



## PAUL VERHAEGHE:

# 'HORIZONTALE AUTORITEIT IS DE WISSEL OP DE TOEKOMST'

Als onze hedendaagse samenleving ergens mee worstelt, is het wel autoriteit. Politiek en religie zijn grotendeels van hun voetstuk gevallen. Piramidale machtsmodellen stuiken één na één in mekaar. Psycholoog en hoogleraar Paul Verhaeghe (Universiteit Gent) ontwaart echter een evolutie naar een nieuwe, 'horizontale', vorm van autoriteit: die van de groep. 'Die verschuiving is volop aan de gang en leidt tot hoopgevende resultaten.'

**NL** Verhaeghe geniet in academische kringen internationale erkenning als Freud- en Lacan-kenner. Het grote publiek leerde hem kennen als auteur van *Liefde in tijden van eenzaamheid* (1998). In 2012 deed hij van zich spreken met *Identiteit*, waarin hij onze persoonlijkheid beschrijft als een constructie die levenslang evolueert op basis van identificatie en separatie. Zijn nieuwe boek, *Autoriteit*, bouwt daar in zekere zin op voort. Onze verhoudingen met anderen, die ons maken tot wie we zijn, worden immers geregeld op basis

van autoriteit. Een regeling waaraan iedereen zich min of meer vrijwillig onderwerpt, opdat onze wereld een leefbare – en liefst ook aangename – plek blijft. 'Onze maatschappij heeft echter duidelijk een probleem met autoriteit, op alle mogelijke vlakken. Sommigen zien heil in een terugkeer naar een "klassiek" model, met een strenge maar rechtvaardige vaderfiguur aan het hoofd. Als kind van '68 én uit hoofde van mijn vakgebied – psychodiagnostiek – kan ik mij daar niet in vinden. Ik ben mij gaan toeleggen op het thema en kwam

meer en meer tot het besef dat er wel degelijk functionele alternatieven bestaan.'

### Voor een goed begrip: waarin verschilt 'autoriteit' precies van 'macht'?

Daarover heeft Hannah Arendt in 1954 een verhelderend essay geschreven. Autoriteit bezit je niet als individu, in het luchtledige, maar op basis van iets wat je overstijgt en wat de anderen als een 'gemeenschappelijke grond' aanvaarden. Er is sprake van een driedelige structuur: ik onderga autoriteit van iemand anders op basis van een grondslag buiten ons die we allebei erkennen. In die zin kan je autoriteit omschrijven als 'moreel gezag'. Macht is gebaseerd op een tweeledige structuur. Daar is sprake van een gedwongen onderwerping, omdat de ander sterker is, meer geld heeft of wat dan ook. Uiteraard kan autoriteit enkel functioneren als daaraan een zekere macht gekoppeld is. Maar het gaat dan om een gewettigde macht, die de ander met onze toestemming uitoefent.

### Sinds het postmodernisme zijn de Grote Verhalen dood verklaard.

### In hoeverre hebben we nog behoefte aan 'autoriteit'?

Dat hangt af van je definitie. In mijn ogen is autoriteit essentieel als regulerende factor voor een geslaagd samenleven. De autoriteit van de Grote Verhalen is echter zonder uitzondering een vorm van patriarchale autoriteit. Het postmodernisme heeft die verhalen, met bijhorende figuren, gedeconstrueerd en bevestigde zo wat Arendt in 1954 al vaststelde: de traditie is voorbij. Het geloof daarin is verdampt. Die vorm van autoriteit hebben we gehad. Die herstellen, leidt enkel weer naar macht – denk aan de hedendaagse regel-druk. Dat lijkt op water gieten in een bodemloze put, want er is geen gemeenschappelijk grondvlak.

### Volgens u beleven we een maatschappelijk kantelmoment. Hoe verhoudt zich dat tot de contestatiegolf van 1968?

Toen ging het vooral om een protest tegen het betuttelend paternalisme, een soort patriarchaat in het kwadraat dat toen een laatste stuipreiking beleefde. De patriarchale samenleving is niet beginnen af te brokkelen in de jaren '60. Dat proces is al veel langer aan de gang, sinds de Verlichting zelfs. In mei '68 had men echter de illusie dat we zonder enige vorm van autoriteit verder zouden kunnen. Veel jongeren geloofden in het ideaal van Rousseau: de autarkische mens die autonoom zijn plan trekt, in harmonie met de natuur. Ondertussen weten we wel beter.

### Welke elementen hebben het patriarchaal maatschappijmodel vooral onder druk gezet?

Ik zie een drietal, onderling verbonden, factoren: de emancipatie van de vrouw, de hogere opleidingsgraad en de algemene doorstroming van kennis en informatie, de voorbije jaren nog versterkt door de digitalisering. In mijn boek haal ik het voorbeeld aan van mijn vroegere buur, een 84-jarige boer zonder veel scholing, die nu in een rusthuis verblijft. Telkens ik bij hem op bezoek ga, krijg ik, niet zonder verbittering, te horen 'Wat hebben ze ons toch allemaal wijsgemaakt!'. Hij bevestigt dat hij zijn leven grotendeels in het teken heeft gesteld van iets wat achteraf bedrog bleek te zijn. Politiek en religie hebben voor hem compleet afgedaan. Uiteraard spreek ik in deze context over de Westerse wereld. De clash met de conservatieve islam is ook een confrontatie met een heel klassieke, zelfs extreem patriarchale vorm van autoriteit. Ik zie veel analogieën tussen die conservatieve islam en de situatie in Vlaanderen in de jaren '50: de man-vrouwverhoudingen, de visie op seksualiteit, ideeën over opleiding... Ik beschouw mezelf als progressief en ben voor diversiteit, maar op dat vlak mogen we niet toegeven. Scheiding van Kerk en staat, gelijkwaardigheid tussen man en vrouw, dat zijn fundamentele rechten waaraan niet getornd kan worden.

### Een nieuwe, werkbaarder vorm van autoriteit vindt u in de groep, het collectief. Kunt u daarvan een voorbeeld geven uit de praktijk?

Een verrassend voorbeeld vond ik bij het Duitse leger in de Tweede Wereldoorlog. Wij hebben het beeld van een streng hiërarchisch gestructureerde *Wehrmacht*, tegenover een veel meer 'egalitair' Amerikaans leger waar men in overleg tot een tactiek kwam. De wetenschappelijke geschiedschrijving leert ons iets anders. Duitse soldaten opereerden in autonome eenheden die op het terrein telkens opnieuw besloten hoe ze de situatie het best konden aanpakken. Amerikaanse soldaten voerden bevelen uit, gebaseerd op gedetailleerde plannen uitgedacht door de centrale legerleiding. De Duitse aanpak doet me denken aan het doorbreken van de 'silstructures' – autonome eenheden die naast elkaar werken – dat nu in veel managementboeken aan bod komt. In een Duitse *Kampfgruppe* werden mensen en materiaal uit verschillende eenheden samengebracht voor één bepaalde opdracht. Naar gelang de situatie nam iemand of namen enkelen het voortouw, maar het leiderschap binnen zo'n groep verschoof voortdurend. De geallieerden hielden het op een rigide *command and control*-systeem. Een hele generatie jonge Duitsers werd getraind in het zelfstandig beoordelen van een steeds veranderende situatie en het nemen van beslissingen in functie van een gemeenschappelijk doel. Ik zie daarin een belangrijke verklaring voor het snelle economische herstel na de oorlog, het fameuze *Wirtschaftswunder*.

### Geprojecteerd op het bedrijfsleven kom je dan bij zelfsturende teams terecht.

Ja, maar daar zijn toch enkele kanttekeningen bij te maken. In de jaren '70 ging men ervan uit dat als je mensen samen zet, er een vorm van spontane zelforganisatie ontstaat die leidt naar – om het met Leibniz te zeggen – de beste van alle werelden. Dat is niet zo. In de praktijk zien we dat zo'n groep 'gekaapt' wordt door diegene met de grootste mond en met het meeste macht. Denk maar aan de goeroes in de toenmalige communes. Het idee van de spontane zelforganisatie is wat mij betreft even absurd als de onzichtbare hand in de economie. Je moet heel duidelijk een aantal krijtlijnen uitzetten waarbinnen zo'n groep kan functioneren. In een bedrijf hebben die krijtlijnen dan te maken met beoogde winstcijfers, duurzaamheid en liefst ook met ethiek.

### U pleit voor een 'horizontaal management'.

De mosterd daarvoor haalde ik bij de Braziliaan Ricardo Semler, die dat succesvol invoerde bij zijn familiebedrijf Semco. Hij maakte komaf met de traditionele bedrijfshiërarchie en voerde een nieuw gedecentraliseerd en participatief model in gebaseerd op vertrouwen, transparantie en zelforganisatie. Sociale controle kwam in de plaats van georganiseerde diefstalpreventie. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar, ook de salarissen en de winst- of verliescijfers per afdeling. De werknemers kunnen werken in een klimaat van vertrouwen. Ze worden 'eigenaar' van hun taken en voelen zich ervoor verantwoordelijk. Ze worden aangemoedigd zoveel mogelijk competenties te verwerven en interne mobi-

liteit staat hoog aangeschreven. Semco is een bedrijf met 5.000 werknemers, maar bestaat uit autonoom functionerende eenheden van maximaal 150 mensen. Op het eerste gezicht lijkt dat 'oneconomisch', omdat je de voordelen van schaalvergroting verliest. Maar Semler toont overtuigend aan dat een kleinere organisatie veel efficiënter en zuiniger werkt. Hoe groter de organisatie, hoe meer verspilling... Dichter bij huis boeken bedrijven als Torfs en Duvel-Moortgat eveneens succes met niet-hiërarchische organisatievormen. Er bestaat op dit vlak geen 'handleiding' die iedereen klakkeloos kan overnemen. Elk bedrijf moet zelf op zoek gaan naar wat werkt en wat niet. Pas op, zo'n aanpak is beslist niet 'soft'. Het doel blijft winst te maken en een duurzaam bedrijf uit te bouwen. Semler zegt zelf dat hij bij Semco geen grote gelukkige familie wil vormen, maar een succesvolle onderneming. Hij wil zich alleen bemoeien met de werkprestaties van zijn medewerkers, niet met hun persoonlijk leven.

### Politiek vertaalt één en ander zich in de 'deliberatieve democratie'.

In mijn ogen is de parlementaire democratie geen echte democratie meer. Je moet behoren tot een bepaalde politieke elite om je verkiezbaar te kunnen stellen. Bovendien dansen de verkozenen naar de pijpen van een aantal niet democratisch verkozen cenakels, van partijbesturen tot het IMF. Tot voor kort beschouwde ook ik verkiezingen als het *nec plus ultra* van de democratie. Democratisering is echter een proces, waarin we toe zijn aan een nieuwe stap. De politiek gaat vandaag veel minder om de verwezenlijking van idealen op lange termijn – het arbeidersparadijs, de neoliberale samenleving – maar vooral om concrete, vaak acute problemen. Hoe ontwarren we de verkeersknoop? Hoe pakken we de vluchtelingencrisis aan? Daarvoor heb je een praktische, goed gestructureerde aanpak nodig op basis van correcte informatie. Laat je de beslissing aan experts over, worden die binnen de kortste keren de speelbal van lobbygroepen. Je brengt beter een groep van maximum 150 mensen samen, die een zo getrouw mogelijke weerspiegeling vormen van de bevolking. Je stelt hun alle informatie over een bepaalde kwestie ter beschikking, vanuit diverse bronnen. Daarna kan de groep overleggen, begeleid door een neutrale moderator. Zo'n overleg leidt tot een doordachte besluitvorming, die collectief gedragen wordt en bindend is. De ervaring leert dat de mensen dan kiezen voor oplossingen waar de gemeenschap op lange termijn wel bij vaart, zelfs als ze daarvoor moeten inleveren. Geef burgers verantwoordelijkheid, en ze kiezen in functie van duurzaamheid. Bij beroepspolitici spelen al te vaak andere belangen.

### STEVEN VERMEYLEN

PAUL VERHAEGHE,  
AUTORITEIT,  
DE BEZIGE BIJ, 19,90 €

