

Geboren in 1959 ben ik van een generatie die van origine niet zo heel veel op heeft met macht. Net als de populistten van nu, was de stemming dat het establishment maar eens een toontje lager moest zingen. Anders dan de huidige populistten vonden we echter dat de samenleving toleranter en verder gedemocratiseerd moest worden.

Ook vroeger thuis waren mijn ervaringen met macht verwarrend. Ik had een nogal afwezige vader. Als hij zich al in de huiskamer vertoonde, was zijn leiderschapsstijl te typeren als 'leading from behind the paper'. Met als belangrijkste leiderschapsinterventie het eisen van absolute stilte voor het achtuurjournaal. 'Sst ...!', siste hij dan gebiedend, terwijl hij zijn krant liet zakken. Steevast gevolgd door een: 'Hou nou toch eens op met dat gesis altijd!', van mijn moeder.

Voor het dagelijkse reilen en zeilen thuis had mijn moeder de broek aan, zoals dat toen nog heette. Het patriarchale oerbeeld

van een strenge maar rechtvaardige vaderfiguur, die zijn gezin beschermt en de kinderen leert over de wetten van de boze buitenwereld, ken ik slechts uit de culturele overlevering. Mijn jaargang was bovendien gevrijwaard van militaire dienstplicht, dus zelfs die ervaring heb ik niet. Strengheid ervoer ik wel als ik de 'Telegraaf-meningen' van mijn vader ter discussie probeerde te stellen. Dan zat de vesting potdicht. Streng maar ónrechtvaardig, vond ik dat.

Dit alles maakt dat ik in mijn professionele leven vooral geïnteresseerd ben in het aanboren en ontwik-

kelen van collectieve intelligentie in organisaties. En dat ik dit lange tijd impliciet heb geassocieerd met het terugdringen van een centraal gezag. Wat ik daarbij halfbewust in de schaduw zette, was hoezeer ik als adviseur afhankelijk ben van en leun op de legitimering van mijn activiteiten door datzelfde centrale gezag - de opdrachtgevers die mij inhuren en daarmee mijn ontwikkelwerk mogelijk maken. Soms op afstand en soms actief participierend. En, belangrijker nog: die op dat moment normen, waarden en spelregels initiëren en soms zelfs voorleven, waarbij ontwikkelen voorrang heeft boven gehoorzamen.

'Vecht en verwonder' is het credo dat ik leiders tegenwoordig graag meegeef. Vechten gaat niet over eigen, vooraf bedachte uitkomsten. Dan wordt het beleren. Dit vechten gaat over een verzengende ambitie om te ontwikkelen. Niemand kan en mag zich daaraan onttrekken, anders zwaait er wat. Vechten gaat ook over het doorzetten van de conclusies daarvan in actie. Geen experi-

menten om te laten mislukken, alleen om verder te leren. Verwonderen is het voorgaan als leider in leren, ook wat betreft de eigen effectiviteit.

Zo blijkt mijn relatie tot macht en gezag als alles waar een mens zich tegen afzet: hoe harder het verzet, des te inniger ben je ermee verbonden.

Vecht en verwonder

Paul KLOOSTERBOER

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: pp@paulkloosterboer.com.