onthullen wat ook voor hen zelf tot dan toe nog verborgen was. Het hebben van de vrijheid om zichzelf te tonen betekent dat handelen altijd doelen en motieven overstijgt, dat wil zeggen dat het spontaan, belangeloos en onvoorspelbaar is. Handelen houdt dus altijd een zeker risico in, het is een jezelf op het spel zetten, een act zonder precedent, een optreden voor de eer. En omdat optreden een publiek vereist staat het vermogen om te handelen niet op zichzelf en kan het niet geïsoleerd plaatsvinden. Geen enkel woord en geen enkele handeling heeft enige zin of betekenis indien er geen andere mensen aanwezig zijn om in woord of daad te reageren, bijval te vertonen of van andere meningen blijk te geven.

Arendts betekenis van het private domein, wederom in de geest van de oude Grieken, onderscheidt zich principieel van het publieke omdat het hier in de strikte betekenis van 'privatief' gaat om het verstoken zijn van de (objectieve) relatie met anderen en daarmee verstoken van de mogelijkheid iets tot stand te brengen wat duurzamer is dan het korte leven zelf.

De private sfeer belichaamt dat aspect van het menselijk bestaan dat gedetermineerd wordt door anonimiteit en noodzakelijkheid. Hier heersen de natuurwetten en de regels van het huishouden. Hier wordt *gearbeid* en *gewerkt* (Arbeiden (*labor*)) beschrijft zij als de activiteit die correspondeert met het biologische proces van het menselijk lichaam en behelst de activiteit die verbonden is met het zichzelf en de soort in leven houden. Arbeiden wordt gekenmerkt door een cyclisch karakter.

Werken (*work*) is de activiteit die correspondeert met het niet natuurlijke aspect van het menselijk bestaan en betreft het maken van duurzame dingen waarmee de mens zijn kunstmatige wereld inricht. Zuiver en alleen op grond van het nuttigheidsprincipe heeft deze activiteit een transformatie van de wereld tot een leefbaarder en 'vrijere' werkelijkheid tot doel, desnoods met geweld. Deze activiteit kenmerkt zich door de doelmiddelrationaliteit en wordt begeleidt door een groots optimisme over de maakbaarheid van onze wereld. Het is Arendts stelling dat, van-

wege het enorme succes van het werk van de *werkende* mens (wij hebben er onze materiële rijkdom en welstand aan te danken), de doelmiddelrationaliteit zich heeft uitgebreid van het private naar het publieke terrein. En daar heeft het een verwoestend effect. Want de vraagstukken die op het publieke terrein van belang zijn kunnen niet worden tegemoet getreden vanuit een instrumenteel- of nuttigheidsperspectief. Arendt noemt in dit kader expliciet de crisis in de politiek en in de kunst (Hannah Arendt, 1994). Zowel op het terrein van de kunst als op het terrein van de politiek regeert tegenwoordig de macht van de technowetenschap en wordt gedacht en gehandeld in termen van nut en maakbaarheid en is het gesprek tussen mensen over wat van waarde is verwezen naar de marge.

Arendts opvattingen over het verschil tussen publiek en privaat zouden we in onze tijd en in het kader van onze analyse van de crisis in ons organisatieadviesvak kunnen duiden als het onderscheid tussen de functies van een overheid en de politiek enerzijds en het organisatie- en bedrijfsleven anderzijds. Waar in een vruchtbaar onderscheid tussen de publieke en de private sfeer, organisaties zich zouden bezighouden met de inrichting van onze wereld en het doen van de dingen die moeten gebeuren, zouden de overheid en de politiek ruimte moeten geven aan het debat over 'het waartoe van de dingen die we doen'. De werkelijkheid is echter dat de politiek en de overheid steeds meer de trekken aannemen van een bedrijf, dat andere bedrijven (organisaties met 'verstand van zaken') inhuurt om oplossingen te bieden voor maatschappelijke problemen. Daarmee verschuiven de grenzen tussen publiek en privaat en komt het bedrijfs- en organisatieleven meer in een publieke rol terecht. Echter de soort vragen die vanuit het publieke domein op organisaties afkomen zijn vragen die gericht zijn op deskundigheid en expertise en niet op opinievorming. Op het gebied van de gezondheidszorg bijvoorbeeld stelt de overheid nauwelijks grenzen aan het recht op zorg. Ze hoopt dat de instellingen en de daar werkzame zorgverleners er, binnen de toegekende budgetten, met de zorgvragers wel uitkomen (WRR, 2004).

Aan de kant van het organisatie- en bedrijfsleven gebeurt ook iets opmerkelijks. Veel organisaties staan voor de opgave om in het postindustriële tijdperk op een andere wijze (een andere) betekenis te generen dan voorheen. Waren het, zoals we hiervoor al noemden, fabrieken waar mensen met hun reproductieve arbeid niet meer dan het verlengde van machines waren (Arendts *animal laborans*), later werden

het bedrijven waar mensen met elkaar iets moois maakten (Arendts *homo faber*). In de ontwikkeling van onze industriële samenleving naar een informatiesamenleving is het karakter van de meeste organisaties fundamenteel aan het veranderen. Michiel Schoemaker (Schoemaker, pag.6) beschrijft hoe in die overgang het accent in organisaties verschuift van het maken van producten naar het verlenen van diensten. In die dienstverlening zijn talenten, inzet en betrokkenheid van mensen cruciaal en kunnen medewerkers in en door hun werk betekenis creëren voor zichzelf en het grotere geheel van de samenleving.

Tezamen met de vraag die vanuit het publieke domein op hun afkomt staan organisaties daarmee mogelijk aan de vooravond van een rol die je in Arendts termen 'publiek' zou kunnen noemen.

Dat zou bijvoorbeeld kunnen betekenen, dat professionals in de zorg het normatieve debat over de grenzen van de zorg openen en meehelpen politieke oordelen te ontwikkelen. Niet als technocraten of experts, maar als leden van een professionele gemeenschap én als leden van de samenleving. Organisaties zijn daar echter nog lang niet op voorbereid of ingesteld. Gepokt en gemazeld in het nuttigheidsdenken en ingesteld op de rationele besturing van hun organisaties is de 'publieke ruimte' in organisaties vaak nog ver te zoeken.

Samenvattend zouden we Arendts cultuurkritiek kunnen vertalen als enerzijds het 'verwijt' aan de overheid en de politiek dat die teveel van 'het politieke' overlaat aan organisaties en anderzijds het 'verwijt' aan organisaties dat die hun politieke rol onvoldoende opnemen. Dit is ook wat de WRR recentelijk scherp aan de orde stelde: zowel de overheid als de organisaties in de gezondheidszorg zitten vast in een houding van beheersen en controleren, waarin de politieke vragen impliciet zijn geworden. Zodoende komt de nadruk te liggen op het (ingewikkelde en bureaucratische) instrument van het afleggen van verantwoording in plaats van het nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid voor échte vraagstukken in de zorg.

Het smaakoordeel

Zowel de toenemende (impliciete) vraag van de politiek aan organisaties om een bijdrage te leveren aan politieke oordeelsvorming, alsook de noodzaak om in een postindustriële tijdperk andere betekenissen van organisatie en organiseren te ontwikkelen, biedt aan organisaties kansen voor andere handelingsperspectieven.

De ontwikkeling daarvan is echter geen eenvoudige opgave en gaat radicaal in tegen bijna alles wat managers en organisatieadviseurs hebben geleerd. In feite vraagt dit een radicale omslag in denken.

Om die denkstap te maken keren we nogmaals terug naar Hannah Arendt en haar pleidooi voor het in ere herstellen van het handelen.

Zoals we in de vorige paragraaf aangaven is handelen gericht op het verschijnen aan anderen en aan het overtuigen van anderen. Vanuit dit inzicht sluit Hannah Arendt in haar onderzoek naar het handelen aan bij het smaakoordeel van Kant, omdat dit model kan staan voor de mentale activiteit, die aan het wezen van het handelen ten grondslag ligt (Hannah Arendt, 1982). Deze mentale activiteit wordt gekenmerkt door het vermogen om uit het particuliere het algemenere op te sporen. Dit vermogen, dat Kant het reflexieve oordeel noemt, onderscheidt zich radicaal van ons vermogen om zaken te beoordelen vanuit vooraf vastgestelde normen of regels. Dit laatste noemt Kant het bepalende oordeel. Van dit bepalende oordeel, ook wel het oordeel vanuit het deskundige weten genoemd, maakt de *homo faber*, dominant gebruik in zijn werk (*work*). In onze beschrijving van de crisis in het adviesvak is dit het type mentale activiteit dat ons, door zijn eenzijdige toepassing, noodlottig dreigt te worden. In onze beschrijving van organisaties als 'fabrieken' is dit het soort expertise dat daar overheersend is.

Kant beschrijft het smaakoordeel als een vermogen dat is gebaseerd op de zuiver subjectieve ervaring van het schone of van kunstobjecten. Deze ervaring is er een van welbehagen of lust. Het oordeel is belangeloos omdat de oordeler er niets mee tot doel heeft en dus vrij is. Wat betekent dat nu precies? Zoals uit de bekende uitdrukking 'over smaak valt niet te twisten' valt af te leiden, gaat het hier om het vermogen om iets dat heel particulier is, namelijk de smaak, aan anderen te kunnen overbrengen. Over smaak kun je spreken, maar niet met de pretentie van gelijk te hebben. Je vindt iets mooi of niet. Met het aan anderen representeren van wat iemand ergens in ziet, hetgeen op zichzelf een bij uitzondering particuliere ervaring is, doen wij een beroep op de *sensus communis*. Kant omschrijft deze als 'de idee van een aan allen gemeenschappelijk zintuig (Sinn), dat wil zeggen een oordeelsvermogen dat in zijn reflectie in gedachten (a priori) rekening houdt met de voorstellingswijze van andere mensen, om zijn oordeel als het ware te vergelijken

met de collectieve rede van de mensheid (Kant, 1790). Om van het zuiver particuliere (het gevoel van lust of onlust) naar het gemeenschappelijke te komen worden twee mentale operaties uitgevoerd: eerst wordt het object dat de lust of onlust oproept *verbeeld* voor het innerlijk zintuig, of het 'geestesoog' en daarna vindt er een *reflectie* plaats op datgene wat door de verbeelding wordt gerepresenteerd. In het vermogen zich in de reflectie in de ander te verplaatsen breidt het denken zich als het ware uit en wordt de gemeenschappelijke wereld geconstitueerd (Vanden Bossche 1992). De feitelijke betekenis daarvan is dat in het samen spreken over het particuliere iets tot ontwikkeling kan komen dat het particuliere overstijgt en zo betekenis krijgt voor het grotere geheel.

Het vermogen van mensen om met elkaar te spreken over iets dat in eerste instantie alleen maar persoonlijk is, zonder dat zij daar op enigerlei wijze belang bij hebben is als het ware de grammatica van het handelen. Dat spreken is gebaseerd op het vermogen te reflecteren en in dat reflecteren nieuwe (in potentie gemeenschappelijke) betekenissen te laten ontstaan.

Arendt beschrijft dit vermogen als het meest politieke vermogen omdat het smaakoordeel met een specifiek soort validiteit is uitgerust. Deze validiteit die bij oordelen in het geding is, is namelijk niet wetenschappelijk, maar gebaseerd op de kunst om te overtuigen, publiekelijk bijval zien te oogsten en te inspireren.

De publieke ruimte in organisaties

Arendts begrip van handelen en het ontstaan van het begrip werkgemeenschap biedt aanknopingspunten op om een andere manier naar organisaties te kijken.

Zo kunnen we, alhoewel we dat vanuit het rationele managementperspectief vaak niet willen zien, wel degelijk een publieke ruimte in organisaties onderscheiden. Overal waar betrokken medewerkers met elkaar in gesprek zijn over al die dingen die schijnbaar niet of niet direct met het werk te maken hebben gebeurt iets dat volgens ons dicht in de buurt van het handelen van Arendt komt. We hebben het dan over het vermogen van medewerkers om ergens iets van te vinden en de drive om anderen daarvan te overtuigen. Het is te vinden in het ontwikkelen van nieuwe ideeën en de wil om dat met anderen te delen en verder te onderzoeken. Deze 'vrije ruimte' is in de meeste organisaties slechts in de marge te vinden: in alternatieve leesgroepen, jaargroepen, professionele verbanden, en dergelijke. De groepen zijn niet zelden obscuur en worden vaak meer gedoogd, dan gewaardeerd. Want het gaat hier

immers om letterlijk 'nutteloze' onderwerpen, dat wil zeggen onderwerpen die niet direct of zichtbaar bijdragen aan de output van de organisatie.

Ook kunnen we, als we de begrippen handelen en werkgemeenschap proberen te interpreteren, vragen die van binnenuit en van buitenaf op organisaties afkomen 'op hun plek laten vallen'.

Zo zijn de vragen die van de overheid komen – scholen wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan de integratie van allochtonen in de samenleving, zorgverzekeraars en zorgaanbieders wordt gevraagd de patiënten kostenbewustzijn bij te brengen, woningbouwverenigingen wordt gevraagd bij te dragen aan een veilige buurt, etc.- wel degelijk politieke vragen en niet alleen maar expertmatig. Anderzijds komen de politieke vragen van binnen uit, van de medewerkers die hun ziel en zaligheid in hun werk leggen en daar een vorm van zingeving voor terugverlanggen. Deze zingeving heeft te maken met het creëren van een werkgemeenschap en met het leveren van een bijdrage aan het grotere geheel van de samenleving.

Politieke vragen hebben voor beantwoording een publieke ruimte nodig. Dat is een ruimte waar de vragen naar het nut niet dominant zijn en waar het technowetenschappelijke denken niet het laatste woord heeft.

De publieke ruimte, de kunst van het overtuigen en de toekomst van het adviesvak

We zijn dit artikel begonnen met onze waarneming van een groeiende crisis in ons adviesvak. Toen we het begrip van crisis relateerden aan de maatschappelijke ontwikkeling van het groeiend onbehagen over ons onvermogen om de dingen naar onze hand te zetten, kwamen we uit bij Hannah Arendts analyse van onze westerse cultuur. Wij hebben het onderscheid dat zij maakt tussen publiek en privaat en haar opvatting dat de publieke ruimte eenzijdig beheerst wordt door het maakbaarheidsdenken, toegepast op ons begrip van crisis in het denken over organisaties en organiseren. Vanuit de begrippen werkgemeenschap en (smaak)oordelen hebben we gezocht naar de publieke ruimte in organisaties en het handelend vermogen van werknemers. Ten slotte komen we weer uit op onze rol in organisaties en organiseren.

Wat Arendt naar ons idee treffend aan de orde heeft gesteld is dat de gemeenschappelijke wereld (de publieke ruimte) niet een gegeven werkelijkheid is. Haar krachtige pleidooi voor het samen vorm en inhoud geven aan het

gemeenschappelijke, vanuit het particuliere vermogen tot verbeelding en reflectie, heeft ons ook aan het denken gezet over de handelingspraktijken in het adviesvak.

Vanuit een eerste oppervlakkig vermoeden van de betekenis van het publieke in organisaties zijn wij op zoek gegaan naar andere manieren van doen 'bij' de klant. In het verlengde van nog lang niet algemeen gangbare methoden als *open space*, de socratische dialoog en vormen van *future search* (Bunker en Alban, 1997) kwamen we uit bij nieuwe manieren om in organisaties ruimte te creëren waarbinnen, of een platform waarop, medewerkers zich aan elkaar zouden kunnen laten zien en waar een dialoog zou kunnen plaatsvinden, een spreken over de dingen op een wijze, die het 'deskundige weten', ofwel het dominante managerial vertoog, overstijgt. Waar mensen elkaar zouden kunnen verleiden om tot gezamenlijke oordelen te komen over datgene wat boven het particuliere uitstijgt en gezamenlijk verbindt. Wat we met nieuwe vormen wilden bevorderen was het meervoudige gesprek over wat men van waarde vindt. Wat we daarmee wilden tegengaan was het eenzijdige debat over wat de organisatie produceert of welk nut die heeft.

Arendts kritiek verdient het echter om een stap verder te gaan. Want in ons zoeken naar nieuwe vormen waarmee wij klanten kunnen helpen, zitten wij nog steeds opgesloten in een bepaalde opvatting van onze professionaliteit, namelijk dat wij als adviseurs de deskundigheid in huis (moeten) hebben om de problemen van onze klant op te lossen. Weliswaar gaat het hier om andersoortige oplossingen, voor de hierboven beschreven andersoortige problemen waar organisaties in deze tijd voor staan, maar, en nu komen we bij de kern van de zaak, nog steeds gaan we dan uit van het idee dat onze professionaliteit in de vorm van deskundigheid vooraf gegeven is. Dat de adviseur, met andere woorden, los van de klant beschikt over kennis en vaardigheden waarmee hij zijn professie kan uitoefenen. Het is echter juist deze opvatting van professionaliteit die naar onze mening het adviesvak in crisis brengt. Wat hier werkelijk in het geding is, is de moed om van deze opvatting, dit idee van een vooraf gegeven professionaliteit af te stappen. Daarmee kunnen wij onszelf openstellen voor de ontwikkeling van andere ideeën over de bijdrage die wij samen met onze klanten zouden kunnen leveren aan vormen van organiseren die recht doen aan de vragen van deze tijd. Dit artikel is daartoe een regelrechte uitnodiging.

Literatuur

- Arendt, H. (1951) – *The Origins of Totalitarianism*, New York, Harcourt Brace and Jovanovich
- Arendt, H. (1958) – *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press
- Arendt, H. (1965) – *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*, New York, The Viking Press
- Arendt, H. (1982) – *Oordelen: Lezingen over Kants Politieke Filosofie*, Amsterdam, Krisis/Parrèsia
- Arendt, H. (1994) – *Vita Activa*, Meppel, Boom
- Vanden Bossche, M. (1992) – *Het oordeel, pluraliteit en het technische discours, in Hannah Arendt en de Moderniteit*, Kampen, Kok Agora
- Bunker, B.B. en B.T. Alban (1997) – *Large Group Interventions*, San Francisco
- Kant, Immanuel (1790) – *Kritik der Urteilskraft*, Hamburg 1974, Philosophische Bibliothek
- Schoemaker, M. (2004) – *De organisatie als Werkgemeenschap*, M&O, januari/februari 2004
- Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2004) – *Bewijzen van goede dienstverlening*, Den Haag, Staatsdrukkerij