

'Macht kun je grijpen, gezag wordt je verleend.' Ik sta te luisteren naar een inleiding van Paul Verhaeghe en ben gefascineerd. Ik doe op dat moment een opdracht voor een nationale 'autoriteit', waar de discussie woedt hoe meer 'gezaghebbend' te worden. En mijn vermoeden is dat die discussie - en de manier waarop die wordt gevoerd - dit doel niet dichterbij brengt. Mede aanleiding voor mij om *Autoriteit* van Verhaeghe te gaan lezen.

De auteur ziet de traditionele verschijningsvorm van autoriteit in de samenleving verdwijnen. Het vertrouwen in instituties en in elkaar neemt af. Dit roept onrust, spanning en frustraties op. De gevolgen daarvan ziet Verhaeghe terugkomen in zijn spreekkamer als psychotherapeut. Dit heeft hem gemotiveerd tot dit boek, het tweede in een drieluik. Het eerste was *Identiteit* en het derde gaat naar verluidt over intimiteit.

Eerst vat ik het boek samen in enkele kernpunten. Dan schets ik een aantal inzichten die de discussie over autoriteit verder kunnen verrijken. Ten slotte maak ik de balans op rond dit boek van Verhaeghe.

Zoektocht naar een bedding voor macht en onmacht

BOEKBESPREKING

BESPROKEN

Paul Verhaeghe (2015).
Autoriteit. Amsterdam:
De Bezige Bij. ISBN
978 90 234 9281 8



Paul KLOOSTERBOER

Verhaeghe's visie

In zijn vorige boek komt Verhaeghe tot een systematische opvatting over het ontstaan van 'identiteit'. Zo ziet hij de constructie van identiteit als het gevolg van voortdurende processen van identificatie en separatie, die zich van jongs af aan voltrekken in relaties of verhoudingen. Belangrijke relaties in dit verband zijn die tot het andere geslacht, de oudere generatie (de autoriteit), gelijken en ten slotte het eigen lichaam.

Voor het conceptualiseren van autoriteit leunt Verhaeghe sterk op een beroemd essay van Hannah Arendt (1968). Zij stelt dat de grond van autoriteit of gezag, anders dan bij macht, buiten het individu ligt. Macht is tweeledig - er is een meer en een minder machtige - en berust op uitgesteld geweld. Autoriteit is driedelig van aard. Zij ontleent haar legitimiteit aan een externe bron, waar de meer en de minder machtige beiden in geloven. 'Het woord minister betekent zelfs letterlijk: dienaar,' aldus Verhaeghe tijdens zijn speech. Zijn of haar gezag berust op ons gedeelde geloof in de democratische principes die hem op die plek hebben gebracht. Taant dat geloof in die principes, dan ondermijnt dat ook het ministerieel gezag. In de huidige tijd beweegt de samenleving zich weg van het patriarchaat, zoals Verhaeghe het noemt; hij stelt zelfs dat het traditionele patriarchaat zo goed als verdwenen is (p. 86). Daarmee vervalt het traditionele 'derde punt', waaraan autoriteit kan worden ontleend. Dit ondermijnt het automatisch gezag van politici, ministers, maar ook van dokters, politieagenten, ambulancebroeders, tot en met God, het vaderland, de koning of de wetenschap. Waar het gaat over de gedigitaliseerde bureaucratie, signaleert Verhaeghe dat 'autoriteit niet langer is geïncarneerd in personen'. De verwarring en frustraties die dit alles oplevert, leidt tot allerlei krampachtige pogingen die vroegere autoriteit te herstellen.

Bij ontbreken van het traditionele derde punt onttaarden die pogingen echter in pure machtsuitoefening, zoals het opvoeren van strafduur, zero-tolerancebeleid, strenge bewaking van alle soorten openbare gebouwen tot en met een netwerk van camera's en toezichthouders in alle straten en steden. Of tot het oprichten van allerhande controlerende organen die veelzeggend het predicaat 'autoriteit' meekrijgen (zoals de Zorgautoriteit,

Autoriteit Consument en Markt, Voedsel- en Warenautoriteit of Mededingingsautoriteit). Was de vroegere autoriteit gebaseerd op het geloof in de Grote Leider - een strenge doch rechtvaardige vaderfiguur die boven iedereen staat - de nieuwe autoriteit is gebaseerd op het collectief, aldus Verhaeghe. En dan liefst gericht op praktisch realiseerbare doelen. Bijvoorbeeld hoe we het vervoer regelen, onze kinderen verzorgen, samen energie kunnen opwekken of voedsel produceren. Hij verwijst naar voorbeelden in de sfeer van coöperaties of zelforganisatie volgens de principes van Ricardo Semler, waarbij werknemers de hand hebben in besluitvorming over veel zaken, zoals de winst- en verliesverdeling, het eigen salaris en het werven of ontslaan van collega's.

Verder moeten we volgens Verhaeghe op zoek naar een nieuw derde punt waar we collectief in geloven. Dat is niet per se een nieuw 'groot verhaal'. Want dat kan wel eens een volgende vermomming van het oude patriarchaat blijken: een groot verhaal dat het volk zoet houdt. Met als vertrouwde boodschap die van collectieve opoffering in het hier en nu, in ruil voor een later in te lossen paradijselijke belofte. In plaats daarvan

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

zoekt Verhaeghe het derde punt in het gemeenschapsbesef dat te vinden is in kleinschalige idealistische collectieven of 'commons', waarbij de opbrengsten ook dichterbij liggen. Over leiderschap zegt hij dat 'een van de belangrijkste taken van leidinggevers neerkomt op bemiddeling tussen verschillende leden van het collectief, in functie van een gemeenschappelijk doel' (p. 89).

Verticale dynamieken

Verhaeghe ziet dus de weggevallen patriarchale autoriteit vervangen worden door horizontale vormen van autoriteit. De analyse van Van 't Hek en Van Oss (elders in dit nummer) brengt wat meer precisie aan: zij onderscheiden macht of onmacht op persoonlijk, relationeel en contextueel niveau. En met het 'trickling-down effect' laten ze zien hoe een vacuüm op contextueel niveau spanning oproept op het relationele niveau, wat zich vertaalt in gevoelens van onmacht en frustratie op het individuele niveau.

Daarmee bieden Van 't Hek en Van Oss onder meer een verklaring voor de collectieve boosheid die zich momenteel in grote delen van de samenleving doet gevoelen. En, nog belangrijker: ze laten zien dat het gezond functioneren van een samenleving op individueel en sociaal niveau een stevige context of bedding vereist van algemeen aanvaarde normen, waarden en spelregels. Het is de vraag of de veelheid van kleinschalige werkgemeenschappen, zoals Verhaeghe die voorstelt, ook het derde punt kan bieden dat een samenleving als geheel, met z'n instituties, bij elkaar houdt.

De analyses van Arendt, Verhaeghe en Van 't Hek en Van Oss lijken zich te concentreren op relaties in de verticaliteit, waar macht en onmacht een rol spelen. Dezelfde auteurs beschrijven echter ook de onzichtbare aanna-

me in het neoliberalisme, dat besturing zich zou kunnen voltrekken via marktachtige, horizontale transacties. De roemruchte 'onzichtbare hand' van Adam Smith zou daarbij leiden tot een rechtvaardige vorm van zelfregulering (Smith, 1776). In werkelijkheid signaleren ze dat de markt weinig oog heeft voor gedeelde waarden voor een duurzaam samenleven op een langere termijn ('eco-logica'). Transacties neigen in grote meerderheid naar voordelige economische kortetermijntuitkomsten voor de betrokken partijen ('ego-logica'). De gevolgen op langere termijn lijken dat kapitaal en macht zich zullen concentreren.

Dus, terwijl de beledende ideologie zich concentreert op horizontale transacties, voltrekt zich in de slagschaduw mondiaal een steeds grotere tweedeling op de verticale as. Anders gezegd: ook een systeem gebaseerd op horizontale transacties heeft een moreel ethische bedding, een 'common ground' en spelregels nodig om niet te onttaarden in pure machtsuitoefening.

Metaforen

Om de discussie rond autoriteit verder te verdiepen, presenteer ik hierna enkele anekdotische observaties. Metaforisch geven ze relevante, verrijkende invalshoeken aan het thema.

Ik ben met mijn gezin aan het kamperen en de kinderen slapen voor het eerst in hun eigen tentje. Bij het uitzoeken van de tentplekken heb ik zon en schaduw bij het krieken van de dag verkeerd ingeschat. De eerste ochtend word ik wakker en schiet mijn tent uit om te kijken hoe het met ze is. Ik zie hun tentje in de volle zon branden. Ik steek mijn hoofd naar binnen, mijn zoon kijkt met bezweet voorhoofd op van zijn gameboy en vraagt: 'Pappa, mag die zon uit?'

Dit kleine voorval illustreert hoe macht en onmacht in de verticaliteit er altijd is in het leven. En wat zich daarbij van kinds af aan installeert. Mijn zoon verwoordt in zijn benauwde situatie zijn magische geloof in zijn pappa die toch alles kan. Dezelfde reactie die mensen ook later in het leven vertonen, als ze in onmacht raken: kan er niet een vader opstaan, streng en rechtvaardig, die zorgt dat het goed komt? En ja, er zijn er talloze politici die maar al te graag stappen in deze magische vacature. Zij beloven de zon aan of uit te kunnen doen, al naar gelang de behoefte; hun belofte accentuerend met excentrieke kapsels en gedragingen die hen onderscheiden van de correct vermomde elite die het kwaad veroorzaakt heeft ('Ja, ja, kijk maar, ik ben me er eentje').

Het is deze menselijke reflex op onmacht die het zoeken naar een nieuwe derde punt (of een 'common ground', zoals Van Oss en Van 't Hek het noe-

men) mede zo ingewikkeld maakt. De omslag naar horizontalere vormen van autoriteit is veel moeilijker, als er tegelijk angst is voor achteruitgang, benadeling of ander gevaar.

Toen e-mailen net z'n intrede had gedaan, 25 jaar geleden, begon het managers bij Volkswagen te verontrusten dat medewerkers van verschillende afdelingen buiten hen om met elkaar gingen communiceren. De ICT-afdeling kreeg opdracht dat soort e-mailverkeer te blokkeren. Het zou maar leiden tot chaos en was ondermijnend voor het gezag. Omgekeerd heb ik de eer gehad te mogen adviseren in een organisatie met zelfsturende teams. Iedereen hip gekleed in T-shirt, sneakers en spijkerbroek - maar de schijn bedriegt. Bij alle optische gelijkheid was er wel degelijk een 'pecking order'. Sommigen hadden duidelijk een leidende rol en die werd door de rest gerespecteerd.

Wat betreft de uiterlijke organiseervormen lijken we op veel plaatsen onderweg van de verticale, patriarchale piramide naar horizontale, fluïde netwerkvormen. Geïstitutionaliseerde macht en onmacht via vergaande taakspecialisatie en een sterke scheiding tussen denken (beleids- en staf-functionarissen), beslissen (managers) en doen (uitvoering) lijkt te transformeren naar geïntegreerd denken, beslissen en doen binnen kaders op het operationele teamniveau en tot grensoverschrijdend samenwerken tussen teams, eenheden en organisaties.

Wat dieper onder de oppervlakte geloof ik, net als Nigel Ferguson, dat verticaliteit en horizontaliteit (piramide en netwerk) er op een bepaalde manier altijd zijn (Ferguson, 2017). Tegelijkertijd. Wat verschilt, is het discours dat in het licht staat, openlijk beleden en nagestreefd wordt in organiseerpatronen en wat onbenoemd en informeel in de schaduw terecht komt.

In een natuurdocumentaire wordt het verschil uitgelegd tussen olifanten in Afrika en in China. Tijdens droogteperiodes in Afrika moeten de olifanten soms duizenden kilometers afleggen voor water en voedsel. Voor de loodzware en levensgevaarlijke reis vertrouwt de kudde zich toe aan een matriarch, die door tientallen jaren ervaring de weg weet naar overleving. De jungle in China is rijker voorzien van voedsel en water, maar ook complexer. Alleen al het inrichten van de dagelijkse slaapplek vergt veel samenwerking en creativiteit. Chinese olifantenkuddes zijn veel egalitairder georganiseerd dan Afrikaanse kuddes, om de benodigde collectieve intelligentie te kunnen aanboren.

Zo bezien zijn wij met onze samenleving in een mengtijdperk aangeland. Enerzijds is de samenleving complexer dan ooit, wat betreft informatie-

voorziening, verscheidenheid, keuzes en tempo van verandering. Anderzijds ervaren we sterke tegenstellingen en grote dreigingen op etnisch, religieus, economisch en ecologisch gebied. Welke paradigma's, welk stelsel van normen, waarden en spelregels, welke organiseervormen en welke bijbehorende vormen van leiderschap passen het best bij zo'n zowel complexe als bedreigende context?

Hier is de analyse van Verhaeghe naar mijn oordeel op z'n zachtst gezegd nog onaf. Met het handjevol voorbeelden in de sfeer van Semco, gedeeld opvoederschap of coöperaties gaat hij voorbij aan de zojuist beschreven gelaagdheid van het vraagstuk. De context lijkt niet alleen te vragen om meer horizontaliteit, maar ook om meer verticaliteit. Verhaeghe gaat bovendien voorbij aan de vele mislukte experimenten op het gebied van zelforganisatie, zoals ik die beroepshalve helaas wel tegenkom. Daaruit valt overigens veel te leren, bijvoorbeeld over hoe sociale systemen zich ontwikkelen en wat de rol van leiderschap daarbij is.

Ontwikkeling

Een revolutie verandert de dieperliggende cultuur van een land nauwelijks. Poetin wordt gezien als een moderne tsaar, Franse presidenten gedragen zich als zonnekoningen en Abdul Fatah al-Sisi lijkt een grotere dictator dan Mubarak. Als het al zo is dat we ons ontwikkelen van verticale piramides naar horizontale netwerken, dan gebeurt dat niet als bij toverslag, maar heel geleidelijk in stapjes en met vallen en opstaan.

Zo zijn organisaties zich de afgelopen zestig jaar aan het adapteren aan de toenemende complexiteit en dynamiek in hun context. Enerzijds door stapje voor stapje te flexibiliseren en decentraliseren in kleinere eenhe-

den, te werken met sociotechnische principes, zich te organiseren in processen, ketens, netwerken en projecten. En door te automatiseren, via het flexibiliseren van arbeid tot en met de door Verhaeghe geroemde initiatieven op het gebied van zelforganisatie en coöperatie. Het primaat komt zo steeds iets lager in de organisatie te liggen: van de top, via staven naar het hoger- en middenmanagement tot en met de professionals in de teams. Een emancipatieproces, zo je wilt. Anderzijds zien we ook een voortschrijdende verorganisering van de samenleving, die burgers en professionals juist steeds meer kadert en beknot. We willen niets meer aan het toeval overlaten, elk risico uitsluiten en daarom alles coördineren en controleren. We digitaliseren onze processen en sturen op big data, waardoor (werk)relaties depersonaliseren. Als 'computer says no' ben je als individu machteloos in de gedigitaliseerde bureaucratie.

Het is maar welke bril je opzet welke van de twee bewegingen je ziet - weer die dubbele laag van zowel toenemende complexiteit als toenemende controle. Interessant vind ik waar deze twee ogenschijnlijk tegengestelde bewegingen elkaar tegenkomen en hand in hand lijken te gaan, zoals bij nieuwe internetbedrijven als Coolblue of het al veel langer meedraaiende familiebedrijf voor bedrijfssoftware AFAS.

Leiderschap

Wat betekent dit alles voor het thema leiderschap? Om met André Wierdsma te spreken: 'De enige top-downstrategie die echt werkt, is voorbeeldgedrag.' Leiderschap doet er dus toe, hoe het zich ook manifesteert. Het oude, vertrouwde patriarchale leiderschapsmodel is verre van dood, lijkt mij. Zo toont de politiek bij veel gevestigde partijen een gestaald

partijkader, dan wel een old boys network dat denkt en beslist voor de rest. Terwijl bij de meer populistische partijen van een enigszins democratische of anderszins horizontale structuur of horizontaal functioneren nog veel minder sprake is.

Ook in organisaties kom ik als adviseur op veel plekken nog steeds de neiging tegen tot een monocentrische benadering van organiseren en veranderen. Soms omdat directief leiderschap functioneel in context is, bijvoorbeeld bij allerlei vormen van crisismanagement. Helaas nog vaker omdat het een illusie van overzichtelijkheid en beheersing geeft. Met weerstanden tijdens de 'uitrol' of 'implementatie' tot gevolg ('Voor ons, over ons, zonder ons') - wat het machtscentrum dan weer bevestigt in haar aannames dat het de organisatie aan verantwoordelijkheidsbesef ontbreekt.

Maar het kan inderdaad ook anders. Organisaties die succesvol werken met vormen van zelforganisatie (zoals Semco, Buurtzorg, de gemeente Zeist of AFAS) kennen allemaal een krachtig leiderschap dat de organisatiefilosofie tot in de vezels belichaamt. De kern van zulk leiderschap is het hoeder zijn van de normen, waarden en spelregels. Het is dus niet, zoals bij het patriarchaat, de hoeder van schaapjes, maar de hoeder van de omgangsvormen in de kudde. Als er namelijk iets opvalt in dit soort organisaties, dan is het hoe consequent de kernwaarden van het bedrijf in alle geledingen worden doorleefd en nageleefd. Zoals een werknemer van AFAS zei: 'Niemand is groter dan het geheel. Iemand die zichzelf hier zo belangrijk vindt dat hij mag afwijken van onze normen en waarden, kan vertrekken.' Wielerlieffhebbers herinneren zich nog hoe de succesvolle formatie Sunweb vorig jaar stercoureur Warren Barguil, winnaar van diverse touretappes, op staande voet uit de koers nam en ontsloeg, toen hij weigerde te knechten voor de kopman van dienst. Ook hier geldt: niemand is groter dan het team. De hoeder van de Sunweb-filosofie is Iwan Spekenbrink, die al tien jaar met en aan deze teamfilosofie bouwt.

Om met Edward Freeman te spreken: de primaire taak van leiderschap is niet zozeer inhoudelijk, maar ethisch (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Daarmee kan leiderschap een kernconditie creëren waarbinnen zelforganisatie en gespreid leiderschap gedijen. Bij de bedrijven van Semco is er altijd Ricardo Semler zelf die waakt dat men zijn organisatorische principes trouw blijft - welke storm er ook opsteekt en welke ogenschijnlijk plausibele argumenten zich ook aandienen om ervan af te wijken. Eenzelfde rol hebben Bas van der Veldt bij AFAS, Rob Wijnberg bij De Correspondent, Ineke Lissenberg bij de gemeente Zeist, Pieter Zwart bij Coolblue of Jos de Blok bij Buurtzorg. De rel rond de geldstromen van De Blok's bedrijven toont ook de kwetsbaarheid als aan je ethiek wordt getwijfeld. En ethisch leiderschap was precies wat ontbrak bij de autoriteit in de aanhef van deze recensie, wat een intern gepolitiseerde jungle opleverde.


Tot mijn verbazing ontbreekt dit cruciale aspect van modern leiderschap in het boek van Verhaeghe. Terwijl juist dit leiderschapsaspect bij uitstek past bij de uitgangspunten van Arendt. Zulke leiders ontlenen hun gezag aan het feit dat ze de belichaming en hoeder zijn van de organiseerprincipes en omgangsvormen waar zowel medewerkers als leider gezamenlijk in geloven.

Dat is overigens niet hetzelfde als de primus inter pares die Verhaeghe als alternatief voor leiderschap naar voren schuift. Verhaeghe stelt dat een goede leider bij verschillen of conflicten in zijn team gaat bemiddelen. Dit klinkt mooi horizontaal, maar als iemand bij een conflict tussen persoon A en persoon B de onmacht die daarin schuilt naar zich toe trekt door zich ermee te bemoeien, neemt het vermogen af in de relatie tussen A en B om zelf met hun verschillen om te gaan. Het werkt veel beter als een leider een duidelijk stelsel van omgangsvormen (normen, waarden en spelregels) voorleeft en handhaaft. Zo'n norm kan bijvoorbeeld zijn: het eren van verschillen en ze productief maken. Binnen de containment die dat biedt, kunnen A en B zelf, zonder tussenkomst, beter omgaan met hun (angst voor) verschillen.

Tot besluit

Met het onderzoeken van het verschijnsel autoriteit snijdt Verhaeghe volgens mij een belangrijk actueel thema aan. Het raakt zowel de samenleving als geheel, als organisaties - het biotoop van onze beroepsgroep. Verhaeghe geeft een rijke analyse van de wortels van de klassieke autoriteit, met elementen uit bijvoorbeeld de psychologie, filosofie en economie.

Bij zijn zoektocht naar nieuwe vormen blijft hij echter meer aan de oppervlakte. Met de simpele omkering van verticaal naar horizontaal krijgt zijn betoog daardoor een wat pamflettistisch karakter. De werkelijkheid lijkt mij gelaagder en weerbarstiger, de trekkrachten naar verticaliteit en horizontaliteit zijn er naast elkaar en tegelijkertijd. Dat maakt de ontwikkeling van de samenleving en organisaties complexer en gemengder dan Verhaeghe doet voorkomen.

En zelfs in de horizontale organiseervormen die hij schetst, schiet zijn analyse over het nieuwe derde punt en de rol van leiderschap daarbij tekort. Maar wat *Autoriteit* wel bij mij tweeweg heeft gebracht: het boek zet aan tot nadenken. 

LITERATUUR

- Arendt, H. (1968). *Between past and future* (2e dr.). New York: Viking Press.
- Ferguson, N. (2017). *Het plein en de toren*. Amsterdam: Hollands Diep.
- Freeman, R.E., Harrison J.S. & Wicks A.C. (2007). *Managing for stakeholders, survival, reputation and succes*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Vol. I*. Londen: Methuen.