

Julie Battilana en Tiziana Casciaro

# DE WAAR- HEID OVER MACHT

*ten have*

Hoe het werkt en  
waarom iedereen dat  
zou moeten weten

De waarheid over macht

## 2

### Macht kan smerig zijn, maar dat hoeft niet

*‘Verberg je bedoelingen.’*

‘Laat anderen het werk voor je doen, maar ga altijd met de eer strijken.’ ‘Maak gebruik van selectieve eerlijkheid en vrijgevigheid om je slachtoffer te ontwapenen.’

‘Doe je voor als een vriend, maar ga te werk als een spion.’<sup>1</sup>

Dit zijn enkele van de aanbevelingen in *De 48 wetten van de macht*, de bestseller van Robert Greene, die voor het eerst werd gepubliceerd in 1998. Geen wonder dat mensen geloven dat macht vies is. Of misschien herinner je je dat het doel de midelen heiligt en dat het ‘veel veiliger [is] om gevreesd te zijn dan geliefd’ uit Niccolò Machiavelli’s zestiende-eeuwse politieke verhandeling *Il Principe*.

Wat we vergeten, is dat volgens Machiavelli het optreden van de heerser ‘zich [dient] te kenmerken door behoedzaamheid en door minzaamheid, zodat een te groot vertrouwen hem niet onvoorzichtig maakt, en een te groot wantrouwen niet onuitstaanbaar’.<sup>2</sup> Maar als Machiavelli’s heerser ook mildheid en barmhartigheid kent, waarom is het dan diens wreedheid die ons fascineert? Wij mensen hebben een goed gedocumenteerde *negativiteitsbias*, waardoor we veel meer aandacht besteden aan negatieve gebeurtenissen, voorwerpen en eigenschappen dan aan positieve, en daar sterker op reageren.<sup>3</sup>

Door macht uitsluitend af te schilderen als uitbuitend en manipulerend gaan we voorbij aan de essentie ervan: macht is inherent niet moreel of immoreel. De geschiedenis toont aan dat macht zowel voor deugdzaam als voor eerloze doeleinden kan worden gebruikt. Of macht in onze handen smerig wordt, hangt af van de manier waarop we die verkrijgen en behouden en van het doel waarvoor we die gebruiken. Als zodanig staat ieder van ons voor drie ethische keuzes ten aanzien van macht: of we macht willen verwerven, hoe we daarbij te werk gaan en waarvoor we onze macht gebruiken.

Macht verwerven is het vermogen verwerven om handelend op te treden en verandering te bewerkstelligen. In de woorden van de Amerikaanse actievoerder Saul Alinsky: 'Macht is de essentie, de dynamo van het leven.'<sup>4</sup> Macht is, zoals de Britse filosoof Bertrand Russell het uitdrukte, 'het groundbegrip in de sociale wetenschappen (...) op dezelfde manier als Energie het groundbegrip is in de natuurwetenschappen'.<sup>5</sup> En hoewel deze energie kan worden ingezet om ons eigenbelang te bevorderen en soms zelfs ten kwade kan worden aangewend, kan ze ook gebruikt worden voor principiële doeleinden die het eigenbelang overstijgen. Sterker nog: je móét gewoon macht hebben om dergelijke doelen na te streven, want zoals Lia's verhaal ons heeft geleerd, je moet in staat zijn om anderen te beïnvloeden om welke vorm van positieve verandering dan ook te kunnen bereiken. Door macht te zien als wat die is – een kracht die berust op zeggenschap over gewaardeerde hulpbronnen, die niet inherent moreel of amoreel is – bieden we onszelf de mogelijkheid om op verantwoorde wijze met macht om te gaan. Daarvoor dienen we enerzijds het bedwelmende effect te overwinnen dat macht op onze psyche kan hebben, en anderzijds te leren hoe we macht kunnen aanwenden zonder er misbruik van te maken.

### Macht bedwelmt

Miriam Rykles werd geboren in Vilnius, in het toenmalige Polen en het huidige Litouwen. Ze was een tiener ten tijde van de Tweede Wereldoorlog en heeft als enige van haar naaste familie de Holocaust overleefd.<sup>6</sup>

Na twee jaar in Duitse concentratiekampen te hebben doorgebracht, kende ze de verschrikkingen van machtsmisbruik maar al te goed. Ze had met eigen ogen gezien hoe mensen die over onbeperkte macht beschikken, die kunnen gebruiken om andere mensen te vermoorden of te beroven van alles wat hen tot mens maakt. Haar ervaringen hadden haar immuun gemaakt voor elke verleiding tot machtsmisbruik, zodat ze nooit zou bezwijken voor de opwindende verlokkingen ervan... Of dat dacht ze in elk geval.

Toen ze in de dertig was, had Miriam zich gevestigd in Boston, waar ze als administratief medewerkster werkte op de faculteit Natuurwetenschappen van Harvard. Op uitnodiging van haar neef Elwood ging ze bij hem op bezoek in Londen. Voor de oorlog was Elwood kelner geweest en had hij grote belangstelling gehad voor het socialisme; daarna had hij miljoenen verdiend als advocaat van beroemdheden uit Hollywood en de rest van de wereld. Hij leefde in een totaal andere wereld dan Miriam. Ze werden niet alleen van elkaar gescheiden door een oceaan, maar ook door een enorm verschil in inkomen en vermogen.

Op een zonnige donderdagmorgen kwam Noel, Elwoods chauffeur, haar ophalen met de limousine voor een dagje museumbezoek. Eerst gingen ze naar de Tate Gallery. 'Noel reed tot aan de ingang,' herinnerde Miriam zich, 'en trok het portier open. Ik stapte uit en zag dat de mensen zich in bochten wrongen om te zien wie er uit de auto stapte. Ik liep door de menigte met het gevoel: "O, ze denken dat ik iemand ben!" En dat gevoel wilde op de een of andere manier maar niet verdwijnen. Ik ging van museum naar museum en het was fantastisch.' Het enige mo-

ment waarop Miriam enige twijfel voelde, was toen ze de auto liet stoppen voor een late lunch en Noel weigerde toen ze hem vroeg of hij meeding.

Toen de avond viel, was het fris geworden. ‘We reden over Trafalgar Square,’ vertelde Miriam, ‘en de voetgangers liepen rillend langs ons heen of probeerden te schuilen voor de motregen. Ik keek uit het raam en voelde me warm en behaaglijk en heel onverschillig [ten opzichte van de mensen aan wie we voorbijreden]. Dat zijn zij, en ik ben ik, dacht ik. Ik zit in de auto, en zij lopen buiten in de kou. Op dat ogenblik voelde ik me boven hen verheven.’

Wat Miriam ervoer – dat ze werd meegesleept door het comfort dat macht kan bieden en ongevoelig werd voor het lot van anderen – komt vaak voor. Toen ze achteraf nadacht over het effect dat deze vluchtige ervaring van een machtige en bevoorrechte positie op haar had gehad zei ze: ‘Het viel me op dat als je in een bevoorrechte positie geboren bent, of daar een tijdje in verkeert, je je de hele tijd voelt zoals ik me die dag heb gevoeld. Je hebt niet eens in de gaten dat je je zo voelt! Ik heb dat één dag meegemaakt. Eén dag maar, en toch voelde ik me al zo? Die ervaring maakte me bang, want als mij zoiets al binnen één dag overkwam... Ik was zo zeker van mijn overtuigingen en van mijn eigen rechtvaardigheidsgevoel, en ik was me er zo sterk van bewust dat in ieder van ons goed en kwaad naast elkaar bestaan en dat het om de samenleving te beschermen absoluut noodzakelijk is om onze duistere kanten in toom te houden. Ik werd bang, want als mij zoiets binnen één dag al overkwam, was niet alleen met mij werkelijk álles mogelijk, maar ook met alle andere mensen.’

### *Macht, zelfgerichtheid en hybrisis*

Zoals uit de geschiedenis blijkt, en door psychologen uitgebreid is gedocumenteerd, heeft Miriam gelijk: macht ervaren kan lei-

den tot minder empathie en respect voor anderen, en tot meer zelfzuchtige impulsiviteit en gevoelens van uitzonderlijkheid.<sup>7</sup>

In het laboratorium hebben gedragspsychologen aangetoond welke gevolgen het heeft als je zelfs maar heel kort nadenkt over je eigen macht in verhouding tot die van anderen. Bij een van die onderzoeken vroegen de experimentatoren de deelnemers om even te denken aan de inwoners van de Verenigde Staten met het meeste vermogen en het grootste aanzien of juist aan de armste Amerikanen met het minste aanzien. Vervolgens werd de proefpersonen verzocht zichzelf te situeren op een schaal van een tot tien. Denken aan de machtigste mensen van het land bleek ertoe te leiden dat de deelnemers zich betrekkelijk machteloos voelden en zichzelf lager in de rangorde plaatsten. Daarentegen voelden de deelnemers die aan de minst machtigen in de maatschappij hadden gedacht, zich daarna relatief machtig en schatten ze hun eigen positie hoger in. Vervolgens kregen de deelnemers een bekende test, *Reading the Mind in the Eyes*<sup>8</sup>, waarbij de empathie van mensen wordt gemeten door hun te vragen de gemoedstoestand van anderen in te schatten op basis van foto's waarop alleen de bovenkant van hun gezicht te zien is – het deel rond de ogen dus. De inschattingen van proefpersonen die ertoe waren aangezet om zich wat hoger in de maatschappelijke rangorde te situeren, waren beduidend minder nauwkeurig dan die van proefpersonen die ertoe waren aangezet om zich laag in de rangorde te situeren.<sup>9</sup> Je machtig voelen had de proefpersonen dus minder oplettend gemaakt, en minder gevoelig voor de emoties van anderen.

Het machtsgevoel verhoogt niet alleen wat psychologen 'ego-centrisme' noemen, maar maakt mensen over het algemeen ook zelfbewuster. Een hoge sociale status leidt tot een groter gevoel van welbevinden<sup>10</sup>, en uit sommige onderzoeken blijkt zelfs dat mensen met meer macht pijn beter kunnen verdragen<sup>11</sup> en een

lagere hartslag hebben bij stress<sup>12</sup>. Dergelijke gevoelens kunnen aanzetten tot het nemen van risico's<sup>13</sup>, wat in sommige situaties goed kan zijn, maar gevaarlijk kan worden als iemand verblind raakt door zijn eigen hybris.

Verwijzingen naar de gevaren van overmoed, hoogmoed en al te groot zelfvertrouwen komen veel voor in de mythen en tragedies van de oude Grieken, die hybris beschouwden als een karakterfout die ernstig genoeg was om de toorn van de goden op te wekken.<sup>14</sup> Herinner je je Icarus nog, wiens vader vleugels van veren en was voor hem maakte om hem te helpen ontsnappen van het eiland Kreta? Daedalus had hem gewaarschuwd om niet te laag te vliegen, zodat de veren niet nat en nutteloos zouden worden, maar ook niet te hoog, zodat de zon de was zou doen smelten, maar Icarus werd zo overweldigd door zijn pas ontdekte gelijkenis met de goden en zo 'verblijd door de opwinding van zijn grote, wapperende vleugels'<sup>15</sup> dat hij de waarschuwingen van zijn vader in de wind sloeg, de zon te dicht naderde zodat de was smolt, de veren loslieten, en hij in zee tuimelde, zijn dood tegemoet.

Welke machthebber is niet in de verleiding gekomen om te dicht naar de zon toe te vliegen? Een machtsgevoel kan ons de indruk geven dat niets of niemand ons kan weerstaan. Experimenten in de sociale psychologie hebben uitgewezen dat machtige mensen minder remmingen hebben en menen meer controle te hebben over de gevolgen van hun daden dan in werkelijkheid het geval is.<sup>16</sup> In een kenmerkend onderzoek werd sommige deelnemers gevraagd iets te schrijven over een moment waarop ze zich machtig hadden gevoeld, terwijl anderen opdracht kregen om iets op te schrijven over een moment van machteloosheid. Vervolgens kregen de deelnemers een dobbelsteen, en werd hun een geldbedrag beloofd als ze het resultaat van een worp met de dobbelsteen correct wisten te voorspellen. Ten slotte werd hun dan nog ge-



vraag of ze zelf wilden werpen of dat aan de leider van het experiment wilden overlaten. Elke deelnemer die had geschreven over een moment waarop hij zich machtig had gevoeld, koos ervoor om de dobbelsteen zelf te werpen, tegen slechts 58 procent van de deelnemers die over een gevoel van machteloosheid hadden geschreven. Alleen al de herinnering aan een gevoel van macht kan ertoe leiden dat we onze vermogens sterk overschatten – en wel zo sterk dat we gaan denken dat we de uitkomst van een worp met de dobbelsteen kunnen bepalen!<sup>17</sup> Als dit de uitwerking is die enkele minuten terugdenken aan een moment van macht op ons kan hebben, kun je je dan voorstellen wat de psychische implicaties zijn van het jarenlang bekleden van allerlei topposities?

David Gergen<sup>18</sup>, die gedurende drie decennia onder vier Amerikaanse presidenten (Nixon, Ford, Reagan en Clinton) een belangrijke regeringsadviseur is geweest, beseft beter dan de meeste mensen dat het nodig is om de machthebbers eraan te herinneren dat ook zij sterfelijk zijn. David vertelde ons dat hij in zijn tijd in Washington telkens weer hybris de kop zag opsteken, vooral bij presidenten in hun tweede ambtstermijn, wanneer ze sterker geneigd waren om zichzelf als ‘meester van het universum’ te beschouwen. President François Hollande<sup>19</sup>, die één ambtstermijn (2012-2017) president van Frankrijk is geweest, was zich van dit gevaar bewust toen hij gekozen werd. Terugblikkend op zijn jaren als president vertelde hij ons dat het niet alleen een uitdaging voor hem was geweest om niet zelf in de val van de hybris te trappen – hij gaf toe dat hem dat veel moeite had gekost – maar dat het ook lastige situaties had opgeleverd als door hem benoemde mensen te hoogmoedig werden.

En niet alleen bij presidenten, politici en degenen die door hen in een bepaalde functie zijn benoemd, kan hoogmoed tot gedragsveranderingen leiden. Miriams ervaring herinnert ons eraan dat iedereen die enige macht heeft, het risico loopt het slachtoffer

te worden van de gevaren daarvan. En hoe meer macht je hebt, hoe groter het risico dat je er misbruik van gaat maken. ‘Macht heeft de neiging te corrumperen, en absolute macht corrumpeert absoluut,’ schreef Lord Acton in 1887 aan Mandell Creighton (die later bisschop van de anglicaanse kerk zou worden), tijdens een briefwisseling over de wijze waarop historici dienen te oordelen over het verleden. Acton betoogde dat hij, anders dan Creighton, van mening was dat ethische normen voor iedereen gelden, en voor gezagsdragers zelfs nog stringenter gehanteerd dienen te worden.<sup>20</sup> ‘Uw leerstelling dat wij paus en koning anders dienen te beoordelen dan anderen, namelijk vanuit de gunstige aanname dat ze geen kwaad hebben gedaan, is voor mij niet aanvaardbaar,’ schreef Acton, en hij ging zelfs nog verder: ‘Als er al een aanname moet zijn, dan zou die als het om mensen met macht gaat juist andersom moeten werken, zodat onze argwaan groter wordt naarmate iemands macht groter wordt.’

Ongecontroleerde absolute macht zal hoogstwaarschijnlijk absoluut corrumperen. En, wat heel interessant is, hoewel de machtelozen zich bewust zijn van dit risico en eerder geneigd zijn macht als smerig te beschouwen, is dat slechts zelden het geval bij mensen die wél macht hebben, omdat machtsgevoel ertoe leidt dat we minder geneigd zijn te twijfelen aan onze eigen ethiek en moraal. Laten we onderzoeken hoe dat komt.

### **Macht kan ons ook een deugdzaam gevoel geven**

Heb je pen en papier bij de hand? Of je telefoon misschien? Als je iets hebt om mee te schrijven, kijk dan even goed naar het woordenlijstje hieronder, en vul zo snel als je kunt de ontbrekende letters in.

Macht gaat ieder van ons – van president tot schoonmaker – evenzeer aan. Toch is het ook een slecht begrepen fenomeen. Vaak voelen we ons vastgezet in structuren die we niet kunnen veranderen. Onderzoek naar macht leert ons echter dat niet alle verhoudingen vastliggen. Samen maar ook individueel kunnen we er invloed op uitoefenen.

In dit boek brengen Battilana en Casciaro macht in kaart als een dynamisch proces waarbij mensen het gedrag van anderen willen beïnvloeden. De auteurs ontkrachten de grote misverstanden over macht en geven inzicht in de machtsverhoudingen om ons heen. Daarbij krijgen we handvatten om ons leven diepgaand te veranderen.

‘De conclusie is simpel: als we vooruitzien, moeten we vol inzet en overtuiging onze democratische macht weer opeisen, zowel op onze werkplek als in de samenleving. Om onze individuele rechten en vrijheden te borgen en onrechtvaardige machts-hiërarchieën te bestrijden dienen we onze macht te begrijpen, op te bouwen en te gebruiken.’



Julie Battilana is hoogleraar aan de Harvard Business School, Tiziana Casciaro aan de Universiteit van Toronto. *De waarheid over macht* is hun eerste boek.

NUR 740  
[www.uitgeverijtenhave.nl](http://www.uitgeverijtenhave.nl)

