

De logica van de macht



De logica van de macht

Mauk Mulder



SCRIPTUM

Copyright © 2004 Scriptum, Schiedam

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 90 5594 320 7 NUGI 684 – Management

Inhoudsopgave

Inleiding 7

HOOFDSTUK 1. <i>Geloof de machtigen niet als zij je vertellen wat macht is: je weet het zelf beter</i>	11
HOOFDSTUK 2. <i>Macht: een kwestie van doen</i>	16
HOOFDSTUK 3. <i>Oefenen van machtsinzichten, -capaciteiten en -attitudes</i>	22
HOOFDSTUK 4. <i>Sanciemacht: hij kan mij belonen en/of straffen</i>	30
HOOFDSTUK 5. <i>Formele (of legitieme) macht: ik behoor hem te volgen</i>	38
HOOFDSTUK 6. <i>Expertmacht: hij weet het beter</i>	44
HOOFDSTUK 7. <i>Modelmacht of identificatiemacht: zo zou ik willen zijn</i>	62
HOOFDSTUK 8. <i>Macht genereert macht: machtsvermenigvuldiging</i>	72
HOOFDSTUK 9. <i>Wederzijds open overleg: jij en ik zijn gelijk</i>	77
HOOFDSTUK 10. <i>Onze primitieve kern: de neerwaartse machtsdrijfveer</i>	89
HOOFDSTUK 11. <i>Onze primitieve kern: de opwaartse machtsdrijfveer</i>	108
HOOFDSTUK 12. <i>Twee machtsklassen: klassenstrijd nieuwe stijl tussen bovenmensen en ondermensen</i>	135
HOOFDSTUK 13. <i>Vóór de macht, aan de macht, na de macht</i>	145
HOOFDSTUK 14. <i>Overeenkomsten tussen mensen en dieren</i>	151
HOOFDSTUK 15. <i>Samenvatting, vooruitblik</i>	173
HOOFDSTUK 16. <i>Oefeningen voor betere, leukere machtsrelaties</i>	176
HOOFDSTUK 17. <i>Mens zijn is kiezen, belonen en/of straffen</i>	198
BIJLAGE 1. <i>Kleine terreurgroepen en gigantische pressiesystemen</i>	208
BIJLAGE 2. <i>De wetten van de macht</i>	210
BIJLAGE 3. <i>Machtsmechanismen van de machtigen</i>	212



Inleiding

Ondanks ieders dagelijkse ervaring met macht hebben we beperkte inzichten en capaciteiten

Iedereen heeft dagelijks met macht te maken, met macht van anderen, met eigen macht. Maar onze *inzichten* in wat macht is, zijn beperkt en vaak onjuist. Nog beperkter dan de inzichten zijn onze *vaardigheden* om met macht om te gaan. En helemaal onderontwikkeld zijn de *attitudes* (grondhoudingen), die het zwaarst wegen in onze omgang met macht.

Een werkboek: het kan leuker en beter

Dit boek is bedoeld als een hulpmiddel om inzicht in macht te verbreden en te verdiepen, je capaciteiten in het hanteren ervan te verbeteren en om je basisattitude te versterken.

Want: het kan veel leuker en veel beter.

Macht is vaak een slechte zaak

Aan het begrip macht kleeft vaak een negatieve betekenis. Macht is een van de krachtigste oorzaken van teleurstelling, ontevredenheid, frustratie, leed en van geblokkeerde menselijke ontplooiing, creativiteit. Maar macht is een onontkoombaar bestanddeel van de maatschappij, en behalve noodzakelijk ook nuttig.

De aanpak (methode) in dit boek: herkennen en erkennen

Traditioneel wordt in een boek eerst de theorie geformuleerd, en worden daarna de feiten gepresenteerd die de theorie ondersteunen. Hier gaat het anders. Ik beschrijf een groot aantal 'observaties' met aansluitend de analyse daarvan in 'reflecties'. De bedoeling is dat de lezer door zo'n observatie/reflectie gestimuleerd wordt zijn eigen ervaringen met macht op te roepen, en te analyseren wat deze ervaringen betekenen. Wat zou je willen veranderen? En hoe zou dat kunnen? Met andere woorden, het gaat om een transformatie van observaties naar ervaringen. Het gaat erom, in het gedrag van anderen machtsgedrag en machtsdrijfveren te *herkennen* en, wat moeilijker is: om deze drijfveren bovendien in jezelf te *erkennen*. Ook de slechte macht is een deel van jou.

Jij stuurt zelf je oefenproces: kan het beter? Hoe?

Anders omgaan met macht – hoe kan het beter – komt vooral aan de orde in het slothoofdstuk. Maar ook in de eerdere tekst zijn er steeds mogelijkheden voor jou om inzicht te vertalen: hoe zou het beter kunnen? Hoe zou ik beter met macht willen en kunnen omgaan?

Aan het slot van het boek wordt aangeduid dat het heel *nuttig* en *leuk* kan zijn om in een groepje gelijkgestemden gezamenlijk machtsrelaties te analyseren. En zelfs ook: om ze te veranderen.

De kern-inhoud: over beïnvloeding op basis van macht of non-macht

Macht en machtsverschillen zijn onvermijdelijk, noodzakelijk en nuttig. Te grote en langdurige macht van machtigen heeft echter negatieve gevolgen: voor een groep of een organisatie, voor de minder-machtigen daarin. Niet nuttige machtsverschillen moeten worden verminderd. Ze kunnen vervangen worden door de niet op macht gebaseerde beïnvloedingsvorm ‘wederzijds open overleg’ (woo). Dit woo is vaak nuttiger en ook veel leuker. Maar dit boek is geen ‘feel good’-verhaal. Voor de meeste mensen is woo leuker, maar de machtigen willen hun macht behouden, en zo mogelijk uitbreiden. Zij zien niet zonder slag of stoot af van zelfs maar een deel van hun macht. Dus moet woo worden afgedwongen. Dit boek gaat dan ook over machtsstrijd en machtstactieken.

Valse opvattingen over macht. Bron: de machtigen

Macht en nadelen van macht moeten bij de naam genoemd worden, bij de juiste naam. Denkbeelden en opvattingen over macht worden veel te veel bepaald door de machtigen. Zij hebben er belang bij dat minder machtige mensen onjuiste opvattingen over macht hanteren. Daarom wordt in dit boek eerst veel aandacht besteed aan het signaleren van deze verhalen van de machtigen (de ‘grote leugen’), om deze hersenspoeling aan de kaak te stellen. Want realisme over macht is een noodzakelijke voorwaarde voor veranderingen ten goede (hoofdstuk 1).

Macht is macht is macht

Machtsverschillen komen overal in de maatschappij voor: tussen sterkeren en zwakkeren, tussen ouderen en jeugdigen, tussen mannen en vrouwen, tussen autochtonen en allochtonen, maar ook binnen die groeperingen afzonderlijk. En ook tussen roofdieren en prooidieren in de wildernis, en binnen roofdier- en prooidiergroepen (niets dierlijks is ons vreemd).

In directieteams vertonen onderlinge machtsrelaties wel een ander beeld dan in groepen op de werkvloer; in een professioneel voetbalteam anders dan in een team jeugdige amateurs; in een werkploeg anders dan in een speelgroep. Commerciële bedrijven verschillen in allerlei kenmerken van overheidsinstellingen, ziekenhuizen verschillen van sportclubs; en ga zo maar door. De verschijningsvormen van de machtsgedragingen verschillen in al die groepen

en groeperingen. Maar de basale machtsprocessen en -relaties zijn dezelfde.

Als een dominante aap probeert een rivaal te imponeren met lawaaiig, bombastisch gedoe, gaat het er zichtbaar anders aan toe dan wanneer een 'Nummer Eén' van een commercieel bedrijf een rivaal in zijn directieteam probeert te overbluffen. Maar imponeren doen ze allebei, met dezelfde bedoeling. De basisprocessen zijn dezelfde. In ons machtsgedrag zijn we primitief.

De minder-machtigen: mede verantwoordelijk voor de machtsrelatie

Inleiding

Macht is een relatie tussen een machtige en een minder-machtige. Macht zit dus niet alleen in eigenschappen van de machtige (zoals zelfs vele deskundigen denken). De machtige wil, volgens de logica van de macht, macht uitoefenen omdat dat leuk is. De minder-machtigen willen dit liever ook; maar dan is de vraag waarom volgen zij hem dan? Het antwoord: omdat zij daartoe gemotiveerd zijn. Ook in het gedrag van minder-machtigen zijn basale drijfveren werkzaam. Door hun reacties op het gedrag van de machtigen bepalen de minder-machtigen het gedrag van de machtigen.

Als een aap de machtige aap gaat vlooiën om hem gunstig te stemmen, ziet dat er anders uit dan de adviseur die zich inlijkt bij de machtige topman van een bedrijf. Maar deze vleiende hoveling doet in wezen hetzelfde als de vlooiende aap. De verschijningsvormen zijn verschillend, de drijfveer is dezelfde.

De vergelijking van menselijke en dierlijke machtsgedragingen is geen vrijblijvend grapje. Machtsgedragingen komen voor bij onze genetische verwanten, de mensapen, en ook bij roofdieren en hun prooidieren. Zo zijn bepaalde machtsgedragingen veel ouder dan de later in de menselijke soort ontwikkelde normen en waarden. Deze laatstgenoemde, 'jongere' gedragsvormen zullen onder grote druk dan ook eerder losgelaten worden. Onder extreme omstandigheden zullen mensen bijvoorbeeld afzien van hun solidariteit met andere mensen, die in gemakkelijkere situaties een norm voor gedrag is. Dat neemt echter niet weg dat normen en waarden heel belangrijk zijn en veel aandacht krijgen in dit boek.

Je kunt dit boek gebruiken als instrument of jouw omgaan met macht te verbeteren. Het gaat dan over jouw activiteiten en acties.

Wie wil je zijn?



1

Geloof de machtigen niet als zij je vertellen wat macht is: je weet het zelf beter

Machtigen doen niet wat ze zeggen

Tussen wat machtigen zeggen en wat machtigen doen bestaat een wereld van verschil. Als machtigen zouden doen wat ze zeggen, dan zouden leven en werk van velen (de minder-machtigen) leuker en beter zijn. En als minder-machtigen zouden doen wat ze eigenlijk het liefst willen, dan zouden hun leven en werk leuker en beter zijn.

In het dagelijks leven wordt doorgaans helemaal niet over *eigen* machtsuitoefening gesproken, alsof er geen macht en machtsverschillen zouden bestaan. Als er wel over wordt gepraat, dan worden wij in ons denken over macht sterk beïnvloed door wat machtigen erover vertellen en schrijven. En iedere machtige kun je erop betrapten dat hij zegt: 'Ik heb geen macht'; 'Ik wil geen macht'.

Van jongs af aan vertellen machtigen ons wat wij onder macht moeten verstaan: wat zij doen is altijd ten bate van minder-machtigen. Zoals ouders zorgen voor hun kinderen, leerkrachten of sportcoaches voor hun pupillen, hulpverleners voor hun patiënten, bazen voor hun werknemers.

Zo leren wij wat macht is: iets wat anderen doen, en dan is het niet zo best. Of het is iets wat de machtigen zelf doen, en dan is het iets moois, iets goeds: dan zetten zij zich in voor iemands bestwil, voor de belangen van de groep, het bedrijf, de instelling, de afdeling. Voor het welzijn van de arbeiders, de aandeelhouders, de burgers, de mensen, de wereld. De machtigen willen geen macht, maar zijn beschikbaar, offeren zich zelfs op, voor het Grote Doel, de Goede Zaak. Zo zijn wij er aan gewend geraakt allerlei macht en machtsverschillen te aanvaarden als iets wat gewoon is, zelfs iets wat goed is (wij zijn 'geconditioneerd', zoals dat in het jargon van de gedragswetenschappen heet). De ongelijkheid in macht is ons ingeprent als vanzelfsprekend; en als goed.

Maar zoals in dit boek zal blijken, is die bron (de machtigen) sterk vervuild. Om tot een realistisch inzicht in macht te komen, moeten we die oude denkbeelden vergeten en er op een frisse manier tegenaan kijken – allereerst door te observeren hoe groot de kloof is tussen wat machtigen doen en wat ze zeggen. In dit boek zal ook blijken dat jij zelf, door oefening, veel beter dan de machtigen, kunt bepalen wat macht is.

Machtigen plaatsen zich boven de regels en zijn dus onbetrouwbaar

Observatie Ik leidde een eendaags strategie-overleg van managers van het eerste, tweede en derde niveau van een bedrijf dat onderdeel uitmaakte van een groot internationaal concern. Met de 'Nummer Eén', een goed presterende topmanager, had ik de spelregels doorgenomen en hij had ermee ingestemd. Eén regel was dat iedere deelnemer open zou kunnen en moeten zijn, ook als dat kritiek aan het adres van hogere managers betrof. Na een discussie van enkele uren zei een persoon van het derde niveau: 'Ik zou graag een opmerking willen maken. We zijn uitgenodigd om open en kritisch te zijn, maar ik heb niks gehoord over een punt met veel kritiek op het hoogste management, waarover in de wandelgangen altijd gesproken wordt.' Nummer Eén reageerde alsof hij door een wesp gestoken werd en zei tegen de manager naast hem: 'Wie is die vent?' Met als duidelijk doel hem op een geschikt moment te straffen. Dit was niet volgens onze expliciete overeenkomst. Ook ik faalde. Ik had onmiddellijk moeten protesteren en naar de eerder gemaakte overeenkomst moeten verwijzen. In de pauze na dit incident ging ik niet mee met de 'Nummer Eén', die mij uitnodigde. Ik ging demonstratief naar degene die de opmerking geplaatst had en praatte met hem over wat er gebeurd was. Ik schoot zelf tekort door te laat en te zwak te reageren.

Reflectie *Onrechtmatige macht* – Wat vind jij hiervan? Behalve dat ik zelf geleerd heb van dit moment van zwakte, valt in deze anekdote vooral op dat machtigen de regels niet volgen als die regels hun niet uitkomen. En dat ondermijnt het vertrouwen dat zij denken te verdienen – maar meestal niet hebben.

Rest de vraag: waarom is deze Nummer Eén, met een uitstekende staat van dienst, zo kinderachtig dat hij niet tegen een beetje kritiek kan? Machtigen zijn vaak zwakker dan ze zich voordoen. De Nummer Eén van het bedrijf hield zich niet aan een duidelijke afspraak. Zo miste hij nuttige informatie. En hij hield zich niet aan normen, zoals fair play. Ook liet hij de eerlijke (en moedige) medewerker niet in zijn waarde. Ik liet dit onrechtmatige gedrag toe, en trad niet op ten gunste van de minder-machtige. Ik voegde me naar de machtige. Heb jij ook wel eens zo'n fout gemaakt? ■

De beste informatiebron ben je zelf

Ik beschrijf 'observaties', zoals hierboven, met de bedoeling dat jij je eigen, vergelijkbare ervaringen oproept en deze als het ware herbeleeft, met alle emoties en gedachten erbij. Wat voelde je? Wat vond je fijn of rot?

Verbeeld je datgene wat je beleefde ook visueel. Maak een soort film met ondertiteling. Concentreer je op de kern, op wat deze ervaring voor jou betekent. Je tilt uit het beeldverhaal een stuk, je zet de film stop, je verscherpt dat stuk. Zodoende oefen je jouw observatie-capaciteit, je inzicht in jouw manier van omgaan met macht. Je overweegt wat je anders zou willen doen.

• **Wat is macht voor jou?** Ga ergens prettig zitten, zonder dat je gestoord wordt door anderen. Zoek in je geheugen een belangrijke gebeurtenis in je leven waarin jij je moest voegen naar wat een machtiger persoon wilde: een situatie op school, op straat, op het werk, in het ziekenhuis, bij je sportvereniging, waar dan ook – in je vroege of latere jeugd, of als volwassene. Herbeleef deze ervaring. Roep de beelden op, als je terugkijkt. Leg in enkele woorden vast wat belangrijk was. Wees eerlijk!

• Stel jezelf vragen als: Wat gebeurde er? Waarom verliep het zo? Wat wilde je; wat wilde je niet? Wat waren je gedachten? Wat waren je emoties? Wat vond je fijn? Wat vond je naar? Wat deed de machtige? Wat voelde hij? Wat deed jij, wat deed je niet? Wat deden anderen? Wat deed je, achteraf gezien, goed? Waarom? Wat deed je verkeerd? Waarom? Wat zou je een volgende keer in zo'n situatie anders doen? Dit is macht. Overweeg dit.

• Je kunt deze oefening omdraaien met een ervaring waarbij jij zelf de machtigste was. Of: als je jezelf nu onzeker voelt inzake macht en iemand die machtiger is, bedenk dan eens een gebeurtenis waarin jij het echt goed gedaan hebt als minder-machtige. Neem de tijd, je kunt beslist een situatie (en waarschijnlijk zelfs meer) bedenken!

Vergelijk wat macht voor jou is met de verhalen van de machtigen

Wat macht is wordt ons geregeld door machtigen voorgehouden. Zij spreken zich uit over macht en hun machtsgedrag (vaak ontkennen ze dit), zij houden er lezingen over, zij publiceren hun levensverhaal of hun 'leer', zoals Mao Zedong het rode boekje. Zij worden geïnterviewd door dag- en weekbladen, en radio en tv.

Vergelijk wat je zelf hebt vastgesteld in de oefening hierboven en vergelijk dit met wat machtigen over hun macht kwijt willen. Machtigen hebben er alle belang bij zich te verkopen als iemand die zich belangeloos inzet voor het algemeen belang. Iedere machtige kan erop betrappt worden dat hij verklaart geen macht te hebben ook en geen macht te willen. Kok, Lubbers, Van Mierlo deden dit publiekelijk op het toppunt van hun (niet geringe!) macht. Irtycoon Gates en mediamagnaat Murdoch doen dit, ofschoon hun gigabedrijven over de gehele wereld de informatiesystemen domineren en de leefstijl van miljoenen mensen bepalen. Het is de grote leugen omtrent macht.* Machtige politici verklaren met regelmaat dat zij niet uit zijn op macht, terwijl degenen die hen kennen van het tegendeel overtuigd zijn. Voor de machtigen aan de top van de grote bedrijven geldt hetzelfde.

* In dit boek richt ik mij op machtigen die ik beschouw als goede, soms zeer goede leiders. Als het een enkele keer om minkukels gaat, wordt dit uit de tekst duidelijk. Maar het is geen kunst – en ook niet nuttig – om minkukels af te kraken. Goede leiders zijn vaak prototypen van machtigen en met hen moeten de machtsrelaties verbeterd worden. De lijn in dit boek is dat de mechanismen die toegepast worden door 'goede' machtigen, uitstekende leiders, dezelfde zijn als degene waarvan slechterikken zich bedienen. De macht van de slechterikken begon ook klein en ontaarde pas na verloop van tijd.

En voor de machtigen in jouw omgeving?

De machtigen willen hun macht gedeeltelijk of, als het kan, helemaal verdonkeremanen – om de minder-machtigen er niet met hun neus bovenop te drukken hoe machtig de machtigen zijn en hoe onmachtig de minder-machtigen. En als macht en machtsverschil niet meer te ontkennen zijn, gaan de machtigen over tot mooimakerij. Zij gebruiken hun macht in het belang van het bedrijf, de partij, de geloofsgemeenschap, de staat, in het belang van de mensen, de boeren, de burgers, de maatschappij, de mensheid. Zij offeren zich op voor het goede doel. Zij hebben een missie, zeggen ze.

De machtigen zijn dus onbetrouwbare informanten over wat macht is; de bron is vervuild. Pas overigens op voor de fout bij macht alleen aan heel grote macht te denken, aan de macht van almachtige, moorddadige dictators. Wat dichtbij, in je eigen omgeving gebeurt, is van veel directer belang voor jou.

Over gewone macht van jeugdigen

Observatie Twee collega's en ik hielden een trainingssessie omgaan met macht op een middelbare schoolklas met zo'n dertig leerlingen rond de zestien jaar. Een zitting duurde een groot deel van de dag en alle handelingen werden op video opgenomen.

In de klas domineerde een klein groepje jongens elke discussie of groepsactiviteit. Een van hen was een echte Nummer Eén, een heel dominante jongen. Hij vertelde ons: 'U denkt dat ik te dominant ben; ik wil dat helemaal niet zijn. Maar als ik niks zeg, doen de anderen het ook niet. Dus ik moet met alles beginnen.' Nota bene: het woord 'dominant' werd niet door ons, maar door de leerlingen voor het eerst gebruikt. Vier meisjes: 'Kijk, we weten wat u over ons denkt. Wij voelen dat u wilt dat wij ons meer uitspreken dan wij doen. Maar echt, dat willen wij niet. Laten zij maar dominant zijn.' Het woord 'dominant' is niet door ons, maar door de leerlingen ingevoerd.

Op een dag had de klas de opdracht een groepsdiscussie te voeren die op video werd opgenomen. Wij verrichtten systematische observaties. We turfden onder meer het aantal opmerkingen dat iedereen maakte. Na een minuut of zeven werden ongeveer vijf leerlingen uit de groep gehaald, schijnbaar willekeurig, en naar een ander lokaal gebracht om daar verder te gaan met een taak. Iedere keer werd een aantal leerlingen verwijderd, die tot dan toe de meeste opmerkingen maakten (in elk geval voor meer dan tachtig procent aan het woord waren). We herhaalden de ingreep tot er een laatste groepje overbleef.

Daarna werd de video afgedraaid. Wat bleek? Toen de eerste groep, waartoe de leidende klik met de dominante jongen behoorde, vertrokken was, zette de resterende groep de discussie voort, waarbij een ander groepje het voortouw nam in de discussie. Dit proces herhaalde zich. Het meisjes-groepje zat in de laatste overgebleven groep. En jawel, ook daar werd de dis-

cussie direct na het vertrek van de overige leerlingen geanimeerd en fel. Toen de leerlingen hun gedrag op video terugzagen – wij onthielden ons van commentaar – kwamen ze tot schokkende conclusies. Nummer Eén was verbijsterd dat de discussie na zijn vertrek gewoon doorging. En de meisjes vertelden nadien: ‘Ja, wij vonden het erg fijn om het zelf te doen.’ Zij hadden de bedoeling goed begrepen! Ook bleek dat iedere groep, tot en met de laatste, heel goed presteerde.

Reflectie *Macht beperkt nut en lol – zonder macht meer productiviteit en meer plezier.* In deze observatie wordt ook gedemonstreerd hoe groot de schok kan zijn als je je eigen gedrag analyseert, en reflecteert over de betekenis. De ‘machtige’ jongen leerde dat hij drogredenen hanteerde om zijn macht te legitimeren. De meisjes, die oprecht stelden dat zij de dominantie (macht) van Nummer Eén en zijn trawanten prima vonden, genoten ervan zelf de dienst uit te maken. Een machtsoverwicht van een kleine groep machtigen blokkeert de potentiële bijdrage van anderen. De minder-machtigen in deze klas, die hun onderwerping aan de machtsorde aanvankelijk rechtvaardigden, leerden dat zij een waardevolle bijdrage konden leveren. De minder-machtigen genoten van de verkleining van de machtsverschillen met de machtigen in hun interactieve veld. ■

Hoofdstuk
1

*Geloofde
machtigen
niet als zij je
vertellen wat
macht is*

Hoe komt er bij betrokkenen een juist inzicht tot stand? Door eigen, directe ervaringen met machtsuitoefening en machtsverschil; geen woorden maar daden. Dus zullen wij vanaf nu de woorden van de machtigen scherp vergelijken met hun daden. En zullen wij, vanaf nu, zelf waar mogelijk het initiatief moeten nemen en dit niet langer overlaten aan de machtigen. Vanaf nu gaan we zelf bepalen wat macht is.

2

Macht: een kwestie van doen

We zagen al hoe macht zich kan manifesteren. We zagen ook hoe macht aan de kaak kan worden gesteld en kan worden doorgeprikt. We bouwen nu verder aan het inzicht in de logica van de macht – het inzicht dat helpt om in de praktijk concreet om te gaan met macht. Want ook kennis over macht maakt ... macht.

De logica van de macht, oftewel de wetten van de macht en machtsmechanismen

De wetten van de macht

Machtigen en minder-machtigen vertonen geregeld bepaalde gedragspatronen die verklaard kunnen worden met behulp van ‘de wetten van de macht’. In deze wetten worden fundamentele machtsdrijfveren geformuleerd. Bijvoorbeeld: mensen willen macht; dat is hun eerste (vrije) keuze. Zij willen liever macht uitoefenen dan macht ondergaan.

Ook minder machtige mensen handelen in overeenstemming met de wetten van de macht. Denk opnieuw even aan het voorbeeld van de meisjes in die schoolklas, die zo makkelijk de dingen overlieten aan een klein groepje dominante jongens.

Verderop in dit boek worden deze wetten toegelicht. Een overzicht van de wetten van de macht staat in Bijlage 2.

Machtsmechanismen

Machtige mensen hanteren machtsmechanismen – bepaalde gedragspatronen om hun fundamentele machtsdrijfveren te realiseren. Een simpel voorbeeld: iemand met macht zal gaan liegen zodra zijn macht in het geding is of dreigt te komen – als hij denkt dat anderen, met minder macht, zich tegen hem zullen keren zodra ze doorkrijgen hoe de vork in de steel zit. Uiteraard liegen andere mensen soms ook, maar dat heeft veel minder gevolgen.

Het gebruik van deze mechanismen blijkt te verschillen tussen individuen, tussen ouderen en jongeren, mannen en vrouwen, managers en wetenschappers of mensen van verschillende culturen. Maar de onderliggende drijf-

veren verschillen niet. Het gaat om het behoud of uitbreiding van macht.

Hier volgt als voorbeeld een observatie met daaraan gekoppeld de reflectie op wat de observatie kan betekenen, zodat jij dit voorbeeld kunt omzetten in jouw eigen ervaringen, observaties en reflecties (inclusief emoties over wat je als fijn en als rot beschouwt). Zo kan dan jouw persoonlijke ‘film’ ontstaan over macht en wat dit voor je betekent – liefst ook met jouw plannetjes voor ‘hoe leuker, hoe beter’. Dat zal ook in volgende observaties gebeuren.

Hoofdstuk
2

*Macht: een
kwestie van
doen*

Macht begint klein, is fijn

Observatie Een paar vriendinnetjes komen bij elkaar. Een van hen, Elsje, stelt voor om ‘gezinnetje’ te spelen. Elsje verdeelt ook de rollen: zijzelf is de moeder, haar vriendinnetje krijgt – tegen haar zin – de rol van kind. Elsje heeft kennelijk veel plezier in het spel, het vriendinnetje niet. Op een gegeven moment is er een aanvaring, waarop Elsje zegt: ‘Je moet wel doen wat ik zeg, want jij bent kind en ik moeder.’

Reflectie *Macht gaat vooraf aan rechtvaardiging* – Het voorbeeld van Elsje en haar vriendinnetje illustreert hoe ‘gewoon’ macht kan zijn onder heel gewone mensen. Ook blijkt uit deze observatie hoe mensen, zelfs al op heel jonge leeftijd, plezier beleven aan macht, maar het niet leuk vinden macht te moeten ondergaan. Macht begint klein en vroeg in het leven. Ook normen worden al vroeg misbruikt door degenen met macht; je hoort te doen wat ik, moeder, wil. *Wetten*: mensen willen macht; vinden ondergaan van macht minder fijn. De machtige beroept zich graag op algemeen aanvaarde normen. *Mechanisme*: de machtige kiest het spel en de spelregels; misbruikt normen en waarden. ■

De machtigen kiezen welke spelletjes worden gespeeld, zij maken de regels en verdelen de rollen. Macht gaat vooraf aan rechten en plichten: de machtigen bepalen de plichten van iedereen. Elsje, het machtige meisje in deze relatie, stelde de normen op die haar van pas kwamen; deze normen bevestigden de machtsrelatie. Het minder machtige meisje accepteerde haar rol van minder machtig kind en de rechtvaardiging door de machtige.

Macht gaat vooraf aan rechtvaardiging. De machtigen gebruiken normen om hun eigen richting door te drukken. Als de macht van de machtige groot genoeg is, kan ze voorkómen dat de minder-machtige zich aan die macht onttrekt – bijvoorbeeld door van spel te veranderen of de situatie te ontduiken (het ‘veld’ te verlaten). Deze machtsstrategie wordt al vroeg toegepast.

Definitie van macht: een relatie van ongelijken

Macht is een relatie tussen ten minste twee individuen of groepen waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander of dit gedrag kan bepalen, en wel meer dan omgekeerd. Het gaat dus om een relatie, een relatie van ongelijkheid.

Het machtsverschil kan klein of groot zijn. Bij samenwerking op de werkplek trekt de één misschien vaker aan het langste eind dan de ander, in een verhouding van bijvoorbeeld 52–48, 55–45, 90–10 of 98–2 procent. Er is dus sprake van variatie in machtsverschil van heel klein naar heel groot, met alle gradaties daartussenin. Observeer maar eens een groep mensen die samen iets doen in hun vrije tijd – bijvoorbeeld een sportteam, beginnelingen of professionals, je eigen afdeling, klas of werkgroep – en je constateert hoe groot macht en machtsverschil zijn.

Veel voorkomende misvattingen over macht

De heersende kijk op macht en machtige mensen is onrealistisch. Er leven allerlei misvattingen over macht en belangrijke aspecten ervan. Ik loop een vijftal belangrijke misvattingen even langs. Hoe eerder we afrekenen met deze misvattingen, des te beter. Meer realiteitszin over macht is een voorwaarde om beter met macht te leren omgaan.

Misvatting 1 – Machtsverschillen zijn altijd heel groot Als we aan macht denken of erover praten, dan gaan we vaak ten onrechte ervan uit, dat machtsverschillen heel groot zijn. Dat is onjuist. Machtsverschil kan heel klein, gewoon klein of wat minder klein zijn. Ik stel hier zelfs nadrukkelijk: *macht begint klein*.

Misvatting 2 – Het draait om de eigenschappen van degene met macht Vaak gaat de discussie, ook in de menswetenschappen, alleen over de typerende eigenschappen van machtige mensen. Dat is onterecht! Macht is een *relatie*, en dat betekent dat dus ook de minder-machtige mensen bepalen hoe de relatie in elkaar steekt – door wat ze doen en door wat ze laten! Uiteraard drukken de machtigen meer hun stempel op de relatie, maar zij kunnen niet zonder die ander of anderen die minder macht hebben. *De minder-machtigen maken de machtigen*.

Misvatting 3 – Macht is altijd slecht Macht is een biologisch gegeven en vaak nuttig. Aan macht kleeft een taboe: mensen met macht ontkennen dat zij macht willen of dat zij macht hebben (de grote leugen). Dat is jammer omdat de mensen om hen heen hun wel een machtsdrijfveer en feitelijke macht toeschrijven. En omdat grote macht, vooral als deze langdurig is, negatieve gevolgen heeft voor de minder-machtigen, en ook voor de betrokken groep of organisatie. In allerlei situaties zijn macht en machtsverschillen echter ook heel nuttig, soms zelfs noodzakelijk. De grootte van machtsverschillen is dus een

belangrijk kenmerk en is meetbaar in door Rendel de Jong en mij verricht onderzoek. Macht is observeerbaar en qua grootte taxeerbaar in situaties in je omgeving waarbij machtigen en minder-machtigen met elkaar omgaan.

Het taboe over macht (de ontkenning dat er macht in het spel is) blokkeert dus het realisme betreffende de macht van de machtigen.

Misvatting 4 – Een machtige is altijd machtig Macht is situatie-gebonden. Bij alle menselijke interactie, zeker bij machtsrelaties tussen mensen, is de situatie waarin deze relaties spelen heel belangrijk. Iemand die in zijn bedrijf macht heeft over zijn medewerkers kan onmachtig zijn in een andere situatie, als hij het daar vereiste machtsspel niet beheerst. Bijvoorbeeld: iemand heeft in de werksituatie grote macht over anderen, maar thuis is hij wellicht een pantoffelheld en de minder-machtige ten opzichte van zijn partner. De machtige politicus met zijn grote dossierkennis legt het in een televisiedebat misschien af tegen een tegenstander die razendsnel reacties en nieuwe aanvallen weet af te vuren en leuk overkomt. Die machtige op het werk is misschien een angsthaas als hij op straat in een geweldssituatie terechtkomt. Kenmerken van machtige mensen zijn afhankelijk van de situatie nuttig of niet. Mensen die machtig zijn in de ene situatie, zijn dat niet automatisch in een andere situatie.

Misvatting 5 – De eigenschappen van de machtige zijn voor 100 procent belissend Macht is een relatie waarvan de minder-machtige deel uitmaakt. Er zijn in de menswetenschappen allerlei theorieën over de eigenschappen waarmee een sterke leider zich onderscheidt van een zwakke, en over de eigenschappen waarmee leiders zich in het algemeen onderscheiden van volgers. Ik beperk me hier tot een korte schets van enkele kenmerken van machtige mensen, kenmerken die iedereen in zijn eigen observaties kan herkennen.

Om te beginnen beschikken machtige mensen over een hoge mate van *intelligentie*, en dan vooral *sociale intelligentie*: de omgang met mensen, doorhebben wat er in de interactie gebeurt en dergelijke. Machtige mensen beschikken over goede *communicatie vaardigheden*, zowel verbaal als non-verbaal. Zij kunnen bijvoorbeeld heel goed iets helder formuleren, en ook adrem reageren op wat een ander zegt of doet. Dus op het juiste moment iets zeggen. Of veelbetekenend zwijgen, met daarbij opgetrokken wenkbrauwen, een spottend lachje, enzovoort.

Machtige mensen zijn goede *toneelspelers*! Machtige mensen die altijd een groot zelfvertrouwen en een onwankelbare doelgerichtheid uitstralen kunnen (blijkt soms later) in werkelijkheid door grote twijfels bevangen zijn. Terwijl de buitenwereld ze voor onoverwinnelijk houdt, spelen ze zelf met de gedachte om het bijltje erbij neer te gooien (bijvoorbeeld Pim Fortuyn). Zij kunnen ook diepgevoeld medeleven met anderen uitstralen, zonder dit gevoel te hebben (toets dit in jouw omgeving).

Belangrijk is ook hun grote *doeltreffendheid* in het hanteren van macht. Wie jarenlang, in wisselende posities en omstandigheden, met succes macht uit-

oefent, weet kennelijk zijn machtsrelaties optimaal te hanteren. Machtige mensen hebben een machtsattitude: zij zijn geconcentreerd op macht en machtsuitoefening. Ze kunnen gedurende langere perioden verschillende machtsposities met succes vasthouden. Dat vereist veel inzet en doorzettingsvermogen.

Toonaangevende politici beschikken bij uitstek over deze kenmerken. Kijk maar naar hun optreden op televisie. Denk aan mensen als Wim Kok, Ruud Lubbers, Hans van Mierlo, Marcel van Dam, Pim Fortuyn, Hans Wiegel; en ook huidige Nummer Eén-politici als Bush, Blair en Chirac. Maar denk ook aan Johan Cruijff en tv-presentatoren. De stijl verschilt van persoon tot persoon, maar ze hebben allemaal die genoemde kenmerken, en vooral die doeltreffendheid – die langdurig volgehouden, zeer effectieve machtsuitoefening.

Moet iemand op voorhand die kenmerken hebben om machtig te kunnen worden? Of ontwikkel je dergelijke kenmerken juist *doordat* je macht uitoefent? Of (derde mogelijkheid) is zowel het een als het ander van toepassing?

Oefening speelt zeker mee. Als het gedrag van een machtig iemand in een late levensfase (wanneer hij dus veel macht heeft) wordt vergeleken met een vroege fase, dan blijken er in die vroege fase vaak geen aanwijzingen te zijn van dat latere (machtige) gedrag. Het lijkt er dus op, dat mensen al doende leren hoe ze het machtsspel moeten spelen. Maar ook blijkt dat jonge individuen vroeg blijken geven van machtsgedrag. Het kan nuttig zijn om politici of andere tv-persoonlijkheden te analyseren op hun machtsgedrag. Maar doe dit vooral in je eigen omgeving. Daarvan leer je meer nuttige dingen over hoe het toegaat met macht.

∴ Herken je de hier besproken misvattingen over macht? Ook in jezelf?

Ter afsluiting van dit hoofdstuk een historisch voorbeeld (dat je kunt toetsen als de betreffende tv-beelden weer eens aangeboden worden).

'I have a dream'

Observatie Op 28 augustus 1963 sprak dominee Martin Luther King in het kader van zijn strijd voor de gelijkberechtiging van de zwarte Amerikanen de 'March on Washington' toe met zijn legendarisch geworden woorden 'I have a dream ...' Hij stond tegenover een enorme menigte zwarte Amerikanen – velen van hen uit het diepe, gewelddadig discriminerende zuiden van de Verenigde Staten. Deze mensen wisten wie King was, wat hij had gedaan en waar hij voor vocht. Ik was erbij die dag, en beleefde deze gebeurtenis tot in mijn 'guts'. Ik besepte ook terdege dat mijn deelname aan die kolossale protestdemonstratie vrijblijvend was, vergeleken met vrijwel alle andere deelnemers die na afloop weer terug moesten naar een omgeving vol gevaar en vernedering.

King verwoordde in zijn toespraak tot de deelnemers de hoop van al deze mensen; hij was hun man. Hij was een groot toneelspeler, met zijn

zelfgekozen rol in het theater van de macht. Hij was een groot leider, een model voor zijn volgelingen, die de massabijeenkomst en de toespraak van King op die zonnige augustusdag ervaarden als een bevrijding. King, een man gedreven door een enorm enthousiasme, werd bewogen door de massa – en de massa door hem.

Reflectie *De volgelingen als aandrijvers* – King was als leider van de zwarte burgerrechtenbeweging in de Verenigde Staten een machtig man. Zijn macht was echter de uitkomst van een lang proces – de lange strijd om gelijkberechtiging voor, en samen met, ‘zijn’ mensen. Ook hij was klein begonnen – met weinig of geen macht. Gaandeweg had King geleerd (op allerlei terrein) en was zijn macht gegroeid – mede aangedreven door zijn volgelingen. Macht is een relatie.

Het is dan ook belangrijk om in de analyse van macht en machtsverschillen steeds weer het gedrag van de minder-machtigen te betrekken, en hun een groot gewicht toe te kennen. Zij, de minder-machtigen, zijn de aandrijvers van de machtsdrijfveer van de machtigen. Hun blinde bewondering en toewijding, en hun soms onrealistische verwachtingen, jagen de machtige aan, helpen hem door zijn momenten van twijfel, zodat hij dan zijn rol als onfeilbare voorganger weer opneemt. Kortom, de houding van de volgelingen bepaalt het gedrag van de (machtige) leider. De minder-machtigen maken de machtigen. ■

3

Oefenen van machtsinzichten, -capaciteiten en -attitudes

Bij het verwerven van nieuwe informatie en inzichten gebruiken we in het algemeen het begrip 'leren'. Bij het verwerven van nieuwe vaardigheden of capaciteiten is 'oefenen' een veelgebruikt begrip. Een derde leerproces, dat gaat over het veranderen van een grondhouding (instelling of attitude), wordt ten onrechte vaak niet apart benoemd.

Het eerstgenoemde leren is geassocieerd met school, een boek lezen, naar de docent luisteren. Dit 'leren' is onmisbaar in de mensenmaatschappij. Maar de twee andere soorten, die te maken hebben met persoonlijke ontwikkeling, zijn ook van groot gewicht. Een coach die bijvoorbeeld een voetbalteam begeleidt, zal naast het bevorderen van het inzicht van de spelers in het spel en de spelregels ook aandacht schenken aan hun technische kwaliteiten, zoals trap- en koptechniek, passeerbewegingen (capaciteiten) en vooral, zo blijkt in de praktijk, aan hun attitudes: gerichtheid op samenspel, op inzet, op een positieve uitstraling naar medespelers en publiek.

Ook wat omgaan met macht betreft, is dit onderscheid nuttig. Wanneer je jouw en mijn ervaringen analyseert, zul je merken dat je door te *oefenen* je macht beter in de greep krijgt, en leert om beter met macht om te gaan.

Toepassing van deze oefenmethode leidt er toe dat je oude ervaringen herbeleeft en dat je in de toekomst nieuwe, betere observaties maakt. Ook de observatie- en reflectiecapaciteit kunnen zo verbeterd worden. Oefening baart kunst.

In de hier toegepaste methode is het nuttig onderscheid te maken tussen inzichten, capaciteiten en attitudes. Onder meer omdat onze attitudes veel moeilijker te veranderen zijn dan inzichten, terwijl ze heel belangrijk zijn bij het beter leren omgaan met macht.

Inzichten, capaciteiten en attitudes: in balans?

Inzicht is een onmisbaar bestanddeel van onze gedrag patronen. In de maatschappij kan een individu niet leven zonder met anderen gedeelde kennis, zonder begripvorming, zonder inzicht, zonder 'theorie'. Om tot betere machtsrelaties te kunnen komen, hebben we dus inzicht nodig. Een voorbeeld van

een belangrijk inzicht: door samen te werken kunnen minder-machtigen weerstand mobiliseren tegen de machtige(n) – eendracht maakt macht.

Inzicht is noodzakelijk, maar het is niet genoeg. In de praktijk is menselijke activiteit afhankelijk van ons vermogen om bepaalde dingen te doen – van onze *capaciteiten*. We willen bijvoorbeeld iemand kunnen beïnvloeden. Of we willen juist voorkomen dat een ander ons beïnvloedt. Een voorbeeld van capaciteiten zijn bijvoorbeeld je communicatievaardigheden: je vermogen om zowel verbaal als non-verbaal effectief te communiceren. Communicatie is een ruim begrip, waar heel wat capaciteiten onder vallen: in staat zijn om helder en bondig je gedachten en bedoelingen te formuleren; uitdrukking kunnen geven aan enthousiasme, een overtuiging kunnen uitdragen; maar ook het vermogen om goed te luisteren, de boodschap achter iemands woorden te horen, de emotionele onderstroom te bespeuren. Als goede inzichten samengaan met gebrekkige capaciteiten, dan blijft de totale prestatie uiteindelijk onder de maat. Je moet een zeker evenwicht hebben tussen inzichten en capaciteiten.

Het derde bestanddeel in de methode voor het omgaan met macht zijn de *attitudes*, oftewel de instellingen, de grondhoudingen. Hoe stel jij je op tegenover anderen? En vooral: *Hoe kijk je naar jezelf? Wie wil je zijn?*

Van de drie elementen zijn de attitudes ten opzichte van macht het belangrijkste. Een attitude is de onderliggende factor die kan worden afgeleid uit een bepaald gedragspatroon. Zo kan een attitude van ‘zelfpositiviteit’ (sorry voor het woord) worden toegeschreven aan iemand die een positief gevoel heeft over zichzelf, iemand waaraan je kunt merken dat hij ‘goed in zijn vel steekt’, en die ook in moeilijke omstandigheden uitstraalt dat het wel zal lukken.

Attitudes zijn volgens mij de doorslaggevende succesfactoren (of faalfactoren) voor alle menselijke activiteiten, en vooral voor machtsgedragingen. Eigen ervaringen en eeuwenlange geschiedenis maken duidelijk dat onze inzichten in macht niet leiden tot positieve veranderingen. Denk maar aan de voorschriften van Allah, Boeddha, Christus: wel gekend, met de mond beleden, maar in daden vaak afwezig. We weten best (inzicht) dat machtsrelaties vaak oneerlijk uitpakken voor veel betrokkenen, de productiviteit van groepen en grote sociale systemen tegenwerken, innovaties blokkeren, en strijdig zijn met onze normen, waarden en idealen. Enkel en alleen dat inzicht is echter volstrekt ontoereikend om wezenlijke verbeteringen in machtsrelaties tot stand te brengen. Niet inzichten maar attitudes vormen de belangrijkste factoren in gedrag en gedragsverandering. We zijn hier vooral ook geïnteresseerd in de attitudes ten aanzien van macht. Iemand met macht die geen gewicht toekent aan iemand die minder machtig is dan hij (‘arrogantie van de macht’-mechanisme) zal niet goed luisteren naar die ander. De attitude bepaalt de capaciteit, bijvoorbeeld de communicatiecapaciteit.

Een voorbeeld: mijn collega steunt mij niet in een bepaalde situatie, hoewel hij had beloofd dit te zullen doen. Waarom houdt hij zijn woord niet en steunt hij mij niet? Omdat hij op het beslissende moment bang is voor onze

machtige baas. Ik moet daar niet van opkijken. Immers, hij vertoont een volstrekt normale attitude – niet volgens de algemene fatsoensnormen, maar wél volgens de logica van de macht! Toets je eigen ervaringen. Je zult buitengewoon verbaasd of diep gekwetst zijn in een dergelijke situatie – tenzij je het mechanisme (buigen voor grote macht) doorgrondt en leert kennen; dan kun je je erop voorbereiden en zo'n gebeurtenis met voldoende realisme ervaren.

Oefening werkt

Ik heb er al op gewezen dat macht niet in isolement werkt, maar een relatie is. Zonder minder-machtigen zijn er geen machtigen. Macht en machteloosheid zijn ook een kwestie van attitudes. Iemand die eenmaal heeft geleerd (geconditioneerd is) om zich volledig te schikken naar de wil en de nukken van de machtige(n) zal minder bijdragen aan het sociale systeem dan hij zou kunnen. Dat komt door zijn attitude om de rol van minder-machtige te slikken. Zo maken de minder-machtigen de machtigen tot precies datgene: machtigen. Zo hebben we de attitude van vérgaande volgzzaamheid aangeleerd.

Als zodanig zijn macht en machtsverschillen dan ook geen onveranderlijk gegeven. De oefening met de discussie in de schoolklas illustreerde dat op treffende wijze. Net zoals de meisjes in die klas, die opeens merkten dat zij het 'spel' even goed konden spelen als de (tot dan toe) dominante jongens, kan ieder van ons in de praktijk ervaren dat verhoudingen niet hoeven te blijven zoals ze zijn. Je kunt bijvoorbeeld ervaren hoe je strijdlust toeneemt als je het er in een geplande discussie met een machtig iemand goed vanaf brengt. Je kunt dit oefenen. Inzichten in macht, capaciteiten in verband met macht en (het moeilijkste) machtsattitudes kunnen geoefend worden! Je moet je er wel voor inzetten. Leer van de mensen met macht: bedenk voor jezelf wat je wilt bereiken en hoe je het kunt bereiken. Let daarbij echter wel op een paar belangrijke aspecten:

Onvoldoende evenwicht tussen inzichten, capaciteiten en attitudes Vraag jezelf voortdurend af, of je de spanning tussen inzichten, capaciteiten en attitudes kunt hanteren, in balans weet te houden. Het is bijvoorbeeld niet handig om de strijd aan te gaan met een machtig iemand op een terrein waarop jij minder capaciteiten hebt. Evenmin is het handig om een actie te starten om de machtsinteractie te veranderen zonder dat je voldoende inzicht hebt in de krachten die er spelen. Als je je eigen vastbeslotenheid en incasseringsvermogen (attitudes) overschat, dan kan dat op langere termijn fataal zijn (tekortschietend realisme). Herken je in je gedrag een zekere balans?

Zelfpositiviteit De kern is wat ik noem de 'zelfpositiviteit'. Als je de machtsrelatie in je groep, of in een organisatie of in de maatschappij, wilt veranderen maar geen vertrouwen hebt in jezelf, dan slaag je zeker niet. Zelfpositiviteit is

beslissend. Zelfpositiviteit houdt ook in dat je realistisch bent over je eigen beperkingen en zwakten – maar tegelijkertijd toch het gevoel hebt dat je goed bent, dat je je plaats waard bent (zie oefeningen A2, A3, C3 in hoofdstuk 16).

De minder-machtigen zullen, in de fase waarin zij de minder-machtigen zijn, juist wat deze twee aspecten betreft – realisme en zelfpositiviteit – minder sterk zijn. De machtklimmers zullen wél over deze kenmerken (gaan) beschikken. Leer van de klimmers, en klim zelf ook. Pas daarbij echter wel op dat je als ‘leerling’ je ‘leraar’, de machtige, niet te vaak overtreft in sluw machts-gedrag en zo gaandeweg zelf een onbetrouwbare machtige wordt. Leren omgaan met macht is moeilijk en riskant.

Hoofdstuk
3

Oefenen van
machtsinzich-
ten, -capaci-
teiten en
-attitudes

‘Voordringen’ en ‘verdwijnen’: een doeltreffend machtsmechanisme

Observatie Twee onderling tegenstrijdig lijkende mechanismen passen helemaal in het gedrag van de machtigen volgens de logica van de macht. Als er mooie sier kan worden gemaakt met een succes, dan staan de machtigen altijd vooraan. Loop ze in gedachten maar langs, al die glorierijke momenten: het claimen van de grootste bijdrage aan de oplossing in een taakgroep, van de overwinning in een sportteam, een prijsuitreiking, het vieren van een feestje, de opening van een nieuw gebouw, gezien worden in de vip-box bij een sportgebeurtenis (zeker wanneer ‘onze’ jongens of meisjes winnen) – de bonzen laten zich zien, en al helemaal als er ook roy-alty bij aanwezig is.

Gaat er echter iets mis, dan zijn diezelfde mensen opeens verdwenen. Dezelfde minister die glimmend van trots de (door zijn ambtenaren opgestelde) beleidsnota's presenteert met een gloedvol betoog ('Ik heb zus', 'Ik zal zo' enzovoort) verschiet als een kameleon van kleur zodra het beleid in de uitvoering mis gaat: hij is er niet; hij is niet verantwoordelijk.

Kijk maar eens hoe de president-commissaris van een Nederlandse grootbank (ABN Amro Bank) in een interview zijn 'wij' en 'zij' verdeelde:

- Opmerking over een bepaald probleem: 'Zij (de leden van de raad van bestuur) hebben dat niet goed gedaan en daarover hebben wij een hartig woordje met ze gesproken.'
- Opmerking over een succesvolle strategie: 'Wij hebben dat goed gedaan.'

De voetbalcoach na winst: 'We hebben de goede tactiek toegepast'; na verlies is hij 'heel ontevreden over het spel van het team'.

Neem Herman Heinsbroek, Nummer Eén en eigenaar van het bedrijf Arcadis en succesvol ondernemer. Arcadis werd voor een aantal vergrijpen veroordeeld. Een lagere functionaris had de fouten gemaakt (zondebok-mechanisme: pak de minder-machtige). Ach, wat heeft die Nummer Eén toch weinig te zeggen gehad in zijn eigen bedrijf. Heinsbroek paste de ver-

dwijntruc toe toen het mis was. Maar als er iets moois gebeurde, stond hij prominent op de voorgrond (hier ben ik; zie mij, de machtige). Als kortstondig minister en daarna baande hij zich snel een weg naar de toppen van de publiciteit. Uitgerekend Heinsbroek maakte furore in de publiciteit door te stellen dat normen en waarden meer aan de bevolking verkocht moesten worden! Je moet maar durven.

Reflectie *Attitudes zijn van groot belang* – Voordringen bij positieve zaken, verdwijnen bij negatieve: machtige mensen doen daar niet moeilijk over, het gaat ze vlotjes af. Is deze attitude onsportief, laf, onethisch? Het is in elk geval effectief en in overeenstemming met de logica van de macht. Zo imponeren zij de minder-machtigen en laten dezen zich imponeren. Zo stijgen machtigen op de machtladder. Elke dag kun je voorbeelden van deze mechanismen uit de publiciteit plukken. Maar het is nuttiger om ze in je eigen leefgroepen te observeren. ■

Machtige dringt zich naar voren

Observatie Het voordringmechanisme van machtigen: het ‘Mitterrand-stapje’. De gebeurtenis: door de Deltawerken is een grote delta van zee-armen afgesloten, die tijdens de watersnoodramp van 1953 overstroomd werd. Voor de plechtige afsluiting van dit project verzamelden zich ministers en andere hoogwaardigheidsbekleders van vele landen op één van de grote dammen, met honderden vlaggen en veel mensen. De autoriteiten waren geplaatst in volgorde van status: mensen van koninklijke bloede op de eerste rij, gevolgd door vertegenwoordigers van de Verenigde Staten. Kleinere naties kregen een plaats meer naar achteren. Aldus stond de Franse president Mitterrand op de tweede rij. De Nederlandse minister van Verkeer en Waterstaat stond op het punt om met haar welkomstwoord te beginnen, toen Mitterrand bliksemsnel naar voren stapte en de op één na belangrijkste plaats in beslag nam. Het prototype van een machtige.

Reflectie *Mitterrand, een machtsspeler; op de voorgrond dringen en/of de verdwijntruc toepassen* – De (toenmalige) Franse president houdt zich op de Zeeuwse dam niet aan de uitgesproken normen van deze ‘high society’, maar hij handelt wel in overeenstemming met de logica van de macht. Zijn boodschap is duidelijk: ‘Ik ben machtig, kijk naar mij, hier is de plaats die mij toekomt.’ Let je in zo’n geval, op tv bijvoorbeeld, niet op de minister die een toespraak gaat houden, maar op de toehoorders, dan kun je het voordringmechanisme vaak waarnemen! Voordringen gebeurt met een bepaalde mate van grofheid, zoals ook de verdwijntruc.

Mitterrand schoot als president zijn loyale vriend, voormalig minister-president Bérégovoy, niet te hulp toen deze publiekelijk afgekraakt werd. Bérégovoy pleegde kort daarna zelfmoord. Immoreel van de president? In overeenstemming met de logica van de macht. De keuze van de machtige:

op de voorgrond treden of verdwijnen. Mitterrand was een voorbeeldig machtsspeler – een schoolvoorbeeld van de ‘powerician’, al was het maar door zijn zelfbewuste, stramme voortschrijden in de rituele optocht, een groot toneelspeler op het toneel van de macht (Chirac kan er trouwens ook wat van). ■

Hoofdstuk
3

*Oefenen van
machtsinzich-
ten, -capaci-
teiten en
-attitudes*

Bobo's in de sport: de voordringer

Observatie Een ander voorbeeld van lichaamstaal: tijdens de Olympische Spelen in Spanje bezocht Prinses Anne van Groot-Brittannië de spelen. Zij werd verwelkomd door een groep functionarissen van het Internationaal Olympisch Comité. Op de tweede rij stond de (toenmalige) voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (Wouter Huibregtsen); hij was hier minder belangrijk dan de internationale leden. Op het moment waarop de foto's werden genomen, had hij echter net zijn stap naar voren gemaakt – de beweging was zichtbaar op de foto – en stond hij vooraan (terwijl de zwaarste vertegenwoordiger van Nederland in het Internationaal Olympisch Comité, Anton Geesink, op de achterste rij stond).

Je moet het moment weten te kiezen – een goed gevoel voor ‘timing’ is van cruciaal belang. Als je te vroeg naar voren stapt, zullen anderen zichzelf ook naar voren duwen. Wacht je te lang, dan mis je je kans.

Reflectie *Machtsverslaving* – Later bleek Wouter Huibregtsen een (mislukte) poging te doen om binnen te dringen in de top van het Internationaal Olympisch Comité. Het ongeduld van de machtklimmer? ■

Irrationeel gedrag in de zakenwereld? Nee, logica van de macht

Observatie Enige tijd geleden maakte de (toenmalige) president van Shell International, Cor Herkströter, bekend dat hij teleurgesteld was over de resultaten van een interne enquête bij Shell. Meer dan zestig procent van de geënquêteerden bleek het concern namelijk gekarakteriseerd te hebben als een bureaucratie met ‘politieke intriges’. Deze negatieve referenties waren echter geen teken van een algehele negatieve houding onder de ondervraagden. Meer dan zeventig procent gaf aan dat Shell gewaardeerd werd door de belangrijkste concurrenten en door externe cliënten.

Nu is Shell een bedrijf dat sinds jaar en dag uitblinkt door zijn programma's voor managementontwikkeling en verandering. Hoe effectief zijn dus dergelijke programma's? Politieke intriges in een bedrijf zijn machtsgedragingen. Die zijn kennelijk blijven bestaan, ondanks de talrijke traditionele trainingsprogramma's.

De president ging ook in op externe kritiek over het (volgens critici schromelijk tekortschietende en intransparante) milieubeleid van het con-

cern. Heel opvallend was dat Shell enige tijd hierna wél veel publiciteit genereerde over het onderwerp milieu (de president in gesprek – en op de foto! – met politici als ex-premier Lubbers en toenmalig Groen Links-leider Rosenmöller), terwijl over de interne machtsproblemen verder met geen woord meer werd gerept. Voordringen en verdwijnen – het succesduo van de macht. En dan hebben we het hier nog over iemand met een zeer goede staat van dienst!

Reflectie *Machtigen kiezen voor de makkelijke weg (mechanisme: zuinig zijn op je macht)* – Shell-topman Herkströter ging het interne probleem (dat hij nota bene zelf in de publiciteit had gebracht) – de onderlinge machtsrelaties, waaraan hij toch het meest zou kunnen en moeten doen – publiekelijk niet te lijf. Dit is in overeenstemming met de logica van de macht. Er zijn publiekelijke zaken waarmee het makkelijker scoren is, zoals mooie verhalen over normen in het bedrijfsleven (corporate governance, maatschappelijk ondernemen). Niet-operationele, moeilijk grijpbare concepten: woorden, geen daden. Net als ‘soepel schakelen’ tussen voordringen en verdwijnen is zuinig zijn op je macht een effectief mechanisme van de machtige! ■

Leer van de machtigen hoe je het machtsspel kunt spelen

Als je in bepaalde situaties meer macht wilt hebben, toon jezelf dan, treed op de voorgrond. Het gaat om je attitude. Durf je? Doe het, je kunt het oefenen.

Probeer eens een week lang de berichten in de media te selecteren op machtsuitoefening. Toen ik aan deze tekst werkte, heb ik gedurende een week twee landelijke dagbladen op die manier doorgenomen. Een snelle greep uit het nieuwsaanbod:

- De minister van Financiën is geschokt door het macho-gedrag van veel ambtenaren op zijn departement.
- In een groot ziekenhuis in Tilburg staken werknemers, zijn operatiekamers gesloten, melden veel werknemers zich uit protest ziek. Anonieme werknemers reppen van een waar schrikbewind van de leiding.

De machtige mensen in mijn observaties zijn niet laf of dom. Het zijn leiders van formaat. Zij beschikken over zelfpositiviteit. Zij handelen zeer doeltreffend, dat wil zeggen in overeenstemming met de logica van de macht. Kijk vooral naar dagelijkse situaties om je heen, waar gewone mensen macht uitoefenen. Zij willen imponeren, de winnaar spelen en zeker niet overkomen als een verliezer. Zij kunnen het niet opbrengen om zich verantwoordelijk te voelen voor een mislukking, voor falen. Maar ze zijn wel altijd geneigd om zich op het toneel, in de schijnwerpers van het succes te dringen. Door jezelf als machtige op de voorgrond te dringen, zet je de minder-machtigen op hun plaats, op grote machtsafstand. Dit is in overeenstemming met de logica van de macht.

Waarom volgen minder-machtigen de machtigen?

Machtige mensen hebben graag volgelingen. Sterker nog – ze kunnen niet zonder. Die volgelingen, echter, vinden het helemaal niet leuk dat zij zelf minder macht hebben. Waarom volgen zij dan? En waarom zijn zij zelfs vaak de aandrijvers van de machtsdrijfveer van de machtigen? Omdat ook de minder-machtigen, in hun relaties met machtigen, *gemotiveerd* worden om hen te volgen. Zij maken hun keuze voor zo'n relatie (zij het niet als eerste, vrije keus). Het is nuttig om een viertal van deze relaties te onderscheiden: de relatie gebaseerd op 'sanctiemacht', op 'formele macht', 'expertmacht' en 'modelmacht'. Deze vier vormen van machtsrelaties moeten we vervolgens onderscheiden van beïnvloeding gebaseerd op wederzijds open overleg (een non-macht relatie). Dit doen we in de volgende hoofdstukken.

Hoofdstuk
3

*Oefenen van
machtsinzichten,
-capaciteiten en
-attitudes*

4

Sanctiemacht: hij kan mij belonen en/of straffen

Sanctiemacht is een relatie waarin de een door de ander kan worden beloond of gestraft. Degene zonder macht ziet degene met macht als iemand die hem kan belonen, mits hij maar doet wat die machtige wil. Evenzo ziet hij die ander als iemand die hem kan straffen als hij *niet* doet wat deze wil. De minder-machtige hoopt op beloning en vreest straf. Die beloning kan fysiek dan wel mentaal van aard zijn: een hoger salaris, een lekker etentje, fijn werk, meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden, meer gewicht in de groep of de organisatie, respect, lof – vul maar in. Straf is het tegenovergestelde daarvan; in een organisatie kun je bijvoorbeeld bij wijze van straf niet de taak krijgen waar je recht op hebt. Er bestaan natuurlijk ook de extremere vormen van straf: pesten, uitstoten, opjagen, pijn doen, doden. Bij de toepassing van positieve en negatieve sanctiemacht gaat het vaak om subtiele gedragsvormen. Mentaal straffen kan heel wreed zijn. De hardste vorm van dreiging is ‘gehoorzaam of sterf’.

Zoals uit de observaties in dit hoofdstuk zal blijken, is sanctiemacht primitief. Het behoort tot het gedrag van dieren en mensen, jongeren en ouderen.

Iedere eliminatie van een rivaal die te dichtbij komt is een signaal voor de anderen. Straf en beloning zijn twee kanten van een medaille. ‘Als je doet wat ik wil, word je beloond.’ Je krijgt voedsel, seks, een hoger salaris, prettige taken of functies, snoepjes en speelvelden, mijn waardering, sympathie, vriendschap of liefde. Sanctiemacht is de meest fundamentele van alle machtsrelaties. Ieder machtsmechanisme dat verbonden is met de mogelijkheid van belonen of straffen is ook een sanctiemechanisme. Deze sanctiemacht is onvermijdelijk, noodzakelijk en vaak nuttig. Ook deze macht begint klein en kan ontwaarden in de meest destructieve, extreem negatieve sanctiemacht.

Op lange termijn kunnen de effecten van veelvuldig gebruik van sanctiemacht enorm zijn: een leerproces dat gekenmerkt wordt door continue versterking (‘reinforcement’). Deze machtsrelatie wordt ingeprent in het brein en in het gedrag van de minder-machtige. De minder-machtige leert (wordt geconditioneerd) om te handelen vanuit zijn hoop op beloning en/of vrees voor afstraffing. Bedenk voorbeelden, in jouw huis- en werksituatie en andere situaties.

Een misser van een hoge overheidsfunctionaris: te weinig zelfpositiviteit

Observatie Collega's en ik hadden eens een leiderschapstraining verzorgd voor hogere overheidsfunctionarissen. Veel groepen hadden deelgenomen aan deze intensieve trainingen (per groep 25 dagen), waarin uitvoerig gebruik werd gemaakt van de positieve en negatieve ervaringen van de deelnemers in hun werksituaties op de departementen.

Een van de deelnemers vertelde mij later heel enthousiast hoe hij in zijn werk had toegepast wat hij had geleerd. In een gesprek met een (nog) hogere functionaris in zijn departement had hij namelijk geadviseerd om een extern bureau de sterke en zwakke punten van de departementale gang van zaken te laten doorlichten. Hij verwachtte dat ik enthousiast en positief zou reageren op zijn verhaal (positieve sanctie). Ik vroeg hem echter waarom hij niet had gesuggereerd om een aantal deelnemers aan onze leergang namelijk al die deelnemers van zijn eigen departement, bij elkaar te roepen voor zo'n evaluatie. Diverse deelnemers aan de training hadden namelijk, vanuit een loyale houding overigens, heel veel concrete kritiek geuit op de gang van zaken in hun organisatie.

Voor mijn gesprekspartner was mijn reactie een koude douche (negatieve sanctie). Hij had onvoldoende geleerd om zichzelf en zijn collega's toe te vertrouwen dat zij zelf de aanzet tot intern verbeterd functioneren zouden kunnen geven (te geringe zelfpositiviteit). Maar misschien taxeerde hij de cultuur van het departement juist in.

Als een minister (zoals hij vaak doet) spreekt over de loyaliteit van de ambtenaren, bedoelt hij maar al te vaak dat interne kritiek niet past en dat zijn ambtenaren zich daarvan dan ook onthouden. In woorden bepleiten machtigen openheid, stellen ze dat opbouwende kritiek gewenst is, maar in daden... De loyale ambtenaar heeft dat geleerd. Hij geeft zichzelf te weinig gewicht, heeft te weinig zelfpositiviteit. Omdat 'het systeem' geen zelfkritiek wil. ■

In onze sociale systemen is het gebruik van grote negatieve sanctiemacht in het algemeen een negatieve factor die echte menselijke vooruitgang en ontwikkeling belemmert. Negatieve sanctiemacht brengt negatieve effecten met zich mee bij degene die deze macht ondergaat. Negatieve sanctie creëert bij de minder-machtige direct weerstand; hij legt zich neer bij gedrag dat hij niet uit eerste keuze zou willen. Bij positieve sanctie vindt de minder-machtige het vooruitzicht van de beloning fijn. Sanctiemacht werkt niet als de minder-machtige ervan uitgaat dat de machtige niet kan vaststellen (waarnemen) of de minder-machtige doet wat hij wil. Dit is een zwak punt in de effectiviteit van de sanctiemacht.

• **Toets sanctiemacht in je leef- of werkgroep** Observeer de machtige in jouw interactieve veld. Is hij erop uit om positieve sancties toe te passen? Of scheidt hij er juist genoeg in om negatieve sancties uit te delen? Maak je jouw voorkeur voor positieve sancties (of helemaal geen sancties) duidelijk aan de machtige? Herken je de machtsrelatie?

• Pas je zelf positieve en negatieve sancties toe? Betrap je jezelf erop dat je geniet wanneer je negatieve sanctiemacht uitoefent? Erken je de macht in jezelf?

Ambtenaar ('powerician') houdt verdiende promotie tegen

Observatie Op een ministerie kwam door een sterfgeval een hoge post vrij, en iedereen verwachtte dat één bepaalde functionaris benoemd zou worden. Zowel zijn de betrokken collega's als externe experts vonden de persoon in kwestie competent, ervaren, goed van karakter en dergelijke. Hij werd het echter niet; een ander werd benoemd (geen positieve maar negatieve sanctiemacht). Hogere machtigen hadden zich bij deze benoeming laten leiden door politieke overwegingen (een politieke connectie), niet door de competenties. De gepasseerde functionaris vertrok, en het ministerie verloor daarmee een zeer capabele persoon.

Reflectie *Macht tot uitschakeling, tegen het publieke belang in* – Iemand een verdiende promotie onthouden is eigenlijk karaktermoord, een extreem wrede vorm van negatieve sanctiemacht. Bij benoemingen op de allerhoogste ambtelijke niveaus, vlak onder de minister, wordt in dit land doorgaans wel geaccepteerd dat ook politieke overwegingen een rol spelen. Het ging in dit geval echter om een wat lagere positie, niet de absolute top. Het gevolg: ontmoediging, afwijzing – lijnrecht indruisend tegen het algemeen belang, strijdig met uitgedragen normen en waarden. Andere medewerkers op dit departement veroordeelden de beslissing, maar ze lieten het wel gebeuren: machteloosheid. Het is echter heel moeilijk, en soms riskant, om steun te verlenen aan een slachtoffer van machtsmisbruik. Klokkenuiders zijn niet populair. Vaak worden zij op een zijspoor geplaatst of zelfs ontslagen. Anderen worden ervan weerhouden hen te steunen door de dreiging van een negatieve sanctie door de machtigen.

Veel te vaak, heb ik in de zakelijke en politieke wereld, en in de normale leefwereld van alledag, meegemaakt dat de machtige de minder-machtige niet toestond om verder te gaan met bepaalde activiteiten, om op zijn eigen manier de dingen te doen. Dergelijke momenten liggen vaak aan de wortel van vele negatieve meningen over macht, vooral over harde en grove negatieve sanctiemacht. ■

Openheid ten opzichte van de machtige loont. Of niet?

De machtige is onbetrouwbaar

Observatie Bij een grootbank roept een lid van het topbestuur zijn naaste managers bij elkaar om in alle openheid te praten over bestaande knelpunten. Nummer Eén etaleert altijd dat zijn gedrag vanuit zijn religieuze overtuiging is gebaseerd op normen en waarden. Hij opent de vergadering: ‘Heren, dit is belangrijk. We moeten heel kritisch en open praten. Vooral kritisch ook over mijn functioneren.’ Een van de managers meldt, heel beleefd en voorzichtig, een punt van kritiek dat bij allen sterk leeft. Nummer Eén wordt razend en neemt hem minutenlang onder vuur. Een half jaar later ‘mist’ deze manager een promotie, naar zijn mening vanwege de rancune van Nummer Eén. Ik vroeg de andere erbij betrokken managers hoe zij zich in de bewuste vergadering hadden opgesteld. Het antwoord: ‘Wij zagen de bui al hangen en hielden onze kaken op elkaar.’

Reflectie *De minder-machtigen ‘maken’ de machtigen; onvoldoende onderlinge solidariteit* – De Nummer Eén uit dit voorbeeld van een ‘open’ discussie in de top van een grote bank vertoont primitief machtsgedrag en blijkt totaal onbetrouwbaar. De ‘normen en waarden’ die hij uitdraagt behoeden zijn managers niet voor zijn willekeur. Die managers, op hun beurt, waren niet solidair met de collega die gestraft werd voor zijn openheid; zij bogen voor de overmacht van Nummer Eén en bevestigden zichzelf in hun rol van minder-machtigen. Wie kritiek heeft op de machtige loopt gevaar en is terecht bang voor negatieve gevolgen. Lafheid? Normen en waarden? Gedrag in overeenstemming met de logica van de macht! ■

- ⋮ Wordt de machtskloof op het werk kleiner? Groter? Wat zie je om je
- ⋮ heen in jouw werksituatie?
- ⋮

‘Dood’-verklaard door een overmachtige ouder

Observatie Een vader was ontevreden over het gedrag van zijn jonge dochter. Hij bestrafte haar door dagenlang net te doen of zij lucht was en niet tegen haar te praten.

Reflectie *Mechanisme van doodverklaren: harde sanctiemacht* – De vader die zijn kind ‘dood verklaart’ door haar volstrekt te negeren, past een heel harde negatieve sanctie toe. Hoe voel jij je bijvoorbeeld als je een vraag tot iemand richt en die persoon gaat er totaal niet op in, maar doet alsof je lucht bent (dit is een mildere vorm van het doodverklaren-mechanisme)? ■

Jezus als voorbeeld van de logica van de macht

Observatie Jezus was in staat harde negatieve en positieve sanctiemacht te gebruiken. Bijvoorbeeld: 'Maar wie mij zal verloochenen tegenover de mensen, zal ik ook verloochenen tegenover mijn Vader in de hemelen.' (Matt. 10 : 33). Negatieve sanctiemacht. Jezus beloofde de armen dat, als ze hem zouden volgen, zij de hemel zouden bereiken. Positieve sanctie, hoewel de belofte gerealiseerd zal worden in de 'volgende wereld', het hiernamaals.

Ook elders in de heilige boeken wordt er flink op los bedreigd: '...; want ik, uw god, ben een naijverig god; ik verhaal de schuld der vaderen op de kinderen of het derde en vierde geslacht mijner haters' (Exodus 20 : 5).

Reflectie *Zelfs het Geloof heeft sanctiemacht nodig om geloofwaardig te zijn* – Voor mij een onbegrijpelijke negatieve sanctie! Over het consistente gebruik van zware positieve en negatieve sanctiemacht door God (Vader of Zoon) in het Oude en Nieuwe Testament kunnen meer voorbeelden aangehaald worden. Sanctiemacht is primitief; onlosmakelijk verbonden met de kern van de machtsrelaties tussen dieren, maar ook tussen mensen. Ons 'Grootste Model' gaf het voorbeeld – en dat geeft gelovigen de hoogste rechtvaardiging om zelf ook harde, negatieve sanctiemacht toe te passen. Het leiderschap van Jezus was buitengewoon effectief: hij creëerde toch maar een nieuw, sterk geloof! Tussen hem (lees: de Kerk) en de gelovigen (minder-machtigen) bestaat alweer bijna twintig eeuwen een enorme machtsafstand, gecreëerd en in stand gehouden door middel van een combinatie van sanctiemacht, formele macht, expertmacht en modelmacht. Vooral in de rooms-katholieke kerk is er niet al te veel ruimte voor wederzijds open overleg geweest, enkele rebelse gelovigen uitgezonderd die wel hun nek uitstaken. ■

Sanctiemacht ontkracht normen en waarden van professionals

Observatie In een adviesbureau kwamen de vijf eigenaars/directeuren tot overeenstemming over fundamentele kwesties als hun onderlinge samenwerkingspatronen en dergelijke. Eén van hen hield zich echter niet aan de afspraken. Keer op keer week hij ervan af. De anderen slikten dit, hoewel ze zeer geïrriteerd waren. Als de betrokkene afwezig was, klaagden zij wel eens over zijn oneerlijkheid en onvolwassenheid.

Reflectie *Sanctiemacht kan formele macht overtreffen* – Waarom waren de directeuren van het adviesbureau zo toegeeflijk? Omdat de directeur in kwestie meer opdrachten voor het bureau binnenhaalde dan zij. Zij waren bang dat, als zij druk op hem zouden uitoefenen, hij terug zou slaan. De sanctiemacht van die ene directeur was groter dan van de vier overige directeuren gezamenlijk – groter dan hun legitieme macht op grond van de formele overeenkomst die zij als groep gezamenlijk hadden gesloten! ■

Lieverdje wordt verpest door lof

Observatie Gina, een schattig meisje van vijf, was het lievelingetje van alle hotelgasten. Voortdurend werd ze openlijk bewonderd, gefêteerd en geprezen om haar liefalligheid. Ze paste zich hieraan aan, gedroeg zich als een prinses en zocht steeds weer naar mogelijkheden om meer affectie te ontvangen. Ze ontwikkelde behoefte daaraan. En na een week was ze onuitstaanbaar.

Reflectie *Negatieve effecten van positieve sanctie: het creëren van afhankelijkheid* – Gina raakte verslaafd aan de positieve sanctiemacht van de gasten. Positieve sanctie kan bijzonder nuttige effecten genereren, maar je kunt er als ontvanger ook verslaafd aan raken, en daarmee zeer afhankelijk worden van de positieve macht die je ondergaat. Steeds weer geldt: langdurige grote macht leidt tot negatieve effecten. ■

Nuttige effecten van negatieve sanctiemacht

Observatie Een groep militairen marcheert door een dorp. Ze passeren een café. Militairen weten dat ze zwaar bestraft worden als ze de groep verlaten om te gaan zitten voor een drankje (hun eerste, vrije keuze). Dat doen ze dus niet.

De klas op school. Zouden ze binnen blijven, als het mooie weer buiten hen lokt, zonder de sanctiemacht van de docent? Het duurt immers nog jaren voordat ze begrijpen dat school vooral voor henzelf nuttig is. Later dezelfde dag, eenmaal thuisgekomen en bezig met hun huiswerk, worden ze weer gestimuleerd door de te verwachten sanctiemacht; de volgende dag kan de leraar immers controleren of ze hun huiswerk wel hebben gedaan.

Zouden dierenouders hun jongen kunnen opvoeden zonder negatieve sanctiemacht? Zouden mensenouders hun jeugdigen kunnen opvoeden zonder negatieve sanctiemacht? In elk geval gebruiken ze positieve en negatieve sanctiemacht op een manier die vaak nuttig is voor het sociale systeem als geheel en voor het individu op de lange termijn.

Reflectie *De maatschappij heeft de mechanismen van negatieve sanctiemacht nodig* – Negatieve sanctiemacht kan positieve effecten hebben. Machtige mensen kunnen anderen dwingen zich te gedragen op een manier die in overeenstemming is met de belangen van het sociale systeem. Uit eigen vrije wil zouden die anderen zich misschien niet zo gedragen. De mensmaatschappij heeft de krachtige mechanismen van negatieve sanctiemacht nodig. Normale mensen leren gepast gedrag omdat ze gesteund worden door de dreiging van straf: 'Als je niet, dan ...' Echter, in iedere situatie waarin een keus kan worden gemaakt tussen het toepassen van positieve of negatieve macht verdient het, zoals eerder gesteld, de voorkeur om voor het eerste te kiezen! ■

Sanctiemacht, een primitieve relatie

Sanctiemacht is duidelijk primitief, een oervorm van een menselijke en dierlijke relatie, zowel te observeren in de vroegste levensstadia van individuen als van de soorten en de maatschappijen. In de dierenwereld kunnen we de simpele kern ervan observeren. Zoals een leeuw die haar welp wegduwt als ze geïrriteerd is door de welp die hard in haar staart bijt. Als je er echter voor openstaat om het te zien, dan kun je het basismechanisme ook in allerlei situaties van menselijk gedrag waarnemen. Soms zo ruw als het kan zijn, soms geraffineerd en soms verborgen – maar het is hoe dan ook macht, macht die de onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid van de minder-machtigen beperkt. Vooral negatieve sanctiemacht is blokkerend, en het gebruik ervan moet worden beperkt; pas negatieve sanctiemacht alleen onder bepaalde omstandigheden toe.

Het gebruik van sanctiemacht begint zodra we gedrag kunnen observeren. Bijvoorbeeld de moeder die de baby opneemt en voedt als hij huult. De baby past negatieve sanctiemacht toe zonder het zich bewust te zijn. De moeder reageert met (afgedwongen) positieve sanctiemacht. Het begint vroeg en gaat daarna door. In de mensenwereld worden fysieke sancties in een latere fase vervangen door mentale. Op school wordt het machtssysteem gekarakteriseerd door sanctiemachtsrelaties: goede of slechte cijfers, overgaan of blijven zitten. Dat vindt een vervolg in het latere leven: mensen worden beoordeeld en beloofd of bestraft in hun werksituaties, in hun sportbeoefening, in hun vrijetijdsactiviteiten, in hun maatschappelijke gedragingen. Ze worden beoordeeld en gewogen. En de machtigen zijn degenen die de oordelen vellen over de minder-machtigen.

De mechanismen van sanctiemacht zijn *archetypisch*, je vindt ze in veel oude mythen, legenden en sprookjes. Dit zijn *primitivismen*; het is voor dieren of mensen niet nodig om ze te leren, om er informatie van anderen over te krijgen. Ze spelen mee in het gedrag vanaf het vroegste bestaan van individu (als baby) en soort, ook bij wilde dieren als apen, leeuwen enzovoort.

Zelfs voor dieren stijgen sancties uit boven het fysieke niveau. Honden ervaren een verbale berisping (toon) als een uitvoering van negatieve sanctie.

- **Santiemacht: schema voor eigen observaties** Neem meer ruimte voor
- het schema dan hieronder aangegeven en plaats daarin jouw eigen obser-
- vaties (begin eventueel met door mij beschreven observaties).

Gevolgen van sanctiemacht

Sanctiemacht

	Positieve gevolgen voor minder-machtige	Negatieve gevolgen voor minder-machtige
Positieve sanctie door machtige		
Negatieve sanctie door machtige		

5

Formele (of legitieme) macht: ik behoer hem te volgen

Formele (of legitieme) macht is een relatie waarbij de minder-machtige doet wat de formeel machtige wil (en doet niet wat deze niet wil), omdat hij meent dat hij *zo behoort* te handelen.

De formele machtsrelatie kan in het klein ontstaan als twee mensen een afspraak maken over een gezamenlijke activiteit (het bouwen van een tuinschuur, het aanpakken van een probleem) waarbij de minder-machtige aan een ander de leiding toevertrouwt. Deze relatie kan zich ontwikkelen tot een systeem, bijvoorbeeld in een grote organisatie waarin degene met de meeste formele macht de Nummer Eén is voor de minder-machtige, ook al hebben Nummer Eén en die ander elkaar nog nooit persoonlijk ontmoet.

Bij veel relaties speelt er een formele machtsrelatie waarbij een minder-machtige een machtige in verschillende situaties behoort te volgen. Enkele voorbeelden:

- Kinderen gehoorzamen hun ouders
- De leerling op de lagere school doet wat de onderwijzer zegt
- Een werknemer in een organisatie luistert naar de baas
- De soldaat doet wat de officier zegt
- De burger accepteert het gezag van het college van burgemeester en wethouders of andere autoriteiten
- De verkeersdeelnemer volgt instructies van de politie op
- Een jongere luistert naar een oudere
- Een gelovige volgt in religieuze zaken de priester
- In veel (sub)culturen gehoorzaamt de vrouw de man
- De patiënt luistert naar de arts
- De sporter luistert naar zijn coach of trainer
- Wij allemaal, ieder voor zich, accepteren het gezag van de voorzitter, de chef, de teamleider, de aanvoerder, de oudere persoon, de gehandicapte persoon, de persoon in een officiële positie.

Ondanks de verschillen zijn dit allemaal voorbeelden van formele machtsrelaties. Men *behoort* zich te onderwerpen. Deze formele macht kan dus ook legitieme macht worden genoemd. De formele macht is vanzelfsprekend; ze

is verbonden met het betreffende sociale systeem (de familie, de religie, de staat, de school, het bedrijf, de maatschappij). Normaal wordt formele macht gewoon geaccepteerd. Men is gewend de formeel-machtige te volgen. Zo zijn we geconditioneerd.

Voor het individu, voor jou of voor mij, is deze formele macht vaak een gegeven. Je hebt er niet zelf voor gekozen, maar je maakt deel uit van een gezin, een familie, een volk, een natie, een ras. En ook van een sociaal-economische klasse, van een bepaalde religie. Bepaalde opvattingen, capaciteiten, attitudes zijn in die verbanden vanzelfsprekend en worden aangeleerd. Geleidelijk ontstaan mogelijkheden om zelf afwijkende (of bevestigende) keuzen te maken. Maar ook bij keuzen die de persoon zelf maakt, zoals voor bepaalde vrijetijdsvverbanden, verenigingen en werkorganisaties, is de daar bestaande formele machtsorde een keihard gegeven dat hij heeft te accepteren als hij erbij wil horen.

Hoofdstuk
5

*Formele (of
legitieme)
macht*

• **Herken je deze machtsrelaties?** Overweeg of bovengenoemde machtsrelaties in overeenstemming zijn met de definitie van macht en vooral met je eigen ervaringen: macht is een relatie tussen tenminste twee individuen of groepen waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander, of dit gedrag kan bepalen, en wel meer dan omgekeerd. Het gaat dus om een relatie van ongelijkheid.

• Vaak is formele macht een regulerend, productief mechanisme, dat begint als een vrije keus van de persoon die macht geeft aan een ander! Wat zijn jouw ervaringen? Denk hierover na voordat je verder leest.

Kudde schapen?

Observatie Ik zat een vergadering over leiderschap voor. De deelnemers waren veertig managers, allen hoge ambtenaren bij verschillende ministeries. Ze zaten aan een lange, smalle tafel. Na een paar uur, toen de vergadering ten einde liep, bleek dat een deelnemer aan de ene kant van de tafel niet goed verstaanbaar was voor de deelnemers aan de andere kant, en omgekeerd. Niemand had dit gemeld en een oplossing voorgesteld. Ik zat in het midden van de tafel en ging voor het shockeffect: 'Als jullie hier en nu accepteren dat je urenlang de meeste deelnemers niet kunt verstaan, wat heeft het dan voor zin om over leiderschap te discussiëren? Waarom accepteren we deze dingen in onze werksituaties? Laten we discussiëren over onze attitudes als leiders.'

Reflectie *Het 'houd je gedeisd'-mechanisme; volgzaam minder-machtigen* – Het lijkt misschien bizar en uitzonderlijk: volwassen mensen die op verantwoordelijke posities werkzaam zijn, signaleren tijdens een vergadering allemaal, ieder voor zich, dat er een probleem is, maar niemand neemt het initiatief om er wat aan te doen. Toch doen dergelijke situaties zich vaak voor, ook in organisaties met goed leiderschap. We worden geconditioneerd.

Onderschat ook in dergelijke routinesituaties niet de effecten van onderwerping aan de formeel machtige voorzitter. Macht ontnemt ons onze eigen verantwoordelijkheid – tenzij we de machtige aanspreken op wat niet goed gaat. Minder-machtigen doen dat echter vaak niet; dan is het ‘houd je gedeisd’-mechanisme werkzaam. En de minister noemt dat de loyaliteit van zijn ambtenaren! ■

Het ‘vlucht in routine’-mechanisme

Observatie Met twee collega’s gaf ik eens een training aan de personeelsmanagers van een grote multinational. De training bestond uit een aantal sessies van twee dagen. We pasten een stijl van wederzijdse open communicatie toe, waarbij iedereen gelijke inbreng had (meer hierover in hoofdstuk 9). In het begin waardeerden de deelnemers dat niet erg; ze hadden het gevoel dat wij de vergadering op een slordige manier leidden. Op een bepaald moment suggereerden ze te laten zien hoe een vergadering beter kon worden geleid. Wij gingen in een hoekje zitten. Toen organiseerden de deelnemers hun vergadering, met een strenge voorzitter, een agenda en een van tevoren vastgestelde tijd per onderwerp. Iedereen die wilde spreken moest de voorzitter om toestemming vragen, net als bij de normale (formele) vergaderingen die ze gewend waren.

Na een sessie van een paar uur vroegen ze ons tevreden, zelfs trots, wat we ervan vonden. Wij zeiden: ‘Laten we beginnen met de vraag hoe jullie het zelf vonden.’ En we hielden ons buiten het volgende proces. Ze begonnen te discussiëren over hun functioneren, aanvankelijk ook enthousiast. Gaandeweg kwamen er echter steeds meer kritische vragen naar boven, en vervolgens onomwonden kritiek. Uiteindelijk concludeerden ze dat de vergadering weliswaar erg ordelijk was verlopen, maar dat er ook vrijwel niets nuttigs uit voortgekomen was.

Reflectie *Waarom geen veranderingen? Geconditioneerd om te volgen* – Het gebruik van strikte, formele macht is steriel en leidt niet tot werkelijke vooruitgang. Het is opvallend dat veel minder-machtige mensen afwijzend staan tegenover zulke vergaderingen, die in grote organisaties volgens een dergelijke procedure worden gehouden. Maar ze blijven er wel aan deelnemen zonder de procedure aan de orde te stellen. Ze raken eraan gewend dat ze minder macht hebben. Ze raken geconditioneerd. Dit leidt ertoe, dat vooral leidinggevendend eindeloos veel tijd kwijt zijn aan vergaderen, op een laag kwaliteitsniveau. Veel en slecht vergaderen is vaak een kenmerk van een grote bureaucratie. Verantwoordelijk hiervoor zijn de minder-machtige en vooral de formeel machtige mensen in de organisatie. ■

Macht uit vrije wil aanvaarden

Observatie Met een groep waren we van plan een skitoer te maken. De toer bleek heel zwaar en een extreme uitdaging. Op gegeven moment accepteerden we het natuurlijke leiderschap van één van ons, de beste skiër. Hij nam de leiding op zich en ging ons voor, zonder expliciete afspraak. Wij schikten ons graag (impliciete formele macht, op grond van expertise, in specifieke situatie). ■

Het kleine begin van formele macht in een actiegroep

Observatie Enkele burgers in onze gemeente hadden een actiegroep gevormd om bepaalde gemeenschappelijke buurtbelangen te verdedigen, tegen het beleid van het college van burgemeester en wethouders in. De actiegroep organiseerde een protestbijeenkomst. Ongeveer honderd mensen namen hieraan deel. Al snel werd besloten dat er een voorzitter moest worden gekozen om de bijeenkomst te sturen. Nuttige, kortdurende formele macht.

Reflectie *Nut en nadeel van formele macht* – Hoe groter de groep, des te noodzakelijker wordt formele macht om voor effectiviteit en efficiëntie te zorgen. Deze nuttige formele machtsstructuur heeft echter ook duidelijk nadelen. De twee voorafgaande observaties brengen het prille begin van formele machtsrelaties in beeld: minder-machtigen beslissen uit vrije wil in hun activiteiten de formeel en expertmachtige te volgen. Dan is de formele machtsrelatie in overeenstemming met de definitie: de minder-machtigen volgen uit vrije wil en de relatie is een stevig fundament voor gezamenlijke actie. Maar grote, langdurige formele machtsverschillen leiden tot nadeel, ook bij formele macht die klein begint, maar *duurzaam* wordt: nadeel voor de minder-machtigen, nadeel voor de groep of organisatie. Dit soort machtsverschillen leiden tot bureaucratische, bevroren structuren, waar verantwoordelijkheid en verantwoording te weinig het doen en laten van de mensen bepalen. ■

De formalistische bureaucratische attitude van een machtige regelneef

Observatie Een aantal managers – getraind door mijn collega's en mij – nam deel aan een managementspel waarin een arbeidssituatie werd gesimuleerd: de productie van vliegtuigen. In het begin was het Hoofd Magazijn heel ongelukkig omdat de productiemensen zich niet hielden aan de regels voor bestellingen van materiaal uit het magazijn. Zij pasten snellere werkwijzen toe, zonden de benodigde opdrachtstukken niet op tijd in en dergelijke. Hun flexibele aanpak was echter wel effectief; hun prestatie was de beste in de competitie met andere teams.

In een latere fase wist het Hoofd van het Magazijn af te dwingen dat zijn regels strikt werden gevolgd. Hij was zichtbaar heel gelukkig: alles verliep nu ordelijk, en hij had zijn formele positie waargemaakt. Intussen viel echter wel de productie kwantitatief en kwalitatief terug; de prestatie werd armzalig. Het Hoofd van het magazijn bleek aan dat probleem echter niet zwaar te tillen. Een kwestie van voorkeur! ■

- **Een uitermate herkenbare situatie** Deze spelsituatie kun je in de praktijk
- op heel veel plekken tegenkomen. Ben je het daarmee eens? Denk eens na
- over de voorgaande observaties van formele macht.

Formeel machtigen luisteren niet (één geval uit miljoenen)

Observatie Ik had de opdracht om het leiderschap in een klein chemisch bedrijf te analyseren. Het bleek dat twee jonge, veelbelovende managers kort daarvoor het bedrijf hadden verlaten. De reden was, dat ze van Nummer Eén geen positieve reactie hadden gekregen op een aantal kritische, maar constructieve suggesties die bedoeld waren om de communicatie en andere cruciale activiteiten te verbeteren. Dit is een milde vorm van uitschakeling van machtklimmers – tot nadeel van het bedrijf, waar enkele ‘old boys’ de leiding hadden en dat dringend eens moest worden opgeschud.

Reflectie *Macht tegen het belang van het bedrijf* – Richt je jezelf eerst op het belang van je werkverband? Vaak doen mensen alsof ze eerst en vooral het belang van de unit (afdeling, bedrijf) willen dienen. Vaak is dat een rookgordijn voor wat er werkelijk speelt: machtstactieken. De attitude van de machtige in de voorgaande observatie: ‘Ik heb het hier toch voor het zeggen.’ ■

Formalistisch leiderschap, starre vergadermentaliteit

Observatie Als consultant voor een bedrijf woonde ik een directievergadering van een commercieel bedrijf bij. Nummer Eén zat de vergadering voor. Hij verweet de andere aanwezigen herhaaldelijk dat zij de agenda niet strikt volgden (negatieve sanctie). Eén van de deelnemers zei op gegeven moment dat hij een idee had over een bepaald probleem.

Nummer Eén snoerde hem echter de mond met het argument dat het geen punt op de agenda was. Na de vergadering sprak ik Nummer Eén aan op zijn stijl – de manier waarop hij de vergadering had voorgezeten. Waarom, vroeg ik hem, had hij niet naar dat interessante idee willen luisteren? (Ik had de persoon in kwestie geïnterviewd en wist dat het een uitstekend idee was.) Nummer Eén verwees weer naar de agenda die gevolgd moest worden, en vroeg mij niet naar het idee. Ik zei tegen hem: ‘We hebben geen

onderneming om de agenda van vergaderingen te volgen. We hebben vergaderingen als middel om ondernemingsdoelen te bereiken?

Reflectie *Formalistisch leiderschap, de vijand van ondernemerschap en innovatie* – Leiders van het type als deze Nummer Eén, met zijn agenda-fetisjisme, zijn de vijanden van echt ondernemerschap. Hun pedanterie wordt ingegeven door onzekerheid. Te vaak oefenen zij hun formele en negatieve sanctiemacht uit omdat ze star en bang zijn. Te vaak nemen deze mensen in hun machtsposities aan, dat collega's en anderen hun normen en waarden delen; in feite gebruiken ze gewoon hun macht om die normen en waarden af te dwingen. ■

Hoofdstuk
5

*Formele (of
legitieme)
macht*

Ter afsluiting

Formele macht is bedoeld om de onderlinge invloedsrelaties geordend en doorzichtig te maken, zodat mensen weten wat er van anderen en van henzelf wordt verwacht. Formele macht dient ertoe om de relaties 'behoorlijk' (zoals het behoort) te maken: mensen worden volgens bepaalde normen behandeld, eerlijk bijvoorbeeld, op dezelfde manier als waarop anderen in zo'n situatie worden behandeld. Formele macht is nodig en wordt vaak vrijwillig gekozen. Maar de wetten van de macht gelden, de machtsmechanismen worden gehanteerd. Het gebruik van formele macht is dan ook vaak niet optimaal. Vaak is er een groot verschil tussen de machtige, die meent dat de minder-machtige hem in een bepaalde situatie behoort te volgen, en de minder-machtige die dit niet meent. Dan is er geen formele machtsrelatie!

6

Expertmacht: hij weet het beter

Na de sanctiemacht (hoofdstuk 4) en de formele macht (hoofdstuk 5) volgt nu de ‘expertmacht’. Expertmacht wordt als volgt getypeerd: hij weet het beter dan ik; hij kan het beter. Oftewel: de minder-machtige in de relatie schrijft aan de ander (de machtige) meer relevante kennis en/of capaciteiten toe dan aan zichzelf. Bovendien is de machtige in de ogen van de minder-machtige betrouwbaar en gebruikt hij zijn deskundigheid op een eerlijke manier.

De expertmachtsrelatie houdt dus twee componenten in: toegeschreven grotere deskundigheid (inzicht, capaciteit) en toegeschreven betrouwbaarheid (attitude). Vertrouwen in de expertmachtige is beslissend; bij onvoldoende vertrouwen zegt de minder-machtige als het ware de expertmachtsrelatie op.

Arts en patiënt

Observatie De huisarts schrijft zijn patiënt een bepaald geneesmiddel voor. Als de patiënt ervan uitgaat dat de arts bekwaam is en dat hij eerlijk is over de effectiviteit van het middel, dan volgt hij dat voorschrift op en is er sprake van een expertmachtsrelatie.

Bij een patiënt die het advies van een chirurg om een bepaalde operatie te ondergaan wantrouwt, bijvoorbeeld omdat hij meent dat de specialist vooral zijn honorarium voor die operatie wil vangen, is er daarentegen geen sprake van een expertmachtsrelatie.

Machtigen gebruiken soms bepaalde middelen om geloofwaardiger over te komen: de witte jas, het dokterstoontje, gebruik van Latijn (het ‘imponer-mechanisme’).

Reflectie *De expertmachtsrelatie is onontkoombaar en noodzakelijk in de maatschappij van mensen en dieren* – Kern van de expertmachtsrelatie is: vertrouwen. Bij onvoldoende vertrouwen maakt de minder-machtige (of de machtige!) een eind aan de relatie. ■

Wantrouwen kweekt wantrouwen: president Nixon

Observatie Tijdens de Koude Oorlog koesterde president Nixon een enorm wantrouwen ten opzichte van het Russisch leiderschap. Claims van de Russen inzake hun capaciteiten met betrekking tot ruimtevaarthakketen geloofde hij dan ook niet. Daardoor werd hij totaal verrast toen zij bepaalde claims wel bleken waar te maken, zoals hun maanverkenningen.

Reflectie *Zoals de waard is ... (het 'wantrouw-anderen-mechanisme')* – Uit de voorgaande observatie blijkt dat het al of niet bestaan van vertrouwen beslissend is voor het al of niet werkzaam zijn van de expertmachtsrelatie. Wantrouwende machten hebben geen vertrouwen in anderen. Deze negatieve attitude ten aanzien van anderen was de belangrijkste oorzaak van het onjuiste oordeel van de president. Een negatieve zelfattitude van Nixon kan hiervan heel goed de basis zijn geweest. ■

Tienerzoon heeft expertmacht over vader

Observatie In ons gezin werd besloten een zeilboot te kopen. Of, beter gezegd mijn jonge tienerzoon had toestemming gekregen een boot te kopen. Ik beschikte weliswaar over zowel de formele als de sanctiemacht (van goedkeuring geven), maar in de praktijk had dit niet zoveel om het lijf. Mijn zoon koos het type boot en legde het contact met de verkoper.

Hij onderhandelde en maakte een afspraak over de prijs. Hij had grote expertmacht over mij omdat ik niets af wist van boottypes, prijsklassen en dergelijke.

Reflectie *Expertmacht keert andere machtsrelaties om en dat is vaak nuttig* – Expertmacht doorbreekt vaak formele machtsrelaties. En vaak is dat een nuttige doorbreking! ■

Crisisdreiging en expertmacht

Observatie Bij een onderzoek dat ik samen met anderen verrichtte, werd een dreiging gesimuleerd voor een aantal winkeliers. De deelnemers aan het onderzoek, winkeliers in een vrij kleine stad, kwamen vrijwillig samen om in een aantal kleine groepjes de economische ontwikkelingen te bespreken. De helft van deze groepjes werd door een onderzoeker geconfronteerd met informatie over een op handen zijnde grote bedreiging (een supermarktketen die dichtbij een nieuw, groot verkooppunt zou openen). Ook gaf de onderzoeker de deelnemers in deze groepjes een kwantitatieve analyse van de zeer grote negatieve gevolgen die dit zou hebben op hun verkoop- en winstcijfers (conditie van zware bedreiging). De andere helft van de groepen werd eveneens geconfronteerd met een dreiging, maar in

hun geval werden er veel mildere consequenties aan verbonden (conditie van geringe bedreiging).

Twee deelnemers waren door ons geïnstrueerde rolspelers: zij deden zich voor als winkeliers en namen deel in alle groepen. A speelde de rol van een krachtige persoon, demonstreerde grote deskundigheid, besluitvaardigheid en zelfvertrouwen. B gedroeg zich zoals de andere (echte) deelnemers (modale deelnemer).

De deelnemers konden zich uitspreken of ze het probleem gezamenlijk wilden aanpakken. Gezien de aard van de dreiging (ten tijde van het onderzoek bestonden er slechts enkele kleine supermarkten en was dit een nieuw, onbekend fenomeen) besloot iedere groep daartoe. Daarop werd gevraagd of zij een leider wilden. Het antwoord was conform de tevoren door mij geformuleerde theorie: de winkeliers in de zwaar-bedreigende situatie hadden een voorkeur voor een krachtige, machtige leider (A). In de licht-bedreigde groepen ging de voorkeur uit naar een modale winkelier als leider (B of een van de anderen).

Reflectie *In een crisissituatie aanvaarden we graag expertmacht* – In overeenstemming met een eerder ontworpen theorie waren de winkeliers in de situatie van zware bedreiging meer geneigd om samen te werken en een sterke leider te kiezen dan in de conditie van lichte bedreiging. Een winkelier hecht doorgaans erg aan zijn onafhankelijkheid. In het eerste geval onderwierpen veel deelnemers zich echter vrijwillig aan een krachtig leider die (kennelijk) beschikte over een grote mate van (expert)macht. Zo hoopten ze hun overlevingskansen te vergroten. Een realistische attitude vormde de basis van hun gedrag. ■

Vals gebruik van expertmacht

Objectie Ik was op gegeven moment uitvoerend Nummer Eén van een kleine organisatie. We hadden het idee dat het voor onze organisatie wellicht zinvol zou zijn om een fusie aan te gaan met een andere organisatie. Ik stelde het bestuur, waaraan ik verantwoording verschuldigd was, daarom voor om de mogelijkheden voor zo'n fusie te verkennen. Het bestuur, dat bestond uit prominente leiders uit het bedrijfsleven, wilde deze verkenning zelf uitvoeren. In een latere vergadering kreeg ik te horen dat de verkenning tot een negatieve uitkomst had geleid. Weer later bleek mij dat het bestuur niet eens contact had opgenomen met die andere organisatie!

Reflectie *Macht corrupteert! (het leugenmechanisme)* – Ten onrechte had ik ons bestuur en de door hen verstrekte informatie vertrouwd. Waarom deze leugenachtigheid van personen die over een goede staat van dienst beschikten? Waarom geen eerlijk, open overleg? Macht corrupteert! Macht corrupteert de attitude! ■

Het risico dat minder-machtigen lopen door zich te onderwerpen aan expertmacht, is dat de expert overwicht heeft dankzij zijn informatie of de capaciteit deze bekwaam uit te dragen, maar dat hij de informatie ook kan vervalsen (attitude). In overeenstemming met de logica van de macht staat de machtige aan de verleiding bloot zijn expertmacht te misbruiken, bijvoorbeeld door fouten te verdoezelen, of door een niet bestaande dreiging op te roepen. Of, zoals in deze observatie, door een fusie met een andere organisatie, die de machtigen niet wensen, te blokkeren.

Medisch-politieke kongsi: expertmachtigen dekken elkaar (liegen maar)

Observatie Zo dekten Franse medisch-politieke autoriteiten elkaar in maart 1999 in het schandaal van de bloedtransfusies met hiv-besmet bloed. Machtige experts liegen erop los bij rampen die onder hun verantwoordelijkheid vallen. Of het nu gaat om nucleaire centrales, bio-experimenten met ziekteverwekkende bacteriën of vliegtuigrampen: 'Er is niets mis.' Deze experts kiezen voor de leugen, zelfs als er een flinke kans is dat het uitkomt. De 'autoriteiten' (machtigen) in Azië, Afrika en elders vertonen momenteel over de ontwikkelingen van het hiv-virus hetzelfde leugnachtige ontkenningsgedrag, zodat de dreiging in feite toeneemt.

Reflectie *Machtigen dekken elkaar, een effectief machtsmechanisme* – Ook in normale machtinteractie komt valse expertmacht voor. Een eenvoudig advies om het risico van onjuiste acceptatie van expertmacht te beperken: test, als het even kan, altijd de juistheid van informatie van expertmachtigen, en in het bijzonder hun (onbetrouwbare?) attitude. Evaluatie van het handelen van een lid van een beroepsgroep door leden van dezelfde beroepsgroep (arts door artsen, accountant door accountants) is dus per definitie tot op zekere hoogte onbetrouwbaar. ■

Vertrouwen en leren bij jeugdigen

Observatie Een jong meisje (A) suggereerde een ander meisje (B) een spel met haar te spelen, maar B zei dat zij het niet kende. Het eerste meisje (A) zei: 'Ik kan het je leren.' Meisje B had vertrouwen in de eerlijke bedoelingen en kunde van meisje A en accepteerde de rol van minder-machtige. Na een tijdje had zij het spel onder de knie en hadden ze samen veel plezier. Dit is een duidelijk voorbeeld van een nuttige expertmachtsrelatie.

Reflectie *Beslissende, positieve attitudes* – Het ene meisje leert het andere meisje een spel: welke attitudes zijn in die situatie nodig? De expertmachtige heeft voldoende *zelfvertrouwen* om de rol van instructrice op zich te nemen. De minder-machtige is realistisch genoeg om deze machtsongelijkheid te aanvaarden. Beiden tonen genoeg zelfpositiviteit. Door het spel te leren spelen verkleint het tweede meisje het expertmachtsverschil

met haar 'instructrice'. Zo hebben de twee meisjes een leerproces op gang gebracht, waardoor de aanvankelijke machtsverschillen worden verkleind en uiteindelijk verdwijnen. ■

• **'Scholing' als proces om machtsverschillen te verkleinen** Leren is een
• fundamenteel proces om (expert)machtsverschillen te verkleinen. Natuur-
• lijk kan dit fundamentele proces in alle leersituaties worden waarge-
• nomen, ook al zullen die leersituaties doorgaans niet primair gericht zijn
• op verkleining van het machtsverschil. Meer en betere scholing, onderwijs,
• nascholing en andere vormen van 'continue educatie' zijn maatschappelijk
• van het grootste belang omdat achterstanden van bepaalde groepen en
• individuen dan worden overbrugd en machtsverschillen zodoende wor-
• den verkleind. Dit geldt ook voor allerlei activiteiten zoals oefenen. Over-
• weeg je dit voor jezelf, als je wilt.

Expertmacht in een leeuwentroep; grootmoeder als crisismanager

Observatie Veldbiologen observeerden een leeuwentroep. Als, zoals gebruikelijk, de leeuwinnen op jacht gingen (de Nummer Eén mannelijke leeuw neemt geen deel aan de jacht), had een oudere leeuw de leiding van de troep, die bestond uit haar kinderen en kleinkinderen die zo leerden jagen. De leeuwinnen kwamen zodoende tot gecoördineerde, effectieve actie. Het imitatie-mechanisme (doen zoals anderen doen) speelt hierbij een rol. 'Grootmoeder' had dus expertmacht in de jacht.

Reflectie *Imitatie-mechanisme* – Het begrip expertmacht wekt de indruk dat het beperkt is tot een bewuste, rationele relatie. Uit deze observatie is af te lezen dat expertmacht ook de instinctieve nabootsing van gedrag omvat.

Reflectie *Ook expertmacht is primitief* – Als een roofdier erin slaagt een prooi te doden, gaat de prooi ten onder aan de grotere expertmacht van de doder. Als het roofdier daar niet in slaagt, is zijn expertmacht op dat moment ontoereikend. Beschikt een leeuw over onvoldoende expertmacht in relatie tot bijvoorbeeld een buffel die haar dodelijk verwondt, dan betaalt ze daar de prijs voor en sterft. Bij zebra's, bijvoorbeeld, kenmerkt de expertmachtsrelatie met een leeuw zich door een groot machtsverschil. De zebra probeert het roofdier te vermijden en bij confrontaties te ontvluchten omdat hij instinctief de grotere macht van het roofdier herkent en ook – terecht – de bedoelingen van het roofdier niet vertrouwt. Tussen een gezonde buffel en een leeuw is het expertmachtsverschil echter maar klein, haast te verwaarlozen (zie ook observaties verderop in hoofdstuk 10).

Veldbiologen constateren dat roofdieren onzeker zijn bij het aanvallen van grote prooien als hun zelfvertrouwen in het verleden is ondermijnd door mislukte aanvallen. En na succesvolle actie neemt hun zelfvertrouwen toe (het 'succes-geneert-succes-mechanisme'). Weer zijn attitudes bepalend. ■

Het gedrag van dieren vertoont archetypische expertmachtsrelaties. Bij vele diersoorten blijken individuele dieren echter nieuwe capaciteiten te kunnen aanleren door deze over te nemen van een ander dier.

Ook bij hoog ontwikkelde menselijke machtsrelaties komen vergelijkbare expertmachtsrelaties voor. Informatieprocessen, het vergaren van informatie en kennis, kan tot doel hebben informatie en inzichten te delen, maar kan ook worden uitgelegd als een machtsstrijd: de strijd om expertmacht.

Zie verderop bijvoorbeeld het marketingjargon van de marketeer en het medisch jargon van de medisch specialist. Observeer in je eigen situaties hoe iemand door indrukwekkend taalgebruik en inhoudelijke verwijzingen zijn deskundigheid suggereert en wat er gebeurt als jij dan probeert deze doelmatigheid te toetsen, onder meer door uitleg te vragen.

Expert-overmacht van ander ondermijnt iemands zelfvertrouwen

Observatie De Nummer Eén en de Nummer Twee van een middelgroot commercieel bedrijf gaven mij als adviseur eens de opdracht een bijeenkomst over de bedrijfsstrategie te leiden. Behalve zij zelf zouden er managers uit de tweede laag van het bedrijf deelnemen aan de bijeenkomst. De beide topmanagers zouden als eerste aanzet een notitie schrijven over de marktstrategie van het bedrijf. Kort voor de vergadering vroegen zij mij hen te ontmoeten. Ze waren in paniek. Ze hadden een publicatie over marketing gelezen en waren zo onder de indruk van het zeventien-stappenmodel en alle Amerikaanse termen die daarbij werden gebruikt dat ze twijfelden aan hun eigen vermogen om een goed plan op papier te zetten. Ik kon hun uitleggen dat zo'n model beperkte waarde heeft en dat ze al een zeer goede analyse van hun belangrijkste klanten en leveranciers tussen de oren hadden (zoals ik eerder al had kunnen constateren). En – wat nog belangrijker was – dat ze er bovendien in waren geslaagd om een goede marketingstrategie in de praktijk te realiseren. Ik kon hun concrete prestaties noemen! Daarna schreven ze in een kort tijdsbestek het vereiste stuk, dat van hoge kwaliteit was – van dezelfde kwaliteit als hun marketingbeleid in de praktijk!

Reflectie *Taal als machtsmiddel: marketingjargon als intimidatie-mechanisme* – Het gebruik van marketingjargon werkt als expertmacht. De tactiek om (Amerikaans) jargon te gebruiken loont – als je tenminste je gesprekspartner wilt overdonderen. Het wekt de suggestie:

- Hier spreekt de expert die er alles van weet
- Weet jij niet waarover het gaat? Dan loop je achter en moet je haast maken om de achterstand in te lopen (liefst met mijn hulp).

Nummer Eén was een zeer goede ondernemer en Nummer Twee vulde hem aan. Samen beoefenden ze effectief leiderschap. Waarom werden ze toch zo overdonderd door marketingtrucs en -taal? Omdat ze een expertmachtsrelatie met marketingexperts tussen de oren hadden, en te weinig

zelfpositiviteit in deze specifieke situatie. Een effectief machtsmechanisme is het gebruik van bluftaal – dankzij degenen die de onzin slikken (de minder-machtigen maken de machtigen). ■

Indruk maken op vrouwen door macho-expertmacht: een machtskloof

Observatie Uit onderzoek bleek dat Nederlandse vrouwen die in commerciële bedrijven werkten, dachten dat marketing te hoog voor hen gegrepen was. Omdat, zo bleek, ze erg onder de indruk waren van de vele moeilijke (Amerikaanse) marketingbegrippen.

Reflectie *Overdonderd door bluf* – Volgens mij is vrouwenemancipatie, ook in onze maatschappij, onderontwikkeld omdat men zich laat overdonderen door (niet getoetste!) expertmacht (van mannen). De emancipatiekloof tussen vrouwen en mannen is dan in de kern een machtskloof. ■

Gebruik maken van Amerikaanse termen in geschreven en gesproken bedrijfskundetaal is een tactiek om expertmachtsoverwicht te verkrijgen. Ook worden in bedrijfskunde vaak letters gebruikt als vervanging van een term, zoals bijvoorbeeld BPR (business process reengineering). Dit suggereert dat BPR wereldwijd bekend is, dat de aanbieder ervan over onmisbare kennis beschikt en dat iedereen over deze kennis moet beschikken. Bluf! Maar effectief, omdat de minder-machtigen er te vaak intrappen en zich volgzzaam opstellen. De machtsattitude van machtigen is effectief, *als* de minder-machtigen erin trappen: de expert weet het beter en is te vertrouwen, denken ze (vaak ten onrechte). Vraag als het kan of er feitenmateriaal (onderzoekresultaten) beschikbaar is.

- **Expertmachtsrelaties doorbreken** Kun jij je situaties herinneren waarbij
- iemand de expertmachtsrelatie doorbrak door bijvoorbeeld te vragen:
- ‘Kunt u uitleggen wat u net zei, in simpele bewoordingen?’ Of dat de attitude van de ‘ontvanger’ ertoe leidde dat hij zich schikte in het jargon en daarmee toegaf aan de expert-overmacht van de gebruiker van het jargon?

De medische expertmachtsspeler zet cliënt op afstand door ‘taalwapen’

Observatie Mijn schoonzoon was naar een beroemd specialist gegaan vanwege een klacht. Ik kende deze expert, een autoriteit op dit gebied, omdat hij mij na een ski-ongeluk had behandeld. Ik vroeg mijn schoonzoon: ‘Hij is een aardige man, vind je niet?’ Hij antwoordde: ‘Absoluut niet! Vind jij iemand aardig die zich zo gedraagt? Ik had eerst een gesprek met zijn afdelingshoofd nadat deze mij had onderzocht. Toen kwam de professor eraan, hij schudde mij de hand niet, keek niet naar me, maar sprak met het

afdelingshoofd over mij in Latijnse termen die ik niet begreep. Daarna vertrok hij weer zonder een woord tegen me te zeggen.’

Tijdens mijn eerdere contact als cliënt van deze specialist sprak hij eerst met mij over een conflict in de top van zijn academisch ziekenhuis. Hij kende mijn deskundigheid op dat gebied. Daarom beschouwde hij me als gelijke. Maar ten opzichte van de minder-machtige eigende hij zich gemakkelijk de rol van de machtige toe. In plaats van te kiezen voor wederzijds open overleg koos hij voor een ongelijkheidsrelatie, een expertmachtsrelatie. Machtigen zijn geneigd anderen met wie zij te maken krijgen te beoordelen naar wat dezen voor hen kunnen betekenen. Het nut van één patiënt is dan beperkt. Machtigen zijn heel bekwaam in het gebruik van dit mechanisme (wat is iemands nut voor mij?). En de ander op machtsafstand zetten is makkelijker dan om hem in normaal Nederlands uit te leggen wat het probleem is en te overleggen welke de beste optie voor behandeling is.

Reflectie *Specialistische arts: prototypes van expertmachtigen* – Is het niet absurd? In dit geval wordt taal niet gebruikt om wederzijds begrip tot stand te brengen maar om barrières tegen beter begrip op te werpen. De overeenkomst tussen het gebruik van onverstaanbare taal door zowel de arts als de marketingmanager doet een overeenkomst tussen de onderliggende doelen vermoeden: een grote machtsafstand tot stand brengen ten opzichte van mensen die minder macht hebben. Of was het misschien geen kwade opzet maar gewoon argeloosheid, een soort domheid die je niet zou verwachten bij mensen in dergelijke (machtige) posities? Nee – dit zijn geen absurde situaties, en evenmin is er sprake van argeloosheid of domheid: dit is gedrag in overeenstemming met de logica van de macht. ■

De relatie arts–patiënt wordt gekenmerkt door de algemene attitude van de patiënt: ‘Ik hoop dat u beter weet dan ik wat er aan mijn gezondheid scheelt.’ Voor de arts ligt een attitude van ‘top down’-expertmacht dan voor de hand. Ik zou aan deze twee observaties ontelbare andere gevallen kunnen toevoegen: de medische wereld is een voorbeeld van macht, vooral expertmacht. Deze expertmacht wordt bovendien vaak nog versterkt door modelmacht (zie hoofdstuk 7).

Het verschil in expertmacht berust vaak op een verschil in opleidingsniveau. De expertmacht-attitude van de medische specialisten wordt vaak overgedragen van de mensen met de meeste macht aan de lagere machtsniveaus in het ziekenhuis. Deze laatsten, op hun beurt, spelen de rol van de grote expert voor de minder-machtigen om hen heen, zodat aan het einde van de keten zelfs het administratieve personeel tot op zekere hoogte een dergelijke rol aanneemt tegenover de patiënt.

Het komt dus voor dat, van de hoogste ‘sjamanen’ tot de portiers aan de poorten van de medische tempels of de mensen aan de balie, de functionaris-

sen een zekere superioriteit uitstralen: ‘Wij, op onze hoge berg (Olympus), zijn ver verheven boven de gewone sterveling.’

- **Vergelijk je eigen ervaringen met artsen en medische instellingen** Er zijn
- te veel medici met een verkeerde attitude, ook in onze samenleving. Analy-
- seer je eigen ervaringen eens, vooral ook met artsen die wel goed met je
- communiceren. Want nadrukkelijk wil ik stellen dat er in de sector van de
- gezondheidszorg talrijke artsen en anderen met enorme inzet bezig zijn
- ten behoeve van degenen die zorg nodig hebben. ‘Artsen zonder Grenzen’,
- als metafoor voor zorgverlening.

Bedrog van expertmachtigen in openbare verklaringen over rampen

Observatie Op Three Mile Island bij Harrisburg in de Amerikaanse staat Pennsylvania vond op 28 maart 1979 een ernstig reactorongeval plaats, waarbij radioactief gas en water naar buiten kwamen. De reactie van de formele machthebbers en de expertmachtigen was voorspelbaar. In het begin werd de gebeurtenis ontkend! Daarna zei men dat er geen gevaar bestond; er zou slechts een te verwaarlozen hoeveelheid vervuild water of lucht vrijgekomen zijn, echter zonder schadelijke bijwerkingen voor mensen. In Nederland heette het bovendien dat ‘zoiets bij ons nooit (zou) kunnen gebeuren; onze fabrieken zijn volkomen veilig’. In een nog later stadium werden een aantal minder-machtige individuen gestraft voor de fouten die ze tijdens het voorval gemaakt zouden hebben. Makkelijke zondebokken!

Het ongeluk op Three Miles Island staat niet op zichzelf, er zijn veel meer voorbeelden te noemen:

- In de jaren vijftig voerde de Amerikaanse overheid campagnes waardoor de bevolking misleid werd over stralingseffecten ten gevolge van nucleaire experimenten(!). Gevolg van deze experimenten: doodgeboren kinderen in de staat Utah – iets dat pas jaren later in de openbaarheid kwam (dat gebeurt in de Verenigde Staten wel en dat is positief). Steeds weer zijn er mensen en instanties die het geheimhoudings-mechanisme proberen te doorbreken. Rebellen tegen overmacht.
- In de jaren zestig werd in de Verenigde Staten onderzoek gepleegd op gevangenen die betaald werden voor de gezondheidsrisico’s die daarmee gepaard gingen (publiciteit in kranten in 1995).
- Op 3 december 1984 lekte een fabriek in Bhopal (Indiase deelstaat Madhya Pradesh) van het Amerikaanse chemische concern Union Carbide een giftig gas dat naar schatting aan ongeveer 16.000 mensen het leven kostte. De Indiase autoriteiten zijn tot op de dag van vandaag niet in staat (bereid) gebleken om iets te doen aan het lijden van de overlevenden. De hele affaire is omgeven door leugens van de betrokken machtige lieden en hun lakeien (ontkenningsmechanisme).

Kortom, alle suggesties en rapportages uit kranten, tijdschriften en op tv dat er iets heel erg mis is en dat het schadelijke gevolgen heeft voor mensen worden ontkend, totdat deze effecten in een later stadium onomstotelijk worden aangetoond. Dit is het geheimhoudingsmechanisme, en ook het verdwijnmechanisme, dat in werking treedt zodra er iets fout gaat. Dit is dan geen kwestie van deskundigheid, maar van de ermee verbonden expertmachtsattitude. Uit het boek *The Experts Speak* door Christopher Cerf en Victor Navasky (Villard Books, 1998) blijkt dat talloze gerespecteerde, uitstekende natuurwetenschappers, dus top-expertmachten, totaal ongegronde meningen en interpretaties verkondigen. Ook terecht hooggeschatte experts, zo blijkt, kunnen zonder slechte bedoelingen de plank totaal misslaan. Hun attitude: ik weet alles beter, ik kan alles beter (zie ook de overschatting van grote dirigenten in *The Maestro Myth* door Norman Lebrecht; Citadel, 2001).

Reflectie Misbruik van vertrouwen door expertmachten

‘Er is niets aan de hand, en als er wel iets aan de hand is, ben ik niet verantwoordelijk.’ In het geval van een ramp passen de machten een aantal regels toe die behoren tot het ‘ontkennings- en zondebokmechanisme’:

- Regel 1: er is niets fout gegaan
- Regel 2: als er iets is fout gegaan, is het niet mijn (onze) verantwoordelijkheid, want ...
- Regel 3: ... anderen hebben de fouten gemaakt.

Maar zijn er successen te vieren, dan dringen de machten zich naar voren. Bij falen hebben ze het niet geweten, hebben ze er niets mee te maken. Succes heeft vele machten als vaders; falen is een wees – totdat een minder-machtige als zondebok wordt gebruikt.

Belangrijker is wellicht dat identieke scenario’s ook worden toegepast als er dingen op kleine schaal verkeerd gaan, in jouw dagelijkse situaties. Vertrouw niet altijd de expertmachten! Ook experts zijn gewone mensen, met gewone perceptieve en cognitieve (mis)concepties en normale subjectieve (verkeerde) attitudes. De consequentie daarvan is dat je met een expert niet alleen op basis van (expert)macht moet samenwerken, maar ook op basis van gelijkwaardig open overleg. Deze niet op macht gebaseerde beïnvloeding komt in hoofdstuk 9 aan bod. In het bijzonder moeten we voorzichtig zijn bij onze interactie met mensen die het belangrijker lijken te vinden om (expert)macht te hanteren dan om eerlijk te zoeken naar de waarheid en daar open over te zijn. ■

- **Verken ook het gedrag rond de kleine ‘rampen’ in je directe omgeving** Bij grote rampen en bedreigingen als op Three Miles Island en in Bhopal zijn waarheid en werkelijkheid niet alleen verdraaid en verkracht, maar dat bovendien op grote schaal! Voor ieder van ons is het vooral nuttig om na te gaan of zo’n scenario van leugens (met een voortschrijdende doorbraak

- ⋮ van steeds nieuwe negatieve feiten) ook wordt toegepast bij een kleine mis-
- ⋮ ser in je directe omgeving.

Expertmacht van tv-persoonlijkheden: overschrijding van competentiegrenzen

Observatie Een charmant en succesvol speelster bij het nationale hockeyteam, Elsemieke Hillen, werd later sportpresentatrice op televisie. Lange tijd was ze op een aandoenlijke manier onhandig. Maar ze bleef doorgaan en groeide in haar rol. Op een bepaald moment gaf ze zelfs presentatietrainingen; ze was een presentatie-expert geworden.

Reflectie *Toename van zelfvertrouwen: een cruciale succesfactor* – Wat begon als mislukking(!) ontwikkelde zich tot een geslaagd voorbeeld van leren door doen. Een teken van hoop! Door oefening en door steun van anderen wist de oud-hockeyster een zwakte tot een sterkte te transformeren. Dat kan dus – en jij kunt het ook! ■

De riskante expertmacht van tv-persoonlijkheden

Observatie Victor Deconinck werd sportpresentator en bleek daar erg goed in te zijn: hij kon zeer goed formuleren, gaf een helder beeld van de situatie en creëerde een prettige sfeer. Niet lang daarna verzorgde hij een training over bedrijfseconomie (waarover hij, zoals hij zelf toegaf, niets wist) en gaf voor topmanagers lezingen over zeer verschillende onderwerpen. Hij kon er zelf om lachen, en dat is een kracht (realiteitszin).

Reflectie *De overschatting van expertmacht: slecht en goed* – Er kunnen twee lessen geleerd worden van de twee tv-observaties – een risico en een positief signaal. Allereerst het risico: het gevaar bestaat dat aan iemand expertmacht wordt toegekend enkel en alleen omdat hij of zij in het algemeen bekend is – ook al is de persoon in kwestie op een specifiek gebied niet competent. Het positieve signaal, daarentegen, is dat mensen over een groot leerpotentieel blijken te beschikken als ze zich krachtig inzetten en worden aangemoedigd – en meer zelfvertrouwen krijgen wanneer ze succes boeken. Succesvolle machtklimmers. Mechanisme: groeiend zelfvertrouwen door ondersteuning van anderen. ■

Expertmacht begint op een bepaald gebied: je hebt expertmacht in y, maar niet in x of z. Vaak breidt expertmacht zich vervolgens uit naar andere gebieden die weinig gemeen hebben met de oorspronkelijke activiteit. Een attitude van groeiend zelfvertrouwen van de machtigen en een soms erg naïeve afhankelijkheidsattitude van de volgelingen vormen de grondslag voor dergelijk gedrag.

• **De kracht van de expertmachtsrelatie** Deze observaties laten zien welke krachten een expertmachtsrelatie kan oproepen. De expertmacht van een succesvolle tv-presentator is diens verbale en presentatievermogen, dat vervolgens wordt toegepast op een (vak)gebied dat hij niet beheerst. Soms verkrijgt de tv-presentator ook een sterke modelmacht over grote delen van de bevolking: mensen kunnen zich gemakkelijk identificeren met ‘deze gewone, vriendelijke, gevoelige, aardige persoon’ (die zich misschien op tv wel zo vóórdoet maar het daarbuiten niet is). En toch blijft hij totaal anders dan de bewonderaars, hij is immers een bekende Nederlander: zeer succesvol en rijk (denk bijvoorbeeld aan Henny Huisman).

• Macht is interactief: de minder-machtigen slikken dat tv-persoonlijkheden hun competentiegrenzen overschrijden en over allerlei zaken soms domme oordelen geven. Zij, de minder-machtige kijkers, maken de tv-bobo’s. Vaak is dat een heel goede zaak, maar soms een heel slechte! Aan jou het oordeel.

‘De Japanners komen ...’

Observatie Een machtige Nummer Eén van een bedrijf, wereldwijd een van de marktleiders in zijn branche, riep een externe bedreiging in het leven: ‘Geloof me, ik weet het: de Japanners komen eraan.’ Volgens zijn uitgedragen mening vormden Japanse bedrijven een enorme en acute bedreiging voor de markt. Hij uitte deze vrees in de hoop en de verwachting dat twee directeuren in zijn bedrijf nu niet langer zouden vragen om meer bewegingsruimte en bevoegdheden. Hij hoopte dat zijn alarmering hen ertoe zou kunnen verleiden om samen met hem een front te vormen tegen de Japanse concurrenten; dat ze zijn macht zonder verdere tegenwerking zouden accepteren. De opzet mislukte: de twee zeer capabele managers voelden zich te veel beknot in hun mogelijkheden en verlieten het bedrijf, ten nadele van het bedrijf.

Reflectie Het ‘*verzin een vijand*’-mechanisme – In het begin van dit hoofdstuk bleek in de observatie ‘crisisdreiging en expertmacht’ dat mensen er door onzekerheid en angst toe worden gebracht op zoek te gaan naar een machtig leider. Daarom is het oproepen van een externe dreiging of vijand een veel voorkomende truc van machtigen, en in overeenstemming met de logica van de macht. Wee degenen die de machtige niet volgen; zij zijn ver-raders, gekant tegen de belangen van het collectief.

Misbruik van expertmacht is een ziekte in het sociale stelsel: op het moment dat expertmacht wel nodig is, kan de machtige expert zijn (of haar) vertrouwen verspeeld hebben. En expertmacht is vaak nodig, vooral in bedreigende situaties; zie het wantrouwen dat algemeen in ons land bestaat tegen machtigen in de politiek, die steeds weer vijanden of anderszins dreigende ontwikkelingen uitvinden, waartegen zij willen optreden, en waarvoor de volgelingen hun steun moeten geven (zoals: belasting omhoog).

Maar ook in dagelijkse situaties waarin gewone mensen verkeren is dit mechanisme regelmatig te observeren (zie ook de observaties van de straatbendes in hoofdstuk 11, blz. 120–121). Analyseer je eigen situaties. ■

Het brandweerkorps en de expertmachtige ‘Nummer Eén’

Observatie Als student was ik bij mijn ouders thuis om me op een tentamen voor te bereiden, toen er naast en deels in het huis een grote brand uitbrak. In deze situatie was de organisatie van de brandweer transparant: een stevige hiërarchie, met de absolute macht van de commandant. Niet geheel formeel, omdat de formeel hoogst verantwoordelijke, de burgemeester, zich terecht tot toekijken beperkte.

Ik had het geluk het brandweerkorps op een eerder moment geobserveerd te hebben tijdens een oefening, zonder brand. Het verschil was opvallend. Tijdens de oefening was het taalgebruik informeel. Iedereen uitte zich openlijk en er werd harde kritiek uitgesproken, vooral aan de commandant (wederzijds open overleg). Daarbij vertoonde de commandant grote deskundigheid op het gebied van aan brand gerelateerde zaken. Ook tijdens de echte brand was het duidelijk dat hij zeer bekwaam was. Maar in die situatie werd er weinig gepraat; de commandant gaf korte bevelen. Een brandweerman, een spuitgast, vroeg mij om aan de commandant te gaan melden dat hij geen water kreeg door een enorm lek, hij mocht niet van zijn plaats.

Reflectie *De brandweer, metafoor van leiderschap in crisis en non-crisis* – In de observatie van deze vrijwillige brandweer was er in een crisissituatie een formele machts- en expertmachtsrelatie werkzaam tussen de commandant en de brandweerploeg. In de non-crisissituatie werd open communicatie (wederzijds open overleg) toegepast; er was daarbij nauwelijks te merken wie de commandant was!

In de crisissituatie wordt gewerkt op basis van een groot vertrouwen van de brandweergasten in hun commandant en het vertrouwen van de commandant in zijn mensen. Dit vertrouwen is mede gebaseerd op de gezamenlijke oefeningen in non-crisis situaties. ■

Het betweter-mechanisme: ‘zij weten minder dan wij’

Observatie De president van een grote bank vroeg mijn mening over de inzichten en capaciteiten van de managers van het tweede niveau, aan wie ik een aantal trainingen had gegeven. Mijn antwoord: ‘Als hun trainer kan ik geen evaluatie rapporteren omdat het kunnen maken van fouten van een training deel uitmaakt en hierover uiteraard geen rapport wordt uitgebracht. Maar zij hebben veel goede ideeën over het verbeteren van de com-

municatie en managementpraktijk in de bank. Ze zijn kritisch, maar erg positief over het bedrijf en hun werkomstandigheden. Misschien kunnen we een bijeenkomst organiseren voor een inventarisatie van hun meningen?’ Meteen zei hij: ‘Oh nee, zij weten veel minder over de gang van zaken dan wij.’

Reflectie *Bekrompenheid van expertmachten: vrees voor controleverlies* – Deze Nummer Eén is een (ook door mij) gerespecteerd leider en topmanager. Maar zelfs zo’n uitstekende machtige is allergisch voor iedere vorm van kritiek – zowel positief als negatief. Expertmacht is niet beperkt tot kennis van de top. Mensen op lagere (operationele) niveaus in een sociaal systeem hebben veel deskundigheid over hoe de dingen worden gedaan. Deze kennis wordt door de (formeel) machtigen vaak niet benut – zelfs niet bij fusies. Machtige mensen hebben de mond vol over openheid, risico nemen, kritiek uitlokken en naar mensen luisteren – maar durven deze attitude vaak niet in praktijk te brengen. ■

Wie doen een fusie

Observatie Ik werd als adviseur betrokken bij vertrouwelijk overleg over een voorgenomen fusie door de beide Nummers Eén van twee financiële bedrijven. De twee waren dierbare vrienden in het sociale vlak, maar in afzonderlijk contact met mij kraakten zij de mede-directeuren van de ander af. Dit was, zo bleek mij, een van de stappen die zij zetten om voor zichzelf de toekomstige Nummer Eén-positie veilig te kunnen stellen.

Reflectie *Suboptimaal gebruik van deskundige medewerkers bij fusies* – Bij fusies kan er heel veel misgaan, en uit onderzoek blijkt dat er ook inderdaad heel veel misgaat. Dat komt vooral doordat de beslissing om al dan niet te fuseren meestal exclusief wordt genomen door de top, de hoogste machtigen. Het kan ook anders. Het blijkt namelijk dat een betrokkenheid van lagere operationele echelons, zoals de hoogste staforganen en hoge lijn-functionarissen, gunstig werkt: vooraf aan de fusie, tijdens en erna. Als dergelijke groepen onder de top er vaker bij betrokken werden, zou het beter gaan met fusies. Twee mechanismen zijn bij fusies te herkennen: het betweter-mechanisme en vooral het ‘ik wil meer macht dan hij’-mechanisme. ■

‘Briljant, maar ...’

Observatie In een groot industrieel/commercieel concern had de afdeling corporate planning geanalyseerd dat een bepaalde bedrijfsovername in Duitsland niet raadzaam was. Ik vroeg de Nummer Eén, voorzitter van de raad van bestuur, waarom de corporate planner geen reactie had ontvangen op zijn uitgebreide rapport terwijl de overname inmiddels had

plaatsgevonden. Zijn antwoord: 'Weet je, hij is een zeer intelligente man. Men zou zelfs kunnen zeggen: een briljant wetenschapper. Maar minder praktisch.' De overname werd een fiasco en bleek later het begin van een aantal ongunstige gebeurtenissen die uiteindelijk uitmondde in de ondergang van het concern.

Reflectie *Machtigen willen complete controle, dus geen tegenmacht* – Machtige mensen houden niet van deskundigen met afwijkende meningen, en dus ondermijnen ze hun deskundigheid. In veel gevallen waarin expertmacht geaccepteerd en gewaardeerd zou moeten worden, accepteren mensen met formele macht geen inbreng van deskundigen. De boodschap staat hun bijvoorbeeld niet aan, of ze zijn ontevreden over het feit dat de normale, formele machtsrelatie met hun experts die ze gewend zijn nu wordt omgedraaid. Ze zijn van mening dat iemand in een lagere formele positie zich voegzaam moet opstellen. Daarom zetten de machtigen zich af tegen bekwaame medewerkers.

Dit is het 'vernietig de rivaal'-mechanisme: heb jij de formele macht in handen en word je geconfronteerd met een 'macht klimmer' – iemand die hiërarchisch lager staat dan jij maar die door zijn deskundigheid een rivaal kan worden? Meteen uitschakelen voordat hij een serieuze rivaal wordt – net zoals de mannelijke Nummer Eén leeuwen de jonge mannetjes uit de troep verbannen voordat ze een serieuze bedreiging kunnen gaan vormen. Een opmerking – liefst gemaakt bij afwezigheid van die ander – als: 'ach, die heeft geen smaak', 'die is niet zo slim' en 'ach, je weet, vrouwen zijn emotioneel', relativeert het belang van de opvattingen van die potentiële machtklimmer. Zo zet je de minder-machtigen op afstand en houd je ze daar. En zo raken de minder-machtigen eraan gewend om hun vaak juiste informatie niet aan de machtigen te melden (ze worden geconditioneerd om minder-machtige te blijven). Dit is de preventieve machtsstrijd – opnieuw de logica van de macht. Zie ook de volgende observatie. ■

Machtsmisbruik door een minister

Observatie De minister van gezondheidszorg, Els Borst, gaf een onderzoeksbureau de opdracht de effecten te meten van een belangrijke beleidsmaatregel die ze had genomen. Het verslag was inhoudelijk niet volgens haar wens. In afwezigheid van het onderzoeksbureau (!), maar in een ruime kring van betrokkenen, werd de methodologie door de minister bekritiseerd.

Reflectie *Sluikwegen – normale praktijk van machtigen* – De kritiek van de minister op het bewuste rapport was mijns inziens inhoudelijk niet juist – maar dat terzijde. Belangrijker (althans, in een verkenning van de logica van de macht) was het feit dat een onderzoeksrapport werd behandeld zonder dat de experts die het stuk hadden geschreven hun onderzoek konden verdedigen. Velen zullen zonder moeite allerlei eigen observaties kunnen

noemen waarin iemand met macht precies hetzelfde deed. Geen wonder ook – het is de normaalste zaak van de wereld voor mensen met macht om zoiets te doen. De minister in kwestie, zelf doctor in de medische wetenschap, werd (en wordt) gerespecteerd om haar grote deskundigheid op het betreffende gebied, en ook om haar verstandigheid in het algemeen. Ze had het imago werkelijk open overleg na te streven, en persoonlijk geloof ik ook dat zij daar oprecht in was. Ik schat haar bekwaamheid hoog in. Toch was ze, in deze specifieke observatie, verantwoordelijk voor het beschreven gedrag: de formeel en (in dit geval bovendien ook) expertmachtige ontkent de deskundigheid van anderen – net zoals de religieuze machtigen begin zeventiende eeuw Galilei in het ongelijk stelden toen deze (aanhakend bij Copernicus) zei dat de aarde rond was. Daarover plegen wij nog neerbui-gend te glimlachen!

Uit de attitude van de minister blijkt dat zij in dit geval gericht was op macht in plaats van open overleg. Werkelijk open overleg blijft een uitdaging, zelfs voor iemand die uitdrukkelijk graag open overleg wil! Iemand met haar sterke eigenschappen en onaantastbare formele positie hoeft toch niet bang te zijn voor een open discussie over de conclusies van een rapport? Vreest zij dat de onderzoekers goede argumenten hebben? Toch blijkt vaak dat een machtige, zelfs in een superieure positie, dit mechanisme hanteert en een sluike weg gebruikt in plaats van directe confrontatie om de waarheid (of optimale uitkomst) te ontdekken. De zelfpositiviteit van machtigen is vaak niet zo stevig als je zou verwachten. Zie ook de volgende observaties. ■

De manager waakt over zijn informatie als een vrek over zijn goudschat

Observatie Als consultant van een groot commercieel bedrijf besprak ik met de Nummer Twee van de raad van bestuur het idee om hem een assistent toe te wijzen die al zijn ervaringen en ideeën over commerciële zaken alsmede de namen en specificaties van zijn contacten kon opschrijven. Mijn argument was vrij eenvoudig: alles zit in je hoofd; als er iets met je gebeurt, gaat dit voor het bedrijf verloren. Hij zei: ‘Kijk, als ik al mijn kennis aan deze assistent heb doorgegeven, heb ik verder geen waarde meer voor het bedrijf en kunnen ze me wel ontslaan.’

Reflectie *Informatie voor jezelf houden* – De expertmachtige met een flinke dosis zelfpositiviteit durft het aan om de zaken open te gooien, zijn expertise over te dragen en in open overleg tot besluitvorming te komen. In mijn ervaring kun je wel degelijk je expertise uit- en overdragen en word je dan gestimuleerd door de dan verder ontwikkelde medewerkers/collega’s om zelf ook verder te groeien. Deze manager had toch een enorme ervaring in het probleemgebied. Zijn opvatting toont zijn benepenheid. Dit mechanisme, ‘informatie achterhouden’, wordt door de machtigen echter heel vaak gehanteerd, vaak zonder dat zij het zo duidelijk toegeven. ■

Verkeerde attitude van experts in informatie- en communicatietechnologie

Observatie Met drie collega's werkte ik voor een bedrijf waar kort tevoren op grote schaal geavanceerde informatietechnologie was geïntroduceerd. In die tijd was dit ICT-systeem nieuw. De ICT-experts hadden hun eigen expertmacht, die aanzienlijk was, gebruikt om het topmanagement te beïnvloeden. Ook hadden ze de (interne) potentiële gebruikers verteld wat het systeem van hen verlangde en geïnstrueerd. De potentiële gebruikers waren echter overdonderd door de overdaad aan expertmacht en wilden er niet aan. De invoering van het nieuwe ICT-systeem liep uit op een mislukking.

Het was niet moeilijk vast te stellen wat er verbeterd kon worden. Primair moesten degenen die het systeem moesten gaan gebruiken, maar er door de eenzijdige instructies weerstand tegen hadden ontwikkeld, anders worden benaderd. Ons advies aan de ICT'ers was (kort samengevat) als volgt: overleg met de potentiële interne afnemers en maak samen met hen een inventarisatie van hun werkprocessen en de knelpunten daarin, zoals zij die zien. Laat duidelijk worden hoe het systeem hen zal helpen hun werk beter te doen. Probeer vervolgens samen met hen na te denken over het optimale gebruik van het ICT-systeem, en help hen het systeem te leren gebruiken.

Reflectie *Doorbraak van een ICT-impasse door wederzijds open overleg in plaats van expertmacht* – Het proces van wederzijds open overleg bij het bedrijf dat een nieuw ICT-systeem wilde invoeren nam weliswaar wat tijd in beslag – maar veel minder dan de tijd die al op een improductieve manier was verspild aan het eerdere proces. In plaats van de eerder opgeroepen weerstand leidde de ICT-introductie nu tot coöperatieve en enthousiaste attitudes en samenwerkingsgedrag. De les, kortom: geef gewicht aan de minder-machtigen, maak hen medeverantwoordelijk. Steun verwerven is beter dan tegen de weerstand in werken. Waarom wordt deze simpele aanpak vaak niet gekozen? Omdat een attitude van arrogante expertmacht dit blokkeert. ■

Hoeveel reorganisaties van bedrijven en andere organisaties worden niet uitgevoerd vanuit expertmacht in plaats van met wederzijds open overleg? En de effecten zijn voorspelbaar! Machtige functionarissen willen controle over alles wat er gebeurt. Deze expertmachtsrelaties verpesten echter ook vele samenwerkingsmogelijkheden in gewone alledaagse leefgroepen.

Zelfdoeners komen verder

Observatie Een groep van zo'n twintig hoge functionarissen van departementen van de centrale overheid zou een presentatie krijgen van een top-expert uit het bedrijfsleven. In die presentatie zou die expert vertellen over de strategische analyse die hij had gemaakt van de externe omgeving van

de departementen. Voorafgaand aan zijn komst werden de deelnemers uitgenodigd om ieder zelf ook zo'n analyse te maken. Daarbij maakte ik echter een fout: ik vertelde aan de deelnemers dat ze een vooraf ingediend schriftelijk verslag van de externe expert konden inzien zodra ze klaar waren met hun eigen analyse. Nog geen kwartier later had ruwweg de helft van de deelnemers een exemplaar van dit verslag gepakt en was het gaan lezen. De overige deelnemers werkten nog veel langer door aan hun eigen analyse. Later bleek dat de functionarissen uit de tweede groep – de 'zelfdoeners', zogezegd – in hun analyses een groot deel van de allerbelangrijkste kwesties aan de orde hadden gesteld en dat hun analyses van hoge kwaliteit waren.

Reflectie *Te veel eerbied voor expertmacht, te geringe zelfpositiviteit, te grote afhankelijkheid* – Mensen overschatten vaak het verschil in kennis tussen de expertmachtige en henzelf. Ook bestaat er verschil in attitudes als zelfpositiviteit en durf. De expertmachtige is zo verleidelijk als de wolf die zich, volgens het sprookje, in een schaapsvel heeft gehuld. Het is gemakkelijk om iemand met expertmacht te volgen en geen eigen verantwoordelijkheid te nemen. De zelfdoeners in deze observatie daarentegen, tonen durf en zelfpositiviteit door de uitdaging aan te nemen. Degenen die het lieten afweten maakten de keuze om niet zelf verantwoordelijkheid te nemen. Bedenk echter ook nu weer: de minder-machtigen 'maken' de machtige.

De machtige blokkeert (soms onbedoeld) de groei van de minder-machtigen die het laten afweten om, ten overstaan van expertmachtigen, zelf aan een probleem te sleutelen. Dan leren zij ook weinig. Mechanisme: neem je eigen verantwoordelijkheid. Vergelijk dit gebeuren met de meisjes in de observatie in hoofdstuk 1 die zich eerst passief opstelden tegenover de dominante jongensgroep maar wel actief werden toen zij daartoe de gelegenheid kregen.

Ten slotte: een verschil in opleidingsniveau tussen mensen – medewerkers in een organisatie – leidt in de praktijk van alledag vaak tot een machtskloof ('zij weten het beter'). Ten eerste geldt: de minder-machtigen (op het betreffende kennisgebied) weten en kunnen vaak andere belangrijke dingen. Ten tweede: de machtigen (op dit gebied) kunnen erop uit zijn om vooral hun macht veilig te stellen, in plaats van deze te gebruiken tot nut van anderen (bangige attitude!). ■

7

Modelmacht of identificatiemacht: zo zou ik willen zijn

De nu volgende machtsrelatie wordt in vele soorten vakliteratuur overgeslagen terwijl het belang ervan enorm is. Definitie: hij is zoals ik zou willen zijn; ik doe zoals hij. Kortom, een ander beschouwen als model.

Modelmacht manifesteert zich in bepaald gedrag van de minder-machtige: hij wil zich als het ware gelijk maken met de machtige modelpersoon (identificatie). Jonge kinderen, nog argeloos, zeggen bijvoorbeeld: 'Ik wil hem zijn'. En zij doen zoals het model, nemen de opvattingen, voorkeuren van het model over. Zij vertonen 'ik ook zoals hij'-gedrag. Bij volwassenen ligt dit complexer. Zij nemen bepaalde gedragingen van hun volwassen model over. De minder-machtige heeft de neiging om zich net zo te gedragen, om dezelfde opvattingen en attitudes aan te nemen. Het kan bijvoorbeeld gaan om taalgebruik, de manier van bewegen, het dragen van bepaalde kleding en attributen als horloge, sieraden, het gebruik van een bepaald automerk, voorkeuren voor bepaalde spijsen en dranken, et cetera.

De minder-machtige is heel ontvankelijk voor het ondergaan van sterke invloed door de machtige. De minder-machtige wil zich gedragen op een manier die de machtige zou goedkeuren. Het is alsof de minder-machtige de gedachte heeft 'ik wil zijn zoals hij is; ik doe zoals hij zou willen dat ik doe', alsof hij zodoende deel heeft aan de macht van de machtige. De minder-machtige kan zich echter zo gedragen zonder dat hij zich hiervan bewust hoeft te zijn. En de machtige kan zich in verschillende mate bewust of onbewust zijn van zijn modelmacht over minder-machtigen.

Ook deze machtsrelatie is een variabele en kan variëren van grote naar kleine macht. De extreme modelmacht trekt uiteraard meer de aandacht omdat deze leidt tot extreme gedragingen van de volgelingen. Neem bijvoorbeeld Elvis, die volgens sommigen van zijn toegewijde volgelingen na zijn dood nog voortleeft. In extreme gevallen geeft de minder-machtige zijn identiteit op. Dit wordt vaak letterlijk gedaan, bijvoorbeeld wanneer 'volgelingen' via plastische chirurgie hun gezicht gelijk maken aan dat van de aanbeden pop- of filmster.

Een kenmerk van modelmacht is de spanning die mensen voelen ten aanzien van hun model, hun idool: ze willen zo graag zijn 'zoals hem', maar ze beseffen tegelijkertijd heel goed dat ze dat niet zijn. Neem de fans van de pop-

sterren, die massaal meebewegen op de muziek: met uitgestrekte armen zingen ze mee – in de wetenschap dat zij niet kunnen zingen zoals het model en dat zij niet het model zijn. Ze beleven een moment van opperste gelukzaligheid als ze door hun model worden aangekeken, hem aanraken of zich virtueel met hem verenigen door zijn voornaam uit te roepen. Op die momenten voelen de minder-machtigen zich één met hun model: ‘Ik voel hem/haar’, ‘Ik deel mijn emotie met hem/haar’.

De nazi’s wisten dat zij Hitler niet waren. Zij strekten hun armen (net zoals hij), gaven daarbij een oerschreeuw en lieten zich door zijn gebrul in een massaroes brengen, waardoor ze het gevoel kregen deel van hem uit te maken. Hitler en de zijnen komen in dit boek nogal eens voor. De reden is dat de informatie die ik over bekende historische personen geef, getoetst kan worden, bijvoorbeeld door de filmopnamen op tv te observeren.

Ook hier geldt: voor de meesten van ons is vooral de milde vorm van modelmacht, tussen gewone mensen, van wezenlijk belang. Een milde modelmachtsrelatie kan diverse nuttige gevolgen hebben: je kunt door de machtige (het model) geïnspireerd worden tot grote inzet, je kunt nuttige capaciteiten leren (door imitatie), je kunt ‘boven jezelf uitstijgen’. De modelmachtige genereert zodoende jouw betrokkenheid, toewijding en enthousiasme. Als een aantal personen met eenzelfde modelmachtige een milde modelmachtsrelatie onderhoudt, creëert dit een groot effect: een hechte groep, teamspirit die in een prettig klimaat grote prestaties levert.

- **Kijk naar modelmacht in je dagelijks leven** In het dagelijks leven zijn de (tal-
loze) gevolgen van milde modelmacht belangrijker dan de meeslepende
• voorbeelden van beroemde (of beruchte) mensen. Loop je eigen ervaringen
• eens door – kun je er concrete voorbeelden van modelmacht in vinden?

Vérgaande afhankelijkheid in de modelmachtsrelatie

Observatie Dennis, vier jaar oud, ziet enorm op tegen Bert, zijn oudere broer van zes. Voordat de jongste kiest wat hij wil eten, spelen of wat dan ook wil doen, wacht hij eerst af waar Bert voor kiest, en kiest dan precies hetzelfde. Hij imiteert vaak Berts gedrag.

De opmerkingen van Dennis onthullen zijn attitude: ‘Ik wil zoals Bert doen’, ‘Ik wil Bert zijn’, ‘Later wil ik ook voetbal spelen, net als Bert’. Ook als Bert niet in de buurt is, uit Dennis deze gevoelens. Een duidelijk voorbeeld van een modelmachtsrelatie.

Reflectie *Modelmacht is heel effectief* – De identificatie- of modelmachtsrelatie wordt vaak onderschat. Modelmacht leidt tot sterke, onverzettelijke attitudes, die heel resistent zijn tegen afwijkende informatie (heel grote effectiviteit). Een cruciaal kenmerk: het model hoeft niet zichtbaar aanwezig te zijn bij de minder-machtigen die zich met hem of haar identificeren. Modelmacht werkt ook op afstand. Voor de machtige is dit dus een bijzonder goed-

kope vorm van macht – ‘goedkoop’ in de zin van efficiënt. Modelmacht behoeft geen monitoring: de effecten ervan hoeven niet door de machtige te worden waargenomen (‘zuinigheid met macht’-mechanisme). Vooral jonge mensen lijken open te staan (kwetsbaar te zijn) voor vrij extreme identificatie; in ieder geval geven zij makkelijker uiting aan deze drijfveer. ■

De identiteit van het model aannemen

Ik belde naar een machtige Nummer Eén van een bedrijf, iemand die ik goed kende. De telefoon werd opgenomen, ik hoorde zijn stem en sprak hem aan met zijn voornaam. Het bleek hem echter toch niet te zijn. Ik had een medewerker aan de lijn die net zoals zijn baas sprak, met dezelfde woordkeus en intonatie.

Reflectie *Milde, normale identificatie* – In deze observatie is de nabootser zich waarschijnlijk niet bewust van zijn imitatiegedrag. Het gaat hier om een milde, statistisch gezien heel normale manifestatie van de identificatieneiging. Ook een keuze voor bijvoorbeeld dezelfde drank, eten, kleding, auto, of een voorkeur voor dezelfde kunst, kunnen signalen zijn van een modelmachtsrelatie. ■

Ook volwassenen kunnen zich sterk richten naar een model

Observatie Ik had een collega, een wetenschappelijk en cultureel begaafd persoon. Als sociaal-wetenschapper leverde hij vanuit het uitstekende instituut waar hij werkzaam was (‘Tavistock’) belangrijke bijdragen aan de toepassing van gedragswetenschappen in de praktijk. Zijn adoratie van de toonaangevende wetenschapper van het instituut was echter opvallend: hij keek in vervoering naar hem op, liet zijn bewondering duidelijk blijken en nam alle kenmerkende formuleringen en opvattingen van zijn model over.

Reflectie *Een op modelmacht gebaseerde relatie sluit anderen buiten* – De vergaande identificatie van de sociaal wetenschapper uit deze observatie met zijn model is niet exceptioneel, zelfs niet voor mensen van zijn intellectuele en culturele niveau. Wel vinden veel mensen dit soort gedrag ‘kinderachtig’, en zeker in een professionele omgeving vindt men dat het indruist tegen een wetenschappelijke, open en kritische attitude. Maar het is in overeenstemming met de logica van de macht over het gedrag van een machtklimmer!

Een typisch aspect van op sterke modelmacht gebaseerde relaties is dat anderen in de directe omgeving zich buitengesloten voelen. Bij het instituut leidde dat er uiteindelijk toe dat verscheidene andere jonge, en ook zeer capabele, wetenschappers op gegeven moment zware kritiek uitten op de onprofessionele neiging van deze collega om zich in zijn relaties vergaand te schikken naar de machtigen. ■

Modelmacht in de medische wereld: de dokter die geen dokter was

Observatie Een man in een witte doktersjas stapte met mij in de lift van een academisch ziekenhuis. Een stethoscoop hing uit zijn zak. Bij de volgende stop kwam een arts binnen. De man begon te blozen en mompelde zeer gegeneerd iets als: 'Ik had een jas nodig, en ik leende er een van dokter X, omdat hij afwezig is.' Hij was, zo bleek, een verpleegkundige.

Reflectie *Medisch specialisten als prototypen van modelmachtigen* – In de medische wereld zijn grote machtsverschillen heel gewoon. De mensen met veel macht in de organisatie zijn een gemakkelijke 'doelpersoon' voor anderen die een model zoeken. Een afdelingshoofd in een academisch ziekenhuis is een medisch specialist, een favoriet doelwit voor identificatie. Zo iemand heeft een enorm overwicht, want hij combineert formele macht met medische expertmacht. Voor veel mensen in zijn omgeving is hij daarbij ook een voor de hand liggend model. ■

De tv-persoonlijkheid als model voor miljoenen mensen

Observatie Miljoenen mensen identificeren zich met bekende tv-persoonlijkheden: presentatoren, nieuwslezers, soapsterren, sporthelden. Deze modellen zijn trendsetters in kleding, spraakgebruik en meningen over normen en waarden. Zij roepen enthousiasme, toewijding en genegenheid op. Sommigen pretenderen echter dat zij wijsheid, zelfvertrouwen en zelfs gezondheid leveren aan hun 'afnemers' (de kijkers). Zij maken de kijkers afhankelijk en creëren voor hen een fantasiewereld.

Het uiterlijk van de modelpersonen creëert bijvoorbeeld een beeld van schoonheid tussen de oren van de kijkers: zo mooi moet je als vrouw zijn, zo stoer als man. En ben je dat niet (en vrijwel niemand is zo), dan kan plastische chirurgie je helpen, want dat gebruiken die modellen ook. Veel kijkers kunnen niet zonder hun dagelijkse portie *Goede Tijden, Slechte Tijden* of een andere soap, met de daarin acterende modelpersonen. Hoewel de identificatie voor ieder individu met het model mild kan zijn, kan de totaalsom van een groot aantal volgelingen van een tv-model toch heel groot zijn. Dat blijkt uit de enorme bedragen die de commercie besteedt om hun producten, gekoppeld aan eigen boegbeeld-personen, op tv te vertonen (de persoon wordt het merk). Zo blijkt dat een groot aantal, op zich milde (kleine) modelmachtsrelaties samen een enorme maatschappelijke macht vormen. De commerciële marketing speelt daar adequaat op in.

Reflectie *Identificatie met model: hoog irrealiteitsgehalte* – Natuurlijk weet de minder-machtige heel goed dat het model geen gewone 'jongen' of geen gewoon 'meisje' is, en ook dat hij zelf niet zo is als dit model. Modelmacht heeft een heel sterk irreëel gehalte – maar de invloed van het model op het gedrag van minder-machtigen kan toch enorm zijn. ■

- **Wie is jouw model?** Met wie identificeer jij je? Met de leuke, warme, knappe, succesvolle presentator? Met de stervoetbalspeler? Of met de verliezer, een slachtoffer van het lot, een gehandicapte in uiterlijk, in gedragscapaciteiten? Met de jagende leeuw of met haar prooi, de zebra? Met machtingen of met degenen zonder macht? Met de winnaars of verliezers? Wees eerlijk tegenover jezelf.

Pim Fortuyn, een modelmachtige

Observatie Neem het fenomeen Pim Fortuyn, een prototype van een modelmachtige. Met enorme communicatie vaardigheden, ook non-verbaal. Met humor. Een uitstekend toneelspeler. Gedreven door macht. En de volgelingen maakten hem tot wat hij was, brachten hem zoveel succes dat het hem verraste en wellicht ook beangstigde. Fortuyn werd Pim, Pimmetje, onze Pim, die ‘zegt wat wij niet konden zeggen, niet durfden zeggen’. Hij werd moeiteloos vergeleken met grote modelmachtigen als Martin Luther King, John F. Kennedy, met Jezus. Hij enthousiasmeerde zijn volgelingen, de volgelingen werkten op hun beurt als aanjagers! In zeer korte tijd ontstond er een zware modelmachtsrelatie tussen hem en zijn vele volgelingen.

Fortuyn kon radicaal van mening veranderen zonder dat dit de toegewijde volgelingen ook maar iets ontmoedigde. Hij beloofde ze de overwinning en zij geloofden hem, zij produceerden die overwinning. Na de laffe moord op Fortuyn was er uiteraard geen opvolger om het roer over te nemen van de partij die hij in het leven had geroepen. Integendeel, bekwame machtigen, gedreven door hun ambitie, betwistten elkaar de macht, en de LPF-top viel uiteen.

Reflectie *Minder-machtigen bepalen de modelmachtsrelatie* – Vele deskundigen hebben in hun publicaties gesteld dat het fenomeen Fortuyn niet te begrijpen is. Volgens mij kwamen zij er niet uit omdat zij de aanjagende kracht van de minder-machtigen, de volgelingen, als deel van een modelmachtsrelatie niet in hun analyses hadden betrokken. Ook modelmacht begint vaak klein en heeft tijd nodig om tot ontwikkeling te komen. Als dit type macht zich echter kan ontwikkelen, dan wordt het door de toewijding van de volgelingen een formidabele macht. De volgelingen nemen minder positieve informatie over de modelmachtige niet aan, en afwijkende informatie wordt opgevat als een negatief product van domme en vooral slechte mensen (het mechanisme van de volgelingen: verdringing van niet passende informatie). De volgelingen hebben mentaal en emotioneel onge-reemd geïnvesteerd in de relatie met hun model en hebben daarom een enorme weerstand tegen het beëindigen ervan. Het extreme model, de bevrijder, de redder, identificeert zichzelf vaak met God en dat verhoogt zijn attractiewaarde als modelpersoon van de volgelingen. Hitler: ‘Ik zal het werk afmaken dat begonnen is door Jezus.’ Fortuyn: ‘Ik heb een missie’ (het ‘Messiasmechanisme van de machtige’). Het extreme model is echter niet

de door God gekozene, hij (of zij) is als model gekozen door de minder-machtigen, de volgelingen. Aan hen dankt het model zijn macht, en naar hen richt hij zich ook in de manier waarop hij zich opstelt als identificatie-object. De ideeën, gevoelens en opvattingen van het model moeten door de volgers kunnen worden herkend en aanvaard. Fortuyn herzag zijn eerdere vernietigende opmerkingen over het Koninklijk Huis toen de populariteit van Máxima losbarstte. Voor Fortuyn een opportunistische draai van 180 graden. En de volgelingen accepteerden dit zonder meer.

Elders heb ik aangeduid dat Fortuyn wel een enorm zelfvertrouwen uitstraalde ('ik word de minister-president'), maar dat hij volgens betrouwbare informatie heel erg twijfelde over zijn 'missie' en soms dacht aan stoppen. Een prototype van een heel sterke modelmachtsrelatie. ■

Johan Cruijff, de verlosser aan het kruis: een modelmachtige

Observatie Johan Cruijff was na een schitterende carrière als voetballer een uitstekende coach van het voetbalteam van Barcelona. Cruijff combineerde formele macht met sanctie-, expert- en modelmacht.

De supporters identificeerden zich met hem, zijn populariteit was jarenlang zeer groot (tot het seizoen 1994–1995, toen zijn imago de eerste barsten ging vertonen). Als speler was Cruijff in 1974 bij Barcelona binnengehaald als 'El Salvador' (de Verlosser). In een toonaangevende regionale krant werd Cruijff naar het voorbeeld van Jezus als verlosser aan het kruis afgebeeld. Supporters vonden namelijk dat anderen zijn grootheid onvoldoende erkenden (het 'Messiasmechanisme van de volgelingen, de minder-machtigen').

Cruijff zelf manifesteerde het voor coaches typische, vaak voorkomende, gedrag dat hij in de clinch raakte met de populairste (!) sterspeler van Barcelona, die hij bijvoorbeeld herhaaldelijk niet opstelde. Zo vertrok Laudrup (1994) en later Stoichkow (1995) die daarna ook buiten Barcelona triomfen vierden.

Reflectie *Model voor voetballiefhebbers* – Cruijff is een leerzaam geval van een man die, eerst als speler van een Nederlandse topclub en later als speler en coach van Barcelona, uitgroeide tot een model. Lang geleden beschreef ik zijn leidinggevende kwaliteiten. Eerst analyseerde ik Johan Cruijff als sterspeler in het voetbalteam van Ajax: zijn krachtig leiderschap en macht in een kleine groep. Ook zijn macht en leiderschap zijn klein begonnen, in een microverband (zie *Omgaan met macht*, 4e druk 1984: 134, 269–277). Ook analyseerde ik zijn capaciteiten en attitude (dus lang voordat het mode werd om naar Cruijff te verwijzen inzake leiderschap) als van zodanige kwaliteit dat ik de mogelijkheid van een verder strekkend maatschappelijk leiderschap signaleerde. Dat heeft hij inmiddels waargemaakt. Toets deze stellingname, vooral aan de maatschappelijke activiteiten die hij ontplooit, zoals zijn

maatschappelijke initiatieven om arme, jonge sporters in ontwikkelingslanden te steunen en topsporters in onderwijsinstellingen voor te bereiden op hun leven na de sport. Cruijff is een heel succesvol machtklimmer, die een sterke modelmachtsrelatie heeft met talrijke voetballiefhebbers over de hele wereld. Velen willen zijn zoals hij. ■

De extreme effecten van extreme modelmacht

Observatie Uit de Tweede Wereldoorlog zijn gevallen bekend van extreme identificatiemacht. In de Duitse ss was bijvoorbeeld de identificatie met Hitler sterk. Dit resulteerde erin dat ss-eenheden zelfs in de meest uitzichtloze situaties – bijvoorbeeld op de Krim, volkomen omsingeld, ver achter het Russische front, zonder enige realistische hoop op aansluiting bij de Duitse hoofdmacht – bleven doorvechten. Hun model, Hitler, was ver weg en onzichtbaar, maar ze deden wat ze dachten dat hij van hen verwachtte.

Reflectie *Milde en extreme modelmachtsrelaties* – In de hele militaire geschiedenis kunnen voorbeelden worden gevonden van soldaten die zich identificeren met hun commandanten, en die tot het uiterste – en verder – zijn gegaan. Dit kan worden gezien als een heel positief mechanisme: zelfopoffering voor de groep, voor het grote goede doel. Maar er is ook die andere kant. De enorme macht van het model kan immers ook een gevaar zijn: de volgelingen lopen het gevaar zichzelf te ‘verliezen’, en alle anderen lopen het risico als ‘vijand’ te worden bestempeld. ■

Een relatie gebaseerd op extreme modelmacht staat voor een enorm machtsverschil tussen het machtige model en de machteloze volgelingen. Een langdurige grote modelmacht kan de machtige ertoe brengen om zichzelf bovenmenselijk te wanen en elke realiteit uit het oog te verliezen. Fataal gevolg is dat de machtige dan zijn volgelingen (die hem tot machtige gemaakt hebben) gaat negeren. De machtige luistert niet meer naar hen, probeert zijn medeleiders en achterban niet meer in goed overleg te overtuigen van de juiste koers. De machtige is te zwaar machtsverslaafd geworden. De volgelingen hebben hem te veel aangejaagd; een stadium te ver.

Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij de zogenaamd spirituele sekten waar de leiders (goeroes) hun volgelingen ertoe brengen materiële bijdragen te leveren, zodat Nummer Eén tientallen dure auto's kan aanschaffen. Soms worden vrouwen en dochters van de sekteleiden 'bruiden' van de goeroe. Soms voert de goeroe de hele sekte een 'gekozen' dood in. Voorbeelden bieden ook de politieke revolutionairen die met regelmaat ontaarden in machtsmisbruikers.

Naast deze bizarre voorbeelden van extreme modelmacht, die steeds weer in de media opduiken, zijn er de kleinschaliger gevallen, zoals in de observatie van de drie judoka-wereldkampioenen die verderop volgt. Tijdelijk of zelfs

langdurig verlies van de eigen identiteit blijkt voor de minder-machtigen een gevolg te kunnen zijn.

Voor jou is het echter vooral nuttig om je in milde machtsrelaties te verdiepen, zoals het voorbeeld van het kleine broertje dat zijn grotere broer als model ziet. Deze machtsrelaties zijn niet negatief maar maken deel uit van normale gedragspatronen van normale mensen. Oordeel zelf.

Een belangrijk aspect in de modelrelatie is dat zowel het model als de minder-machtige zich er niet bewust van hoeft te zijn. In dat geval kan deze relatie zelfs in de milde vorm negatieve gevolgen hebben.

Modelmachtige was zich niet bewust van de relatie

Observatie Gedurende enige tijd maakte ik deel uit van de leidende groep van een organisatieadviesbureau dat ik (om hier niet ter zake doende redenen) verliet. Veel later sprak ik met een jonge, vroeger veelbelovende medewerker (die die belofte trouwens ook had waargemaakt). Hij vertelde: 'Ik en een paar andere jonge collega's waren heel teleurgesteld. Wij zagen in jou iemand die vernieuwingen in het bureau tot stand kon brengen, zoals wij jongeren dit wensten. Voor mij was het bijna verraad.' Uit het verdere verloop van het gesprek begreep ik dat hier duidelijk sprake was van een – milde – modelmachtsrelatie. De signalen daarvan had ik voorafgaand aan mijn beslissing om bij dat bureau te vertrekken echter niet opgepikt.

In een extreme modelmachtsrelatie kan een volgeling zelfs zo teleurgesteld zijn door zo'n 'verraad' dat hij niet verder wil leven.

Reflectie *Herken milde vormen van modelmachtsrelaties* – Weer geldt: het zal voor de meesten van ons het nuttigst zijn om de milde vormen van deze machtsrelatie in het dagelijkse leven te leren herkennen.

Zoals de andere machtsrelaties, is modelmacht op zich niet goed of slecht. Een beoordeling als goed of slecht hangt af van de hele context: de concrete situatie, de kenmerken van betrokken personen, hun systeem van normen en waarden, de grootte van de modelmacht en dergelijke. ■

Identificatie met de vijand: nazi-bewakers als modellen voor gevangenen

Observatie In de concentratiekampen van de nazi's ontwikkelden bepaalde gevangenen, slachtoffers van de terreur van de nazibewakers, gedrag dat identiek was aan dat van deze bewakers: ze liepen als bewakers, droegen hun afgedankte laarzen, brulden tegen andere gevangenen, straften hen, namen de rol aan van hulpe van de bewakers. Ze onderwierpen zich aan de bewakers maar gedroegen zich naar medegevangenen als machtigen.

Reflectie *Bizarre modelrelaties: in overeenstemming met de logica van de macht* – Identificatie met een overmachtige vijand is een vreemd mechanisme waarmee machtelozen reageren op extreme vormen van sanctie-

macht waaronder ze gebukt gaan, soms jarenlang, dag in, dag uit! Niet rationeel? Probeer jezelf enigszins te verplaatsen in de situatie van een gevangene in een nazi-concentratiekamp – dan wordt misschien duidelijk dat identificatie met de vijand een manier kan zijn om je aan te passen aan een letterlijk onverdraaglijke situatie (gedrag volgens de logica van de macht).

Een normale vorm van identificatie (de ‘mildere’ variant, zagezegd) komt vrij vaak voor in het dagelijkse leven van gewone mensen: de machteloze identificeert zich met degene die hem bedreigt, met de vijand. ■

Drie wereldkampioenen judo als machteloze slachtoffers van een modelmachtige coach

Observatie In februari 1996 veroorzaakt een televisie-interview van drie vrouwelijke judoka's, alledrie ooit wereldkampioen, veel opschudding. De judoka's beschuldigen hun coach van seksueel misbruik. Gevraagd waarom zij, als zelfbewuste, goed presterende, sterke personen dit zo lang hadden geaccepteerd, zeiden zij onder meer: 'Hij bedreigde mij met de gevolgen' ... 'Hij was je God, je vader, je vriend' ... 'Ik vond het fijn deel uit te maken van zijn groep; hij deed veel moeite voor me; ik hield van hem en was bang voor hem; als een vader, het was pure macht' ... 'Hij kon een sekteleider zijn' ... 'Ik dacht dat ik de enige was, waar hij het bij deed.'

Reflectie *Irrationeel gedrag, wel in overeenstemming met de logica van de macht* – Hoe kunnen mentaal sterke personen het zo ver laten komen? Dit is toch onbegrijpelijk? Neen, volgens de logica van de macht is dit gedrag wél begrijpelijk. De judoka's waren al van jongs af aan getraind door de coach – zo had hij macht over hen ontwikkeld. Hij combineerde in zijn relatie met de judoka's diverse vormen van macht:

- Positieve sanctiemacht: 'Jij mag behoren tot deze groep van potentiële en werkelijke wereldkampioenen – bij de uitverkorenen.'
- Negatieve sanctiemacht: de dreiging om eruit gegooid te worden.
- Expertmacht: 'Zijn talent helpt mij om een goede judoka te worden.'
- Formele macht: 'Hij is de coach en ik heb hem, zijn judoschool, zijn methoden vrijwillig gekozen. Wat hij doet, hoort bij het pakket.'
- En de sterkste relatie: modelmacht (zie de citaten van de judoka's in de observatie: een uitstekende beschrijving van de kern van modelmacht!).

Ieder van de judoka's was volkomen gevangen in de machtsrelatie met haar coach. Iedere judoka dacht bovendien de enige te zijn met wie de coach 'het' uithaalde. Ze waren dus geïsoleerd. Totdat ze merkten dat er andere slachtoffers waren. Ze sloegen de handen ineen en vormden tegenmacht. Toen pas wonnen zij hun eigen identiteit terug in een vorm die voor ons rationeel wel begrijpelijk is. Voordien was de logica van de (model) macht werkzaam.

Modelmacht is ook in de sportwereld wijdverbreid, al zien we daar alleen het topje van de ijsberg. De judoka's zijn ook zeker niet de enigen die zo iets is overkomen; seksueel misbruik komt in de sport met een zekere frequentie voor. Buitenstaanders begrijpen niet dat slachtoffers langdurige relaties kunnen onderhouden met hun 'beulen' omdat ze niet beseffen dat er sprake is van een relatie tussen een modelfiguur en volgelingen. Zij kijken naar de situatie door de bril van het geconstateerde misbruik. En dus bestempelen zij dergelijke relaties als volstrekt irrationeel. Neemt men de modelrelatie als uitgangspunt, dan wordt de situatie verklaarbaar – en blijkt het gedrag van de judoka's in overeenstemming te zijn met de logica van de modelmacht. Bijvoorbeeld: als je je identificeert met een ander die je als een voorbeeld ziet, dan neem je geen informatie aan die niet overeenkomt met je positieve attitude tegenover die persoon. Wat die modelpersoon zegt, is waar. Wat hij doet is goed. Negatieve informatie, kritiek op het model, bewijst alleen maar dat de informanten onbetrouwbaar zijn, vijanden. Zo denkt de ware volgeling ... en levert de eigen identiteit in. Het is misschien niet rationeel, maar wel in overeenstemming met de logica van de macht.

Het gaat hier om een primitieve drijfveer die bij uitstek zichtbaar wordt in de collectieve staat van vervoering waar fans van popartiesten nogal eens in vervallen: samen bewegen, samen stampen, met fakkels of lichtflitsen. Of denk aan kleine groepen die samen rotzooi trappen of anderen molesteren, daarbij de meest agressieve persoon van de groep volgend, als hun leider. De individuele identiteit gaat dan makkelijk verloren in de groepsactie – en mensen doen opeens iets wat ze in hun eentje nooit zouden doen. ■

Iedere groepering haar eigen model

De modelmachtsrelatie is in het algemeen beperkt tot een bepaalde groepering: Elvis Presley en Madonna waren in hun tijd modellen voor jeugdigen. Cruijff was een model voor liefhebbers van Europees voetbal – maar niet voor Amerikaanse honkbalfanaten. Martin Luther King was het grote voorbeeld voor zwarte Amerikanen, niet voor blanke Amerikaanse middenklassers. Hans van Mierlo was het boegbeeld voor de aanhangers van D66, maar niet die van andere partijen. Ondanks de mondialisering van 'infotainment' en tv-aanbod komt het nog steeds maar zelden voor dat iemand een universeel voorbeeld wordt. Nelson Mandela wellicht – althans voor een bovengemiddeld aantal wereldburgers.

Het meest dwingend is de modelmachtsrelatie in kleine groepen. In de beschreven straatbenden (hoofdstuk 11, blz. 120–121) was er, zo denk ik achteraf, een heel sterke modelmachtsrelatie van ieder van de leden met Nummer Eén.

Modelmachtsrelatie: in milde vorm heel vaak voorkomend in het dagelijks leven en nuttig. Bij groot machtsverschil op langere termijn riskant voor minder-machtigen en kleine groep of groot sociaal systeem.

8

Macht genereert macht: machtsvermenigvuldiging

In de afgelopen vier hoofdstukken zijn achtereenvolgens vier vormen van macht de revue gepasseerd: sanctiemacht, formele (of legitieme) macht, expertmacht en modelmacht (ook wel: identificatiemacht). Door deze verschillende soorten macht te onderscheiden, kunnen we macht – en vooral machtsverschillen! – sneller signaleren. Dat stelt ons in staat om er beter mee om te gaan. Maar let vooral op de grootte van de machtsverschillen in je eigen situatie. Een groot machtsverschil leidt immers tot andere gevolgen dan een klein machtsverschil.

Nu zou de indeling in een viertal machtssoorten ten onrechte de indruk kunnen wekken dat de relaties van machtige mensen met minder machtige mensen altijd op één enkele soort macht gebaseerd zijn. Zo is het niet. Machtigen willen hun macht behouden, veilig stellen en vergroten (volgens de wetten van de macht). Dit betekent in de praktijk dat machtige mensen hun machtsbasis van de ene soort van macht proberen uit te breiden naar een andere. Bijvoorbeeld:

- Mensen met formele macht ‘regelen’ dat er formele sanctiemogelijkheden worden verbonden aan hun machtsposities.
- Centrale stafafdelingen ‘regelen’ hoe er in het veld moet worden gewerkt (ook al weten ze daar heel weinig van af), hoe er gerapporteerd moet worden en hoe de plannen moeten worden geformuleerd. Vanuit hun expertmacht verzekeren zij zich zo ook van formele macht.
- Formeel machtigen claimen expertise (expertmacht), ook als ze daar in werkelijkheid niet over beschikken, en zetten zich af tegen de expertise van anderen, zoals hun medewerkers. Enzovoort.

Machtigen zijn erop uit hun macht (bijvoorbeeld expertmacht) te versterken door deze uit te bouwen tot formele macht. Dan immers *behoort* men hen te volgen en wordt hun macht verankerd in de bureaucratische structuur. Machtigen hebben vanuit hun formele en sanctiemacht gemakkelijk toegang tot belangrijke informatie. Ook kunnen zij ‘medewerkers’ gebruiken om informatie voor hen te verwerven en te verwerken. Zo vergroten zij hun expertmacht.

Deze drijfveer tot machtsexpansie is ook zichtbaar bij onze tv-‘persoonlijkheden’. Zij aarzelen vaak niet om ethische oordelen te vellen (met zeer slechte gevolgen voor degenen die zij negatief beoordelen) of om artistieke meningen te spuien – kortom, om buiten hun terrein van expertise hun macht uit te oefenen. Uiteraard geldt ook wat dit betreft: de minder-machtigen maken de machtigen door dit alles te slikken.

De kans is zelfs groot dat mensen met formele macht, die gedurende lange tijd grote macht uitoefenen, in de loop van de tijd ook modelmacht verwerven. In Nederland zijn Koningin Beatrix en politici als Wim Kok, Ruud Lubbers en Hans van Mierlo daar voorbeelden van.

In autoritaire staten zorgen topmachtigen ervoor dat ze leger en politie stevig in de greep hebben, zodat ze desgewenst keihard hun sanctiemacht kunnen laten gelden. Denk aan de Sovjet-Unie, Nazi-Duitsland en China, maar ook de machtige president van de Verenigde Staten.

Overal ter wereld proberen de ‘staatsgreep-machtigen’ hun machtsposities formeel te legitimeren. Ze schrijven schertsverkiezingen uit, waarbij zij met onwaarschijnlijk hoge percentages als winnaar uit de bus komen. Of ze roepen zichzelf uit tot ‘president voor het leven’, meten zich een vorstelijke titel aan (denk aan ‘keizer’ Bokassa in de Centraal-Afrikaanse Republiek eind jaren zeventig), en stichten dynastieën (onder meer in Noord-Korea en Syrië hebben de huidige machthebbers het stokje direct van papa overgenomen).

Maar dergelijke praktijken zijn niet uitgesloten in onze westerse maatschappij. Ook bij mensen met op het eerste gezicht minder grote macht komt zulke uitwassen voor, bijvoorbeeld wanneer ambtenaren de regels niet toepassen zoals bedoeld is; en wanneer zij expert- en sanctiemacht verwerven over burgers die zich bij hen vervoegen (macht begint klein).

Clanvorming of dynastievorming: een effectief ‘inner circle’-machtsmechanisme De paranoia van de machtigen brengt hen ertoe een groep getrouwen om zich heen te verzamelen, hun eigen supporters. En wie is er als supporter nu betrouwbaarder dan je familie of mensen van je eigen stam of clan? Nauwe familie- en gezinsrelaties bieden immers zekerheid, en dat weten machtigen al eeuwen. Zo had Suharto in Indonesië tijdens zijn dictatorschap een netwerk van familieleden en nauwe vrienden opgebouwd die de economische touwtjes in handen hadden. Saddam Hussein van Irak bouwde even doelgericht aan de macht van zijn clan. Hij stelde onder meer zijn eliteformaties onder bevel van een van zijn zoons, doodde vele tegenstanders, inclusief leden van zijn familie als hij hen niet vertrouwde. Andere beroemde, mildere voorbeelden zijn de Kennedy’s in de Verenigde Staten (aardig op weg een dynastie op te bouwen totdat John F. en Robert werden vermoord), de Nehru/Gandhi-dynastie in India. De familie Bush kan er ook wat van.

*Erfelijke koninklijke dynastie, een machtsbolwerk
van maximale duurzaamheid*

De Oranje-dynastie vormt een stabiel en machtig bolwerk. De familie zelf omvat een – toenemend – aantal actieve, bekwame, aardige, gewone mensen. Daarnaast bestaat een formeel netwerk, zoals de minister-president, andere ministers en de Raad van State. De informatie die van de koningin naar hen gaat, en terug, is geheim. Dan is er een informeel netwerk, dat bestaat uit personen die de koningin raadpleegt. Dit laatste netwerk is niet representatief voor de bevolking over wie de koningin regeert, en veel speelt zich in het geheim af. Dit is een feitelijke constatering omdat soms, pas tientallen jaren na datum, een enkel voorbeeld van een ingreep in de openbaarheid komt (bijvoorbeeld de ingrepen van Koningin Juliana inzake enige zeer gevoelige zaken). Dit geheimhoudingsmechanisme is door de drie, volgens mij overigens uitstekende, koninginnen effectief gehanteerd maar heeft wel tot spanningen geleid met de democratische staatsvorm.

Kortom: tussen een democratie waarin leiders worden gekozen en een niet-gekozen erfelijk koningshuis heerst een zekere spanning. Zijn dynastieën niet altijd het historische eindresultaat van slim machtsspel?

Maar ook voor een dynastie geldt dat macht staat of valt met de houding van de minder-machtigen. In Nederland staat een grote meerderheid van het volk positief tegenover het erfelijk vorstenhuis. In een goed ontworpen en goed uitgevoerd referendum zou dit duidelijk blijken. Als burger in dit land en als voorstander van een goed uitgevoerd referendum over belangrijke zaken kan ik mij dus goed vinden in dit erfelijk koningschap, ook al zou dit vanuit mijn machtsanalyse niet mijn eerste keuze zijn. Nederland wil deze dynastie behouden; de modelmacht van de koningin, de kroonprins en prinses Máxima draagt ongetwijfeld bij tot hun populariteit. Het geheimhoudingsmechanisme, dat ook het doen en laten van deze machtigen kenmerkt, wordt tot nu toe door de Nederlandse burgers vrij algemeen aanvaard.

Koningin Beatrix heeft, ook op grond van haar sterke persoonlijke kenmerken en mede door de zwakke knieën van sommige ministers, zeker macht volgens de in dit boek gedefinieerde concepten. Zij heeft als staatshoofd in een flinke mate formele of legitieme macht. Onder meer kan zij ministers adviseren. Zij heeft toegang tot een aantal van de meest deskundige mensen, zoals ministers, de Raad van State en anderen die zij kan raadplegen. Zodoende beschikt zij, met haar grote intelligentie en verdere capaciteiten, over grote expertmacht. En vooral: modelmacht. Zie het enthousiasme van de bevolking bij haar feest- en rampbezoeken. Zie hoe belangrijke machtklimmers emotioneel ‘smelten’ als zij de Koningin of een prins mogen begroeten, rondleiden en dergelijke. Zie ook de ‘ik ook’-hoeden van groot formaat die de dames dragen bij officiële gelegenheden. En voor groeperingen zoals de jongeren, die geen modelmachtsrelatie met haar

hebben, leveren Máxima en Willem Alexander een sterk alternatief. Deze combinatie van soorten macht resulteert in een feitelijk grote macht voor de koningin. ■

Koninklijke dynastie in de wereld van de apen

Observatie In de documentaire *Ciao Santiago* uit 1991 wordt een groep makaken geobserveerd door biologen. Er bestaat een formele machtsrelatie tussen de oude koning, 21 jaar oud en nu zwak, en een jonge aap die door de makers van de film de ‘jonge keizer’ wordt genoemd. Deze ‘jonge keizer’ is erg sterk, wil paren en loopt met zijn staart strak omhoog, wat een sterke machtsdrijfveer aangeeft. Maar het lukt hem niet: de oude koning wordt gehoorzaamd en gerespecteerd door de mannetjes in de groep, en de wijfjes blijven voor seksuele gemeenschap aan hem de voorkeur geven. De oude Nummer Eén behoudt de eerste machtspositie; de minder-machtigen zijn geconditioneerd in deze machtsrelatie.

Bij deze apen geldt dat de vrouwtjes in de hoogste rangorde, de zogenaamde alfavrouwtjes, zeer machtig zijn. De Makaken laten ons een dynastie-ontwikkeling zien. De dochters van een alfavrouwtje worden automatisch boven alle andere vrouwtjes geplaatst; zij volgen hun moeder in rangorde. Als Makakenmannetjes hun eigen groep verlaten, beginnen ze in de nieuwe groep in een lage positie, zelfs wanneer ze in hun vroegere groep dankzij hun moeder gedurende jaren een hoge positie hadden. De zonen van alfavrouwtjes – verwerdte kind-mannetjes, zoals ze door de veldbiologen werden genoemd – hebben geen succes in de nieuwe groep.

Reflectie *Erfelijke dynastievorming bij apen en mensen is in overeenstemming met de logica van de macht* – Het blijkt dat zelfs in primitieve verbanden nakomelingen een hoge formele machtspositie verwerven dankzij de macht van hun ouders. Bovendien kunnen dergelijke formele machtsposities worden bezet door individuen die niet over de beste capaciteiten beschikken; dat geldt zowel voor apen als mensen – de maatschappelijke structuur wordt hoe dan ook bepaald door macht en machtsmechanismen (maar bij de makaken wel met een hogere graad van transparantie, orde en stabiliteit).

Dit leidt tot een formidabel machtsblok waaraan niet kan worden getornd. Een dynastie levert de verzekering van macht voor het leven en voor de opvolgers. Macht is macht is macht; zowel bij onze naaste dierlijke verwanten als bij ons bestaan dezelfde machtsgedragingen en -attitudes, en geldt dezelfde logica van de macht. ■

Over woordgebruik: macht, politiek en oorlog

Vaak wordt het woord ‘politiek’ gebruikt voor situaties waarin beter van ‘macht’ zou kunnen worden gesproken. Denk aan de observatie over de

medewerkers van de Koninklijke Shell die zich kritisch uitlieten over ‘politieke’ intriges in hun bedrijf (zie hoofdstuk 3). Of lees de bioloog Frans de Waal er op na, in diens boek *Chimpansee Politiek: macht en seks bij mensapen* (Amsterdam: Becht, 1982).

Op een zelfde manier worden vaak uitspraken gedaan als ‘voetbal is oorlog’ en ‘marketing is oorlog’. Politiek heeft betrekking op staatskunde en omvat veel meer dan macht, hoewel macht er wel een onmisbare component van is. Oorlog is een machtsstrijd tussen groepen en wordt ook wel een voortzetting van de politiek genoemd – maar dan met andere middelen. En ook daarin speelt macht een enorme rol. Mijn stelling is dat macht een kernbestanddeel vormt van de rijke schakering van menselijke relaties en activiteiten in de meest uiteenlopende dagelijkse leef- en werksituaties: relaties tussen gewone mensen en tussen groepen van mensen, tussen dieren, in zowel harmonische als conflictsituaties. Het zou te ver gaan, en ook weinig toevoegen, om het gedrag van een baby tegenover de moeder als ‘politiek’ te bestempelen, of als ‘oorlog’. Maar een machtsverschil is er in dergelijke intieme relaties altijd wel – soms klein, soms heel groot.

Het modieuze gebruik van het begrip ‘oorlog’ in allerlei maatschappelijke situaties die sterk verschillen van wat we doorgaans onder oorlog verstaan is dan ook niet verhelderend. Macht is een variabele; oorlog is zwart-wit (oorlog of vrede). Het begrip macht is daarmee in de genoemde gevallen enerzijds veel helderder, anderzijds genuanceerder. (Of rust er op macht een nog groter taboe dan op oorlog, dat ons verhindert om dit begrip macht toe te passen in al die sectoren zoals sport, marketing, bedrijven?)

Kortom, we hebben nu eenmaal te maken met macht en machtsverschillen – dat is een gegeven. Is er echter werkelijk geen andere mogelijkheid dan deze manier van beïnvloeding? Moeten we werkelijk met elkaar omgaan op een manier waarbij machtsverschillen voortdurend worden vergroot en bevroren? Is er geen alternatief? Jawel, dat is er, en het is bovendien een heel goed alternatief: wederzijds open overleg. Zie het volgende hoofdstuk.

9

Wederzijds open overleg: jij en ik zijn gelijk

In de inleiding is al aangeduid dat het doel van dit boek verkleining van onnuttige machtsverschillen (machtsafstandreductie) is.

De belangrijkste weg naar dat doel is het toepassen van wederzijds open overleg (woo). Mensen zoeken bij woo samen naar de juiste antwoorden op een vraagstelling respectievelijk een oplossing van een probleem. Zij geven daarbij evenveel gewicht aan de inbreng van de ander(en) als aan hun eigen inbreng (een attitude!). De een kan de ander beïnvloeden en omgekeerd. Zij beschouwen elkaar als gelijken en richten zich op de argumenten, ongeacht de bestaande machtsrelaties: de hogere neemt op dezelfde manier deel als de lagere. De kansen om het eindresultaat te bepalen zijn gelijk.

Bij de toepassing van woo zijn een tweetal paradoxen te signaleren:

- 1 De toepassing van woo is vooral afhankelijk van de machtige. En omdat woo voor hem een afzien van macht betekent voelen machtigen vaak niet voor woo. Ook de minder-machtigen kunnen bedenkingen hebben: van hen is moed vereist, en vertrouwen in de bedoelingen van de machtigen. Woo moet vaak door minder-machtigen worden afgedwongen.
- 2 In crisissituaties is woo vanwege grote tijdsdruk niet goed mogelijk. Maar crisissituaties zijn wel een cruciale toets van goed/slecht leiderschap. Dus: hoe staat het met het verband tussen woo en goed leiderschap?

Ad 1. Woo is geen halfzachte, ontspannen uitwisseling van meningen, maar een harde interactie. De minder-machtigen moeten bereid zijn strijd te leveren om woo af te dwingen, totdat de machtige zelf ervaart dat deze aanpak, vooral op langere termijn, groot nut voor het sociaal systeem (groep, organisatie, maatschappij) genereert en zelfs ook voor hemzelf.

Ad 2. Ik definieer leiderschap als volgt: leiderschap is het tot stand brengen van samenwerking, gericht op het bereiken van doelen. De hamvraag bij menselijke interactie is dan: wie bepaalt de doelen? En hoe? Door machtsgebruik of door wederzijds open overleg?

Mijn zwakte werd een kracht – door echt open overleg

Observatie In de eerste fase van mijn werk nam ik deel aan workshops om nieuwe inzichten en technieken te leren. In zo'n workshop moesten we in kleine groepjes onder een aangewezen voorzitter een complex probleem oplossen. Mijn groep kreeg een probleem op een gebied waarvan ik niet veel wist. De anderen waren juist wel deskundig op dit terrein. Ik kreeg, zonder dat mijn groep dit wist, de instructie als voorzitter de groep naar een van tevoren nauwkeurig omschreven oplossing te leiden. Tijdens de groepsdiscussie probeerde ik er het beste van te maken. Ik was alert, luis-terde gericht naar alle opmerkingen, stelde af en toe een vraag, nam de attitude aan waarbij ik veel waarde toekende aan de opmerkingen en meningen van elke deelnemer en verwees hen naar elkaars opmerkingen. Deze opstelling (attitude) kostte mij in het geheel geen moeite: alle deelnemers waren immers terzake deskundig, en ik niet. Uiteindelijk kwamen we tot de oplossing die mij tevoren was aangereikt. Mijn groep prees mij om mijn goede leiderschap. Terecht?

In de andere groep probeerde de voorzitter, een expert op het betreffende probleemgebied, zijn groep krachtig naar de eveneens vooraf geïnstrueerde oplossing te sturen. Hij faalde. De groep slaagde er niet in om een goede discussie te voeren, noch om tot een uitspraak te komen. Zijn expert-overmacht blokkeerde de discussie en leidde niet tot het door hem bedoelde resultaat.

Reflectie *Geen macht, wel invloed ten goede* – Ik voelde me machteloos in mijn workshop-groepje. Ik wist bijna niets over het onderwerp en kon dus geen enkele expertmacht uitoefenen. Dat probeerde ik dan ook niet. Zonder vooropgezet plan paste ik een aanpak toe, waarvan ik later begreep dat het open overleg was. Zo kon het potentieel van alle groepsleden volledig tot zijn recht komen. Dit leidde tot een heel goed resultaat, op basis van een attitude waarbij ik meer waarde toekende aan de inbreng van anderen dan aan mijn eigen bijdrage. Uit dit voorbeeld blijkt wel, hoe doeltreffend open overleg kan zijn.

Situaties zoals in het workshop-groepje hebben vaak een paradoxale spanning. Mensen die graag hun leiderschapskwaliteiten willen demonstreren zijn geneigd nadrukkelijk gebruik te maken van formele macht, sanctiemacht en/of expertmacht. Vaak blijkt dat machtsvertoon echter slechts een façade te zijn voor de zwakte van die persoon. Open overleg vereist werkelijk leiderschap: de moed om anderen te vertrouwen en de eigen beperkingen te erkennen (mechanismen: realisme, vertrouwen stellen in anderen, loslaten van beheersing). ■

Overleg genereert leren – de ‘degens kruisen’ doet dat niet

Observatie In vergaderingen van hoge leidinggeevenden worden vaak de degens gekruist – figuurlijk gesproken dan. Iedereen wil superioriteit uitstralen. Als begeleider van een internationale bijeenkomst heb ik ooit mee-gemaakt dat de voorzitter van de raad van bestuur van Unilever, destijds de op een na grootste multinational van dit land, de machtssuperioriteit die hij had niet gebruikte. Hij was uitsluitend gericht op het analyseren van de problemen en het verwezenlijken van een attitude en stijl van wederzijds open overleg. Ontegenzeggelijk had hij een aantal nieuwe inzichten opge-daan en het meeste geleerd. Dat vond hij zelf ook. Hoopvol!

Reflectie *Overleg of de ‘degens kruisen’? De keuze is aan de machtigen!* – Het komt wel vaker voor dat iemand vanuit zijn of haar positie macht kan uit-oefenen maar in plaats daarvan kiest voor open overleg. Helaas is dit slechts een minderheid van de potentieel machtigen. Onzekere mensen in posities van formele macht geven er de voorkeur aan om deze macht uit te oefenen. En dat zijn de meesten! Het mechanisme: onzekerheidsreductie. ■

De ware kracht van goed leiderschap is wederzijds open overleg

Observatie Om bij een conflict in de Nationale Gezondheidsraad te be-middelen, werd een comité van drie mensen gevormd: een voormalige be-stuursvoorzitter van een grote multinational (als representant van het werkgeversbelang), de oud-voorzitter van een landelijke vakbondsorgani-satie (representant van het werknemersbelang), en ik als onafhankelijk voorzitter. Het probleem waar wij ons over moesten buigen, gold als bij-zonder complex. Maar wat gebeurde? Al na enkele bijeenkomsten kwam het comité tot een goede oplossing. Waarom? Vooral omdat de ex-werkge-ver op een uitstekende manier wederzijds open overleg wist toe te passen (en de oud-vakbondsman ging hierin mee).

Reflectie *Wederzijds open overleg is niet ‘soft’ maar in de kern leiderschap van topkwaliteit* – De ex-werkgever in de observatie over het conflict in de Natio-nale Gezondheidsraad heeft op uitstekende wijze verschillende belangrijke maatschappelijke posities bekleed en onomstreden leiderschap getoond. Opnieuw blijkt een krachtig en uitstekend leider op natuurlijke wijze wede-rzijds open overleg te kunnen toepassen. Een intrigerend aspect is dat hij de Nummer Eén was in een uitermate technisch bedrijf zonder zelf ingenieur te zijn (Gerrit Wagner, Shell). ■

*Wederzijds open overleg is effectief leiderschap
– een combinatie van zacht en hard*

Observatie Ben Loos en ik hebben onderzoek gedaan naar leiderschap en prestatievermogen bij bedrijven. In onze steekproef had van honderd bedrijven slechts één bedrijf een vrouwelijke Nummer Eén: Sylvia Toth. Leidinggevend aan de top van haar bedrijf gaven in een vertrouwelijke enquête aan dat zij heel stevig wederzijds open overleg toepaste. Het bedrijf behoorde tot de twee procent van de best presterende bedrijven uit onze steekproef (het gaat tenslotte om het resultaat!).

Reflectie *Zelfpositiviteit bevordert open overleg* – Waarom is het dan zo dat aankomende jonge leiders slechts zelden deze aanpak gebruiken om carrière te maken? Deze vrouwelijke Nummer Eén heeft in haar carrière steeds de stijl van wederzijds open overleg gebruikt. Eerst als werknemer, later als baas en eigenaar van het bedrijf. Wederzijds open overleg duidt niet op een softe stijl, maar juist op de stijl van een krachtig leider die niet bang is anderen om zich heen veel bewegingsvrijheid te geven. Wederzijds open overleg combineert openheid en gewicht geven aan anderen met hardheid en (zelf)kriek kunnen verdragen. De leiders uit deze observaties stralen zelfvertrouwen uit. En dat is iets heel anders dan zelfingenomenheid. ■

Een sombere conclusie: in onze bureaucratische (machts)hiërarchieën maak je met een stijl van wederzijds open overleg vaak minder snel (of helemaal geen) promotie. Machtklimmers passen deze invloedsstijl daarom liever niet toe (het 'houd je gedeisd'-mechanisme). Pas als leiders voorbij de opwaartse machtsdrijfveer zijn en de hoogste tree van de machtladder hebben bereikt, kunnen zij deze optimale invloedsstijl toepassen zonder negatieve repercussies te hoeven vrezen.

Machtsattitude in plaats van open overleg

Observatie Als promotor aan de Universiteit van Utrecht was ik betrokken bij een onderzoek waarin werd aangetoond dat Nederlandse gereformeerde jeugd sterke negatieve vooroordelen had over rooms-katholieken. De attitudes werden onder meer gemeten aan de hand van een zogeheten F-schaal (F = fascisme). De onderzoeker had aan de Vrije Universiteit gestudeerd en was destijds lidmaat van de gereformeerde kerk.

Kort daarna werd ik op zaterdag gebeld door een dominee van de gereformeerde kerk. We kenden elkaar niet. Zonder te vragen of ik tijd voor hem had, begon hij een preek. Op agressieve toon bekritiseerde hij zowel de resultaten van het onderzoek als de onderzoeker en mijzelf. Na een tijdje kon ik af en toe zijn redevoering onderbreken; ik probeerde hem de onderzoeksmethode en de betekenis van de uitkomsten uit te leggen. Ook

probeerde ik te verduidelijken dat ik als promotor niet verantwoordelijk was voor bepaalde inhoudelijke zaken. Maar wat ik ook probeerde, hij luisterde niet en liet geen ruimte voor open overleg. Na ongeveer een half uur besloot ik om het over een andere boeg te gooien, en zei met stemverheffing: ‘Mijn beste dominee, laat me u het volgende duidelijk maken. Ik ben een professor aan de Universiteit van Utrecht, benoemd door Hare Majesteit de Koningin (een feit dat gewoonlijk niets betekent maar wel invloed had op deze dominee). In dit project heb ik samengewerkt met professor K, hoogleraar aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, bij u hoogstwaarschijnlijk goed bekend. Het onderzoek is gebaseerd op informatie uit bronnen zus en zo. Nu heeft u genoeg van mijn tijd gebruikt, zonder enige indicatie uwerzijds waarom uw mening over deze zaak van belang zou zijn. Dus, dominee, ik zou dit gesprek graag beëindigen!’ Onmiddellijk reageerde hij beschaamd, verontschuldigde zich en legde me uit waarom hij de moed had gehad mij te bellen.

Reflectie *Het ‘macht plus overleg’-mechanisme: een paradox!* – Als de ander geheel beheerst wordt door machtsattitudes en uit is op machtsstrijd, verwacht dan niet dat wederzijds open overleg positieve resultaten zal opleveren. Onder zulke omstandigheden zal die ander een stijl van wederzijds open overleg vooral als een teken van zwakte interpreteren. Voor wederzijds open overleg zijn van beide kanten bepaalde attitudes nodig! Is iemand helemaal op de machtstoer, dan kan hij alleen door grotere macht worden bijgestuurd. Het goede nieuws in de observatie over de dominee aan de telefoon is dat machtsattitudes kunnen worden doorbroken. Het slechte nieuws is dat dit soms alleen lukt door macht toe te passen. Wederzijds open overleg is dus afhankelijk van machtigen. In dit geval zag ik af van de woo-methode en greep naar de machtstactiek. Ik greep naar enkele ‘heilige koeien’ om macht uit te oefenen – geheel in overeenstemming met de logica van de macht. Jammer dat dit vaak nodig is. ■

De angst van machtigen voor overleg is angst voor machtsverlies

Observatie Een door mij begeleide in-company managementtraining bij een groot energiebedrijf bevatte onder meer naast een doordringende analyse van de machtsmechanismen vooral een analyse van wederzijds open overleg en de doeltreffendheid ervan. De IT-manager was onder de indruk van het effect van deze methode en besloot deze in de door hem geleide afdeling te gaan toepassen. Op een gegeven moment voerde hij een zogenoemde Strategische Conferentie in over de toekomststrategie van zijn afdeling, die geheel op de toepassing van wederzijds open overleg berustte (zie de Stratcon-methode, hoofdstuk 16). Hij vertelde me dat hij sterk twijfelde en erg onzeker was – hij had er zelfs nachtmerries over gehad: ‘Ik dacht, oh God, ik ben gestart met een proces waarbij er geen weg

terug is. Ik heb mijn macht weggegeven, maar wat zal er gebeuren? Het kan nu uit de hand lopen.' Maar het ging wél goed! Zijn aanpak leidde tot een concreet operationeel plan om diensten voor de vrije markt te ontwikkelen; dit plan bleek in de praktijk een zakelijk succes.

Reflectie *Het 'macht plus overleg'-mechanisme: moed en goed leiderschap* – In de observatie over de IT-manager komt een probleem ter sprake dat heel vaak speelt wanneer mensen in hun relaties systematisch wederzijds open overleg willen toepassen: het afdelingshoofd IT wilde wederzijds open overleg maar was tegelijkertijd bang voor machtsverlies. Hij had het gevoel een groot risico te nemen. Hij wist wat hij had, niet wat hij zou krijgen. Hij had bijvoorbeeld veel macht over zijn afdeling (zijn medewerkers noemden hem 'Napoleon' als ze het over hem hadden en hij er zelf niet bij was). Hij had het gevoel dat hij deze machtspositie helemaal opengooide. Hij nam ook risico ten opzichte van het hoogste management, want bij uitblijven van succes zou hij in zijn hemd komen te staan. Door toch te kiezen voor wederzijds open overleg toonde deze man goed leiderschap. ■

Het gevaar van nep-overleg (een simulatie-studie)

Observatie Om hun expertmacht tot gelding te kunnen brengen moeten machtigen communiceren met hun volgelingen. Maar die communicatie, benoemd als 'overleg', kan een bekwame machtige juist gebruiken als dekmantel om zijn eigen zin door te drukken, om zijn expertmacht juist effectief te maken.

Met mijn collega Henk Wilke heb ik een experiment uitgevoerd om aan te tonen dat dit risico reëel is. Wij vormden een groot aantal groepen met een probleem-oplossende taak. Ook was er in ieder van de groepen een leider. Deze persoon werd in het geheim geïnstrueerd, zodat hij uitgesproken ideeën had over hoe met het probleem omgegaan moest worden. De te toetsen hypothese was dat als de zeer deskundige leider meer communicatiemogelijkheden had, hij ook veel meer expertmacht kon gaan uitoefenen zodat de anderen veel meer zijn standpunten overnamen en hun eigen standpunten opgaven. Dit bleek het geval: hoe meer ruimte voor 'overleg', des te meer ongelijkheid. Mechanisme: schijnoverleg.

Reflectie *Overleg is meer dan communicatie* – Mensen in een machtige positie hebben interactie met minder-machtigen nodig om doeltreffend invloed op hen uit te kunnen oefenen. Ze kunnen zich bedienen van nep-overleg om hun macht te vergroten – een zeer reëel gevaar waar je je van bewust moet zijn. Heb dus geen al te hoge verwachtingen van zogenaamde consultatie, empowerment, participatie en dergelijke zonder dat bepaalde voorwaarden zijn vervuld. Wederzijds open overleg stelt hoge eisen aan de machtige, maar ook aan de minder-machtigen; zij moeten hun macht uitoefenen. ■

Van machtsstrijd naar open overleg in een conflict

Observatie De directie en de ondernemingsraad van een organisatie waren verwickeld in een fel onderling conflict. Ik was de conflictadviseur die directie en OR tot elkaar moest zien te krijgen – geen eenvoudige zaak, want niet alleen hadden die twee met grote vastberadenheid hun stellingen betrokken, ook in de ondernemingsraad zelf waren er grote tegenstellingen. Toen gebeurde er iets dat tot een doorbraak leidde. Het was tijdens een gezamenlijke bijeenkomst die, zoals verwacht, bijzonder stroef verliep. Op gegeven moment uitte een van de OR-leden, ‘X’, kritiek op het eigen OR-optreden. Een ander OR-lid onderbrak hem vrijwel meteen: ‘Het is niet goed om hier onze vuile was buiten te hangen.’ Toen kwam ik tussenbeide en zei dat X zijn zegje moest kunnen doen. Hij deed zijn verhaal, en de gevolgen waren opmerkelijk. Opeens namen nu ook enkele directieleden afstand van hun eerdere harde opstellingen. Er kwam een zakelijke discussie op gang die geleidelijk overging in echt open overleg. Het resultaat was buitengewoon positief.

Reflectie *Wederzijds open overleg moet je oefenen* – In de beschreven situatie werd een patstelling doorbroken. Het kille klimaat ontdooide door de zelfkritiek van het OR-lid. De wederzijdse vecht-attitudes maakten plaats voor de woo-attitude. Niet ongewoon in dergelijke zittingen. Zo’n resultaat moedigt aan! Wederzijds open overleg levert vaak verrassende, positieve resultaten op. Maar daar moet je wel wat voor doen. Daarom kan wederzijds open overleg het beste worden geoefend in kleine groepen met gelijkgestemden. Dit vereist een krachtige, langdurige inzet maar wordt (zij het soms pas na lange tijd) beloond. ■

Creëer de juiste omstandigheden voor wederzijds open overleg

Een eerste vereiste voor wederzijds open overleg is dat er gunstige omstandigheden moeten worden geschapen. Medewerkers zullen in een discussiebijeenkomst hun mond niet open doen als managers zo’n bijeenkomst openen met academische taal of technisch jargon dat de medewerkers niet beheersen. Managers creëren op zo’n manier een voorspelling die zichzelf waarmaakt: ‘de medewerkers zijn apathisch’, ‘ze willen geen inspraak’, ‘ze kunnen niet zoals wij ...’ Het verschil in opleiding wordt dan een verschil in macht.

En de kernvoorwaarde: er moeten omstandigheden worden gecreëerd, die de deelnemers de kans bieden open overleg te plegen. Een attitude van vertrouwen is hierbij cruciaal! Vertrouwen in jezelf (zelfpositiviteit) en in anderen.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk volgt een stukje theorie over optimaal leiderschap.

Wederzijds open overleg in crisissituaties?

Een kleine groep, een grote organisatie, de maatschappij – elk sociaal stelsel komt zo af en toe terecht in een crisissituatie. Er staan grote belangen op het spel, misschien zelfs wel het voortbestaan van het hele systeem. Onder grote tijdsdruk moeten cruciale beslissingen over te ondernemen acties worden genomen. In zo'n situatie ontbreekt het aan de omstandigheden die wederzijds open overleg bevorderen. Volgt hieruit dat deze methode onbelangrijk is als een sociaal systeem onder grote druk staat? Integendeel, wederzijds open overleg is cruciaal om adequaat te kunnen reageren bij een crisis. Voor de (vrijwillige) brandweer is een flinke brand een crisis: onder hoge tijdsdruk moeten belangrijke waarden (bijvoorbeeld veiligheid van betrokkenen en materiële zaken) behouden worden. Als de brand woedt, gaat de brandweer volgens een vastomlijnde hiërarchie te werk, waarbij sprake is van duidelijk, krachtig leiderschap van de commandant. Maar de doeltreffendheid, effectiviteit en efficiëntie van het functioneren ontstaat tijdens oefeningen, in de fase waarin er nog geen brand is. Wanneer de capaciteiten worden getraind, ontwikkelen zich attitudes van wederzijds vertrouwen en worden de communicatiestijlen vastgesteld en inge oefend. Dit alles door wederzijds open overleg toe te passen.

Wat zijn de resultaten van open overleg, en wat kost het?

Ik moet benadrukken dat wederzijds open overleg soms pas na langere tijd resultaten boekt. Op de korte termijn is het een kostbare zaak. In eerste instantie kost wederzijds open overleg veel meer tijd dan het uitvoeren van macht. Verder zijn er ook mentale kosten aan verbonden, zoals het risico van een grote teleurstelling wanneer niet aan de hoge verwachtingen wordt voldaan. Een evenwichtige kosten- en batenanalyse, waarbij vooral wordt gekeken naar de lange-termijneffecten, zal de positieve waarde van open overleg in de praktijk echter aantonen.

Op de lange termijn boekt een groep het beste resultaat met wederzijds open overleg. Niet alleen omdat wederzijds open overleg de negatieve effecten van grote machtsverschillen opheft (ook al is dat op zich al voldoende reden om deze invloedsstijl toe te passen) – nee, open overleg biedt ook een humane manier om met anderen tot een productieve en zelfs creatieve samenwerking te komen. Ook mensen met negatieve machtservaringen halen grote voldoening uit wederzijds open overleg.

Met wederzijds open overleg werk je aan betere en leukere invloeds- en werkrelaties. Door geregeld open overleg toe te passen, zal de groep, afdeling of organisatie op den duur volwassener en productiever worden (lerende groepen, lerende organisaties). Open overleg maakt het potentieel van veel mensen los, bevordert hun groei, vergroot hun inzet en versterkt het sociale stelsel als geheel. Wederzijds open overleg leidt tot een drietal verschillende goede effecten:

- Een grotere variatie in gedachten en meningen, wat uiteindelijk leidt tot betere ideeën
- Een hogere kwaliteit van de uiteindelijke oplossingen
- Een grotere toewijding van de betrokkenen bij besluiten, een grotere inzet voor 'ons gezamenlijke plan' (nuttige attitudes), dus een stevige follow-up.

Een voorwaarde voor een effectief open overleg is natuurlijk wel dat er goede leiders in het interactieve veld zijn. Deze leiders dienen te beschikken over een positief zelfbeeld (zelfpositiviteit) en ze moeten het lef hebben om open overleg te stimuleren en er zelf aan deel te nemen.

Het succes van wederzijds open overleg hangt ook af van de manier waarop het proces wordt geleid. Open overleg zou namelijk kunnen ontaarden in een 'ieder voor zich'-situatie waarbij iedereen vasthoudt aan de eigen mening en weinig begrip toont voor het gezamenlijk belang. De vele meningen en gewenste doelen moeten leiden tot gemeenschappelijke doelen en plannen. Leiderschap blijft daarom een cruciale factor! Een overleg dat verkeerd wordt begeleid leidt tot een grote puinhoop. In mijn ervaring is dit met kleine groepen echter vrijwel nooit het geval en is het in grote groepen ook niet onvermijdelijk.

Gevoelens van angst en onzekerheid bij de betrokkenen zeker een rol spelen. Mensen in invloedrijke posities kunnen erg bang zijn om hun macht, het reddingsvest waaraan ze gewend zijn, te verliezen. Ze moeten leren zichzelf en anderen te vertrouwen en te ervaren hoeveel voordeel het kan bieden om taken aan anderen over te laten en verantwoordelijkheden te delegeren. Minder-machtigen schrikken vaak terug voor hun toegenomen invloed en verantwoordelijkheid (een machtsparadox). Ze kunnen zich dan niet meer verschuilen achter machtigen met argumenten als: 'Zij hebben dat stomme besluit genomen, dus het is hun probleem.' Ze kunnen de machtigen dan niet langer bekritisieren met het excuus dat zij zelf niet mochten meepraten. Bij echt wederzijds open overleg zijn ook minder-machtigen betrokken en medeverantwoordelijk. Ook hun attitudes zijn beslissend!

Wanneer machtigen in een groep of organisatie de moed hebben wederzijds open overleg toe te passen, zal dit goede resultaten opleveren. Wanneer communicatie en samenwerking een impasse hebben bereikt, wanneer verhoudingen tussen mensen of groepen zijn vastgelopen, kan men vaak via open overleg een doorbraak bewerkstelligen.

Ga voor jezelf na of je duidelijk het verschil tussen wederzijds open overleg en macht, bijvoorbeeld expertmacht, in de greep hebt.

Vaak zal er spanning optreden tussen uitoefenen van macht en open overleg. Welke van deze twee beïnvloedingsrelaties in een bepaalde situatie het nuttigst is, hangt af van de kenmerken van die situatie. Ter illustratie een voorbeeld uit de dierenwereld: als leeuwen op jacht gaan, zijn de belangen groot en

is de tijdsdruk enorm. Daarom onderwerpt de troep zich instinctief aan het leiderschap van de leeuwin die de grootste expertmacht heeft. Op dezelfde manier is ook bij mensen krachtig leiderschap gewenst wanneer er een catastrofe dreigt, bijvoorbeeld brand.

Op eenzelfde manier leidt een crisis in menselijke verbanden tot crisisleiderschap: de volgelingen, onzeker en angstig, willen een krachtig leiderschap. Soms is er een leider beschikbaar, als formeel machtige bijvoorbeeld. Dan is wellicht in de non-crisisperiode wederzijds vertrouwen gegeneerd. Als er geen formele leider beschikbaar is, of als hij niet krachtig optreedt, blijkt dat juist in crisistijd nieuw leiderschap zich opwerpt. En weer: de volgelingen die hem dan vertrouwen, 'maken' deze leider.

Goed crisisleiderschap valt op, ook in de publiciteit. In feite wordt het onopvallende leiderschap dat in tijden van non-crisis zijn werk goed doet, vaak (zeker publicitair) onderschat. Dit leiderschap, dat een goede strategie ontwerpt (samen met de deskundigen op verschillende organisatieniveaus), dat deze strategie goed doet uitvoeren, dat bouwt aan de interne kracht van de organisatie enzovoort, voorkomt zo een crisis, ofwel heeft de organisatie daarop voorbereid. Het grote nut van een pro-actief woo-leiderschap gericht op de lange termijn!

Ook in (al dan niet commerciële) organisaties moeten voortdurend 'branden' worden geblust – figuurlijk gesproken dan. Net als bij een echte brand is de druk in zo'n situatie groot. Er is behoefte aan krachtig leiderschap dat snel actie onderneemt en de 'brand' onder controle brengt. Soms lijkt het wel of mensen alleen in crisissituaties tot gezamenlijke actie kunnen komen. (Machtigen proclameren vaak zelf een crisis om hun volgelingen mentaal zo te kneden dat zij klakkeloos zullen doen wat hij wil.) Vanuit de logica van de macht is dan voorspelbaar dat machtigen geen afstand doen van de macht die ze zich in een crisissituatie hebben toegeëigend: na een crisis zien machtigen soms een fraaie kans om de alsdan uitgeoefende grote macht vast te houden. Let op: ook in *kleine* crisis- of bij stress veroorzakende situaties in het dagelijks leven worden mensen onzeker en angstig, en ontvankelijk voor krachtig leiderschap.

Niet alleen in crisissituaties accepteren individuen grotere macht van anderen. Vastklampen aan macht kan ook in andere situaties een keuze zijn uit gemakzucht: liever de voordelen van volgzzaamheid dan de nadelen van de machtsstrijd waarin men vreest verwickeld te zullen raken. Bij milde pressie (bijvoorbeeld taakdruk) willen mensen best een milde machtsuitoefening accepteren. Ook kunnen minder-machtigen stevig gemotiveerd zijn om de machtigen te volgen: zie de werkzaamheid van sanctiemacht en de andere machtssoorten. Overleg is ook niet altijd automatisch nuttig!

Open overleg kan bijvoorbeeld leiden tot meer en grotere meningsverschillen. Om vanuit die situatie tot gezamenlijke actie te kunnen komen, is het dan nodig de verschillende ideeën op een bepaald moment te integreren. Alle verschillende krachten moeten uitmonden in één besluit. De individuele deelne-

mers aan het proces van overleg tot actie zullen niet noodzakelijkerwijs allemaal precies dezelfde belangen hebben. Dan moet leiderschap sturing geven.

Emancipatie van leiderschap: de ultieme springplank naar werkelijke prestatieverbetering?

Veel leiders falen zonder dat dat in de publiciteit komt. Misschien kan het prestatievermogen van groepen en organisaties – en daarmee van de hele maatschappij – het sterkst worden verbeterd als er een werkelijke ‘emancipatie’ komt van het leiderschap. Leiders moeten geen kracht pretenderen – ze moeten écht sterk zijn. Leiders moeten er ook niet op uit zijn om hun formele en negatieve sanctiemacht te vergroten. Evenmin moeten ze de deskundigheid van anderen vrezen. Ze moeten de mogelijkheden van wederzijds open overleg uittesten en de beperkingen van hun eigen capaciteiten en attitudes erkennen. Een instelling gericht op open overleg, met alle attitudes die daarbij horen, dát is de cruciale succesfactor van echt leiderschap. Iemand die in een machtspositie toch uitdrukkelijk kiest voor wederzijds open overleg heeft een positief zelfbeeld. Iemand die zich angstig aan zijn of haar macht vastklampt, kan geen echt open overleg beoefenen.

Machtigen kunnen ook tegenover anderen een positieve attitude hebben. Ze kunnen waarde toekennen aan andere mensen, en aan hun meningen, capaciteiten en attitudes. De machtige mag ervan uitgaan dat minder-machtigen positief zijn ingesteld ten opzichte van samenwerking.

Echt grote leiders worden in het algemeen ook als zodanig door mensen herkend: Mandela, prototype van iemand die wederzijds open overleg toepast. Maar ook Gandhi en King. En zo zijn er ook ontelbare, gewone, onbekende mensen die op het kritieke ogenblik, in een kritieke periode, het Goede doen, met een enorme inzet en soms met risico voor eigen welzijn en leven. Zij zijn de ware, maar onbekende helden van de mensheid en terecht echte modelpersonen voor de mensen in hun omgeving.

Ook minder-machtigen moeten beschikken over zelfpositiviteit, en niet te bang zijn voor een confrontatie met de machtige of voor hun eigen falen bij deze interactie. De machtsrelatie verschaft minder-machtigen vaak een dekmantel: ‘Ik moest het wel doen.’ Bij wederzijds open overleg gaat dit excuus verloren; het is ook voor hen de ultieme uitdaging.

Gaan zij die uitdaging aan, dan zullen minder-machtigen bij wederzijds open overleg een gevoel van samenhang en verbondenheid ontwikkelen, een attitude van medeverantwoordelijkheid, van ‘erbij horen’, van toewijding. Vertrouw anderen, maar vooral jezelf. Zelfverantwoordelijkheid en zelfvertrouwen zijn de concepten die naar kernattitudes verwijzen, de kernsuccesfactoren. De mensen die bij werkelijk open overleg betrokken zijn, leren hun zelfpositiviteit te versterken. Door met open overleg te oefenen worden de bevroren machtspraktijken en machtsattitudes ontdooid en in beweging gebracht. Er is een attitudeverandering voor nodig (tegenwoordig vaak cultuurverandering genoemd). Op lange termijn zullen de benodigde nieuwe attitu-

des in het (kleine of grote) sociale stelsel een betere kwaliteit van werk en leven tot stand brengen.

Zoek eens in de observaties die in dit boek worden behandeld, maar vooral ook in je eigen ervaringen, naar situaties waarin zelfpositiviteit (of het ontbreken daarvan) een belangrijke voorwaarde is voor het (al dan niet) toepassen van wederzijds open overleg.

Onze primitieve kern: de neerwaartse machtsdrijfveer

De wetten van de macht

Nu volgt een systematische weergave van de kern van mijn machtstheorie, geformuleerd in een beperkt aantal wetten. De inhoud van deze wetten is impliciet al aan de orde gesteld in de observaties en reflecties in voorgaande hoofdstukken. De hier gebruikte methode is dus helemaal gericht op ervaringen en reflecties daarop (zie ook mijn boek *Omgaan met macht*).

Abstract geformuleerde inzichten (theorie) maken het ons mogelijk om structuur aan te brengen in de vele feiten, om feiten te ontdekken die niet overeenkomstig zijn met de wetten en om vanuit de wetten voorspellingen te doen over toekomstige feiten. Vanuit de logica van de macht kunnen voorspellingen worden gedaan over gedrag van machtigen – machtigen die in de publiciteit staan en machtigen in jouw omgeving. Hierbij gaat het om kansen, om wat waarschijnlijk is: als voorbeeld noem ik een voorspelling, door mij vele jaren geleden gedaan: de overmacht van de Nummer Eén van de giga-systemen in de wereld, de Verenigde Staten, leidt ertoe dat het verzet daartegen steeds meer geboden zal worden door kleine terreurgroepen (zie bijlage 1).

Blijf de inhoud van de wetten voor jezelf toetsen aan je eigen ervaringen. Je kunt zelf vanuit de wetten voorspellingen doen over ontwikkelingen in je dagelijkse leefsituaties.

De eerste wet van de macht Individuen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om macht uit te oefenen (de fundamentele machtsdrijfveer).

Machtsverschil (of machtsafstand) kan klein of groot zijn. Hoe groter de machtsafstand, des te makkelijker en prettiger de machtigen leven. Minder macht is zodoende nooit iemands eerste keuze.

Macht tussen dieren

In de dierenwereld manifesteert macht zich ongecamoufleerd. Als je kijkt naar de natuurdocumentaires van tv-zenders als National Geographic Chan-

nel en Discovery, kijk je als mens als het ware in de spiegel en kun je zelf vergelijkingen maken met menselijke groepen. Er is ook waardevolle tv.

Macht op zich geeft satisfactie. In experimentele onderzoeken (simulation studies) door mij met medewerkers uitgevoerd, zijn deze stellingnamen door de resultaten ondersteund (zie eerdere publicaties). Maar hier gaat het om herkenning van deze en andere wetmatigheden in jouw ervaringen.

De onderstaande observatie over machtsrelaties in een troep leeuwen is vrij uitgebreid omdat de interactie tussen de leeuwen ons meer leert over de interactie in het sociale leven in het algemeen – en over de rol die macht daarin speelt. Er blijkt een grote overeenkomst te zijn in machtsgedrag tussen mensen en verschillende diersoorten.

Machtsrelaties in een leeuwentroep

Observatie Vanuit zijn auto observeerde een toerist in een Afrikaans wildpark een groep grazende buffels. Op een gegeven moment ‘explodeerde’ de troep: zeven leeuwinnen vielen aan en de buffels stoven alle kanten op (harde intimidatie). Eén buffel wist niet te ontsnappen, werd geïsoleerd en gedood door de leeuwinnen. Toen kwam de mannelijke Nummer Eén van de leeuwentroep naderbij. De leeuwinnen weken voor hem uiteen, waarna hij begon te eten. Pas toen hij klaar was, mochten de overige dieren van de troep gaan eten.

Een troep leeuwen bestaat uit een aantal leeuwinnen, welpen en één of enkele volwassen mannelijke leeuwen. Vaak blijven de leeuwinnen en hun jongen hun hele leven samen met één of enkele mannetjes. De troep bestaat normaal gesproken uit ten minste acht dieren. Als ze niet slapen maken ze elkaar schoon, likken ze elkaar, geven ze elkaar kopjes enzovoort. De leeuw is een sociaal dier. Leeuwen van een troep zijn – meestal – vriendelijk tegen elkaar.

De leeuwinnen zijn meestal de jagers van de leeuwentroep. Hoewel een leeuw soms alleen op jacht gaat, trekken leeuwinnen er vaak samen op uit, onder leiding van een oudere, ervaren leeuw die het initiatief neemt, het prooidier selecteert en isoleert van de kudde. In een tv-documentaire had een grootmoederleeuw altijd de leiding bij de jacht van een troep leeuwinnen, haar dochters en kleindochters: leiderschap op grond van expertmacht, en wellicht modelmacht.

Het dominante mannetje van de troep claimt als eerste zijn recht op voedsel, waarbij bepaalde delen van de prooi zijn voorkeur hebben. Ook zijn alle volwassen leeuwinnen in de troep *exclusief* zijn seksuele partners. Het dominante mannetje verstoot de andere mannetjes uit de troep zodra die een jaar of drie, vier oud zijn – en sterk genoeg om hem uit te dagen. De meeste mannetjes leven solitair of in kleine groepjes nadat ze uit de troep zijn verstoten. Soms is er sprake van een mannelijk leiderschapsduo.

Machtsrelaties variëren van zacht tot hard. Als welpen met hun moeder spelen en in haar staart bijten, raakt ze soms geïrriteerd en slaat ze hen voorzichtig van zich af. Komt het op eten aan, dan worden de machtsverschillen indringender. Het dominante mannetje eet eerst, daarna komen – in hiërarchische volgorde – de overige dieren aan de beurt. De eetvolgorde is de machtsvolgorde. Welpen moeten wachten totdat ook zij aan de beurt komen; is er weinig voedsel voorhanden, dan zullen zij als eersten verhongeren.

Vaak moet de etende leeuw door middel van gegrom of uithalen met zijn klauwen, de machtsorde bevestigen (intimidatie)! Het komt vaak voor dat een mannetjesleeuw welpen van de troep doodt als de moeder niet oplet. Volgens sommige wetenschappers gaat het dan altijd om nakomelingen van een andere vader. Als de leeuwin wel oplet, blijkt dat ze hem wel eens met succes kan weren.

Een leeuwentroep beweegt zich in een bepaald gebied en claimt dit als haar territorium (zoals door het afgeven van een geur). Indringers, bijvoorbeeld andere leeuwen of hyena's, worden aangevallen. Dit is voornamelijk de taak van het dominante mannetje, maar het komt ook voor dat leeuwinnen binnendringers aanvallen.

Territoriumgevechten, met dodelijke gevolgen, vinden plaats tussen leeuwen- en hyenagroepen of tussen twee leeuwengroepen. In zo'n situatie leiden vooral de volwassen mannetjes het gevecht. Nummer Eén verliest zijn macht als hij verliest van een indringer van buiten (of van een uitdager in zijn eigen troep).

Reflectie *Leeuwen zoals mensen: heel sociaal, heel gericht op macht!* – Als de leeuwinnen de kudde buffels aanvallen, stuift die kudde uiteen. De buffels kunnen niet meer samenwerken en worden machteloos. De leeuwinnen, daarentegen, werken effectief samen. Eendracht maakt macht.

Zodra de leeuwinnen hun prooi hebben gedood, eist de mannelijke Nummer Eén zijn recht op voedsel. Macht! Samen zijn de leeuwinnen sterker dan één mannetje, maar ze gebruiken deze kracht niet. Macht zit tussen de oren!

Er zijn echter wel degelijk situaties waarin leeuwinnen zich wel verzetten. Er is eens geobserveerd hoe vier of vijf leeuwinnen een leeuw aanvielen en verjoegen toen deze hun welpen bedreigde. In een andere observatie verdedigde een leeuwin in haar eentje haar welp tegen een leeuw, die zich daarop terugtrok. ■

Opvallend in voorgaande observatie is dat de machtige Nummer Eén van de troep leeuwen, de dominante mannetjesleeuw in de troep, niet de leiding had bij de jacht. Dat had de grootmoeder, op grond van haar expertmacht.

Kortom, de leeuwen kennen 'functioneel' leiderschap (leiderschap in een bepaalde taak) – van deze leeuwenpraktijk zouden de macho's in onze samenleving nog iets kunnen leren ...!

Waarom, echter, neemt het dominante mannetje geen deel aan de jacht? Eén hypothese is, dat hij door zijn manen te veel zou opvallen (zo'n verkla-

ring komt volgens mij bepaald van een man!). Is hij zo indrukwekkend dat hij niet in staat is zijn eigen eten te verdienen? Volgens de logica van de macht is het simpeler: de 'koning der dieren' krijgt zijn eten op de gemakkelijke manier: als een heuse koning wordt hij op zijn wenken bediend door de leeuwinnen, zodat hij zijn macht niet hoeft te verspillen. De leeuw is zuinig met macht (een machtsmechanisme); als het moet, zo blijkt, kan een mannetjesleeuw de sterkste prooi aan. Maar hij is de machtige! En de leeuwinnen zijn in de troep de minder-machtigen. (Misschien kunnen vrouwen daarom in de leeuwenwereld beter samenwerken?)

Is leeuw Nummer Eén een machtsmisbruiker, een profiteur? Zijn gedrag is in ieder geval in overeenstemming met de logica van de macht! Dit betekent ook dat Nummer Eén zijn machtspositie in de groep verliest als hij niet sterk genoeg meer is. Deze rechtvaardigheid ontbreekt meestal in de menswereld: dáár slagen oudere leiders erin hun macht te behouden, ook als ze achteruitgaan en niet goed genoeg meer zijn. Opnieuw een uitnodiging aan de duurzaam aan hun machtszetel klevende menselijke Nummers Eén om zich een vraag te stellen.

Wilde dieren hebben een sociaal leven naast macht. Vriendelijke interactie blijft niet beperkt tot moeder en kinderen. In vergelijking met de interactie tussen mensen scoort een leeuwentroep laag (= nul) op sadistische machtsuitoefening en zinloos geweld! We zouden bescheidener moeten zijn in het gebruik van onze woorden 'humaan' in positieve zin en 'bestiaal' in negatieve zin!

Een groot machtsverschil blijkt uit de samenwerkende leeuwinnen en de geïsoleerde buffelprooi. Het was niet de keus van de buffel om gedood te worden; het was de keus van de leeuwinnen om de buffel te doden en op te eten. Dit is de kern van macht: een manifestatie van groot machtsverschil. De leeuwinnen zijn niet in staat uit te leggen, zoals menselijke jagers doen om hun gedrag te rechtvaardigen, dat hun gedrag de balans in de natuur in stand houdt, dat ze de kudde van de buffel op acceptabele grootte houden of dat zij en hun welpen eten moeten hebben. Geen menselijke kletspraatjes. Geen rationalisatie, geen menselijke rechtvaardigingsobsessie. Gewoon actie! Niets meer, niets minder.

Er bestaat een klein machtsverschil tussen een individuele leeuw die aanvalt en een individuele buffel. Zo klein, dat de aanvaller soms het slachtoffer wordt, ernstig gewond, gedoemd te sterven. De individuele leeuw zal alleen een buffel aanvallen als ze het voedsel dringend nodig heeft. De machtige heeft respect voor een ander die bijna net zo machtig is.

Aan de andere kant is er een groot machtsverschil tussen een leeuw en een zebra, en tussen Leeuw Nummer Eén en zijn leeuwinnen. Tussen volwassen leeuwen en hun welpen is zelfs sprake van overmacht. Een machtsrelatie tussen machtigen en minder-machtigen is gericht op een doel, bijvoorbeeld voedsel. Leeuwen doden om zichzelf te kunnen voeden. Ze jagen niet als ze geen honger hebben. Als leeuwen verzadigd zijn, hebben ze geen interesse in prooidieren. Andere doelen waarvoor het machtsverschil wordt ingezet zijn dominantie in de groep of controle over het territorium.

De minder machtige prooidieren geven er altijd de voorkeur aan om weg te komen, te vluchten, het veld te verlaten; dit is hun eerste, vrije keuze. De leeuwinnen accepteren dat zij minder macht hebben dan de mannetjes; ze zijn geconditioneerd. Als een leeuw naar de prooi toegaat waaraan de Nummer Eén nog bezig is, kruipt ze met de buik over de grond, waarmee ze haar nederigheid toont. De leeuwinnen zijn gewend zich aan te passen aan de superieure macht van Nummer Eén. Zij accepteren die macht *alsof* het de norm is (legitieme macht). Dat is echter een menselijke rationalisatie, bij dieren gaat het om acceptatie door geconditioneerde macht: de positie van de Nummer Eén is geaccepteerd, leeuwinnen manifesteren een aangeleerde attitude. In de menselijke wereld zouden machtigen constateren dat dit legitieme invloed of autoriteit is.

Is de dominante mannetjesleeuw rechtvaardig als hij het eerst van de prooi begint te eten? Of als hij voorrang neemt als een leeuw in zijn troep loops is? Dit is primitieve macht. Wat is er te zeggen over de Nummer Eén die welpen van de troep doodt? De verklaring volgens Darwinistische en genentheorie is dat Nummer Eén er op deze manier voor zorgt dat de betere genen van zijn eigen nageslacht overleven. Op basis van de machtstheorie is een directere verklaring dat de machtige leeuw doodt omdat hij deze extreme machtsuitoefening fijn vindt. Dit levert een directere motivator op dan de schitterende, maar zeer abstracte genentheorie, en is daarmee dan ook niet strijdig. Door drie-, vierjarige mannetjes te verstoten, elimineert de dominante leeuw opkomende bedreigers van zijn machtspositie. Wat de leeuw instinctief doet, doet de mens bewust. Vergelijk dit gedrag met de Griekse mythe waarin de oppergod Kronos zijn kinderen verslindt, om op die manier de dreiging van een potentiële opvolger uit te sluiten: preventieve machtsuitoefening door potentiële rivalen tijdig op afstand te zetten of uit te schakelen.

De Nummer Eén-leeuw kan door zijn macht doen wat hij wil (de eerste wet). Hij put voldoening uit het doden van de welp aangezien hij dit gedrag herhaalt. Leren is het bekrachtigen van gedrag vanwege prettige effecten en resulteert in geconditioneerd gedrag. De leeuw kan dit ook doen, behalve als er een alerte, sterke leeuw aanwezig is die op de dreiging reageert met tegenmacht. De moederleeuw gedraagt zich dan anders dan de genentheorie stelt. Is dat dus, vanuit genentheorie, een enigszins domme fout van de leeuw? Of een fout van de genentheorie?

Een groep leeuwinnen, aangevoerd door een ervaren leidster, sorteert effect omdat ze als eenheid optreedt. De sociale organisatie van de leeuwen-troep, machtsgevechten inbegrepen, laat een opvallende analogie zien met de basisprocessen in menselijke groepen. Uit deze 'case' is onder meer op te maken dat de machtige roofdieren intimidatie toepassen (en wie er in trapt als minder-machtige, die sterft), dat samenwerking (eendracht) macht maakt, dat er naast een strakke machts hiërarchie onder een Nummer Eén- leeuw ook functioneel leiderschap in de troep wordt uitgeoefend door 'grootmoeder', dat de machtige het fijn heeft en doet wat hij wil. Er is sprake van terri-

toriumstrijd, preventieve uitschakeling van rivalen, overleving van de troep en machtsstrijd om de Nummer Eén-positie.

Er is een opvallend verschil: in de menselijke samenleving manifesteren we vaak dezelfde machtsdrijfveren en -mechanismen maar voegen we toe dat wij ons gedragen in overeenstemming met normen en waarden. Hierop kom ik later terug.

- Herken jij in de leeuwentroep overeenkomsten met menselijke machtsdrijfveren? Herken je dat macht klein begint? Herken je de onontkooptbaarheid van machtsverschillen? Herken je jezelf in deze virtuele spiegel?
- Verplaats je jezelf liever in de leeuw of in het prooidier?

Samenwerking tussen buffels

Observatie Een kudde buffels vormt een blok als ze wordt bedreigd door een troep leeuwen of leeuwinnen: de vrouwtjes en jonge dieren in het midden, de stieren aan de buitenkant (samenwerking). Leeuwen vallen dan zelden direct aan. Ze belegeren de kudde en voeren afleidingsmanoeuvres uit totdat één buffel geïntimideerd wordt en verwijderd raakt van de kudde. Dan concentreert de jacht zich op dit ene dier. In een tv-documentaire heb ik eens gezien hoe zo'n geïsoleerde buffel ernstig verwond was door drie leeuwinnen en niet kon weggelopen. Drie andere buffels gingen dichtbij het gewonde dier staan. De leeuwinnen vielen niet aan. Toen de gezonde buffels later weggingen, doodden de leeuwinnen de gewonde buffel alsnog.

Een buffel is een heel sterk dier. In een andere film valt een troep leeuwinnen een grote kudde buffels aan. Een leidende leeuw wordt op de hoorns genomen en dodelijk gewond. Machtigen zijn soms eerder slim dan moedig. Eén leeuw kan makkelijk een zebra doden als ze er dichtbij kan komen, maar ze zal slechts zelden in haar eentje een buffel aanvallen. Het lijkt erop dat dieren in hun gedrag de kans op succes laten meewegen: ze zijn zuinig met hun macht (een machtsmechanisme). Hun macht is hun leven.

Reflectie *Samenwerking of dood* – Ook als minder-machtigen, in dit geval buffels, effectief samenwerken, generen zij een grotere tegenmacht tegen de machtige roofdieren.

Alleen paniek kan een breuk veroorzaken (intimidatie-mechanisme). Stoppen met samenwerken kost de individuele buffel zijn leven. ■

Macht onder de mensapen, onze naaste verwanten

Observatie Om bepaalde redenen is er meer diepgaande veldstudie gedaan naar apengroepen dan naar leeuwentroepen in hun natuurlijke leefomgeving, en zijn er ook veel meer publicaties en tv-films over gemaakt.

Over mensapen hebben wij geleerd van biologische veldonderzoekers als Jane Goodall. Zij strijdt nog steeds voor de mensapen die – ten opzichte van de mens – in een minder-machtige positie verkeren en nodeloos lijden als proefdieren (zie Jane Goodall, *Through a Window: Thirty Years with the Chimpansees of Gambia*. London: Weidenfeld and Nicholson, 1990).

In groepen mensapen bestaan vrij stabiele patronen van dominantie en onderwerping. Vaak loopt een dominant mannetje lawaaierig rond, zich op de borst beukend, met een tak om zich heen slaand (intimidatie-mechanisme). Het dominante mannetje heeft het monopolie op seksuele gemeenschap met de vrouwtjes. Als hij merkt dat een ander mannetje een bronstig vrouwtje benadert, bedreigt hij de indringer of valt deze zelfs aan. Die andere, minder-machtige aap, gefrustreerd in zijn seksuele drang, koelt zijn woede vaak weer af op een andere aap die nog lager staat in de hiërarchie (verplaatste agressie-mechanisme).

Vaak maken de minder-machtige apen er het beste van door zichzelf geliefd te maken bij machtigen. Ze tonen hun onderwerping aan de machtige door hem te vleien met vlooiën en verzorgen, door nederig te zijn, laag te kruipen en zichzelf op de rug te gooien. Dit soort gedrag wordt beloond met vriendelijk gedrag. De minder-machtige aap mag bijvoorbeeld gelijktijdig voedsel nemen.

Uit de rangen van de jongere apen komt vaak een sterke aap naar voren die zich omhoog werkt in de hiërarchie: een machtklimmer. Na een harde machtsstrijd neemt hij soms zelfs de leiding over. Soms handhaaft de nieuwe Nummer Eén zijn voorganger als een soort bondgenoot tegen nieuwe machtklimmers (buffermechanisme)!

Reflectie Het 'indek- en inlik'-mechanisme van de minder-machtige – Een aap die lager op de hiërarchische ladder staat, probeert tevergeefs een 'eerste keuze'-recht te nemen. Als hij het volle gewicht van de macht van de Nummer Eén in de groep ervaart, probeert hij weg te komen, uit het zicht. Dergelijke situaties maken vaak goed duidelijk hoe de machtsverhoudingen liggen. Immers, het vertoonde gedrag heeft zich ontwikkeld op basis van macht. De minder-machtige is geconditioneerd te weten wat hij niet moet doen, hij houdt rekening met de dreiging van negatieve sanctiemacht van Nummer Eén. Zodra de grotere macht van Nummer Eén echter ook maar even niet werkt, bijvoorbeeld omdat hij het opstandige gedrag van de rebel niet opmerkt, of omdat hij niet langer sterker en dus machtiger is dan de in macht opklimmende aap, zal de laatste zijn kans grijpen. Daarom is het gedrag van de minder-machtige aap geheel bepaald door machtsverwegingen: de eigen hoop op seks van de machtklimmer tegenover zijn angst om gestraft te worden door de machtige, en de inschatting van zijn kansen.

De minder-machtige aap kan ook de ongelijkheid accepteren en proberen er het beste van te maken. Zoals: door zich in de gunst van de machtige in te likken, door hem te vlooiën bijvoorbeeld. Vleierij betekent dat minder-machtigen de machtsrelatie van ongelijkheid accepteren en defensieve

machtstactieken toepassen. Door zulk gedrag proberen zij de negatieve consequenties van machtsverschillen te ontwijken. De machtsafstand blijft in werkelijkheid onveranderd of wordt zelfs vergroot. Maar zelfs de indrukwekkende Nummer Eén gaat onafwendbaar zijn nederlaag tegemoet wanneer een sterker mannetje zijn machtspositie betwist. ■

Bij mensen werkt het net zo, alleen rechtvaardigen zij hun macht met verhalen over normen

De machtige aap of leeuw pakt op grond van zijn macht het eerst en krijgt dus het lekkerste voedsel. Hij heeft ook voorrang met seks. Minder-machtigen proberen soms, als de machtige het niet bemerkt, hun slag te slaan – al naar gelang de situatie (voedsel of vrouwtje). Als de machtige dit bemerkt, volgen strafmaatregelen (sanctiemacht).

Denk nog even aan de observatie aan het begin van hoofdstuk 2 (blz. 17) over Elsje en haar vriendinnetje, die het machtsspel oefenen. Elsje, het machtige meisje, heeft het spel en de rollen geregeld; zijzelf is moeder. Haar vriendinnetje is het 'kind' in het spel en moet Elsje dus gehoorzamen. Elsje heeft er plezier in, haar vriendinnetje niet. En, wat typisch menselijk is: Elsje (de Nummer Eén in de spelrelatie) voert normen aan om haar macht te rechtvaardigen ('Ik ben de moeder, dus jij moet doen wat ik zeg').

De machtsdrijfveer is primitief en manifesteert zich ook heel waarneembaar bij 'lagere' soorten in de ontwikkelingsgeschiedenis van de mensheid, bij wilde dieren en ook bij heel jonge mensen! De machtsdrijfveer maakt deel uit van onze diepste kern. Als individuen vrij kunnen kiezen (*primaire keuze*), kiezen ze voor macht; liever zelf aan de macht dan macht ondergaan. Macht uitoefenen geeft meer bevrediging dan macht ondergaan. Je ziet het in de dierenwereld: jonge pups dagen elkaar uit in speelse stoeierijen maar drukken ook hun broertjes en zusjes weg van de beste voedingsplek en doden zelfs elkaar.

Zoals arendsjongen die een ander jong in het nest doodpikken. Andere vogeljongen drukken elkaar het nest uit (zodat de dood erop volgt).

Om ons heen zien we hetzelfde gebeuren (in mildere mate?). Mensen strijden met elkaar om status, veiligheid, bezit, seks en macht. De allermachtigste kan zijn zin doordrukken en de minder-machtige neemt zijn verlies. Competitie is een rechtstreekse uiting van de eerste wet van de macht. Zoek eens uit waar in de forten van de macht, de enorme bankgebouwen, de departementale burchten, de machtigsten zetelen: op de hoogste verdieping. Vaak is het zoals in de natuur: hoger is machtiger.

De eerste wet van de macht stelt dat macht een fundamentele factor is in de strijd om te (over)leven en om de kwaliteit van het leven te vergroten. De tweede en de daaropvolgende wetten specificeren de inhoud van deze eerste wet. De tweede wet van de macht gaat over de neerwaartse machtsdrijfveer:

De tweede wet van de macht Machtigen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om hun macht te behouden, het machtsverschil met minder-machtigen te handhaven of, zo mogelijk, te vergroten: de neerwaartse machtsdrijfveer.

De neerwaartse machtsdrijfveer van de machtigen leidt tot verslaving van 'duurzaam machtigen'

Machtigen die gedurende langere tijd grote macht uitoefenen raken gewend aan macht. Zij vinden hun macht gewoon, eigenlijk wel passend. Zij zijn in *lichte* mate verslaafd geraakt aan macht, net zoals mensen die elke avond een paar glazen wijn of sterke drank nodig hebben een *lichte* alcoholverslaving hebben. Tot een *matige* graad van machtsverslaving zijn die machtigen te rekenen, die vasthouden aan hun machtspositie. Zij willen er niet mee ophouden. Ook zijn er machtigen die door grove, brute machtsuitoefening blijik geven van een *zware* machtsverslaving. Anderen vragen zich af hoe dergelijke machtswellustelingen tot zulk gedrag komen. Het antwoord luidt: door extreme machtsverslaving.

Als mensen honger of dorst hebben, willen zij deze stillen door een bepaalde hoeveelheid voedsel of vocht in te nemen. Dan zijn zij voldaan en is hun behoefte vervuld. Bij verslaving, bijvoorbeeld aan harddrugs, leidt consumptie van drugs juist tot een sterkere behoefte, tot gewenning aan zwaardere prikkels. Machtsverslaving is als een verslaving aan harddrugs. De machtsverslaafde wil steeds weer zijn macht ervaren. Hij wil, naarmate hij meer macht consumeert, steeds meer macht.

De opvolging van een sterke leider die aan de macht wil blijven (milde verslaving)

Observatie Een succesvol commercieel bedrijf werd geleid door een Nummer Eén met een sterke persoonlijkheid, grote relevante expertise en een netwerk van externe relaties van hoge kwaliteit. Kortom: een uitstekend leider. Op een bepaald moment werd er op initiatief van de raad van commissarissen besloten te zoeken naar een nieuw zwaargewicht en deze op te nemen in de directie als de potentiële toekomstige opvolger van deze Nummer Eén. Deze werd gevonden maar moest zijn positie al snel opgeven omdat hij in botsing kwam met Nummer Eén.

Nu had die nieuw aangestelde topmanager weliswaar een paar minder sterke punten, maar de Nummer Eén deed ook niet erg zijn best om hem succesvol te laten zijn: hij hielp de nieuwe man niet om een goede start te maken. Later werd weer een ander aangesteld als nieuwe topmanager, een capabele persoon, maar ook deze vertrok na korte tijd.

Enkele jaren later kwam de Nummer Eén met een eigen kandidaat voor zijn opvolging, en deze persoon trad toe tot de directie. Deze kroonprins kwam uit het bedrijf zelf en was in een eerdere fase door Nummer Eén

benoemd als directiesecretaris. Uiteindelijk nam hij de positie van Nummer Eén over. Hij was echter geen topleider en bovendien ook minder gekwalificeerd dan de eerdere externe kandidaten. Zijn machtsrelatie met de zich terugtrekkende Nummer Eén was als die tussen een dominante vader en een volgzame zoon.

Toen de sterke Nummer Eén zijn positie als voorzitter van de directie neerlegde, had de raad van commissarissen besloten om hem niet te vragen plaats te nemen in de raad van commissarissen. Maar de grote man baande zijn eigen weg door aan te geven dat hij bereid was om zijn 'verantwoordelijkheid te nemen' en zitting te nemen in de raad; daarop nodigden de commissarissen hem uit om dat dan ook maar te doen.

Reflectie *Machtigen als goede coaches? Willen zij de macht delen? Neen* – In de natuur is het al moeilijk voor een jong boompje om dicht bij een grote eik te groeien. In de menselijke omgeving is het nog erger. De sterke machtige wil de groei van een potentiële rivaal naar zijn plaats onder de 'zon van macht' niet bevorderen. Hij verhindert de klim omhoog van degene die zijn eigen machtspositie nadert en kiest een Nummer Twee die zwakker is en hem dus niet bedreigt. In de beschreven situatie kon hij de nieuwe topman bovendien zelfs nog aansturen vanuit zijn eigen nieuwe positie in de raad van commissarissen! Een zeer negatieve attitude tegenover een sterke, bedreigende Nummer Twee, een positieve attitude tegenover een toegeeflijke, meelopende, niet-bedreigende Nummer Twee. In overeenstemming met de logica van de macht!

De machtige creëert in dit geval een zichzelf inlossende belofte. De van buiten aangetrokken opvolgers krijgen geen eerlijke kans. De machtigen hebben de neiging opkomende Nummers Twee klein te houden, namelijk op een flinke machtsafstand, en claimen dat ze te licht zijn voor de grote taak. Vormt een Nummer Twee echter geen bedreiging, dan zal de Nummer Eén heel positief zijn tegenover hem! Dit speelt op alle organisatorische niveaus in bedrijven en andere organisaties. ■

De machtige en zijn vleiende hoveling

Observatie Anton Dreesmann, bij leven lang een machtig leider en groot-aandeelhouder van Vendex International, had mij ingeschakeld bij het doorlichten van kandidaten voor een functie in de raad van bestuur. De geschikte kandidaat zou op termijn zijn opvolger worden. Een headhunter zou potentiële kandidaten zoeken. In een bijeenkomst met de voorzitter en vice-voorzitter van de raad van commissarissen en Dreesmann zelf werd de rolverdeling besproken. Op gegeven moment zei Dreesmann: 'Als ik zelf een echte kanjer vind, zal ik hem onmiddellijk benoemen.' Mijn reactie: 'U hebt gesteld dat ik iedere kandidaat zal doorlichten. U hebt ook gesteld dat na deze eerste keuze met mijn hulp nog meer nieuwe leden voor de raad

van bestuur zullen worden aangetrokken. Dan moet ik dus ook een indruk van uw opvolger hebben. Daarom moet ik toch ook bij de eerste keuze ingeschakeld worden?' Voordat hij kon antwoorden, kwam de headhunter tussenbeide met de opmerking: 'Natuurlijk kan de heer Dreesmann benoemen wie hij wil.' Dreesmann bleef zwijgen. De voorzitter en vice-voorzitter bleven ook zwijgen. Ik liet mijn ontevredenheid blijken en besloot hierna niet verder deel te nemen.

Reflectie *'Het is niet alleen eenzaam, maar zelfs koud aan de top'* (Anton Dreesmann) – De machtige is vooral zelf verantwoordelijk voor die kou op de toppen van de macht. Het gesprek dat ik met hem had, maakt dat wel duidelijk. Volgens de logica van de macht passen de ja-knikkers in de structuur van de machtige. Hij kiest hen zelf! Ik beschouw Anton Dreesmann nog steeds als een groot leider, een moedig man. Zijn twee zwijgende commissarissen vond ik bovendien topmanagers van grote kwaliteit. In de beschreven situatie leverden deze twee commissarissen echter geen topkwaliteit; ze accepteerden een enorm machtsverschil met Nummer Eén. Nummer Eén liet blijken positief tegenover hen te staan (attitude). De headhunter gedroeg zich als een onderdanige lakei. Hij had dan ook kennelijk weinig gewicht in het gezelschap. Het gedrag van deze betrokkenen was echter wel in overeenstemming met de logica van de macht: men moet grotere macht erkennen en respect tonen voor de machtigen. Minder-machtigen, in dit geval de commissarissen en de onderdanige headhunter, 'maken' de machtige en jagen de machtsverslaving aan. De machtigen ontvangen een stroom van positief gekleurde informatie, bewondering en respect. Daarom vergeten zij dat zij bij gelegenheid, net als gewone mensen, ook onzeker, bang of oneerlijk zijn. De minder-machtigen dragen er dus zeker toe bij dat er een koud klimaat ontstaat rondom machtigen. De machtigen zijn er echter het meest verantwoordelijk voor, juist omdat zij machtig zijn.

Aan die kruiperige, instrumentale eerbied voor de machtigen ontbreekt echte warmte. Had Dreesmann dat door toen hij zijn historische uitspraak deed? Het bovenstaande is in elk geval in lijn met de logica van de macht! ■

De vleiende hoveling gedraagt zich als de vlooiende aap: de machtige gunstig stemmen door overdreven respect te tonen. De commissarissen doen hetzelfde als minder-machtige apen: zij zorgen ervoor Nummer Eén niet te irriteren. Maar hun bijdrage is zodoende suboptimaal.

In de voorgaande observaties lieten de commissarissen het afweten: zij hebben bij de wet vastgelegde verantwoordelijkheden, maar stonden erbij en keken ernaar. Nummer Eén had in feite overmacht. Uit deze observaties blijkt dat de machtsdrijfveer structureel is. Het hebben van een bepaalde machtspositie gedurende enige tijd leidt tot gedrag in overeenstemming met de wet-

ten van de macht. Hieruit volgt de sombere conclusie dat er heel wat zal moeten veranderen, willen we echt beter met macht kunnen omgaan. Hoe langer de machtige grote macht heeft uitgeoefend, hoe krachtiger zijn drijfveer om deze – minstens – vast te houden.

Ijdelheid van machtigen: zij snakken naar respect

Observatie Machtigen zijn ijdel. Een Nummer Eén besloot op gegeven moment om zijn commissariaten en andere nevenfuncties af te stoten – mede vanwege de afbreukrisico's. Eén commissariaat hield hij echter aan. Toen ik hem daar op aansprak, zei hij: 'Kijk, ik ben daar niet afgetreden want Bé (de roepnaam van de Nummer Eén bij die onderneming waar hij commissaris was) zei me: 'Bo, het bedrijf heeft jou nodig, want alleen jij kunt ...'. Alleen al door het gebruik van de voornaam werd mij duidelijk dat Bé met succes op Bo's ijdelheid had ingespeeld.

Reflectie *Je observator in de fout* – Bij gelegenheid werd ik ingepakt door vleierende opmerkingen van een collega-bestuurder. Later ontdekte ik dat deze collega altijd charmante, waarderende opmerkingen tegen mensen maakte. Op mijn verzoek legde hij uit dat het een verantwoorde tactiek betrof. Toch voelde ik mij, ook daarna, steeds weer best prettig als hij iets vleiends over mij zei.

Reflectie *Ijdel en onzeker?* – Wat heeft ijdelheid te maken met onzekerheid? Ijdel gedrag kan – evenals arrogantie overigens – een diepliggende onzekerheid verraden. Als uit observaties blijkt dat machtigen overdreven ijdel en/of arrogant zijn, is het mogelijk dat zij zich veel minder zeker voelen dan ze willen tonen. Kansen dus voor tegenmacht!

Trek echter niet te snel conclusies: toets je observaties. Ga allereerst af op je intuïtie. Observeer het non-verbale gedrag van de machtige op voor hem cruciale momenten. Stel argeloze vragen, zoals 'Vind je dit zo belangrijk?', 'Waarom trek je je dit zo aan?'. Herken de mechanismen. Oefen je observatiecapaciteiten. In het laatste hoofdstuk kom ik hierop terug. ■

Ijdelheid van machtigen leidt tot respectrituelen; machtigen eisen respect

Machtigen zijn eraan gewend met respect te worden behandeld. Daarom zijn er speciale respectrituelen ontwikkeld waarmee een machtsrelatie wordt erkend. Minder-machtigen buigen hun hoofd of hele lichaam, wachten met handen schudden totdat de machtige het initiatief neemt, gaan niet zitten, bewegen pas als de machtige dat aangeeft, beginnen geen gesprek, onderbreken de machtige niet, geven voorrang waar het kan en ga zo maar door. In het dagelijks leven leren minder-machtigen en machtigen hun rollen, en worden zo geconditioneerd. Ijdelheid is ook in het taalgebruik te observeren. Machtigen verwachten respect in taalinhoud, toon en non-verbaal gedrag. Ze zoeken voortdurend naar bevestiging van hun attitude: 'Ik ben de machtige, toon mij respect'. Respect

tonen is, alweer, een primitief mechanisme – zoals de dierenwereld uitbundig illustreert: een hond toont respect voor de sterkere tegenstander door zich op zijn rug te werpen. Een leeuw die een etende leeuw nadert, maakt zichzelf klein en kruipt over de grond. Op een vergelijkbare manier passen minder-machtige mensen tactieken toe om in het geveel te komen bij machtigen. Machtigen zijn heel gevoelig voor de gebaren van minder-machtigen die op hun ijdelheid inspelen.

Soms is het tonen van respect een defensieve actie – nodig om je aan te passen aan de machts hiërarchie en om negatieve gevolgen te voorkomen. In andere gevallen is het een offensieve tactiek, bedoeld als voorzichtige aanzet voor een stap omhoog in de hiërarchie.

Geen respect van machtige topman voor anderen

Observatie De zeer gelovige protestants-christelijke topman van een bedrijf schold geregeld zijn medewerkers zo hard uit dat zijn gevloek door de deuren heen op de gang te horen was. Dat was niet bepaald in overeenstemming met de normen en waarden die hij verkondigde en die in het algemeen gelden in onze maatschappij. Hij hanteerde de taal als wapen waarmee anderen kunnen worden geïntimideerd.

Reflectie *Normen en waarden van machtigen* – De machtigen eisen respect, maar munten uit in totaal gemis aan respect voor anderen (minder-machtigen). ■

Maak tijdig je eigen keuze

Observatie Mijn dochter zat nog in haar proeftijd bij een instelling die fondsen inzamelde voor een goed doel. Baan en organisatie leken geknipt voor haar: zij vond het werk erg leuk, het sloot goed aan bij haar capaciteiten en ambities, en ze vond haar collega's plezierig.

De Nummer Eén van deze organisatie was uitermate bekwaam in zijn werk maar had een bijzonder negatieve stijl van leidinggeven: de medewerkers kregen er bij herhaling verbaal grof van langs. De collega's van mijn dochter hadden zijn manier van doen echter geaccepteerd; ze waren er na verloop van tijd aan gewend geraakt, vonden het 'gewoon'.

Tegenover mijn dochter hield de man zich in, maar op gegeven moment werd ook zij geconfronteerd met zijn machtsspel. Ze aarzelde geen moment en liep uit protest meteen zijn kamer uit. Op dat moment wist ze het al: langer dan strikt noodzakelijk moest ze bij die organisatie niet blijven werken. Ze kreeg die keus niet eens: op de laatste dag van de proeftijd ontsloeg Nummer Eén haar.

Een persoon in een toezichthoudende functie in deze organisatie be-treunde haar vertrek: 'We hadden juist gehoopt dat iemand zoals jij, zelf-

standig en toch coöperatief ingesteld, een goede invloed op hem zou hebben.' Deze persoon verbond echter geen conclusies aan haar mening. Ze was eerder niet tussenbeide gekomen en deed dat ook nu niet. Mijn dochter had de juiste conclusie getrokken: met sommige mensen kun je niet samenwerken en samenleven zonder je eigen integriteit geweld aan te doen.

Reflectie *Conditionering, een leerproces: leren van een onderdanige attitude* – De minder-machtigen worden geconditioneerd. De machtigen conditioneren hen. De minder-machtigen in deze observatie leren te accepteren dat ze minder machtig zijn en respectloos worden bejegend. Dat is het meest verontrustende feit in deze observatie. Het gedrag van de machtigen – op zich al verwerpelijk – is nadelig voor het bedrijf. Naarmate machtigen langer hun macht uitoefenen, en uitstralen dat ze machtig zijn, raken de minder-machtigen steeds meer geneigd om het grote machtsverschil te erkennen. Zo ontwikkelt een duurzaam formeel machtige persoon zich soms tot een machtsmisbruiker. ■

Een heel groot machtsverschil: minder-machtigen zijn een andere soort

De tweede wet kan nader gespecificeerd worden. Eerst weer: doe beroep op jouw ervaringen door middel van mijn observaties. Een zwaardere graad van machtsverslaving blijkt uit de volgende observaties. De machtigen *zeggen* dat ze begaan zijn met de minder-machtigen – maar hun houding getuigt hier niet van: ze beschouwen anderen zeker niet als gelijken.

Mensen? Ja, maar niet 'ons soort' ...

Observatie Bij een bedrijfsbezoek sprak mijn collega met de Nummer Eén van een grote onderneming, en vertelde hem dat hij interessante informatie had gekregen van een goed geïnformeerde medewerker. Nummer Eén wierp hem een onderzoekende blik toe, waarop mijn collega eraan toevoegde: 'Ik sprak met de portier'. De Nummer Eén begreep hem niet; hij verbond dit antwoord niet met de eerder gemaakte opmerking.

Deze situatie illustreert dat machtigen niet *alle* mensen tot hun eigen soort rekenen; een attitude! En dat betekent dat de machtigen een enorme machtsafstand creëren tussen twee klassen: machtigen, zoals zichzelf, en minder-machtigen. Intussen probeert het topmanagement in het jaarverslag van elke onderneming, ook deze, de show te stelen met fraaie woorden als 'Wij erkennen met dankbaarheid de inzet en bijdragen van al onze medewerkers, zonder wie onze goede resultaten niet gerealiseerd zouden kunnen worden.' Een mooie routineverklaring, maar intussen is de onderliggende attitude een andere: we zijn niet één menselijke soort. ■

Normen en waarden? De bevooroordeelde attitude

Observatie Als consultant had ik jaren geleden een gesprek met de Nummer Eén van een groot bedrijf, werkzaam in de constructie van boorplatforms en andere grote constructies. Hij zei botweg: ‘Het is jammer dat ik niet, zoals in de Verenigde Staten, een paar honderd medewerkers kan ontslaan. Het is een schande dat de wet en de vakbonden dit verbieden.’ (Wat deze machtige een schande noemt, is volgens anderen normaal fatsoen; iedereen heeft kennelijk zo zijn eigen normen en waarden.)

Ook hoorde ik eens een Nummer Eén, een gelovig man, in een privé-situatie opscheppen over de personeelsreductie bij zijn bedrijf, die zonder veel publiciteit en gedoe was uitgevoerd. Christelijke naastenliefde? Opkomen voor de zwakkeren? Gelijke behandeling van iedereen? Nee, want slechts zelden wordt bij een massaontslag van medewerkers ook een evenredig aantal hogere managers ontslagen. Oneerlijk? Het is geheel volgens de logica van de macht.

Reflectie *Mensen? Wat bedoel je?* – Machtigen zien de minder-machtigen als mensen van een andere, minderwaardige soort. Zij gaan er liever niet mee om, buiten een strikt functionele relatie: de portier opent wel de toegang en bewaakt deze, maar hij behoort niet tot ‘ons soort mensen’. Machtige mensen zien de minder-machtigen niet staan. Machtige mensen hebben volgelingen, medewerkers, nodig, maar zij betrekken de minder-machtigen niet bij hun plannen – behalve als zij hen nodig hebben. Hetzelfde geldt, te vaak, voor politici: die zoeken de burger ook alleen op in verkiezingstijd. De minder-machtigen, van hun kant, zijn gewend aan hun rol van minder-machtige en accepteren het machtsverschil bijna automatisch. Daarom is er vaak geen echte interactie tussen machtigen en minder-machtigen. Bij extreem grote machtsverschillen zien die overmachtigen hun eigen volgelingen als ‘ondermensen’, die zij massaal opofferen ten gunste van hun ambities (Hitler, Stalin, Mao, enzovoort). De massamoordenaar is ook altijd bereid zijn dierbaarste vrienden of wapenbroeders te (laten) doden. Hoewel niet te vergelijken met massamoordenaars, zijn de gewone machtigen waar ieder van ons persoonlijk mee te maken heeft in dit opzicht niet anders: ze maken graag gebruik van je steun maar laten je ook zo weer vallen als hun dat zo uitkomt. Het mechanisme: maak minder-machtigen tot een onvergelijkbare soort. ■

Hoofdstuk
10

Onze primitieve kern: de neerwaartse machtsdrijfveer

Taal als vechtsport

Taal is een belangrijk wapen in de machtsstrijd. Machtigen zijn experts in het gebruik van taal – vooral het gesproken woord. Zowel in woord als geschrift zijn ze erop uit om minder-machtigen op machtsafstand te zetten en te houden. De Japanse keizer gebruikte bijvoorbeeld een voor zijn volk onverstaan-

bare hoftaal in de omgang met Japanse machtigen. ‘Zijn volk’ was niet zijn soort. Rooms-katholieke priesters bedienden zich in de mis eeuwenlang van het Latijn, dat de gelovigen meestal niet begrepen. Waren zij dienstbaar aan de gelovigen? Of dienden de gelovigen hen? Dankzij bekwaam taalgebruik houden experts hun expertmacht. Met verhullend en onbegrijpelijk taalgebruik houden ze ‘buitenstaanders’ succesvol op afstand. Denk maar aan de eerder beschreven marketingexperts met hun Amerikaanse jargon en de medische experts met hun geheimtaal (blz. 49 e.v.). ■

In allerhande situaties is gebruik van taal een middel van machtsvertoon en vormt het taalgebruik een primaire indicatie van de machtsrelatie. Cruciaal voor macht is dat je zelfvertrouwen uitstraalt – en dat van anderen ondermijnt. Je gaat bijvoorbeeld opzettelijk langzaam spreken, en op sonore toon. Je gaat je betoog lardereren met inhoudelijke verwijzingen naar de eigen (machts)relaties – die je uiteraard niet zo noemt. En je doorspekt je verhaal met Amerikaanse begrippen waaruit blijkt dat je een man of vrouw van de wereld bent. Zo doe je dat, als machtige – zo maak je indruk. Hoezeer het taalgebruik misschien ook verschilt, taal is in elk geval een effectief wapen.

In de geschiedschrijving wordt de macht van machtigen vaak nog eens onterecht versterkt. Zoals: ‘Farao Ramses bouwde de piramide’ (dat deed Ramses natuurlijk niet eigenhandig). Intussen lieten vele minder-machtigen het leven voor de onsterfelijkheid van de machtige ‘bouwer’. Of: ‘minister x heeft een wet x gemaakt’. Alsof hij hem in zijn eentje heeft gemaakt.

Ook op papier is taal een machtsinstrument. Wat gedrukt staat is waar en maakt in elk geval indruk. Dat geldt voor schriftelijke verslagen, notulen, boeken, tijdschriftartikelen. Het geschrevene heeft een eigen realiteit waarnaar kan worden verwezen. Machtigen realiseren zich dit terdege en besteden dus veel aandacht aan het beïnvloeden van het geschreven woord. Ze blijken vaak verslagen of notulen te manipuleren, geheel in overeenstemming met de logica van de macht. De machtigen kennen de kracht van taal en weten hoe ze taal voor hun doel kunnen benutten.

Machtigen voeren de nieuwe klassenstrijd

In de voorgaande observaties is te zien dat machtigen twee soorten mensen onderscheiden, van elkaar gescheiden door een kloof. De onmachtigen hebben voor hen geen of heel weinig gewicht.

Overmachtigen raken zo verslaafd aan macht dat zij zich geen beperkingen meer opleggen. Machtigen handhaven daarom door en in hun gedrag een zo groot mogelijke, vaak onzinnige machtsafstand tussen henzelf en mensen met weinig macht, terwijl de onmachtigen deze machtsafstand accepteren en zich onderwerpen aan de machtigen. Zo maken de (nagenoeg) machtelozen zich tot een willige zondebok op wie machtigen de schuld kunnen afschuiven als er iets is misgegaan, en door wie machtigen de vuile werkjes kunnen laten opknappen.

Ook al hebben machtigen de minder-machtigen nodig als volgelingen, zij voelen zich vaak niet echt op hun gemak met hen. Daarom is er tussen machtigen en minder-machtigen vaak geen normale interactie, geen communicatie heen en weer, maar alleen 'heen' – namelijk, van bovenaf naar beneden. Een enorme machtsafstand! Totdat ... minder-machtigen zich verenigen en in opstand komen. Dit gebeurt niet vaak, omdat machtigen precies weten hoe ze kunnen voorkomen dat minder-machtigen zich gaan verzetten en de handen ineen slaan. Houd ze klein! Zolang machtigen geen grote fouten maken, hebben zij makke volgers die zij kunnen mobiliseren voor hun eigen doeleinden.

Zo begint de machtsverslaving heel negatieve consequenties te krijgen. Machtigen zien de anderen alsof ze van een mindere soort zijn. Ze permitteren het zich om mensen met wie zij 'samenwerken' te vernederen. Het allerergste is echter dat de minder-machtigen eraan gewend raken en de terreurmacht van de machtigen als 'gewoon' gaan beschouwen.

Mensen die gedurende lange tijd zeer grote macht uitoefenen vervallen in een ziekelijke machtsuitoefening. Zo is ook bekend dat bepaalde Nummers Eén van bedrijven in ons land hun medebestuurders koeioneren en kleineren. Die minder-machtigen accepteren dat helaas maar al te vaak. Machtsterreur in kantoor. Gelukkig zijn er altijd weer moedige mensen die weigeren deze machtsterreur te ondergaan en het besluit nemen om op te stappen – of, nog moeilijker, om er ter plekke tegenin te gaan. Verzet heeft echter alleen zin als er een redelijke kans is op verbetering!

Als jij taxeert dat de machtige in jouw omgeving in een bepaalde situatie niet alleen sterker is maar ook niet te vertrouwen, en jouw kans op succesvolle beïnvloeding te klein is, moet je niet proberen met je kop vooruit door de muur heen te breken. Dan hebben we een held, maar wel een domme, dode held. Vaak wordt machtsstreven vooral toegeschreven aan ouderen (door jongeren), aan mannen (door vrouwen). Dit is te makkelijk en vaak onjuist. Macht is macht is macht. Daarom eerst enkele observaties over jongens en meisjes.

Machtsterreur op straat

Observatie Geregeld kun je in de krant lezen dat een klein groepje jongeren, jongens en/of meisjes, brute macht uitoefent over andere jongeren of over ouderen en deze volstrekt willekeurig, zonder enige aanleiding, in elkaar slaat of op een andere manier op straat terroriseert. Een harde vorm van – nieuwe – klassenstrijd: machtigen tegen minder-machtigen. ■

Pesten onder schooljongens

Observatie Als tienjarige maakte ik deel uit van een groep die, zonder enige reden, een bepaalde klasgenoot regelmatig pestte, uitschold, bedreigde, achterna zat en molesteerde. Hij vocht nooit hard terug. Anderen

in de klas, hoger in de machtsorde, werden nooit zo aangepakt.

Reflectie *Lafheid van machtigen, ook van mij* – Macht begint klein. Maar de machtsverslaving leidde tot voortdurende pestterreur. Ons groepje raakte verslaafd aan de macht: we pestten die klasgenoot voortdurend. En nooit toetste ons slachtoffer of hij zich kon weren. Als minder-machtige accepteerde hij de enorme machtsafstand tussen zichzelf en de pesters. Lafheid van pesters én slachtoffers? Gedrag in overeenstemming met de logica van de macht. Toen ik hem later nog eens ontmoette, werd mij duidelijk dat ons slachtoffer ook op lange termijn forse mentale schade had opgelopen! Een verschrikkelijke uitkomst! En overal in onze scholen wordt, mild of hard, gepest! ■

Pesten op het werk; effectieve machtsuitoefening

Observatie Geregeld blijkt uit onderzoek dat veel mensen in werksituaties worden gepest, en wel vooral door hun bazen. Vaak ook is er in de werksituatie sprake van seksuele intimidatie van vrouwen. Recentelijk kwam in de publiciteit dat een 21-jarige werknemer bij de Belgische post na een lange periode van pesterijen, zelfmoord had gepleegd. ■

Ook vrouwen pesten er vrolijk op los

Observatie In een workshop over macht vertelt een oudere vrouw, een heel intelligente, warm voelende, aansprekende persoonlijkheid met een fraaie carrière achter de rug, over een ervaring tijdens haar middelbare schooltijd. Er kwam een nieuwe leerlinge bij haar in de klas. Zij en haar vriendin gingen dit meisje regelmatig pesten. 'Dat pesten vonden we echt leuk.' Op mijn vraag 'hoe ging het verder?', was het antwoord: 'Het meisje bleef zitten.' Volgens mij een verstandige aanpassing; beter dan een wanhoopsreactie als zelfmoord. Zeldzame openhartigheid: erkenning van de primitieve machtsdrijfveer in jezelf.

Reflectie *Macht begint klein, maar groeit snel* – Deze gewone, 'goede' vrouw vertoont, na wellicht een speels begin van speels plagen (macht begint klein), extreme, meedogenloze machtsuitoefening, met een verschrikkelijk resultaat. Maar: zinloos geweld is zinvol volgens de logica van de macht. ■

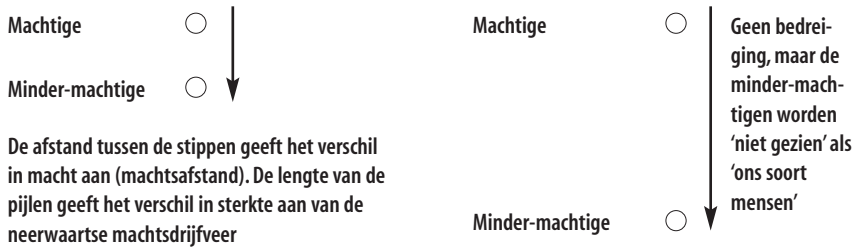
Minder-machtigen: geen mensen maar 'slacht'-offers

Voor een extreem machtige dictator of een sekteleider zijn de eigen soldaten, de eigen burgers, de eigen mensen en vooral zijn vijanden geen mensen meer zoals hij zelf, maar slachtoffers om op te offeren. Dit is de neerwaartse machts-

drijfveer op maximale sterkte. Bekijk en overdenk vooral de observaties over normale machtsrelaties, over de normale neerwaartse machtsdrijfveer van de machtigen in je eigen omgeving – mensen die zich verheffen boven minder-machtigen en die machtsmisbruik de normaalste zaak van de wereld vinden. Ook jonge en oude straatterroristen, de pesters op school en in werksituaties.

Nu volgt dan als specificatie van de tweede wet, de derde wet van de macht:

De derde wet van de macht Hoe groter het machtsverschil tussen machtige en minder-machtigen, des te sterker is de neerwaartse machtsdrijfveer tot machthandhaving en machtsvergroting (verslaving van de duurzaam machtigen).



Onze primitieve kern: de neerwaartse machtsdrijfveer

- Bedenk wat je – in jouw eigen situatie – belangrijk vindt in het kader van
- de tweede en derde wet. En, het belangrijkste: wat zou je kunnen verbeteren – en hoe?

Nut en nadeel van duurzaam machtigen

Zogenaamde 'duurzaam machtigen' zijn machtigen die gedurende een lange periode grote macht uitoefenen. Zij raken steeds zwaarder machtsverslaafd en zetten zich steeds meer af tegen de weinig-machtigen (onmachtigen). De neerwaartse machtsdrijfveer leidt weliswaar tot stabiele machtsstructuren, in kleine groepen, in grote groeperingen, in de maatschappij – maar ook tot starre, bevroren machts hiërarchieën.

Macht is noodzakelijk en vaak nuttig. Maar grote macht, en dus grote machtsverschillen, zijn vaak nadelig: voor minder-machtigen, voor kleine groepen, voor groeperingen, voor grote organisaties, voor de maatschappij, en zelfs voor machtigen. Mensen in lagere machtsposities hebben een geringere gezondheid en een kortere levensverwachting; macht beïnvloedt het gevoel van eigenwaarde.

Machtigen moeten dus niet te lang in een machtspositie doorgaan. Dit moet dus op allerlei manieren aangepakt worden. In allerlei formele machtsrelaties wordt de lengte van de zetelbezetting beperkt tot twee termijnen, een x aantal jaren. Op bescheidener schaal, in de dagelijkse omgang van mensen met elkaar, gaat het om minder macht en meer wederzijds overleg.

De kern van de machtsproblematiek is, dat een gebrek aan ruimte voor tegenmacht tot rampzalige ontwikkelingen kan leiden.

Onze primitieve kern: de opwaartse machtsdrijfveer

In het voorafgaande hebben we gezien dat de macht die de machtigen uitoefenen, vooral als deze groot en langdurig is, leidt tot starre hiërarchieën die betrokkenheid, enthousiasme en creativiteit blokkeren. Maar volgens de in dit boek geformuleerde machtstheorie zijn er ook drijfveren werkzaam die tot verandering aanzetten. De basale machtsdrijfveer die zich manifesteert volgens de eerste wet komt ook tot uitdrukking in het naar boven gerichte machtsstreven van machtklimmers. Zij zien een ander hogerop de machtsladder, die flink veel macht uitoefent en dat leuk vindt. Of, andere mogelijkheid, iemand heeft al enkele treden op de machtsladder naar boven gezet, heeft ervaren hoe fijn dat is en wil nog meer macht.

Of – andere mogelijkheid – iemand opereert al vanuit een machtspositie en wil steeds meer macht. In de vierde wet van de macht wordt die opwaartse machtsdrijfveer geformuleerd:

De vierde wet van de macht Individuen manifesteren in hun interactie met een machtigere andere een drijfveer om het machtsverschil tussen henzelf en de machtige te verkleinen en als het kan op te heffen (de opwaartse machtsdrijfveer).

Verandering in machtsstructuur is natuurlijk niet automatisch een verbetering, maar zeker is, dat duurzaam machtigen vaak een blokkade vormen tegen nodige veranderingen, tegen vernieuwing. Alleen daarom al is deze dynamiek van de opwaartse machtsdrijfveer nuttig.

Machtklimmers, mensen die opwaartse bewegingen inzetten, zijn nuttig en in veel gevallen zelfs nodig. Op hun weg omhoog stuiten zij echter op de neerwaartse machtsdrijfveer van de machtigen, die het machtsverschil juist willen handhaven. In de sociale werkelijkheid hebben machtigen in het algemeen genoeg macht om machtklimmers gedurende enige tijd te weerstaan. Dit leidt in het algemeen tot quasi stabiele machtsrelaties tussen machtigen en machtklimmers die tot in de nabijheid van de topmachtige zijn opgeklommen.

Machtsverslaving: de machtklimmers

Machtklimmers hebben soms bijzonder sterke drijfveren. Hoe meer macht zij verwerven, des te meer macht ze er nog bij willen. Wie macht uitoefent, wordt daardoor niet bevredigd maar juist aangejaagd – net als bij gebruik van harddrugs. Kan iemand die *zwaar* aan macht verslaafd is van zijn drang naar macht worden genezen? Zelden!

Meer macht leidt tot een sterkere machtsdrijfveer. Wel heeft de opwaartse machtendens tijd nodig om zich te realiseren. Machtklimmers zijn opportunisten en schatten hun kansen om meer macht te verwerven vaak realistisch in. Ze nemen de tijd te groeien en zich aan te passen aan bestaande relaties.

Een machtklimmer kan echter ongeduldig en gefrustreerd raken. Dan reageert hij zijn agressie af op ondergeschikten, zoals Nummer Twee-apen hun frustratie botvieren op zwakkere apen als zij zich geblokkeerd voelen door de Nummer Eén van de groep.

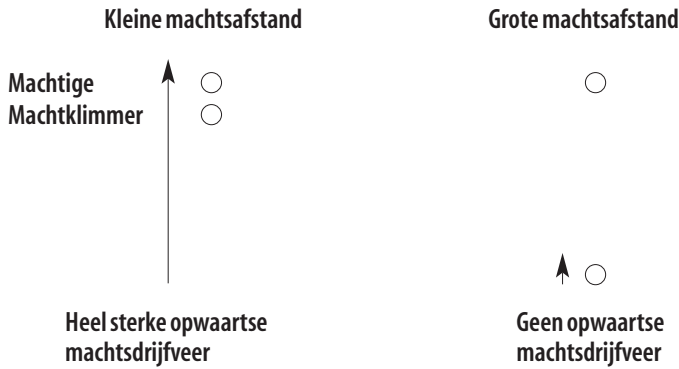
Een machtklimmer die teleurgesteld raakt in zijn relatie met Nummer Eén kan zijn conclusies trekken en het interactieve veld verlaten. Of hij bedwingt zijn ongeduld niet en maakt te vroeg opwaartse bewegingen in het machtsspel, zodat de confrontatie te vroeg plaatsvindt. Of ... hij past zich aan en toont respect voor de Nummer Eén, praat hem naar de mond, likt zich in of zwijgt en vermijdt de confrontatie. Zodra de macht van Nummer Eén afneemt, neemt de machtklimmer zijn kans waar om kritiek te spuien of de plaats in te nemen. Zo leveren veel managers en adviseurs pas publiekelijk commentaar op het optreden van een Nummer Eén als deze geen macht meer heeft. Je kunt het laf of onsportief noemen, maar het is in overeenstemming met de logica van de macht!

De vijfde wet van de macht Machtsuitoefening versterkt de opwaartse machtsdrijfveer van de machtklimmers steeds meer (machtsverslaving van machtklimmers).

De zesde wet van de macht stelt dit anders en richt zich meer op een doel dichtbij.

De zesde wet van de macht Hoe dichter de machtklimmer bij de positie van Nummer Eén werkzaam is, des te meer groeit zijn ambitie om nog dichterbij te komen of de topositie zelfs over te nemen. Omgekeerd: de opwaartse machtsdrijfveer van de minder-machtigen is zwakker naarmate zij onmachtiger zijn (de machtsstructuur-wet).

De machtklimmer koestert zich in het centrum van de macht, waar hij de voordelen van de macht waarneemt. Dat kan zijn sluimerende machtsdrijfveer aandrijven. Hij krijgt daarvoor ook meer gelegenheid: hij kan zich bijvoorbeeld makkelijk inlikken bij de machtige. Anderen buiten het machtscentrum kunnen dat niet of minder. Denk aan de secretaris van Nummer Eén in een bedrijf.



Idealisme als wapen in de machtklim:

Observatie Tientallen jaren geleden vormde zich in de PvdA een groep van jonge politici die sterke kritiek hadden op de in hun ogen ondemocratische machtselite die de partij leidde. Deze groep, *Nieuw Links*, streefde naar verbetering van de interne partijdemocratie door de leden meer invloed te geven op de partijstandpunten; meer verantwoording door de besturen aan de leden. *Nieuw Links* had succes: de jonge politici verkregen macht in de partij en begonnen hun opmars omhoog – naar het ‘nieuwe leiderschap’. Uiteindelijk bereikten ze her en der in het hele land machtige topposities: als partijleider, als minister, burgemeester van een grote stad, leider van een grote organisatie. En eenmaal aan de macht bleken niet allen erg bereid om macht te delen met anderen. Enkelen van hen zijn nog steeds aan de macht (duurzaam machtigen).

Reflectie *Pas op voor politieke hervormers: zij ontpoppen zich als gedreven machtklimmers* – Minder-machtigen, gedreven door hun vurige wens om de machtsafstand te verkleinen, de machtsrevolutionairen zagezegd, zullen zich op hun beurt ontwikkelen tot de nieuwe machtigen. Wel verandering van de poppetjes dus, maar niet van de machtsdrijfveren en -structuren. ■

De politicus: eerst een rebel met een missie, later prototype van een machtige

Observatie Marcel van Dam, één van de Nieuw Linkers, later Tweede Kamer-lid, stelde eens: ‘Hier in de Kamer gebruiken ze honderd trucs en ik ken er honderdeneen.’ Later werd hij een bekwame minister. In die tijd deed hij de uitspraak: ‘Participatie is fijn, maar moet niet te ver gaan.’ Ooit was hij zijn politieke carrière gestart als vurig pleitbezorger van meer inspraak. Na zijn ministerschap leverde hij een goede prestatie als voorzitter van de VARA. In 1998 presenteerde hij een discussieprogramma op tv voor dezelfde VARA. Het kwam herhaaldelijk voor dat hij flink kwaad werd als men hem geen gelijk gaf. Hij is nog vaak te zien op de tv.

Reflectie *Machtsverslaving en doeltreffendheid van de machtigen* – Kwaadheid is typisch gedrag van een machtige die geblokkeerd wordt in zijn machtsuitoefening. Dit geldt ook in de fase direct ná de macht – wanneer de (min of meer) kersverse ex-machtige er nog niet aan gewend is dat hij zijn zin niet altijd krijgt.

Van Dam maakte een fraaie politieke carrière door openheid, participatie en het terugdringen van machtsongelijkheid te prediken. In het begin was hij een rebel met een missie. Machtsuitoefening versterkte zijn machtsdrijfveer, en eenmaal aan de macht vertoonde hij ander gedrag. Zijn opwaartse machtsdrijfveer werd vervangen door een neerwaartse (ten aanzien van minder-machtigen). Geheel volgens de logica van de macht.

Zo gaat het heel vaak. Iemand strijdt voor machtsgelijkheid maar slaat om als een blad aan een boom zodra hij die 'gelijkheid' voor zichzelf heeft veroverd door voor zichzelf een machtspositie te verwerven. Dan moeten de minder-machtigen bescheiden hun plaats weten, en kleeft de nieuwe machtige nog vaster aan zijn nieuwverworven machtzetel dan degenen die hij eerder met zijn idealisme bestookte. Machtsverslaving!

Machtigen zijn bovengemiddelde spelers in het interactieve machtsveld. Van Dam is een bekwaam leider, en hij is nog heel actief. Doeltreffend! Hij is intelligent, buitengewoon taalvaardig en straalt zelfvertrouwen uit. Hij is het prototype van een politieke machthebber, een 'powertician'.

Machtklimmers zijn effectief in het bereiken van wat ze willen: de gevestigde machtspositie behouden en uitbreiden. Zij hebben niet bij toeval de hogere treden van de machtladder bereikt, maar in de praktijk laten zien dat zij meesters zijn in het machtsspel: zeer ervaren in gedrag volgens de wetten en de mechanismen van de macht. Het is geen toeval dat Marcel van Dam in verschillende functies goed presteert en prominent blijft. De duurzaam machtigen zijn geoefend! En verslaafd. Overlevers in het circus van de macht. ■

Macht tegen mijn wil?

Observatie Ik werkte bij een universitair instituut met een hoge mate van autonomie. Ook dit instituut had zijn Nummer Eén. Op een dag vroeg deze Nummer Eén mij of ik zijn positie wilde overnemen. Ik wees het aanbod af; ik wilde dit niet. Ik had juist een tijdje eerder een ander instituut, een adviesbureau, verlaten *omdat* men daar druk uitoefende om me in een leidinggevende positie te krijgen. Ik was een professional en hield erg van onderzoek, leiderschapstraining en consultancy.

Een paar jaar later speelde de kwestie opnieuw. Diverse collega's en ikzelf hadden ernstige kritiek op de manier waarop het instituut functioneerde, en de collega's suggereerden (opnieuw) dat ik de leiding op me zou nemen. Ik besloot het te doen.

Mijn vrouw begreep het niet: waarom wilde ik nu opeens wél? Ik legde haar uit dat ik anders het instituut zou moeten verlaten omdat het de verkeerde kant uit ging. Ik had een aantal ideeën over de stijl van leidinggeven en andere zaken in het instituut. Natuurlijk: fraaie rationalisaties. Natuurlijk niet: macht tegen mijn wil. Mijn plan was om de baan op zijn hoogst twee, drie jaar op mij te nemen – maar het werden er uiteindelijk veel meer!

Reflectie *Macht went; afzien van verkregen macht is moeilijk* – Ik aspireerde deze positie niet, zo blijkt uit de voorgeschiedenis. Maar macht is verslavend als een harddrug. Het stimuleert de neiging om vast te houden aan macht. Dus toen ik, wegens zogenaamde rationele redenen, deze positie toch accepteerde, bleef ik te lang eraan kleven. ■

Verrast door de eigen machtsverslaving

Observatie Ik werkte op een groot onderzoeksinstituut, bestaande uit een aantal afdelingen. Elke afdeling was op haar beurt weer opgebouwd uit vier niveaus: het afdelingshoofd, experts (tweede laag), de medewerkers van de experts (derde niveau) en ondersteunend personeel (vierde niveau). Onze afdeling telde een zevental experts en in totaal 15–20 mensen. Wij werkten als een platte organisatie. Op een bepaald moment besloot het management van het instituut dat onze afdeling een plaatsvervangend hoofd moest hebben. Tot dan toe had het hoofd deze benoeming vermeden. Eén van de personen van het tweede niveau (X) was duidelijk de beste keuze: hij had zijn interesse in de betreffende managementactiviteiten laten blijken en beschikte over de capaciteiten. De andere zes experts waren niet geïnteresseerd in deze positie.

Het hoofd nam echter niet het initiatief in die richting en ging akkoord met een zeer onconventionele oplossing die onze groep van het tweede niveau had voorgesteld: een slechts nominale bezetting van de positie, zonder enige consequenties voor het management. We kozen een systeem waarbij wij de functie om de beurt zouden vervullen. Maar er was een probleem: aan de positie van plaatsvervangend hoofd was een salaris verbonden. Onze oplossing was dat dit additionele salaris zou worden verdeeld over alle zeven leden van het tweede niveau. Degene met de meeste kinderen (dus met de kinderbijslag) zou de hoogste toelage krijgen. Hij werd dus nominaal aangesteld.

Natuurlijk strookte deze benoeming niet met de bedoeling van de leiding van het instituut. Die wilde de structuur van de leiding versterken, maar de afdeling had juist de minst geschikte persoon gekozen: de persoon in kwestie was helemaal niet geïnteresseerd in management en was daarom ook niet erg goed in het leiden van zijn eigen kleine onderdeel. Toen hij echter eenmaal zijn nep-positie had geaccepteerd, begon hij geleidelijk zijn positie van Nummer Twee serieus te nemen. Hij nam vaker een standpunt in over mana-

gementzaken en verdedigde dit met argumenten. Als Nummer Eén op vakantie was, liet Nummer Twee actief leidinggevend gedrag zien – wat nu juist niet de bedoeling was geweest. Hij kreeg de smaak van macht te pakken.

Reflectie *Positie van macht roept de machtsdrijfveer op* – De misplaatste Nummer Twee had een hoge intelligentie en was een goed onderzoeker. Bovendien was hij in meerdere opzichten een fijne man, een goede collega. Maar in leidinggeven was hij nooit geïnteresseerd geweest.

Waarom maakte Nummer Eén geen gebruik van de kwaliteiten van de beste kandidaat (X)? Waarom handelde het afdelingshoofd, een uitstekende leider van een organisatie-onderdeel als dit, zoals hij deed? Machtigen passen een instinctieve machtslogica toe: voorkómen dat rivalen een echte bedreiging gaan vormen. Zo handhaven ze voldoende machtsafstand tot Nummer Twee.

Het opvallende aan deze case is dus, dat degene die werd gekozen nooit enige affiniteit voor macht had getoond, maar een behoefte aan macht ontwikkelde toen hij ongezocht in een machtspositie belandde (geheel volgens de logica van de macht, de zesde wet). ■

Drie 'gelukkige' leiders: geluk of verdiend?

Observatie Een manager (X) vertelde mij eens dat hij vooral dankzij geluk een succesvolle carrièrestap had gezet. Hij werkte als jonge man in een klein bedrijf, en Nummer Eén, de eigenaar, had een manager van buiten aangetrokken als zijn Nummer Twee. Binnen enkele maanden bleek deze een mislukking en verliet het bedrijf. Hierdoor gestimuleerd ging X naar Nummer Eén en solliciteerde naar de opengevallen positie. Hij kreeg de benoeming en het werd een succes. Puur geluk volgens hem.

Toen ik dóórvroeg, bleek dat er meer was gebeurd. Voordat de (externe) kandidaat werd aangetrokken, had Nummer Eén een taakgroep ingesteld om een bepaald belangrijk project uit te voeren. X was de coördinator van dat project geweest en had dat erg goed gedaan. Het feit dat X goed had gepresteerd, speelde mee bij Nummer Eén.

Reflectie *Meer macht voor machtklimmers. Eis je goede prestatie op!* – Niet geluk, maar goed presteren en eigen initiatief vormen de grondslag van dit succes. En goed leiderschap van Nummer Eén! Hij had X immers getoetst in de taakgroep. En hij had hem opnieuw de kans geven voor de positie van Nummer Twee. Geluk? Ja, dat de externe man zo snel door de mand viel en verdween. En dat Nummer Eén goed leiderschap uitoefende. Maar dat X zelf door zijn eerdere machtsuitoefening een krachtiger opwaartse machtsdrijfveer had ontwikkeld was geen geluk maar eigen prestatie.

Het verhaal van X is ook besproken in de trainingsgroep van achttien managers waarvan hij deel uitmaakte. Die discussie had tot gevolg dat twee van de deelnemers, die hun positie aanvankelijk ook aan geluk hadden toe-

geschreven, bij nader inzien moesten concluderen dat ook in hun geval de eigen prestaties de doorslag hadden gegeven.

Machtigen weten de resultaten van 'eigen goede prestaties' voor zich op te eisen – zelfs wanneer die door anderen zijn verricht. Dus claim wél je goede eigen prestaties (en niet die van anderen)! ■

Machtigen van de 'sociale partners': 'Macht? Wij niet, zij wel'

Observatie In *NRC Handelsblad* schreef een scherp observerend journalist (Yaël Vinckx) jaren geleden een artikel over de Nederlandse welvaartsstaat. Zij interviewde enkele Nummers Twee van de besturen van de sociale partners: het machtige VNO-NCW en de grootste vakbondsfederatie van het land, de FNV. De journalist beschreef in zijn artikel hoe zij het spel speelden en de strategie van hun respectieve 'clubs' voorbereidden. Deze Nummers Twee van partijen die elkaars concurrenten of zelfs tegenstanders waren (en zijn) bleken elkaar geregeld te ontmoeten in verscheidene belangrijke commissies. Zij kenden elkaar goed, spraken elkaar met de voornaam aan en gingen vriendschappelijk met elkaar om. Maar dat deden ze bijvoorbeeld ook met ministers van Economische Zaken en Sociale Zaken. Citaat: 'Wanneer wij alles hebben geregeld, arriveren onze voorzitters en geven een interview' (leuke opmerking aan het adres van die voorzitters ...). De toon van het gesprek was onderkoeld en plezierig. Totdat de interviewer vroeg: 'Dus jullie oefenen flink wat macht uit?' Alsof zij door een wesp gestoken waren, reageerden zij: 'Nee, wij oefenen geen macht uit, dat doen ze in de zakenwereld, wij oefenen alleen invloed uit.'

Reflectie *Argeloosheid van de machtklimmers? Nee, logica van de macht!* – Nummers Twee: machtklimmers. Opkomend in macht. Dicht bij de Nummer Eén in hun organisatie en bij toppolitici, maar geblokkeerd in hun verdere opwaartse beweging. Zij kunnen hun leven draaglijk maken, bijvoorbeeld door zichzelf ervan te overtuigen dat zij het zijn die eigenlijk de gang van zaken bepalen. Soms zijn zij ook werkelijk degenen die de touwtjes in handen hebben – de macht 'achter de troon'. In dit geval blijkt, dankzij de scherpe observaties van de journalist, dat zij pretenderen ook de werkelijk-machtigen te zijn! Maar ook bij hen ontlokt het woord 'macht' panische reacties (het taboe inzake macht).

Dit is een intrigerende observatie. De actoren zijn zeer goed in het machtsspel. Hun organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan het managen van macht. Ook in hun organisaties speelt zich het machtsspel af. En het wordt soms hard gespeeld, zoals ook wel blijkt uit de uitspraken van de Nummers Twee over hun Nummers Eén. Zodra zij zelf in verband worden gebracht met macht, reageren zij echter overgevoelig en 'een beetje dom'.

In de Nederlandse samenleving zijn deze werkgevers- en werknemersorganisaties machtige pleitbezorgers van de specifieke belangen van hun

achterbannen. Hun macht is veel groter dan die van minder krachtig georganiseerde belangenbehartigers. Het is een veeg teken dat machtigen in deze organisaties zich zo argeloos of onnozel over macht uiten en hun eigen machtsattitudes niet doorzien. Maar er biedt zich wel een kans aan! Het taboe is heftig. Dit betekent dat machtigen niet voor machtigen versleten willen worden (de grote leugen). Dus, als zij ertoe gebracht worden om te *erkennen* dat ze wel degelijk macht uitoefenen, kunnen ze leren realistisch om te gaan met macht. In feite hebben ze die kans gehad door het verslag van de journalist. De grote leugen betekent een zwakte in de verdediging van de machtigen, een doel voor aanval. De machtigen (op kleinere schaal) in je dagelijkse omstandigheden ontkennen vaak hun machtsuitoefening. Blijf ze bestoken. Zeg bijvoorbeeld: 'Wat je nu doet is macht. Anders zou je met argumenten komen. En naar de mijne luisteren.' Breng steeds weer de alternatieve aanpak van wederzijds open overleg in. ■

Positie van macht versterkt de opwaartse machtsdrijfveer

Observatie Iemand bekleedt een bepaalde positie in een grote maatschappelijke organisatie en heeft een zekere macht. Hij functioneert heel goed en soepel in een groep met anderen, op soortgelijke posities. Hij stelt zich bescheiden op, geeft alle ruimte aan anderen, is voorzichtig met het uiten van controversiële meningen. In feite speelt deze leider een heel productieve rol; hij draagt in belangrijke mate bij aan de stabiliteit van de groep. Dan maakt hij promotie en wordt de Nummer Eén van een belangrijk onderdeel. Opeens wordt hij een heel ander mens: hij dringt naar voren in discussies, loopt voorop, is erop uit zich in verbaal en non-verbaal gedrag te profileren, vult prominent de fysieke en de mentale ruimte, dringt anderen, soms letterlijk, terzijde en naar achteren, en laat zich waar mogelijk gelden.

Vaak is een bijkomstig verschijnsel dat een nieuwe Nummer Eén zich krachtig afzet tegen zijn voorganger: die moet uit het interactieve veld verdwijnen, zijn fouten komen ineens uitvergroot in beeld. De nieuwkomer eist bepaalde activiteiten of verantwoordelijkheden voor zich op – in het algemeen belang of in het belang van de groep, zegt hij. Hij verzwakt het samenwerkingsklimaat. Hij claimt een zeer uitgebreid territorium, met veel ruimte voor zichzelf.

Reflectie *Belang van het sociaal systeem of eigenbelang van de machtige?* – Dergelijk gedrag speelt zich zo vaak af dat je het in je eigen omgeving moet kunnen waarnemen!

Is het gedrag van de nieuwe machtige irrationeel? Nee, het is in overeenstemming met de logica van de macht! Net als in de leeuwentroep en in de apenfamilie eist de nieuwe machtige ruimte, treedt hij op de voorgrond en claimt hij het territorium. Met uitzondering dan van het beroep op 'algemeen belang', dat is een typisch menselijke rechtvaardiging.

Machtige mensen leggen altijd territoriale claims namens algemene belangen, namens anderen (rechtvaardigingsobsessie). Maar in feite eisen ze macht voor zichzelf. Aan die anderen wordt zelden gevraagd hun mening te geven over dergelijke claims. Ook in kleine sociale systemen zijn deze processen waar te nemen.

Als Nummer Eén in de fout gaat, betekent dat een kans voor machtklimmers. Bijvoorbeeld wanneer hij – zichtbaar voor iedereen – belangrijke fouten maakt, onzekerheid uitstraalt, onvoldoende is opgewassen tegen de confrontaties met mensen in de groep of organisatie en/of in de buitenwereld. Dan kan de machtklimmer zijn kans grijpen. De ambitieuze machtklimmer kan soms het lot een handje helpen door informatie over de fouten van de machtige te helpen verspreiden. ■

Nummer Eén valt uit, de machtklimmers vallen aan

Observatie Na de moord op Pim Fortuyn bleek alras dat machtklimmers als Herben, Wijnschenk, Heinsbroek, Bomhoff en anderen de ‘smaak’ van macht zo te pakken hadden, dat ze, ondanks hun niet geringe capaciteiten, elkaar mentaal te lijf gingen: ‘op naar de top’, met als resultaat een diepe val. Dom? Zij reageerden volgens de logica van de macht: door hun onderlinge verdeeldheid waren zij een gemakkelijke prooi voor hun tegenstanders. De versterkte opwaartse machtsdrijfveer maakt de klimmers soms onrealistisch en dus kwetsbaar. ■

Probeer volgens de logica van de macht ieder individu voortdurend het machtsverschil met de machtige te verkleinen? Nee. Als er een heel grote machtsafstand bestaat tussen twee mensen, dan is er geen sprake van opwaarts machtsstreven. De hang naar macht neemt bij een zeer minieme machtsuitoefening af, net zoals een spier verslapt als ze niet wordt gebruikt. De minst-machtige leden van de straatbende hebben geen neiging naar boven te klimmen op de machtladder; zij zijn al blij erbij te horen. De medewerkers bij bedrijven die door machtige superieuren worden uitgescholden en vernederd, zijn hieraan gewend geraakt, slikken deze verbale terreur van de machtigen en manifesteren geen opwaartse machtsdrijfveer. Zij bekritisieren het gedrag van de Nummer Eén niet meer, zeggen niet dat zij het niet meer pikken.

Massa’s die achter dictators aanlopen streven niet naar de machtsposities van die leiders. Werknemers in bedrijven accepteren tamelijk gelaten massaontslagen, manifesteren geen opwaartse machtsdrijfveer en komen niet in botsing met de machtigen, die hen slechts zien als een kans om kosten te besparen. De minder-machtigen maken de machtigen tot wat ze zijn.

- Overdenk de inhoud van het slot van de definitie van de zesde wet; herken
- je dit?

In het voorafgaande zijn de neerwaartse en opwaartse machtsdrijfveren besproken. Nu volgt hiervan een uitwerking.

Machtklimmers: noodzaak en dreiging voor machtigen

Twee basale machtsdrijfveren zijn in het voorafgaande behandeld: de neerwaartse machtsdrijfveer (in de tweede en derde wet) en de opwaartse machtsdrijfveer (in de vierde, vijfde en zesde wet). Nu volgen twee wetten (de zevende en achtste) die de notie van de neerwaartse machtsdrijfveer verder uitwerken.

In het interactieve veld van de macht zijn machtigen het meest gericht op degenen die in macht dichtbij hen zijn. De relaties tussen de Nummers Eén en de Nummers Twee zijn geladen met tegenstrijdigheid. Nummer Eén heeft Nummers Twee nodig voor zijn effectief leiderschap om te presteren. Maar capabele Nummers Twee kunnen zich ontpoppen als machtklimmers en zo een bedreiging vormen.

De machtklimmer zal voortdurend zijn kans op verder klimmen inschatten. Misschien acht hij zijn tijd nog niet gekomen voor een succesvolle machts-greep en wil hij tijd winnen. Of misschien denkt hij een confrontatie met Nummer Eén sowieso niet te kunnen winnen. Dan kan hij signalen afgeven dat hij geen bedreiging vormt voor Nummer Eén.

Nummer Eén kan zich evenzo verstandig gedragen, onder het motto: 'Als ik hem niet kan verslaan, kan hij zich bij mij voegen. Ik zal hem inpakken, dan kan ik hem gebruiken.' Zo boekt Nummer Eén tijdwinst bij het uitoefenen van zijn macht en houdt hij de machtklimmer in de hand. Hoe dan ook, machtigen blijven gevoelig voor signalen die opklimmers afgeven. Verderop in dit hoofdstuk bespreek ik nog andere manieren waarop machtigen machtklimmers op hun plaats houden.

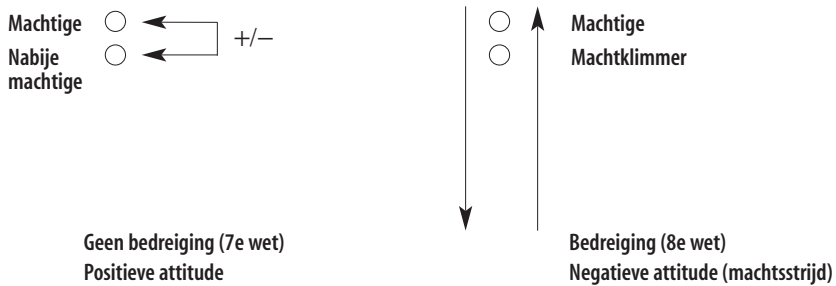
Machtige mensen stellen zich dus positief op naar mensen dichtbij hen in macht – onder voorwaarde dat zij geen bedreiging vormen. Doorgaans kan een machtige er ook van uitgaan dat de mensen in zijn omgeving geen bedreiging voor hem vormen. Zijn formele of expertmachtspositie is voor lange tijd onaantastbaar en stabiel dankzij zijn macht. Zijn houding naar de Nummers Twee is dan ook voor lange tijd positief.

Echter: deze positieve houding is vaak voorgewend. Dat heb ik vaker ervaren als machtigen zich tegenover mij vertrouwelijk uitspraken over hun Nummer Twee: zij waren dan minder positief dan zij publiekelijk uitdroegen. Zo toont zich een dubbele bodem van macht. Verwar een positieve houding van een Nummer Eén dus nooit met warmte, vriendschap of liefde. De relatie tussen Nummer Eén en Nummer Twee is vaak vergankelijk: zodra de macht is verdwenen, verdampt de vriendschap. 'Macht maakt vrienden, non-macht beëindigt de vriendschap.'

Er kunnen dus verschillende drijfveren worden onderscheiden, afhankelijk van de beoordeling door de machtige: een zwakke neerwaartse tendens of een neutrale of zelfs positieve attitude (zie volgende bladzijde diagram links) of een (sterke) negatieve tendens (zie volgende bladzijde diagram rechts).

De zevende wet van de macht Als machtigen in hun speelveld worden geconfronteerd met machtklimmers die dichtbij in macht gekomen zijn, stellen zij zich positief op mits ze hen niet als bedreigend ervaren (dit is de zevende wet van de macht: de milde neerwaartse machtsdrijfveer).

De achtste wet van de macht Als machtigen de machtklimmers wél beschouwen als een bedreiging voor hun macht, dan zullen zij zich krachtig tegen hen afzetten en proberen het machtsverschil gelijk te houden of te vergroten (de achtste wet van de macht: krachtige neerwaartse machtsdrijfveer; machtsstrijd).



Deze twee drijfveren manifesteren zich in een subtiel machtsspel tussen bewaame machtsspelers (bekwaam omdat ze erin geslaagd zijn al zo ver op de machtsladder te klimmen).

Positieve attitude van machtigen tegenover machtklimmers

Machtklimmers zijn personen die opklimmen langs de machtsladder totdat zij in macht dicht bij Nummer Eén komen. Nummer Eén ziet hen (nog) niet als bedreiging en zal zich positief opstellen. Nummer Twee is immers een middel om zijn doel te bereiken. Nummers Twee zijn in het algemeen capabele mensen en hebben dus grote waarde voor Nummer Eén en voor de 'groep' (in de ruimste zin van het woord) die hij leidt. Daarbij komt bovendien een zeker gevoel van gemeenschappelijkheid: 'Wij machtigen zijn van één soort, de "soort" van de machtigen, we horen bij elkaar.' Wél wil de Nummer Eén het gevoel hebben dat hij Nummer Twee in de hand heeft. Daarom zal hij Nummer Twee bij gelegenheid op zijn nummer zetten, om hem zo op enige afstand van zijn eigen machtspositie te houden. Letterlijk is dat op elleboogafstand. Nummer Eén zal geregeld, misschien voor een deel zelfs onbewust, testen of Nummer Twee een bedreiging vormt of kan vormen, en stemt daarop zijn gedrag af.

Nummer Eén: positief ten aanzien van naasten, dichtbij in macht (zakenleven)

Observatie De formele Nummer Eén van een baggerbedrijf had een sterke positie. Hij had in een eerdere fase het bedrijf van de ondergang gered en beschikte ook over een groot aandelenpakket. Een van de leden van de raad van bestuur manifesteerde de kenmerkende attitude van een machtklimmer. Deze persoon was enigermate wild, moeilijk aanstuurbaar en verantwoordelijk voor een enorme zakelijke misser. Nummer Eén was echter buitengewoon mild tegenover hem. Toen ik de Nummer Eén hierover een vraag stelde, was zijn antwoord: 'Ja, ik ben te soepel naar hem toe. Maar hij komt ook van "de dijk". We kennen elkaar al van de lagere school. Ik kan makkelijker een paar honderd werknemers ontslaan dan hem. Dat is zwak, denk ik.' (Het bedrijf had zijn grote vestiging en hoofdkantoor aan een waterweg met de erbij behorende dijk; beide bestuurders hadden daar hun jeugd doorgebracht.)

Reflectie *Selectieve welwillendheid: je machtspositie bepaalt hoe je wordt behandeld* – Als Nummer Eén niet bedreigd wordt in zijn macht (zich niet bedreigd voelt) manifesteert hij een positieve attitude naar degenen die dichtbij hem staan in macht. Tezelfdertijd kan hij – in scherpe tegenstelling daarmee – een zeer negatieve houding hebben, ofwel een extreem grote machtsafstand hanteren ten aanzien van (niet-bedreigende!) minder-machtigen of machtlozen (derde wet). ■

Nummer Eén: positief ten aanzien van anderen dichtbij in macht (landsregering)

Observatie Als adviseur werkte ik voor de leiderschapsgroep van een kleine eenheid op een hoog niveau in de centrale overheidshiërarchie (The-saurie-Generaal). Deze groep bestond uit zeven hooggekwalificeerde personen, allen zeer machtig, die beschikten over een indrukwekkende deskundigheid in hun specifieke veld. Nummer Eén voelde zich niet bedreigd door hen, zijn positie werd niet uitgedaagd. Hij had een positieve attitude ten aanzien van hen.

Leer de minder zichtbare machtsattitudes herkennen

Dit hoofdstuk over de zevende en achtste wet behandelt machtsattitudes die voor een buitenstaander vaak moeilijk te zien zijn; veel speelt zich af in het verborgene. Een nuttige aanpak: analyseer je eigen verborgen attitudes; herken en erken deze! Dat is echter lang niet eenvoudig; volwassen mensen verdoezelen hun machtsattitudes. Observeer daarom situaties waarin de actoren openlijk hun machtsdrijfveren tentoonspreiden. Kijk bijvoorbeeld nog eens naar de observaties over de leeuwen- en apentroep! En over Elsje en haar vriendinnetje

in hun ‘moeder en kind’-spel (hoofdstuk 2). En naar de straatbende in de volgende observatie, die vergelijkbare gedragingen met de leeuwentroep toont.

Straatbende: archetype van de groep

Observatie Vanaf mijn negende jaar maakte ik achtereenvolgens deel uit van een drietal straatbenden van vier à tien jongens – zelden groter. We sportten, hingen wat rond, vochten, provoceeden onze omgeving, deden inbraken in gebouwen of op terreinen waar we niet mochten komen en drongen ons op aan de meisjes. Het vechten – bij lange na niet zo hard als tegenwoordig – bestond uit incidentele vuistgevechten met andere groepen, of stenen gooien vanaf een afstand en dreigen met messen, dolken en andere lichte wapens, zoals boksbeugels, die zelden gebruikt werden.

Die benden waarin ik in die periode deelnam, vertoonden identieke gedragspatronen en relaties. Tussen de Nummer Eén en de anderen in de groep bestond altijd een groot verschil in macht. Nummer Eén was ouder en vooral groter en sterker en goed in vechten (of in bluffen over vechten). Hij was nooit expliciet als leider gekozen. Niemand daagde Nummer Eén ooit uit. Onderlinge jaloezie hield de machtklimmers op hun plaats. Nummer Eén had het dus makkelijk in de groep.

Iedere groep had zijn eigen interactieve veld, een plek waar de leden bij voorkeur bij elkaar kwamen en activiteiten ontplooiden. Kortom, een ‘territorium’. Wij zetten onszelf af tegen andere groepen in de omgeving. Als de territoria van twee benden overlapt, kwam het tot confrontaties. Dan moest de leider vechten, net zoals in de dierenwereld. Nummer Eén was het model waarmee de leden zich identificeerden. De vijand was nuttig omdat op deze manier de cohesie van de groep gehandhaafd bleef.

Er was geen duidelijke Nummer Twee. Enkele machtklimmers streden voor de positie van Nummer Twee. Waren er twee ‘machtklimmers’ in de groep, dan was de onderlinge jaloezie bijzonder groot. En soms gingen ze met elkaar op de vuist.

De machtige in de bende zag dit gedrag van de machtklimmers – hun onderlinge agressie – met enig plezier aan. Die interne agressie werd echter wel binnen de perken gehouden; de eenheid van de groep werd nooit bedreigd. Als de machtige een tijdje de voorkeur had gegeven aan één van de leden, dan corrigeerde hij dit door de ander te begunstigen en de onderlinge relaties op die manier in balans te houden. Wanneer een machtklimmer zich al te duidelijk als zodanig manifesteerde, door nadrukkelijk te proberen de machtsafstand ten opzichte van Nummer Eén te verkleinen, zette Nummer Eén hem op zijn plaats. Of, wat overigens zelden voorkwam: hij drukte hem uit de groep. Nummer Eén was heel positief ten opzichte van de Nummers Twee.

De groepen onderling manoeuvreerden om elkaar heen en raakten af en toe slaags als de territoria (speelvelden) elkaar overlaptten. Twee groepen

konden elkaar bijvoorbeeld tegenkomen op een plein, en dan werden er over en weer bedreigingen geuit. Dat kon uitlopen op een hard gevecht tussen de beide Nummers Eén; die wilden niet echt graag vechten maar konden het niet vermijden omdat hun eigen benedeleden het van hen verwachtten. Ik herinner me nog hoe mijn Nummer Eén een keer een gevecht verloor; ik was er lange tijd stuk van. In plaats van te vechten kon je natuurlijk ook op de loop gaan; ik kon nogal hard rennen, en dat heeft mij bij herhaling een paar klappen gescheeld. Er werd echter meer gepraat over vechten dan dat het er echt van kwam.

Reflectie *Verdeel en heers? Nee, heers over degenen die zichzelf al verdelen* – In de voorgaande observatie blijkt dat de Nummer Eén geen moeite hoefde te doen om zijn macht in de groep te behouden. Machtklimmers probeerden nooit om de positie van Nummer Eén over te nemen. Wel streefden zij naar een positie op de machtladder dicht bij Nummer Eén en hielden zij elkaars bewegingen daar naartoe scherp in de gaten. De onderlinge jaloezie hield de machtklimmers in balans, zodat Nummer Eén door heel licht te sturen de doorslag kon geven (en de jaloezie kon versterken); zo ontstond er geen blijvende Nummer Twee. De machtige kon een positieve attitude handhaven ten opzichte van de Nummers Twee. ■

Machtklimmers op fantasieniveau: vervangende satisfactie

Als machtigen beseffen dat ze geen kans maken om hoger op de ladder te komen, dan zien ze daarvan af en wordt de opwaartse machtsdrijfveer zwak. Zij vertonen dan vaak een ‘vervangende’ opwaartse machtsdrijfveer, op een soort fantasie-niveau. En dat bevredigt hen dan (vervangende machtsatisfactie!). Deze machtsafstandreductie op een niveau van non-realiteit komt dan in de plaats van verkleining van de machtsafstand naar de machtige in werkelijkheid. Bijvoorbeeld: iemand kan zichzelf verbeelden in de positie van de machtige te verkeren. Of hij kan bedenken hoe hij zich in het gesprek met zijn Nummer Eén krachtig zal uitspreken. Maar dat heeft hij al vaker gedacht en toch niet gedaan.

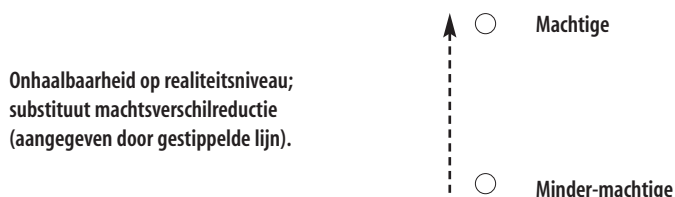
In het veld van lage realiteit is elke fantasie, ook machtsfantasie, makkelijk: het gaat snel, je kunt je in je fantasie onmiddellijk naar de gewenste positie van Nummer Eén verplaatsen, er zijn geen barrières, er zijn geen anderen die zich onvoorspelbaar gedragen en je tegenwerken. Dit verplaatsen in de fantasie kost geen energie, er zijn geen tegenvallers en succes is verzekerd. ‘Alles gaat naar (de machts)wens.’

Iedereen heeft dergelijke fantasieën (gehad) waarbij hij zich voorstelde dat hij datgene deed wat hij graag wilde maar waartoe hij niet kwam omdat hij de minder-machtige was. Danny Kaye toonde deze irrealiteitneiging van een onmachtige die zich in zijn fantasie steeds als machtige gedraagt voortreffelijk in de film *The Secret Life of Walter Mitty*. In plaats van de volwassen zoon die door zijn moeder en andere machtigen wordt gedomineerd, ziet hij zich-

zelf soms als de held die het mooie meisje redt uit de handen van de schurk, als de chirurg die koel de operatie uitvoert terwijl de mooie verpleegster hem bewonderend aankijkt, enzovoort.

Het is verleidelijk de realiteit te ontvluchten en zodoende een vervangende satisfactie te ervaren. De irrealistische opwaartse machtsdrijfveer manifesteert zich in velerlei en heel verschillend gedrag (zie het hoofdstuk 7 over model-macht). Hierover gaat de negende wet van de macht.

De negende wet van de macht Als een minder-machtige het machtsverschil met de machtige niet kan verkleinen, kan hij afzien van de opwaartse machtsdrijfveer in de realiteit en vervangend irrealistisch machtsgedrag vertonen (de surrogaat opwaartse machtsdrijfveer).



De machtigen kennen deze wetmatigheid en maken er gebruik van. Bij brood- en spelen evenementen vertoonden de Romeinse keizers zich aan het volk. De hedendaagse machtigen doen dit bij de Olympische Spelen en lokale feesten (Oranjedagen en dergelijke). En de minder-machtigen slikken en genieten.

De in deze negende wet geformuleerde surrogaat opwaartse machtsdrijfveer is paradoxaal: de persoon doet iets, noem het fantaseren, waarvan hij weet dat het niet op de werkelijkheid is betrokken, maar toch bevredigt dit hem.

Dat is niet rationeel. Maar velen doen het toch – en vaak. Het maakt deel uit van de logica van de macht: een diepgaand verlangen, dat in de werkelijkheid geblokkeerd wordt, uit zich op deze manier.

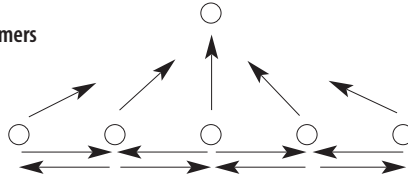
Herken je deze tendens in gedrag van anderen? En erken je dit in jezelf? Dan ben je dus realistisch over macht. Is jouw keuze dan om je vaak tevreden te stellen met ‘vervangende’ verkleining van machtsverschil, bijvoorbeeld door identificatie met tv-helden? Of kies je voor de veel moeilijkere weg, de verkleining in de realiteit? Zie de tiende wet.

De machtklimmers: verdeeld in zichzelf

Op blz. 120–121 werd het heers-over de verdeelden mechanisme in de straatbendes beschreven.

De tiende wet van de macht Als meerdere machtklimmers dicht bij de machtige Nummer Eén actief zijn, bewaken zij elkaars opwaartse bewegingen en proberen deze tegen te werken.

Jaloerse machtklimmers
'bewaken' elkaar



Machtige

Machtklimmers

Hoofdstuk
11

- **Heb jij vergelijkbare ervaringen?** Denk terug aan je eigen ervaringen – in welke soort groep dan ook! Een werkverband, het gezin, een schoolklas, sportteam, kampeergroep, speelgroep.

Onze primitieve kern: de opwaartse machtsdrijfveer

Denk terug aan de straatbende-observatie. Vergelijk de leeuwen-, buffel- en apengroepen nog eens met deze straatbenden. Bijvoorbeeld het gegeven dat Nummer Eén niet werd uitgedaagd door een machtklimmer.

Het mechanisme is dus niet primair 'verdeel en heers', maar 'heers over de verdeelden'. Extreem-machtigen weten bekwame en ambitieuze machtklimmers om zich heen te verzamelen, die elkaar in evenwicht houden. Door de onderlinge verdeeldheid is het voor de machtige nogal makkelijk om de Nummers Twee in machtsbalans te houden.

Pas als Nummer Eén uitvalt, manifesteert deze onderlinge machtsjaloerie zich en ontbrandt er een onderlinge machtsstrijd. Dan worden er coalities gesmeed, geïnitieerd door de machtigste Nummers Twee. Dat gebeurde bijvoorbeeld na Lenins dood door Stalin (die onder andere Trotsky uitschakelde), na Mao's dood door het 'addernest' geleid door zijn weduwe Chiang Ching (destijds ook wel bekend als de 'bende van vier'). Ook Pim Fortuyn had geen last van ambitieuze machtklimmers. Na zijn dood drongen dezen zich wel naar voren.

Nu zou je misschien denken dat het vaak voorkomt dat een aantal machtklimmers samenwerkt om de overmacht van Nummer Eén te verkleinen – de senatoren onder leiding van Brutus samen tegen Caesar, bijvoorbeeld. Dat gebeurt echter niet vaak, en de tiende wet maakt duidelijke waarom niet.

Hitler: extreme heerser over verdeelden

Hitler had een topgroep geformeerd, bestaande uit een aantal veldmaarschalken en generaals, een grootmaarschalk en grootadmiraal, opperbevelhebbers van leger, luchtmacht, vloot, zijn plaatsvervanger in de nazipartij, enkele zware ministers enzovoort. De Nummer Eén van de SS en de gevreesde Gestapo (Himmler) had vanuit die positie een gevaar voor Hitler kunnen betekenen, maar hij was Hitlers mentale slaaf en niet bedreigend, en hij lette op zijn beurt wel goed op de anderen. Voor een aantal van hen, zoals de machtige Göring, was Hitler de modelmachtige. Dat was hij vooral ook voor een groot deel van de Duitse bevolking. In een lange periode dat hij de oppermacht had, werd Hitler nooit uitgedaagd door één of meerdere

machtclimbers. Zij hielden vooral elkaar in machtsbalans.

Machtigen in Duitsland over wie Hitler wellicht geen modelmacht had, zoals machtige militairen en machtige industriëlen, volgden hem bovendien opportunistisch op grond van zijn grote sanctiemacht, expertmacht (zoals zijn capaciteiten om de massa te bespelen) en formele macht, en vooral op grond van zijn enorme modelmacht voor de massa der Duitsers.

Maar zoals steeds is het nuttiger om naar vergelijkbare machtsstructuren en -samenhangen te zoeken in je ervaringen in dagelijkse situaties. In dit kader passen ook enkele machtsmechanismen die met regelmaat te observeren zijn in het bedrijfsleven, de politiek en anderszins. ■

- **Blokkades tegen machtclimbers** Het belang van machtclimbers in
- allerlei systemen, zoals kleine groepen, organisaties en de maatschappij, is
- groot. In het volgende wordt nog verder ingegaan op blokkades die hun
- klim kunnen belemmeren. Deze blokkades werpt Nummer Eén op om
- eventuele dreigingen tegen te gaan.

Liever een zwakke dan een sterke plaatsvervanger/opvolger

In allerlei maatschappelijke verbanden wordt vaak onder Nummer Eén een Nummer Twee aangewezen. Als het aan de Nummer Eén ligt, benoemt hij helemaal geen plaatsvervanger/opvolger. Moet het toch, dan bij voorkeur een zwakke. Als een variant daarvan creëert hij een *bufferpositie* tussen de eigen toppositie en de klimmers, en benoemt in die buffer een persoon, iemand die geen bedreiging voor hem vormt.

Een gevolg van formele structuur is dat naast een formele Nummer Eén vaak een formele plaatsvervanger van Nummer Eén wordt aangesteld. De bedoelingen achter deze formele structuur zijn goed, maar de effecten pakken soms heel anders uit. De machtige Nummer Eén is niet gesteld op een krachtige formele Nummer Twee.

Mijn vervanger is zwak, een zichzelf waarmakende voorspelling

Observatie Op aandringen van zijn partijgenoten nomineerde politiek leider Van Mierlo, de Nummer Eén van zijn D66, X als partijleider. Maar Nummer Eén belemmerde zijn opvolger herhaaldelijk door in publieke uitspraken zichzelf als boegbeeld te blijven profileren en verhinderde zo in feite dat X kon groeien en zijn imago kon opbouwen. X maakte het niet lang als nieuwe partijleider.

Reflectie *Machtigen, door machtsverslaving vastgekleefd aan hun positie* – Van Mierlo is een politiek dier en een powerician van topklasse. Hij wilde zijn positie van Nummer Eén vasthouden en voorkomen dat een uitdagende machtclimber in een sterke positie zou komen. Van Mierlo is de beste Nummer Eén voor zijn partij geweest, een hooggekwalificeerd poli-

tiek leider. Maar hij nam niet tijdig de verantwoordelijkheid voor de keuze van een sterke opvolger. ■

Koudwatervrees van Nummer Eén? Geringe zelfpositiviteit!

Observatie In een grote financiële onderneming was de Nummer Eén een zeer capabele leider, maar hij probeerde angstvallig de machtsafstand ten opzichte van de andere topbestuurders in stand te houden. Een van hen was zonder twijfel de beste kandidaat voor zijn plaatsvervangende en eventuele opvolging, maar Nummer Eén installeerde een andere, zwakkere leider als formeel plaatsvervanger. Irrationeel? Nee, gewoon de logica van de macht!

Reflectie *De formele plaatsvervanger: houd hem klein (Amerikaanse president)* – In de grotere bureaucratische organisaties is het heel normaal om een formele Nummer Twee te hebben, een potentiële plaatsvervanger. Maar de machtige Nummer Eén is niet gesteld op een krachtige formele Nummer Twee.

Zie de gang van zaken bij de Amerikaanse president (machtigste Nummer Eén ter aarde). Vaak is de plaatsvervanger niet echt geselecteerd als potentiële opvolger van Nummer Eén, maar de persoon die bijvoorbeeld stemmen moet trekken in bepaalde regio's waar Nummer Eén niet zo populair is. Nummer Twee moet het presidentschap echter wel kunnen overnemen als Nummer Eén uitvalt. Soms spelen heel subjectieve overwegingen een rol: 'Hij is een lichtgewicht en zal mij dus niet gaan overvleugelen.' Een van de goede elementen van een bureaucratie is de objectiviteit: vooral met betrekking tot vitale kwesties als de (potentiële) opvolger van Nummer Eén zouden subjectieve preferenties van de gevestigde machten geen invloed moeten hebben. Het is de natuurlijke neiging van een machtige om Nummer(s) Twee op een veilige machtsafstand, en dus zwak, te houden. ■

Een mogelijke rivaal de woestijn in sturen

Observatie Een preventieve actie van Nummer Eén: hij geeft een machtklimmer die hij als een bedreiging ziet een taak die onmogelijk met succes te vervullen is. Of hij stuurt hem naar de periferie van het taakgebied, ver verwijderd van het machtscentrum. Ruslands Nummer Eén, Boris Jeltsin) zond de voor hem gevaarlijke Lebed eerst als opperbevelhebber naar het front in Tsjetsjenië, waar al jaren een uitzichtloze oorlog woedde. Tegen alle verwachting in rondde Lebed deze zaak echter snel succesvol af. Daarna werd hij als gouverneur 'verbannen' naar een Siberische provincie. Hij was effectief uitgeschakeld. En ging vervolgens nog dood ook. Opperuimd staat netjes.

Reflectie *Machtsgedrag staat niet in 'mission statements'* – De mechanis-

men van felle persoonlijke machtsstrijd zijn uiteraard strijdig met de belangen van het betrokken sociaal systeem. Ze zijn dan ook nooit te lezen in de mooie verhalen van de machtigen, in de mission statements van ondernemingen over maatschappelijk verantwoord ondernemen en dergelijke, in de normen en waarden van politieke partijen, in de convenanten tussen groeperingen. Deze machtsmechanismen vind je ook niet terug in de uitspraken van machtigen over hun bedoelingen, over hun normen en waarden, maar wel in hun gedrag.

Reflectie *Effectiviteit van machtigen* – De machtigen die het slimste omgaan met machtsmechanismen hebben preventief de mogelijkheden gewogen en vervolgens in stilte hun zaakjes geregeld. In de politiek en elders is het handig om een opkomende machtklimmer een waardeloze lichte positie te geven of een moeilijke waarbij de kans op succes gering is. Pas als de onopvallende middelen falen om machtklimmers tijdig in te tomen, ontstaat er een regelrechte machtsstrijd: dan worden rivalen letterlijk uitgeschakeld. ■

Het begin van macht is klein. In dat prille stadium hebben gewone mensen nog niet door wat de machtigen doen. Herken je deze mechanismen die de machtigen hanteren om machtklimmers te blokkeren in je eigen omgeving?

Dood aan de rivaal

Machtigen verbergen hun negatieve houding slim achter een gespeelde minzaamheid. Zo hoort het in het machtsspel: wat valt er te winnen door je negatief uit te laten en bijvoorbeeld al vroeg een confrontatie aan te gaan? Machtigen hebben daarvoor veel middelen tot hun beschikking, die zij met beleid kunnen inzetten. Soms maken ze een verkeerde inschatting van de machtklimmer en onderschatten ze de bedreiging. Dat kost de Nummer Eén zijn positie. Zo kan het gebeuren dat een topman zich veilig en sterk voelt met een zeer capabele en ambitieuze Nummer Twee. Maar zodra Nummer Twee eigen ideeën over de ondernemingsstrategie blijkt te hebben, wordt hij als een bedreiging ervaren. De positieve houding slaat dan om, en de ambitieuze Nummer Twee mag het veld ruimen. Zodra een machtige een bedreiging gaat zien in de machtklimmer wordt zijn 'killer's instinct' geactiveerd. Dat kan variëren: de rivaal kan zachtaardig aan de kant worden geschoven of op minder subtiele wijze worden geëlimineerd.

Er staat veel op het spel als je een rivaal uitschakelt: je goede naam, je reputatie, je sympathie, zelfs het plezier in je werk. Ook machtklimmers zijn bereid er veel voor te riskeren. Vroeg of laat zenden machtklimmers signalen uit dat ze naar boven willen. De kunst is om dat met de juiste timing te doen. Als machtklimmers te snel voor hun ambitie uitkomen, zullen ze door Nummer Eén worden uitgeschakeld. Ze moeten dus niet te ongeduldig zijn, niet te gretig overkomen. Een bekwame Nummer Twee is namelijk heel kwetsbaar. Alleen al de achterdocht van Nummer Eén kan hem dan al fataal worden.

Botsing tussen Nummer Eén en een machtklimmer in de zakenwereld

Observatie Nummer Eén van Vendex International, Anton Dreesmann, trok wegens gezondheidsredenen iemand aan voor de raad van bestuur. De afspraak was dat de nieuwkomer, Arie van der Zwan, hem op een gegeven moment zou opvolgen. Arie van der Zwan was uitzonderlijk gekwalificeerd en een sterke machtklimmer, te oordelen naar zijn eerdere uitstekende prestaties. Wat algemeen werd voorspeld gebeurde: een botsing. Nummer Twee moest het veld ruimen.

Reflectie *Nummer Eén voelde de bedreiging van de machtklimmer* – De botsing tussen Dreesmann en Van der Zwan, oftewel een Nummer Eén die voor iedereen zichtbaar botste met een sterke machtklimmer, is een duidelijk voorbeeld van de werking van de achtste wet van de macht. In deze situatie kwam Nummer Twee te snel te dicht bij de machtspositie van Nummer Eén. Hij vormde in diens waarneming een bedreiging. Nummer Eén ondernam dus harde tegenactie. Vaker neemt Nummer Eén van tevoren al zijn maatregelen om de opwaartse beweging van een machtklimmer te blokkeren; dan zijn de processen minder opvallend en moeilijker vast te stellen. ■

Uitschakeling van rivaal door Nederlandse ministers van Justitie

Observatie Een Nederlandse minister van Justitie, Dries van Agt, had weinig waardering voor Nummer Twee, Jan Glastra van Loon, de staatssecretaris. Deze had het idee dat hij – hoewel de minister natuurlijk Nummer Eén was – beleidskwesties in open beraadslaging kon bespreken. De minister stond dit niet toe en dwong hem af te treden. Uiteraard voerde ook in dit geval de machtige Nummer Eén ‘rationele’ argumenten aan om zijn daad te rechtvaardigen.

Er bestond geen twijfel over de juridische expertise van Nummer Twee, noch waren zijn bestuurlijke capaciteiten minder dan die van Nummer Eén. Nummer Twee was een machtklimmer, maar naïef in het spelen van het machtsspel en verkreeg hierna geen hoge politieke positie meer. De minister, daarentegen, bleek een slimme machtsspeler te zijn: hij zette zijn Nummer Twee op een grote machtsafstand. Deze minister van Justitie werd later een geslaagde minister-president.

Jaren na de botsing tussen Van Agt en Glastra van Loon kwam een andere minister van Justitie, Winnie Sorgdrager, in conflict met haar rechterhand, secretaris-generaal Arthur Docters van Leeuwen, die zij zelf had uitgekozen en benoemd. Zij had voordien en ook tijdens haar ministerschap tot dan goed gepresteerd, zij communiceerde helder, kende het justitie-terrein heel goed. Hij moest aftreden.

Docters' deskundigheid werd algemeen erkend. Twee functionarissen, uiterst bekwaam. Ook ambitieus. Maar in machtsaangelegenheden ge-

bruiken wij niet altijd optimaal onze inzichten en capaciteiten, en kunnen machtsattitudes, in overeenstemming met de logica van de macht, een koele probleembehandeling verhinderen. De samenwerking ontplofte en deed de reputatie van beiden geen goed.

Reflectie *Ministers van Justitie en rechtvaardigheid?* – Het is onduidelijk wie er gelijk had, in ieder van deze twee conflicten. Wel is duidelijk dat als een conflict over een belangrijke zaak niet wordt opgelost met effectief wederzijds open overleg, de machtigste uiteindelijk aan het langste eind trekt. (Overweeg wat dit betekent voor conflicthantering!) De winnaar voert daarna allerlei ogenschijnlijk goede redenen aan voor die uitkomst (rechtvaardigingsmechanisme).

Het woord justitie roept het beeld op van de geblinddoekte Vrouwe Justitia die objectief het recht weegt en rechtvaardigheid betracht. Maar deze conflicten eindigen met ‘de machtigste wint’, zoals de dominante leeuw zijn uitdager uitschakelt; primitieve machtsuitoefening. Macht overheerst rechtvaardigheid.

Het ‘schakel je rivaal uit’-mechanisme wordt gerechtvaardigd met allerlei ogenschijnlijk goede redenen voor het vertrek van de Nummer Twee. Hebben ‘souffleurs’ een rol gespeeld? Zoals: ‘hij verdringt jou wel eens weg’. Herken je ook in jouw omgeving dit ‘schakel-rivaal-uit’-mechanisme? ■

Er zijn ontelbare voorbeelden in onze maatschappij van dit killer’s instinct (‘kill your rival’), hoe een Nummer Eén afreken met een opkomende Nummer Twee. En altijd hebben de machtigen fraaie argumenten. Je leest erover in termen van ‘diepgaande verschillen van mening over het beleid’, ‘onverenigbare karakters’. Of gewoon ontoereikende bekwaamheden van de minder-machtigen. Altijd manifesteren de machtigen een sterke behoefte om hun acties en de uitkomsten ervan legitiem te laten lijken. En ze zijn daarbij bereid om, ter rechtvaardiging van zichzelf, de minder-machtigen te schande te maken.

Het lekken van informatie in de politiek over verkeerd gedrag van een rivaal in diens (vroegere) leven is niet alleen in de Verenigde Staten een veel beoefende sport. Relevant criterium bij het evalueren van de bedoeling achter zo’n lek is niet zozeer de inhoud als wel het moment waarop er wordt gelekt. Het lekken van negatieve informatie over een rivaal is een gewild machts-mechanisme.

In de zakenwereld wordt de wedren om de macht (‘rat race’) op vrijwel dezelfde manier gespeeld. Als je rivaal een positie heeft ingenomen ten gunste van een bepaalde strategische aanpak en deze is niet zo goed verlopen, dan benadruk je op subtiele manier de verantwoordelijkheid van de rivaal voor deze misser.

Vaak zien we dat machtige zakelijke leiders blunders kunnen maken zonder dat dit hun carrière ook maar op enige manier schaadt. Een ander krijgt

dan de zwarte piet. Machtigen zijn bereid tot gemene streken als het om het behoud of uitbreiden van hun macht gaat. Zij hebben een sterk overlevingsinstinct. Machtklimmers lopen grote risico's.

Extreem-machtigen zaaien dood en verderf (een effectief mechanisme)

Observatie Extreem-machtigen vermoorden even makkelijk hun dierbaarste wapenbroeders als massa's landgenoten.

De laatste uren van Stalin. Hij lag op zijn sterfbed, omringd door een groep Nummers Twee. Beria, hoofd van de geheime terreureenheid in de Sovjet-Unie en één van de machtigste machtklimmers, begon de situatie te bespreken, inclusief kritiek, alsof Stalin al dood was. Toen bewoog Stalin, hij werd wakker. Beria gooide zichzelf onmiddellijk op zijn knieën en begon Stalins hand te kussen. De machtige Stalin had angst gecreëerd, enorme angst onder de personen die hem omringden, door eerder velen van hen te laten doden.

In Marokko kwam (de vorige) Koning Hassan, een absoluut heerser, onder zware druk te staan en werd bedreigd door krachten van de oppositie. In deze noodsituatie gaf hij alle autoriteit aan een militair, generaal Oufkir. Deze onderdrukte de crisis krachtdadig. Daarmee kwam de generaal op een kleine machtsafstand van de absolute heerser, Nummer Eén. Nadat de crisis over was, werd Nummer Twee geëlimineerd.

Hitler liet in een vroeg stadium van de nazibeweging zijn bloedbroeder Röhm ombrengen, die vanuit zijn machtspositie bij de machtige SA, de stoottroep van de nazirevolutie, als bedreigend werd gezien. Stalin elimineerde vele opkomende Nummers Twee, vaak eerdere goede strijdmakers. De beroemdste onder hen was Trotsky. Tito, Castro, Mao en vele andere dictators (meesters in het machtsspel) lieten eveneens zien dat ze handig en tijdig rivalen konden uitschakelen: door een 'ongeval', door ze op een moeilijke missie uit te zenden, door ze direct te laten doden.

Reflectie *Van idealisme naar moorddadigheid; het extreme eindstadium van machtsverslaving* – Aan het begin van hun carrière waren de bovengenoemde dictators soms idealistisch: zij wilden de situatie van hun landgenoten verbeteren, de arme klassen verheffen. Ze begonnen als machteloze idealisten! Toen werden ze heel machtig en raakten verslaafd aan hun macht. Hun 'loopbaan' eindigden ze als machtsverslaafde moordenaars van vroegere wapenbroeders en eigen mensen. Hun wandaden werden gelegitiemeerd door te verwijzen naar een of ander groot doel, of vermeende fouten of verraad begaan door de slachtoffers. ■

Onze primitieve kern: de opwaartse machtsdrijfveer

- **Zoek de kleine 'Stalins en Beria's' in je eigen omgeving** Voordat je jezelf
- afkeert van het gedrag van Beria: put uit eigen observaties over macht-
- klimmers die in het gevele komen bij de Nummer Eén en een onbetwiste
- positie verkrijgen als de toekomstige opvolger. Kun jij voorbeelden vinden
- van gewone mensen? In gewone situaties om je heen die, zij het in veel mil-
- dere mate, soortgelijk gedrag vertonen? En waarbij ook geldt: de minder-
- machten maken de machtigen.

Het is voor ons makkelijk te kijken naar deze extreme machtklimmers en te denken dat het spoken zijn uit een andere wereld, misdadigers, gestoorden, in elk geval anders dan wij. Maar ook gewone, fatsoenlijke machtigen schakelen rivalen uit, preventief, in stilte. In bedrijven, gezondheidsinstellingen, sportclubs, kleine leef- en werkverbanden. Machtigen kweken een favoriet, laten hem dichtbij komen en danken hem vervolgens af. De afrekening kan ruw zijn of zacht lijken, maar is in de kern hard.

Samenvattend: ingewikkelde machtsrelaties worden geformuleerd in de eerder gegeven zevende en achtste wet van de macht. Daarbij is het gedrag van de machtklimmers zelf heel belangrijk. Als zij signalen uitzenden van een krachtige opwaartse machtsdrijfveer, als zij hun ambitie (ongeduld) niet camoufleren, ontbrandt de achterdocht bij Nummer Eén. Maar Nummer Eén kan ook zonder dergelijke signalen tot actie overgaan. Hij kent zichzelf, hij kent dus de machtsdrijfveer en elimineert tijdig (of zelfs voortijdig) een mogelijke rivaal.

Nut en noodzaak van machtklimmers

Macht wordt gekenmerkt door paradoxen. Als alleen de neerwaartse machtsdrijfveer van machtigen werkzaam zou zijn, dan zou de hele maatschappij – in al haar geledingen – verstarren tot een kolossale, bureaucratische machts hiërarchie.

Gelukkig is er dus ook de tegenkracht van de machtklimmers: zij zorgen voor dynamiek, ontdooien de machts hiërarchie, breken de machtsstructuren open. Jammer genoeg vervallen de klimmers, de machts vernieuwers, vervolgens in precies hetzelfde gedrag als dat van hun voorgangers, degenen die zij uit hun macht hebben gestoten om er zelf plaats te nemen. Jammer, maar wel helemaal in overeenstemming met de wetten en mechanismen van de logica van de macht. Immers: om het machtsverschil met de machtigen te kunnen verkleinen (en uiteindelijk opheffen), zal de machtklimmer om te beginnen over een flinke dosis zelfpositiviteit moeten beschikken – en van onrealistische zelfpositiviteit is het maar een kleine stap naar overmoed en uiteindelijk machtswellust.

Machtsafstandverkleining door Wederzijds Open Overleg

Als het woord 'humaan' het typisch menselijke goede gedrag aanduidt dan slaat dit op Wederzijds Open Overleg als beïnvloedingsvorm. De opwaartse

machtsdrijfveer, gericht op het verkleinen van machtsverschil ten opzichte van de machtige, vindt *optimaal* plaats als de minder-machtige erin slaagt tot echt wederzijds open overleg te komen. Vooral in hoofdstuk 9 is woo samenhangend behandeld en is ook het verband van woo met goed leiderschap aan de orde geweest. Er is geanalyseerd wanneer woo optimaal nuttig is en wanneer macht. Neem deze inhoud nog eens door, en ga na of de inhoud van de drie volgende stellingen op jouw ervaringen aansluit.

De elfde wet van de macht Optimale menselijke beïnvloedingsrelaties worden gerealiseerd door wederzijds open overleg (de niet op macht gebaseerde invloed).

De twaalfde wet van de macht Wederzijds Open Overleg is vaak afhankelijk van de machtige. De minder-machtigen zullen dit dus vaak moeten afdwingen (de overleg-machtsparadox).

De dertiende wet van de macht Wanneer een groep in een crisis verkeert, is krachtig leiderschap nodig, dat macht kan uitoefenen (keuze voor onderwerping aan de machtige).

Zelfpositiviteit is de belangrijkste voorwaarde voor de opwaartse machtsdrijfveer

In zekere zin zijn machtigen de parasieten van de maatschappij. Machtige mensen onttrekken door hun machtsuitoefening namelijk energie aan minder-machtigen. De minder-machtige krijgt voortdurend de klappen, met alle nadelige gevolgen daarvan voor zijn zelfpositiviteit – en daarmee de kans op succes. Want juist een krachtige opwaartse drijfveer geeft kans op succes, en die drijfveer berust op het positieve zelfbeeld dat de machtklimmer heeft over zijn inzichten, capaciteiten en attitudes. Dit zelfbeeld uit zich onder meer in het gevoel dat je in bepaalde mate zelf verantwoordelijk bent voor wat je overkomt. Mensen met een positief zelfbeeld hebben het gevoel zelf hun ontwikkeling te sturen, vrij te zijn in hun keuzen. Ze hebben een realistisch inzicht in wat ze goed doen en in wat ze fout hebben gedaan. Juist wie een positief zelfbeeld heeft, kan zelfkritiek toestaan. Realiteitszin is mede een gevolg van zelfpositiviteit.

Dankzij een positief zelfbeeld kunnen mensen zich ook positief opstellen tegenover anderen. Ze kunnen vertrouwen geven en leren delegeren. Ze zijn ook positiever over kansen en bedreigingen in de omgeving. Je moet dus een balans zien te vinden tussen een positief zelfbeeld en realisme. Deze realiteitszin gaat verloren bij de duurzaam machtigen, vooral degenen die heel lang, heel grote macht uitoefenen. Het positieve zelfbeeld wordt een karikatuur.

Biologische veldonderzoekers hebben opgemerkt dat een roofdier door succes bij de jacht zelfvertrouwen wint en dat dit zelfvertrouwen bij een mis-

lukte jacht afneemt. Onderzoek waar ik zelf direct bij betrokken ben geweest, geeft aan dat zelfvertrouwen ervoor zorgt dat mensen een kleinere machtsafstand ten opzichte van de machtigen ervaren. Bovendien blijkt dat ze zich sterker voelen worden als hun Nummer Eén zwak optreedt. De opwaartse machtsdrijfveer neemt dan in kracht toe.

Van zelfpositiviteit naar machtsmisbruik

Het goede en het slechte liggen in menselijk gedrag soms dicht bij elkaar; mensen gaan gemakkelijk van goed naar slecht gedrag. Ook bij de extreem-machtigen is macht vaak klein begonnen. Met gerichtheid op goede doelen, zoals de verheffing van de achterlopende arbeiders. Hun zelfpositiviteit stimuleert in het begin de idealistische hervormers (machtclimbers). Maar dan begint de verslaving toe te slaan bij degenen die langdurige grote macht uitoefenen (de duurzaam-machtigen). Zij worden niet tegengesproken, maar geveid en ontwikkelen irrationele opvattingen en attitudes (zoals grootheidswaan). Dankzij hun volgelingen vervallen ze van kwaad tot erger.

Daarin schuilt een kerngevaar voor de maatschappij, en dus is het inbouwen van interne machtscorrecties in groep, grote organisatie, de maatschappij noodzakelijk om dit gevaar in te tomen. Dan wordt ook ruimte gecreëerd voor machtsclimbers die loyaal blijven aan hun eerdere idealen, die vaak overeenkomen met de waarden die in hun groepering gelden.

Ik heb zelf moeilijke situaties meegemaakt waarin een flinke mate van zelfpositiviteit me hielp om overeind te blijven. Maar ik kende ook momenten waarin ik tekortschoot, juist door een gemis aan zelfpositiviteit.

- ***Mobiliseer je eigen ervaringen*** Wanneer heb jij dankzij jouw zelfpositiviteit goede resultaten geboekt? En denk na over machtscorrecties in jouw eigen leef- en werkgroepen.

Na bovenstaande negatieve observaties is het nuttig om moed te putten uit enkele positieve observaties.

Het meest positieve mechanisme voor het bevorderen van interne machts-correcties is: ruimte geven aan rebellen.

Rebellen tegen het systeem: echte moed is nodig!

De heldhaftige student die in juni 1989 op het Plein van de Hemelse Vrede voor een tank ging staan is het symbool voor de opwaartse drijfveer terwijl Li Peng, die militairen inzette waardoor tweeduizend mensen de dood vonden, het voorbeeld is voor onderdrukking. Toch had Li tot voor kort nog steeds in een zeer machtige positie in China. Machtigen hebben een zeer sterke overlevingsdrang! En nog steeds zitten honderden Chinezen onrecht gevangen.

Ook de Indonesische studenten die in mei 1999 de afzetting van dictator

Suharto forceerden, leverden een geweldige prestatie. Suharto en zijn familie ontwikkelden zich in dertig jaar macht tot een clan van uitbuiters. Suharto onderdrukte al die tijd meedogenloos iedere vorm van verzet en onderhield tegelijkertijd intensieve contacten met machtigen in het buitenland, ook in Nederland.

Een imponerend voorbeeld van zelfpositiviteit is Mandela. Hij keerde na tientallen jaren gevangenschap terug in de politiek en manifesteerde geen wrok tegen de verantwoordelijke personen. Hij is een toonbeeld van goede menselijkheid.

Nu denk je misschien: dat zijn héél bijzondere mensen – daar kan ik me niet mee vergelijken! Pas op! Laat je niet ontmoedigen door het gewicht van grote historische voorbeelden (waar ik naar verwijs omdat de meeste mensen hun verhalen kennen). Ook mentale reuzen werden ondersteund door minder-machtigen (te weinig soms, maar toch!). Ook talrijke onbekende, gewone mensen verzetten zich dagelijks tegen de willekeur van machtigen in hun leefomgeving. En jij? ■

Ook zelfvertrouwen wordt door anderen beïnvloed en kun je zelf beïnvloeden

Van machtige mensen kun je veel leren. Hun attitudes werken aanstekelijk. Als ze somber zijn, nemen anderen die somberheid direct over. Stralen ze vrolijkheid uit, dan dragen ze die over op de mensen om hen heen. Zo kent elk bedrijf perioden dat het slecht gaat. In zo'n bedrijf stapte de directeur in een periode van zware druk iedere dag 'met opgeheven hoofd en rechte rug' over de werkvloer om door dit vertoon van zelfvertrouwen zijn mensen een hart onder de riem te steken. Zodoende stak hij ook zichzelf een hart onder de riem, want zo werkt dat(!). Juist door zich positief op te stellen, bleven zijn medewerkers ook positief en opgewekt en kwamen ze de crisis door.

Als anderen jou positief waarderen, stuwt dat je eigen zelfvertrouwen omhoog. Vooral in bepaalde levensfasen is het uitermate belangrijk goede signalen te ontvangen. In de jeugd en de puberteit kunnen ervaringen sterk gekleurd worden door de waardering van anderen. Machtigen passen graag een ontmoedigingsmechanisme toe dat anderen onderdrukt, zonder dat er voor henzelf direct nut uit voortvloeit – behalve dan de bevrediging die zij beleven aan de macht die zij hebben over die ander. Als bepaalde docenten dat doen heeft dat heel negatieve gevolgen voor hun jeugdige, ontvankelijke scholieren. Dus is het belangrijk dat jij anderen positief waardeert. Wie positieve signalen uitstuurt naar anderen ziet dat zij meer zelfvertrouwen krijgen en daardoor beter functioneren in het geheel. Wie negatief reageert, ziet dat de hoofdjes gaan hangen of ontmoet juist extra tegenstand.

Maar ... of je nu negatieve of positieve signalen afgeeft, ze moeten wel gemeend zijn. Wees in elk geval terughoudend met het uitzenden van positieve signalen naar machtigen. Vanwege hun achterdocht vatten ze de boodschap niet altijd op zoals je bedoelt. Bovendien krijgen ze zoveel van derge-

lijke signalen dat jouw 'uitzending' toch weinig effect op hen zal hebben. Wie goed observeert, zal zien dat positieve gevoelens jegens machtigen vaak echte warmte missen en door vrees zijn gevoed. Het is koud aan de top.

- ⋮ Hoe staan anderen tegenover jou, hoe zien ze jou? Vraag eens naar hun kritische mening. Hoe ervaar jij positieve of negatieve signalen over jezelf en
- ⋮ wat doe je ermee?

12

Twee machtsklassen: klassenstrijd nieuwe stijl tussen bovenmensen en ondermensen

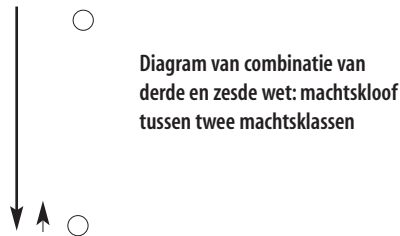
Uit de gecombineerde werking van twee machtswetten, de derde en zesde wet, volgt een zware bedreiging voor goede samenwerking en goed samenleven in onze kleine groepen, grote groeperingen, de maatschappij, de wereld. Namelijk, zie de derde wet van de macht:

De derde wet van de macht Hoe groter het machtsverschil, des te sterker de neerwaartse machtsdrijfveer tot handhaving en vergroting van de macht.

En de zesde wet van de macht:

De zesde wet van de macht De opwaartse machtsdrijfveer van de minder-machtigen is zwakker naarmate zij onmachtiger zijn.

Hieruit volgt de nieuwe machtsklassenstrijd wet: door de werking van de logica van de macht wordt een klassenstrijd gegenereerd tussen de machtigen en de minder machtigen.



Combinatie van de derde en zesde wet

Als de verschillen tussen machtigen en minder-machtigen groot zijn, leidt de combinatie van een sterke neerwaartse machtsdrijfveer van de machtigen met een heel zwakke opwaartse machtsdrijfveer van de minder-machtigen tot een kloof tussen twee machtsklassen: overmachtigen en onmachtigen (machtsklassenstrijd binnen groep, organisatie, groter geheel). Het 'nieuwe' van deze klassenstrijd is dat het, in tegenstelling tot de klassieke klassenstrijd (Marx), hier vooral ook gaat om een strijd op microniveau die zich binnen elke kleine groep of grotere organisatie kan afspelen.

Machtsverschil begint klein. Vanuit een klein machtsverschil kunnen zich echter extreme machtsrelaties ontwikkelen. De machtigen zetten zich steeds sterker naar beneden af, vinden hun overmacht steeds gewoner. Waarom laten de minder-machtigen het zover komen? Omdat de duurzaam machtigen onder bepaalde omstandigheden hun macht over de volgelingen steeds meer vergroten, door steeds meer formele macht te combineren met steeds grotere sanctiemacht, steeds grotere modelmacht, steeds grotere expertmacht. En omdat de volgelingen, steeds meer geïndoctrineerd met de onaanstastbare macht van de machtigen, steeds meer worden geconditioneerd om de macht van de machtigen te slikken en zo gaandeweg helemaal onvrij worden.

Denk nog even aan de ‘machtsvermenigvuldiging’ (hoofdstuk 8) en de observaties in hoofdstuk 10 (bijvoorbeeld over de charitatieve instelling waar alle medewerkers gewend waren geraakt aan het botte optreden van hun Nummer Eén). Er zijn formidabele krachten in onze maatschappij werkzaam die, beginnend op microniveau (gewone mensen onder elkaar), een kloof tussen twee extreme machtsklassen veroorzaken: overmachtigen en onmachtigen.

Dit is geen statisch gegeven; steeds is er dynamiek. Individuen dalen van grotere naar kleinere macht en omgekeerd. Dit is nuttig en noodzakelijk. Omdat de werking van twee machtsklassen binnen een kleine groep of grote organisatie, binnen de maatschappij, veel afbreuk doet aan de effectiviteit van samenwerking en leidt tot minder productiviteit, minder creativiteit en minder plezier van mensen.

De afgelopen eeuw heeft extreme vormen van machtsverslaving te zien gegeven: allerlei politieke leiders voerden langdurig een waar schrikbewind over hun eigen landgenoten. Ik noemde deze massamoordenaars al eerder. En nu weer. Omdat zij voorbeelden zijn van machtsterreur waartoe de duurzaam machtigen in extreme ontwikkelingen kunnen komen. Ook de macht van Hitler, Stalin en Mao Zedong begon klein. Maar de lijst met despoten van allerlei pluimage en gradaties van wreedheid kan moeiteloos worden aangevuld met Afrikaanse keizers en marxistische Europese dictators, Cambodjaanse revolutionairen, omhoog gevallen Oegandese en Surinaamse sergeanten, Zuid-Amerikaanse junta's. De machtigen zien er vaak geen been in om eigen soldaten en andere medestanders op te offeren aan onhaalbare doelen of om massaal eigen landgenoten over de kling te jagen. Voor de machtige supermensen van de geschiedenis zijn al die miljoenen slachtoffers geen mensen zoals zij zelf, maar ‘Untermenschen’. Een groter machtsverschil tussen dergelijke machtsmisbruikers en hun minder-machtige landgenoten is nauwelijks denkbaar. Toch hebben talloze minder-machtigen hiervoor gekozen. En het gaat steeds door! Omdat zovelen met weinig macht zich voegen naar de machtigen.

Minder-machtigen kunnen overigens zelf buitengewoon destructief worden zodra zij zelf de gelegenheid krijgen om extreme macht uit te oefenen. Denk aan de kleine nazi's die vóór en tijdens de oorlog hun agressie in kwaadaardig machtsmisbruik konden afreageren. Of denk aan de Japanse officieren die leiding gaven aan het bloedbad in Nanking in 1937, waarbij in een paar

weken tijd driehonderdduizend Chinese burgers werden vermoord. De Japanners maakten er soms zelfs een wedstrijd van: wie in zo kort mogelijke tijd honderd Chinezen kon doodschieten.*

Bedenk dat zelfs in een democratie als de Verenigde Staten biologische experimenten op burgers zijn verricht. En zelfs deze autonome burgers slikken dit. Een positief punt van de Verenigde Staten is wel dat deze informatie daar in de publiciteit openlijk aan de orde is gesteld.

Hoofdstuk
12

*Twee machts-
klassen:
klassenstrijd
nieuwe stijl*

Militaire leiders zetten hun mensen in als proefkonijnen

Observatie Wij kunnen ervan uitgaan gezien de publiciteit hierover dat het gebruik van menselijke proefkonijnen, een militaire tactiek die alom in oorlog wordt gebruikt, ook door onze militairen wordt toegepast. Zo van: we zetten een (kleine) gevechtsgroep in om de vijand af te leiden of om vuur aan te trekken, zodat we weten waar de vijand zit en met welke sterkte. Of om de vijand te provoceren tot actie, welke dan het bewijs levert dat we hem moeten platbombarderen.

Bovenmensen en ondermensen, machtigen en onmachtigen. De extreem grote machtsverschillen betekenen dat ‘de mensheid’ eigenlijk niet bestaat, een abstractie is. Er zijn verschillende mensheden: de machtigen en de anderen. ■

Herken je deze problematiek, maar dan in mildere mate, van machtigen versus (relatief) onmachtigen in jouw eigen omgeving? Wat kun je eraan doen? Ik blijf deze vraag stellen omdat je, eventueel met anderen, ideeën hierover kunt ontwikkelen. Ik bied handvatten aan in het laatste hoofdstuk, maar alles wat je zelf kunt bedenken heeft groter nut voor jou! Dus: besteed eens een half uur aan de hier volgende overweging.

Respect: vóór machtigen wel, niet dóór machtigen voor minder-machtigen – gevolg: vergroting van de machtskloof

Machtigen en minder-machtigen creëren een groot machtsverschil. Hier stel ik twee machtsmechanismen tegenover elkaar die gecombineerd grote gevolgen hebben. Machtigen hebben een enorme behoefte aan eerbied van de kant van de minder-machtigen. Zie de overdreven gevoeligheid van de machtigen voor – zelfs milde – kritiek. Minder-machtigen weten dit en tonen dat respect; om zich te verdedigen tegen ongewenst gedrag van de machtigen likken ze zich in. Terwijl de machtigen respect eisen, geven zij het zelf echter niet: zij behandelen de

* De stellingname van de huidige Japanse machtigen en publiciteit, dat de Japanners in de Tweede Wereldoorlog streden ter bevrijding van Aziatische landen van de westerlingen is bepaald onjuist; al in de jaren dertig van de vorige eeuw gaven zij hun imperialistische visitekaartje af in de vorm van (deels laffe) terreur in Korea en China.

minder-machtigen respectloos, zij zijn erop uit hen te imponeren, te intimideren en te vernederen. In de milde vorm geven zij geen gewicht aan minder-machtigen: zij zien hen niet staan. Soms luisteren ze demonstratief niet naar minder-machtigen. Ze laten ze langdurig wachten en doen onbeleefd of grof. Vaak is er sprake van harde intimidatie: de minder-machtigen worden 'op hun plaats gezet'. Soms wordt zelfs regelrechte machtsterreur uitgeoefend. De machtige scheldt de minder-machtige uit. De medewerkers die dit slikken (hoe begrijpelijk dan ook) maken de machtige (de logica van de macht).

Zie ook de eerdere observaties over wilde dieren die van de minder-machtige dieren respect verwachten maar dit, omgekeerd, zelf veel minder manifesteren. Het 'claim respect'-machtsmechanisme heeft als parallel het 'toon geen respect'-mechanisme jegens de minder-machtigen. Beide zijn effectief voor het handhaven of vergroten van een machtskloof, zoals ook de volgende observatie illustreert.

*Opgeblazen machtigen, uitslovers met een grote mond,
maken zich groot (intimidatie-mechanisme)*

Observatie Het effect dat minder-machtigen zich klein voelen kan ontstaan door manipulatie van de omgeving. Zoals bij een jonge manager die een beroemde, machtige headhunter bezocht. Hij werd een enorme kamer binnengeleid en moest naar de headhunter toelopen, die op grote afstand achter zijn bureau zat. De grote man in zijn grote kamer gaf de ander het gevoel klein te zijn. Deze headhunter blufte ook publiekelijk: 'Als ik een minister wil spreken, bel ik hem gewoon op.'

De president van het grote Duitse conglomeraat Daimler-Benz (nu Daimler-Chrysler) zei in 1998: 'DB heeft mij meer nodig dan ik DB.' Over een onderdeel van het conglomeraat, de vliegtuigfabriek Fokker, zei hij: 'Je kunt een liefdesbaby met kanker niet genezen.' Medewerkers die naar hem gevraagd werden, voelden zich niet op hun gemak en vroegen om begrip dat zij hun hoogste baas niet konden afvallen. Het is opvallend dat deze (bekwame) uitslover met een grote mond onder machtigen en minder-machtigen respect afdwingt!

Er zijn natuurlijk subtielere manieren om ervoor te zorgen dat minder-machtigen zich klein en onzeker voelen. Bijvoorbeeld de manier van praten van de machtige: langzaam, met de juiste intonatie, indrukwekkend. Een snelle blik op iemand werpen of iemand niet aankijken suggereert dat die ander onbelangrijk is.

Reflectie *Heeft de goede leider grof imponeergedrag nodig?* – Vergelijk het uitsloverig gedrag van mensen met macht met het uitsloverig gedrag van de Nummer Eén-aap. En bekijk het onderdanige gedrag van de minder-machtige dieren ten opzichte van de machtige. Is het niet de diepste wens van de machtige mensen om identiek onderdanig gedrag uit te lokken van hun minder-machtigen? De klemmende vraag is steeds: heeft deze sterke

leider dit grove imponeergedrag nodig? Waarom heeft hij het nodig? Antwoord: omdat dit mechanisme effectief is! Minder-machtigen gaan mee in de machtstactieken van machtigen. Het succes van de tactiek van machtigen hangt af van de bereidheid van de minder-machtigen om erin mee te gaan. Hun volgzzaamheid wordt versterkt door het geweld waaraan zij bloot staan. Ook het grove imponeergedrag is in overeenstemming met de logica van de macht, want er wordt gescoord. En het is lekker! ■

Hoofdstuk
12

*Twee machts-
klassen:
klassenstrijd
nieuwe stijl*

Terreur door machtigen tegen hun eigen mensen

Observatie Wegens een mogelijk onderzoeksproject woonde ik lang geleden een bijeenkomst bij van het bestuur van de grote Industriebond nvv. Nummer Eén, voorzitter Arie Groeneveld, had bij het nvv de touwtjes stevig in handen en zat op een ramkoers met de werkgeversorganisaties. Het nvv-bestuur bestond uit tientallen personen. Ik was er voor het eerst, en was geschokt door een uitbarsting van harde negatieve commentaren van de voorzitter aan het adres van zijn medebestuurders. De aanleiding was vrij onschuldig (geen biertjes vóór de vergadering, of zoiets). De woede van de voorzitter ging naar mijn gevoel het belang van de kwestie verre te boven. De sterke vakbondsleiders pikten het echter zonder enig protest.

Reflectie *Effectiviteit van terrorisme door machtigen* – De aanvoeders in de strijd voor de arbeidersemancipatie zitten in het nvv-voorbeeld in de rol van slikkende minder-machtigen. Later kwam ik tot het inzicht dat het gedrag van de voorzitter in overeenstemming was met de logica van de macht. Het was niet alleen een emotionele uitbarsting maar ook slim toneelspel. Door harde, negatieve sancties toe te passen wekt de Nummer Eén angst op. Daarmee versterkt hij zijn macht en zijn overwicht over zijn collega's en bevredigt hij zijn machtsdrijfveer. Vergelijk de machtsterreur met vergelijkbare woede-uitbarstingen van Nummer Eén-aven. Het is bekend dat bepaalde Nummers Eén van Nederlandse bedrijven geregeld tijdens directievergaderingen in woede uitbarsten.

Door machtklimmers die dicht bij zijn machtspositie zitten fysiek of mentaal aan te vallen, geeft de machtige een duidelijk signaal af aan zijn hele omgeving: 'Pas op dat je niet te ver gaat, want dan pak ik je.' Wanneer de machtige een voorbeeld stelt van zijn grote negatieve macht, zal de angst voor de machtige toenemen. En de machtige vindt de geestelijke terreur kennelijk leuk en herhaalt deze.

Denk niet dat intimidatie alleen iets is van extreme machtsrelaties. Denk maar aan pesten op school of in arbeidssituaties, en aan straatterreur. Ook milde intimidatie werkt; zoals iemand belachelijk maken. Negatieve dwangmiddelen worden veel gebruikt in ons sociale leven, met als effect ongerustheid en angst onder minder-machtigen. In veel observaties blijkt dat machtigen succes boeken met hun intimidatie en terrorisme. ■

Mijn vader, meneer F

Observatie In een groot, succesvol commercieel bedrijf vormde Nummer Eén, tevens eigenaar, met zijn zoon en dochter de directie, samen met een (oudere) onderdirecteur die geen familie was. Zoon en dochter: 'Het is moeilijk om tegen ze in te gaan, ze vormen samen een muur. Je kan er niet tussen komen.' De volwassen dochter, een goede manager met veel zelfvertrouwen, sprak over haar vader als meneer F (de familienaam). Zij vroeg hem een vervolgontrafing met mij te hebben, ongeveer twee jaar na een succesvolle opdracht. Ze was hier erg enthousiast over, maar er kwam geen ontmoeting tot stand.

Reflectie *Vader Nummer Eén hield zijn kinderen klein en op machtsafstand door middel van een buffer* – Te weinig ruimte voor de capaciteiten van een goede vrouwelijke leider door een zeer machtige Nummer Eén, die haar op een grote machtsafstand houdt. Het is moeilijk voor de Nummers Twee om een adequate machtsrelatie met hem te bereiken, ook al omdat de senior manager als een soort buffer werkt (een bekend machtsmechanisme om opkomende machtklimmers af te houden). Waarom accepteert deze flinke vrouw echter zo'n enorm machtsverschil met Nummer Eén? Irrationeel? Nee, haar gedrag is in overeenstemming met de logica van de macht. Ze is er van jongs af aan gewend; geconditioneerd in haar rol. ■

Opvoeding van minder-machtigen: conditionering van hun onderdanige attitudes

Observatie In het vroege socialisatie- en opvoedingsproces gebruiken machtigen hun macht om anderen er aan te laten wennen dat zij minder machtig zijn. Later, in maatschappelijke organisaties of in de maatschappij, worden zogenaamde sociale deugden aan deze minder-machtigen opgelegd. 'Voor het grote doel gaan' wordt dit genoemd. Ministers spreken over de loyaliteit van ambtenaren; vaak betekent die 'loyaliteit' echter dat ambtenaren kritiek inslikken. 'Loyaliteit' betekent dan in feite: klakkeloos gehoorzamen aan degenen die boven je zijn gesteld. De minder-machtigen worden geconditioneerd tot volgzzaamheid (overigens niet altijd uit slechte bedoelingen). Daarbij maken machtigen misbruik van de aanpassing van minder-machtigen. Zo strooien machtigen zand in de ogen van anderen over hun goede bedoelingen, bijvoorbeeld dat zij zo graag overleg plegen met minder-machtigen en naar hen willen luisteren. Machtigen zijn goed van de tongriem gesneden en komen dus overtuigend over: 'Maar het overleg moet ons er natuurlijk niet van weerhouden het werk te doen'; 'Jouw idee is heel goed, maar we moeten praktisch blijven, het kan niet onmiddellijk gedaan worden, maar later...'; 'Briljant idee, maar praktisch nog niet haalbaar'. Machtigen haken in op zwakke attitudes en *maken* zo

minder-machtigen. Zij zijn de scheppers van de machtlozen. Minder-machtigen voegen zich en zodoende creëert de gevestigde machtsorde een enorme machtsafstand. ■

- ⋮ Herken jij in jouw dagelijks leven de inhoud van deze observatie?

Selectieve informatieverwerking, een basismachtsmechanisme

Vaak is het denken en voelen van machtigen verbazingwekkend. Tegelijkertijd is het echter ook weer niet zo vreemd als het lijkt. Machtigen kijken op een bepaalde manier naar de werkelijkheid. Ze zien en verwerken vooral datgene wat ze nodig hebben om hun macht te behouden en uit te breiden. Al het overige kunnen ze, als het hun past, negeren.

Selectieve informatieverwerking is niet specifiek voor machtigen, maar als zij dit mechanisme gebruiken worden zij niet tot de orde geroepen en gecorrigeerd, zoals wel gebeurt bij minder-machtigen. De opvattingen van de machtigen worden zodoende gesloten, onaantastbare forten.

‘Gender’-kloof, generatiekloof enz., of één steeds wederkerende machtskloof? Macht = macht

Geen capabele vrouwen in onze Bank

Observatie In een door mij geleid trainingsprogramma voor bankiers namen steeds een twintigtal hoofden van centrale stafafdelingen en directeuren van – grotere – kantoren gedurende een vijftal blokken van vijf dagen deel. In een pauze maakte ik een opmerking dat ik het jammer vond dat er – weer – geen vrouwen deelnamen.

Bankier x: ‘Ja, dat is jammer, maar er zijn voor deze posities geen gekwalificeerde vrouwen.’

Bankier y: ‘Oh nee, dat kan je niet zeggen. Ken je Maria? Zij leidt haar unit in ... [plaatsnaam] heel goed. En Joan, bureaumanager in ... [plaatsnaam].’ Hij noemde nog enkele namen, waarna x steeds beaamde: ‘Ja, die is inderdaad goed.’

Voordat de opsomming zou stagneren zei ik: ‘Heren, je ziet hoe wij geneigd zijn oppervlakkig te denken dat vrouwen niet geschikt zijn voor deze functies in plaats van te analyseren waarom er zo weinig vrouwen deze hogere posities bezetten.’ Ik merkte ook nog op dat het niet direct om posities in de raad van bestuur ging! ■

Geen capabele vrouwen in ons land

Observatie Deze grootbank (ING) fuseerde met een andere grote bank (Postbank). De ondernemingsraad van de bank stelde aan de orde dat een

benoeming van een vrouw in de nieuw te vormen raad van commissarissen een goede zaak zou zijn, ook omdat het klanten- en personeelsbestand voor meer dan 50 procent uit vrouwen bestond.

De minister van Financiën, Onno Ruding, had vanuit het verleden een sterke formele machtspositie en stelde: 'Wij zouden graag een vrouw in de raad van commissarissen benoemen, maar er zijn geen vrouwen capabel daarvoor.' De voorzitter van de ondernemingsraad en ik stelden in een kwartier een lijstje op van vijf of zes capabele vrouwen, uitstekende leiders. Er waren enkele zeer capabele burgemeesters van grote steden bij, een lid van een hoog college van staat, een hooggeplaatst kamerlid. Enkele vrouwen van dit lijstje werden in een kort hierna gevormd kabinet opgenomen als minister of staatssecretaris. Hoezo geen capabele vrouwen?

Reflectie *Machtige mannen: bord voor hun hoofd?* – Onno Ruding is een bekwaam financieel deskundige, een maatschappelijk leider van gewicht. Maar een goede informatiebron over machtigen is hij bepaald niet, zo blijkt. De raad van commissarissen werd hierna wel aangevuld met een vrouw, die niet op ons lijstje stond (!); maar ook over een voortreffelijke staat van dienst beschikte. De bankiers in de eerste observatie waren heel redelijke mannen. Maar ook redelijke mannen, hebben soms vooroordeelen tussen hun oren zitten. En als zij machtig zijn, onthouden zij bijdragen van vrouwen aan die organisaties. Jammer voor die organisaties!

In onderzoek blijkt dat in ons land naarmate het niveau (de 'hiërarchische laag') hoger in de organisatie is, het percentage vrouwen daarin afneemt. De vrouwenemancipatie in Nederland is nog niet voltooid, hoewel machtige mannen dit publiekelijk wel stellen. ■

Machtige mannen zien vrouwen als onbekwaam. Vrouwen zijn hier ook aan gewend geraakt, ze slikken dit. Zoals ik al zei in hoofdstuk 6 over expertmacht (en de taal als machtswapen): de kloof tussen mannen en vrouwen is ook in de westerse wereld een machtskloof.

Ouderen oefenen, vanuit gevestigde posities, macht uit over jongeren. En later worden die jongeren zelf weer machtige ouderen, die gedrag van jongeren willen bepalen. 'Omdat het zo hoort.' Denk aan de ouderen die de jongeren normen en waarden willen bijbrengen, de Tien Geboden willen aanleren. Het gaat dan uiteraard om de normen en waarden van die ouderen. Naïviteit of arrogantie? Ook de generatiekloof is in de kern een machtskloof.

Fundamentalistische islamieten en christenen willen hun normen en waarden, hun geloof zelf, door macht opleggen aan anderen – inclusief een zeer beperkte machtspositie van vrouwen. Bush en Bin Laden hebben (zeggen ze allebei) God aan hun kant en dus, denken ze, mogen ze de andere partij terroriseren (en daarbij een aantal weerloze onschuldigen). In Nederland claimen machtigen van zowel de hervormde als de rooms-katholieke kerk dat Máxima hun geloof moet aannemen – terwijl een meerderheid van de bevol-

king dacht dat we in een seculiere maatschappij leven, waar staat en godsdienst(en) gescheiden zijn. Gelukkig zijn de fundamentalistische religieuze partijen in dit land niet aan de macht!

De algemeen bestaande weerstand tegen ‘de politiek’, de bureaucratie, wordt nog steeds door de betrokkenen niet serieus genomen. Nog steeds ontkennen zij, in hun daden, dat de bekritiseerde politieke apathie van de burgers samenhangt met de overmacht van de autoriteiten: de machtskloof tussen politici (‘Den Haag’) en de burgers.

Voor de pesters op school, de terroristen op straat (ook jeugdige jongens en meisjes), voor de pesters op het werk, voor de dierenbeulen, voor de misbruikmakers in de sport van hun jonge pupillen, voor de leiders in de bedrijven die werknemers in aantallen ontslaan om de kwalijke financiële gevolgen van hun falend leiderschap op te vangen, voor de gewelddadige wereldhervormers van allerlei afkomst (links, rechts, religieus, a-religieus, antireligieus) zijn de slachtoffers geen mensen zoals zij.

De hoogopgeleiden, die dit vooral op kosten van de maatschappij(!) zijn geworden, zouden vaker het gevoel mogen hebben dat het best redelijk is om ‘iets terug te doen’, in plaats van de lager opgeleiden te zien als een mindere soort (zoals maar al te vaak gebeurt). Meer respect voor de laagopgeleiden, die een – vaak onverdiende – handicap hebben, zou op zijn plaats zijn.

Ook de kenniskloof is te veel een machtskloof geworden. Ook dit is strijdig met de inhoud van normen en waarden van de goede religies. En de cultuurkloof, tussen autochtonen en allochtonen? De machtskloof omvat dus volgens mij de kloof tussen geslachten, tussen leeftijdsgroepen, tussen hoog- en laagopgeleiden, tussen autochtonen en allochtonen, tussen religiebemiddelaars en de gelovige volgers, tussen politici en burgers, tussen pesters op school en werk en hun slachtoffers, tussen sportcoaches en hun pupillen, tussen de bedrijfstop en de werkvloer, tussen hoog- en laagopgeleiden, autochtonen en allochtonen, terroristen op school, straat en elders en de gewone mensen. Macht is macht is macht.

De noodzaak van rebellen binnen het systeem

De dominante mannelijke leeuw beschikt alleen maar over sanctiemacht; de dominante aap idem (al zijn er ook aanzetten tot een formele machtsrelaties waargenomen). Als het dominante mannetje ouder en minder sterk wordt, en dus minder bekwaam, kan het worden uitgedaagd en van de ‘troon’ worden gestoten (vandaar dat machtklimmers bij voorkeur uit de groep worden verbannen tegen de tijd dat ze een mogelijke bedreiging gaan vormen voor Nummer Eén). Sterke machtklimmers dringen echter soms van buitenaf naar binnen en brengen vers bloed in (en wellicht andere, sterke genen): externe sollicitatie.

De Nummer Eén in een groep mensen begint met kleine macht en bouwt vervolgens een sterke machtspositie op. Zelfs als een (mentale) ziekte hem ernstig verzwakt, kan hij aan zijn machtszetel blijven kleven. Dramatische

ontwikkelingen in de externe omgeving moeten eraan te pas komen om de machtspositie te ondermijnen. Zelfs als de Nummers Eén verantwoordelijk zijn voor enorme fiasco's redden zij vaak nog steeds hun positie of mogen ze elders weer doorgaan, voorzien van een enorme financiële 'genoegdoening'. De machtigen zijn doeltreffend in het vinden van (minder-machtige) zondebokken in hun omgeving. Zij pakken onevenredig veel van de voordelen van macht, en onevenredig weinig van de nadelen.

De minder-machtigen kunnen zich individueel maar ook gezamenlijk verzetten. In maatschappelijke zin kan de gemeenschap de duur van de machtsuitoefening door een machtige beperken, en wel krachtiger dan nu gebeurt. Een Nummer Eén zou eigenlijk gebonden moeten zijn aan een maximum aantal jaren waarin hij de positie mag bekleden. Zo zou kunnen worden voorkomen dat een Nummer Eén veel langer dan een optimale periode aan de macht blijft. Bovendien zou een vergelijking met aanbod van buiten (open sollicitatie) verplicht moeten zijn – laten we een les leren van de wilde dieren! Maar zal dit werken? Gezien de ervaringen met de pogingen tot dergelijke bestuurlijke innovaties is de kans niet groot.

Uitzicht op meer macht voor de onmachtigen ontstaat als de onmachtigen tot samenwerking komen, zich verenigen: de massa staat op. De geschiedenis laat echter ook vaak zien dat de opstand haar eigen kinderen opeet: de leiders van de revolutie worden de nieuwe machtigen en gaan zich op den duur net zo gedragen als hun voorgangers.

De meest effectieve manier van verkleining van onnuttige machtsverschillen ('de' doelstelling van dit boek) is die waarbij *binnen* onze sociale systemen (groep, organisatie, groepering, de maatschappij) machtklimmers zich van beneden naar boven ('bottum-up') bewegen, de machtsverschillen met de machtige Nummer Eén verkleinen en meer deelnemen in de besluitvorming en beleidsbepaling. Protesteerdere, critici en klokkenluiders, *rebellens* dus, zouden in het belang van de betreffende groep en in het algemeen belang niet slechts moeten worden gedoogd maar zelfs gekoesterd, gekweekt, aangemoedigd. Noodzakelijk is wel dat (loyale) rebellen steeds weer opstaan en de langdurig zittende machtigen uitdagen en zo nodig bestrijden. Zo niet, dan dreigt de verdere aftakeling van 'onze wereld'.

De rebellen binnen een systeem, maar ook van het ene systeem naar het andere (van bedrijf, naar politieke partij, en omgekeerd), moeten elkaar zoeken en vinden. Bijvoorbeeld door gezamenlijk maten-groepjes te vormen en ook via internet van elkaar te leren over macht, elkaar te ondersteunen en te stimuleren. Eenheid maakt (tegen)macht!

Een noodzakelijke voorwaarde voor succes is ook een realistische, koele analyse van macht en machtigen (zoals ik in dit boek probeer te doen). Want er moet op de machtigen worden ingespeeld als het erom gaat, deze doelstelling te bereiken. Verder dus met de, soms ontluisterende, analyse als middel tot het doel.

13

Vóór de macht, aan de macht, na de macht

Mensen kunnen in de loop van hun leven sterk van gedrag veranderen. Soms lijkt zo'n omslag buitengewoon raadselachtig. Totdat we beseffen dat er macht in het spel is. Veranderingen in machtsgedrag zijn dan eenvoudig te verklaren vanuit de logica van de macht. De persoon blijft dezelfde maar de fasen van zijn macht verschillen. In de ene fase gedraagt hij zich heel anders dan in een andere fase. Dit is in overeenstemming met de wet van de machtsfasen, een combinatie van de tweede, vierde en achtste wet:

De wet van de machtsfasen Iemand zal opvallende verschillende machtsge dragingen vertonen in de verschillende fasen waarin hij verkeert: vóór, aan en na de macht.

Het verschil tussen vóór de macht en áán de macht onthult wat macht is

Macht bepaalt attitudes: Johan Cruijff

Observatie Toen Johan Cruijff een speler in een voetbalteam was, had hij vaak discussies met de scheidsrechter en anderen. Hij gaf commentaar voor, tijdens en na de wedstrijd op alles wat hem wel of niet beviel. Later, als coach, wilde hij de absolute baas zijn. 'Ik ben de baas, degene die beslissingen neemt, aanwijzingen geeft. De spelers moeten doen wat ik zeg. Geen inbreng door de spelers.' Cruijff besprak altijd weinig [met de spelers], en was overtuigd van zijn eigen visie.

Reflectie *Vóór de macht en aan de macht: verschillende machtsattitudes* – Toen Cruijff speler was, had hij sterk de neiging om de machtsafstand met de machtige coach te verkleinen, hem te beïnvloeden. Maar toen hij zelf de machtige (coach) werd, stond hij anderen niet toe om de machtsafstand te verkleinen. In de fase dat hij omhoog keek, streefde de machtklimmer Cruijff ernaar het machtsverschil met machtigen te verkleinen. Toen hij omlaag keek, wilde de machtige Cruijff het machtsverschil groot houden. Bij 'dezelfde machtsrelatie' tussen coach en speler, een machtige en een minder-machtige, maakt het gezichtspunt (van bovenaf of van beneden) een enorm verschil. ■

Transformatie van kroonprinses vóór de macht tot koningin aan de macht

Observatie We hebben drie heel goede koninginnen op rij gehad. De huidige koningin, Beatrix, derde in deze rij, is een sterke persoonlijkheid. Er is lang gezegd dat kroonprins Willem-Alexander leed onder haar sterke persoonlijkheid omdat zij zich bemoeide met zijn relaties met vrouwen: zij zou zijn keuzes hebben afgewezen als de vrouw in kwestie in haar ogen niet voldeed aan de strikte lijst van eisen die zij stelde aan de partner van de toekomstige koning. Hoe dat ook zij, de prins heeft een aantal verbroken relaties met jonge vrouwen achter de rug. Saillant detail: naar men zegt heeft Beatrix, toen ze kroonprinses was, zelf sterke weerstand geboden tegen haar moeder, Koningin Juliana, over haar eigen liefdesrelatie(s).

Inmiddels heeft de kroonprins zowel in de liefde als in zijn maatschappelijke activiteiten (sport, waterbeheer) zijn weg gekozen. Is het machtsverschil ten opzichte van de machtige moeder kleiner geworden? Past de machtige moeder ook nu en dan, in belangrijke zaken, echt wederzijds overleg toe? Jammer dat het antwoord op zo'n vraag nog moet uitblijven.

Reflectie *Vóór de macht versus áán de macht onthult de kern van macht: machtsverslaving* – Het verschil tussen (nog) niet aan de macht en aan de macht zijn onthult wat macht is. Dezelfde persoon die sterk genoeg is om zich af te zetten tegen de (formele) macht van haar ouder/koningin eist, nu ze zelf in deze machtspositie verkeert, dat haar nakomelingen zich houden aan haar aanwijzingen. De machtigen hebben er steeds dezelfde rechtvaardiging voor: 'Ik heb nu de wijsheid.' Niet de persoonlijkheid is veranderd, maar de machtsstructuur; dus zijn andere wetten (op zich onveranderd) werkzaam.

Wie aan de macht is, tolereert geen gooi naar de macht van mensen die (nog) niet aan de macht zijn – terwijl ze zelf in het verleden als machtklimmers wel uitdrukkelijk macht voor zichzelf opeisten. De geschiedenis is geplaveid met 'vernieuwers' van het maatschappelijk bestel die van machteloze idealisten veranderden in extreem-machtigen, onderdrukkers en moordenaars toen ze eenmaal aan de macht kwamen. Niet alleen Robespierre en Lenin, maar ook burgerlijke hervormers van Nieuw Links vertonen trekken van de omslag van vóór de macht naar áán de macht. En wat is te observeren van de gewone mensen in je eigen werk- en leefsituaties? ■

Een betere toekomst door jongeren?

Jongeren verzetten zich vaak tegen vastgeroeste machtsstructuren en streven oprecht naar verbetering. Kunnen wij daaruit de hoop putten dat in de toekomst betere machtsrelaties ontstaan? Nee! Uit een van onze observaties blijkt dat adolescenten die in de schoolraad gekozen waren, wilden aanblijven na hun zittingsperiode – hoewel ze van tevoren hadden besloten na een bepaalde periode te zullen vertrekken. De theorie van de machtsverslaving voorstelt geen verbetering.

In al deze gevallen is doorslaggevend in welke fase de persoon verkeert (vóór of aan de macht): zijn gedrag en attitudes worden bepaald vanuit die structuur. Eén en dezelfde persoon vertoont totaal verschillend gedrag.

Een betere toekomst door netwerken?

Observatie In de jaren zestig nam ik samen met Eric Trist, onderzoeker van het beroemde Tavistock Institute of Human Relations, een examen af aan een jonge Australische studente. Op gegeven moment gaf Trist een uitgebreide schets van de positieve kenmerken van een door hem toen zo genoemd ‘netwerk’ van personen. Eén van die positieve kenmerken, zei hij, was dat een netwerk niks van doen had met macht. De studente concludeerde: ‘Maar wat u beschrijft is gewoon het “old boys network”, nietwaar? En macht is de kern van zo’n netwerk.’

Reflectie *Geen macht in netwerken ... een slim verpakte leugen?* – In de bedrijfskunde komen hypes op en verdwijnen weer; één daarvan nu is ‘netwerken’. Contacten waar je wat mee kunt doen; netwerken waaraan je deel moet nemen. Daar is op zich niets mis mee. In publicaties valt echter te lezen dat netwerken de plaats innemen van bevelstructuren; in een netwerk zou macht geen rol spelen. Dat is dus weer een verhaal van machtigen. Kennelijk denkt men alleen aan formele machtsrelaties.

Als een netwerk effectief is, werkt het als een markt voor gunsten: vóór wat hóórt wat. Dan hebben machtsrelaties gewicht. Een belangrijk kenmerk van vele netwerken is het geheimhoudingsmechanisme. Denk aan het Japanse netwerk van hoge politici, staatsofficials, zakenleiders en onderwereldaanvoerders (Yakuza) dat vergaand het leven in Japan bepaalt. Neem bijvoorbeeld het netwerk van topbureaucraten en medische wetenschapsbeoefenaars in het Franse HIV-schandaal beschreven in hoofdstuk 6.

De ‘wapenbroeders’, de machtigen in de wereld van de ‘haute finance’, de grootindustriëlen, de hoge overheidsbureaucratie en de infotainment-industrie ontmoeten elkaar geregeld en vormen een duurzame broederschap. Ook sportbobo’s, kerkelijke hoogwaardigheidsbekleders, aan de weg timmerende wetenschappers en kunstenaars zijn vaak als deelnemers te signaleren. Het is het mechanisme van het samenklieken der machtigen.

Er zijn ook vele, goede netwerken waar de macht niet overheerst.* ■

* Ook ik maak deel uit van een heel goed en fijn netwerk van mijn vrouw, dochters en zoon en hun partners en nakomelingen. Van een excellent vakmatig denk-en-doe netwerk: de Elven. Van deze netwerken en andere niet-genoemde maten krijg ik onmisbare steun. In deze netwerken werkt het wederzijds open overleg. Er is dus, bijvoorbeeld, ook kritische analyse van machtsgedragingen.

Als mensen een systeem arrangeren om gunsten uit te wisselen, dan is daar niets op tegen. Waar het om gaat is: zijn in netwerken niet juist verborgen machtsrelaties in het spel (sanctiemacht, expertmacht, modelmacht)?

- ⋮ Test je eigen ervaringen! Gebeurt in jouw omgeving in milde mate ook wat
- ⋮ in deze observaties wordt gesignaleerd?

Aan de macht en na de macht – het verraad van de volgelingen

Weer anders zijn de verschillen die zichtbaar zijn tussen de fasen ‘aan de macht’ en ‘na de macht’. Neem de Nummers Eén van de verliezende politieke partijen in dit land na de algemene verkiezingen van voorjaar 2002; stuk voor stuk werden ze afgedankt, onder verwijzing naar wat zij allemaal verkeerd hadden gedaan en, venijniger, dat ze zelf verkeerd waren (het zondebokmechanisme). De kritiek kwam ook van degenen die medeverantwoordelijk waren voor de keuzen van de lijsttrekkers en anderen die in de campagne op de voorgrond hadden gewerkt. Hadden die criticasters in die tijd hun kritische mond opgedaan? En zo nee, waarom dan niet? En zo ja, bleven zij op hun posities zitten?

De kernfout van politieke partijen is, denk ik, niet zozeer dat de Nummers Eén (Dijkstal, Melkert en anderen) verkeerd waren, maar dat in hun partij en in andere partijen interne kritiek niet werd toegelaten; interne critici worden altijd onderdrukt. Rebellen worden niet verdragen. Ook niet in andere verbanden, groepen en groeperingen, ambtenarij, bedrijven, sportverbanden, ziekenhuizen enzovoort.

Menselijke kruiperij, gericht op machtigen

Observatie Aftredend minister van Onderwijs en Wetenschappen Jos van Kemenade werd in een interview gevraagd of hij een verschil ervoer tussen de periode dat hij minister was en de periode na zijn ministerschap. Hij zei het een teleurstelling te vinden dat mensen niet meer beleefd tegen hem waren.

Reflectie *De naïeve machtigen?* – Van Kemenade, eerder hoogleraar gedragswetenschap, is een intelligent en capabel bestuurder. Hij had niet begrepen dat mensen tijdens zijn ministerschap niet op hem reageerden als persoon maar als drager van macht – net zoals minder-machtige apen en leeuwinnen zich onderdanig gedragen tegenover de machtige Nummers Eén in hun leefgroepen. ■

Machtsmechanismen zijn helemaal niet mooi! Dominante chimpansee- en makaken-vrouwjes prefereren sterke, machtige mannetjes. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat in onze maatschappij onafhankelijke, sterke vrouwen geneigd zijn zich in hun sociale relaties te onderwerpen aan machtige

mannen. Dit primitivisme heeft te maken met emancipatie van vrouwen en andere minder-machtigen! En is dus blokkerend.

- ⋮ Hoe vaak heb jij gezien dat mensen zich vleierend, nederig, overmatig be-
- ⋮ leefd of met extreem veel respect gedragen tegenover machtigen? Herinner
- ⋮ jij je gebeurtenissen waarin je dit zelf deed? Hoe voel jij je nu hierover? Ben
- ⋮ jij in omstandigheden een rebel?

Hoofdstuk
13

*Vóór de
macht, aan de
macht, na de
macht*

De door de headhunter gevleide topmanager Anton Dreesmann (hoofdstuk 10, blz. 98–99) stelde dat machtigen eenzaam zijn. Door het gevele van de lakeien kunnen de machtigen geen echte warmte ontwikkelen in hun relaties. Die menselijke vleierij heeft een artistieke expressie gevonden in de prachtige sculptuur van Rodin, *De burgers van Calais*. Deze burgers kwamen naar machtigen om voor hun zaak te pleiten met het touw van de beul reeds om hun nek. Ze toonden totale onderwerping om machtigen in te pakken (zoals de kruipende, eerbied tonende leeuw).

Nummer Eén van Philips Electronics: aan de macht en na de macht

Reflectie Philips Electronics bevond zich een aantal jaren geleden in zwaar weer. Toen lanceerde de nieuwe Nummer Eén, Jan Timmer, een grote reorganisatie onder de naam *Centurion*. Zijn prestaties waren heel goed. Hij was de redder van het bedrijf. Meteen nadat hij zich enkele jaren later had teruggetrokken, publiceerde *NRC Handelsblad* een omvangrijk artikel. In dit artikel ventileerden (ex-)Philips-managers en externe consultants van het bedrijf anoniem kritiek op Timmer en zijn prestaties. Zij hadden dat niet gedaan toen zij bij het bedrijf werkten en hij er aan de macht was. Timmer moet een wijzer en somberder man zijn geworden, wijzer over macht nadat hij zijn machtspositie had verloren, somberder over de eerde- re positieve attitudes die hem ten deel waren gevallen, en die slechts ge- baseerd waren op zijn macht.

Reflectie *Aan de macht of na de macht: dat is het verschil* – Een aantal eer- bare, capabele Philips-adviseurs vond dat zij hun negatieve commentaar openbaar moesten maken – terwijl zij eerder door Philips waren betaald om kritisch naar de organisatie te kijken en zo een opbouwende bijdrage hadden kunnen leveren. Het verschil was dat de macht van Nummer Eén was verdwenen. Ook zijn opvolger, Cor Boonstra, begon zijn tijd aan de top met kritiek aan het adres van zijn voorganger! ■

Consultants worden helaas te vaak betaald om geen kritiek te hebben op Nummers Eén, om zich aan te passen aan de positie van minder-machtige in relatie tot de machtige opdrachtgever. Zoals een hoge overheidsfunctionaris eens tegen me zei: 'Bij het geven van een opdracht aan een consultant wil de

top van een departement er zeker van zijn dat deze binnen de bandbreedte van de verwachtingen blijft?

Zo ontstaat het isolement aan de top, waar de machtigen geen juiste informatie over de werkelijkheid krijgen omdat de aangepaste minder-machtigen doorgeven wat de machtigen willen horen. Zo ontstaan fiasco's als de machtigen geen gevoel meer hebben voor de onderstromen. Zo ontstaat de koude aan de top, gesignaleerd door een leider die wel de moed had zelf naar het front te gaan voor een confrontatie met zijn protesterende werknemers (blz. 99). Zo begint in het klein het machtsverschil in jouw en mijn omgeving: de machtigen verdragen geen kritiek en de minder-machtigen voegen zich naar wat de machtigen willen. Moeten wij deze volgelingen lafheid verwijten? Het is juister om vast te stellen dat (ook) zij zich gedragen volgens de wetten van de macht.

Hoe braaf de volgelingen de machtigen ook volgen, zodra de machtigen niet meer machtig zijn, is het een normaal verschijnsel dat de volgelingen wraak op hen nemen, wraak over (hun acceptatie van) de eerdere macht van Nummer Eén. Klassenstrijd nieuwe stijl. Laf? In overeenstemming met de logica van de macht.

- Wat leren de machtigen, bijvoorbeeld de machtige politici? Wat leren de
- machtige Nummers Eén in het bedrijfsleven? Wat leren de machtigen in
- jouw leefgroepen?

Overeenkomsten en verschillen tussen mensen en dieren

– ons gebruik van normen en waarden –

Voelen mensen zich terecht verheven boven dieren?

We hebben gesignaleerd dat mensen, mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, leiders van zakelijke bedrijven en non-profitinstellingen, mensen in de sportwereld enzovoort, zich gedragen volgens de wetten en mechanismen van de macht. Bovendien hebben we geconstateerd dat mensen en dieren overeenkomstig machtsgedrag vertonen.

Wij stellen de waarde van menselijk leven boven die van dierlijk leven. Maar pas op: in allerlei machtig gedrag doen we het helemaal niet beter dan de dieren – ofschoon we, met onze kennis van normen en waarden, beter zouden moeten weten. Nu volgen eerst onze overeenkomsten met dieren.

Mensen zijn als dieren: het respectmechanisme

In eerdere observaties zagen we dat machtklimmers die dicht bij de machtige Nummer Eén verkeren hem naar de mond praten, respect betonen, vleien. De vleiende hoveling is gelijk aan de vlooiende aap, aan de leeuwin die laag over de grond kruipt, richting leeuw Nummer Eén en het voedsel, om haar onderworpenheid te tonen. Verbaal en non-verbaal tonen de minder-machtigen aan de machtigen hun attitude van onderworpenheid.

Mensen zijn als dieren: territoriumgevechten

Een speciaal geval van de machtsdrijfveer is vaak terug te zien in het machtsmechanisme waarbij territorium wordt geclaimd. De territoriumclaim is een primitivisme dat voorkomt bij dieren én bij mensen, maar bij ons wordt het voorzien van een aantal zogenaamd rationele overwegingen: rechtvaardigingsobsessie. Er ontstaat een machtsstrijd als de actievelden (jachtgebieden) van twee groepen over elkaar heen schuiven en ieder van de groepen het veld voor zich claimt. Wilde dieren markeren 'hun' veld met urine en andere luchtjes. Leeuwen, hyena's of chimpansees dringen soms agressief de leefruimte van een andere groep binnen, waarna er hevige gevechten uitbreken. De dominante mannelijke leeuw neemt in een crisissituatie als territoriumstrijd het voortouw.

Het gaat er bij territoriumgevechten in de mensenwereld hard aan toe. Wie

zich onderwerpt aan machtigen die niet tot de eigen troep behoren en zijn veld overlaat aan indringers is een zwakkeling. En terwijl een territorium in de dierenwereld fysieke overlevingsruimte betekent, is de territoriumstrijd in de mensenwereld vaak symbolisch, een bedacht recht op een eigen stuk ruimte. In beide gevallen kunnen de overwinnaars van de territoriumgevechten zichzelf en hun volgelingen belonen. Mensen doen dat bijvoorbeeld met leuke baantjes en toegang tot andere 'beloningen'. Het kan hun imago als winnaar versterken, zodat hun modelmacht toeneemt.

Denk eens aan de competentiestrijd tussen departementen van de centrale overheid, en zelfs tussen afdelingen binnen een departement. Uiteraard stellen leiders bij touwtrekwedstrijden tussen afdelingen in organisaties dat zij slechts geïnteresseerd zijn in een eerlijke, objectieve verdeling van taken en verantwoordelijkheden en dat zij opkomen voor het algemene belang of voor het belang van de groep, maar zeker niet voor het eigen belang (rechtvaardigingsmechanisme).

Gevecht om territorium tussen kinderen (macht begint klein)

Observatie Dennis speelde een partijtje voetbal met zijn vriendje. Zijn broer Bert, ouder en machtiger, wilde meespelen maar dat wilde Dennis niet. Even later arriveerde Bert met een eigen voetbal en ging er zelf mee spelen, midden op het veld. Een hogere macht (de ouder) moest tussenbeide komen om het spel van de Nummer Twee en zijn vriendje veilig te stellen. Zonder interventie zou Bert het interactieve veld overgenomen hebben.

Reflectie *Waarom territoriumgevechten? Leuke machtsuitoefening!* – In kleinere en grotere sociale systemen zijn territoriumgevechten even normaal als in dit voorbeeld van jonge mensen. In de dierenwereld zijn territoriumgevechten een normale gebeurtenis: leeuwen doden hyena's en cheeta's, apen doden andere apen, vrouwtjes doden welpen van een andere stam. En soortgenoten vechten met soortgenoten van een andere stam. Soms is de verklaring dat door het uitschakelen van concurrerende roofdieren voedsel wordt veiliggesteld. Soms wordt het uitgelegd als zorgen voor het overleven van de beste genen van de soort.

De primaire oorzaak is dat doden bevrediging schenkt en dat dieren het na hun eerste ervaring weer zullen doen. Dit is hun eerste-keus-gedrag. De beschikbaarheid van prooidieren voor henzelf of continuering van hun genen zijn niet meer dan (belangrijke) effecten van de moorden. De machtige probeert te krijgen wat hij wil, wat hij fijn vindt, door middel van zijn macht. ■

Gevecht om territorium door hoge ambtenaren in het departementenspel

Observatie We gaven een managementtraining voor hoge functionaris-

sen van de overheid. De ambtenaren waren afkomstig van zes verschillende departementen en voor de training hadden we een spel ontworpen waarbij een (verzonnen) gemeenschappelijk project van die zes departementen werd gesimuleerd. De rollen deelden we als volgt toe: ambtenaren van het departement van Binnenlandse Zaken kregen in het spel de rol van Financiën; ambtenaren van Financiën kregen een rol van het departement van Verkeer en Waterstaat enzovoort. Zo kreeg iedereen een functie in een ander departement dan waartoe hij behoorde. Toen zij de conferentiekamer binnenkwamen, ging iemand op de stoel aan het hoofd van de tafel zitten. Iemand anders begon bezwaren in te brengen: 'Mijn departement moet op objectieve gronden het voorzitterschap claimen.' Ze begonnen allemaal direct met het territoriumgevecht, tegen mensen die het departement vertegenwoordigden waartoe zijzelf in het dagelijks leven behoorden. Hun toon was ijskoud – net zoals in hun normale departementale contacten, zoals ons achteraf bleek.

Reflectie *Territoriumgevechten: primitief, maar ook routine in moderne sociale systemen* – Het spel was geconstrueerd vanwege eindeloze, vaak onproductieve en schadelijke territoriumgevechten tussen departementen en binnen departementen tussen afdelingen, waarbij alle partijen claimden het algemeen belang te dienen. De ambtenaren handelden als dieren. Overigens zijn dergelijke observaties ook in het bedrijfsleven te maken; als je even vergeet hoeveel schade dergelijke territoriumgevechten veroorzaken, dan zijn dergelijke voorvallen buitengewoon komisch om aan te zien – als je er tenminste niet zelf als minder-machtige middenin zit ... ■

Bankiers onder elkaar: territoriumclaims (het 'wij tegen zij'-mechanisme)

Observatie In een training voor hogere bankfunctionarissen (directeuren van vestigingen en hoofden van centrale stafdiensten) legde ik de deelnemers een zin voor, met het verzoek die af te maken. Centrale stafleden vulden de zin: 'Bankiers in het veld zijn ...' aan met opmerkingen als '... wilde jongens die wij vanuit het hoofdkantoor moeten intomen en bijsturen'. De vestigingsbankiers kwamen met constatering van het type 'stafmensen ... bemoeien zich met zaken waarvan zij geen verstand hebben'.

Dit is een compacte weergave van attitudes die kenmerkend zijn in organisaties van de overheid, bedrijfsleven en elders. Dit spel leidde tot herkenning bij alle betrokkenen en tot enorme hilariteit. ■

Mensen zijn als dieren: claim op exclusieve beloningen door de machtigen

Observatie Binnen een groep wilde dieren neemt het ene dier volgens de machtsorde voorrang, zoals de eerste plaats aan de dinertafel, in het seks-

bed, de hoogste uitzichtplaats. Hier speelt de strijd om de interne machtsposities en de eraan verbonden voordelen. In de mensenwereld is overeenkomstig gedrag te observeren. De machtigen in bedrijven en elders dienen ruim opgestelde onkostendeclaraties in en claimen, naast soms exorbitante salarissen, enorme opties op aandelen. Of zij verantwoordelijk zijn voor de bedrijfskundige fiasco's van hun bedrijven maakt niet uit. De machtigen pakken voorrang bij de beloningen in hetzelfde jaar dat hun bedrijven enorme verliezen leiden. De minder-machtigen accepteren deze macht van de machtigen. Ook de aandeelhouders die hun waarde zien verdampen zien het gelaten aan. ■

*Machtige verzekeraars als incasso-agenten ten behoeve van zichzelf
– het geval Aegon*

Observatie In mei 1998 kwam in Nederland een discussie op gang over beloningen voor de hoogste leidinggevenden van financiële instellingen in de vorm van betaling in aandelen. In sommige bedrijven hebben leidinggevenden op deze manier miljoenen gulden verdiend bovenop hun reguliere salaris, zonder dat zij daar uitzonderlijk goed voor hebben gepresteerd. Momenteel wordt dit gedrag maatschappelijk niet erg gewaardeerd. De Nummer Eén van een van de grootste Nederlandse internationale ondernemingen (Akzo) noemde de Aegon-beloningen buitensporig. Vergelijkbare formuleringen door politici en de minister-president leidden tot speculaties over wetgevend ingrijpen van de overheid.

De Nummer Eén van een van deze ondernemingen (Aegon) legde uit dat de beloning zo sterk gegroeid was door de gestegen waarde van de aandelen, zonder dat hij zich hiervan bewust was geweest. Het is de kernactiviteit van zijn onderneming (financiële transacties) en hij zou niet hebben gemerkt dat zijn opties in bijna twee jaar enorm in waarde waren gestegen?! Uiteindelijk werd deze extreme beloning verminderd. Een jaar later bleek dat de bestuursleden nog steeds grote sommen geld incasseerden, echter 'slechts' een deel van de vroegere hoeveelheid. Inmiddels is de waarde van de aandelen gekelderd. De aandeelhouders betalen het gelag en op termijn ook de verzekeren en de gewone werknemers.

Reflectie 'Rechtvaardiging met behulp van drogredenen' – Machtige mensen hanteren normen en waarden als een middel in de machtsstrijd. Uit hun woorden over normen en waarden en hun daarvan afwijkende gedraging is daarom veel te leren over macht.

Ik, machtige, neem gewoon wat mij, volgens mij, toekomt. Zoals de Nummer Eén leeuw gewoon pakt op grond van zijn macht. Maar de menselijke machtigen komen met rechtvaardiging. Nixon zei ooit: 'Macht is recht.' Uiteraard worden allerlei 'redenen' voor de buitensporige beloningen aangevoerd. Zoals de zogenoemde vergelijkende ijking met prestaties

van concurrent-bedrijven (benchmarking). Een slim mechanisme omdat het leidt tot een kringproces van steeds hogere beloningen. Machtigen hebben de neiging te functioneren als incasso-agenten: zij stralen de attitude uit dat zij, machtigen, het recht hebben om hun macht om te zetten in groot financieel voordeel. Zij vinden dat zij deze extra beloning verdienen. Kijk maar naar schandalen over de hele wereld, veroorzaakt door machtige staatslieden, ambtenaren, politici, generaals, dictators en zakenmensen die miljoenen of zelfs honderden miljoenen guldens verzamelen. Machtige communisten hadden hun villa's op de Krim, communist Tito bezat allerlei eilanden in de Adriatische Zee, de Suharto-familie verzamelde miljarden, nazileiders verzamelden schilderijen en andere kunstwerken.

Verder worden politici in de hele wereld beloond met baantjes met een hoge status. Het extreme machtsgedrag ontwikkelt zich altijd vanaf een klein begin – met onkostenvergoedingen, het claimen van extra 'redelijke' beloningen – en eindigt maar al te vaak met regelrechte fraude.

Vergelijk dit gedrag met machtige apen die hun recht nemen in de consumptie van goederen. Grappig is dat menselijke machtigen kwaad worden als ze worden bekritiseerd om hun inhaligheid. Zij vinden de kritiek onterecht. Mijn interpretatie: de machtige pakt gewoon wat hij wil, en als hij kritiek krijgt of verwacht, rechtvaardigt hij zijn gedrag. Obsessieve rechtvaardigingsdrang. Tussen de oren zit: die anderen zijn van een andere – lagere – soort. De ontslagen arbeiders die hun inkomen verliezen zijn onvergelijkbaar met mij, met 'ons soort mensen'.

Een tombola zonder nieten. En niet alleen Nummer Eén verrijkt zich; de top van machtigen deelt mee. De minder-machtigen betalen het gelag.

Toch is er een signaal van hoop! Machtigen willen geheimhouding. Ze zijn gevoelig voor publiciteit. Machtigen proberen uit alle macht (!) te verbergen dat zij macht uitoefenen, en zijn bereid het te ontkennen.

Alleen de publieke kritiek leidde ertoe dat de leiders in de voorgaande observatie hun buitensporige beloning enigszins corrigeerden. Het collectief van de machtigen: een 'meritocratie' in de eigen ogen van de machtigen zelf, een 'kleptocratie' volgens anderen. Om dit collectief te corrigeren moet worden bedreigd met publiciteit. Maar omdat harde sancties ontbreken stelt deze publiciteitsdreiging nog niet veel voor. Wellicht zal een recente ontwikkeling inzake 'corporate governance' en de Code Tabaksblatt op termijn gunstig uitpakken, maar zonder stevige sanctiemogelijkheden van een onafhankelijk orgaan (zoals de Nationale Ombudsman) verwacht ik daar niet heel veel van. Maar het verzet groeit. Goede leiders willen er iets aan doen. De publiciteit is ontketend. Wat doet de 'politiek'?

Ik stel: hoe slechter er in onze maatschappij met macht wordt omgegaan, des te meer woorden worden er gewijd aan normen en waarden over de omgang van mensen met elkaar.

Het geval KPN: ondernemerschap?

Observatie De krantenkoppen enige tijd geleden: KPN heeft een schuld van 20 miljard euro. KPN: vijfduizend medewerkers eruit. Maar de nieuwe Nummer Eén, Ad Scheepbouwer, heeft de zekerheid van een enorm inkomen. Uit stapsgewijs verschaft informatie blijkt dat de nieuw aangetreden Nummer Eén naast zijn grote reguliere salaris (en onkostenvergoeding) anderhalf miljoen opties ontvangt en in de komende tijd nog een onbekend aantal. De opbrengst van deze opties is nog onzeker, maar kort na de bekendmaking waren de opties van de eerste tranche, bij een nog miserebele koers, meer dan twee miljoen euro waard. Neemt deze nieuwe Nummer Eén, die in een ander bedrijf zijn positie verliet, een risico zoals het een ondernemer zou passen? Nee.

Geleidelijk kwam informatie naar buiten dat Scheepbouwer bij vroegtijdig vertrek een aanzienlijke gouden handdruk krijgt. Deze is niet, zoals gebruikelijk, gerelateerd aan de duur van zijn dienstverband bij KPN. Hoe groot is deze gouden handdruk?

Reflectie *De balans tussen beloning en bijdrage (inclusief risico nemen) is zoek* – De werknemers van KPN lopen wel risico, zo blijkt: ontslag. En de blijvers moeten een loonoffer brengen – onder de voortdurende dreiging dat er in de toekomst verdere ontslagen ‘nodig’ zullen zijn. Ook risico lopen, zo blijkt, de eerdere aandeelhouders die een enorme ontwaarding van hun aandelen voor de kiezen hebben gekregen.

Ik neem aan dat de nieuwe Nummer Eén een bekwaam leider van het bedrijf zal zijn, en dat het dan een goede zaak is dat hij bereid is gevonden die positie in te nemen. Maar ook meen ik dat echte ondernemers op uitdagingen ingaan. Dat is de reden dat ik voor echte ondernemers altijd groot respect heb gehad en in de praktijk met veel plezier voor hen, in midden- en kleinbedrijf vooral, heb mogen werken. Maar de regeling die de heer Scheepbouwer heeft bedongen, vind ik onverantwoord.

De nieuwe Nummer Eén van KPN heeft toch ook iets goed te maken, want hij was als commissaris betrokken bij het eerdere beleid van KPN. Een regulier zeer hoog salaris zou verantwoord zijn geweest. Of een extreem hoog totaal inkomen, maar dan afhankelijk van een bepaald succes; geen verbetering, geen beloning. Maar niet deze enorme honorering zonder afbreukrisico. Ondernemers nemen wél risico! En ook vanaf het begin algehele openheid; niet bij beetje afdgedwongen. De geheimzinnigheid inzake beloningen lokt de verdenking uit dat ze het daglicht niet kunnen verdragen.

De nieuwe Nummer Eén van KPN vindt dat hij een normale zakelijke transactie heeft afgesloten. Dat vinden anderen dus niet. Wel heeft hij zeer bekwaam zijn machtspositie in de crisissituatie van het bedrijf uitgebuit.

Macht begint klein. Maar bij een aantal Amerikaanse bedrijven en hun professionele adviseurs is gebleken dat een overgang van kleine macht naar crimineel machtsmisbruik vaak makkelijk tot stand komt.

Ik ben niet voor egalisatie van honoreringen en inkomens. Cruijff, Van Basten en Koeman bijvoorbeeld waren als spelers van grotere waarde voor hun clubs dan anderen, zoals ook de heer Scheepbouwer voor KPN. Deze trekkers mogen van mij goed beloond worden. Maar een zekere balans is wel gewenst. Een balans tussen honorering en bijdrage, tussen veilig gegarandeerd en risiconemend leiderschap.

De machtigen worden kwaad als ze worden aangesproken op exorbitante beloningen, zelfs als zij in hun leiderschap hebben gefaald. Tegelijkertijd vinden ze het de gewoonste zaak van de wereld om werknemers, die niet verantwoordelijk zijn voor de mislukkingen, te ontslaan. Zij zijn immers de machtigen en zien de werknemers als een ander soort mensen. Zij bedrijven zodoende een nieuwe klassenstrijd, tussen machtigen en minder-machtigen. ■

Mensen zijn geen dieren – afgrijselijk machtsmisbruik is niet ‘bestiaal’ maar ‘humaan’

Mensen willen zich graag verheven voelen boven dieren. Wij hebben immers normen en waarden!? Maar wat is de realiteit? Roofdieren doden hun prooi om zelf te eten, hun familie- of stamleden te laten eten, om hun nakomelingen te laten leven. Zij doen dit gewoon; zij houden er geen mooie normen en waarden op na om hun gedrag te rechtvaardigen. vertonen niet de afgrijselijke, systematische martelingen die wij mensen wel toepassen.

Mensen verwijderen tanden en klauwen van een beer of een panter en laten een aantal verscheurende Dobermans los op zo'n machteloos gemaakt dier. Illegale hondengevechten die na lange zware gevechten met de dood eindigen, worden ook in Nederland gehouden. De behandeling van paling door Nederlandse vissers is door de publiciteit hierover al heel lang algemeen bekend. Beren met een ketting door hun neus worden in een aantal landen op een gloeiende plaat gedwongen te leren dansen, zodat mensen 'vermaakt' kunnen worden. Jaar na jaar worden dergelijk afgrijselijk 'humane' gedragingen ten opzichte van dieren gerapporteerd. Extreme, brute machtsuitoefening door mensen. Overal ter wereld worden dieren afgrijselijk mishandeld, waarbij als rechtvaardiging wordt gebruikt: 'Dieren hebben geen pijngevoelens zoals wij.'

En ook voor het martelen van mensen gebruiken de machtigen hun eigen waarden en normen ter rechtvaardiging. Ook Nederlanders hebben gemarteld, in voormalige koloniën bijvoorbeeld, met als rechtvaardiging: 'Iedereen doet het! We moesten wel.' Geregeld worden steeds weer dergelijke 'humane' martelingen gerapporteerd. Voor Duitse nazi's waren joden, zigeuners en andere 'minderwaardigen' een legitiem doel voor extreme machtsuitoefening, die uitliep op uitroeiing. De slachtoffers waren in de ogen van hun beulen geen mensen zoals zij zelf, de Germaanse supermensen. De slachtoffers hadden samengezworen tegen Duitsland, zo luidde de rechtvaardiging van de

machtigen. Het toppunt van macht: wij machtigen kunnen met minder-machtigen doen wat we willen. Rechtvaardiging is achteraf altijd te bedenken.

In ons taalgebruik noemen wij zeer slecht gedrag 'beestachtig', 'bestiaal' of 'onmenselijk' gedrag zoals geregeld in de media te lezen valt. Is dit dom, arrogant of beide? Nooit komt gedrag van roofdieren zelfs maar in de buurt van wat mensen anderen in extreem machtsmisbruik aandoen. Pure slechtheid zou juist 'mensachtig' of 'humaan' gedrag moeten worden genoemd.

Zieke machtsuitoefening door normale jeugd

Observatie Een groep adolescenten had op het meer gezeild. Een van hen, een jongen die we al heel lang kenden en waarvan je zou denken dat er niets mis mee was, vertelde ons hoeveel plezier ze hadden gehad bij het vangen van een aantal eenden met een lijn waar weerhaken en voedsel aan vastzaten. De eenden slikten de haak in. Zelfs toen we onze afkeer uitten had deze jongen nog napret en keek ons onschuldig aan.

Reflectie *Ontkenning van ons duistere machttinnerlijk, onze primitieve kern* – Hoe gaan we om met onze zieke machtsuitoefening? Jongeren, gewone jongens en meisjes, vallen 'voor de lol' op straat willekeurig andere mensen aan. Volwassenen rationaliseren en legitimeren dit – zoals de befaamde tv-presentator die in juli 1999 in een dagblad werd genoemd omdat hij welwillend een vijftienjarig tienermeisje aanhoorde, dat vertelde dat ze met haar groep enkele willekeurige voorbijgangers op straat, waaronder een oudere vrouw, 'zomaar' in elkaar had geslagen. De eenden zijn voor de jongeren geen levende wezens zoals wij. De oude vrouw, slachtoffer van jonge meisjes, is kennelijk in die situatie niet een gelijkwaardig mens.

Al vele jaren zijn deze feiten 'publiek'. Al vele jaren zijn wij verbijsterd en geschokt, als er machtsmisbruik plaatsvindt. En dat gebeurt geregeld. ■

Erken de slechte machtsdrijfveer in jezelf

Observatie In een workshop over macht had een twintigtal zware leidinggevendenden in commerciële en non-profitorganisaties openhartig hun ervaringen voor een analyse ingebracht. In elke case bespraken wij theoretische interpretaties en mogelijke aanpakken om de relaties te verbeteren. Aan het slot gaf ik aan dat ik bereid was om machtsproblemen, die iemand niet in de groep ter sprake had willen brengen, persoonlijk (per e-mail) te bespreken. Twee deelnemers maakten hiervan gebruik. De strekking van ieder van hen was: 'door de groepszitting ben ik mij bewust geworden van machtsfactoren in mij, die ik heel slecht vind, waardoor ik echt geschokt ben.'

Reflectie *Realisme over eigen machtsdrijfveer* – Een persoon die een zodanig inzicht aan zichzelf toestaat creëert een uitgangspunt voor een analyse hoe het beter kan. In de kern van machtsgedrag zijn er dus overeenkom-

sten tussen ons en de wilde dieren. Het verschil dat wij wel normen en waarden kennen, en de wilde dieren niet, maakt te zelden verschil uit voor wat wij en zij doen. ■

Systematische meedogenloosheid uit machtswellust zie je alleen bij menselijke machten

Terwijl roofdieren hun prooi doden om te overleven, vertonen volwassen mensen meedogenloos gedrag uit machtswellust, dus zonder duidelijk ander doel. Zo kan een machtige iemands promotie onterecht tegenhouden, een favoriete collega als een baksteen laten vallen of iemand pesten op het werk. In overeenstemming met welke normen en waarden is dat?

Maar macht kan altijd erger. In sommige delen van de wereld zetten machten talloze (jonge) kinderen in als werk- en/of seksslaafjes of als actieve soldaten. En in Europa zijn er artsen die kinderen opereren om hun organen af te nemen, die dan doorverkocht worden. In een eeuw die de verschrikkingen leerde kennen van naziconcentratiekampen, Sovjetwerkkampen en grootschalige volkerenmoorden lijkt de meedogenloosheid eerder toe dan af te nemen. De voorbeelden zijn legio: mensen die worden gemarteld omdat ze het regime onwelgevallig zijn, afgrijselijke genocide in tal van Aziatische, Afrikaanse en Zuid-Amerikaanse landen. Hoe kan het dat wij dergelijke gebeurtenissen in de krant lezen en op de tv zien en doorgaan met gewone dingen? Wij wennen eraan.

Hoe verschrikkelijk ook, deze afgrijselijkheden moeten ons niet het zicht ontnemen op het machtsgedrag van gewone mensen. De machtsdrijfveer is de basis voor deze zieke uitspattingen – en daar hebben we op kleine schaal allemaal mee te maken. En ook in onze eigen kleine wereld kan het er hard aan toegaan.

In onderwijs en opleiding moeten we leren beter om te gaan met macht, zodat we betere keuzen leren maken. We moeten daar heel vroeg mee beginnen, voordat de leerprocessen in de sociale systemen te ver in de ‘verkeerde’ richting zijn doorgeschoten. Wat is verkeerde macht? Oordeel zelf. Een vroeger vaak uitgesproken opvatting was (is): alle macht is ongewenst. Deze opvatting is onrealistisch en verkeerd. We moeten voelen dat een donkere zijde van de macht tot ons wezen behoort, we moeten de urgentie voelen om op radicale manieren macht als kernprobleem aan te pakken. Jij ook, in jouw werk- en leefverbanden (zie hierover hoofdstuk 16).

- ⋮ Ga eens na hoe vaak jij je verlaten of verraden hebt gevoeld door een
- ⋮ machtige voor wie jij jezelf had ingezet, die je vertrouwde.

Macht: een primitivisme dat klein begint – bij dier en bij mens

Dieren eten, doden. En ‘doen’ macht. Zij oefenen macht uit en ondergaan macht. Macht, machtsverschil, bepaalt het leven. De welp krijgt een flinke tik

van de moederleeuw als deze het geruk aan haar staart te vervelend gaat vinden. De jonge vogel stoot een collega weg, soms uit het nest, of valt haar steeds aan tot de minder-machtige sterft en krijgt zo al het voedsel. De leeuwinnen die een prooi hebben gedood accepteren dat de dominante leeuw zich als eerste eraan tegoed doet. De Nummer Eén-mens oefent in zijn groep een seks-monopolie uit – totdat hij niet sterk genoeg meer is en een opkomende Nummer Twee zijn macht, soms na herhaalde zware strijd, overneemt. Als de hyenatroep onder leiding van de Nummer Eén-vrouw op jacht gaat, blijft een van de volwassen hyena's, vaak niet de moeder, achter om toezicht te houden op de welpen (bestiaal gedrag? Nee, instinctief zorggedrag). Dit alles doen wilde dieren zonder dat zij er normen en waarden op nahouden; evenmin kennen zij onze formele of legitieme macht.

Ook jonge mensenkinderen beginnen hun leventje zonder normen en waarden: zij 'doen' macht. Bijvoorbeeld als de baby leert dat hij, door een keel op te zetten, voedsel krijgt of bij de ouders in bed wordt genomen – en zo in feite de formele macht die ouders zich toekennen, doorbreekt. Maar alras beginnen de machtige opvoeders effectief in te grijpen: met regels over wat moet, wat niet mag. Met normen. En daarbij sanctiemacht.

Macht is dus vroeg te observeren: vroeg in de evolutionaire ontwikkeling van de soorten bij onze dierlijke voorgangers en andere wilde dieren. Vroeg in de ontwikkeling van de menselijke individuen: bij baby's. Pas later ontstaan normen en waarden. Macht is dus een primitivisme, iets in ons dat ouder is dan normen en waarden. Dat betekent dat onze normen en waarden onder hoge druk eerder 'vloeibaar' worden dan de primitieve machtsdrijfveren; wat later ontstaat, verdwijnt eerder.

Het is duidelijk dat wij mensen in een aantal van onze machtsgedragingen gelijk zijn aan wilde dieren. Mensen en dieren zijn dus gelijk in hun primitieve kern, in de manier waarop ze omgaan met macht. Het is zelfs zo dat wij gedrag vertonen als de 'killer ants': de dodende mieren die andere soorten vernietigen en ook hun eigen leefomgeving (!), het regenwoud. Mensen roeien ook dier- en andere menssoorten vrijwel uit en verwoesten de natuur (het regenwoud) die we nodig hebben om te overleven. Ondanks het voordeel dat we zouden kunnen hebben door onze normen en waarden.

In extreme omstandigheden, waarin machtsverschillen ook extreem zijn, blijkt dat niet alleen mensen identiek (machts)gedrag vertonen, maar zelfs het gedrag van mensen en dieren hetzelfde is.

Normen en waarden: algemeen geldend?

Mensen hebben, met gebruikmaking van hun abstracte intelligentie en taalvermogen, normen en waarden ontwikkeld. Waarden zoals het menselijk leven, vrijheid, zelfverantwoordelijkheid. Normen als solidariteit met zwakkeren, respect voor anderen, vrijheid van denken, geloof en meningsuiting.

Er wordt geregeld geclaimd dat normen en waarden algemeen geldend zijn. Maar in de praktijk pakt dat heel anders uit. Normen en waarden gelden

namelijk slechts in een bepaalde collectiviteit, groepering, organisatie, groep. Het zijn de normen van het christendom, en vervolgens van de rooms-katholieke kerk, de gereformeerde kerk, een andere kerk of van het humanisme. Het zijn de normen en waarden van de Islam, maar dan wel van hetzij de Sjiitische of de Soennitische of een andere sub-groepering. Normen en waarden van vrouwen, van mannen, van de jeugd, van de ouderen. De normen en waarden van de communistische of de liberale staat (de Grondwet), binnen de medische beroepsgroep of het advocatengilde, in de krijgsmacht, van de welzijnswerkers, de politie, de onderwereld. De normen en waarden van een bepaalde politieke partij, binnen een ziekenhuis, een sportvereniging, een gezin, een straatbende, een speelgroepje. En ga zo maar door. Normen en waarden gelden dus in een groep en zijn afhankelijk van de situatie.

Vaak leiden de normen en waarden van de ene collectiviteit ertoe dat deze de andere bestrijdt, met opvattingen en ideeën of met fysiek geweld; het doden van de andersgezinden behoort dan tot de normen. Hoe komt deze spanning inzake de algemene geldigheid tot stand?

Normen en waarden: een werktuig om macht uit te oefenen

De machtigen hebben normen en waarden ontworpen en uitgedragen. Zij nemen de initiatieven en beheersen de taal. En zij hebben hun eigen belangen, machtsbelangen. Zij gebruiken normen en waarden om hun macht te verkrijgen, te behouden, te versterken en te rechtvaardigen. En de minder-machtigen accepteren deze normen en waarden.

Denk aan eerder beschreven observaties: het jonge meisje Elsie dat haar macht gebruikte om gezinnetje te spelen en 'het kind' maande te doen wat zij, 'de moeder', wilde – omdat kinderen de ouders moeten gehoorzamen. Of de volwassen topbestuurder van een groot bedrijf die veel werk maakte van het uitdragen van zijn religieuze normen en waarden maar deze zelf op een schandalige manier verkrachtte.

Machtigen: willekeur in omgang met regels

Observatie Bij twee jonge broers wilde de oudste, de dominante, altijd winnen. Bij spelletjes won hij meestal. Maar het gebeurde wel dat er verlies dreigde. Op het laatste moment veranderde hij dan de spelregels of bedacht hij een nieuwe regel. De minder-machtige liet dan zijn teleurstelling blijken (het gevoel beetgenomen te worden) maar accepteerde zijn verlies. Een opmerking van de oudste: 'Het is alleen maar eerlijk je aan de regels te houden, nietwaar?'

Reflectie *Regels, dienstbaar aan macht van machtige* – Machtigen proberen altijd hun feitelijke machtsrelatie te legitimeren door regels in te voeren. De minder-machtige in de observatie over de twee broers manifesteert niet zijn eigen eerste-keuze-gedrag maar voegt zich naar de overmacht van zijn broer. Hij accepteert deze oneerlijke (niet-legitieme) macht.

De kern van het vraagstuk van normen en waarden is: de machtigen *kennen* de normen en waarden wel, eisen ook dat anderen zich eraan houden, maar *doen* dat zelf niet. De daden van de machtigen zijn eerlijker dan hun woorden. ■

Normen voor minder-machtigen maar niet voor mij, de machtige

Observatie De president van een grote onderneming (Cor Boonstra van Philips) verklaarde publiekelijk: 'Managers van dit bedrijf die de doelen van hun unit niet halen, zullen ontslagen worden. We accepteren niet meer dat externe omstandigheden worden aangedragen als excuus.' In de herfst van 1998 werd duidelijk dat het bedrijf als geheel bepaalde doelen niet zou halen, onder meer een belangrijk doel dat Nummer Eén zelf had gesteld. Trad hij terug volgens zijn uitgedragen principes en normen en waarden? Natuurlijk niet. De logica van de macht. De twee klassen van machtigen en machtlozen in het bedrijf. Woorden en daden.

Reflectie *Twee soorten mensen: machtigen en onmachtigen* – Steeds weer gaapt er een enorme kloof tussen de woorden en de daden van machtigen als het gaat om normen en waarden. De woorden van de CEO zijn oh-zo fraai: 'Ik werk ten behoeve van mijn bedrijf, onze mensen zijn onze belangrijkste asset.' In het jaarverslag worden de 'medewerkers' de hemel in geprezen. In mission statements worden de goede doelen verwoord: maatschappelijk verantwoord ondernemen, corporate governance en nog een hele rits mooie woorden.

Als het goed gaat, dan is dat dankzij de inzet en besluitvorming van de machtigen, vinden de machtigen – en daar gedragen zij zich ook naar met hun claims op exorbitante beloningen. Gaat het mis, dan ligt het echter opeens aan externe ontwikkelingen (die zij niet hadden kunnen voorzien!) en aan anderen. Succes tegenover falen = wij tegenover zij. ■

*Middelbare scholieren kleven aan hun machtszetels
'voor het algemeen belang'*

Observatie Op een progressieve middelbare school is een leerlingenraad ingesteld, met onder meer inspraak-bevoegdheden bij de schoolleiding. De gekozen leerlingen hebben in het begin vastgelegd dat zij slechts voor één periode zullen worden benoemd (een 'sociaal contract'). Aan het einde van die periode hebben ze echter allerlei argumenten om hun machtsverslaving te rechtvaardigen. Bijvoorbeeld: 'We kunnen beter doorgaan, want wij zijn nu ingewerkt.' Of: 'Het is in het belang van de school dat we niet aftreden.' Of: 'Wij willen geen macht, maar als wij het niet doen, gebeurt er niets.' (Rechtvaardigingsobsessie van machtigen)

Reflectie Ook machtsverslaving van jongeren wordt bepaald door de structuur – De uitspraken van de jongeren van de leerlingenraad zijn hetzelfde als de uitspraken van volwassenen die kleven aan hun machtsposities. Met dezelfde attitudes en met het betweter-mechanisme. Men kan hopen dat jonge personen, die met frisse ideeën en attitudes in het veld komen, ervoor zorgen dat machtsrelaties in één klap verbeteren. Vergeet het maar! Na enige tijd manifesteren de nieuwkomers in macht dezelfde structureel bepaalde, normale machtsgedragingen en -attitudes (vóór-de-macht is niet hetzelfde als aan-de-macht). Ook de jongere machtigen verbreken hun virtueel ‘sociaal contract’ met hun achterban.

Macht begint klein, redelijk, positief. Maar consumptie van macht jaagt de machtsdrijfveer aan. Wij bewijzen makkelijke lippendienst aan normen en waarden. Mensen kunnen soms bij toeval op een bepaalde positie in de machtsstructuur komen. Zij zijn dan, in het begin, onschuldig. Daarna kan de machtsverslaving echter hard toeslaan. Machtstendensen en machtsmechanismen zijn structureel; de positie in de machtsstructuur bepaalt of een persoon naar meer macht zal streven.

Ook jongeren lijden aan machtsverslaving en misbruiken normen en waarden om hun macht te behouden en uit te breiden als ze eenmaal de smaak van macht hebben geproefd. Ook jongeren hebben dan een obsessieve behoefte om hun machtsgedrag, dat afwijkt van een gemaakte afspraak en dus anti-normgedrag is, te rechtvaardigen. Macht is macht, voor jongeren net zoals voor ouderen. ■

Machtigen bewaken hun (‘onze’) normen en waarden in hun groepen/groeperingen

Machtigen hebben volgelingen nodig. Zodoende worden bepaalde normen en waarden, verkondigd door de machtigen, aanvaard door de volgelingen, die samen een bepaalde groepering of groep vormen. De minder-machtigen maken de machtigen. De volgelingen van Mozes aanvaardden de Tien Gebooden. De christenen aanvaardden de normen en waarden die Jezus predikte. De volgelingen van Bush aanvaardden andere normen dan de volgelingen van Bin Laden. Beide B’s verkondigen te handelen volgens de normen en waarden die ze aan hun God en geloof ontleen. De leden van een straatterroriegroep hanteren andere normen dan die van de geterroriseerde straatgangers. De militair als strijder in oorlog heeft andere waarden dan dezelfde persoon als burger in vreedstijd.

In dergelijke groeperingen en groepen bewaken de machtigen de normen en waarden. Vandaar de eindeloze verscheidenheid ervan. Beide bovengenoemde B’s kennen menselijk leven niet dezelfde waarde toe die talloze anderen eraan toekennen. De solidariteit van ‘Artsen zonder Grenzen’ met minder-machtigen vind je niet terug bij frauderende zakenlieden of leugenachtige politici in de Verenigde Staten of Europa.

Waarom hebben machtige mensen die normen en waarden nodig? In de dierenwereld wordt macht uitgeoefend, vaak op eenzelfde manier, volgens dezelfde machtswetten en -mechanismen maar zonder normen en waarden.

Mensen hebben inzicht in hun situatie, denken erover na. De mens wil overleven en bepaalde dingen doen die hij prettig vindt. Net als de dieren. Maar de mensen kennen hun eigen zwakten, bijvoorbeeld hun machtsdrijfveren. Zij weten dat zij onder de macht van anderen kunnen lijden. Zij willen niet worden vernederd, geslagen, gepest, geterroriseerd, gedood. De minder-machtige mensen hopen dus dat normen en waarden hen zullen beschermen tegen de machtswillekeur van machtigen. Zo zijn de normen en waarden ook bedoeld door degenen die er het Goede mee wilden realiseren. Maar de normen en waarden worden ontworpen, uitgedragen en bewaakt door machtigen. Dat zijn degenen die over grote kennis en capaciteiten beschikken, zoals grote communicatiecapaciteiten (ook non-verbaal). Zij beschikken over de helderheid van het Woord maar kunnen ook de bezieling uitstralen die hen motiveert. Een attitude!

De Grote Voorgangers zijn grote toneelspelers (ik bedoel dat positief). Neem de grootse performance van Martin Luther King met zijn rede 'I have a dream'. Hij bracht zijn bezieling over en inspireerde zijn toehoorders; nog steeds is hij een bron van inspiratie. King was een modelmachtige van de kwaliteit van Gandhi, de stichters van de wereldgodsdiensten, Mandela.

- **Reflecteer zelf over Grote Voorgangers, maar ook over 'leraren' in je eigen**
- **omgeving** Weliswaar hebben Grote Voorgangers het voortouw genomen
- om grootse, goede normen- en waardenstelsels te ontwerpen, maar daarna
- zijn deze stelsels verder uitgewerkt en uitgedragen door discipelen – dege-
- nen die de boodschap overnamen, de middelaars (priesters, dominees).
- Zelfs grootse religieuze normen- en waardenstelsels als de rooms-katholie-
- ke kerk en de Nederlandse hervormde kerk rusten ook op grondslagen die
- door latere middelaars zijn gelegd, zoals in het Nieuwe Testament. En
- middelaars zijn mensen, met menselijke eigenschappen en drijfveren.

De obsessieve behoefte van mensen om hun macht te rechtvaardigen (rechtvaardigingsobsessie)

Regels hebben een enorm gewicht in onze maatschappij, in grote organisaties en in kleine groepen. Regels zijn er om te worden nageleefd. Iedere keer als de machtigen kunnen refereren aan regels proberen zij de machtsrelatie wettig te maken: 'Je moet je aan de regels houden.' Machtige mensen hebben een enorme behoefte om hun machtsrelaties te rechtvaardigen. De minder-machtige van de twee broers in de observatie op blz. 161 doet *niet* wat hij eigenlijk het liefste wil maar accepteert dat de regels worden veranderd – niet omdat dat eerlijk is (volgens een norm of waarde) maar vanwege de macht van zijn broer. Hij accepteert onrechtmatige macht. De machtigen vinden dat ze boven de regels staan en lappen zelf normen en waarden aan hun laars.

De machtigen oefenen macht uit, en deze machtsuitoefening is nog steeds met een taboe beladen. Wanneer de machtigen in een bepaald stadium van machtsverslaving terecht zijn gekomen, doen zij verschrikkelijke dingen. En zij weten dat anderen dit heel erg fout vinden.

De machtigen hebben in hun innerlijke dialoog met zichzelf, maar ook tegenover anderen, een rechtvaardigingsobsessie ten aanzien van macht: 'Ik heb geen macht, ik wil geen macht'; 'Ik wil het goede doen, ik ben niet fout'; 'mocht ik toch macht uitoefenen, dan is mijn macht een middel om een goed doel te realiseren'. Kan de machtige zichzelf overtuigen, dan heeft hij geen last van gewetensoprispingen en kan hij beter functioneren. Kan hij anderen, de minder-machtigen, overtuigen, dan zullen die hem sneller volgen en kan hij effectiever zijn macht uitoefenen. De machtige gebruikt dus normen en waarden om zijn macht te behouden, veilig te stellen en te vergroten. Hij rechtvaardigt op allerlei manieren zijn macht. Hij maakt normen en waarden dienstbaar aan zichzelf en zijn macht. En machtigen zijn heel doeltreffend, als het om macht gaat.

De machtigen hebben er dus alle belang bij om bepaalde normen en waarden uit te dragen en te bewaken, namelijk die normen en waarden die hun macht bevestigen. Over deze menselijke rechtvaardigingsbehoefte gaat de veertiende wet van de macht:

De veertiende wet van de macht Machtigen hebben een obsessieve behoefte om hun macht te rechtvaardigen, door te verwijzen naar nobele principes, normen en waarden.

Het rechtvaardigingsmechanisme is een enorm sterke beveiliging van wangedrag van machtigen, tegen eventuele kritiek van minder-machtigen. En moet dus afgebroken worden, allereerst door dit mechanisme tot op de bodem te leren kennen. Na iedere analyse is aan jou het oordeel.

De hoogste rechtvaardiging is religieus

De Tien Geboden

Observatie Dit beroemde systeem van geboden en verboden, van normen en waarden, dateert van heel lang geleden. Volgens de bronnen zijn ze door de Supreem Machtige doorgegeven aan Mozes. De Tien Geboden zijn wel oud maar ook actueel; in de publieke discussies over normen en waarden wordt vaak expliciet verwezen naar hun betekenis voor nu, wordt ervoor gepleit jongeren meer bewust te maken van deze Geboden. Maar de inhoud van de Tien Geboden verdient toch allereerst een kritische reflectie.

Neem bijvoorbeeld het vijfde gebod: 'Eer uw vader en uw moeder.' Onvoorwaardelijk gebod; als zij het goede doen, doe je het toch vanzelf? En anders...? (Dan volgt als toevoeging een verwijzing naar een positieve beloning die 'uw God u geeft'). Dus sanctiemacht is voor de gelovigen nodig. De macht van de machtigen wordt bevestigd en zelfs geheiligd.

Het tiende gebod: 'Gij zult niet begeren uws naasten huis, noch begeren uws naasten vrouw, zijn slaaf of slavin, zijn rund of ezel, noch iets dat uws naasten is.' Hoe gemakkelijk! De machtigen, de eigenaren van vrouw, slaven, huis, vee en andere zaken, worden beschermd door Gods geboden. Degenen die iets hebben, zijn beter af dan zij die niks hebben. De macht van de machtigen wordt gelegitimeerd en zelfs geheiligd door de Hoogste Macht. Het is interessant te zien wat *niet* in de Tien Geboden wordt genoemd. Er is bijvoorbeeld geen gebod als 'U zult uw dienaren niet slecht behandelen'. Noch: 'U zult uw vrouw niet slecht behandelen'; 'U zult uw macht niet misbruiken'. Het zou ethischer zijn geweest om op te komen voor de mindermachtigen. Het zou eerlijker zijn geweest als het eerste gebod zou hebben geluid: gij zult u voegen naar de macht van de machtigen.

Het zesde gebod, 'Gij zult niet doden', is een groots gebod en een vrucht van echte beschaving. Maar dan de werkelijkheid van vandaag. De machtigste man ter wereld, de president van de Verenigde Staten, roept op tot een oorlog om een door hem als Grootste Kwaad beschouwd regime in Irak te breken. En het leiderschap van het Al-Qaeda-netwerk roept op tot en arrangeert moordterreur tegen de door dit leiderschap geormerkte vijanden, allereerst de Verenigde Staten. Machtigen van deze partijen weten dat hun acties (opnieuw) ook talrijke onschuldige slachtoffers zullen treffen: de aanslagen van 11 september op de 'twin towers', de gijzeling door Tsjetsjeense rebellen van het publiek in het musicaltheater in Moskou, de terreur in het Midden-Oosten door islamitische en joodse gelovigen. En de indirecte machtsterreur tegen talloze onschuldigen, burgers in landen die in sociaal-economische ontwikkeling zijn achtergebleven. Door, bijvoorbeeld, in de Verenigde Staten en Europa ten gunste van de eigen landbouw effectief te discrimineren tegen de afzet van landbouwproducten door deze minder-machtige landen, met als gevolg een groot lijden voor tallozen in die landen – een lijden dat niet wordt goedge maakt door ontwikkelingshulp.

Reflectie *De symbiose van macht met religie* – De Tien Geboden zijn een museumstuk geworden. Nu is hun inhoud beslist niet algemeen geldend. In het gedrag van Bush en Bin Laden blijkt duidelijk: beide 'gelovigen' stellen het gelijk aan hun zijde te hebben. En nog belangrijker: beiden versterken de rechtvaardiging van hun daden door hun macht en hun normen en waarden te verbinden met de Supreem Machtige. De machtige handelt namens zijn God. Een sterkere rechtvaardiging is er niet voor de gelovigen. Ditzelfde slimme machtsmechanisme wordt ook op andere, lagere niveaus toegepast.

In de zomer van 1998 verkondigde een katholieke bisschop in Nederland: 'Priesters mogen niet bekritiseerd worden omdat zij deel uitmaken van de vertegenwoordiging van God.' En een paar jaar geleden stelde in dit land een prediker bij de oecumenische gebedsdienst ter gelegenheid van de start van het parlementaire jaar: 'Romeinen 13: Ieder mens moet zich

onderwerpen aan de overheden die boven hem staan. Want er is geen overheid dan door God en die er zijn, zijn door God gesteld.⁷ Dat past goed in de kraam van de machtigen: de Supreme Macht bevestigt hen in hun macht. De ultieme rechtvaardiging: God is met mij. Op zich goede religies worden misbruikt door machtigen die vooral hun eigen macht willen vergroten, door (machtige) bemiddelaars die zeggen te weten wat Gods bedoelingen zijn.

De (niet-belangeloze) middelaars stellen dus expliciet dat de Supreem Machtige grote macht toekent aan ... de middelaars, en bovendien ook aan de wereldlijke machtigen. De kerkelijke machtigen manifesteren hier een krachtige machtsdrijfveer (zij zijn mensen!).

De gevestigde wereldlijke macht heeft zichzelf inderdaad op een formidabele manier verbonden met de Hoogste Macht, heeft gezorgd dat zij legitiem werd in een eeuwig stabiele structuur. De kerkelijke machtigen eisen, 'uit naam' van God, totale gehoorzaamheid aan de wereldlijke en kerkelijke macht. Bezoek de historische gebouwen, musea of de kathedralen van de wereld en bekijk hoe intiem de geestelijke en wereldlijke macht door de eeuwen heen met elkaar verbonden zijn. Kerk en politiek zijn met elkaar verstrengeld. De paus is de plaatsvervanger van God op aarde, zoals de hoogste ayatollah dat is in Iran. En God heeft, overeenkomstig de wensen van de machtigen, de zaken in het voordeel van machtigen geregeld. Het zelfvertrouwen van de machtigen wordt versterkt: God is aan hun kant.

En God is oppermachtig, onder meer door een hard gebruik van dreigende macht om te straffen en verleidende macht om te belonen (negatieve en positieve dwangmiddelen; zie ook hoofdstuk 4), waarmee een enorme machtsafstand wordt gecreëerd tussen de Hoogste Macht en de gelovigen. En dan ook nog tussen de bemiddelaars (priesters) en de gelovigen! De logica van de macht!

Kan deze verheerlijking van de macht worden toegeschreven aan de Grote Voorgangers, Jezus bijvoorbeeld? Wellicht is tachtig procent van zijn uitspraken later toegevoegd (zoals sommige deskundigen stellen). Maar in het door de Bijbel opgeroepen beeld is Jezus wel degene die het opneemt vóór de minder-machtigen.

Deze geestelijken, middelaars tussen God en de mensen, beroepen zich op hun bijzondere positie; zij menen de waarheid in pacht te hebben. Zij zijn de expert-machtigen, zij interpreteren de Bijbel, de Koran. Zij kennen Gods bedoelingen en zij hebben voor de gelovigen grote expertmacht! Zij creëren stelsels van normen en waarden, en van macht, die passen bij hun bedoelingen. En ze verbinden deze stelsels met de almacht van de Supreem Machtige.

De middelaars tussen de Supreem Machtige en de gelovigen zijn echter ook maar mensen, met al hun beperkingen – en ook met hun machtsdrijfveren. Zij verschillen van de Grote Voorgangers. De ene religie streeft bovendien uitdrukkelijker naar macht dan de andere. Volg naast de woorden vooral ook de daden van de bemiddelaars en van de gelovigen van de

verschillende religies. Vandaag de dag wordt door de middelaars van het geloof gesproken ‘over macht met of voor een ander’: de machtige God zou er dus juist op uit zijn om machteloze mensen sterk te maken. Dat zou in overeenstemming zijn met de strekking van dit boek – en het zou een heel goede zaak zijn. En nu de realiteit hiervan? ■

- Als individu met je eigen waarden ben je, ook wanneer er zware druk op je
- wordt uitgeoefend, uiteindelijk zelf degene die bepaalt wat normen en
- waarden voor jou betekenen. Probeer als gelovige de middelaars te vinden
- die het Goede doen en speel daarop in.

*De ultieme truc: zelf zijn de machtigen goddelijk
– de hoogste legitimatie van hun macht*

Observatie Toen Ibu Tien, de vrouw van president Suharto van Indonesië gestorven was, werd ze naar een vereringsplaats in een mausoleum gebracht. Een Javaanse royalty-expert: ‘Voel de vibratie van de wahyn, de kracht van Goddelijke origine, die koningen de mogelijkheid geeft te regeren.’ Indonesiërs waren wat minder flatteus voor de ‘moeder van het vaderland’: ze noemden haar ‘Tien Procent’, verwijzend naar de tien procent die zij bij allerlei staatstransacties opstreek. Zij bepaalden met de ironische bijnaam dat ze de Suharto-macht kennelijk *niet* wilden gelijkstellen met door God goedgekeurde macht. Het individu bepaalt zelf zijn normen en waarden (als hij wil!).

Reflectie *Toppunt van machtsarrogantie* – De rechtvaardigingsobsessie bereikt haar hoogste vorm wanneer de machtige zijn (of haar) macht rechtstreeks verbindt aan de heilige macht van God. De Egyptische farao’s waren goddelijk. De keizer van Japan was goddelijk – is het in de ogen van velen nog steeds (recente publicaties in Japan verwerpen de notie als zou de keizerlijke macht eigenlijk weinig voorstellen en heel beperkt zijn). Keizer Hirohito, in wiens naam de Japanners oorlogen voerden en op grote schaal wandaden bedreven in China in de jaren dertig en in heel Zuid-Oost Azië in de jaren veertig, zou dan ook in 1945 terecht hebben moeten staan voor oorlogsmisdaden. De autocratische sjah van Iran meende een missie uit naam van God te hebben, maar zijn volk beschouwde hem als een vijand van het islamitische geloof. Pinochet, ervan beschuldigd dat hij verantwoordelijk was voor vele moorden: ‘Ik zie het van bovenaf omdat God me in die positie heeft geplaatst.’ Hitler: ‘Ik zal het werk dat door Jezus is begonnen, voltooiën.’ Was deze vernietiger irrationeel? Hij werkte vooral, net als andere ‘gekokenen’ in overeenstemming met de logica van de macht.

Dergelijke machtigen hebben een enorme macht (in overeenstemming met de tweede wet van de macht). Dat leidt ertoe dat zij, vanuit hun machtsverslaving, ertoe gedreven worden om het machtsverschil met de

Supreem Machtige te verkleinen. In overeenstemming met de vijfde wet van de macht: machtsuitoefening versterkt de opwaartse machtsdrijfveer. Zij voelen dat zij, in macht, heel dicht bij de Hoogste Machtige staan en willen dat machtsverschil nog verder verkleinen (zesde wet) door zichzelf ook als goddelijk te positioneren. Het is de arrogantie van de macht (de hoofdzonde: hoogmoed) ten top – in overeenstemming met de logica van de macht. Het is de verwerpelijke vorm van machtsverslaving van de machtklimmers, die hun moordpartijen moet rechtvaardigen.

Ook vele machtigen in de politiek vertonen een milde graad van dit mechanisme: zij hebben een missie, voelen zich geroepen. En de minder-machtigen slikken in groten getale deze onzinnige missie-namens-Godclaim, ook van de grootste boeven in de geschiedenis der mensheid. De minder-machtigen maken de machtigen! ■

Macht overheerst normen en waarden; de kern van het probleem

De grote leugen – ‘Ik heb geen macht, ik wil geen macht’ – wordt door de machtigen standaard gebruikt ter rechtvaardiging. Macht ligt kennelijk ongunstig; het taboe werkt. Het machtsgedrag gaat vaak in tegen normen en waarden! Hier ligt een kans! Iedere machtige – ongeacht leeftijd, geslacht of wat dan ook – kan worden betrappt op het maken van uitspraken als ‘Ik heb geen macht’ en ‘Ik wil geen macht’. Mensen in hun omgeving, vooral de minder-machtigen, stellen meestal vast dat de werkelijkheid van hun daden anders is dan hun woorden. Ook als machtigen hun normen en waarden indrukwekkend uitdragen, blijkt dat hun daden in het geheel niet in overeenstemming zijn met die mooie woorden. Machtigen dwingen wel af dat hun ondergeschikten (de minder-machtigen) zich aan normen en waarden en aan de formele (legitieme) macht der machtigen houden, maar nemen zelf de vrijheid er radicaal van af te wijken. Dat doen machtigen veel vaker en veel ingrijpender dan minder-machtigen. De logica van de macht.

- Observeer de machtsrelaties in je eigen situaties. Toets vooral, wanneer de machtige normen en waarden proclameert – en of hij zich er zelf aan houdt! En probeer onder zijn aandacht te brengen wanneer zijn daden in strijd zijn met zijn woorden.

Besteed ook speciaal aandacht aan de rol van de minder-machtigen. Want zij dragen ook bij tot de macht van de machtigen – omdat ze zich eraan onderwerpen en er niet tegenin gaan. Dit is hen trouwens niet eens erg kwalijk te nemen. Immers, al op heel jonge leeftijd leren veel mensen, geconfronteerd met overmachtige anderen, volgzzaamheid; ze leren dat ze de machtige ouders behoren te volgen en eerbiedigen. En ze worden geconditioneerd om zich in allerlei situaties als minder-machtige te gedragen. Zij leren om de machtigen te volgen. Als zij later in nieuwe situaties komen, op straat, op school, in de

sportclub, op de werkplek, aan het loket van de bureaucratie, dan vervallen ze automatisch in de rol van minder-machtige.

Door de eeuwen heen heeft deze veertiende wet van de macht belangrijke, blijvende gevolgen gehad. Ook in alledaagse situaties. Machtigen zijn, zo blijkt ook uit dit langdurige leerproces (conditionering), heel doeltreffend als het om machtsuitoefening gaat. Het zal dus zeker niet eenvoudig zijn, om de koppeling tussen normen en waarden en het bepalend machtsgedrag open te breken. Toch valt er ook een zwakte te bespeuren in dit systeem van normen en waarden.

Wat blijft er over van normen en waarden en formele macht zonder sanctiemacht?

Volgens de machtigen behoren minder-machtigen hen te volgen. In een arbeidsorganisatie bijvoorbeeld, behoren medewerkers in vastgelegde of overeengekomen zaken hun superieuren te volgen. In een religieuze ‘organisatie’ behoren de gelovigen hun voorgangers, de geestelijken, in religieuze zaken te volgen. In een school behoren de leerlingen de onderwijskrachten te volgen. In het verkeer ... Vul maar aan. Maar: gebeurt dat ook altijd? En als het gebeurt, is dat dan uit innerlijke overtuiging?

Aan bepaalde (machts)posities zijn bepaalde formele sanctiemogelijkheden verbonden. De politieagent kan bekeuren, de onderwijskracht kan de leerling een cijfer geven dat mede bepaalt of hij wel of niet overgaat. Een chef kan een medewerker belonen of straffen op grond van zijn beoordeling van diens prestaties. In formele (legitieme) machtsrelaties blijkt dat formele macht vrijwel altijd werkzaam is in combinatie met sanctiemacht. Als er echter vrees voor straf en/of hoop op beloning nodig is, dan werkt de formele macht *niet* als zodanig. Want mensen volgen de formeel machtigen heel vaak niet als ze denken dat toch niet wordt opgemerkt dat ze van de regels afwijken, en dat er dus ook geen straf op volgt.

- Analyseer jij eens in eerder besproken observaties van formele machtsrelaties of de formele macht alleen maar werkt indien deze verbonden is met sanctiemacht. Of, nog beter: pas zo’n analyse toe op je eigen ervaringen met formele macht. Bedenk ervaringen waarin jij afweek van de bedoelingen van machtigen.

Sanctiemacht is primitief, onlosmakelijk verbonden met de kern van de machtsrelaties van zowel dieren als mensen. Normen en waarden en formele macht zijn in de geschiedenis van de menselijke soort laat aangeleerd en bezwijken onder zware druk eerder dan de veel vroeger ontstane, primitieve machtsdrijfveer, die tot uitdrukking komt in de – negatieve – sanctiemacht. Formele macht die alleen werkt als deze verbonden is met sanctiemacht is dan ook geen echte formele macht.

Macht is sterker dan normen en waarden. Mensen hebben normen en waarden ontworpen, geproclameerd. Maar dat is niet voldoende! Het kern-

probleem met normen en waarden is volgens mij dat de religieuze en andere normen- en waardenstelsels heel goed zijn, maar dat er een enorme kloof gaapt tussen onze woorden over normen en waarden en wat we doen; vooral in onze omgang met macht. Ook jij; ook ik.

Onrechtmatige machtsusurpatoren worden gevolgd en zijn populair

Observatie In een simulatie-studie van mij en enkele medewerkers werd een aantal groepen aan het werk gezet. Zij communiceerden met elkaar via een intercom. In ieder van de groepen werd door de leden een leidinggevende gekozen. In de helft van de groepen ging deze gekozen leider gewoon aan het werk, beloofde of bestrafte de leden met geld voor hun prestatie, enzovoort. In de andere helft van de groepen hoorden de leden aan het begin van de werkperiode dat een van de leden de kamer van de leider binnendrong en met verbaal geweld de leiding overnam. Wat bleek? De onrechtmatige leider werd niet alleen door de anderen gevolgd maar na de zitting positief gewaardeerd. Onrechtmatige machtsusurpatoren waren bij de overige deelnemers even populair als deelnemers die rechtmatig macht hadden verkregen (verkiezing door de groep, dus formele macht). Slechts vier procent van een groot aantal deelnemers weigerde de onrechtmatig machtige te volgen.

Reflectie *Onrechtmatige machtig of rechtmatige macht? Doet er niet toe* – De minder-machtigen volgden de machtigen ongeacht de rechtmatigheid of onrechtmatigheid van de machtige. Voor de minder-machtigen gaat macht dus boven algemeen geldende normen en waarden en de formele macht. ■

Overeenkomsten en verschillen tussen mensen en dieren

Hierover gaat de vijftiende wet van de macht:

De vijftiende wet van de macht De machtigen die onrechtmatige macht uitoefenen worden gevolgd en zijn bij de minder-machtigen even populair als degenen die rechtmatig macht uitoefenen.

Op weg naar nieuwe ‘sociale contracten’?

Volgens de definitie houdt formele of legitieme macht in dat mensen het gevoel hebben: ik behoer hem te volgen, ik behoer mij zo te gedragen; deze norm is mijn norm. Op deze wijze ontstaat formele macht, ontstaan normen en waarden in het klein. Gewoon door het doen en laten van gewone mensen. Zo ontstond bijvoorbeeld spontaan het leiderschap in de groep skiërs die in de problemen kwam (hoofdstuk 5, blz. 41): niet expliciet uitgeroepen maar vrij gekozen. Iets vergelijkbaars is wanneer een groep mensen expliciet besluit om in de groep bepaalde gedragsnormen toe te passen. Dit zijn de oervormen van het ontstaan van formele macht, van normen en waarden; de geboorte van een ‘Sociaal Contract’. Besteed hier aandacht aan, voordat je verder leest! Wat is jouw conclusie? (Zie ook hoofdstuk 16, C5, C10 en C17).

Het zou een goede zaak zijn om ‘sociale contracten’ opnieuw te sluiten om op die manier talrijke ‘hergeboorten’ van formele macht, van normen en waarden te genereren in werksituaties en op andere plaatsen – door mensen in kleine groepen, in bepaalde situaties, in open discussie (wederzijds open overleg) te laten uitmaken over welke normen en regels zij het eens worden. Denk aan omgang met elkaar op het werk, op school, enzovoort. Op grond van vrij gekozen eigen ‘waarden’. Inclusief afspraken die duidelijk maken hoe zal worden nagegaan of men zich in daden houdt aan die nieuwe normen en waarden.

Oftewel, moeten we niet veel alerter zijn op schendingen van normen en waarden – en moeten we niet erg kritisch zijn op onszelf? Al millennia lang omarmen we – in woorden – de waarden van grote religies als de islam, het jodendom en het christendom. Met welke resultaten? Tot nu toe zijn gelovigen te vaak bezig met het discrimineren van minder-machtigen van een ander geloof, soms zelfs met het martelen en vermoorden van deze minder-machtigen. Deze ‘van boven aangeboden’ normen en waarden hebben dus op zichzelf geen grootse effecten. Wat werkt wel? Zelf ervaren, zelf gekozen normen en waarden!

Vandaag de dag uit de leiders van onze maatschappij met regelmaat hun opvattingen dat jonge mensen meer bewust en overtuigd moeten worden gemaakt van principes, normen en waarden. Daarmee bedoelen zij *hun* principes, oftewel de principes van machtigen. Sceptis over een dergelijke missie, die slechts het machtsmisbruik van de gevestigde orde zal versterken, is wel op zijn plaats. Laten we liever eens grondig analyseren waarom er een kloof gaapt tussen onze verkondigde normen en waarden en ons handelen in de praktijk. En laten we ons trainen in adequate machtsattitudes en machtscapaciteiten, waarbij we onze normen en waarden vernieuwen of, waar nodig, herzien.

Samenvatting, vooruitblik

De verhalen die machtigen over hun macht vertellen zijn niet waar: machtige mensen zijn een vervuilde informatiebron over macht. De meest betrouwbare informatiebron ben je zelf.

Je kunt leren om beter om te gaan met macht door je erin te verdiepen en er inzicht in te verwerven, en door je (machts-)capaciteiten (bijvoorbeeld je communicatievermogen) te verbeteren en je attitudes (bijvoorbeeld zelfpositiviteit, realisme) te versterken.

Waarom volgen minder-machtigen de machtigen? Omdat zij gemotiveerd zijn. Zij hopen op beloning en vrezen straf. Zij gaan ervan uit dat zij de machtige *behoren* te volgen. Zij menen dat de machtige het beter weet en beter kan. Zij zien de machtige als iemand die is zoals zijzelf zouden willen zijn.

Is macht slecht? Nee, macht is in samenleven en samenwerken vaak noodzakelijk, afhankelijk van de situatie: in bepaalde situaties is het nuttig, dus goed, in andere situaties slecht. Hoe groter de machtsverschillen, des te groter de kans dat ze slecht uitpakken voor de minder-machtigen in de relatie's met machtigen, en voor de groep, voor de organisatie, voor de maatschappij.

De eerste keuze van individuen, mensen en dieren is macht. Macht uitoefenen is fijner dan macht ondergaan. Individuen die macht hebben willen die macht ook houden en vergroten. Zodoende manifesteert zich de *neerwaartse machtsdrijfveer*: machtigen zetten zich af tegen minder-machtigen en willen het machtsverschil tussen henzelf en minder-machtigen handhaven en vergroten.

Duurzaam-machtigen, die gedurende langere tijd grote macht hebben uitgeoefend, zijn eraan verslaafd geraakt. Zoals aan harddrugs: meer machtsconsumptie versterkt de behoefte aan nog meer. De minder-machtigen zijn voor hen geen mensen zoals zij en hebben geen gewicht voor hen. De minder-machtigen zijn inwisselbaar, hebben alleen gebruikswaarde. De minder-machtigen, op hun beurt, accepteren deze grote machtsverschillen; zij zijn geconditioneerd om dat te doen. Zo ontstaat in een relatie tussen enkele mensen, in een kleine groep, in grote groepen en organisaties, in onze maatschappij, een machtskloof tussen twee klassen, een klassenstrijd nieuwe-stijl tussen machtigen en onmachtigen. Deze klassen zijn niet statisch, er is steeds beweging, dynamiek van boven naar beneden en van beneden naar boven.

Machtklimmers leveren een essentiële bijdrage aan deze dynamiek. Zij manifesteren krachtig de *opwaartse machtsdrijfveer*: machtklimmers willen het machtsverschil tussen henzelf en de machtigen verkleinen en opheffen. Hoe meer macht zij uitoefenen, hoe sterker ook de opwaartse machtsdrijfveer (machtsverslaving van machtklimmers).

Als deze opwaartse en neerwaartse basisdrijfveren botsen, ontstaat machtsstrijd. Zo is er altijd spanning, variërend van louter de ervaring van een onprettige machtsrelatie tot een extreme machtsstrijd waarin de machtige de machtklimmer wil uitschakelen en omgekeerd. Mensen kunnen kiezen: de onprettige machtsrelaties aanvaarden of het machtsspel spelen.

De geschiedenis en de wereldpolitiek van vandaag maken duidelijk dat bikkelharde machtsstrijd normaal is. Er wordt massaal gemarteld, vermoord en oorlog gevoerd. Maar die machtsstrijd speelt vooral ook op kleine schaal, in normale situaties, bij normale mensen onder elkaar. Macht begint klein; de talloze kleine machtsverschillen leiden op de lange termijn tot macro-machtsverschillen in maatschappij en wereld.

De machtigen ontwerpen normen en waarden en dragen deze uit. De minder-machtigen moeten zich daaraan houden, maar de machtigen zelf doen dat niet. In woorden beroepen zij zich op normen en waarden, maar zij misbruiken deze om hun macht veilig te stellen. En zelf trekken ze zich er niets van aan.

Machtigen hebben een *rechtvaardigingsobsessie*: zij oefenen hun macht uit, omdat, zo beweren zij, zij beter dan anderen in staat zijn dit te doen. Zij oefenen die macht bovendien uit, zo luidt verder hun legitimatie, in het belang van alle betrokkenen, hun landgenoten, de arbeiders, hun achterban. Zij hebben een missie, vaak ontleend aan de Supreme Macht.

Draait alles dan om macht? Nee, macht is een vorm van beïnvloeding. Buiten beïnvloeding zijn er gelukkig veel andere intermenselijke activiteiten. Maar hier is vooral relevant: de rode draad in dit boek is het verkleinen van machtsverschillen en meer ruimte maken voor niet op macht gebaseerd *wederzijds open overleg*, een typisch menselijk beïnvloedingsproces dat gebaseerd is op de attitude: de ander is gelijkwaardig aan mij. Dit wederzijds open overleg is objectief te observeren (en te meten) en kan geoefend worden. Als wij geconditioneerd zijn om macht en machtigen te accepteren en te volgen, dan kunnen we ook geconditioneerd worden (leren) om de voorkeur te geven aan wederzijds open overleg. Goed leiderschap wordt gekenmerkt door wederzijds open overleg.

Is er hoop voor de toekomst? Als de huidige jeugd, en/of als vrouwen aan de macht komen? Niet veel. De emancipatiekloof en de generatiekloof zijn in feite machtskloven. Als jongeren of vrouwen aan de macht komen, handelen zij anders dan zij eerst uitdroegen. Zijn zij in het stadium vóór de macht idealistisch, eenmaal aan de macht handelen ook zij machtsgedreven, volgens de wetten van de macht.

Tenzij in onze maatschappij wordt ingezien dat machtsverschillen fundamenteel moeten worden aangepakt. Dat wil zeggen: diep ingrijpend en heel

vroeg, dáár waar de machtsverschillen en de wetten en mechanismen van de macht al werkzaam zijn. Macht begint klein; daar ligt het aangrijpingspunt van beter en leuker omgaan met macht – voordat die prille ‘machtskiem’ ontaardt in bruut machtsmisbruik. In de scholen van de vroege jeugd en daarna zou geoefend moeten worden in de verdieping van inzichten over macht en de verbetering van macht-gerelateerde capaciteiten zoals communicatie, zoals toneelspel, en in de versterking van attitudes, vooral zelfpositiviteit, realisme en ook de manier waarop wij met normen en waarden omgaan. Het is hoog tijd voor een vak *machtkunde* op onze scholen, vergelijkbaar met lichamelijke ontwikkeling. Op de kleuterschool en in het lager en middelbaar onderwijs zou dit vak verplicht moeten zijn. Het oogmerk ervan: preventief, als een soort Deltaplan, werken aan het terugdringen van pesten op school (van leerlingen en leerkrachten), straatterreur, pesten en discriminatie op het werk en elders. Als we deze keuze niet maken, dreigen wij door te gaan met het machtsspel zoals we tot nu toe hebben gedaan en dreigt een neergang van onze normen- en waardenmaatschappij. Een heel bescheiden aanzet van een dergelijk programma wordt gegeven in hoofdstuk 17.

Ook de non-macht begint klein, niet bij de hoge heren, maar bij jou.

Doorslaggevend is: wat wil jij? Wil jij je capaciteit vergroten om macht te *herkennen* in het gedrag van anderen? Wil je jouw eigen machtsdrijfveren en -mechanismen *erkennen*, ook als ze slecht zijn? Een realistische benadering van jouw macht is een voorwaarde voor verandering, verandering van jouw omgaan met macht. Dan kun je jezelf volledig inzetten voor: *hoe beter*. Alleen en samen met anderen.

Maar voordat jij dat leest, en erna, kun je de observaties, reflecties en andere tekst van de eerdere hoofdstukken doornemen en steeds weer de vraag beantwoorden: wat volgt hieruit; hoe kan dit beter; wat kan *ik* daaraan doen? Wie wil jij zijn?

Oefeningen voor betere, leukere machtsrelaties

Wil je jouw manier van omgaan met macht, jouw machtsrelaties verbeteren? Dan kan dat! Door jouw inzet. Beslissend is altijd weer: jouw doen.

Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dit: wees eerlijk tegenover jezelf; geen mooimakerij. Macht kan fijn zijn. Herken het streven naar macht bij anderen. En erken het bij jezelf.

In dit hoofdstuk volgt een aanzet (en niet meer dan dat!) voor een stel concrete *oefeningen* die je zelf kunt toepassen in je werk- en leefsituaties (interactieve velden). Soms alleen, soms met gelijkgestemden. Deze methoden zijn gericht op de korte termijn en/of de lange termijn. Sommige zijn makkelijk uit te voeren, andere vragen om volharding. Sommige overlappen elkaar gedeeltelijk.

Bovendien: we hebben het hier *niet* over *mechanische* toepassingen: jij moet kiezen en sturen. Vrede en wijsheid wens ik je niet toe, wél strijd en wijsheid! En nut en lol!

De methoden of activiteiten in dit hoofdstuk zijn als volgt geordend:

- A Activiteiten die je alleen kunt uitvoeren
- B Activiteiten in een leergroep van gelijkgestemden, die je zelf tot stand brengt
- C Acties in bestaande interactieve velden in je werk en verdere leven.

Deze drie benaderingen voor de praktijk zijn nauw met elkaar verbonden. Zo kunnen alle leerzame ervaringen in A en C ook naar de leergroep B worden gebracht.

Voordat je echter aan dit hoofdstuk begint, is het goed om eerst na te denken over je plan van aanpak en daar ideeën voor te formuleren. Als je tijdens het lezen eigen ideeën krijgt, stop dan met lezen en concentreer je op deze eigen invallen, gedachten en vragen. Werk ze uit en vertaal ze in een plan voor de toekomst.

A. *Individuele activiteiten*

Herhaal om te beginnen de eerste opdrachten, op blz. 13 van hoofdstuk 1. Dus: bedenk een situatie of relatie waarin jij je moest schikken naar een machtiger persoon.

Dan volgen nu mogelijke oefeningen:

Hoofdstuk
16

*Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties*

A1 DOORBREEK HET HARNAS DAT OM JE HEEN KNELT

Maak tijd vrij. Zoek een aangename plaats waar je in alle rust, niet gestoord door telefoon, fax of e-mail, jouw relatie met een machtige in je interactieve veld in overweging neemt. (Een andere keer: jouw relatie als machtige met een minder-machtige.) Wees open over jezelf met jezelf.

Analyseer je ervaringen (gevoel, inzicht, attitude of grondhouding). Analyseer je gevoelens:

- Word je behandeld zoals je zou wensen, zoals je verdient?
- Vind je dit een fijne relatie?
- Is dit een machtsrelatie met een ander die je vrij zou kiezen?
- Wat kun je doen om deze machtsrelatie te verbeteren?
- Hoe wil je dat deze machtsrelatie er uitziet over een jaar, over drie jaar?
- Hoe bied je het hoofd aan de machtige? Is dit goed genoeg?
- Wat zijn jouw gevoelens nadat je je aan zijn macht hebt onderworpen?
- Heb je spijt dat je je anders hebt gedragen dan je, achteraf gezien, had kunnen doen?
- Wat verwacht jij van een goede machtsrelatie?

Denk na over jouw gedrag ten aanzien van de volgende aspecten:

- Signalen van gewenning aan zijn macht.
- Signalen van besmettelijk machtsgedrag.
- Gevoelens van apathie, lusteloosheid, vermoeidheid, irritatie, agressie (ook tegenover anderen).
- Jouw hardnekkige attitudes ten opzichte van de machtige en de situatie.
- Jouw normale attitude in het omgaan met de machtige:
 - zo is het nu eenmaal, ik kan hier niks aan veranderen
 - ik wil dit zo niet, het moet veranderen, ik ga daar wat aan doen, of: ik probeer niet op de negatieve kanten van deze relatie te letten
 - in feite zijn er ook andere, positieve aspecten aan deze relatie en is het eigenlijk een plezierige relatie
 - ik heb besloten elders een baan te zoeken; ik probeer hem zoveel mogelijk te ontlopen.

Analyseer jouw relaties waarin jij de machtige bent (!) en anderen minder machtig zijn:

- Hoe voel je je?
- Behandel je hen zoals je vindt dat ze verdienen?
- Wat voel je als zij zich niet voegen? Verwarring, verlegenheid, irritatie, woede?
- Wat zijn jouw gevoelens later?

Het is begrijpelijk als je weerstand voelt tegen het maken van dergelijke analyses omdat je wellicht de consequenties vreest: bijvoorbeeld dat je tot de conclusie komt dat je de strijd moet aangaan met de machtige, of dat je deze machtsrelatie moet beëindigen en het betreffende interactieve veld beter kunt verlaten. Je kunt de uitkomsten van deze analyse omzetten in conclusies die tot acties leiden. Je kunt actie plannen.

Leg je geplande actiestappen ook vast! En onderneem actie.

A2 REALISTISCHE BEOORDELING VAN JOUW ATTITUDES IN MACHTSRELATIES

Verplaats jezelf in gedachten in de machtsrelatie die voor jou het belangrijkste is. Duik in die aspecten die je het meest waardeert of verfoeit. Je diepste gevoelens en reacties. Bijvoorbeeld:

- 'Ik ben machteloos of minder machtig dan X.'
- 'Ik ben wanhopig, kan het niet verdragen. *Het* is me teveel.'

Vervolgens ga je verder met een systematisch zoekproces, met vragen als:

- Wat is 'het'?
- Ben ik de enige die gebukt gaat onder de macht van X?
- Wat zijn de reacties van anderen?
- Wat denken zij, voelen zij?
- Wat doen zij?

Nota bene: benoem expliciet waar je op doelt als je constateert dat 'het' je teveel wordt, dat je 'het' niet langer kunt verdragen. Werk dit uit, speel er wat mee: maak voor jezelf expliciet duidelijk wat je bedoelt. Bijvoorbeeld: 'het is me teveel dat ik die ander (die machtige) op dit moment niet kan bestrijden, op dit moment niet aankan'.

Vraag je ook af, of je onderscheid kunt maken tussen je gevoel over die machtige (die we even voor het gemak 'X' zullen noemen) nu, op dit moment; je gevoelens over bepaalde gebeurtenissen met X in het verleden; en je weerstand tegen het denken over je toekomst?

Herhaal deze oefening een andere keer, en dan met jou als de machtige in de relatie.

Andere vragen die je kunt beantwoorden:

- Wat betekent deze machtsrelatie voor mijn totale leven?
- Waarom ben ik zo emotioneel over deze relatie?
- Hoe gevoelig ben ik persoonlijk over macht in het algemeen, en hoe is mijn tolerantie als het gaat om het ondergaan van macht?
- Ben ik jaloers op machtigen? Waarom reageer ik emotioneel / snel / negatief op deze vraag?
- Is deze actuele machtsrelatie in overeenstemming met mijn waarden en normen en opvattingen over hoe het zou moeten zijn?
- Welke persoonlijke relaties zijn voor mij het meest waardevol (machtsrelaties en andere relaties)?
- Hoe reageren anderen op X en zijn macht?

Hoofdstuk
16

*Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties*

Andere mogelijkheden liggen in de richting van een ontkenning, namelijk dat een relatie 'niet zo slecht' is. (Dergelijke ontkenningen kunnen realistisch zijn ofwel een verdringing van deze werkelijkheid.)

Een paar voorbeelden:

- 'We zijn meegaand in de groep omdat we dat zo willen.'
- 'Als je goede argumenten hebt, luistert hij wel. Ik houd ervan om bij verschil van mening met hem in discussie te gaan, om de uitdaging aan te gaan.'
- 'Het is niet mijn schuld, maar . . .' (Met andere woorden: je schuift alle verantwoordelijkheid van je af).
- 'De omstandigheden bepalen mijn gedrag, niemand zou er iets aan kunnen doen.' (Rechtvaardiging van je passiviteit)
- 'Actie zou nodig zijn, maar de anderen steunen mij niet.'
- 'Niet zo lang geleden had ik invloed op de machtige.'
- 'Wat waren bevorderende factoren? Wat betreft mijzelf, de machtige, de anderen, de situatie?'
- 'Hoe kan ik deze bevorderende factoren gebruiken en in de toekomst actie ondernemen? Tegenacties tegen de machtige, regelmatige acties?'

Een ultieme test van je machtsattitudes: wat vind je een toppunt van plezier? Welke macht- of non-macht-activiteiten? Lezen? Vissen? Een praktisch probleem oplossen? Zeilen of schilderen? Je nuttig maken? Wandelen? Niets doen of luisteren naar muziek? Muziek maken? Een theoretisch probleem aanpakken? Iets maken? Tuinieren? Geen mooimakerij!

Bij deze oefening kunnen gelijkgestemden een onvervangbare ondersteuning bieden door je de waarheid onder ogen te laten zien als jij deze zelf misschien nog niet dóórhebt; zij zijn als een milde spiegel voor je. Deze oefening is een diepgaande voortzetting van de vorige oefening. Wat is jouw actieplan? Wat ga je eraan doen?

A3 KRIK JE ZELFVERTROUWEN OP (JE DEED HET GOED!)

Je hebt een dip en een slecht gevoel over jezelf. Je zit in een diep dal. Je bent ongelukkig. Zoek een rustig plekje en maak het jezelf daar plezierig.

Scan je ervaringen en haal één herinnering op waarin je goed handelde in je relatie met de machtige. Beschouw deze gebeurtenis, denk na over alle belangrijke aspecten en noteer de uitkomsten van je analyse:

- Wat deed je goed?
- Waarom had je succes?
- Wat voor gevoelens had je tijdens de gebeurtenis en erna?
- Had je lichamelijke ervaringen?
- Waren er gunstige omstandigheden?
- Waren er anderen die ondersteuning gaven?
- Kreeg je door deze gebeurtenis nieuwe ideeën, nieuw gedrag?

Het is volstrekt normaal dat je je in eerste instantie geen succesvolle interactie met X kunt herinneren. Neem de tijd. Ervaring leert dat mensen uiteindelijk altijd wel verscheidene voorbeelden kunnen oproepen waarin ze ontzettend goed met de machtige wisten om te gaan. Jij zult er vast ook enkele vinden! Geef elk van deze voorbeelden voldoende aandacht en tijd.

Deze oefening helpt je de meest cruciale attitude in je machtsrelaties te versterken: jouw zelfpositiviteit of zelfvertrouwen. Hoe ver kun je met deze oefening gaan? Neem veel tijd voor deze oefening. Doe hem enkele malen.

A4 RELATIVEER DE MACHT VAN DE MACHTIGE

Oefen voor een nabije, bedreigende ontmoeting met X. Ontspan je. Richt je op de (te verwachten) ontmoeting. Tast je gevoelens en gedachten af: spanning, vrees, neerslachtigheid, wanhoop, agressie, woede.

Relativerende gedachten:

- Tenslotte is hij ook maar een mens.
- Hij is net een mens, met zijn twijfels, angsten, ...
- Ook anderen lijden onder zijn macht.
- Hij heeft ook een moeder (gehad).
- Misschien zit hij zelf wel in spanning over zijn machtsrelaties.
- Hij gaat ook naar het toilet en laat zijn broek zakken.
- Over een uur of drie is het voorbij en ben ik nog steeds in leven.
- Ik ben wel in ergere situaties geweest.
- Hij zal me niet vermoorden.
- Ik heb successen behaald in moeilijkere ontmoetingen in het verleden.

Vervolg met een concrete, op jouw situatie toegespitste relativering die de komende 'beproeving' in perspectief plaatst.

A5 TEST VAN JE ZELFPOSITIVITEIT (NEGATIEVE ERVARING VAN JEZELF)

Als je eraan toe bent, kun je een negatieve ervaring aanpakken. Zoek een interactie met de machtige waarin je het er (erg) slecht vanaf hebt gebracht.

- Wat voelde je tijdens die gebeurtenis en erna?
- Welke negatieve omstandigheden beïnvloedden die situatie?
- Welke andere personen hadden negatieve invloed?
- Waarin schoot jij zelf tekort? Werd je bijvoorbeeld kwaad, bang of sloeg je dicht?
- Hoe voelde je je fysiek: was je moe of had je hoofdpijn?
- Deed je niets goed?

Hoofdstuk
16

*Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties*

Wees realistisch over je zwakke en sterke punten. Hoe ging je hiermee om? Wat leerde je van het incident? Wat is het belangrijkste hieraan?

Het doel is de grenzen van je zelfvertrouwen en zelfpositiviteit te testen en zo de positieve, realistische attitude over jezelf te versterken. Zo blijf je ook in de moeilijkste omstandigheden recht overeind!

Wat zijn jouw actieplannen?

A6 ANDEREN ZIJN POSITIEF OVER JE!

Stel je daarvoor open; dat is ook realisme! Licht je ervaringen door en selecteer een gebeurtenis waarin je, dankzij de steun van anderen, succesvol handelde in je relatie met een machtige.

Stel jezelf zinvolle vragen die jou duidelijk maken hoe deze steun tot stand kwam en waarom.

Deze 'positieve opstelling' van anderen over jou is uit te lokken. Vraag een ander hoe hij over je denkt. Je zult verbaasd zijn over wat je te horen krijgt!

Test de grenzen van andermans positieve gevoelens over jou. Probeer je te herinneren wanneer ze je lieten vallen, je niet ondersteunden, terwijl je hen wel nodig had. Wat leer je zo over jezelf? Waarom is het bijvoorbeeld moeilijk ervaringen op te zoeken waarbij je, in je confrontatie met een machtige, steun kreeg van anderen. Zoek ervaringen waarbij jij anderen steunde als zij moeilijkheden hadden met de machtige? Richt je ook op situaties waarin mindermachtigen zich als vleiers gedragen (met als gevolg dat machtigen steeds positieve signalen over zichzelf ontvangen, waardoor de machtsverschillen toenemen). Onderneem actie.

A7 BESTRIJD JE ZWAKHEDEN

Benoem een zwakte die je vaak hindert in de interactie met de machtige. En maak een plan om die zwakte te bestrijden. Dit kost langdurige inspanning.

Bijvoorbeeld: X hecht groot belang aan een cijfermatige analyse van de prestaties van de organisatie, is zelf ook deskundig in het interpreteren van deze cijfers en kan er conclusies uit trekken. Jij voelt je ongemakkelijk bij deze aanpak. Je zou dan kunnen besluiten dat ongemakkelijke gevoel weg te werken, bijvoorbeeld door een cursus of (begeleide) zelfstudie te gaan doen.

Het doel is op lange termijn het expertmachtsoverwicht van de machtige te verkleinen door je eigen deskundigheid op te voeren. Zo maak je bovendien een gunstige indruk op die machtige, waardoor je een gewilde partner van hem (haar) wordt om over analyses en evaluaties te praten. Wellicht verwerf je ook expertmacht over je collega's.

Het belangrijkste is echter dat je een zware persoonlijke barrière neemt, waarmee je zelfpositiviteit toeneemt. Dan kun je je vervolgens nieuwe, hogere doelen stellen, waardoor je de machtsafstand nog verder verkleint. Vervolgens kun je een andere zwakte in je machtsgedrag aanpakken. Succes brengt immers succes voort.

Hoe ontdek je fundamentele zwakheden in jezelf? De truc is, om te benoemen wat er gebeurt als een ander over een bepaalde capaciteit blijkt te beschikken die jij niet bezit. Bijvoorbeeld een sterk communicatievermogen. Wat doet dat met je?

- Leidt dit bij jou tot irritatie?
- Erger je je eraan?
- Wil je eigenlijk niet weten dat je die bewuste capaciteit zelf niet hebt?
- Verkoop je aan jezelf de gedachte dat deze capaciteit van de ander onbelangrijk is?

Vat deze reacties op als signalen. Van jaloezie wellicht? Je zou willen dat jij zo vlot kon communiceren! Realiseer je dat je gedrag in hoge mate irrationeel en in elk geval niet effectief is.

Gebruik de analyse van je negatieve gevoelens als leertechniek om je nuttige attitudes te versterken! En maak je actieplannen.

B. Groepsactiviteiten: oefenen met gelijkgestemden

Macht is een relatie. Zo nuttig als het is om een teamsport te oefenen met een groep en niet in je eentje, zo nuttig is het ook om macht te oefenen samen met anderen die eenzelfde attitude (mentale instelling) hebben ten opzichte van hun omgang met macht als jij; die net als jij effectiever willen kunnen omgaan met macht; en die met dat doel voor ogen van elkaar willen leren.

Dat leren doe je niet met behulp van vage, abstracte theorieën en woordspelletjes, maar door concrete acties te ondernemen. Gericht op resultaat. Gericht op vernieuwing van de machtsrelaties. Het kan spannend zijn, leuk en nuttig. Een goede start is belangrijk.

Hoofdstuk
16

Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties

B1 ORGANISEER EEN KLEINE INTERACTIEVE OEFENGROEP VAN GELIJKGESTEMDEN

Wat kun je in een groep gelijkgestemden doen?

- Praten over en analyseren van machtsrelaties die iemand in de groep ervaart: machteloosheid, toegenomen macht en machtsstrijd.
- Bespreken van ervaringen die je hebt opgedaan in individuele oefeningen.
- Plannen maken – toegespitst op ieders concrete interactieve veld – om machtsgedrag van machtigen en/of jezelf te veranderen.
- Rollenspel. Iedereen in de groep kan de rol spelen van een minder-machtige of de rol van machtige. Hoe gaat men om met de machtige of de minder-machtige? Wat is hieraan te verbeteren?
- Gestimuleerd worden in je inzet, in het volhouden van de ingezette weg, in je wil om waardevolle bijdragen aan de groep te leveren.
- En vooral: oefenen om je attitudes te versterken, zoals kritiek (leren) accepteren, waardering (leren) uiten, zelfkritiek (leren) oefenen en zelfpositiviteit opbouwen. Dit is haalbaar, zoals mij in mijn praktijk steeds weer blijkt.

Samenstelling van de oefengroep

De omvang van de groep hangt af van de doelstellingen en de beschikbaarheid van goede deelnemers en van de mogelijkheid regelmatig bij elkaar te komen (dus lokaal of regionaal). Jouw initiatief is noodzakelijk.

Wie maken er deel uit van de groep? Een succesvol resultaat op lange termijn is afhankelijk van de samenstelling. Het moet tussen de leden 'klikken' wat betreft (leer)attitudes, keuze van doelstellingen, een bepaalde mate van zelfpositiviteit en positiviteit ten opzichte van anderen. De leden van de groep moeten zich allemaal veilig voelen in de groep.

Enkele concrete tips:

- Zoek partners die samen met jou de doelen willen realiseren.
- Test hun attitudes zorgvuldig.

- Wees niet te zacht.
- Maak aan het einde van iedere bijeenkomst actieplannen.
- Ruim aan het begin van iedere bijeenkomst tijd in voor een terugmelding van eventuele resultaten van een vorige bijeenkomst.
- Koester wederzijds open overleg.

Vrouwen in je oefengroep: belangrijk!

Leden van minderheidsgroepen (bijvoorbeeld in ras, godsdienst, sekse) zijn door eigen ervaringen vaak gevoeliger in hun waarnemingen en hun reflectie op interpersoonlijke relaties! Zij moeten zich aanpassen aan het gedrag van machtigen in hun interactieve veld en hebben hun les geleerd. In woorden wordt een mooier beeld opgeroepen over de machtsgelijkheid van vrouwen dan de werkelijkheid laat zien. Hoewel vrouwen getalsmatig geen minderheid vormen, maken ze disproportioneel minder deel uit van de machtsbolwerken in arbeidsorganisaties en andere sociale systemen. Zo zijn vrouwen soms gevoeliger inzake onderlinge relaties, door hun 'machtsminderheid-positie'. Meer vrouwen in een machtleergroep zal zeker positief werken. Hetzelfde geldt voor deelnemers met een andere etnische of culturele achtergrond dan de Nederlandse. Daarbij moet je wel rekening houden met een eventuele taalbarrière. Neem in het begin niet te veel hooi op je vork (dus geen personen met taalhandicap), dat is onrealistisch. Houd bovendien in de gaten dat extreme macho's gevoelig zijn voor vrouwelijke benaderingen en hiertegen minder verweer hebben.

B2 OEFENING WEDERZIJDS OPEN OVERLEG

De oefengroep kan zichzelf een cruciale test afnemen. Zijn jullie in staat met elkaar wederzijds open overleg te voeren? Als je deze methode al niet samen met gelijkgestemden kunt hanteren, dan zal het praktisch onmogelijk zijn dit te realiseren in veel moeilijkere werk- en levensvelden in de sociale werkelijkheid met machtigen). Wederzijds open overleg is een proces waarbij machtigen moeilijk kunnen doen, dus besteed hier veel tijd aan.

Kies een onderwerp waarin een van de groepsleden een expert is. Of laat een groepslid een onderwerp kiezen en grondig uitwerken, zodat hij zich de relevante deskundigheid eigen maakt. Kan wederzijds open overleg tot stand worden gebracht? Hoe gaat dat in zijn werk? Wat zijn knelpunten? Waren er momenten waarop een beslissende doorbraak tot stand kwam? Hadden jullie plezier? En wat zijn de actieplannen in de groep met betrekking tot dit onderwerp.

B3 ROLLENSPEL: DE ROL VAN MINDER-MACHTIGEN

Op grond van ervaringen uit de groep kun je scenario's opstellen. Die ga je vervolgens in een rollenspel uitvoeren.

Voorbeeld

Enkele groepsleden kleineren Y door niet met hem te praten, door hem te negeren in zijn activiteiten en door duidelijk te laten merken dat ze hem of haar een lichtgewicht vinden. Je kunt bijvoorbeeld inhaken op iets wat Y doet of nalaat. De groep kan later het gedrag van Y, samen met Y, analyseren. Y kan zijn (haar) gedrag vergelijken met gedrag in andere situaties. Wat waren goede, wat waren minder goede reacties?

Voorbeeld

Een rollenspel waarin een vrouw de minder-machtige is. De ene man kan machogedrag vertonen en de machtige spelen, een ander kan vriendelijk bevoogdend optreden. Hoe gaat de vrouw hiermee om? Neemt ze de rol van de 'underdog' op zich ('Dat is niet eerlijk!!!') of gaat ze een gevecht aan? ('Nou moet je eens even goed naar me luisteren!') Probeert ze een bondgenoot te vinden? Gebruikt ze humor (altijd een sterk wapen tegen machtigen)?

Voorbeeld

Stel het grootste probleem dat iemand heeft in de omgang met machtigen centraal en laat iemand de rol van de machtige spelen.

Omgaan met machtigen is meer dan alleen inzicht gebruiken; het is vooral een kwestie van attitudes en capaciteiten toepassen. Een teamsport als voetbal of waterpolo leer je door vele uren stevig te trainen. Zo kun je ook het – veel moeilijker – machtsspel leren spelen: door lang te oefenen.

Het doel is om de attitude van onderwerping af te breken, zodat je machtsverschillen zelf kunt gaan sturen. Soms wil je ze kleiner maken, soms bestrijden. Welke actieplannen heb je op dit gebied?

B4 ROLLENSPEL: DE ROL VAN DE MACHTIGE

Een persoon speelt de rol van machtige – als voorzitter of expert – in een groepje dat een bepaalde taak verricht of een bepaald onderwerp bespreekt. De moeilijkste rol is die van model voor anderen (zoals een groepslid dat in zijn werkgroep een geweldige slag tegen een machtige modelmachtige heeft gewonnen en de rol van die modelmachtige kan spelen).

Andere rollen die je kunt laten spelen: een persoon die zich makkelijk voegt naar de machtige, iemand die subtiel op hem inspeelt, iemand die hard, openlijk verzet biedt. Wissel van rol. Wat je wilt spelen wordt ingebracht vanuit ieders ervaringen in zijn / haar dagelijkse leven.

Het doel van deze oefening is dat je beter leert omgaan met macht en machtigen.

Zijn er signalen van machtsverslaving waar te nemen? Wordt het uitoefenen van macht leuker gevonden dan het ondergaan van macht?

In mijn zittingen met groepen met wie ik werk volgens de aanpak zoals hier (in dit hoofdstuk 16) beschreven, wordt nu en dan door een deelnemer de vraag gesteld: 'Kan je een beetje toelichten hoe dit moet en van een voorbeeld voorzien?' Mijn antwoord dan: 'Dat kan ik wel, maar doe ik niet. Je kan het zelf, samen met je maten en dat is veel nuttiger dan dat ik het toelicht. Ik wil je helpen op lange termijn (oefenen van zelfpositiviteit).' Soms vindt men dit grof, maar het werkt wel.

B5 COMMUNICATIE-OEFENING

Een nuttige techniek voor je oefengroep is om elkaar te interviewen: A interviewt B, B interviewt C, enzovoort, over het machtsgedrag van de ander. Stel vragen als deze:

- Hoe ga jij om met macht; dan: erken je gebruik van formele macht, negatieve en/of positieve sanctiemacht; expertmacht? En modelmacht? Hanteer je vaak wederzijds open overleg? Enz.
- Wat wil je verbeteren?
- Welke ervaringen heb je met machtigen?
- Wat vind je van de oefengroep: wat vind je er goed gaan, wat minder? Wat doe je daaraan?

Deze oefening kun je geregeld herhalen. Als je een paar oefeningen goed gedaan hebt, kan de groep *zelfoefeningen ontwerpen!* Ontwikkel ideeën – put uit je ervaringen.

c. *Jouw acties in het veld van werk en leven:
de weerbarstige realiteit*

Hier gaat het dus niet altijd om groepen van gelijkgestemden, al kan dit wel het geval zijn!

Hoofdstuk
16

C1 MAAK EEN STRIJDPLAN (DAT JE STEEDS OVERNIEUW
AANVULT EN BIJSTUURT)

*Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties*

Bepaal op hoofdlijnen wat je wilt bereiken – welk doel – in je relatie met een machtige (of, maar die variant laten we hier even buiten beschouwing, een minder-machtige). Leg de lat hoog maar blijf wel realistisch. Maak een zorgvuldige analyse van jouw sterke en zijn zwakke punten, en omgekeerd van jouw zwakke en zijn sterke kanten.

Kies op grond van die analyse het probleem waarover je met de machtige in discussie wilt gaan, de strijd wilt aangaan. Gaat het om een eenmalige of een slepende kwestie? Bijvoorbeeld:

- Zijn stijl van leidinggeven?
- Zijn zwakte in delegeren?
- Zijn kille omgang met jou?
- Met andere mensen?
- Het feit dat hij zich niet houdt aan zijn beloften?
- Zijn fout om jouw capaciteiten niet te benutten voor zichzelf en voor de organisatie? Of, positief geformuleerd: zijn kans om dat wel te doen?

Kies steeds per concreet doel je aanpak (en leg deze voor jezelf vast!): objectiverend, stevig, agressief, begripvol, confronterend, verkennend, overbruggend, gevoelvol enzovoort.

Voorbeelden:

Jij stelt je op standpunt 'a', oké. Maar ik heb een andere mening (objectiverend)

Jij vindt 'a'; ik ben het op dit en dat punt niet met je eens (stevig)

Jij vindt 'a'; daar zijn volgens mij geen goede argumenten voor (agressief)

Jij vindt 'a'; ik kan dat begrijpen, er is wat voor te zeggen (begripvol)

Jij vindt 'a'; daarmee ben ik het niet eens, dit is afwijkend van wat je destijds stelde. Waarom ben je van mening veranderd? (confronterend)

Laten we kijken waar we het over eens zijn, en waar we verschillende meningen hebben (overbruggend).

Een mogelijkheid is om aan de machtige voor te stellen een informeel gesprek te hebben voor een (nog) betere manier van (samen) werken.

Bepaal plaats en tijd: in de werksituatie of juist erbuiten. Op een vrije dag of op een werkdag. Maak er een kortdurende afspraak van of neem juist ruim de tijd.

Spreek enkele spelregels af, onder meer over de afsluiting (vastlegging van resultaat, vervolgspraak).

C2 DOORBREEK HET MACHTSMONOPOLIE VAN DE MACHTIGE DOOR HET NEMEN VAN INITIATIEF

Stel: er is een bijeenkomst van de werkgroep, het projectteam of wat dan ook. Wanneer een machtige zijn normale monoloog houdt, interrompeer hem met een relevante vraag of opmerking:

- ‘Wat is het tijdschema voor deze bijeenkomst?’
- ‘Is het uw bedoeling ook onderwerp Y te bespreken?’
- ‘Mag ik voorstellen om eerst naar de agenda te kijken? Ik wil graag een agendapunt toevoegen.’
- ‘Sorry, ik wil even meedelen dat ik om 4 uur moet vertrekken. Ik moet nog een belangrijke cliënt ontvangen.’ Eventueel aan te vullen met: ‘Ik zou deze afspraak kunnen uitstellen.’
- ‘Kunnen we even bekijken wie hier aanwezig is, wat ieders achtergrond is?’
- ‘Welke criteria zijn gehanteerd om de hier aanwezigen uit te nodigen?’
- ‘Mag ik enkele namen noemen van personen die voor de volgende bijeenkomst een uitnodiging zouden kunnen krijgen?’
- ‘Kunnen we verkennen hoeveel tijd we willen besteden aan elk van de geagendeerde onderwerpen?’
- ‘Ik suggereer dat we onderwerp Y naar voren halen en daar de meeste tijd voor uittrekken.’
- ‘Ik stel voor dat we voor punt Y een afzonderlijke bijeenkomst plannen.’
- ‘Is het bespreekbaar dat we de regel dat er geen agendapunten kunnen worden toegevoegd veranderen?’
- ‘Ik stel voor dat we altijd een vast agendapunt “andere zaken” hebben.’

Als je een moeilijk punt aan de orde wilt stellen, doe dit dan direct aan het begin: ‘Ik wil graag iets naar voren brengen wat me dwarszit.’

Een van de troeven in het machtsspel van de machtige is de agenda en de agenda-rigiditeit. Vaak wordt de agenda door de machtige geprepareerd, soms zelfs gemanipuleerd. Een nuttige suggestie is soms om een agenda-commissie in te stellen. Probeer in ieder geval agendaprocedures te toetsen en bespreekbaar te maken. Notulen of vergaderverslagen vermelden vaak onder directe invloed van de machtige wel of niet bepaalde zaken, of beschrijven de waarheid volgens de machtige. Bewaak de objectiviteit van notulen, die vaak een eigen – lang – leven gaan leiden!

Het tijdschema wordt vaak door de machtige gebruikt als excuus om zaken niet of slechts kort te behandelen. Vraag tijd voor een speciaal onderwerp dat een machtige probeert weg te drukken.

Kies het toernooiveld, het tijdstip en de wapens, als je kunt. Werk je plannen uit voor verdere, mogelijke acties.

Beoefen alle mogelijke kleine, tactische acties. De beste machtscommunicatie: stel een goede vraag op het juiste moment!

Hoofdstuk
16

C3 KRACHTENVELD-ANALYSE: REALISTISCHE INSCHATTING VAN MACHTSRELATIES

*Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties*

Selecteer een machtsrelatie in een interactief veld dat voor jou van groot belang is (werksituatie, sportteam, toneelclub, etc.). Maak hiervan een analyse, inclusief de omgeving. Betrek hierbij alle relevante 'spelers' en factoren. Stel jezelf daarbij de volgende vragen:

- Wie is de machtigste, hoe positioneren anderen zich in hun relatie met de machtige, met jou, met elkaar?
- Wie zijn de sterkere persoonlijkheden, wie de zwakkere?
- Waar is iedereen op uit?
- Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de belangrijkste spelers; en wat hun voornaamste attitudes en capaciteiten?
- Wie zouden jouw supporters kunnen zijn?
- Hoe is de machtige het beste te beïnvloeden?
- Hoe kun je jouw machtspositie versterken?
- Oefent de machtige vooral formele macht uit? Positieve of negatieve sanctiemacht? Expertmacht? Wat is de rol van de minder-machtigen?
- Identificeer jij je met hem of met anderen?
- Gebruikt hij macht op een milde manier of is er een groot machtsverschil?
- Overlegt hij wederzijds open met je?
- Welke van jouw capaciteiten zijn voor hem nuttig? Hoeveel gewicht geeft hij jou?

Je zou tot de conclusie kunnen komen dat jij in deze situatie niet de juiste persoon bent om met de machtige de machtsstrijd aan te gaan. Storm niet met je kop vooruit tegen de muur. Onderschat de wraakattitude en -capaciteit van de machtige niet; hij is vaak onzeker, klein van geest.

Ga geen gevecht aan dat je niet kunt winnen. Je moet ten minste zestig procent kans hebben om te winnen. Het doel is om jouw realisme te versterken, zodat je je machtsstrategieën en -tactieken optimaal kunt inzetten vanuit een juiste inschatting van de krachten die spelen.

C4 HARD VERZET TEGEN DE DWANGIMPULSEN VAN DE MACHTIGE

Na een zorgvuldige analyse van de mogelijkheden die je hebt tegenover de machtige als het zou komen tot een regelrechte machtsstrijd met jou, geldt:

- Gedraag je niet als slachtoffer.

- Maak duidelijk dat je vindt dat hij heel unfair handelt.
- Gebruik humor, ironie, sarcasme (maar voorzichtig).
- Blijf realistisch.
- Maak duidelijk dat zijn gedrag in strijd is met door hem uitgedragen normen en waarden.
- Maak duidelijk dat zijn gedrag in strijd is met opvattingen van relevante anderen (collega's, familieleden).
- Maak duidelijk dat jij over mogelijkheden beschikt om afbreuk te doen aan zijn macht.
- Verwijs naar negatieve publiciteit die zal ontstaan als de zaak uitlekt.
- Houd in de gaten waar je hem het meest mee raakt.
- Maak hem onzeker; probeer hem te verrassen met onverwachte suggesties.

Sla terug:

- 'Ik betreur dit, we moeten er nu ... (de commissie, de bestuursraad, de vakbond) bij betrekken.'
- 'Ik kan geen medeverantwoordelijkheid dragen voor deze koers.'
- 'Ik moet constateren dat er zeker negatieve publiciteit zal ontstaan.'
- 'Je zegt altijd dat je geen macht hanteert, maar je doet dit nu wel.'
- 'Je beklemtoont altijd dat je alleen maar uitgaat van het belang van de organisatie. Maar dat belang is in dit geval onduidelijk.'
- 'Ik heb altijd gedacht dat je om de mensen geeft, die je hebben geholpen dit op te bouwen.'

En vooral: probeer impliciet of expliciet duidelijk te maken hoe nuttig je bent/kan zijn voor de groep, en voor hem.

Overweeg zorgvuldig of je klaar bent voor de harde machtsstrijd met de machtige. Zo'n strijd kun je maar één keer voeren.

C5 RUILHANDEL IN MACHT

Oefening: arrangeer een bijeenkomst van twee dagdelen van een niet te grote interactieve groep, zoals je werkeenheden, je x-team, bestuursgroep, schoolklas, enz. Laat alle deelnemers over ieder van de anderen de volgende punten noteren:

- Enkele als positief beoordeelde machtsgedragingen/attitudes of overlegpatronen die de ander zou moeten voortzetten of zelfs versterken.
- Enkele negatieve machtsgedragingen/attitudes die de ander minder of zelfs helemaal niet meer zou moeten vertonen.

Per persoon wordt op een flipchart of schoolbord een schema gemaakt waarop de positieve en negatieve gedragingen en attitudes worden opgesomd, plus de naam van degene die het punt heeft ingebracht.

Daarna kunnen de groepsleden er met elkaar over praten of er in duo's over in onderhandeling gaan.

Bijvoorbeeld:

Persoon P heeft aan Q een heel negatief sanctiemachtsgebruik, Qx, toegeschreven. Persoon Q heeft aan P een negatief machtsmechanisme, bijvoorbeeld 'overdonderen', Py, toegeschreven.

Zij kunnen proberen, in discussie over Qx en Py, een ruil tot stand te brengen. P belooft Py te verminderen of op te heffen. Q doet hetzelfde met Qx. Beiden gaan dit bijhouden en elkaar melden. Zulke afspraken kunnen deelnemers met elkaar maken en vastleggen. Ook positieve 'toeschrijvingen' kunnen erbij worden betrokken. Het doel is diepgaand te leren over je eigen machtsgedrag en dit te *veranderen*. Vanuit je dagelijkse praktijk kun je een kader organiseren waaruit betrokkenen elkaar helpen om hun goede bedoelingen te verwezenlijken, ofwel betere machtsrelaties te ontwikkelen.

Veelvuldig – maar toch bijzonder – is mijn praktijkervaring met deelnemers die door deze oefening erachter kwamen wat hun collega's van hen vonden. Zij hoorden – tot hun verrassing – veel meer positieve waardering voor hun doen en laten dan ze hadden verwacht. Zelfs van mensen met wie de relatie conflictueus was! Dat versterkt hun zelfpositiviteit!

Het arrangeren van zo'n zitting vergt een zorgvuldige voorbereiding, vooral om de 'Nummer Eén' van de groep mee te krijgen! Alle deelnemers moeten veel van het resultaat verwachten, bijvoorbeeld dat een langdurige, zware spanning tot een einde komt.

Deze aanpak, ruilhandel in macht, is in feite de oervorm van het ontstaan van een *sociaal contract*, van normen, respectievelijk het revitaliseren daarvan. Niet voorgeschreven door de autoriteiten van de gemeenschap, staat, kerk of organisatie, maar afspraken die mensen samen maken in een kleine groep en steeds weer door hun gedrag herbevestigen.

C6 OPKRIKKEN VAN JE CRUCIALE ATTITUDES: VELE KLEINE STAPPEN

Je hebt een doel maar de weg ernaartoe is vol met barrières. Een optimale strategie bestaat uit vele kleine stappen die ieder op zich succesvol zijn en zo je zelfpositiviteit versterken.

Een kennis besloot na een zware studierugslag om eerst rijexamen te doen. Een huisvrouw die voelde meer mogelijkheden te hebben, werd secretaris van een grote sportclub en maakte later een fraaie carrière. Een werknemer kwam met zijn werkgever overeen dat hij deeltijdactiviteiten mocht verrichten op de vrije markt buiten het bedrijf.

In deze drie gevallen hielp een secundaire activiteit iemand op weg, waardoor het zelfvertrouwen toenam. Mensen kunnen aantonen dat ze meer

in huis hebben dan de capaciteiten die hun sociaal systeem (groep, instelling, bedrijf) toestaat te gebruiken. Maar pas op: zorg er voor dat deze secundaire activiteiten geen camouflage zijn voor vluchtgedrag.

C7 'VOOR WAT HOORT WAT' MET DE MACHTIGE

Een variant van de ruilhandel-oefening. Je vraagt je machtige om een informeel gesprek waarin je tot een betere onderlinge afstemming hoopt te komen. Je stelt jouw verwachtingen aan de orde en verkent wat hij van jou verwacht. Je past al naar gelang zijn opstelling je tactiek toe: je toont je zwakte, vraagt steun of gaat de confrontatie aan. Je vraagt hem of hij jou wil vertellen wat hij van je wenst. Probeer tot een afspraak te komen: jij neemt een taak op je en hij houdt eenmaal per maand een terugkoppelingsgesprek over wat je de afgelopen periode hebt gedaan, wat goed was, wat nog beter kan. Je kunt natuurlijk, als aanloop, minder zware onderhandelingsobjecten zoeken.

C8 HUMOR ALS WAPEN

Humor is een delicaat instrument in de omgang met machtigen. Milde humor kan helpen zaken in een breder perspectief te plaatsen en te relativiseren. Zo kan humor de ongewenste attitudes van machtigen dempen. In hardere vorm kan humor het gedrag van machtigen belachelijk maken, wat riskant kan zijn.

Humor is, mits goed gedoseerd, een effectief wapen:

- 'Ik moet je in vertrouwen vertellen dat die reactie van je nogal komisch overkwam op de groep.'
- 'Ja, dat jij vindt dat iedereen vrijuit met je kan praten is niet zo gek, gezien jouw babbel' (opgetekend uit de mond van een hoge ambtenaar tegen zijn minister).

Niet altijd waardeert de machtige de humor direct, maar na een tijdje wordt hij vaak wel door de inhoud beïnvloed, vooral als hij vergeet wie de zender is. Dosering en timing zijn van beslissend belang. Een mistaxatie kan zeer nadelig uitpakken. Als je je gezond verstand gebruikt en gevat bent, dan komt het wel goed.

Als adviseur heb ik leiders van organisaties bij herhaling gesuggereerd om in hun vergaderingen een hofnar in te zetten. Soms gebeurde dat wel. Iedere vergadering werd dan een van de deelnemers vrijgesteld om te observeren en te informeren over het gebruik van macht in de vergadering. Het beste werkte dit als die persoon geestig was, goed kon waarnemen, durf had en zich niet te kwetsbaar opstelde. Macho's zijn toegankelijker voor een vrouw. Natuurlijk kun je hiervoor ook iemand van buiten inschakelen. Zelf heb ik de rol van hofnar ook vervuld. Naar mijn mening gebeurt het nog te weinig, terwijl vergaderingen er minder steriel door worden en machtsrelaties erdoor kunnen verbeteren.

De hindernis die je moet nemen is de machtige! Leiders met de juiste attitude willen de hofnar wel inzetten; machtigen die er het meest van kunnen profiteren, zijn er vaak tegen (bang voor).

C9 GOEDHEID VAN MACHTIGEN? TOETSEN!

Probeer eens uit (test de grenzen) of er in de machtige boef ergens diep verborgen goedheid zit. Vaak heeft zelfs een machtige een hart, zit er een vriendelijke, warme component in zijn attitude die verzwakt is door zijn machtservaringen. Graaf deze blanke pit op, als het ware, maar zodanig dat die ander dit niet als een bedreiging ervaart. De machtige wil graag worden gezien als een vriendelijk mens, vooral als zijn macht stevig gevestigd is en hij alle voordelen daarvan heeft geconsumeerd. Dan wordt hij graag de gezellige familieman, de aardigste oom van de familie.

Toets dit fenomeen in jouw omgeving. Laat je niet ontmoedigen door de slechtheid van 'kinder- en hondenvrienden' als Hitler of Saddam Hussein. Zelfs deze machtmaniakken waren ooit menselijk, al zijn ze op een bepaald moment als 'opgegeven' te beschouwen. Zeker minder abnormale machtigen hebben goedheid in zich.

C10 GEBRUIK NORMEN ALS WAPEN

Beoefen de tactiek om uit te dragen dat je leeft en handelt volgens normen, waarden, principes en geloof. Deze vormen dan geen gemakkelijk doelwit voor een aanval op jou.

In de zomer van 1999 kwam het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden in actie om een ethisch reveil onder de Amerikaanse jeugd te bewerkstelligen: door ervoor te zorgen dat in scholen de Tien Geboden werden opgehangen. Tegelijkertijd werkt Het Huis pogingen van de regering tegen om het wapenbezit te beperken, vooral onder de jeugd. Is deze oprisping van legitieme macht, die kennelijk niet geacht wordt te werken zonder brute, negatieve sanctiemacht (papiertje met Tien Geboden aan de wand, geavanceerde vuurwapens in de hand) niet bizar?

Misschien kun je in jouw organisatie samen met anderen een gedragscode 'Hoe samen te leven en samen te werken' opstellen. Met minder antieke geboden, zoals: 'Onze woorden en daden moeten met elkaar overeenstemmen', en 'Ik zal anderen niet aandoen wat ik zelf ook niet zou willen ondergaan.'

Persoonlijk heb ik geen al te hoge verwachtingen van gedragscodes, die kennelijk van boven komen. Maar misschien helpt het als je zo'n code samen met machtigen opstelt en er een systeem wordt ingevoerd om toe te zien op de naleving ervan (zie ook de observaties over een kleine groep die zelf in vrijheid gezamenlijk overeengekomen normen en waarden hanteert, dan wel formuleert en besluit deze na te komen, blz. 170–171; zie ook C5).

C11 BEPROEF DE ACHILLESPEES VAN DE MACHTIGE: ZIJN GRENZELOZE IJDELHEID

De neiging van machtigen om zich met hun macht onsterfelijk te maken, blijkt uit de ruitbeelden, bustes, schilderijen, fraaie gebouwen, straten, steden, musea die aan hen herinneren. Het zijn monumenten van ‘ik en mijn macht’. Idem de door hen geïnitieerde of geschreven autobiografieën waarmee zij kunnen voortleven voor komende generaties.

- ‘Wij waarderen het dat u hiervoor tijd kon vrijmaken.’
- ‘Goed dat u zelf aan dit project deelneemt. U bent altijd inventief in het vinden van goede oplossingen.’
- ‘Ik heb het heel leuk gevonden uw ideeën over dit probleem te leren kennen ...’
- ‘Hoe kunnen we uw ideeën toepassen?’
- ‘Uw positieve opstelling in die zaak wordt zeer gewaardeerd.’

C12 CLAIM JE EIGEN TERRITORIUM

Kies een gebied waarop jij sterk kunt acteren door je eigen specifieke competenties te gebruiken. Als je dit een aantal keren kunt doen, raakt de machtige eraan gewend. Hij zal dan geneigd zijn dit gebied te erkennen als specifiek het jouwe en zal het aan je overlaten. Denk aan: verslagen van bijeenkomsten, informatie- en communicatietechnologie, bemiddelen bij een conflict tussen medewerkers, representatie bij belangrijke gelegenheden, cijfermatige resultaten analyse – alles wat in jouw ogen maar nuttig is.

C13 KIES ACTIVITEIT, PLAATS EN TIJDSTIP VAN DE MACHTSSTRIJD

Op de korte en lange termijn is dit een verstandige machtsstrategie. Voor de korte termijn ga je uit van de huidige sterke en zwakke punten van de machtige. Als je je zeker genoeg voelt, kan je vooral op lange termijn heel verschillende mogelijkheden uitproberen, afhankelijk van de heel verschillende situaties die zich voordoen.

C14 CLAIM JE BIJDRAGEN

Sta niet toe dat de machtige jouw idee steelt en ermee vandoor gaat. Wees hem vóór door je bijdrage te claimen – bijvoorbeeld door een rapportje aan hem te richten dat ook naar anderen gaat. Je mag best trots zijn op je prestaties. Maar blij daarbij terughoudend; arrogantie werkt slecht.

C15 VERENIG MINDER-MACHTIGEN:
EENHEID MAAKT MACHT

Bij een gemeenschappelijke bedreiging zijn mensen bereid hun autonomie in te leveren en krachten te bundelen. Een sterke leider houdt dan de individuen gericht op het gezamenlijke doel. Het risico is echter levensgroot aanwezig dat de ‘gezamenlijke vijand’ met een naar binnen gerichte inkapseling gepaard gaat, waardoor er een schril contrast ontstaat tussen de eigen groep en de anderen, vooral de ‘vijand’: ‘wij’ tegenover ‘zij’. (‘Anderen begrijpen ons niet, we zijn op onszelf aangewezen’). De kans is dan groot, dat er agressief wordt gereageerd; zo maak je geen vrienden.

Een directere bedreiging vormt de tegenactie van de machtige, waardoor jouw mede minder-machtigen zwaar op de proef worden gesteld en zich mogelijk terugtrekken. Het is dus verstandig om de consequenties van tevooren goed door te praten (zie ook de oefeningen C3 en C4).

Een consequentie van het smeden van eenheid is dat de zaken goed worden georganiseerd, dat men leiderschap en macht binnen de eigen formatie van minder-machtigen leert accepteren. En op dat punt kan bij het leiderschap van de minder-machtigen de machtsverslaving toeslaan! Het is dus belangrijk om leiderschap en machtsuitoefening te beperken tot een vastgestelde periode. Het belangrijkste is dat leiderschap ook echt werkt. Uiteraard zullen machtigen die eenheid willen doorbreken.

C16 VAN (EXPERT) MACHT NAAR
WEDERZIJDIG OPEN OVERLEG

Hoe is deze transformatie te voltrekken? Vele kleine stapjes:

- ‘Sorry, dat begreep ik niet. Kunt u dit nog eens uitleggen?’
- ‘Misschien mag ik een domme vraag stellen? Is het zo dat ...?’
- ‘Vanuit mijn situatie, als toekomstig gebruiker van het nieuwe informatiesysteem, zou ik willen weten ...’
- ‘Kunnen we nu praten over de inhoud?’

Bij het overstappen van macht – en vooral expertmacht – naar open overleg is het belangrijk om de eenzijdige informatie die met deze macht gepaard gaat te doorbreken. Dan is, bij aanzetten als hierboven aangeduid, de onmiddellijke, duidelijke steun van anderen nodig:

- ‘Ja, dat zou ik ook waarderen.’
- ‘Ik kan daaraan toevoegen ...’

Vaak reageren machtigen negatief op een rapport van deskundigen. Vooral als de verantwoordelijke rapporteurs er niet bij zijn. Maak in zo’n geval een opmerking als: ‘Ik denk dat dit rapport, waarop ik ook kritiek heb, heel veel belangrijke, complexe thema’s aansnijdt. Zou het niet goed zijn om een bijeenkomst te beleggen met de auteurs om vragen te bespreken?’ Of: ‘Kunnen we

Hoofdstuk
16

Oefeningen
voor betere,
leukere
machtsrelaties

niet nog een aparte brainstormzitting eraan wijden?' Door de botsing van opinies kan een echt wederzijds open overleg ontstaan!

C17 DE GROEPSSTRATEGIE: DE STRATCON-METHODE

Stratcon staat voor een aanpak waarbij, door middel van een minimaal gestructureerde bijeenkomst, een nieuwe strategie voor een bedrijf of organisatie wordt ontworpen of een bestaande strategie wordt vernieuwd. De Stratcon-methode is in de loop van de tijd door mij en collega's ontwikkeld. Alle componenten van deze methode zijn ontleend aan werk van anderen. De aanpak bestaat uit vier fasen:

- Analyse van externe omgeving: kansen/bedreigingen
- Analyse van interne sterke/zwakke kanten
- Opstellen van een aantal doelstellingen, leidend tot een prioriteitenkeuze
- Maken van actieplannen; wat wordt gedaan, door wie, hoe, volgens welk tijdschema?

Er zijn weinig maar strikte regels. Meestal worden die bewaakt door een voorzitter (iemand van buiten de betreffende organisatie). De Nummer Eén (van de betrokken organisatie, groep) kan vrijuit deelnemen. Nooit mag een deelnemer negatief inhaken op een opmerking van een ander. Deze brainstormtechniek wordt pas in fase vier afgeschaft. In die fase worden een aantal concrete actieplannen achtereenvolgens besproken en worden prioriteiten bepaald.

Een deelnemende groep bestaat uit drie tot ongeveer twintig personen en kan bijvoorbeeld zijn: een projectteam, een bestuursgroep, een managementteam, ondernemingsraad, of wat voor groep dan ook. Duur van de bijeenkomst: twee dagen (of een dag).

Het beïnvloedingsproces is wederzijds open overleg. Formele en sanctiemacht zijn uitgeschakeld. De regels zijn hierop toegespitst. Uiteraard weten deelnemers dat na deze strategische conferentie de normale machtsrelaties weer effectief worden.

Ik heb talrijke Stratcons begeleid waarbij de methode succesvol is gebleken. De Stratcon stimuleert meedenken, betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid, inspiratie en vaak innovatie. Vaak leidt de Stratcon tot een doorbraak in verstoorde verhoudingen, tot effectievere samenwerking, tot nieuw strategisch denken en doen, tot nieuw elan. Het is ook een test tot welk prestatieniveau een groep leiders in staat is.

Na jaren effectief met deze Stratcon-methode te hebben gewerkt, kreeg ik vrij recentelijk een idee dat ik al veel eerder had moeten bedenken. Ik voegde een nieuwe regel toe die geldt voor de vierde fase: als iemand een suggestie doet, een plan oppert, mag een ander uitsluitend positief reageren, suggere-

ren hoe het plan kan worden uitgevoerd en dit ondersteunen met ideeën om het plan te versterken. Een kritische noot mag ook, maar alleen als de inbrenger onmiddellijk aangeeft hoe deze kritiek kan worden ondervangen. Deelnemers maken zich in korte tijd deze attitude eigen. Dit leidt tot een uitstekend resultaat! Tot zover deze korte uiteenzetting van de zeer effectieve Stratcon methode (zie ook Mauk Mulder, *Integrale strategie en ondernemerschap; Stratcon als actiegerichtte methode*. Deventer, 1993).

C18 OEFEN DE ROL VAN REBEL

Echte loyaliteit aan groep, organisatie, maatschappij houdt een kritische opstelling in, vooral tegen de machtigen als die het algemeen belang te veel vervangen door hun eigen (machts)belang.

Voegzaamheid naar de wensen van machtigen wordt de mensen vanaf hun vroegste jeugd ingeprent. Deze blinde voegzaamheid moet worden afgeleerd. In vele situaties is zogenoemde loyaliteit slaafse onderdanigheid, niet aan principes, normen en waarden, maar aan machtigen. Rebelleren is dus nuttig.

Een rebel heeft het moeilijk. De machtigen haten rebellen. De rebel moet tegen de stroom in roeien. Hem wordt ontrouw en verraad verweten. Hij moet afleren klakkeloos te accepteren dat rebels gedrag ingaat tegen de belangen van zijn partij, bedrijf, groep. En hij moet oefenen in het omgaan met de grote pressie, die machtigen tegen hem weten te genereren.

In kleine groepsverbanden en grote sociale systemen zouden echter veel meer dan nu loyale rebellen actief moeten zijn.

- Praat mee op internet Als je van anderen ervaringen wilt horen over
- invloeden van macht en non-macht, samen betere aanpakken wilt beden-
- ken of ervaringen wilt uitwisselen over hoe je machtstoepassing uitpakte,
- praat dan mee op internet op machtlijst@olkk.nl voor het ontwikkelen
- van een net-community over macht; zie ook www.machtdossiers.nl.
- Enthousiaste groepen voorzie ik graag van informatie.

17

Mens zijn is kiezen – wie wil jij zijn –

Willen we een toekomst waarin de mens het gemeenste, meest destructieve dier van de Schepping is? De mens die Normen en Waarden uitvindt maar deze gebruikt als wapen in de machtsstrijd, om anderen terug te dringen, te onderdrukken? Een toekomst met een klein aantal overmachten die ten koste van het geluk, het welzijn en de gezondheid van vele minder-machtigen hun machtsdrijfveer bevredigen? Denk na over jouw toekomst en kies doelen:

- Als deelnemer in jouw leefgroep(en)
- Als werknemer in een commercieel bedrijf
- Als deelnemer in de sport
- Als jeugdige
- Als onderwijzer of leraar
- Als vrouw
- Als werknemer in een instelling van gezondheidszorg
- Als ouder (vader, moeder) van jeugdigen
- Als gelovige
- Als geestelijke in een christelijke, islamitische of andere kerk
- Als journalist
- Als burger van Nederland
- Als wereldburger
- Als machtige
- Als minder-machtige
- (vul jouw keuze in s.v.p.)

Macht begint klein, in jouw directe omgeving. Het is jouw strijd of er is geen strijd!

1. Wie wil je zijn/worden in je leefgroep(en)?

Zoek uit wat voor jou de belangrijkste leefgroepen zijn, waarvan jouw plezier in het leven het meest afhangt, en pas hier je analyse op toe (zie de oefening in hoofdstuk 1), (eerst) alleen en/of met anderen.

Dit is de toets die duidelijk maakt of dit boek voor jou een zinvol werktuig is naar: meer lol en meer nut.

2. *Jouw toekomst bij een commercieel bedrijf*

Hoofdstuk

17

*Mens zijn
is kiezen*

Je wordt gelijmd met mooie woorden. In het jaarverslag wordt verwezen naar de werknemers die het allemaal presteren; zij zijn de ‘kracht van het bedrijf’.

Dan slaat soms de macht toe. De topmanagers, in hun grootheidswaan verantwoordelijk voor verkeerde overnames en andere gigantische missers die resulteren in een val van de beurskoers tot eenderdee, eenzesde, eentienste, blijven gewoon zitten of gaan eruit met miljoenen euro’s aan aandelenopties, vrijgestelde leningen, uittredingsregelingen. De aandeelhouders betalen, de werknemers worden in grote aantallen ontslagen of moeten op hun salaris inleveren, de gemeenschap betaalt. Dezelfde topmanagers zijn steeds in het nieuws met hun babbels over maatschappelijk ondernemen, corporate governance en dergelijke.

Voor jou is het dan te laat. Wil jij jouw toekomst zien als een noodlot dat je overkomt, met risico’s waarover anderen over jou maar niet mét jou beslissen? Of wil je deze toekomst meebepalen? Door tijdig, verenigd met andere belanghebbenden, toegang tot relevante informatie te claimen. En ook door samen met anderen tegenmacht te organiseren en te bewerkstelligen dat je meedoet in de besluitvorming. Door individueel voor jezelf op te komen, door in je werkeenheden een goede onderlinge omgang te realiseren, door samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. Minder macht, meer wederzijds open overleg. Zonder strijd zal het niet gaan!

In een recentelijk gepubliceerd onderzoek (2003) blijkt dat vrijwel niemand in Nederland wil doorwerken na het 65e jaar als het niet moet, maar ook daarvoor is de animo gering. Degenen die willen doorwerken, willen dit in een positie waarin niet een ander de baas is! Uitspraken als ‘ik ben de gelijke van mijn collega’s’; ‘ik kan jongeren iets leren’. Het gaat dus om macht! Intrigerend, nu duidelijk is dat langer doorwerken een maatschappelijk gewenste optie is! De machtsverdeling in onze arbeidsorganisaties blokkeert de inzet.

3. *Jouw toekomst in de sport*

Is sporten voor jou een fijne bezigheid, waarbij je een lekker gevoel hebt? Is het samenspel met andere spelers, met de trainer/coach, met bestuursleden zoals je zou willen? Of moet je, te vaak, een gevoel van ongenoegen onderdrukken? Omdat je te weinig gewicht en waardering krijgt van anderen? Ben je bereid daar iets aan te doen? Ben je bereid te rebelleren tegen een slechte coach of andere bobo die zich als een dictator gedraagt en zijn macht wille-

keurig bot viert op zijn omgeving, zonder dat hij overlegt met de sporters, die de sport ‘doen’? Zal dat zo blijven of kun je er iets aan doen?

Ben je coach, trainer of begeleider, bestuurslid? Groeien de spelers dankzij jou of ben je te druk bezig met je eigen positie, met het uitdelen van sancties, met heersen? Geeft dat jou het grootste plezier? Ben je in staat, ben je sterk genoeg om kritiek op jouw manier van leiding geven te accepteren? De beste teamleden hebben vaak terechte kritiek (loyale rebellen). En de beste coach kan er iets mee.

Ouders van jeugdigen die sporten: de sport is niet altijd een goede plaats. Ook in de sportwereld zijn er goede, dienstbare bestuurders naast machtsverslaafde bobo’s (zie de negatieve observaties in hoofdstuk 7).

Sport, teamsport vooral, kan geweldig leuk zijn en vanuit maatschappelijk gezichtspunt enorm nuttig.

4. *Jouw toekomst als jeugdige*

Op school zijn er fijne leraren die erop uit zijn je echt te helpen, je aan te moedigen. Er zijn ook leraren die zich tegen je afzetten, die je ontmoedigen.

Ook onder je klasgenoten zijn er die er vooral op uit zijn om de baas te spelen, te domineren. Je vindt ze niet aardig maar ze krijgen wel de meeste invloed; ook van jou. Zij hebben een grote of venijnige bek. Sommige klasgenoten worden door die dominante leerlingen ‘weggezet’; ze ‘doen niet mee’, worden gepest – mentaal en/of lichamelijk. Misschien zit je zelf in een groepje dat anderen pest (zoals de schrijver van dit boek heeft gedaan).

In wat voor soort wereld wil jij later leven? Wie wil je worden? Dat bepaal jij nu ook al, door jouw doen en laten! Samen met anderen.

Schrijf voor jezelf je idealen op over met elkaar omgaan, over macht en overleg. Leg contacten met maten die er met jou samen iets aan willen doen (via de schoolkrant of -website). Wat denk jij over het vak machtkunde op school (zie de opmerkingen daarover aan het eind van hoofdstuk 6)?

Je toekomst begint nu!

5. *Jouw toekomst als onderwijzer of leraar*

Je bent een strijder aan een buitengewoon belangrijk maatschappelijk front: je begeleidt jeugdigen naar volwassenheid: overdracht van kennis, capaciteiten en attitudes.

Je hebt ook te maken met een groep die zich soms niet opstelt zoals jij zou willen. En de groep heeft macht. Vaak zitten er in de groep stemming-bepalers die anders doen dan jij zou willen – en moet je ‘orde houden’, als voorwaarde voor leerprocessen (jouw macht).

Cruciaal zijn jouw attitudes, allereerst jouw zelfpositiviteit. Alleen als jij je

lekker voelt in je werk (zelfpositiviteit) kun je steeds weer de inzet opbrengen voor de groei van de jeugdigen: positiviteit over anderen is een gevolg. De leraar, symbool voor menselijkheid (jawel; ook in de religies is de term 'leraar', niet toevallig, in gebruik).

Jij, als leraar die onzeker is, twijfelt over je eigenwaarde? Wil jij deze moeilijke maar grootse taak voortzetten zonder dat je dit leuk vindt? Of wil je het beter doen, leuker maken?

Een vraag aan jou. Je ziet de jeugdigen in hun dagelijkse omgang met elkaar, inclusief hun onderlinge machtsgedrag. Ook observeer en ervaar je hoe zij jou zelf confronteren; soms positief, soms negatief.

Jeugdigen ondergaan en beoefenen al van jongs af aan machtsgedrag. Als wij er iets aan willen verbeteren, moeten we daar vroeg mee beginnen – door ervoor te zorgen dat we ons allemaal gaan bekwamen in *machtkunde*, een vak vergelijkbaar met lichamelijke ontwikkeling dat jij en je collega's (na een korte intensieve training) kunnen gaan geven op de kleuterschool en de lagere en de middelbare scholen.

Zoiets kan heel effectief zijn, niet alleen om de omgang met elkaar te verbeteren maar ook het leefklimaat. Of blijft onze maatschappij achter de feiten (pesten, zinloos geweld) aanlopen en accepteer je dit? Wat denk jij van het vak *machtkunde* op jouw school? En van jouw rol daarin?

6. *Jouw toekomst als vrouw in de maatschappij*

Met ons opgeheven vingertje aarzelen wij niet om de houding van bepaalde culturen tegenover de vrouw te bekritisieren. Vaak heel terecht. Maar hoe zit het bij ons in Nederland?

Mooie woorden zijn er weer meer dan genoeg. De arrogante opstelling van mannen is duidelijk: 'Er zijn helaas geen capabele vrouwen beschikbaar.' En: 'In Nederland is de vrouwenemancipatie gerealiseerd' (zie eerdere observaties). Woorden, woorden. De feiten? Simpel: die deugen niet. Hoe hoger in de organisaties, hoe geringer het percentage vrouwen in ons land.

Woorden en daden: de bestuurspresident van een grootbank is ook voorzitter van een commissie die wil bevorderen dat meer vrouwen in de hogere echelons van de organisaties komen (goede bedoelingen!). In zijn bank is dat nog helemaal niet het geval, stelt hij vast. Daar waar hij de macht heeft, is het dus niet bereikt (slechte feiten).

Wil jij je nog tientallen jaren tevreden stellen met de woorden van de machtingen, en geloven dat zij het uit innerlijke overtuiging goed met je menen ('ga gerust slapen, het komt wel goed').

Zonder jou komt het voor jou niet goed!

7. *Jouw toekomst als werker in de gezondheidszorg*

Ook in de ‘huizen van de liefde’ botsen idealen met de werkelijkheid. Jij hebt bij de keuze voor een opleiding en latere werkkring een ideaal, namelijk om je medemensen in een moeilijke periode van hun leven te helpen. Maar in het ziekenhuis, verzorgingstehuis en ook in kleiner verband in de huisartsenpraktijken, de maatschappen van specialisten wordt macht uitgeoefend, zijn er machtigen die bepaald niet bijdragen aan het plezier van anderen, aan de nuttige inbreng van allen. Dus zijn er machtsspanningen, machtsconflicten.

In deze instellingen, waar onder vaak moeilijke omstandigheden mensenliefde in de praktijk wordt gebracht door de enorme inzet van de betrokkenen, verlopen bepaalde activiteiten niet goed genoeg. De onderlinge communicatie en samenwerking schieten tekort, de communicatie met cliënten is te vaak slecht. Werkdruk en wachtlijsten zijn een signaal dat er iets mis is in de gezondheidszorg in ons land, waar de bevolking in grote meerderheid ‘gezondheid’ van allergrootste waarde acht. Het moet dus beter worden. Onder meer moeten de machtsrelaties verbeteren.

Door jou. Anders gebeurt het niet.

8. *Jouw toekomst als ouder (vader, moeder) van jeugdigen*

Je hebt schoolgaande kinderen. Je vleit je met de gedachte dat de school het domein is van de leerkrachten en dat jij niet verantwoordelijk bent voor wat daar gebeurt. Maar er zijn leerkrachten die jouw kind(eren) onjuist behandelen, die soms zelfs vreemde dingen doen. Of jouw kind wordt buitengesloten en gepest door andere kinderen. Gelukkig zijn er veel meer goede leerkrachten. Zij willen nu en dan met je praten over je kind, over zijn gedrag enzovoort. Zij willen jouw inzet. Er zijn ook ouderraden.

Gebruik je jouw mogelijke invloed tot nut van je kind, tot nut van de school? Probeer je te toetsen of de onderwijskracht, de coach, een goede instelling (attitude) heeft? En wat doe je als jouw taxatie hiervan negatief is? Denk eens na over de vraag over het invoeren van het vak *machtkunde*.

Wat is jouw visie? Wat ga je doen?

9. *Jouw toekomst als gelovige*

Als je in God gelooft en vanuit je geloof bepaalde normen en waarden als richtinggevend met je meedraagt, dan ben je bevoorrecht: je beschikt over zekerheden die anderen missen (dit is mijn gevoel als niet-gelovige).

Die zekerheid schept echter ook verplichtingen. Juist jij, namelijk, zul je moeten afvragen of normen en waarden voor jou meer betekenen dan woorden; of ze ook in je daden blijken.

En hoe staat het met geloofsgenoten, wat dit betreft, en niet in de laatste plaats de ‘middelaars’ van je religie, de geestelijken – hoe stellen zij zich op: dienstbaar en klantvriendelijk tegenover de gelovigen, of gericht op zelfverheffing en machtslust? De geestelijken zijn degenen die de Boodschap, de Grote Boeken, de Koran, de Bijbel, interpreteren. Zij kunnen ervoor kiezen om expert- en sanctiemacht uit te oefenen – of ze kunnen kiezen voor wederzijds open overleg. Wat wil jij van hen?

10. Jouw toekomst als geestelijke in een christelijke, islamitische of andere kerk

Heb je geen problemen met de kloof die er is tussen jouw kerk en de gelovigen; tussen de normen en waarden die jouw kerk uitdraagt en de normloze daden van vele gelovigen; tussen de woorden van vele middelaars (geestelijken) en hun daden?

Kan aan de mensen worden uitgelegd dat de machtigen, bijvoorbeeld machtige politieke leiders, uitdragen dat zij zich laten leiden door Gods wil, dat zij een missie van God hebben, als zij hun aanhangers oproepen om de anderen te bestrijden en te vernietigen?

Ben je de dienaar die opkomt voor de minst-machtigen, of ben je te graag in het gezelschap van wereldlijke machtigen?

Rebellen in de kerk, in verzet tegen de machtigen, gaven en geven de grote impulsen aan de verdieping van het geloof. Juist door hun daden. Draag jij bij aan het geestelijk welzijn van de gelovigen? Jouw keuze: voeg jij je klakkeloos naar de machtigen of ben/word je een rebel?

11. Jouw toekomst als journalist

Een ‘journalist’ in de breedst denkbare zin van het woord is iemand die in de media (dag- en weekbladen, radio, tv, internet) informatie en vermaak, en stimulansen verschaft aan het publiek. Journalisten faciliteren de keuzeprocessen van de afnemers (kijkers, lezers, luisteraars). Zij zijn vaak idealisten, dienaren van de waarheid, hoewel in feite te vaak verkrachters van de waarheid – onbedoeld of zelfs bedoeld.

Onbedoeld: zij hebben eigen opvattingen, gevoelens, vooroordelen; ‘het zijn net mensen’. Maar zij dragen een grote verantwoordelijkheid. Tezamen hebben zij enorme macht, die zij, omdat de afnemers selectief zijn, wijden aan hun eigen weekblad, tv-rubriek, etcetera; omdat vooral het audiovisuele tv-aanbod snel is, dus vaak oppervlakkig; omdat ook deze opinie-bepalers vaak kritiekloos op eenzelfde lijn blijken te zitten.

De oorlog in Irak in 2003 is een kenmerkend voorbeeld: ‘gaat lang duren; een stadsoorlog met talrijke slachtoffers en totale vernietiging,’ werd er ge-

zegd. De enorme kracht van de fanatieke Saddam-aanhangers, de Republikeinse Garde of nog erger, de Speciale Republikeinse Garde, werd als doemscenario door vele echte of vermeende deskundigen dagelijks uitgespit. Allerlei rampzalige dreigingen werden voorspeld en met hoge sensatiewaarde eindeloos herhaald.

Dat deze voorspellingen er maar al te vaak naast zaten, is niet waar het hier om draait – wel het gegeven dat de heersende mening van de voorlichters en hun deskundigen steeds werd ondersteund door een herhaling van beelden, meningen, ‘feiten’, terwijl de informatie die niet in dat beeld paste werd weggedrukt. Als voorbeeld: de analyse dat ook Saddam’s elitetroepen in materiaal en gevechtscapaciteit niet veel voorstelden, is schaars te vinden in het informatieaanbod.

Een ander voorbeeld: dat de domme vergelijking van Bagdad met Stalingrad niet door de ‘deskundigen’ werd afgekraakt als onjuist maar werd herhaald in opiniërende publiciteit. Als de oorlog dan woedt, wordt gesproken over zware gevechten, waarna uit de beelden blijkt dat enkele tientallen militairen strijden met enkele onzichtbare tegenstanders die geen militaire acties tonen (dank aan de al of niet ‘embedded’ journalisten).

Over Nederlandse zaken – ‘Fortuyn’, verkiezingen, kabinetsformaties, het Koningshuis, enzovoort – is eenzelfde gebrek aan kritische analyse die afwijkt van de ‘homogene’ berichtgeving te signaleren.

Gij journalisten, waarheen gaat gij? Infotainment, ‘feel good’-manipulatie, dienstbaarheid aan de (momentaan) machtigen? Of objectiverende, kritische, zelfstimulerende dienstverlening aan de serieuze burgers? Koningin der aarde of prostituee in de machtsmarkt? Wil jij een kritische rebel zijn in publiciteitsland?

12. *Jouw toekomst als burger van Nederland*

Je wordt lekker gemaakt met een stroom van verhalen over de autonome burger die zelf zijn lot bepaalt. De feiten zijn echter dat je door de landelijke en centrale overheid wordt geconfronteerd met lastenverzwaring voor alles en nog wat, van vuilnis afhalen tot en met de gezondheidszorg, terwijl je ervaart dat de duurdere dienstverlening steeds slechter wordt. Op straat voel je je steeds onveiliger, je wordt zomaar verbaal en zelfs fysiek geschoffeerd en bedreigd, zodat je je ’s avonds maar niet meer buiten waagt.

Helemaal mooi worden de verhalen als de verkiezingstijd weer aanbreekt. De politici gaan dan uit hun bol: ze willen zo graag naar je luisteren en je meningen leren kennen – om je te vangen als kiezer voor hun partij, want onmiddellijk na de verkiezingen is hun ‘diepgevoelde’ behoefte verdwenen.

Ga je, na en voor de verkiezingen, actiever proberen jouw autonomie, jouw invloed, waar te maken? Door lid van een partij te worden? Door te toetsen of de politici hun beloften van vóór de verkiezingen in praktijk brengen? Door

als partijlid binnen jouw partij vragen te stellen, kritiek te uiten, te overleggen en kongsi's te sluiten met anderen? Door soms te eisen dat er over belangrijke lokale en regionale zaken een referendum wordt gehouden?

(Het is verdacht dat dezelfde politici die van de daken roepen dat zij zo graag de mening van de burgers willen leren kennen een van de middelen om daar achter te komen, een (raadgevend) referendum, juist niet willen. Een referendum is toch zeker een beter middel dan in een café of op straat met enkele mensen een gesprekje te hebben?) Of door aandacht te eisen voor een belangrijke maatschappelijke zaak door te demonstreren. Door bij komende verkiezingen de politici een signaal te geven, negatief door niet te gaan stemmen – maar nuttiger is om scherp te bepalen welke politicus (eventueel van jouw partij) het meest jouw voorkeurstem verdient op grond van zijn (stem) gedrag in de Kamer en zo door een voorkeurstem je stem zinnvoller te maken.

Stemmen op positief ingestelde rebellen in jouw partij geeft een ander signaal af dan automatisch stemmen op Nummer Eén.

Of laat je het bij 'ze doen maar', maar heb je wel kritiek op wat 'ze' dan doen? Want de machtige spelers op het politieke toneel wekken weinig vertrouwen. Wat doe jij zelf eraan? Veel woorden, weinig daden?

13. *Jouw toekomst als wereldburger*

In bepaalde aspecten wordt onze wereld steeds meer één wereld: door de intensieve en uitgebreide uitwisseling van kennis en cultuur, door de enorme toename van het verkeer (inclusief de verspreiding van ziekten) als gevolg van migratiestromen vanuit gebieden van continue strijd en onderdrukking naar westerse landen, zoals Nederland. En door economische mondialisering. Door al die structurele ontwikkelingen nemen de spanningen steeds meer toe.

De Verenigde Staten hebben door hun economische expansie een imperium nieuwe-stijl gevestigd. Zij zijn de Nummer Eén in militaire en economische macht. De vanuit Amerika opererende gigantische bedrijven ('gigasystemen') maken deel uit van die macht (zie Bijlage 1).

Welnu, in twee Nederlandse verkiezingen (2002 en 2003) is weinig aandacht besteed aan deze ontwikkelingen buiten Nederland en is er weinig belangstelling voor gewekt bij de kiezers. Actuele belangrijke ontwikkelingen, zoals de aanloop naar de beslissende uitbreiding van de Europese Unie, naar een oorlog in Irak, werden buiten 'onze politiek' gehouden. Deze ontwikkelingen bepalen echter wel onze toekomst. Washington, New York en Brussel zijn bepalender voor onze toekomst dan Den Haag en Amsterdam.

De terreurbewegingen, die ik door hun blinde geweld (= machtsuitoefening) totaal verwerp, zijn deels een reactie op deze ontwikkelingen.

Ook in de westerse wereld zelf is er echter een sterke tegenstroming tegen het americo-econo-imperialisme, zij het niet met fysiek geweld: de alternatieve mondialiseringsbeweging die het presteert om op een bepaald tijdstip over

de hele wereld de handel plat te leggen van, bijvoorbeeld, Nike (geïdentificeerd als giga-uitbuiting; zie daarover de heraut van deze beweging, Naomi Klein, met haar boek *No Logo*). Te kort door de bocht wellicht, maar de westerse giga-systemen blokkeren vrije handel vanuit derde-wereldlanden naar westerse markten. Het is het oude, bekende liedje volgens de machtstheorie: de machtige landen houden zich, als hun dat zo uitkomt, niet aan hun eigen normen en waarden, bijvoorbeeld inzake vrije handel. Wel doorzoeken zij de wereld naar de goedkoopste arbeidsmarkten, plaatsen hun productie in de allergeedkoopste derde-wereldlanden, onder het mom: vrije handel.

Jouw keuze? In welke wereld wil jij leven? Wil je leven in een wereld, gedomineerd door de overmachtige Verenigde Staten met een overmachtige Nummer Eén, de president, die op grond van zijn religie claimt het belang van de Amerikaanse en wereldbevolking te behartigen? Of een wereld waarin niet één man, hoe goed bedoeld ook, de dienst uitmaakt maar waar de kwaliteit van vele verschillende opvattingen wordt meegewogen? En waar Europa zich door de overmacht van de Verenigde Staten genoeg bedreigd voelt om meer een eenheid te gaan vormen en een sterke Europa-macht op te bouwen? Europa als machtklimmer (volgens de machtstheorie).

Dan kun je, onder meer, eisen stellen aan de politiek, binnen je partij, eisen dat jouw opvattingen en die van jouw medestanders gewicht in de schaal leggen. Hervorm de wereld, begin dichtbij. Formeer een groepje van gelijkgestemden, in jouw buurt, in jouw werkeenheden, waar dan ook. Maak een rebelse cel.

14. *Jouw toekomst als machtige*

Jij bent een machtige in je bedrijf, in je organisatie, je afdeling, groep. Behandel jij je collega's en ondergeschikten zoals je ook je klanten behandelt? (Klantvriendelijkheid, je weet wel.) Die anderen in de organisatie zijn immers de 'afnemers' van jouw leiderschap: van jouw stimulerende coachingstijl. Kun je thuis uitleggen hoe fijn het is om onder jou te werken?

Hoe gaat jouw groep, jouw organisatie, om met hooggemotiveerde deskundige medewerkers? (En als dat niet goed gaat, hoe komt dat dan? Wat doe jij niet goed?)

Jij hebt een moeilijke keuze: macht op zichzelf is fijn, en bovendien verschaft het voordelen. Je hebt die macht ook niet cadeau gekregen: je hebt er langdurig en hard voor moeten vechten.

Macht is vaak efficiënt. In plaats van lang praten en luisteren naar (soms minder goede) argumenten kun je soms op grond van je grotere kennis en capaciteiten het probleem sneller en beter doorzien en doorstoten naar jouw beslissing. Toch is het beter om niet exclusief op machtkoers te gaan maar om ruim baan te geven aan echt overleg met anderen. Omdat echt wederzijds open overleg op *langere termijn* niet alleen beter is voor het bereiken van het doel van de groep (het collectief) maar ook leuker voor jezelf. In het verleden

zijn veel succesverhalen later gecheckt. Met negatief resultaat. De positieve verhalen liggen in lijn met wat ik hier stel (en eerder heb gesteld!).

Deze laatste keuze is moeilijk: je wordt immers geconfronteerd met iets nieuws. Je weet niet wat eruit komt. Juist als je vertrouwen stelt in anderen (een voorwaarde voor effectief wederzijds open overleg) kun en zul je vaak teleurgesteld worden. Doe wat je moet doen volgens je eigen normen en waarden.

Is jouw zelfpositiviteit sterk genoeg? Deze is te oefenen!

15. *Jouw toekomst als minder-machtige*

Je bent vaak de minder-machtige in verschillende situaties, in verschillende interacties met anderen, zoals:

- Een kortstondige ontmoeting met onbekenden, een contact aan de balie van een overheidsinstelling of bank.
- Een korte ontmoeting met een bekende, bezoek aan de dokter of een andere hulpverlener.
- Duurzame samenleving met anderen op school, op je werk, in je vrijetijdsgroep.

In al deze situaties gedraag je je zoals je gewoon bent (zoals je gewend bent geraakt, dat wil zeggen geconditioneerd). Je voegt je naar anderen die meer bepalend zijn voor wat er wordt gedaan, en dat is vaak op korte termijn makkelijk.

Maar het kan ook anders. Je kunt ruimte voor jezelf claimen, respect van de ander(en) eisen, zelf bepalen wat je doet. Op korte termijn vraagt dat inzet, initiatief. Maar dit is te oefenen en kost dan geleidelijk minder moeite. Wat wil je, wat vind je leuk?

Geef je jouw identiteit (wie ben ik eigenlijk?) op voor het geloof in een charismatisch leider, een modelmachtige, die alles goed zal maken? Of durf jij je te verzetten tegen deze verleiding?

Hij, de machtige, *lijkt* vaak sterker dan hij is; hij is vaak verkoper van bluf. Toets zijn zwakte, maar vooral je eigen kracht.

Bijlage 1

Kleine terreurgroepen en gigantische pressiesystemen

Het leiderschap van de grote machtsystemen (gigant-systemen, giga's) zoals de Verenigde Staten (Nummer Eén-machtige) en daarmee verbonden systemen zoals de Wereldbank, het IMF, multinationale commerciële giganten (Microsoft van Bill Gates, News Corp van Rupert Murdoch, McDonald's, Wal Mart enzovoort), en Europa heeft een enorme macht. Door hun doen (en laten!) bepalen zij de leefstijlen van de westerse wereld en ook van grote delen van de Derde Wereld: de infostromen (dagbladen, radio, tv) de voedselstromen, de tv-cultuur.

Metafoor van dit postkoloniale imperium is de Verenigde Staten als mondiale politieagent die als de enige echte machtige Nummer Eén bepaalt wat recht is: 'Macht is recht' (Nixon). Bush doet hetzelfde.

Europa, zelf verdeeld, leunt hier tegenaan (met zo nu en dan oprispingen van op zichzelf weinig duurzame betekenis), zodat ook kan worden gesproken van het westers blok: blank met nuances, christelijke nuances, wetenschappelijk (nog!) op voorsprong ten opzichte van Japan, China en India. Dit machtsblok voert een wereldstrategie uit die neerkomt op een blokkade van de sociaal economische ontwikkeling van achtergebleven landen en -bevolkingsgroepen zoals tegen de afzet van landbouwproducten door de ontwikkelingslanden naar de wereld van de machtige systemen. De zogenoemde ontwikkelingshulp door diezelfde machtsystemen weegt in het geheel niet op tegen de negatieve gevolgen van die blokkade. Bovenstaand beleid is niet rationeel maar wel volgens de logica van de macht.

Voorspelling vanuit machttheorie: wereld als strijdtoneel tussen giga-systemen en kleine groepen

Volgens de logica van de macht was reeds lang te voorzien en is ook geanalyseerd door vooruitziende geesten dat dit een keer fout gaat lopen. En dat de machtklimmer-staten een opwaartse machtsdrijfveer zullen gaan vertonen (zoals Brazilië recentelijk deed). En dat de machtklimmers die onrealistisch te vroeg aspiraties tonen, gepakt zullen worden (zoals Irak). Maar ook: dat als blijkt dat geen machtklimmer-staat de traditionele strijd met Nummer Eén, de Verenigde Staten, succesvol aankan, de minder-machtigen op een andere

manier de strijd zullen gaan voeren. Lang geleden, vóór 11 september 2001, heb ik de mening uitgedragen dat door de groeiende overmacht van de giga-systemen onze wereld steeds meer gekenmerkt zal worden door machtsstrijd tussen giga-systemen en kleine groepen die deze strijd op hun manier voeren, wat betreft de keuze van plaats, tijdstip, middelen enzovoort. Al-Qaeda bleek later een dergelijke terreurgroep te zijn.

Nog veel langer geleden, in het begin van de jaren zestig, was ik met mijn toenmalige baas (J.K., het hoofd van een afdeling waar ik werkte), in Washington, waar wij met elkaar over mogelijkheden praatten van terreur tegen de grootmacht Amerika. Kijkend naar het Witte Huis, waar de vlag aanduidde dat de president er was, wees hij erop hoe makkelijk je met een vrachtauto zou kunnen binnenrijden, de eerste wacht bij de ingang zou kunnen mitrilleren en dan 200 meter verder de volgende wacht idem en dan de auto, met bom, tegen het Witte Huis zou kunnen laten rijden.

Ik stelde toen een effectievere methode aan de orde: 'Gisteren hebben wij in New York City het waterleidingsstelsel leren kennen. Als je om 22.00 uur op een aantal plaatsen (er was geen bijzondere beveiliging) gif in de leidingen brengt, vermoord je massaal de burgers die water, thee, whisky en dergelijke drinken, die gaan tandenpoetsen. En het zal lang duren voordat de informatiestroom gaat lopen, er inzicht ontstaat, gecoördineerde actie volgt.' Beschouw het als borrelpraat van twee leken. Maar: inlichtingendiensten als de CIA hebben onder hun tienduizenden werknemers kennelijk geen mensen in dienst die eenzelfde simpelheid kunnen opbrengen. Ofwel waren die er wel maar werden ze door de machtigen niet geloofd. Het laatste is volgens mij heel waarschijnlijk (zie mijn analyse in dit boek). Wat de machtigen niet willen (denken), verdringen zij.

In de jaren negentig begon een reeks van opeenvolgende terreurdaden op gang te komen (na een begin in 1982 met meer dan tweehonderd mariniers van de Verenigde Staten gedood), zoals met antrax (mislukt) en gifgas (gelukt) in de ondergrondse van Tokio in 1995, bomaanslagen op Amerikaanse diplomatieke vestigingen, een oorlogsschip (de 'Cole', in 2000) en dergelijke, werden er vliegtuigen gekaapt. En werd een (mislukte) aanslag op het wtc gepleegd! En Pearl Harbor werd al in de Tweede Wereldoorlog aangevalen door een vijftal duikbootjes waarin twee man zaten. September 2001 was wel een dieptepunt, maar deel van een langdurig proces.

Conclusie

De machtigen leren slecht, tenzij zware druk op hen wordt uitgeoefend. De kwetsbaarheid van onze maatschappij zit vooral in de attitudes van de machtigen. Dit inzicht heeft mij mede gedreven om dit boek te schrijven.

Bijlage 2

De wetten van de macht

- 1 Individuen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om macht uit te oefenen (de fundamentele machtsdrijfveer).
- 2 Machtigen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om hun macht te behouden, het machtsverschil met minder-machtigen te handhaven of, zo mogelijk, te vergroten (de neerwaartse machtsdrijfveer).
- 3 Hoe groter het machtsverschil tussen machtigen en minder-machtigen, des te sterker is de neerwaartse machtsdrijfveer tot machtshandhaving en machtsvergroting (verslaving van de duurzaam machtigen).
- 4 Individuen manifesteren in hun interactie met een machtiger persoon ander een drijfveer om het machtsverschil tussen henzelf en de machtige te verkleinen en als het kan op te heffen (de opwaartse machtsdrijfveer).
- 5 Machtsuitoefening versterkt de opwaartse machtsdrijfveer van de machtklimmers steeds meer (machtsverslaving).
- 6 Hoe dichter de machtklimmer bij de positie van Nummer Eén werkzaam is, hoe sterker zijn ambitie om nog dichterbij te komen of deze positie zelfs over te nemen. (Omgekeerd: de opwaartse machtsdrijfveer van de minder-machtigen is zwakker naarmate zij onmachtiger zijn).
- 7 Als machtigen in hun speelveld geconfronteerd worden met machtklimmers die dichtbij in macht gekomen zijn, stellen zij zich positief op, mits ze hen niet als bedreigend ervaren (milde neerwaartse machtsdrijfveer).
- 8 Als machtigen de machtklimmers wél beschouwen als een bedreiging voor hun macht dan zullen zij zich krachtig tegen hen afzetten en proberen het machtsverschil gelijk te houden of te vergroten (krachtige neerwaartse machtsdrijfveer; machtsstrijd).

- 9 Als een minder-machtige het machtsverschil met de machtige niet kan verkleinen, kan hij afzien van de opwaartse machtsdrijfveer in de realiteit en vervangend irrealistisch machtsgedrag vertonen (de surrogaat opwaartse machtsdrijfveer).
- 10 Als meerdere machtklimmers dicht bij de machtige Nummer Eén actief zijn, bewaken zij elkaars opwaartse bewegingen en proberen deze tegen te werken (de onderlinge jaloezie van de machtklimmers).
- 11 Optimale menselijke beïnvloedingsrelaties worden gerealiseerd door wederzijds open overleg (de niet op macht gebaseerde invloed).
- 12 Het wederzijds open overleg is vaak afhankelijk van de machtige. De minder-machtigen zullen dit dus vaak moeten afdwingen (de overleg-machtsparadox).
- 13 Wanneer een groep in een crisis verkeert, is krachtig leiderschap nodig, dat macht kan uitoefenen (keuze voor onderwerping aan de machtige).
- 14 Machtigen hebben een obsessieve behoefte om hun macht te rechtvaardigen, door te verwijzen naar nobele principes, normen en waarden (de menselijke rechtvaardigingsobsessie over macht).
- 15 De machtigen die onrechtmatige macht uitoefenen worden gevolgd door de minder-machtigen en zijn net zo populair als degenen die rechtmatige macht uitoefenen (onderwerping aan onrechtmatige macht).

Enkele wetten die gebaseerd zijn op combinatie van bovenstaande wetten, zijn niet genummerd:

- *De nieuwe machtsklassen-strijd* Door de werking van de logica van de macht wordt een klassenstrijd gegenereerd tussen machtigen en minder-machtigen. (Combinatie van wetten 3 en 6)
- *De wet van de machtsfasen* Iemand zal opvallend verschillende machtsge-dragingen vertonen in de verschillende fasen 'voor, aan en na de macht'. (Combinatie van wetten 2, 4 en 8)

Bijlage 3

Machtsmechanismen van de machtigen

In dit boek komen onder meer de volgende mechanismen aan de orde. De lijst is niet volledig; vul aan en maak je eigen lijst.

Afstand houden (ten opzichte van minder-machtigen)	Houd je gedeisd
Angst zaaien	Idealisme als wapen
Arrogantie	Informatie-manipulatie (niet delen; vervalsen)
Balanceren van machtklimmers	Imponeren
Bedreiging van buiten proclameren	Intimidatie, incl. zich groot maken, bluf, 'een voorbeeld stellen'
Beheersing	Isoleren van de minder-machtigen van hun gelijken; houd ze dom (incl. manipulatie van informatie)
Beperken van ruimte van anderen	
Betweter en alleskunner	
Bluf	
Buffer	
Clanvorming of dynastievorming	Klein maken/klein houden, incl. vernederen en dood verklaren
Communicatie: slim gebruik ook nonverbaal	Klassenbewustzijn/klassenstrijd aanjagen (machtigen, minder-machtigen)
Conditioneren van de minder-machtigen	Kliekvorming
Controle	Leugenachtigheid/onbetrouwbaarheid
Doodverklaren	
Dynastievorming	Mooimakerij (inzake zijn macht)
Elkaar dekken	Netwerken
Geheimhouding	Normen en waarden in woorden incl. regels en de Tien Geboden, voor anderen
Grootdoenerij/zich groot maken incl. zich als winnaar aandienen, imponeren	Normen en waarden in daden niet voor zichzelf
Grote leugen (ik wil geen macht, ik heb geen macht)	

Onzeker maken
Overbluffen (o.m. taalgebruik)
Overleg-suggestie
Overschrijden van competentie

Pesten

Rechtvaardigingsobsessie, incl. betweterigheid, claimen algemeen belang, ideologisering, roeping

Rechtvaardigingsobsessie, en missie, namens God

Respect claimen van anderen voor zichzelf, niet geven aan anderen

Selectieve informatieverwerking

Slachtoffer; incl. discriminatie, terreur, martelen, doden

Sluikwegen

Spel en spelregels bepalen

Stelen van andermans ideeën, prestaties

Straffen/belonen

Surrogaat machtsdrijfveer

Taal als wapen
Territoriumclaim
Toneelspel
Trouweloosheid

Uitschakelen van rivaal/rebel

Verbanning uit het centrum (op zijspoor plaatsen)

Vijand uitvinden

Voordringen en verdwijnen

Voorrang nemen

Voorwenden maar niet echt doen

Wantrouw anderen; misbruik hun vertrouwen

Wederzijds open overleg: alsof, niet echt

Wraak; signaal van negatieve sanctiemacht

Zekerheid tonen

Zelfpositiviteit: vergroten van jezelf, ondermijnen van die van anderen

Zondebok/zwarte piet

Zuinigheid met macht

Een nuttige oefening tot slot:

Neem deze lijst door en bedenk bij ieder mechanisme voorbeelden die je in jouw werk- en andere situaties herkent.

