

Macht en Inkt, Gezag en Gemeenschap

Deze herfst verschenen kort na elkaar twee spraakmakende boeken, te weten *Autoriteit*, van de Vlaamse hoogleraar psychologie en psychoanalyticus Paul Verhaeghe, en *Bureaucratie is een inktvis* van René ten Bos, hoogleraar filosofie en bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ieder op eigen wijze stellen deze auteurs verwante en voor ons als begeleiders herkenbare problemen aan de orde. Alleen al daarom verdienen hun geschriften onze aandacht; reden waarom ik ze hier kort in hun onderlinge relatie kenschets. Ik maak daarbij gebruik van een al wat oudere tekst, namelijk *Bullshit Management* van ondernemer en gemeenteraadslid Jos Verveen.

AUTEUR: SIJTZE DE ROOS

27.000 kilo beleid

Als iets irritatie oplevert, is het wel de schier onbeperkte wildgroei van formulieren en protocollen die het 'normale werk' allereerst overwoekert. Het gemopper op 'bureaucratie', 'controlegekte', 'het managementwezen' en 'beleidskakerij' is niet van de lucht. Aanverwante verschijnselen, zoals teamtrainingen en coachtrajecten om werkers weer 'in hun kracht te zetten', stuiten eveneens in toenemende mate op afkeer en ergernis.

Veel 'beleid' lijkt tegenwoordig gestoeld te zijn op wantrouwen. Managers spannen zich dirigerend en controlerend in om de neuzen van medewerkers flexibel en innovatief de juiste kant op te krijgen. Bedrijven en organisaties hebben, zo schijnt het, geen mensen in dienst, nee, ze exploiteren 'human resources'. En die moeten eerst uit het ruwe materiaal worden opgedolven. Daar is beleid voor nodig: scholingsbeleid, personeelsbeleid, ontwikkelingsbeleid, ontslagbeleid.

Maar beleid, zo stelt Verveen, "maakt meer kapot dan je lief is." Als raadslid van de gemeente Rotterdam ontving hij in de eerste twee maanden van gemeentelijke diensten en maatschappelijke instellingen "ongeveer tien kilo aan rapporten, notities, visiedocumenten en evaluaties. Een snelle rekensom", vervolgt hij, "leert (...) dat, als je dit doortrekt naar de hele gemeente, er jaarlijks minimaal 27.000 kilo beleid wordt gemaakt."

Dat is Rotterdam. Maar wat te denken van beruchte, stuitend ineffektieve bureaucratieën als het onderwijs, de zorgsector, of van topzware bedrijven zoals KPN, Pro Rail of Volkswagen? Hoe komt het dat er ondanks de aanzwellende kritiek toch steeds meer regels en wetjes en gedragscodes en handelingsvoorschriften bijkomen? En dat het desondanks zo vreselijk fout gaat. Wat is hier aan de hand?

Glibberig

Dat vraagt René ten Bos zich ook af, om deze toestand vervolgens aan een wijsgerig onderzoek te onderwerpen. Hij graaft aanmerkelijk dieper dan Verveen, die de oorzaak van deze ellende voornamelijk bij managers legt. Maar

die managers zijn, vindt Ten Bos, eigenlijk ook maar trieste figuren, gevangen als ze zijn in deels door hun eigen controledrift gesponnen bureaucratische netten. Bureaucratie gaat veel verder, meent hij, het is een door en door menselijk verschijnsel, dat ons vormt én bedreigt. Ten Bos typeert bureaucratie als een amorf, glibberig fenomeen, dat zijn tentakels als een inktvis overal heen kronkelt; een verschijning die zichzelf intussen achter wolven van inkt onzichtbaar en ongrijpbaar maakt. Bureaucratie, zo vervolgt hij, is een 'hyperobject', dat ons allemaal, inclusief managers, beleidsmakers en coaches, omsingelt en doordringt. Het is een zó groot en onoverzichtelijk verschijnsel, dat we er het begin en het eind niet van kennen en dat niemand het kan overzien.

Zo worden wij allemaal tot op zekere hoogte 'inktschijters', zoals Ten Bos bureaucraten, klerken, managers en bestuurders betitelt. Dat doet hij niet om leuk te zijn, maar omdat 'macht' al van oudsher wordt uitgeoefend door middel van het schrift. In die zin is macht alomtegenwoordig. Geweld is hooguit een soms noodzakelijk supplement; het gaat er veeleer om dat overal inkt gescheten wordt zodat mensen 'zelfstandig' hun voorgeschreven plaats innemen. Zo kruipt de macht onder onze huid. Alleen ironische distantie kan ons daar tot op zekere hoogte van afhelpen. Vandaar de parodiërende toon van dit even geestige als serieuze boek.

Derde term

Macht is overal, maar openlijke of verdeckte machtsuitoefening tref je vooral dáár aan waar gezag op zijn retour is. Dat gezag aan geloofwaardigheid heeft verloren, en hier en daar zelfs geheel verdwenen lijkt, dáár kunnen we niet omheen. In zijn nieuwe boek *Autoriteit*, analyseert Paul Verhaeghe deze ontwikkeling. Aan de hand van sprekende voorbeelden illustreert hij hoe het gezag van ouders en opvoeders over hun kinderen wegsmeelt, evenals dat van onderwijzers en leraren, van politie en justitie, en zo door tot en met onze politici. Als mogelijke oorzaken wijst Verhaeghe onder meer op het verval van traditionele kaders:

vorst, vaderland, kerk, vakbond. Ook speelt de verbroekeling van de samenleving mee, die meer en meer uiteen lijkt te vallen in geïndividualiseerde enkelingen.

Autoriteit berust in uiterste consequentie op de mogelijkheid van machtsuitoefening. Maar die levert uiteindelijk

geen gezag op. De wezenlijke bron van autoriteit, aldus de auteur, is een 'derde term'; een overstijgende

overtuiging die door zowel de gezagsdrager als degene over wie gezag wordt uitgeoefend wordt erkend. Dat kan een normenstelsel zijn – zo hoort het onder fatsoenlijke mensen – of een gedeeld vertrouwen in de grondwet, dan wel een gezamenlijk idee over waar het met mens en maatschappij naartoe moet. Gezag wordt toegekend en kan enkel gedragen worden op grond van een gedeelde legitimatie. Het fundament daaronder is in onze samenleving echter grotendeels weggefallen. Zo ontstond een vacuüm, dat in toenemende mate wordt opgevuld met macht; bijvoorbeeld in de vorm van immer uitdijende registratie- en controlesystemen. De 'inktschijterij' van Ten Bos.

Herstel

Verveen citeert Manfred Kets de Vries, die opmerkt hoe managers de ene na de andere consultant, trainer, coach of interim inschakelen om 'de organisatie' – lees: de medewerkers – naar hun hand te (blijven) zetten. Managers zijn onzekere inktverschijters die wel macht, maar geen gezag hebben. Om hun beleid door te zetten, maar ook ter legitimering ervan, huren zij een stoet van begeleiders in. Die lopen op hun beurt het risico hun gezag, als ze dat al hadden, te verspelen, en zich (nog verder) uit te leveren aan de bureaucratische inktvis. David Riesman, geciteerd door Ten Bos, zegt het zo:

professionele begeleiders (zijn) "stoplappers en karakterstrategen, of veranderaars van mensen, zodat die zich uit eigen vrije wil transformeren in iets wat ze niet hadden willen zijn."

Terwijl Ten Bos pleit voor een ironische houding, beschrijft Verhaeghe hoe gezag hersteld

kan worden. Niet door terug te grijpen op de patriarchale modus van weleer – die is terecht in diskrediet geraakt – maar door 'net-

Autoriteit levert geen gezag op

werken' te vormen, zoals een groep mensen om het kind heen: ouders, onderwijzers, buurtgenoten. Hij wijst op tal van experimenten en ontwikkelingen die deze richting al uitgaan: nieuwe organisatievormen zoals die van Buurtzorg in Nederland, de revival van de 'commons' (gemeenschappelijke gronden), en deliberatieve vormen van democratie. Beide boeken zijn toegankelijk geschreven, evenals trouwens dat van Verveen. Het is, vind ik, voor de toekomst van ons vak van belang om goed nota te nemen van wat deze auteurs ons te zeggen hebben. Aangeraden! ■

Sijtze de Roos is president van de ANSE en redactielid van het Tijdschrift voor Coaching.

Literatuur

- Bos, R. ten (2015), *Bureaucratie is een inktvis*. Amsterdam: Boom.
- Riesman, D. Gitlin, T., Glazer, T., & Denney R., (2001), *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character* (verkorte en herziene uitgave). New Haven: Yale University Press.
- Verhaeghe, P. (2015), *Autoriteit*, Amsterdam/Antwerpen, De Bezige Bij.
- Verveen, J. (2011), *Bullshit Management: Terug naar de essentie van organisaties*. Den Haag: Academic Service.