

# Op naar een nieuwe autoriteit

Door Sofie Faes

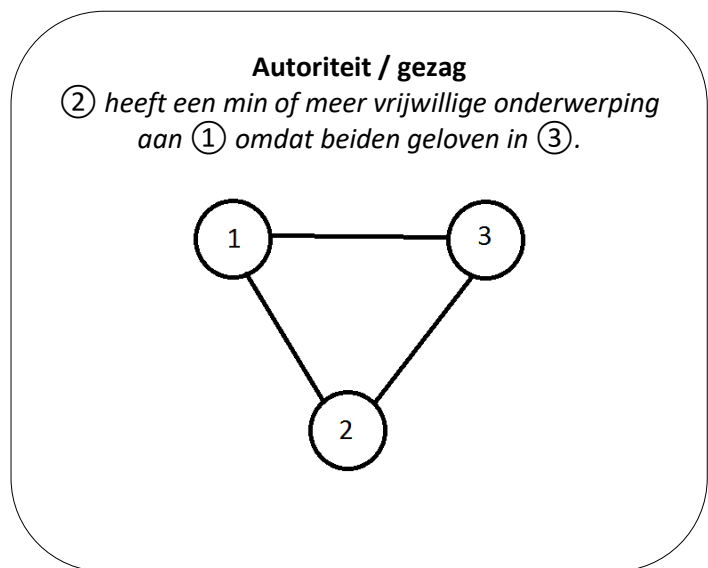
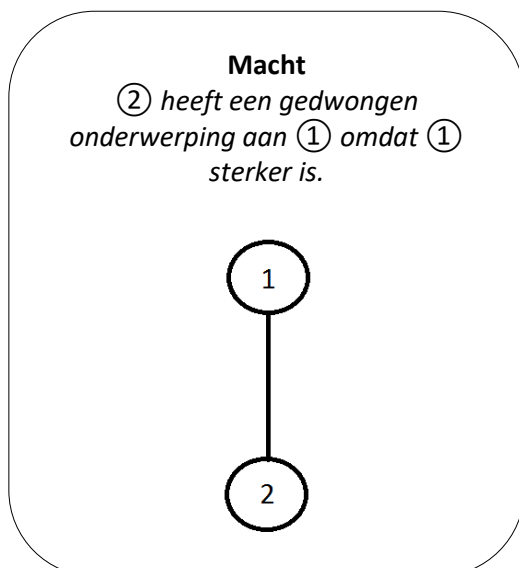
## Inleiding

In zijn boek *Autoriteit* zet Paul Verhaeghe uiteen hoe autoriteit werkt aan de hand van essays van Hannah Arendt. Hij verkent hoe we een nieuwe autoriteit kunnen vormgeven en gebruikt hiervoor ideeën van Haim Omer, Ricardo Semler en Elinor Ostrom. Zelf geef ik biologie in mavo, havo en vwo klassen en denk graag na over hoe we ons onderwijs beter kunnen organiseren. Het boek vind ik verfrissend omdat het een kant van autoriteit laat zien waar weinig over geschreven en gesproken wordt. In deze tekst bespreek ik de concepten uit het boek die relevant zijn voor onze onderwijs praktijk.



## Hoe functioneert autoriteit?

In haar essay *What is authority?* beschrijft Arendt hoe autoriteit werkt en wat het verschil is met macht. Autoriteit berust op ongelijkheid en maakt dat iemand een vanzelfsprekende macht uitoefent over iemand anders, die zich daar min of meer vrijwillig aan onderwerpt. De onderwerping gebeurt vrijwillig omdat autoriteit berust op een externe grond waar de meerderheid in gelooft, bijvoorbeeld "onderwijs is goed." Autoriteit zit niet in een persoon. Iemand is gezagsdrager omdat hij iets vertegenwoordigt waar de groep in gelooft. Bij macht ontbreekt het gezamenlijke geloof in een externe grond. Degene met macht oefent dit uit, omdat hij sterker is. Er is sprake van een gedwongen onderwerping. De groep die onderworpen wordt, zal proberen zich aan de macht te onttrekken en daardoor zijn er steeds meer machtsmiddelen nodig om de machtspositie te behouden. Dit leidt uiteindelijk tot geweld.



Voor Arendt kan een maatschappij niet zonder autoriteit, want de functie daarvan is het regelen van de verhoudingen tussen mensen. Wanneer autoriteit wegvalt, worden we opnieuw geconfronteerd met 'de elementaire problemen van het menselijk samenleven.' Autoriteit is nodig om goed samen te leven en om samen te leren. In het onderwijs klinkt de roep om meer autoriteit regelmatig. Waardoor wordt dit veroorzaakt en hoe gaan we hier nu mee om?

## Hoe reageren we op de toename van problematisch gedrag in de klas?

Verhaeghe: *"Er is een groeiende groep onhandelbare kinderen, thuis en op school, ook in 'gewone' gezinnen en op 'gewone' scholen, variërend van leerlingen die weigeren mee te werken in de klas tot spijbelen, van het pesten van andere kinderen én leerkrachten tot regelrecht antisociaal gedrag, agressie tegen de leerkracht inbegrepen."*

De toename van problematisch gedrag maakt het beroep van leraar intensiever. Het gebeurt nu bijvoorbeeld vaker dat leerlingen een besluit van de leraar openlijk becommentariëren. Verhaeghe constateert drie manieren waarop we op de toename van problematisch gedrag reageren.

### Reactie 1: het probleem bij de individuele leerling leggen

Er is iets mis met het kind, waar we dan een passende oplossing voor kunnen zoeken. De psycholoog wordt hier steeds vaker bij ingeschakeld en het aantal kinderen dat medicatie slikt voor gedragsproblemen is sterk toegenomen. Er komen hulpmiddelen op individuele basis zoals tijdverlening. Dit draagt het risico met zich mee dat kinderen zichzelf de schuld geven en een laag zelfbeeld ontwikkelen. Het verlaagt de autoriteit van de docent en ouders; ze kunnen de situatie gezamenlijk blijkbaar niet aan. Nu de symptomen bij het kind aangepakt worden, wordt er vaak niet meer verder gekeken naar dieper liggende oorzaken.

### Reactie 2: het onderwijs uitdagender inrichten, zodat leerlingen gemotiveerder worden

Verhaeghe: *"Als de leeromgeving uitdagend is, zullen kinderen zich vanzelf aan het leren zetten. In de praktijk valt dat tegen. Het toverwoord luidt motivatie. Het wordt de taak van het onderwijs de leerling te motiveren. Resultaat: de klas wordt een arena waar een kritisch kinderpúblic hardop commentaar geeft op een gediplomeerde stand-up comédienne, die met zijn multimedia-approach toch enige belangstelling probeert te wekken. De klacht - leerlingen zijn niet gemotiveerd - blijft evenwel bestaan, alle motivatietechnieken en niveauverlaging ten spijt."*

Pas als er iets geleerd is, ontstaat er nieuwsgierigheid naar meer leerstof. Leerlingen dingen leren waar ze in eerste instantie niet zelf op zitten te wachten, vraagt gezag van de leraar. Dit vinden we in Nederland soms ongemakkelijk. Misschien dat daarom op de lerarenopleiding veel aandacht wordt besteed aan hoe je het onderwijs leuk kan maken i.p.v. hoe je goed orde kan houden. Bovendien legt deze overtuiging een grotere druk op de leraar, het ligt dan immers aan hem dat zijn leerlingen niet gemotiveerd zijn.

### Reactie 3: steeds meer regels en controlemechanisme installeren

Als autoriteit afneemt en hiermee de vrijwillige onderwerping zie je vaak een toename van controle en het aantal regels. Zowel in het klaslokaal van docent tot leerling als in de school van directie tot personeel. Controle is onpersoonlijk en veronderstelt onmiddellijk ingrijpen (meestal straf). De gecontroleerden willen niet meer voldoen aan de gestelde regels en proberen ze te ondermijnen, wat vaak nieuwe regels en strengere controle tot gevolg heeft. Al snel wordt dit een negatieve spiraal: dwang roept verzet en weerstand op, waardoor er nog meer regels komen, nog meer controle op hun naleving en nog meer strafmaatregelen. Het verdringt steeds meer het echte werk.

Bovenstaande reacties doen de autoriteit van de leraar niet toenemen. Wel veroorzaken ze elk nieuwe problemen. Hoe kan de autoriteit van de leraar wel vergroot worden?



**Afnemende autoriteit.**

**Meer machtsuitoefening (regels, controle, straffen).**

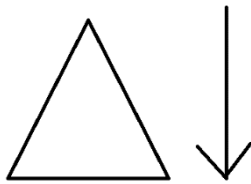
**Leidt tot meer ondermijning van de macht.**

**Meer machtsuitoefening nodig, dit kost steeds meer tijd en energie.**

### Op naar een nieuwe autoriteit

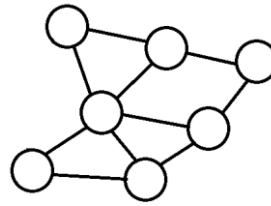
Pogingen om de autoriteit die vroeger heerste te herstellen, mislukken omdat ze al snel vervallen in pure macht. Het verticale model van “de leraar weet het beter” of “de directeur weet het beter” werkt niet meer, omdat er geen externe grond meer voor is. In een nieuwe autoriteit kan de groep zélf als grond functioneren, de groep als grotendeels horizontaal functionerend netwerk, dat een steeds verschuivend gezag verleent aan meerdere figuren. De gezagsdragers kunnen wisselen en verkrijgen deze positie op basis van gezag (ze hebben expertise). De groep bepaalt wie de gezagsdrager wordt. Een horizontaal werkzame autoriteit vooronderstelt een grote verschuivingsmogelijkheid tussen figuren die het gezag dragen.

#### Piramidaal model



*Leiders hebben als belangrijkste doel het verstevigen van hun positie, niet die van de organisatie.*

#### Netwerk / horizontaal model



*Wie gezag draagt binnen een horizontale organisatie, heeft als doel bij te dragen aan de organisatie door het bevorderen van zoveel mogelijk samenwerking.*

Bij een piramidaal gefundeerde autoriteit is het maken van een fout dodelijk voor de top van de piramide. Fouten worden dan ook angstvallig verdoezeld, en het laatste wat een topfiguur in dit model zal doen, is een vergissing toegeven. Het is altijd de schuld van een ander. Bij een horizontaal verschuivende autoriteit liggen de zaken anders. Wie een fout maakt, tuimelt niet naar beneden, aangezien er geen toposities zijn. Elk lid van het collectief kan een fout maken en zijn mening of gedrag aanpassen zonder dat hij daarom afgemaakt wordt. De ander is niet de vijand. De ander lijkt erg op mij en we hebben dezelfde doeleinden.

Hoe ziet dit meer horizontaal georganiseerde model er in de praktijk uit?

Nu volgen de ervaringen van drie denkers over dit onderwerp.

**Haim Omer – Opvoeding door het collectief**

**Ricardo Semler – Een bedrijf horizontaal georganiseerd**

**Elinor Ostrom – Randvoorwaarden voor zelforganisatie van groepen**

## **Haim Omer - Opvoeding door het collectief**

In zijn boek *Nieuwe Autoriteit* pleit Heim Omer voor autoriteit die bij een groep mensen ligt en daarmee meer horizontaal georganiseerd is. We zien bij zijn aanpak aanwezigheid, een basis van afstand en verschil, transparantie en de mogelijkheid tot herstel.

### Aanwezigheid i.p.v. uit de weg gaan

Autoriteit functioneert vanuit een vrijwillige onderwerping, een innerlijke dwang. Die komt er pas als ouders, leraren en andere sleutelfiguren gedurende voldoende lange tijd jongeren verwachtingen voorhouden. Na verloop van tijd nemen de kinderen die verwachtingen over en verschuift de externe dwang naar een interne, en kan de concrete aanwezigheid afnemen. Deze aanwezigheid gaat verder dan controle: ze vraagt volgehouden aandacht. Het succes hangt niet af van instemming (lees onderwerping) van de jongere, wel van de standvastigheid van de volwassene, in combinatie met diens overtuiging dat hij geruggesteund wordt door een groep. De voorwaarde daartoe is voor de hand liggend: die figuren moeten daadwerkelijk aanwezig zijn.

*“Leerkrachten die conflicten willen vermijden, krijgen steeds meer problemen op hun bord. Gevolg: ze proberen het directe contact met leerlingen in te perken. De personeelskamer wordt een veilige burcht, toezicht houden op de speelplaats een rotklus en bepaalde gebieden (fietsenstalling, toiletten) zijn no go-zones, waar de leerlingen heersen. Bij opvoeding en onderwijs is afstand nodig, maar dat moet niet resulteren in afwezigheid.”*

### Afstand en verschil i.p.v. gelijkheid

Opvoeden is eisen stellen. Velen schrikken er voor terug om een autoriteitspositie in te nemen, om een duidelijk “nee” te laten horen. Deels omdat ze menen dat zo iets niet hoort, deels omdat ze vrezen een brutale reactie te krijgen. De combinatie van weinig tijd en de moeilijkheid een duidelijke autoriteitspositie in te nemen, doen sommige gezagsdragers kiezen voor de zachte aanpak. Pubers maken hier graag gebruik van, waardoor het problematische gedrag toeneemt. Als opvoeder ben je een autoriteitsfiguur en geen gelijke van de jongere.

### Transparantie i.p.v. geheimhouding

Ouders van kinderen met problemen op school voelen zich vaak beschuldigd, in de hoek gezet en raken daardoor nog meer geïsoleerd. Haal hen uit hun isolement, beschouw ouders als partners, niet als schuldigen. Dit geldt ook voor collega's met ordeproblemen, het is niet hun schuld dat de klas chaotisch is. Lesgeven is complex en in de school helpen we elkaar dit goed onder de knie te krijgen. Transparantie over problemen die vroeger binnenskamers bleven, brengt een bepaalde emotie naar boven: schaamte. Hoe pijnlijk ook, schaamte valt te verkiezen boven schuld. Schuld vraagt om straf en zorgt vaak voor uitsluiting, zowel bij leerlingen, ouders als collega's. Schaamte opent mogelijkheden voor herstel, waarbij de betrokkene een actieve rol krijgt.

### Herstel i.p.v. straf

Omer legt hierbij een duidelijk accent: vermijd straf, ga voor herstel en – vooral – laat de jongere meedenken hoe hij of zij kan meewerken. Als iemand zelf actief kan bijdragen aan de oplossing vergroot dit de kans op herstel en verbetert dit ook het zelfbeeld.

Als we het over opvoeding hebben, is een belangrijk verschil tussen macht en autoriteit dat macht volledige gehoorzaamheid eist, terwijl autoriteit autonomie toelaat. Aangezien autonomie het uiteindelijke doel van opvoeding en onderwijs is, kunnen we daar maar beter op tijd mee beginnen. Voor de toepassing van deze methode hoeven we niet te wachten op een directeur die het van bovenaf installeert. Het volstaat dat een paar mensen er gewoon mee beginnen.

## Ricardo Semler – Een bedrijf horizontaal georganiseerd

De Braziliaanse Ricardo Semler herstructureerde zijn bedrijf Semco naar een horizontaal model, zijn bedrijf is op alle mogelijke vlakken een succes. Hieronder een beknopte omschrijving van zijn denkwijze in sleutelwoorden.

### Vertrouwen

Schaf controlemechanismen af. Ze zijn duur en de sociale controle werkt goed genoeg.

### Transparantie

Alle informatie is voor iedereen beschikbaar zoals notulen, beleidsplannen en wie wat verdient.

### Zelforganisatie

Laat de organisatie van het werk over aan de mensen die het werk doen. Mensen weten doorgaans heel goed hoe ze hun werk zo goed mogelijk kunnen organiseren.

### Productiecellen

Een team krijgt de opdracht een product zo volledig mogelijk af te werken. Bij deze aanpak hoort ook het accent op taakwisseling, zodat ze makkelijk een taak over kunnen nemen en kunnen meedenken over hoe het werk beter georganiseerd kan worden.

### Overleg

Werknemers zijn constant met elkaar in overleg en nemen op grond daarvan beslissingen die onderhevig zijn aan sociale controle. Dit gebeurt op de werkvloer. Vergaderingen worden tot een minimum beperkt, de tijd wordt zoveel mogelijk besteed aan werk.

### Andere regels

Productieteams hebben beslissingsrecht bij nieuw personeel, ook leidinggevenden. Evaluaties gebeuren wederzijds en kunnen verregaande effecten hebben, ontslag niet uitgezonderd. Werknemers beslissen welk deel van de winst maar werknemers gaat en hoe ze dat verdelen.

### Deel en groei

Mensen moeten elkaar kunnen kennen, dit kan niet vervangen worden door digitaal contact. Per locatie werken er daarom maximaal 150 mensen.

### **Elinor Ostrom – Randvoorwaarden voor zelforganisatie van groepen**

Zelforganisatie in groepen gaat niet vanzelf goed. Een horizontale organisatie kan slechts werken binnen bepaalde klijntijnen. Die klijntijnen hoeven we niet zelf uit te vinden, ze bestaan al heel lang. Elinor Ostrom heeft met haar onderzoek de nobelprijs voor de economie gewonnen.

Ze ontdekte dat wanneer mensen in de context van het gemeenschappelijke belang over hun individuele welzijn kunnen en mogen beslissen, zij systematisch kiezen voor oplossingen op de langere termijn, in het belang van het algemeen welzijn. Ze beschrijft een aantal kenmerken, in feite vereisten, die ze nagenoeg in alle onderzochte groepen terugvindt.

1. Het is een duidelijk afgebakende groep. Je kunt niet zomaar komen, gebruiken en weer gaan.
2. Het gebruikmaken van gemeenschappelijk goed gebeurt volgens regels. Deze zijn binnen de gemeenschap zelf gegroeid en aangepast op de lokale situatie.
3. De regels kunnen in onderling overleg worden gewijzigd, wat ook regelmatig gebeurt.
4. Sociale controle.
5. Overtredingen kunnen worden bestraft. Deze zijn in de praktijk vrij licht en worden zelden toegepast. De belangrijkste sanctie is namelijk: wie de regels overtreedt, verliest zijn reputatie, en binnen een gemeenschap is dat het ergste wat iemand kan overkomen.

### **Ten slotte**

Verhaeghe biedt ons een overzichtelijk schema om te denken over autoriteit en macht. Omer, Semler en Ostrom laten zien hoe autoriteit kan functioneren in opvoeding, een bedrijf en in een groep mensen. De ideeën in dit artikel zijn een bruikbaar startpunt om te denken en praten over autoriteit binnen onze eigen school:

Hoe denk ikzelf over autoriteit?

Hoe organiseer ik autoriteit in mijn lessen?

Hoe is autoriteit binnen onze school georganiseerd?

### **Verder lezen**

Arendt, H. (1954). What is authority? Te downloaden van:

<http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEArendtWhatIsAuthorityTable.pdf>

Omer, H. (2013). Nieuwe autoriteit, samen werken aan een krachtige opvoedingsstijl thuis, op school en in de samenleving. Amsterdam: Hogreve Uitgevers en Molemann Health.

Ostrom, Elinor (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Semler, R. (2013). Semco-stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld. Amsterdam: De Boekerij bv.

Verhaeghe, P. (2015). Autoriteit. Zutphen: De bezige bij.