

Wat is macht?

Deze essay handelt over fundamentele zaken wat betreft macht, uitoefenen en ondergaan van macht, de omgang van mindermachtigen met machtigen, vice versa.

Introductie

Het begrip macht is beladen met een heel sterk taboe en dat belemmert vaak een koele, wetenschappelijke benadering. Met nadeel ook voor een nuttige praktijk aanpak. Diepere analyse is nuttig; jij, lezer(es) kunt dit zelf toetsen.

Nut en noodzaak van de experimentele methode

Zouden we de vraag "wat is macht" niet simpel kunnen vóórleggen aan een groot aantal respondenten? Mijn antwoord is: "neen". We worden in deze tijd bijna doodgegooid met enquêtes, straatinterviews en tv-besprekingen. Deze vraag- en antwoordmethodes hebben één grote zwakte: het uitgangspunt dat de respondenten erop gericht zijn de waarheid te willen spreken. Onjuist. Zij zijn er meestal op gericht een zo gunstig mogelijke indruk te maken op de vraagsteller (en op zichzelf!).

Daarom is het noodzakelijk dat naast en vaak in plaats van –slimme- VA methoden, experimentele methoden worden toegepast om vervalsing te vermijden.

Deze methode is door mij, samen met collega's en medewerkers, gehanteerd in onderzoek om een aantal wetten van de macht te toetsen. Ik zal enkele van die wetten hier aan de orde stellen*

Over de experimentele groepenmethode de volgende casus:

Casus: zijn mensen bereid om machtigen te volgen, die op onrechtmatige manier de macht gegrepen hebben?

Groepen gingen bepaalde taken vervullen. In iedere groep werd bij meerderheid van stemmen een groepsleider gekozen. De individuen konden met elkaar communiceren door een zend- en ontvangstapparatuur. In iedere groep startte de groepsleider de werkzaamheden. In de helft kwam kort na de start (hoorbaar voor alle leden) een van hen binnen. De groepsleider: "hé, je moet aan het werk zijn in jouw kamer". De stem: "nee, ik heb niet op jou gestemd, ik kom hier de leiding nemen"; daarna gestommel, dat wat trek- en duwwerk suggereerde, en dan kwam de stem van de indringer door: "ik heb hier de leiding genomen, we gaan beginnen".

Volgens verschillende belangrijke wetenschappelijke theorieën, ook in deze tijd, zouden mensen een dergelijke onrechtmatige leider, niet volgen. Echter slechts 4% van een groot aantal proefpersonen (gewone mensen) weigerden te volgen; 96% gingen en bleven de hele –lange- periode aan het werk, geleid door de onrechtmatige leider.

Laten we ophouden ons te verbazen over de volgzaamheid die hele massa's ten opzichte van zich onrechtmatig gedragende leiders manifesteren.

Herken jij deze attitude van mindermachten ten opzichte van een illegitieme machtige? En hoe vaak volgde jij een onrechtmatige machtige?

Theorie:

Ik definieer: macht is een relatie tussen tenminste twee verschillende individuen of groepen (van individuen) waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander of dit gedrag kan bepalen en wel meer dan omgekeerd.

* Voor de andere wetten van de macht verwijs ik naar de gratis van mijn website maukmulder.nl te downloaden boeken "De logica van de macht" (2004) en "The logic of power" (2011).

Het gaat dus om een relatie, een relatie van ongelijkheid. Het verschil in macht, de machtafstand tussen machtige en mindermachtige, kan variëren van heel klein naar heel groot. Macht is een variabele.

De definitie lijkt een open deur, maar veel gedragswetenschappers hanteren ofwel geen ofwel een onnuttige definitie.

Een belangrijke implicatie van deze definitie is:

De mindermachtige is mede-verantwoordelijk voor de machtrelatie met een machtige. . . . al is het in mindere mate dan de machtige, zoals volgt uit de definitie. Naarmate een grotere overmacht bestaat, neemt de medeverantwoordelijkheid af. Zoals in de concentratiekampen van nazi Duitsland en de Sovjet unie, waarin extreme machtrelaties bestonden).

Dus:

- de vrouwen zijn, als collectiviteit in Nederland, mede-verantwoordelijk voor hun nog ondermaatse emancipatie (zie de onderzoeksresultaten); een collectiviteit is opgebouwd uit individuele gedragingen
- allochtonen zijn mede-verantwoordelijk voor hun relatie met autochtonen
- jeugdigen voor hun relatie met ouderen
- en uiteraard zijn machtigen medeverantwoordelijk voor hun relatie met mindermachtigen

Hoe denk jij over jouw persoonlijke mede-verantwoordelijkheid ten opzichte van machtigen in jouw omgeving?

Hier richt ik mij vooral op de werking van twee basiswetten van macht:

De tweede wet van de macht:

individuen manifesteren in interactie met anderen een neerwaartse machtdrijfveer om macht uit te oefenen, te bevestigen, het machtsverschil met mindermachtigen te handhaven en zo mogelijk te vergroten (neerwaartse machtafstand vergrotingstendens).

De vierde wet van de macht:

Mindermachtigen manifesteren een opwaartse machtdrijfveer om het machtsverschil met machtigen te verkleinen en zo mogelijk op te heffen (opwaartse machtafstand reductie tendens = mart).

Allereerst de Tweede Wet (de neerwaartse machtdrijfveer)

Observatie: door veldbiologen (onder meer Jane Goodall): chimps op moordtocht

Een groep chimpansees gaat op jacht, op jacht naar een groep kleinere apen. Als ze de groep prooidieren vinden gaan ze systematisch te werk, jagen hen op, zetten de vluchtwegen af, jagen hen uit de bomen en doden ze. Deze gewoonlijk vriendelijke dieren, genetisch nauw verwant aan ons, doden niet om te eten, er is geen voedsel schaarste en chimpansees zijn verder geen vleeseters.

Zij doden niet uit overlevingsmotief, maar 'zo maar'. Net als mensen. Alleen mensen doden massaal. In Europa waren er concentratiekampen van Nazi Duitsland en de communistische Sovjet Unie (en eerder van de Britten in Zuid Afrika). Het keizerlijke Japanse leger (een eer-gerichte cultuur?) ging dolzinnig te keer met verkrachtingen, martelingen, moorden van weerloze Chinese burgers in zogenaamde bevrijdingsoorlogen ten gunste van Aziatische volkeren (Iris Chang: The rape of Nanking) eind 1937, begin 1938, lang voor de aanval op Pearl Harbour. De Japanse jeugd leert niet de waarheid maar de leugen; zo wordt het klimaat voor een nieuwe wraakactie gemanipuleerd.

In Azië en Afrika vonden en vinden grootschalige genociden plaats, gepaard gaand met verschrikkelijke martelingen (zoals in Zuidoost Azië onder het Thaise schrikbewind; tussen Hutu's en Tutsi's in Midden Afrika, enz., enz.

Auschwitz: 'nooit weer'

Na het einde van Wereldoorlog II was er hoop op een betere wereld. En we dachten dat wij niet de schuld droegen van de Duitsers, de Japanners. Maar, ook ons is niets menselijks vreemd. Onmiddellijk na het einde van de Duitse bezetting in Nederland, de bevrijding door de geallieerde strijdkrachten, werden door degenen die bevrijd waren, gevangenkampen opgericht, waar Nederlanders die –wellicht- geheuld hadden met de Duitsers werden bijeengebracht. Daar werden al vanaf de eerste uren na de bevrijding harde lijfelijke vernederingen van gevangenen uitgevoerd. Ondanks aan te voeren 'verzachtende' omstandigheden is het achteraf toch verontrustend dat al zo snel (!) sadistische machttuioefening kon worden geobserveerd (ook door deze reporter). Machttuioefening door mensen die ik persoonlijk kende als normale, vriendelijke mensen. Ik keek ernaar, keurde het niet goed, maar liet het daarbij.

In Azië, Indonesië hebben Nederlandse soldaten zich misdragen. Zoals in Rawagede, waar zij het dorp hebben omsingeld en een groot aantal dorpelingen (ook kinderen) hebben gedood. De Nederlandse staat wist tot 2011 een schadevergoeding aan nabestaanden tegen te werken en uit te stellen. Na meer dan een halve eeuw waren er niet veel meer in leven. Schande. Kortom het foute gedrag kan niet alleen aan oude vijanden worden toegeschreven.

In mijn machttheorie wordt er dus van uitgegaan dat macht klein kan beginnen en via vele stadia kan ontaarden in afgrijselijk bruut geweld, extreme machttuioefening. Hierin wijk ik af van Hannah Arendt die geweld en macht van elkaar scheidt (zie haar schitterende boek "The Origins of Totalitarianism, 1948/1951, ISBN 0.8052.4225-N).

Als bepaalde belemmerende voorwaarden uitvallen dan blijkt dat gewone mensen vervallen in verwerpelijk gedrag. Zoals in oorlog. Met zeldzame uitzonderingen, zoals echte helden in Concentratiekampen zo blijkt uit publicaties van overlevenden, dat er mensen waren, enkelen, die bijvoorbeeld in hongersnood voedsel deelden met anderen en ook anderszins overeind bleven tegen de terreur der machtigen. Ware helden!

Duiding van gedrag: weg van dreigende machtigen

Observatie: een groep van een tiental jagers die in een brede boog over het veld gaat, begeleid door een aantal blaffende honden en nu en dan schieten. Ineens springt ergens een haas op, dat met grote snelheid ervandoor gaat.

In een dergelijke observatie wordt in de gedragswetenschappen duiding toegepast: de mindermachtige wil weg, weg uit de interactie met de machtigen. Zo duiden we ook gedrag van wegvlochtende prooidieren die de dreiging van roofdieren (zoals een troep hyena's of leeuwen) bespeuren en op hol slaan. Zo duiden we ook de sluipende luipaard die probeert ongemerkt een prooidier te besluiten.

In dit essay meld ik ook resultaten van observatie (en ook van vraag-antwoord methoden) waarbij de duiding complexer kan zijn dan het simpele weg-van-de-machtigen.

Nu verder met de neerwaartse machtdrijfveer

Observatie: mijn vernedering en machteloosheid

Als zes- of zeven jarige wandelde ik met mijn vader. Ik liep te klieren en kreeg een lichte tik. Een voorbijganger, groot, kwam dreigend met grote mond mijn vader terecht wijzen. Ik voelde mij rot, zou nu stellen vernederd, machteloos; de verstandhouding met mijn vader was goed, ik had een tik verdiend (dit deed hij nooit).

Casus: mijn mislukte tegenmacht

Als elfjarige was er een docent die mij vaak aanpakte, ook als er weinig aan de hand was. Eenmaal liet hij mij op de vrije middag terugkomen, ik schudde nee, hij maakte er een prestige gevecht van; "klas, let op, doctor Mulder, denkt dat hij niet komt, maar ik zeg: hij komt zeker". Ik kwam niet, en de dag erna ging hij mij na de les aftuigen, op mijn hoofd slaan. Daarna heb ik nooit meer aan zijn vak gewerkt (buitengewoon dom); hij had de overmacht. Ik was halverwege het schooljaar in deze klas gekomen; een andere docente was streng maar rechtvaardig. Voor haar (vak) spande ik me heel erg in en was ik heel vlug al de beste van de klas (terwijl ik voor haar vak met achterstand begon). Leiderschap dat inspireert!

Casus: het nest van de koningsarend: interne machtsstrijd

De eerstgeborene baby van een koningsarend begint zijn leven met het continu pikken van de kort na hem geborene tot de dood er na vele uren op volgt. Dat leert hij niet, het is aangeboren. De ouders grijpen niet in.

Wat denk jij van Nederlandse baby's? Soms is te observeren hoe een ouder broertje/zusje een nieuwgeborene heel krachtig (beetje wild soms) omhelst. Dan grijpen de ouders wel in. Is dit een liefdevolle omhelzing?

Wat zou er gebeuren, denk je, als ouders nooit zouden ingrijpen bij dergelijk gedrag van jeugdigen?

Wat is macht?

In een workshop over macht vertelde een dame, vijftiger, cultureel en wetenschappelijk tot de bovenlaag behorend, warm, empathisch, dat zij en een vriendin op de middelbare school meemaakten dat een meisje tijdens het schooljaar in de klas erbij kwam. Zij gingen haar pesten, regelmatig. Op mijn vraag: "hoe ging het verder", was het antwoord: "aan het eind van het jaar bleef zij zitten". Een adequate reactie, beter dan een alternatief zoals zelfmoord. Wat deed de school eraan? Niets.

Casus: de school kon niets doen

Samen met enkele vriendjes pestten wij als tienjarige regelmatig een bepaalde klasgenoot. Veel later ontmoette ik hem een paar keer; hij was beschadigd! Dat was niet door ons bedoeld!

Er wordt zwaar en vaak gepest op scholen, door leerlingen andere leerlingen, en door leerlingen docenten. Er wordt ook zwaar en frequent gepest in arbeidssituaties, vooral door bazen. Ik wilde dit pesten op school eens, in een gesprek met de Nummer Eén van de Algemene Onderwijs Bond, aan de orde stellen maar zijn reactie was: "ach het valt echt wel mee". Een paar jaar later trok hij publiekelijk wel aan de bel over dit grote probleem. Waarom zijn machtigen altijd geneigd als er zaken onder hun verantwoordelijkheid vallen om de feiten te ontkennen?

Ben jij wel eens zwaar vernederd, zwaar gepest?
Neem even tijd om dit diepgaand te overwegen, te bedenken.

In pesten manifesteert zich volgens mij de kern van machtsproblematiek: een vroeg stadium van kleine, minieme, speelse macht; een toelaten en gewenning van pester en

gepeste; geen empathie die signaleert wat de gepeste ervaart. Hier moet dus heel vroeg geoefend worden want pesten kan heel vroeg beginnen (ik kom hierop terug).

Op macht in (grote) organisaties zoals in het bedrijfsleven ga ik in hier genoemde publicaties uitvoerig in. Hier slechts een enkele verwijzing.

In de beschaafde Nederlandse maatschappij is het heel gebruikelijk dat machtigen een radicale breuk in iemands carrière veroorzaken, blijkt in mijn praktijk (zoals in vele workshops met operationele managers). Publiekelijk gaat het om spectaculaire casussen (zie getuigenis op blz. 9).

Observatie: machtklimmers nemen risico

Justitie ministers in conflict met machtklimmers. Justitie minister Dries van Agt botste met zijn tweede man, staatsecretaris Jan Glastra van Loon en zond hem de laan uit. Justitie minister Winny Sorgdrager zond de door haar zelf aangetrokken Arthur Docters van Leeuwen weg. Twee zeer bekwame Nummers Twee, wel aanspraak makend op meedoen, op participatie in relevante besluitvorming, werden tot vertrek gedwongen door de machtige. Uiteraard met passende argumenten voor de tribune. Tot nadeel van het 'algemeen belang'.

In het bedrijfsleven botsten de grote, moedige ondernemer Anton Dreesmann en de uiterst bekwame, door hem aangetrokken Arie van der Zwan. De mindermachtige moest het veld ruimen. Uit eigen ervaring kan ik vaststellen dat Dreesmann omringd werd door jaknikkers. Zie 'de vleierende hoveling' in 'De logica van de macht'.

Casus: dood aan de machtrivaal, als het even kan (Achtste Wet)

In de gewelddadige autoritaire systemen is het zeer riskant om als een rivaal-in-macht door de machtige te worden ervaren: Röhm, leider van de machtige S.A. in nazi Duitsland, werd door Hitler, zijn bloedbroeder, als gevaarlijk beschouwd en werd, met een flink aantal andere SA'ers gedood. Trotsky, zeer bekwam opbouwer van de bolsjewistische strijdmacht, was voor Stalin een potentiële bedreiging: met een bijl afgeslacht. De koning van Marokko, vader van de huidige koning, werd door generaal Oufkir gered tegen een opstand; de generaal werd na de bewezen diensten gedood. Een rivaal van Mao verongelukte in het vliegtuig dat hem naar Moskou zou brengen; toeval? Mao zond Xiaoping Deng driemaal op –harde- verbanning maar kon hem niet missen en haalde hem driemaal terug. Jeltsin zond de populaire Lebed op een niet te vervullen opdracht naar Tsjetsjenië, Lebed slaagde snel tegen alle verwachting in, werd daarna gouverneur in Siberië, ven van het centrum van de macht in Moskou en stierf snel. Fidel Castro's bloedbroeder Che Guevara verliet Cuba om in Zuid-Amerika de revolutie te gaan verspreiden (en kwam daar als snel om het leven). Potentiële rivalen van Nederlandse Nummers Eén politici worden vaak op een zijspoor gezet; verricht je eigen observaties!

Weerwerk wordt door de machtigen niet gewaardeerd: volgens de tweede wet van de macht. Tot nadeel van de sociale systemen (social systems). En het niet op macht gebaseerde 'Wederzijds Open Overleg' (zie later) is niet in de mode, wanneer machtigen andere wegen kunnen bewandelen om een verschil van mening op te lossen. De machtklimmers weten dit. Dus houden ze daarmee rekening. Mindermachtigen passen zich aan, likken zich bijvoorbeeld in bij de machtigen. Zoals de mindermachtige aap die de machtige Nr. Eén gaat vlooiën (wat deze fijn vindt). Maar er is een andere, belangrijke factor die conflict dempend werkt:

De gewoonheid van de gevestigde machtstructuren

De krachtigste impact op het machtgedrag van mensen in de maatschappij is de macht zelf. Van jongs af aan leren mindermachtigen om machtverschillen te accepteren, leren

zij om machtigen te volgen. Zij wennen eerst aan de overmachtige ouders en ouderen, dan ook aan machtiger oudere broers/zussen, machtiger leeftijdsgenoten (pers), dan alras aan machtige schooldocenten (basisschool), aan jeugd- en sportleiders, later aan bazen in (grote) arbeidsorganisaties, altijd weer aan 'hogeren'. De mindermachtigen worden dus geconditioneerd (geprogrammeerd) in machtaanvaarding; zij raken eraan gewend, vinden het 'gewoon'.

Dit verklaart voor een groot deel dat machtigen altijd weer gemakkelijk volgzaam mindermachtigen vinden. Maar het is niet fijn om mindermachtigtige te zijn. Machtigen zo blijkt steeds weer in onderzoek, zijn beter opgeleid, krijgen betere banen, voelen zich gelukkiger dan mindermachtigen, leven langer en gezonder. En ook in Nederland worden deze verschillen steeds groter. Blijven de mindermachtigen deze verschillen –naïef-gedogen?

Casus: och, ik heb niet veel met macht (zeer jonge vrouw)

Ik ontmoette een jonge vrouw op een bijeenkomst ter gelegenheid van de lancering van een nieuw boek, die mij vroeg wat doet u hier? Antwoord: "ik overleg met uw baas, de uitgever x. "Over wat gaat het?" "Over macht". "Och ik heb niet zoveel met macht".

Een dergelijke uitspraak heb ik x-voudig gehoord. Mijn follow-up: "hebt u weleens een specialist geraadpleegd?" Met het ook noodzakelijke vertrouwen dat de persoon moet hebben, dat de specialist deze bekwaamheid zonder vooroordeel, eerlijk, zonder bijbedoeling gebruikt (dus de chirurg, niet gericht op snijden, niet erop uit om hoge declaratie te plaatsen, en dergelijke). Dan leg ik voor dat het dan dus om een expertmacht relatie gaat. "Zo heb ik het nog nooit bekeken?" Toets dit zelf uit als je wilt?

Is deze naïviteit over macht er (mede) de oorzaak van dat de vrouwen in deze wereld hun mannen toestaan hun machtspeletjes te spelen, tot hun oorlogjes toe?

Casus: verslaving aan duurzame neerwaartse machtdrijfveer

Als een machtige langere tijd flink grote macht uitoefent zonder effectief weerwerk, dan raakt hij eraan verslaafd, zoals een harddrugsgebruiker aan zijn stimulans. Hij wil zijn macht steeds weer uitoefenen, steeds bevestigen en heeft behoefte aan meer en meer macht (de Tweede Wet). Hij verliest zijn realiteitszin, neemt steeds meer onverantwoorde risico's. Paradoxaal: hij raakt meer en meer in de greep van de machtdrijfveer. Zie volgende casus.

Opkomst en neergang van Alan Greenspan

Talrijke jaren bleef Greenspan met zijn Fed Reserve het financiële beleid in de westerse wereld bepalen zonder dat er effectief weerwerk geboden werd. Een Amerikaanse president heeft maximaal acht jaren zeggenschap en heeft daarbij te maken met een zeer kritisch, soms zelfs een recalcitrant Congres (zoals Obama nu). Greenspan, gevolgd door de schare machtige 'bankiers', kon 18 jaren de Westerse wereld leiden naar een kredietcrisis, een schulden crisis, een wereldcrisis. De bankiers konden massaal producten verkopen die geen enkele reële economische waarde hadden. Bij ons kon Rijkman Groenink zijn bank te gronde richten en met 27 miljoen euro beloning vertrekken.

Leren we van de crisis? Wij accepteren nu de valse idee dat dezelfde die verantwoordelijk zijn voor deze ramp, ons kunnen leiden naar herstel. Het zelfreinigende vermogen van het financiële systeem!?

Het beeld van Greenspan en de Bankiers van de Amerikaanse giga-Banken voor de Congress Commissie: die in hun glorie tijd opgeblazen ballonnen bleken nu doorgeprikt, leeggelopen. Van hen kunnen we geen wijs, moedig leiderschap verwachten, dat recht hebben ze toch verspeeld? (voor een uitvoerige analyse van de wetten van de macht, die de krediet crisis verklaren, zie 'The Logic of Power')

Economen geven hun geloof in 'de rationeel-economische mens' op

Een pikant bijkomstig gevolg van de economische crisis en het massaal falen van vele (niet alle!) economische wetenschapsanalisten in de aanloop ervan, is: Het nog steeds bij vele economische experts levende geloof in 'de economisch-rationele mens' lijkt nu definitief afgebroken. Een bizar geloof, waar dit door psychologen en andere gedragswetenschappers al heel lang was ontkracht (zie vele voorbeelden in Spel om Macht, 1972, ISBN 90.6009.079.9 en Daily Power Game, 1977, ISBN 90.207.0707.8)

Weerwerk tegen machtigen is noodzakelijk. Maar weerwerk is moeilijk. Nu de overstap naar de mogelijke vernieuwer.

De opwaartse machtdrijfveer

Casus: opstandige mensenbaby

In onze maatschappij zijn baby's heel lang en vergaand voor hun behoeften bevrediging afhankelijk van de moeder (of de oudere). Toch oefent de mensenbaby vaak succesvol tegenmacht uit. Als een baby een paar keer ervaart dat gehuil leidt tot aandacht krijgen, in bed nemen, voedsel krijgen, kan hij na enkele herhalingen leren dat dit werkt. Een vroegtijdige machtafstand reductie tendens (Mart).

Toets dit zelf als je wilt (door Observatie)

De machtafstand reductie drijfveer is door mij, met collega's en medewerkers, in een aantal groepsexperimenten onderzocht; voor uitvoerige verslaglegging daarvan verwijs ik naar de te downloaden manuscripten.

Casus: meisjes: geen opwaartse machtdrijfveer?

Met een middelbare schoolklas, een dertigtal leerlingen, deden wij een workshop. In die klas werd stevig macht uitgeoefend door een groepje van een zestal jongens. Enkele meisjes vertelden ons: "vinden we wel goed, laten zij dat maar doen". Wij creëerden in een game een situatie waarin die meisjes zelf dingen konden bepalen. Later hadden zij de manipulatie door en zeiden: "dit vinden we wel veel leuker". Zij herkenden dat zij het uitoefenen van macht fijner vonden.

Observatie in de wildernis

Veldbiologen hebben geobserveerd: een groep Afrikaanse buffels wordt belaagd door een leeuwentroep. De leeuwinnen, vaak geleid door de grootmoeder, passen een tactiek toe: omsingeling door middel van een liggende, open U-vorm. Dan gaat aan de gesloten kant een leeuw zich opzettelijk vertonen, met de bedoeling de buffels in beweging te brengen, waarbij leeuwinnen vanaf de flanken proberen aan te vallen. Als de buffels in paniek raken proberen de leeuwinnen een of twee buffels te isoleren en te doden (deze roofdieren doden alleen om voedsel voor de troep te verwerven en doen dus anders dan mensen!).

Deze samenwerking van de leeuwinnen is cruciaal; zodoende vergroten zij de machtafstand ten opzichte van de mindermachtige maar toch ook voor hen zeer gevaarlijke buffels. Maar de buffels hebben ook een tactiek; soms blijven ze staan, sluiten een ring, de vrouwtjes met de jongen in het midden, de mannen aan de buitenkant. Door deze, instinctieve samenwerking verminderen de buffels de machtafstand ten opzichte van de leeuwinnen.

Er is geobserveerd dat buffels regelrechte tegenaanval inzetten tegen een leeuwentroep en probeerden de welpen te vertrappen; een radicale Mart.

Van deze wilde dieren kunnen we veel leren. Onder meer: de leeuwinnen verzorgen de vitale functie door te jagen, vaak onder leiding van een grootmoeder. De man, Nr. Eén leeuw neemt de leiding als er een dreiging uitgaat van een andere leeuwentroep of een grote groep hyena's. Twee verschillende functies van leiderschap worden door twee verschillende actoren vervuld. Een 'voorbeeldige' prestatie. Zet daarnaast nog de functie van de leeuwinnen van de troep voor procreatie en zorg voor de welpen; een sterk 'sociaalsysteem'.

Observatie: opvallende getuigenis van een geblokkeerde machtklimmer

Kort voordat ik dit essay opstelde verscheen er een opvallend artikel in de NRC Handelsblad d.d. 16.09.2011, van Lex Hoogduin, ex lid van de top van De Nederlandse Bank (DNB). Hij was gepasseerd voor de opvolging van de vertrekkende Nummer Eén, Welling en reageerde daarop met een zeer kritisch drie-koloms artikel. Hij stelde onder meer: "Ik wil niet op de man spelen", even verder "Klaas (de wel benoemde nieuwe president) was anderhalf jaar plaatsvervangend thesaurier – generaal van het Departement van Financiën". "In het verleden zijn andere mensen van Financiën naar DNB gekomen maar die hadden een hogere positie (thesaurier generaal of minister), meer ervaring" . . ."drie nieuwkomers, het is een onervaren groep". Verderop stelt hij dat hij zelfde beste man voor deze toppositie was.

Je vraagt je af wat hij Klaas zou hebben aangedaan als hij wel op de man had gespeeld!

Maar: deze hartenkreet is luid en duidelijk en is een signaal van grote frustratie en boosheid over een geblokkeerde opwaartse machtdrijfveer. Een dergelijke openheid verdient navolging van vele anderen!

Uiteraard komt in het bedrijfsleven en in centrale overheidsinstellingen met grote regelmaat voor dat mensen hun toekomstige baan ten onrechte niet krijgen. Maar zij kunnen hun gram niet zo makkelijk in de publiciteit halen.

In deze casus komt ook een factor te voorschijn die van belang is in de wetmatigheden van de macht: de Z-factor.

De Zelfpositiviteit, cruciaal voor machtgedrag

Kort gedefinieerd: een persoon heeft een positief Zelfbeeld, een gevoel dat hij ertoe doet, dat hij bijdraagt aan zijn groep, bedrijf, instelling, de maatschappij. Hij straalt een gevoel van positieve eigenwaarde uit.

In de reactie van Lex Hoogduin manifesteert deze krachtige Z-factor zich (dit is een duiding!).

In onze experimenten is de Z-factor vooral gemeten door zelfvertrouwen. Proefpersonen die hoog scoren op de Z-factor taxeren de machtafstand tussen henzelf en de groepsleider als kleiner dan laag-scoorders (a); en denken dat zij de groep even goed kunnen leiden als de groepsleider (b) en, het belangrijkste, willen ter plekke direct de groepsleiderpositie overnemen (c) als zich de gelegenheid daarvoor aanbiedt (bijvoorbeeld doordat de groepsleider telefonisch is weggeroepen). Vergelijk dergelijke metingen in onze groepsexperimenten met Hoogduin's uitspraken!

De Z-factor hangt dus oorzakelijk samen met de opwaartse machtdrijfveer. De Z-factor is op zich niet goed of slecht; dit hangt van de omstandigheden af. Een te hoge Z kan leiden tot verminderd realisme, overmoed, riskant gedrag, afbreukrisico voor het sociaal systeem. Een te hoge Z kan ook voor duurzaam machtigen kenmerkend zijn die verslaafd geraakt zijn aan de neerwaartse machtdrijfveer.

Hoe denk je dat jij scoort op de Z-factor?

Afgeleide Wet: loyale rebellen, machtklimmers, voor vernieuwing

Binnen onze sociale systemen, binnen kleine groep en groot subsysteem, is er de noodzaak dat loyale rebellen werkzaam zijn.

Loyaal: aan de uitgedragen beginselen. Daar is niets mis mee. Wel is aan de praktijk veel mis. De actors die de opwaartse machtafstand reductie tendens vormgeven maken de diepgevroren bureaucratische structuren vloeibaar, zijn de motor van maatschappij vernieuwing.

Echter,

Casus: machtverslaving van machtklimmers in de Nederlandse politiek

Een paar jaar geleden was een groep leden van de Partij van de Arbeid actief die meer inspraak van de leden wilden in belangrijke beslissingen van de top. Een duidelijke manifestatie van een opwaartse MART. De groep was succesvol, de leden kregen invloed en verwierven zelf in korte tijd belangrijke machtposities in de partij en later ook in de maatschappij, zoals partijbestuurder, burgemeester van een grote stad, als minister e.d.

En volgens de logica van de macht, manifesteerde zich de verslaving aan de macht (Tweede Wet).

De Nieuw Linksers stonden vaak minder macht toe aan hun medewerkers, dan je –argeloos- zou verwachten, maar wel in overeenstemming met de logica van de macht. Heel kort blijkt de veranderde attitude uit de uitspraak van Marcel van Dam: “inspraak is goed maar moet niet te ver gaan”. Niet heel lang geleden bleek hij geërgerd in TV uitzendingen over tegenspraak. [Weerwerk was voor de man die –uitstekend- minister en VARA voorzitter was geweest, en die tot op vandaag zijn kritiek laat horen op de politiek, blijkbaar moeilijk te aanvaarden]

De ontwikkeling van de rebellerende machtklimmers die, eenmaal aangekomen in de top van de machtladder, zich ontpoppen als in de ban geraakt van de neerwaartse machtdrijfveer, is een normaal verschijnsel.

Leiders van de Franse Revolutie (Danton, Robespierre e.a.) predikten eens Vrijheid, Gelijkheid en Broederschap, maar uiteindelijk stonden ze elkaar en vele anderen naar het leven.

Hoed u voor de revolutionairen! De idealistische verbeteraars veranderen in overeenstemming met de wetten van de macht.

Ofwel: er is een enorm verschil tussen voor de macht en aan de macht. Zie ‘De logica van de macht (over Prinses en Koningin Beatrix, over Johan Cruyff, de speler, de coach).

Casus: jeugdigen, actief volgens Normen en Waarden, in onze straatbende tegen politie autoriteit

Op jonge leeftijd nam ik achtereenvolgens deel aan enkele straatbendes, onder welke ook een klein groepje (10 jarigen). Wat wij met zijn drieën hadden gedaan was: een aantal zakken, met maïs opgestapeld langs de kade, met onze messen doorgestoken, en vervolgens erover heen stampen. Een goudgele stroom ging over de rand het water in. Daarna braaf naar school.

’s Middags kwam het Hoofd van de School in onze (5^e) klas binnen en riep mijn maatje He. op hem te volgen. Na een tijdje weer en toen moest Ha. mee. En uiteraard daarna uw reporter. (Heel in het kort) Hoofdagent in zijn kamer, je vrienden hebben al bekend, dus beken je nu ook maar, dan maak je het niet erger.

Ik: “meneer, ik begrijp niet waar u het over hebt”. De hoofdagent: “je vrienden hebben bekend etc.”. Uw reporter: “ik begrijp u niet, enz.”. Dan: “leeg je zakken maar”. Er kwamen een paar handen vol maïs te voorschijn. Hoofdagent: “ik kan deze vergelijken met maïs van de kade, zijn hetzelfde. Dus hoe kan dat?” Uw reporter: de vader van mijn vriend heeft een winkel met voer voor kippen enzo, en dat is dit, van hem gekregen”. Enz. Ik wist dat hij loog, dat mijn vrienden nooit zouden verraden wat we gedaan hadden. De agent vertrok onverrichterzake. Dat is goed gedrag, toch. Volgens hoge waarden als solidariteit, vertrouwen in elkaar, trouw aan onze Normen. Zo willen de ouderen toch dat de jongeren doen?

Hoe denk je, had het schoolhoofd (beter) kunnen handelen?

Samenwerking van machtklimmers tegen Nr. Eén?

Men zou kunnen verwachten dat machtklimmers vaak zouden samenwerken tegen de machtige Nr. Eén. Maar dat gebeurt zelden. In de harde straatbende waarin ik als

elfjarige actief was, was er een leider, heel groot, enkele jaren ouder, goed in vechten (of bluffen), met uitstralende Z-factor. Hij was nooit gekozen, het woord 'leider' viel niet; nooit manifesteerde een der leden ook maar de geringste interesse in zijn positie.

Er was wel spanning binnen de groep, die zich nu en dan ontladde in een gevecht: tussen Nummers Twee. De machtklimmers, onder wie je reporter, hielden elkaar in de gaten en stonden op scherp om iedere opwaartse beweging van een ander direct te blokkeren. Deze gevechten waren zeldzaam want de Nr. Eén stond niet toe dat aan de groepscohesie afbreuk werd gedaan en greep soms preventief in.

De straatbende, oerbeeld van een gekozen (!) sociaal verband. Naast het gezin, waarvoor net zo min als voor geslacht, ras en andere gegevenheden gekozen kon worden. Een belangrijke uitweg!

Casus: Hitler, zijn kliek uit zichzelf in balans

Hitler had een groep zware jongens rondom zich verzameld: rijksmaarschalk Göring, rijksadmiraal Räder, een aantal veldmaarschalken, zijn tweede man in de partij (Hess), chefs van staven, enkele zware ministers (Göbbels), het hoofd van de Geheime Staatspolitie en de SS (Himmler, potentieel gevaarlijk, maar volledig in de ban van Hitler). De machtigsten bewaakten elkaar, Hitler werd nooit geconfronteerd met dreiging van een effectieve macht overname of zelfs serieuze oppositie. Zie Hitler's 'tafelgesprekken' waarin een slaafse volgzaamheid van alle betrokkenen blijkt. (De zwaarste van de krijgsheren, de populaire veldmaarschalk Rommel, werd voor alle zekerheid terechtgesteld na beschuldiging van deelname aan verraad in het laatste jaar van het bewind.)

Samenwerking tussen Nrs. Twee, tegen Nr. Eén: uiterst zeldzaam:

Dit heeft mij gebracht tot het formuleren van een Jaloezie Wet:

Als meerdere machtklimmers dicht bij de machtige Nr. Eén actief zijn, bewaken zij elkaars opwaartse bewegingen en proberen deze tegen te werken (de onderlinge jaloezie van machtklimmers verzekert de machtige van een ongestoorde machtoefening; de Tiende Wet). Kenmerkend is niet 'verdeel en heers' maar 'heersen over de verdeelden'. Rivaliserende Nummers Twee, blokkeren elkaar, houden elkaar in macht-evenwicht, makkelijk voor de machtige.

Een wet wil hier nog noemen: hoe groter het Machtverschil tussen mindermachtige en machtige, hoe zwakker de opwaartse machtdrijfveer.

Uitzondering hierop de paradoxale subwet: als de nood van de mindermachtigen extreem is, als zij dus 'niets meer te verliezen hebben' worden zij gevaarlijk en kunnen zich hard tegen de machtigen richten.

Wanhoop kan mindermachtigen tot actie brengen, zoals in 'de Arabische Lente'.

Tot nu toe gaat dit essay over macht, over grote macht, over kleine macht, over veel macht. Het is allemaal niet zo leuk. Is dan alles macht? Neen, er is een beïnvloedingsrelatie die niet op macht berust, er is voor mensen een manier om met elkaar samenwerking te ontwikkelen die verder gaat dan wat de dieren kunnen. (Anders zou ik dit hier niet schrijven.)

Observatie: mijn zwakte getransformeerd in sterkte van groep

Kort na mijn afstuderen nam ik deel aan een trainingsbijeenkomst. De deelnemers werden in twee groepen van een twintigtal ingedeeld. Ik hoorde bij de eerste groep die de taak kreeg een bepaalde complex probleem op te lossen op het gebied van het gevangeniswezen. De anderen waren daarin allen experts, ik totaal ondeskundig.

Ik kreeg in het geheim de opdracht om mijn groep als voorzitter te leiden naar een bepaalde omschreven oplossing. Ik zat klem, ik had geen scherp begrip van die oplossing. Ik voelde mij totaal verloren, machteloos. Wat deed ik in mijn wanhoop: ik was alert, gefocust op ieder die een opmerking maakte, stelde daarbij een vraag om uitleg, om verheldering, om uitwerking, verwees naar een eerdere opmerking van een ander en het mogelijke verband tussen beide, straalde uit dat iedere opmerking, ieders aandacht verdiende. De discussie in een richting sturen kon ik niet, vanwege mijn onkunde (geleidelijk begreep ik enigszins waarover het ging). Tot mijn verbazing bleek mijn groep zo tot de aangegeven oplossing te komen.

Daarna ging de tweede groep van start. Ook daarin moest kennelijk de voorzitter tot de specifieke oplossing komen. Maar dat liep niet goed; deze voorzitter, duidelijk zeer deskundig in de materie, trok en duwde, nam posities in op inhoud, argumenteerde, maar de groep kwam zelfs niet tot één oplossing. Hij blokkeerde met zijn expertpower een oplossing.

Veel later begreep ik dat mijn aanpak in de kern overeen kwam met een manier van beïnvloeding die wij eerst 'overtuigingsgerichtheid' en daarna wederzijds open overleg (WOO) noemden.

Dit WOO mobiliseerde op optimale manier het bijdragepotentieel van alle groepsleden van mijn groep. Inderdaad, de groep manifesteerde dankzij mijn zwakte, een enorme sterkte!

Wat is Wederzijds Open Overleg?

WOO is een manier van elkaar beïnvloeden zoals dat x-voudig, elke dag, elke week, steeds weer gebeurt tussen normale mensen in –statistisch- normale omstandigheden. Dus bijvoorbeeld: als mensen in een kleine leefgroep elkaar vragen: wat zullen we zaterdag gaan doen?

Definitie van WOO: mensen zoeken gezamenlijk naar een optimaal antwoord op een vraagstelling, een oplossing van een probleem. Ieder geeft daarbij evenveel gewicht aan de inbreng van de ander(en) als aan de eigen inbreng. Zij behandelen elkaar als gelijken, ongeacht de op een ander tijdstip bestaande machtsrelatie. Zij richten zich op de inhoud van de argumenten. De kansen om het eindresultaat te bepalen zijn gelijk.

Stelling: wederzijds open overleg is de kern van het zogenoemde participatief leiderschap. Participatief leiderschap betekent verkleining van onnuttige machtsverschillen met machtigen, is machtsafstand reductie.

Zie Mauk Mulder: 'Het spel om macht' over verkleining en vergroting van machtsongelijkheid, 1^e druk 1972, blz. 100, 109; Zie Mauk Mulder: 'Integrale strategie en ondernemingschap – Stratcon als actiegerichte methode', 1^e druk 1988, 2^e druk 1993, ISBN 90.267.1727X, blz. 138 – 140; Zie ook 'De logica van de macht', blz. 176-177. WOO wordt in vele publicaties vaak met andere woorden benoemd. Herken jij deze vorm van beïnvloeding?

De hamvraag: hoe beter?

Lezer / lezeres: bij lezen van de analyses over macht zal jij je ook wel hebben afgevraagd, hoe het dan beter zou kunnen worden gedaan. Naast de machtsanalyse zelf die hierop impliciete antwoorden geeft, wordt in 'De logica van de macht' deze vraag uitvoerig beantwoord.

In onderzoek, samen met Rendel de Jong en Ben Loos verricht, blijkt WOO een zelfstandige factor (geen verband met expert macht, een negatief verband met formele macht).

WOO in mijn praktijk

Over een aantal jaren verspreid heb ik meer dan een 150-tal zogenaamde Stratcon's begeleid; zittingen (meestal tweedaags) van management van een bedrijf of instelling, gericht op het ontwerpen / upgraden van de strategie of op het hanteren van conflicten in de top van bedrijf / instelling (zie eerder genoemde publicaties en 'Conflicthantering – theorie en praktijk in organisaties, ISBN 90 207 0929 1, 1^e druk 1978, 2^e druk 1980). In de strategie zittingen werd de WOO methode strak toegepast met uitstekend resultaat. De methode heeft een enorme diepgang en spanwijdte, is heel effectief. Er ontstaat een klimaat in de groep gekenmerkt door meer openheid, meer ontspannen onderlinge relaties, minder angst, meer groepscohesie, meer positieve attitudes, afname van macht ongelijkheid.

De 5% uitdaging inzake leiderschap

Een halve eeuw geleden deed een president van Shell International (B.) de publiekelijke uitspraak dat 5% van de managers (goed) genoeg was voor zijn taak. Ik werd door de redactie van een management tijdschrift uitgenodigd om daarop kritisch te reageren. Ik deed dat niet, ik vond dat het een schot in de lucht was, zonder empirische ondersteuning. Een fout van mij, vond ik later.

Sindsdien kwam ik, door vele praktijkervaringen, tot de opvatting dat de mechanismen van selectie en promotie naar topposities in onze grote bedrijven niet de kwaliteiten aftappen die in het algemeen als kenmerkend voor goed leiderschap beschouwd worden.

In een bepaalde periode heb ik in mijn praktijk een flink aantal doorlichtingen verricht van het hoogste leiderschap van een aantal, vooral grote bedrijven, vaak in opdracht van de Raad van Commissarissen.

Dit leidde bij een aantal tot onmiddellijk beëindigen van hun werkzaamheden, in de grootte van 2 op 4, 3 op 4, 3 op 3 (éénmaal), enz. Dat maakte mij niet populair in het veld. Dit was dus niet een aselechte steekproef, maar heeft mijn opvatting versterkt dat veel hoge leiders in het bedrijfsleven niet op hun machtposities hadden moeten zitten.

Alles bijeen genomen beschouw ik de 5% statement als een prikkel voor de vele potentieel goede leiders die in onze grote 'social systems' werkzaam zijn. De goede machtklimmers zullen het zelf moeten waarmaken. Het is dus noodzakelijk dat een fundamentele verbetering in het gedrag van leiders gegenereerd wordt. Een mogelijkheid in de volgende sectie?

Noodzaak van meer vrouwenleiderschap

Al vele jaren pleit ik voor vrouwenleiderschap, leiderschap door vrouwen uitgeoefend. Vrouwen manifesteren in meerdere mate dan mannen enkele eigenschappen die in het algemeen als bijzonder goed voor leiderschap worden gezien. Zoals beter empathisch vermogen (meer gevoel voor het waarnemen van gevoelens van anderen); meer gerichtheid op mensen dan op dingen).

Het gaat dan niet om hier en daar een vrouw in een Raad van Commissarissen of een ander toezien orgaan op te nemen. Dat is op zich wel goed, maar is niet mijn punt. Maar om door vrouwen leiderschap te laten uitoefenen in alle niveaus ('lagen') van

organisaties, van hoog tot laag dus. En niet in plaats van mannen, maar naast mannen, als aanvulling.

Nu is er, bijvoorbeeld in Nederland, sprake van een grote ondernutting van vrouwen. De aanwezigheid van vrouwen in grote organisaties neemt proportioneel af, naarmate een hoger niveau bereikt wordt. Ik heb zelf de ervaring met groepen in mijn praktijk: met enkele vrouwen in een groep (niet met één!) gaat de discussie en het wederzijds open overleg beter en prettiger.

Ik stel wel: alleen vrouwen zelf kunnen, in ons land, de ondermaatse emancipatie ten opzichte van mannen beëindigen. Toch?

Leiderschap, macht, wederzijds open overleg

Leiderschap: het tot stand brengen van samenwerking gericht op het bereiken van doelen. Goed leiderschap is participatief leiderschap, . Dat bestaat uit macht en open overleg in een optimale onderlinge verhouding, die bepaald wordt door de omstandigheden.

Gangbare omstandigheden zoals: wie zijn erbij betrokken, wat zijn gedeelde doelstellingen, enz. Vanuit het voorafgaande is duidelijk dat relaties gekenmerkt door grote duurzame machtverschillen, belemmerend zijn. Belemmerend voor de effectiviteit van onze sociale systemen, van kleine groep tot grote organisatie, op lange termijn. Belemmerend voor het geluk en welzijn van tallozen. Minder macht, meer wederzijds open overleg maakt mensen vrij van vernedering, vrij voor persoonlijke groei.

Een zo vroeg mogelijk schoolvak: oefenen in macht en WOO

Vanaf zijn vroegste levensdagen word een jeugdige geconfronteerd met macht, met machtigen, met machtmisbruik. Daarom is het volgens mij noodzaak dat al op de Kleuterschool en aansluitend daarop de Lagere School, een 'vak' omgaan met macht en wederzijds open overleg wordt gegeven. Een vak 'doe het zelf, in kleine groep, een doe-vak. Inclusief versterking van Zelfpositiviteit!

De leergang is uiteraard aangepast aan het niveau van de leerlingetjes; wordt gegeven door –vertrouwde- eigen docenten. Voor oefeningen op niveau van de Lagere School, zie 'De logica van de macht', blz. 176-197.

Een dergelijke, lange termijn gericht doe-vak zal enorme returns-on-investment opleveren; minder negatieve ervaringen die het geluksniveau ver-pestten, minder verlies door uitval van leerlingen op scholen, door uitval van werknemers in arbeidsorganisaties. Minder destructieve spanningen tussen allochtonen – autochtonen, tussen vrouwen en mannen, tussen jongeren en ouderen, tussen lager- en hoger opgeleiden; minder wij tegenover zij, de anders-zijnden. Macht ligt aan de basis van al deze spanningen, het hier bepleitte vak zal niet leiden tot 'de andere mens' maar wel tot vermindering van de scherpe kanten.