

Systematisch Overzicht van de machtafstandreductie theorie  
en de onderzoeken door ons gedaan ter toetsing

De door mij ontworpen machtafstandreductie theorie is geformuleerd in een aantal Wetten van de Macht, die zijn getoetst in (groeps)experimenteel onderzoek. Per Wet ervan wordt het onderzoek vermeld en wordt de betekenis ervan toegelicht.

Zie voor de experimentele methode door mij en medewerkers gebruikt in onze onderzoeken: "Het spel om macht" (eerste druk 1972, ISBN 90.6009.079.9)

Ik maak gebruik van een niet door mij ontworpen theorie over de soorten van macht. Deze wordt besproken in verschillende van mijn publicaties, zoals "De logica van de macht" (2004), blz. 30 – 71. Dit boek is gratis te downloaden via [www.maukmulder.nl](http://www.maukmulder.nl).

## Theorie over macht

Ik definieer macht als 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.

Het gaat dus om een relatie, een relatie van ongelijkheid. Het verschil in macht, de machtafstand tussen machtige en onmachtige, kan variëren van heel klein naar heel groot (macht is een variabele). De definitie lijkt een open deur maar ook vele gedragswetenschappers hanteren ofwel geen, ofwel onnuttige definities.

Een belangrijke implicatie van deze definitie is: de mindermachtige is medeverantwoordelijk voor de machtrelatie met een machtige. Zij het in mindere mate dan de machtige, zoals volgt uit de definitie. En naarmate een grotere overmacht bestaat, neemt de medeverantwoordelijkheid af (in concentratiekampen, bijvoorbeeld).

- De vrouw is medeverantwoordelijk voor haar machtrelatie met haar man (de vrouwen in Nederland zijn –collectief- medeverantwoordelijk voor hun ondermaatse emancipatie, die in vele onderzoeken is aangetoond)
- De allochtoon is medeverantwoordelijk voor zijn machtrelatie met de autochtoon (en de collectiviteit van allochtonen voor de machtrelatie met de autochtonen)
- De jeugdige is medeverantwoordelijk voor de relatie met de oudere (en de collectiviteit van jeugdigen voor de relatie met de ouderen).
- De Nederlandse burgers zijn medeverantwoordelijk voor ‘de politiek’

Mindermachtigen maken de machtige.

Uiteraard zijn de machtigen, in overeenstemming met de definitie van macht, meer verantwoordelijk voor de machtrelatie.

Beste lezer / lezeres; wil je jouw visie overwegen?

De Indonesische studenten zijn (mede-)verantwoordelijk voor het uitschakelen van het – illegitieme- Suharto bewind.

De Tunesische, Egyptische, Libische, Syrische burgers zijn verantwoordelijk voor de 'Arabische Lente'.

De Nederlandse burgers zijn medeverantwoordelijk voor de 'politiek' (toch?).

De Duitsers waren medeverantwoordelijk voor de machtsrelaties met Hitler. Dit is, beste lezer/lezeres, geen spitsvondigheid, geen spelletje. Beperkende voorwaarden kunnen in alle redelijkheid gespecificeerd worden. Maar de kern blijft overeind. Neem de tijd om jouw visie te overwegen.

Omdat de experimentele methode voor de toetsing van de theorie cruciaal is, volgt ter warming-up, een groepsexperiment:

#### Mindermachtigen en Illegitieme Macht

In een experimenteel onderzoek, door mij met medewerkers verricht, werd in de deelnemende groepen een leider uit zijn door de leden gekozen positie weggeduwd door één van de groepsleden, waarna deze de leider-positie overnam. 96% van de proefpersonen bleven hem in de groepszitting erna volgen (dat 4% dit weigerde maakt duidelijk dat er een keuze was). Mindermachtigen zijn dus volgzzaam, ook ten opzichte van een illegitieme machtige. En dus duidelijk medeverantwoordelijk voor de machtsrelatie. (voor verdere bijzonderheden inzake dit experiment, zie blz. . .).

Zou jij bij de vier procent geweest zijn? Of bij de 96% gedogers?

## De machtafstandreductie theorie

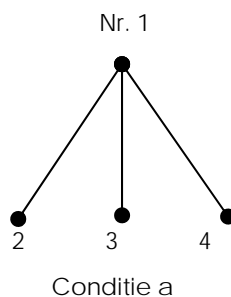
De Eerste Wet van de Macht: individuen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om macht uit te oefenen.

- de fundamentele machtdrijfveer –

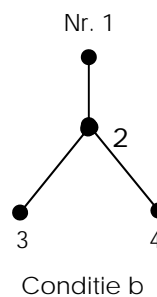
Macht verschil (de machtafstand) kan variëren van klein naar groot. Hoe groter de machtafstand, des te prettiger leven de machtigen. Minder macht is niet iemands eerste (vrije) keuze.

Schema 1. Eerste Wet van de Macht<sup>1</sup>

Grote machtafstand



Kleine Machtafstand



Nummer Eén is de machtige, de groepsleider. Nummer twee in conditie b is mindermachtig dan Nummer Eén, machtiger dan Nummers drie en vier. In conditie b is Nummer Twee op kleinere machtafstand van Nr. Eén dan in conditie a. Personen in positie 2, conditie b, hebben in vergelijking met mindermachtigen (personen in positie 3 en 4, conditie b) veel hogere satisfactie scores, (die ook statistisch heel significant zijn). Dergelijke satisfactie verschillen manifesteerden proefpersonen ook steevast in latere experimenten. Mensen prefereren macht boven minder macht.

Zie ook dat machtigen als ze eenmaal in machtpositie terecht zijn gekomen, uit alle macht proberen te blijven zitten (de Tweede Wet).

Ieder hoort toch gevallen in de eigen omgeving waar blijkt dat machtigen hun eenmaal bereikte machtpositie niet willen prijsgeven (kleven aan de machtpositie)?

Macht is fijn, zo blijkt. Ga dit na in jouw ervaringen in kleine groepjes, als je wilt. Eigen Observaties zijn van onvervangbare waarde.

Machtgedrag is primitief. Zoals kan blijken uit het gedrag van wilde dieren. Overeenkomsten (en verschillen) met menselijke machtpatronen zijn leerzaam.

*Machtrelaties in een leeuwentroep en tussen leeuwen en prooidieren*

**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. 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.

<sup>1</sup> De eerste zes Wetten van de Macht zijn door ons in groepsexperimenteel onderzoek getoetst, evenals de negende en volgende Wetten.

Een troep leeuwen bestaat uit 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 tenminste 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 van de jacht van een troep leeuwinnen, haar dochters en kleindochters: leiderschap op grond van expertmacht.

Het dominante mannetje van de troep claimt als eerst 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 leiderschap duo in de troep.

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

Vaak moet de etende leeuw door middel van gegrom of uithalen met zijn klauwen, de machtorde 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 leeuw wel oplet, blijkt dat ze hem wel eens met succes kan afweren.

Een leeuwentroep beweegt zich in een bepaald gebied en claimt dit als haar territorium (zoals 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 een kudde buffels aanvallen, stuift die kudde uiteen. De buffels kunnen niet meer samenwerken en worden machteloos. De leeuwinnen daarentegen werken effectiever samen. Eenheid 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 leeuw in haar eentje haar welp tegen een leeuw, die zich daarop terugtrok.

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

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

De Nummer Eén leeuw in de leeuwen troep heeft meestal niet de leiding bij de jacht, maar neemt wel voorrang bij het consumeren van de prooi; zoals hij ook voorrang heeft bij de consumptie van seks in de groep.

Hij doodt ook vaak de jonge welpen als hij de leiding in de groep heeft overgenomen.

Volgens Darwinistische en genentheorie zorgt hij er zo voor dat de betere genen van zijn eigen geslacht overleven. De macht theorie levert een directere verklaring, meer in overeenstemming met het zuinigheidsprincipe, dat geldt voor theoretische verklaringen: de leeuw doodt de welpen omdat hij dit fijn vindt (omdat dit hem satisfactie geeft). Dat dit passend is in de –abstractere- Darwinistische theorieën sluit machttheorie niet uit.

De leeuwentroep vertoont wel een ontwikkeld leiderschapsgedrag: de vrouwen zorgen voor het voortbestaan van de troep, de man leidt de strijd met een concurrerende leeuwentroep of met een groep hyena's. Tezamen verzorgen zij de continuïteit van de groep. Functioneel leiderschap! Ook verschillende andere zoogdier-groepen manifesteren dergelijk gedrag.

Voor de leeuwinnen is het gewoon om de overmacht van de leeuw als groepsleider te accepteren. De 'gewoonheid' van de acceptatie van macht door de mindermachtigen zullen we ook tegenkomen in de mensenmaatschappij. Een primitivisme: vroeg in de soort ontstaan!

## De Tweede Wet van de Macht

Machtigen manifesteren in hun interactie met anderen een drijfveer om hun macht te behouden, machtafstand met anderen te handhaven, te bevestigen en zo mogelijk te vergroten.

Denk aan situaties waarin de aanvoerder van het sportteam, de schoolklas leider, de werkgroep leider, de militair-hogere, de discussieleider, de straatbende leider, de Nummer Eén van de leeuwentroep, het afdelingshoofd, de hogere, de scheidsrechter, de projectleider, enz. interactie onderhoudt met de leden van zijn eenheid (unit, team, groep, etc.). Observeer welke nogal vaste interactiepatronen zich in bepaalde omstandigheden afspelen.

## Held-creatie mechanisme

Een mechanisme dat een versterking geeft aan de volgzzaamheid van de mindermachtigen is het Held-creatie mechanisme. De nazi propaganda wist Hitler te verheffen tot een unieke held, de Noord Koreaanse verheffing van de leider werkt enigermate lachwekkend; Poetin wordt getoond als de gespierde judoka.

Minder extreem is het verheffen van sportmodel personen tot een niet-meer-mens status (bij de recente Olympiade kwam ieder land wel aan zijn trekken met eigen grootheden. In de sport wordt bij de team sporten een beste speler van het team, van de wedstrijd, van de competitie, van de wereld gekozen. En altijd het aantal gemaakte goals bijgehouden in de statistiek. Terwijl een verdediger, middenvelder en zelfs een keeper uit de publiciteit verdwijnt.

In de kunsten is er eenzelfde heldendom mechanisme observeerbaar. Al die rijzige mannen op schilderijen, maar ze waren vooral klein: Alexander de Grote, heel klein. Onschuldige vergroting? Neen, want het werkt wel.

De huidige massa communicatie middelen kunnen alleen al door herhaling van beelden een diepe indruk van een modelpersoon teweeg brengen. Denk ook aan Koningin Elisabeth, via de media miljoenvoudig rondgezonden. En over onze koningin "Bea is zo gewoon". Maar haar positie toch niet?

Via de media kunnen, alleen al door eindeloze herhalingen, zoals vooral op tv, mensen bekende Nederlander worden: bekendheid = marketing waarde (= macht).

In Rusland blijft Poetin aan de macht, of als president of als eerste minister (of onder andere titel, doet er niet toe). Hij is in schijn democratisch; zo nodig wordt er met de verkiezingsuitslag gerommeld. Zo was ooit Hitler ook gekozen door een meerderheid.

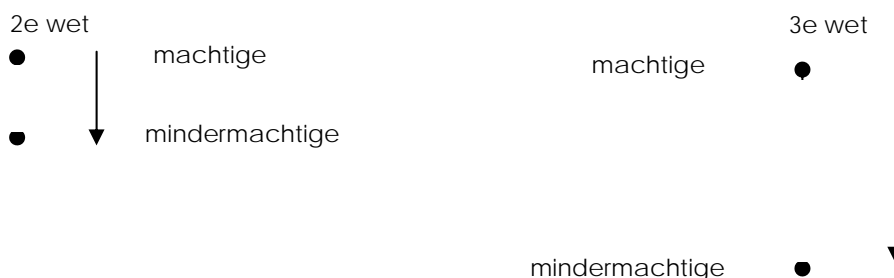
Het kleven aan de macht wordt ook door jongeren gemanifesteerd, zoals gekozenen in een schoolraad, die tegen de tijd dat hun –vooraf vastgelegd- aftreden nadert, beginnen te sjoemelen met argumenten om aan te blijven. En de inhoud is erg gelijk aan de leiders van bedrijven of andere instellingen, die pleiten voor hun aanblijven. Nooit gaat het om macht. Ga dit zelf maar na!

## De Derde Wet van de Macht

Hoe groter het machtverschil tussen machtige en minder-machtigen, des te sterker is de neerwaartse machtdrijfveer tot machthandhaving en machtsvergroting (verslaving van de duurzaam machtigen).

### Schema 3. Tweede en Derde Wet van de Macht

- de neerwaartse machtdrijfveer –



- de afstand tussen posities geeft machtafstand tussen machtige en mindermachtigen aan.
- de lengte van de pijl geeft de sterkte van de neerwaartse machtdrijfveer aan.

Machtigen zetten zich af tegen mindermachtigen. Deze drijfveer kan variëren van een vaak onbewuste attitude. "zij zijn niet mijn soort" (omdat ze anders praten, anders doen, lager opgeleid zijn, 'buitenlanders', een lagere functie hebben, enz.) tot een door systematische beïnvloeding opgewekte haat en vernietigingsdrijfveer. Van deze laatste is de SS van Hitler's nazistaat het ultieme voorbeeld.

In onze experimenten konden proefpersonen in zogenoemd sociometrische metingen over andere groepsleden positieve of negatieve oordelen vellen (zoals keuzen voor gezamenlijke gezelligheid of werk, of dit niet te kiezen). Negatieve uitspraken waren dus duidelijke verwerpingen als partner. Negatieve keuzen werden uitgebracht op bezetters van positie 3 en 4: 71% (zie Schema 1 blz. 4). Slechts 20% was positief. Deze negatieve instelling ten opzichte van mindermachtigen bleek sterker wanneer personen zelf relatief machtig waren dan wanneer ze zelf ook weinig macht hadden (personen in positie 2, conditie b, over posities 3 en 4 dan idem in conditie a).

Dus: personen zetten zich af tegen mindermachtigen, en wel meer naarmate de machtafstand tussen hen en de mindermachtigen groter is.

Bedenk, als je wilt, 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; theorie over machtverslaving*

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

Macht is noodzakelijk en nuttig. Maar grote macht, en dus grote machtverschillen, zijn vaak nadelig: voor minder-machtigen, voor kleine groepen, voor groeperingen, voor grote organisaties, voor de maatschappij en zelfs voor de machtigen. Mensen in lagere machtposities hebben een geringere gezondheid en een kortere levensverwachting; een minder prettig leven; macht beïnvloedt het gevoel van eigenwaarde (de Z-factor). Maar: de mindermachtigen maken de machtigen.

#### *Noodzaak van effectief weerwerk*

Zoals een verslaafde aan harddrugs heeft een machtverslaafde, naarmate hij meer macht uitoefent, des te meer behoefte aan nog meer macht. Daarom is stevig tegenspel noodzakelijk: echt overleg, discussie, kritiek, zo nodig verzet van collega's, medewerkers, toezichthouders en anderen. Zie Greenspan's gedoemde gang naar de



ultieme ramp.

Een casus uit de volbloed democratie USA volgt; ook in deze democratie zijn ondemocratische patronen wijd en zijd verspreid.

In "The Logic of Power" analyseer ik vanuit enkele wetten van de macht:

#### Opkomst en neergang van Alan Greenspan; zelfreiniging van de bankiers?

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 giga-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. Rechtvaardig? Neen! Wel in overeenstemming met de logica van macht.

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

Wie op tv het beeld heeft gezien van Greenspan en de giga-bankiers, in een eerdere fase opgeblazen ballonnen met hun uitstraling van macht, maar in verhoor door een Congres-commissie het beeld oproepend van doorgeprikte, leeggelopen ballonnen, heeft geen 'plaatsvervangende schaamte' gevoeld? Hun klaagzang om de verantwoordelijkheid voor de door hen veroorzaakte wereldcrisis te ontlopen heeft duidelijk gemaakt: deze machtigen, niet achter hun bureaus tronend, niet in hun monumentale hoofdkantoren, niet met hun buigende stafleden om zich heen, zijn ontdaan van hun machttuitstraling. Zoals gevallen dictators (Ceausescu, Saddam, enz.) niet meer indrukwekkend zijn als ze niet beschermd worden door lijfwachten. De machtigen vrezen niets zozeer als verlies van macht; terecht dus. Want dan blijkt er weinig van hen over te zijn.

#### Bankpresident: "ik voel mij als God"

Weet je wat je leest, lezer(es)? Dit is geen grap. De Nummer Eén van de giga bank Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, is nog steeds aan de macht. Zijn uitspraak is zeer recent gedaan. Zijn bank is gered door gigantische staatssteun. Die wel wordt opgebracht door de gemeenschap, de burgers van de Verenigde Staten.

De Bank is in 2012 bezig geweest met het opbouwen van een reserve van tien miljard dollar. Om er iets mee te doen dat maatschappelijk relevant is? Zoals het ondersteunen van jonge starters?

Neen, om hiermee bonussen aan zijn bankiers te kunnen uitdelen, omdat ze hun werk (goed ?) doen. Dit is geen grap.

De Nummer Eén van de giga bank is dus 'getroffen' door de arrogantie van de macht, de verslaving aan de macht; de extreme vorm van de neerwaartse machtdrijfveer.

Zijn de attitudes van dergelijke machtigen gespeend van elk gevoel van fatsoen? Voelen zij geen grijntje van plicht om zich te verantwoorden voor hun bijdrage aan de krediet-, de schulden-, de economische wereldcrisis?

De politiek is in Nederland en elders gericht op het zelfreinigend vermogen van het financieel systeem. Is dit naïviteit of lafheid? Of eigen belang om te zijner tijd beloofd te worden met vette functies in de financiële sector?

Is het niet 'een beetje dom' om van deze machtigen een krachtig, zelfreinigend vermogen voor de finance-sector te verwachten? Het blijkt uit hun attitude na het losbarsten van de crisis tot nu toe dat zij hiervan totaal niets geleerd hebben? Ingrijpen

van regeringen ten gunste van maatschappelijk, algemeen belang blijkt de enige weg naar verbetering.

Van de macro-wereld naar de micro-wereld: de kleinschalige interactie van enkele mensen:

#### Pesten, een oer fenomeen van macht

Als tienjarige maakte ik deel uit van een klein groepje, een milde straatbende. Wij gingen er regelmatig op uit om een bepaalde klasgenoot te pesten. Hij vocht nooit terug. Jaren later ontmoette ik hem enkele malen in sociaal verband. Hij was beschadigd, kon ik constateren. Dat was nooit onze bedoeling! Kansen op verbetering, toch?

Pesten een basic machtsrelatie, de macht van de pester, de onmacht van de gepeste. Vernedering, opgekropte woede. Op scholen, op straat wordt regelmatig gepest, ook door meisjes. En in werksituaties!

Het toezicht op school kan niet van huis tot school (en omgekeerd) uitgevoerd worden. Er is maar één effectieve weg tegen pesten: de potentiële gepesten en pesters op tijd trainen in beter gedrag (zie blz. 24-25).

In alle werksituaties is als normaal verschijnsel te observeren: de verslaving aan machtoverwicht. De Nummer Eén wordt niet geconfronteerd met effectief weerwerk, noch met kritiek, noch zelfs met goede vragen. Dus raakt deze niet georiënteerd inzake de werkelijkheid. Dan zal hij niet een realistisch beeld over de werkelijkheid ontwikkelen; en dus ook niet over zichzelf. Zoals de grote ondernemer (Anton Dreesmann) het verwoordde: "het is koud aan de top". Hij was omringd door jaknikkers, deels door hemzelf 'gemaakt'. Een 'productief' mechanisme is: 'respect rituelen', die de machtafstand vergroting aanjagen.

In Nederland: voor de machtige leiders van onze bedrijven zijn de werknemers 'niet onze soort'. Zie het gemak waarmee een paar honderd of ettelijke duizenden werknemers ontslagen worden, zonder dat er een gelijkwaardig percentage uit de top wordt verwijderd. Maar het gaat om een ongelijkwaardige soort mensen, toch? Zie de jeugdigen, die ouderen op straat terroriseren; deze ouderen worden door hen ook niet tot 'de onzen' gerekend, dus kunnen zij hun gang gaan.<sup>2</sup>

Macht begint klein. Natuurlijk 'weten' deze machtmisbruikers dat die anderen ook mensen zijn. Maar een dergelijk besef lijkt totaal verdrongen te zijn. Na Auschwitz was de hoop van velen: 'nooit meer'. Maar het martelen, verkrachten, doden ging door in Europese Balkanlanden, in Afrika (zoals de slachtingen van de Hutu's, die honderdduizenden het leven kostten, en elders in Afrika moordpartijen die tot een veelvoud aan gedoodden leidden. Ook in Zuid-Afrika zijn gruwelijke massamoorden van landgenoten door landgenoten uitgevoerd. In Azië. . . , vul maar in. De mens, de mens een wolf, is een onwaarheid; wolven en andere wilde dieren, bedrijven nooit –massale- gruwelijkheden, zoals mensen elkaar aandoen.

Gewone mensen in gewone omstandigheden kunnen zich niet of nauwelijks voorstellen hoe diegenen zich voelen die anderen, mindermachtigen, martelen, verkrachtten, doden. Hoe komt zodanig wangedrag tot stand? Macht begint klein en kan onder bepaalde omstandigheden zich ontwikkelen tot extreme macht. Oorlog valt onder dergelijke 'bepaalde omstandigheden'. In de Duitse krijgsmacht werd grootschalige, verschrikkelijke terreur uitgeoefend, systematische moord op Joden, zigeuners en anderen; niet alleen door de SS. En daar wisten de gewone militairen al

---

<sup>2</sup> Zie Anthony Burgess: Clockwork Orange, 1962, SBN 345.02624.1.125; een profetische voorloper van de werkelijkheid.

heel vroeg in de oorlog van<sup>3</sup>.  
Het was een niet ongewoon gebeuren.

Cruciaal: een voorafgaande, langdurige, massale hersenspoeling die inhield dat 'de anderen' (Joden, Roma, homo's, Russen) voor hen, de Duitsers allemaal 'ondermensen' waren, niet zoals wij edelgermanen (Übermenschen). De vijanden die vernietigd mochten worden, zelfs moesten worden. Deze haat was geprogrammeerd. De ook gewoon toegepaste praktijk om Joodse vrouwen, voorafgaand aan het doden te verkrachten paste niet in de nazi ideologie, wel in de macht theorie. Extreemste macht na extreme macht.

Lang voor de Tweede Wereldoorlog, in 1933 en volgende jaren, terroriseerde de SA op straat Joodse burgers in Duitsland (de Kristallnacht, 9 op 10 november 1938, extreme macht uitoefening). Macht begint klein en groeit als geen effectief weerwerk geboden wordt.

De machtige raakt verslaafd aan zijn macht. Verslaafd zoals aan harddrugs. Hoe meer macht hij uitoefent, des te sterker wordt zijn behoefte aan meer macht.

#### De auteur zag het aan, en deed niets

Ik bezocht zeer kort na de bevrijding van Nederland door de Geallieerden, in mei 1945, een kamp waar wij onze gevangenen verzamelden, die verdacht werden van collaboratie met de Duitse bezetters. Voor mij liet de kampcommandant, die ik heel goed kende, gevangenen als honden met elkaar vechten. Op handen en knieën, als het niet fel genoeg was kregen ze een trap of een klap met een karabijn. Ik zag het, voor mijn gevoel was het niet juist. Maar ik deed niets. Kort hierna werd er bij bezoek van mij en anderen aan een ander kamp door bewakers door houten barakken geschoten, waarin gevangenen waren opgesloten.

Deze (en andere!) voorbeelden van onrechtmatige harde terreur begonnen dus al enkele uren na de bevrijding! We hadden dus weinig tijd nodig om aan extreme, gewelddadige machtuitoefening te beginnen en eraan te wennen. Macht begint klein.

De paradox: exact datgene wat wij in de voorafgaande jaren hadden leren kennen en verwerpen, gewelddadige machtuitoefening over ons, was nu wat we zelf deden.

De kampcommandant was een gewone man, van middelbare leeftijd, sociaal, maatschappelijk geïntegreerd, had functies vervuld zoals brandweercommandant, marktmeester e.d. en werd op grond daarvan geschikt geacht voor de nieuwe functie. Hij was vriendelijk, aardig. 'Onder bepaalde omstandigheden' manifesteert zich gedrag dat door anderen en de persoon zelf tevoren als onvoorstelbaar wordt ervaren. En als het toch in realiteit wordt vertoond, kan het snel ervaren worden als 'gewoon'.

#### Banaliteit van het geweld?

Hannah Arendt, icoon van het anti-nazisme, analyseerde het gedrag van de nazi Eichmann, verantwoordelijk voor systematische, massale uitroeiing van Joden. Zij beschreef en analyseerde echter niet de SS-Obersturmbahnführer met zijn glimmende laarzen, in zijn zwarte uniform, met pet, pistool in de gordel, de overmachtige missionaris van het onvoorstelbare geweld. Maar als de gebroken gevangene in zijn burger kloffie, gebroken door zijn lot, de Duitse nederlagen, de verliezer, de onmachtige. De vervolgd, gemarteld werden niet geconfronteerd met zulke banale mannetjes maar met angstaanjagende SS'ers, die over iemands leven of dood konden beslissen. Het

---

<sup>3</sup> Dit is in recente bronnen vastgesteld. Zie Sönke Neitzel en Harald Welzer: Soldaten – over vechten, doden en sterven – (vertaald uit het Duits) 2011, ISBN 978.90.263.24567.

woord banaliteit past niet als kenmerkend voor het kwaad, sticht verwarring.<sup>4</sup>

Mijn voorafgaande analyses behandelen een schokkende werkelijkheid, beste lezer(es). Maar deze maakt deel uit van een realiteit over macht. Macht tussen Bovenmensen en Ondermensen hoort bij onze zwarte kant. Hoe je deze informatie behandelt, is aan jouw vrije keuze!

Als de neerwaartse machtdrijfveer niet tijdig door effectief weerwerk wordt ingedamd, zal deze zich ontwikkelen en zal de machtige in de greep van een machtverslaving raken; hij verliest dan zijn realiteitszin en wordt een gevaar voor zijn groep, bedrijf, staat. Zie in dit verband ook: de 5% uitdaging (blz. 23-24 in dit essay).

De extreemste machtoefening, zo weten we nu, vindt plaats in Noord Korea. Waar de machtige bewakers in de kampen erin slagen de 'identiteit' van de gevangenen totaal te vernietigen.<sup>5</sup>

De aaneenschakeling van soms lichte, soms heel zware neerwaartse machtdrijfveer, is niet het hele verhaal. Gelukkig niet. Heel anders is de focus bij

### De opwaartse machtdrijfveer

De Vierde Wet van de macht: individuen manifesteren in hun interactie met een machtigere een drijfveer om het machtverschil tussen henzelf en de machtige te verkleinen en zo mogelijk op te heffen.

-de opwaartse machtdrijfveer of machtafstand reductie tendens (mart)-

De Vijfde Wet van de macht: uitoefening van macht versterkt de opwaartse machtdrijfveer van de machtklimmers. Dan ontstaat de dreiging van de machtverslaving van de machtklimmers.

Volgens de Vijfde Wet geldt: als de machtafstand tussen mindermachtige en machtige heel groot is, zal de machtafstand reductie tendens heel zwak zijn!

### Schema 4: Vierde en Vijfde Wet van de Macht

- De opwaartse machtdrijfveer (machtafstand reductie tendens) - MART -



<sup>4</sup> Zie haar diepgravende analyse in "Eichmann in Jerusalem", a report on the banality of evil (1963) ISBN 978.0.14.303988.4. Hannah Arendt heeft scherpzinnige, diepgaande analyses gemaakt van het geweld in haar 'The origins of totalitarianism', 1948-1951, ISBN 0-8052-4225-2. Beide boeken zijn geschreven na de Tweede Wereldoorlog, na haar vertrek naar de Verenigde Staten in 1941.

<sup>5</sup> Blaine Harden: "Vlucht uit Kamp 14" (2012, ISBN 978.94.600.3366.7). Gevangenen verraden hun eigen familieleden en vrienden, zonder spijt! Deze worden dan opgehangen of op andere manier vermoord.

Naarmate de macht afstand kleiner is, zal de opwaartse machtafstand reductie tendens sterker zijn. Bij zeer grote machtverschillen zal de MART heel zwak zijn of niet bestaand

De Vierde en Vijfde Wet zijn door de resultaten van vele van onze experimenten ondersteund. De Vierde Wet vormt samen met de Vijfde Wet de kern van de mar-theorie. De Vierde Wet is gericht op het betwisten van de bestaande machtstructuur, op verandering daarvan. De persoon wil zich als het ware met de machtige in één psychologische structuur zien, met hem een eenheid tot stand brengen, zich met de machtige vereenzelvigen, zich met hem gelijk maken (identificatie).

#### Mensenbaby: een vroege fase van de mart (machtafstand reductie theorie)

In onze maatschappij zijn baby's heel lang en heel vèrgaand afhankelijk van de moeder voor de bevrediging van hun primaire behoeften. Toch oefent de mensenbaby vaak succesvol tegenmacht uit. Als de baby een paar keer ervaart dat gehuil leidt tot aandacht krijgen, in bed nemen, voeden, dan kan hij na enkele herhalingen leren dat dit werkt.

De tegenmacht van de baby is aangeboren, hij heeft dit niet door imitatie of anderszins geleerd. In de leeftijd van 2-3 jaar verzet de jeugdige zich vaak tegen de machtige ouder. De opwaartse machtdrijfveer is dus in een heel vroege fase te observeren en maakt deel uit van normaal opgroeien. Ook al proberen ouders door middel van sancties bepaalde uitingen van de mart te beperken / uit te sluiten. Waarna jeugdigen dan het inlik-mechanisme in werking kunnen stellen: vleien, 'verleiden', enz. In de puberteit manifesteren jeugdigen vaak bepaalde patronen die ook te duiden zijn als een stevige mart.

Echter: de belangen van het power-establishment worden effectief verdedigd, primair door het leerproces van de gewenning, zodat ondergaan van macht 'gewoonheid' wordt. 'Experimentele' aanpak is nodig om de –diepliggende- macht attitudes te kunnen aantonen.

#### Mart van meisjes? "Met macht heb ik niet veel".

In een schoolklas van een middelbare school werd stevig macht uitgeoefend door een groepje jongens. Enkele meisjes vertelden ons dat ze dat wel goed vonden: "laten zij dat maar doen". Wij creëerden een situatie waarin deze meisjes dingen meer zelf konden bepalen. "Ja, dit vonden wij veel leuker". Enz.

Als we meisjes/vrouwen vragen willen stellen over macht (een taboe onderwerp) is het nuttig om hen eerst macht te laten uitoefenen en dan metingen te doen (satisfactie, enz.) zonder het woord macht te gebruiken! Om niet slechts antwoorden te krijgen, die gebaseerd zijn op aangeleerde social desirability

Neem zelf de proef. Vraag een meisje (adolescent) of jonge vrouw te reageren op het woord 'macht'. Vaak zal het antwoord zijn zoiets als "ach, met macht heb ik niet veel". Vraag daarna of zij ooit een specialistisch arts geraadpleegd heeft. En bespreek verder met haar of zij niet, behalve deskundigheid ook zijn geloofwaardigheid aan hem heeft toegeschreven. Leg de persoon voor dat het dan een deskundigheidsmacht relatie is, waarin het geven van vertrouwen tot de kern ervan behoort. Toets deze korte analyse over deskundigheidsmacht met de eerdere definitie van macht. Machtrelaties zijn heel vaak werkzaam. En het taboe voorkomt een koele analyse van machtrelaties.

#### Primitief gedrag: buffels tegen leeuwinnen

De strijd om het bestaan is op te vatten als een continue botsing tussen neerwaartse en opwaartse machtdrijfveer. Het gaat steeds om 'plaats'. Wanneer buffels en leeuwen aan elkaar raken ofwel plaats van een leeuwentroep en een buffelkudde aan elkaar raken,

ontstaat –vaak hevige- interactie (zie blz. 4 in dit essay). De machtigere leeuwentroep handelt (als er honger is) volgens de Tweede en Derde Wet. Als de mindermachtige buffelkudde op de vlucht gaat (de plaats gaat verlaten) is er geen machtsrelatie meer werkzaam. Als de buffels tegenmacht gaan uitoefenen (en zij dus machtsafstand reductie ten opzichte van de leeuwen tot stand brengen) is er een machts clash, strijd om macht om die plaats, met een winnaar.

Twee leeuwentroepen kunnen elkaar dezelfde plaats betwisten; een van de twee zal deze plaats verlaten. De winnaar houdt de plaats als zijn territorium.

Vergelijk dat met de straatbende en een concurrerende bende; een analyse, exact gelijk aan deze tussen buffels en leeuwen, kan worden voltrokken: vanuit 'de plaats'. En maak ook een transformatie naar de strijd tussen naties of grotere machtsblokken; de plaats vertaalt als Lebensraum. Zie nu de opkomende naties China, Brazilië, India; actief in overeenstemming met de Vierde en Vijfde Wet.

Of, om een grote sprong te maken, zie de strijd van de baby tegen de moeder als een streven de eigen plaats veilig te stellen; een veilige plaats dat wil ieder individu toch?

#### Observatie: opvallende getuigenis van een geblokkeerde machtsklimmer

Kort geleden 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-kolommen artikel. Hij stelde onder meer: "Ik wil niet op de man spelen" en 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 hartekreet is luid en duidelijk en is een signaal van grote frustratie en boosheid over een geblokkeerde opwaartse machtsdrijfveer. Een verfrissende openheid ook al valt nergens het woord macht.

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

Frappant is de letterlijke overeenkomst tussen een aantal uitspraken van Hoogduin en de metingen door ons decennia eerder verricht. Zoals de meting van de Z-factor.

#### De Zelfpositiviteit, cruciaal voor machtsgedrag

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.

In onze experimenten is de Z-factor vooral gemeten door zelfvertrouwen. Proefpersonen die hoog scoren op de Z-factor taxeren de machtsafstand 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 groepsleider positie 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 samen met de opwaartse machtsdrijfveer. 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?

Herken jij een dergelijk gebeuren waarin jijzelf betrokken was? Het kan een unfaire beoordeling van een examen, een sportprestatie, een job-performance zijn of iets heel anders?

Erken jij dan jouw boosheid, woede hierover?

De Z-factor, het (positieve) Zelfbeeld is een belangrijke bepalende factor in de machtdrijfveer; onder andere namen gerapporteerd door vele onderzoekers<sup>6</sup>

De strijd met heersende machtigen om een eigen plaats is een fenomeen van alle tijden. Bijvoorbeeld in de straatbende is dit vaak een component.

Casus: jeugdigen, actief volgens Normen en Waarden, in onze straatbende tegen politie autoriteit; de mais case

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<sup>e</sup>) 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) Hoofdagente 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 hoofdagente: "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. Hoofdagente: "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?

Het was een grote dag voor ons. Het beeld van die goudgele stroom die het water inliep; maar vooral de ervaring dat we ons niet hadden laten overbluffen door de politiemann, symbool van het gezag. We hadden overwonnen! Wij voelden ons gelukkig.

Hoe denk je, had het schoolhoofd (beter) kunnen handelen? (Hij deed niets.)

Na de Wetten Eén tot en met Zes, in ons experimenteel onderzoek getoetst en ondersteund, volgen nu twee Wetten, niet door ons experimenteel onderzocht.

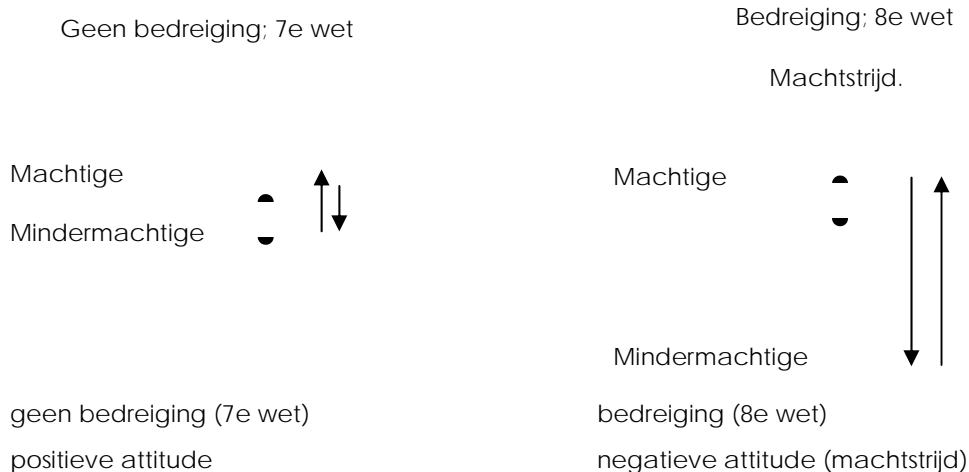
Zevende Wet van de Macht: als machtigen in hun speelveld worden geconfronteerd met machtklimmers die dichtbij in macht gekomen zijn, stellen zij, de machtigen, zich positief op als zij als niet-bedreigend worden ervaren (de neerwaartse machtdrijfveer van de machtigen is uiterst licht of non-existent).

---

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld het magistrale onderzoek: Jim Collins: Good to Great. Nederlandse editie 2004, ISBN. Voor spannende verbanden met de Z-factor, zie boek genoemd op blz. 1

Achtste Wet van de Macht: als machtigen de machtklimmers wèl beschouwen als bedreiging van hun macht, zullen zij zich krachtig tegen hen afzetten en proberen het machtverschil gelijk te houden of te vergroten (krachtige neerwaartse machtdrijfveer, eventueel machtsrijd).

#### Schema 5: Zevende en Achtste Wet



Het nut van de mindermachtige voor de machtige overweegt voor hem. Hier is er een bepaalde mate van vertrouwen.

#### Dreiging voor de machtigen: noodzaak

In het interactieve veld zal de attitude van de machtigen naar de naasten, dichtbij in macht, ambivalent zijn. Zij hebben degenen, dichtbij in macht, nodig voor effectief leiderschap, om te presteren. En de (potentiele) machtklimmers zijn afhankelijk van de machtigen voor hun werkzaam leven (zoals hun promotiekansen). Dit betekent een heel sterke stabiliserende kracht in het interactie veld.

De formele en sanctie machtsrelatie maakt dat er, althans aan de oppervlakte, vaak een zekere rust heerst (de Zevende Wet).

Maar de macht van de machtigen wordt ook bevestigd door een aantal mechanismes. Zoals het buffermechanisme: machtigen plaatsen tussen henzelf en machtklimmers zware, vaak oude managers die zich afzetten tegen machtklimmers. Zoals de nieuwe leiders van mensapentropen een door henzelf verslagen oude leider hanteren als buffer tegen opdringende jongere machtklimmers.

De gevestigde macht is vaak heel sterk. Daarom is vaak een situatie te observeren, die door de Zevende Wet wordt gesteld. Al is deze positieve attitude vaak oppervlakkig en niet vergelijkbaar met vriendschap, liefde. Normaal is dus statistisch een situatie volgens de Zevende Wet.

Wanneer de machtige ervaart dat machtklimmers zijn macht bedreigen, dan zet hij zich krachtig af tegen de –vermeende- bedreigers. Vele voorbeelden in bedrijfsleven, politiek zijn voor de alerte waarnemer te observeren.

De machtigen, zelf door bedrog of zwaardere wandaad aan de macht gekomen, hebben een natuurlijk wantrouwen tegen machtklimmers. Stalin, Nixon, Poetin, vul de lijst maar aan. Zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten.

In de politiek in de autoritaire geweldsstaten is het mechanisme 'kill the rival' wijd en zijd



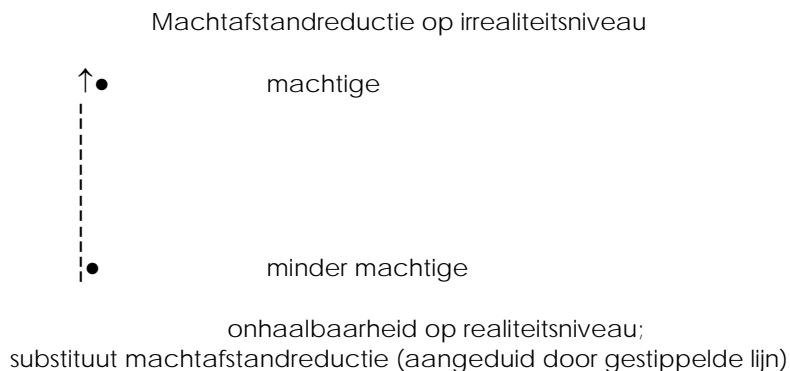
gewone praktijk. Stalin liet Trotski vermoorden, Hitler slachtte Röhm, de machtige SA-leider en een aantal van de zijnen af, de Koning van Marokko liet de generaal Oufkir doden die hem zelf gered had tegen een opstand, enz. In onze beschaafde maatschappij werkt het mechanisme ook, zij het uiteraard als –mildere- uitschakeling in de wedloop naar macht.

In mijn praktijk heb ik vaak Nummers Eén in het bedrijfsleven meegemaakt, die bang waren voor uitstekende leiders rondom hen. Ten onrechte bang, omdat hun macht in feite voor lange tijd bevestigd was. Maar zij blokkeerden dan de promotie van uitstekende leiders; tot nadeel van hun kleine groep, groot bedrijf, instelling, enz. Een intrigerend feit.

Denk, als je wilt, na over patronen in overeenstemming met Zevende en Achtste Wet in jouw omgeving.

Negende Wet van de Macht: als een mindermachtige ervaart dat hij de machtafstand ten opzichte van Nummer Eén niet kan verkleinen, kan hij afzien van de machtafstand reductie in de realiteit en deze op irrealiteitsniveau gaan manifesteren (de surrogaat opwaartse machtdrijfveer).

#### Schema 6: Negende Wet



Herken je dit bij anderen? En bij jezelf?

Is soms jouw keuze om je tevreden te stellen met jezelf vereenzelvigen met een tv held(in), een sportheld(in)?

Was dit misschien jouw keuze, toen je jong was?

In de film 'The secret life of Walter Mitty' toont Danny Kaye zich als de door zijn moeder gedomineerde volwassen zoon, die vlucht in fantasie: hij is de held die 'het meisje' redt van de boef, de chirurg bij wie een fantastische operatie lukt, enz. Een oude film, maar beter om de Negende Wet in beelden te vangen, dan door mijn beschrijving.

Het is een fascinerend mechanisme: op een bijzondere manier de angst voor de willekeur van de machtige te beheersen door identificatie met de machtige (identificatie is jezelf gelijk maken). Dat gedrag is, bijvoorbeeld, te observeren in normale, dagelijkse situaties waarin mensen zich kleden als, praten als, bewegen als, keuzen maken als de machtige! Kan de oudere broer zijn voor de jongere broer, de sportheldin of filmdiva voor de jonge

vrouw, de specialist-medicus voor de verpleegster, de benedeider voor het bendelid. . . Het is ook beschreven als identificatie met de vijand, in concentratiekampen identificeerden gevangenen zich (in hun wanhopige situatie) met de SS-bewakers.

Dit gedrag is heel gewoon voor jeugdigen, een fase in ieders ontwikkeling en blijft 'gewoon' voor volwassenen in onze maatschappij. In 'The logic of power' voltrek ik een analyse waaruit blijkt dat Macchiavelli, een schitterende observator en analyticus van het politieke domein<sup>7</sup>, aan het eind van zijn leven waarin hij ook hoge functies in de politiek vervuld had, geblokkeerd werd in zijn pogingen om een zware functie in zijn stadsstaat te verwerven. Daarna voerde hij 's avonds in het bescheiden verblijf van zijn gezin, in zijn werkkamer dagelijks een soort toneelstuk door en voor één persoon op. Hij trok de kleding aan die hij droeg in de tijd dat hij onder de machtigen verkeerde.

Mijn duiding: geblokkeerd in zijn opwaartse machtdrijfveer, manifesteerde hij gedrag dat als surrogaat diende; in overeenstemming met de Negende Wet. Met zo'n icoon als voorbeeld hoeven de lezeressen van de Bouquet reeks of de mensen die dag na dag een soapserie op tv volgen zich niet te schamen voor iets dat zo gewoon is, identificatie met een machtige op fantasie niveau.

Dit gedrag is niet te begrijpen vanuit het postulaat dat de mens zich in zijn gedrag zou laten leiden door rationeel economische overwegingen. Vele economen hangen nog steeds deze theorie aan. In de machttheorie zijn er talrijke voorbeelden te vinden van non-rationele gedragingen, attitudes, motivaties.

Zie de bespreking van de Modelmacht of Identificatie relatie, in boek, zie voetnoot op blz.1; blz. 62-71.

### Samenwerking van Nummers Twee tegen Nummer Eén?

Vanuit rationeel inzicht zou je verwachten dat sterk-gemotiveerde machtklimmers, dicht bij de top gekomen, vaak tot samenwerking (samenzwering) tegen de machtige toppersoon zouden komen. De macht theorie stelt dat dit niet een normaal fenomeen is.

Samenwerking tussen Nummers Twee, tegen Nummer Eén: uiterst zeldzaam:  
Dit heeft geleid tot het formuleren van de Jaloezie Wet:

De Tiende Wet van de Macht: als meerdere machtklimmers dicht bij de machtige Nummer Eén actief zijn, bewaken ze primair elkaars opwaartse bewegingen en zijn zij erop gericht 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'.

Door hun onderlinge –vaak felle- verdeeldheid maken de machtklimmers het zichzelf vaak moeilijk. En opnieuw: maken zij het de machtige makkelijk.

In een harde straatbende, waarvan ik elfjarige leeftijd deel uitmaakte, waren er geen spanningen ten opzichte van de krachtige Nummer Eén. Wel tussen de Nummers Twee. Die spanningen waren belangrijk voor machtklimmers in de bende onder wie deze auteur.

Soms ontladden die spanningen zich in heftige clashes in woorden, soms ook in fysieke botsingen (hierbij werden nooit wapens gebruikt, dat zou de leider niet gedogen).

### De kliek rondom Hitler

<sup>7</sup> Niccolò Macchiavelli: De Vorst. Vertaald uit het Italiaans en ingeleid door J.F. Otten: oorspronkelijke publicatie 1513. ISBN 90.230.0657.7 (206 blz.). Discorsi –gedachten over Staat en Politiek. Vertaald en ingeleid door Paul van Heck. ISBN 90.203.0969.4. Een groot, origineel denker!

Hitler had een groep zware jongens rondom zich verzameld: rijksmaarschalk Göring, ook bevelhebber van de luchtmacht en nog wat belangrijke functies, in de oorlog zijn opvolger, rijksadmiraal Räder, bevelhebber van de Marine, Dönitz, bevelhebber van de onderzee vloot, een aantal veldmaarschalken, enkele chefs van staven en enkele belangrijke ministers, Göbbels, propaganda minister. Himmler, hoofd van de –machtige- SS en de Geheime staatspolitie, was potentieel gevaarlijk, maar volledig in de ban van Hitler. Deze machtigen bewaakten elkaars bewegingen, Hitler werd nooit geconfronteerd met enige oppositie of met dreiging van een machtgreep tegen hem. Allen manifesteerden een slaafse onderdanigheid aan Hitler<sup>8</sup>. Pas in het laatste oorlogsjaar bleek een effectieve activiteit tegen Hitler (Von Stauffenberg en anderen), van hoge militairen om niet met Hitler ten onder te gaan tegen de Russen. Dit –late- verzet vond plaats in een fase waarin in de Duitse krijgsmacht weinigen meer geloofden in een overwinning. Moedige weerstand werd vanaf het begin vooral geboden vanuit Protestantse hoek, maar deze was niet toereikend om het nazi systeem te beïnvloeden.

Als afronding van het voorafgaande nog een drietal wetten (de Elfde en Twaalfde volgen daarna).

Dertiende Wet: wanneer een groep in een –extern veroorzaakte- crisis verkeert, is krachtig leiderschap nodig dat macht kan uitoefenen (keuze optie voor onderwerping aan machtige). Deze Wet is niet door mij ontworpen, wel door ons experimenteel getoetst<sup>9</sup>.

In een situatie, die voor mensen overkomt als een zware bedreiging, zoeken dezen steun bij elkaar en vooral bij een sterke leider. In ons experiment werden kleine groepen van Nederlandse winkeliers ofwel licht bedreigd ofwel zwaar. In beide competities maakten ook twee rolspelers deel uit van de groep; de een was een leider, die duidelijk een krachtig persoon was, de ander vertoonde een modaal gedrag. De theorie: onder zware bedreiging zullen de individuen zich aaneensluiten (een cohesieve groep vormen) onder leiding van een sterke leider. Deze gevolgen treden niet op in het geval van een lichte bedreiging. De theorie werd ondersteund. Niet verrassend dus?

Het bijzondere van dit experiment: het werd uitgevoerd in de sociale werkelijkheid, zodat de situatie voor de proefpersonen heel natuurlijk was, inclusief de gemanipuleerde bedreiging.

In survey onderzoek, door ons uitgevoerd<sup>10</sup>, bleek dat betrokkenen een duidelijke voorkeur uitspraken voor een krachtig, machtig leider voor crisissituaties en voor een ‘goeie vent leider’ in een non-crisis situatie.

De machtigen proclameren vaak een grote crisisdreiging om hun macht te rechtvaardigen. Om op te roepen tot ‘het sluiten van de rijen’ en zodoende weerspanningen tot ‘passend’ gedrag te kunnen dwingen. En om de mindermachtigen te verleiden tot de roep om een sterke man. ‘Vind een vijand uit’ is een normaal mechanisme van machtigen in politieke partijen, in bedrijven, in straatbendes, in competitieve voetbalteams, enz. Tegen een vijand is ‘uitzonderlijk’ gedrag toegestaan: het toeschrijven van foute gedachten, van valse attitudes, van gemene trucs, enz.

De obsessie van machtigen bestaat eruit om het eigen gedrag te rechtvaardigen als nobel, principes, normen en waarden volgend, en dit vooral te verkopen aan mindermachtigen zodat deze zich soepel invoegen in de bestaande machrelaties. En zelf

---

<sup>8</sup> Zie Hitler's 'Tafelgesprekken'. Vertaald en ingeleid door Peter Andriessse, 1980. ISBN 90.2694.573.6, 553 blz. Deze 'tafelgesprekken' vormen in feite één continue monoloog van Hitler. Er blijkt ook een extreme modelmachrelatie ten opzichte van Hitler te bestaan van de machtigen in de nazi-staat. Joachim Fest geeft aan deze machrelatie veel te weinig gewicht in zijn –door hem onopgelost- raadsel van de volgzzaamheid ten opzichte van Hitler.

<sup>9</sup> M. Mulder en A. Stemerding (1963) 'Threat, attraction to group and need for strong leadership' in Human Relations 16, 4 blz. 317-334.

<sup>10</sup> M. Mulder, J. Ritsema van Eck en M. van Gils (1967) "Structuur en dynamiek van een grote organisatie", een veldstudie op de Universiteit van Utrecht, het Instituut voor Sociale Psychologie.

er flexibel mee om te gaan, dat wil zeggen deze Normen en Waarden niet zelf toe te passen op eigen gedrag.

Uit een kritische analyse van de Tien Geboden en andere religieuze voorschriften blijkt dat macht de werkzaamheid van onze Normen en Waarden overheerst (De logica van de macht, blz. 151-170).

Deze enorme discrepantie tussen uitgedragen Normen en Waarden en hun gedrag in de praktijk leidt tot:

De Veertiende Wet van de Macht: machtigen hebben een obsessieve behoefte om hun macht te rechtvaardigen door verwijzing naar nobele principes, normen en waarden. Waar zij zichzelf niet aan houden. Dat laatste is een simpel gevolg van hun macht, die maakt dat ze kunnen doen en laten wat ze willen.

Vaak is aandoenlijk hoe die machtigen alsmaar bezig zijn zich op te offeren in hun dienstbaarheid aan de gemeenschap, hun partij of vereniging, hun bedrijf; voor welke het beter is dat zij nog even aanblijven; ongeacht afspraken hierover. Jeugdigen vertonen hetzelfde gedrag met dezelfde argumenten. Zoals de ouden zongen, piepen de jongen.

Eén voorbeeld uit talloze: in de Eerste Kamer zitten meerdere leden van partijen die voor opheffing van de EK waren. Maar zij hebben hun standpunt aangepast: voor het land, de politiek, etc. etc. is het beter als wij aanblijven. Dit draagt bij aan wantrouwen ten opzichte van de politiek.

Is het nog nodig te verwijzen naar het gedrag van de machtigen in het financieel systeem die een krediet-, schulden- en wereld crisis hebben veroorzaakt? En hoe zij 'gewoon' doorgaan met hun asociale of antisociaal gedrag van zelfverrijking door middel van producten als ziektekiemen in de maatschappij te injecteren die geen economische waarde hebben, en recent door de vervalsing van rentetarieven, waar alle grote Westerse banken hebben deelgenomen. En weer: de lusten van hun machtoefening pakken ze zelf de lasten zijn opnieuw voor de burgers van de wereld.

Komt de obsessieve behoefte om hun macht te rechtvaardigen voort uit het besef van een gigantische schuld van deze machtmisbruikers aan de Westerse maatschappij? Geldt wellicht dat hoe groter de discrepantie tussen uitgedragen Normen en Waarden en wat zij, de machtigen doen, hoe meer door hen gepraat wordt over Normen en Waarden? Hierop sluit de Vijftiende Wet aan, waarop ik een voorproefje aan je voorlegde in het begin van deze rapportering.

Dit experiment is een passende afsluiting van de analyse van de belangrijkste machtsrelaties.

Volgen wij, volg jij een leider die onrechtmatig de macht heeft gegrepen? Gedragswetenschappers gingen ten tijde van het experiment (en ook nu, in de 21<sup>e</sup> eeuw) uit van de theorie (expliciet met name French en Raven) dat mensen dit niet doen. Wat denk jij?

#### Onrechtmatige machtoefening. Accepteren wij deze?

In het experiment dat ik met medewerkers verrichtte, werden kleine groepen geformeerd om bepaalde relevante taken te verrichten. De deelnemers zaten ieder in een eigen werkruimte en communiceerden met elkaar via zend-en-ontvang apparatuur (de intercom), gebruikelijk in hun organisatie (zij waren allen ongeveer 19 jaar, die hun dienstplicht in de Koninklijke Marine gingen vervullen. Iedere groep koos een leider, met 10 van de 12 stemmen op hem uitgebracht (manipulatie!).

In iedere groep startte deze het werkproces. In de helft van de groepen leidde hij daarna de groep gedurende een periode van een tweetal uren. In de andere 50% van de groepen hoorde de groep wel zijn stem met de eerste twee zinnen, maar daarna ging het heel anders: een tweede stem deelde mee dat hij niet op de groepsleider had gestemd en dat hij de leiding kwam overnemen. Na wat discussie en fysiek (licht) duw-en-trek werk, begon de illegitieme leider met het werkproces en leidde de groep twee uur.

In iedere groep werden financiële straffen en beloningen door hem uitgedeeld; in beide experimentele condities volgens een exact gelijk schema.

In overeenstemming met de tevoren ontworpen hypothese vanuit de machttheorie, bleek de overgrote meerderheid de illegitieme machtige te volgen (namelijk 96%, 189 van de 197); resultaten volgens meerdere toegepaste statistische methoden zeer significant. Slechts 4% van onze proefpersonen weigerde hem te volgen. Enkele andere proefpersonen, zo bleek later, bleven onder protest; maar aan het slot van de werkperiode werd de groepsleider door hen niet meer ervaren als illegitiem!

Reflectie:

Gewone mensen aanvaardden in grote meerderheid de leiding van de macht-graaiende, onrechtmatige machtige. Vier procent maakten duidelijk dat er een keuze was! De mindermachtigen maken de machtige!

De Vijftiende Wet van de Macht:

De machtigen, die onrechtmatige macht uitoefenen worden gevolgd door de mindermachtigen (die deze machttuitoefening daarna ook niet meer als onrechtmatig ervaren).

Hitler, Stalin en nog vele kleine 'klonen' zouden ons geleerd kunnen hebben dat macht de legitimiteit vaak overstijgt. Conclusie: de ervaringen van ons allen inzake illegitieme machttuitoefening in onze onmiddellijke omgeving laten kennelijk in ons bewustzijn geen effectieve sporen na wat betreft hun betekenis. Of denken wij soms dat wat Duitsers, Japanners doen, niet door ons Nederlanders gedaan wordt?

Wat zou een vraag- en antwoord methode voor antwoorden hebben opgeleverd op de simpele vraag in de kop van dit stukje?

Wat heb jij hierop geantwoord?

Macht begint klein. Illegitieme macht begint ook klein. Ook hierbij leidt machtverslaving tot extreme gevolgen.

Duitse filosofen en historici hebben het probleem gesteld (en dit volgens hen zelf niet opgelost) hoe Hitler, een beperkt mens met zijn kliek beperkte leiders, het Duitse volk achter zich kreeg (Joachim Fest e.a.). Een groot deel van het antwoord is in de Vijftiende Wet geformuleerd. Deze verklaring is in belangrijke mate aangevuld door de duiding dat Hitler in klein gezelschap overkwam als, in onze termen, een modelmachtige, een heel effectieve machtrelatie. Hanna Ahrendt<sup>11</sup> vermeldt: 'Hitler exercised a fascination to which allegedly by no one was immune'. 'The "magic spell" that Hitler cast over his listeners has been acknowledged many times'. The strange magnetism that radiated from Hitler in such a compelling manner rested indeed on the fanatical belief of this man in himself (the last sentence a citation by G. Ritter). Een indringende beschrijving van een –grote- modelmacht!

Onrechtmatig waren in de Twintigste Eeuw de concentratiekampen van de Sovjet Unie en nazi-Duitsland, een onvoorstelbaar, ondenkbaar kwaad, met als symbool Auschwitz-Birkenau. Maar al eerder had Churchill als journalist Engelse concentratiekampen in Zuid

---

<sup>11</sup> Hannah Ahrendt: 'The Origins of Totalitarianism' (1951), ISBN 0.8052.4225.2, zie bladzijde 407 – 410.

Afrika beschreven; dit leidde niet tot heftige verontwaardiging in Europa.

Naast de Europese toepassing van dit soort kampen, was er het 'eegerichte' Japanse leger dat zogenaamd een bevrijdingsoorlog tegen de Verenigde Staten voerde, beginnend met een verraderlijke aanval op Pearl Harbour. Een bevrijdingsoorlog om de volkeren van Azië van het kolonialisme van de V.S. en Europese naties te bevrijden. Dat staat nog in de leerboeken der geschiedenis, die Japanse scholieren nu nog lezen.

Maar: al sinds de dertiger jaren woedde de terreur van het Japanse leger tegen Aziatische volkeren zoals Koreanen en Chinezen<sup>12</sup>. Kortom: onmenselijke terreur tegen mensen was in de 20<sup>e</sup> eeuw een grootschalig gebeuren. Ook in Afrika, waar Hutu's Tutsi's afslachtten, ook in Zuidoost Azië waar Deng Pol huishield onder de eigen bevolking. Denk terug aan de Tweede en Derde Wet, aan de duurzaam-machtigen, die geen effectief weerwerk ondervonden en in hun machtverslaving tot extreme machtoefening kwamen.

In de voorafgaande analyses van de macht heb ik verbanden gelegd tussen de macht wetten, die gaan over 'basics' in menselijke machtsrelaties en de grote maatschappelijke ontwikkelingen van vandaag, die in grote mate hierdoor verklaard kunnen worden! Nu volgt nog een tweetal wetten zonder welke ik niet dit rapport zou hebben willen schrijven.

#### Is alles macht? Gelukkig niet

Na de focus op uitoefening van macht en het ondergaan ervan, is de vraag of er ook andere beïnvloedingsrelaties bestaan. Mijn antwoord is: gelukkig wel. Dus behoort tot dit patroon van Wetten van de macht het volgende tweetal:

Elfde Wet van de Macht: optimale menselijke beïnvloedingsrelaties worden gerealiseerd door wederzijds open overleg (WOO). WOO is de niet op macht gebaseerde invloed.

Twaalfde Wet van de Macht: WOO is vaak afhankelijk van de machtige. De mindermachtigen zullen WOO dus vaak moeten afdwingen door harde actie (de overleg-macht paradox).

WOO is een manier van beïnvloeden zoals dat deze zich elke dag x-voudig afspeelt tussen normale mensen in normale omstandigheden. Dus als mensen, bijvoorbeeld in een kleine leefgroep, elkaar de vraag stellen: "wat zullen we zaterdag gaan doen"? "Zullen we naar de film gaan"? Bizar is dat deze normale beïnvloeding in de grote bedrijven en instellingen minder normaal is!

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.

De mindermachtigen kunnen de machtigen 'helpen' (dwingen) om WOO toe te passen. Een belangrijkste voorwaarde daarbij is hun Zelfpositiviteit, met als component het gevoel dat je zelf in bepaalde mate verantwoordelijk bent voor wat je in je leven overkomt. Mensen met een positief Zelfbeeld hebben het gevoel zelf, in bepaalde mate, hun ontwikkeling te sturen, vrij te zijn in hun keuzen. Ze hebben een realistisch inzicht in wat ze fout hebben gedaan en wat ze goed doen. Juist wie een positief zelfbeeld heeft, kan zich zelfkritiek toestaan.

---

<sup>12</sup> Zie het relaas over de terreur van de Japanners in Nanking, waar Chinese burgers, volwassen mannen en vrouwen en kinderen massaal werden vermoord, vaak na te zijn misbruikt. (Dat leren Japanse kinderen niet op hun scholen.) Iris Chang: 'The rape of Nanking – the forgotten Holocaust of World War II'; (to the hundreds of thousands of victims in the rape of Nanking) 1937, 290 pagina's, ISBN 0.46506835.9

Maar Zelfpositiviteit is niet altijd een goede zaak. Het is ook een kenmerk van de 'duurzaam machtigen' die te weinig weerwerk ondervinden en die daarom voortgejaagd worden op de weg naar steeds meer macht (de verslaving aan de neerwaartse machtdrijfveer). (over de Z-factor, zie: 'Logica van de macht, blz. 131 – 134, ) Een positief Zelfbeeld, een positieve Z, is ook een oorzaak van de opwaartse machtdrijfveer. In onze experimenten blijkt dat een hoge Z-score leidt tot een krachtige opwaartse machtdrijfveer.

Echt wederzijds open overleg komt neer op verkleining van de machtafstand. Daarom zal vaak de Twaalfde Wet gelden. WOO is goed, maar je moet er wel iets (veel) voor doen!

Uit het voorafgaande zal duidelijk zijn: machtigen zijn niet erg gesteld op WOO. Vaak noemen zij iets overleg wat het volgens de hier bovengenoemde definitie niet is. Samen met Henk Wilke heb ik in experimenteel onderzoek aangetoond dat er vaak sprake is van vals overleg. Immers, de machtigen hebben communicatie met de mindermachtigen nodig om hun macht te effectueren. Dan is te verwachten dat als zij over aanzienlijk meer deskundigheid beschikken dan de mindermachtigen, dat meer participatie in deze communicatie niet leidt tot verkleining van de machtafstand tussen machtige(n) en mindermachtigen, maar juist tot vergroting ervan. In enkele experimenten werd deze hypothese zeer sterk ondersteund (zie Mauk Mulder 'het spel om macht', 1972, blz. 71-73 of M. Mulder en H. Wilke 1970: 'Participation and power equalization'. In Organizational Behavior and Human Performance , 5, 420-448).

Dus: bij grote expertmacht-verschillen tussen machtige(n) en mindermachtigen is participatie in communicatie aan de mindermachtigen krachtig te ontraden. Je wordt misleid!

Denk bijvoorbeeld aan overleg van bestuurders met ondernemingsraad; of zelfs aan goedbedoeld werkoverleg. Vraag liever een opdracht (bevel). Denk ook aan situaties van een docent met zijn klas, de coach met zijn team, of de politicus met een kiezersgroep.

Voor de –heel deskundig- machtige een kans om 'op democratische manier' zijn zin door te drijven.

WOO: via gelijkwaardigheid naar gelijkheid.

Observatie: mijn zwakte getransformeerd in sterkte van de groep  
Een lange tijd geleden 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 bepaald 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 expertise 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 bijdrage-potentieel van mijn groep. De groep manifesteerde dankzij mijn zwakte, een enorme sterkte!

In onderzoek, samen met Rendel de Jong en Ben Loos verricht, blijkt WOO een zelfstandige factor (geen verband met expert macht; wel 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 'Integrale strategie en ondernemerschap – Stratcon' als actiegerichte methode (1988 1<sup>e</sup> druk, 1993 2<sup>e</sup> druk; ISBN 90.267.1727X, 168 paginas) 'Conflicthantering – theorie en praktijk in organisaties (ISBN 90 207 0929 1, 1<sup>e</sup> druk 1978, 2<sup>e</sup> druk 1980). In deze 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. WOO is moeilijk, kost tijd, maar is noodzaak!

De urgentie van een radicaal ander leiderschap, 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 uitdaging 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 aanzet daartoe 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 onderbenutting. De aanwezigheid van vrouwen 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?

#### 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, inclusief versterking van Zelfpositiviteit wordt gegeven. Een doe- 'mentale opvoeding' zoals lichamelijke opvoeding.

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

Een dergelijke, lange termijn gericht doe-vak zal een enorm return-on-investment opleveren; minder negatieve ervaringen die het geluksniveau verpesten, 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 talrijke, onnuttige machtverschillen in de samenleving. Wat kan nuttiger onderwijs (oefening) zijn??

#### Leiderschap, macht, wederzijds open overleg

Mijn definitie: leiderschap is het tot stand brengen van samenwerking, gericht op het bereiken van doelen.

Voor de mindermachtigen is het primaire doel invloed uit te oefenen in het bepalen van de doelen en zich niet te laten afleiden door discussies over 'hoe' er gewerkt wordt en de aspecten daarvan. Daarin dreigt al heel snel de expert-overmacht die het echte wederzijds open overleg blokkeert!

Wie bepalen de doelen? De gezamenlijke betrokkenen. Machtigen in wisselwerking met mindermachtigen, waarbij Wederzijds Open Overleg maximaal gerealiseerd wordt. Machtafstandreductie: een noodzaak tenzij deze niet optimaal werkt. Wederzijds Open Overleg is de kern van participatief leiderschap en zodoende worden onnuttige

machtverschillen verkleind.<sup>13</sup>

Zelfpositiviteit is de belangrijkste voorwaarde voor de opwaartse machtdrijfveer

In zekere zin zijn machtigen parasieten van de maatschappij. Zo'n persoon onttrekt namelijk energie aan minder-machtigen door zijn machttuitoefening. De minder machtige ondergaat stelselmatig negatieve ervaringen, wat tot rampzalige consequenties leidt en waaronder zijn Zelfpositiviteit gaat lijden, terwijl deze attitude juist een kernsuccesfactor zou moeten zijn.

Juist een krachtige opwaartse drijfveer geeft kans op succes. En die drijfveer berust op het positieve zelfbeeld van een machtklimmer over zijn inzichten, capaciteiten en attitudes. Dit zelfbeeld uit zich onder andere in het gevoel in bepaalde mate zelf verantwoordelijk te zijn voor wat je overkomt. Mensen met een positief zelfbeeld hebben het gevoel zelf hun leerproces te sturen, vrij te zijn in hun keuzen. Ze hebben een goed en realistisch inzicht in wat ze goed doen, en wat ze fout hebben gedaan. Wie over zichzelf positief is, kan zich juist zelfkritiek toestaan. Realiteitszin is een gevolg van Zelfpositiviteit. Dankzij een positief zelfbeeld zijn mensen zich ook van hun tekorten bewust, waardoor ze zich ook positief kunnen uitlaten over anderen. Ze kunnen vertrouwen geven en leren delegeren. Ze zijn ook opener over kansen en bedreigingen. Mensen die te veel zelfkritiek hebben, blijken minder zelfvertrouwen te hebben, en dat is niet realistisch. Je moet dus een balans zien te vinden tussen een positief zelfbeeld en realisme.

Uit door ons verricht onderzoek blijkt dat zelfvertrouwen ervoor zorgt dat mensen een kleinere machtafstand ten opzicht van de machtigen ervaren. En dat mensen zich sterker voelen worden als hun Nummer Eén zwak optreedt: de Zelfpositiviteit neemt dan toe.

Mobiliseer je eigen ervaringen waar een positief zelfbeeld tot goede resultaten leidde.

Ik heb ervaringen gehad waar een flinke mate van Zelfpositiviteit ervoor zorgde dat ik overeind bleef in moeilijke situaties. Maar ik kende ook momenten waarin ik tekortschoot, juist door een gemis aan Zelfpositiviteit in zo'n situatie. Zoals toen ik de Nummer Eén bij een bedrijfsconferentie toestond van de afgesproken regels af te wijken en hij een kritische medewerker bedreigde (zie Boek, voetnoot blz.1).

De student die op het plein van de Hemelse Vrede voor een tank ging staan, is symbool voor de opwaartse drijfveer, terwijl Li Peng, die militairen inzette waardoor tweeduizend mensen de dood vonden, het voorbeeld is voor onderdrukking. Machtigen beschikken over een zeer sterke overlevingsdrift! En nog steeds zitten wel honderden Chinezen onterecht gevangen.

Een ander voorbeeld van Zelfpositiviteit is Mandela. De man keerde na tientallen jaren gevangenschap terug in de politiek en manifesteerde geen wrok tegen de verantwoordelijke personen. Hij is een toonbeeld van menselijkheid. Ook de Indonesische studenten die in mei 1999 de afzetting van dictator Suharto forceerden, leverden een grote prestatie. Suharto en zijn familie ontwikkelden zich in dertig jaar

<sup>13</sup> Vele onderzoekers hebben dezelfde conclusies getrokken, zij het dat zij andere begrippen hanteerden. Zie in 'De logica van de macht', blz. 131 – 134 over de Z-factor in de opwaartse machtdrijfveer en over de heldhaftigheid van Chinese 'rebellens' zoals de persoon die een tank blokkeerde, de Indonesische studenten die de ondergang tot stand brachten van het –illegitieme- regiem van Suharto, allemaal voorbeelden van een –heldhaftig- uitgevoerde opwaartse machtdrijfveer. Dit gedrag is in overeenstemming met de Twaalfde Wet, zoals ook dat van de Grote Voorbeeldpersonen Gandhi, Mandela.

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. De Indonesische studenten gedroegen zich dus bijzonder dapper! Ook talrijke onbekende gewone mensen verzetten zich dagelijks tegen de willekeur van machtigen.

Ken je momenten en periodes waarin je positieve zelfbeeld stevig was, of juist niet? Wat was het effect?

Van machtigen kan 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 hun medewerkers. Zo kent ieder bedrijf periodes dat het slecht gaat. De directeur van een bedrijf in zo'n periode van zware stress, stapte iedere dag 'met opgeheven hoofd en rechte rug' over de werkvloer om zijn mensen een hart onder de riem te steken. 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. 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. Evengoed is het belangrijk dat je anderen op waarde schat. 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. Of je nu negatieve of positieve signalen afgeeft, ze moeten wel gemeend zijn. Wees in elk geval terughoudend in het uitzenden van positieve signalen naar machtigen. Vanwege hun achterdochtigheid vatten ze de boodschap niet altijd op zoals je bedoelt. Bovendien krijgen ze zoveel dergelijke signalen, dat het weinig effect heeft. Wie goed observeert, zal zien dat positieve gevoelens ten opzichte van machtigen vaak echte warmte missen en door vrees zijn gevoed.

Hoe staan anderen tegenover jou? Vraag eens naar hun kritische mening. Hoe ervaar jij positieve of negatieve signalen over jezelf en wat leer je ervan?