

Autoriteit 2.0 Een bestaansrecht?

HR Public – 23 september 2016

Alain Eraly

Université Libre de Bruxelles

1. Autoriteit aanvaarden

Autoriteit: de rechtmatige uitoefening van een rol en een hiërarchische macht in naam van een organisatie

- Uitoefening: de autoriteit wordt regelmatig **op de proef gesteld**
- Rechtmatig: **conform de gemeenschappelijke waarden**
- Rol: een samenspel van **woorden en daden** → autoriteit maakt het voorwerp uit van **rolverwachtingen**
- Macht: het bestaan van **gemeenschappelijke normen**, een **sanctioneringsbevoegdheid**
- Hiërarchisch: een **uitzonderingspositie**
- In naam van een organisatie: de **referentie naar een groep, de opbouw van een 'wij'**

Symptomen van de crisis

- De **uitzonderingspositie** → het gebrek aan identificatie en duidelijkheid; de afkeer voor ongelijkheid, de (bewuste of onbewuste) afwijzing van de uitzonderingspositie, maar ook de vaagheid van posities, de permanente reorganisaties, de netwerkstructuren
- De **rol** → de persoon en het personage: het gebrek aan opleiding tijdens de jeugd, de onbekwaamheid, de schrik, de afkeer voor personificatie

Symptomen van de crisis (II)

- Omstreden en/of buitensporige **rolverwachtingen** → stress, het oplichterssyndroom
- **Macht** → de onzekerheid over normen en grenzen, de schrik voor reacties, de behoefte om zich geliefd te voelen, het gebrek aan steun van de directie, het gebrek aan een duidelijke overeenkomst
- **Uitoefening** → vermoeidheid van de actor aan zet

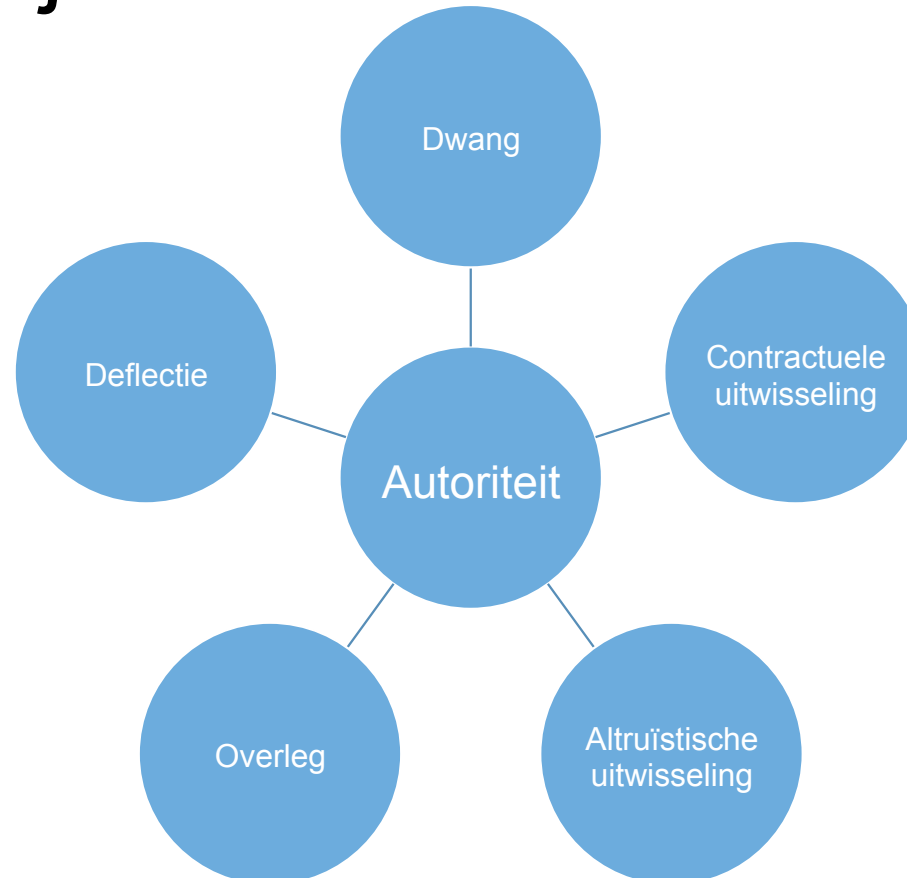
Symptomen van de crisis (II)

- **Rechtmatig** → het diensthoofd is geen rolmodel; een gebrek aan visie en helderheid omtrent de waarden en doelstellingen; onzekerheid over de waarden
- **In naam van een organisatie** → verdelen om te heersen; het tussenpersoonlijke ten koste van het collectieve; het verdwijnen van het algemeen belang, de problemen bij het opbouwen van een team, een 'wij'; het botsen van persoonlijke belangen

De netelige vraag omtrent de 'juiste afstand'

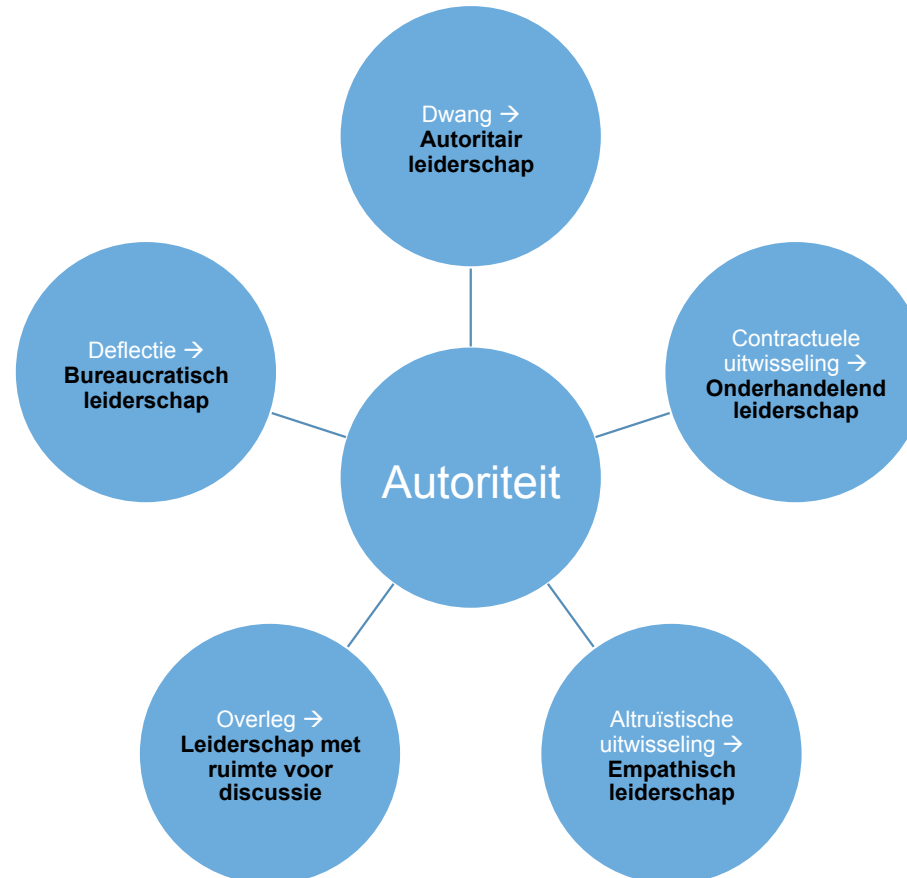
- **Cognitieve** afstand: het overzicht bewaren → the *big picture*
- **Maatschappelijke** afstand: voldoende onafhankelijk zijn van elk lid, neutraliteit als voorwaarde voor eerlijkheid
- **Gevoelsmatige** afstand: de mate van zelfbeheersing, controle over de eigen emoties
- Afstand is geen synoniem van afwezig zijn, zich opsluiten in eigen kantoor of zich maatschappelijk superieur voelen!

Reacties bij autoriteitsverlies



Alain Eraly – Centre d'Etudes des Politiques et de
l'Administration Publique (CEPAP) – Université Libre de
Bruxelles

Wat leidt tot ...



Alain Eraly – Centre d'Etudes des Politiques et de l'Administration Publique (CEPAP) – Université Libre de Bruxelles

2. Vanwaar de autoriteitscrisis?

Enkele typerende verklaringen

- De golfbeweging van het zichzelf overstijgen
- De waarden van gelijkheid en vrije meningsuiting: de democratische dynamiek
- De kennismaatschappij en de verzwakte overdracht
- De vergrijzing en de daling van het aantal kinderen per gezin: het kind op een pedestaal, de zelfingenomen kwetsbaarheid
- Het hedendaagse individualisme en de fijngevoeligheid voor disrespect en vernedering
- Het verval van de gemeenschap
- De bureaucratische/bestuurlijke heerschappij

De behoefte aan autoriteit

1. Het individu in wording: de evolutie naar zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
2. De terugdringing van individuele en collectieve agressie
3. De normvervaging
4. De normdiversificatie
5. De omvorming van organisaties
6. Een intens streven van de jongeren zelf!

Niet vervallen in heimwee!

De voormalige vormen van autoriteit werden vaak geassocieerd met:

- misprijzen, onderschatting en vernedering
- alleenrecht van het woord
- straffeloosheid
- bureaucratisch ritualisme
- personencultus
- conservatisme

Cruciaal probleem in het moderne tijdperk

Autoriteit was nooit eerder zo

- zorgwekkend**
- noodzakelijk**

→ Hoe valt autoriteit te rijmen met de hedendaagse waarden?

De grenzen van de *bevrijde onderneming*

- Mentorschap
- Intervisie
- Engagement in alle mogelijke richtingen
- Praktijkgemeenschappen
- Collectieve intelligentie
- Coaching
- 360° evaluatie
- Bemiddeling
- Open space
- Holacratie

De grenzen van de *bevrijde onderneming* (II)

- Sterke afhankelijkheid van het eenpersoonsleiderschap
- Nood aan het vastleggen van een algemeen kader
- Bezorgdheid en weerstand bij veel werknemers
- Individuele autonomie vs. collectieve autonomie
- Omslachtige interpersoonlijke coördinatie
- Aversie voor bestraffing
- Weerstand van de vakbonden

3. Autoriteitswaarden in een democratie

Wat is een morele waarde?

- a) een handelingsnorm die we als 'universeel' claimen – van toepassing op de meerderheid
- b) hetgeen waarmee we de anderen als waardevol inschatten
- c) hetgeen wat in onze handelingen als waardevol overkomt in de ogen van anderen
- d) hetgeen ons voor onszelf waardevol maakt

Voorbeelden van waarden: autonomie, vrijheid, eerlijkheid, edelmoedigheid, solidariteit, burgerzin, naleving van beloftes, naleving van de wettelijke voorschriften enz.

Een waarde is geen middel om een doel te bereiken, maar een *doelstelling op zich*. Winstbejag is dus *geen* waarde.

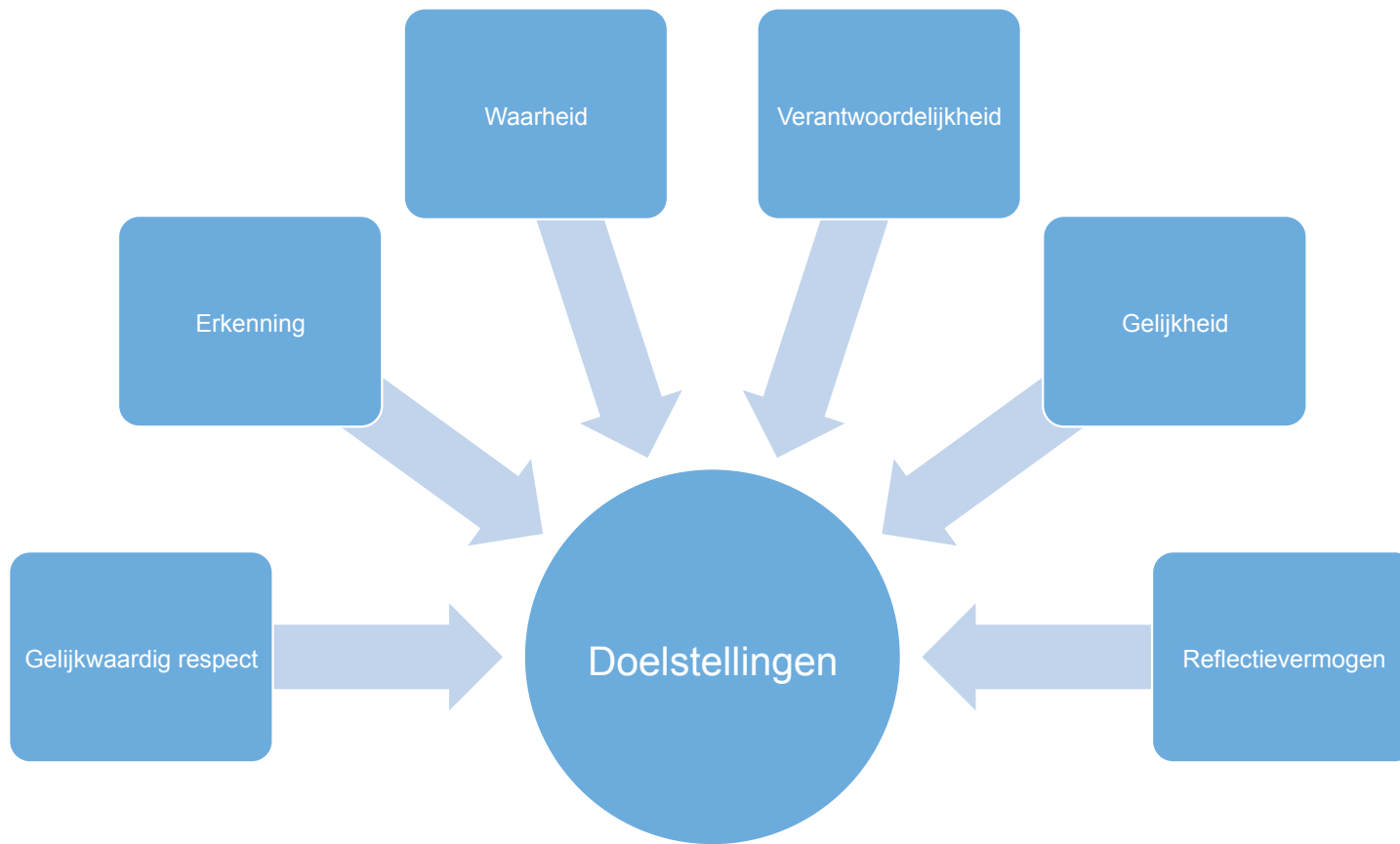
De instrumentalisering van de waarden is de uitdrukking van het hedendaagse cynisme. Voorbeelden: *MVO dat (be)loont, marketing van de waarden*

→ Cynisme als afweermecanisme

Leiderschap is *boven alles* een kwestie van waarden

Leiderschap houdt de volgende verantwoordelijkheden in:

- De waarden verpersoonlijken
- De waarden duiden
- De waarden verspreiden
- Waardenconflicten beheersen
- Deze waarden in de beheertools verwerken



Leiderschap: een autoriteitsvorm die strookt met de democratische waarden

- **De waarden komen tot uiting in de gedragingen → ze liggen aan de basis van de competenties**
 - **Ze zijn aanwezig in de relatie tot zichzelf en in de relatie tot de anderen**
 - **Waarden zijn de belangrijkste bron voor de ontwikkeling van assertiviteit en motivatie**
- Ethisch leiderschap gaat over het erkennen van de andere als doel en niet enkel als middel**
- Leiderschap is een project voor het leven**