

**Meerten B. ter Borg**

# **Zingeving als machtsmiddel**

## **Inhoudsopgave**

Inleiding

Deel 1 MACHT

- 1.1. Wat is macht?
- 1.2. Verlangens
- 1.3. Vermogens
- 1.4. Macht = Match
- 1.5. De dynamiek van de macht
- 1.6. Een terugblik

Deel 2 SYMBOLISCHE MACHT

- 2.1. Wat is symbolische macht?
- 2.2. Het proces van de symbolische macht
- 2.3 Macht en de zinvraag
- 2.4. Macht en ontologische geborgenheid
- 2.5. Transcendentie als machtsmiddel
- 2.6. Macht, geloofwaardigheid en vertrouwen
- 2.7 Een terugblik

Deel 3 SYMBOLISCHE MACHT EN LEIDERSCHAP

- 3.1. De ontmythologisering van het leiderschap
- 3.2. Typen van leiding
- 3.3. De symbolische macht van de manager
- 3.4. De symbolische macht van de leider
- 3.5. Charisma en macht
- 3.6. Een terugblik

Een bibliografische verantwoording (waar wij het vandaan heb).

Een woord van dank

Literatuur

## **INLEIDING: waar dit boek over gaat**

Er verschijnt een veelheid aan boeken over macht. Dit boek onderscheidt zich van de andere door de machtsbron, die centraal wordt gesteld: zingeving.

### **Contra-intuïtief: zingeving als machtsmiddel**

Het lijken twee werelden die van elkaar verschillen als dag en nacht: macht en zingeving. Aan de ene kant is er de wereld van de macht, een slimme, berekenende, rationele soms ook, brute, gewelddadige wereld, en aan de andere kant is er de wereld van de zingeving, authentiek, gepassioneerd, verheven, diepzinnig. Zingeving zien als een machtsmiddel gaat dan ook tegen onze intuïtie in. Waar blijven wij als we deze twee sferen gaan vermengen? Als we ook dat verhevene gaan inzetten voor het platvloerse? Is dat niet op zijn best onzinnig en op zijn slechtst pervers?

Een dergelijke reactie gaat uit van eenzijdige concepten: aan de ene kant dat van een verheven, te verheven zingeving, aan de andere kant dat van een onaangename, averechtse machtsuitoefening, tegen de zin van de betrokkenen in.

### **Alledaagse zingeving en macht**

Discussies over zingeving gaan vaak over diepzinnige of verheven zaken: de zin des levens, de zin van het lijden, de zin van het bestaan, de zin van het werk dat men doet. Maar zingeving kan ook gaan over zin in chocola of zin om de liefde te bedrijven. Tussen zin om een dutje te doen en het leiden van een zinvol bestaan gaapt in het alledaagse spraakgebruik een bijna onoverbrugbare kloof. Maar er is in feite sprake van een continuüm. Mensen geven voortdurend zin aan alles om hen heen, klein of groot, onbenullig of verheven. Of het nu een verre vakantiereis betreft of een vredesmissie; in beide gevallen geven we zin aan het je verplaatsen van A naar B. Mensen geven alles om hen heen zin en dit is wat mensen doet verschillen van andere dieren. Mensen leven in een wereld die zij zelf zin hebben gegeven. Ze oriënteren zich mede op de zin die ze hechten aan de wereld om hen heen. Zonder die zin is hun leven een verlammeende chaos. Maar mensen kunnen niet in een chaos leven en daar ligt een aanknopingspunt voor machtsuitoefening.

Zingeving doen mensen met elkaar. Ze hebben elkaar nodig voor het telkens opnieuw en voortdurend geven van zin, bevestigen en eindeloos herbevestigen van zin. Juist hierin is de mens een sociaal wezen. Zingeving is een sociale activiteit. En daarin ligt ook een samenhang met macht.

### **Averechtse en gerechte machtsuitoefening**

De meeste mensen merken pas dat er macht wordt uitgeoefend als ze er op een onaangename manier mee in botsing komen. Vandaar dat macht wel een “vies woord” genoemd wordt. Macht wordt geassocieerd met dwang en gewelddadigheid. Dit noem ik averechtse machtsuitoefening. Het is machtsuitoefening die ons tegen de haren in strijkt. Het is de machtsuitoefening die ons vervult met tegenzin. Het voelt als afbraak. Het is machtsuitoefening die neemt, die ons verarmt.

Verreweg de meeste machtsuitoefening is gerechte machtsuitoefening. We worden met zachte drang een richting opgeduwd die we zelf niet verzonnen zouden hebben en we vinden het goed zo. Opvoeding is een voorbeeld. Het is machtsuitoefening die we goed vinden omdat hij ons in overeenstemming lijkt met de dingen zoals die nu eenmaal zijn. Het lijkt zinnig. Het verrijkt eerder dan dat het verarmt, het geeft eerder dan dat het neemt. Ook dit is machtsuitoefening: gerechte machtsuitoefening.

### **Het belang van zingeving als machtsmiddel**

Hierover gaat dus dit boek: over hoe zingeving, of hij nu alledaags is of verheven, werkt als bron voor de uitoefening van macht, of die nu averechts is of gerecht.

Zingeving is op twee manieren van belang bij de machtsuitoefening. Ten eerste: omdat mensen aan alles waarmee ze bezig zijn zin geven, geven ze ook voortdurend zin aan machtsuitoefening, ongeacht de machtsbron. Maar het is, ten tweede, ook een machtsbron op zich. Door de manier waarop men zin geeft kan men macht uitoefenen.

## **De opbouw van dit boek**

Dit boek bestaat uit drie delen en een toegift, die op hun beurt bestaan uit hoofdstukken.

In het eerste deel behandelen we macht in het algemeen. We houden dit gedeelte kort, het dient als voorbereiding op de centrale delen die volgen

Het tweede deel is toegespitst op zingeving en het soort macht dat daarmee kan worden uitgeoefend: symbolische macht.

In het derde deel worden de ontwikkelde begrippen in verband gebracht met twee instituties die bij uitstek getekend zijn door symbolische macht: leiderschap en religie.

We besluiten het boek met een bibliografische verantwoording. Een boek schrijf je niet alleen. Een boek is een compilatie van eerdere boeken plus (als het goed is) iets extra's. Om de redenering niet te ontsieren met verwijzingen, noten en eventueel polemieken met vakgenoten, volgt aan het einde een kleine verantwoording van de bronnen waarvan ik gebruik heb gemaakt.

# **Deel 1**

# **MACHT**

## **Inleiding**

De vraag naar macht is kennelijk fascinerend, want er zijn bibliotheken over vol geschreven, en er komen steeds nieuwe boeken bij. Dit boek verschilt van de meeste andere omdat het aandacht besteedt aan een sterk onderbelichte kant van machtsuitoefening: zingeving. Dat daar zo weinig over geschreven is, is verbazingwekkend want machtsuitoefening zonder zingeving is niet denkbaar. Bovendien is zingeving een geducht machtsmiddel op zich. Om dat aannemelijk te maken begin ik met een analyse van macht in het algemeen.

### **1.1. Wat is macht?**

#### **Machtsdefinities**

Er bestaan zoveel definities van macht dat het je duizelt. Ik noem er enkele:

*Macht is bedoelde en doeltreffende invloed*

En een andere luidt:

*Het vermogen mensen dingen te laten doen die ze anders niet gedaan zouden hebben.*

Ik voeg daar een derde aan toe:

*Macht is het vermogen mensen je zin te laten doen.*

Met dergelijke definities wordt impliciet één eigenschap van macht al aangeduid. Het veronderstelt altijd een *relatie* tussen mensen. Deze is niet eenzijdig, maar zoals de meeste sociale relaties, wederkerig. Het gaat om actie en reactie. Ik doe iets en jij doet iets terug. Er zit een element van ruil in. Ruilverhoudingen en machtsverhoudingen worden vaak tegenover elkaar gezet, maar in feite is machtsuitoefening op te vatten als een vorm van ruil. De ene persoon doet of laat iets omdat, en in de mate waarin, de ander ook iets doet of nalaat.

Waarop berust deze invloed, waarop berust dit vermogen om mensen dingen te laten doen? Dit is de vraag naar de bronnen van de macht en naar de middelen. Meestal denkt men daarbij aan dwang, aan positieve of negatieve sancties. Macht wordt sterk geassocieerd met het breken van weerstand, in laatste instantie door middel van fysiek geweld. Die associatie is zo sterk dat vele mensen menen dat macht uiteindelijk bestaat uit het vermogen fysiek geweld uit te oefenen. Soms is deze vanzelfsprekendheid zelfs in de taal terug te vinden, zoals in het Duitse

woord *Gewalt*, dat, afhankelijk van de context, zowel ‘macht’ als ‘geweld’ kan betekenen. Maar, zoals al snel uit de literatuur duidelijk wordt, er zijn meerdere machtssoorten, elk met hun eigen bronnen. Er bestaat naast fysieke macht ook economische macht, als er financiële prikkels in het spel zijn, of sociale macht, als het gaat om sociale uitsluiting. Er is een uitdrukking “kennis is macht”.

Dit boek gaat over één machtsbron, die verweven is met alle andere: zingeving.

### **Zingeving als machtsbron**

Zingeving speelt bij elke vorm van machtsuitoefening een rol. Soms is dat onmiddellijk duidelijk, bijvoorbeeld bij sommige beloningen voor bewezen diensten, zoals het uitreiken van ridderordes of het verlenen van een bijzonder hoogleraarschap. Het zijn positieve sancties zonder enige financiële consequentie, waarvan effect nihil is als de betrokkenen er geen waarde aan hechten. Een hoogleraar kan zonder verdere consequenties een ridderorde afwijzen als die hem niet zint, zoals prinsen eredoctoraten van de hand kunnen wijzen.

Maar ook aan grovere vormen van beïnvloeding ligt zingeving ten grondslag. Wie de martelaarsdood als de hoogste ziet wat hij kan bereiken, wijkt minder snel voor bedreiging met geweld. Wie een sober leven als een ideaal ziet, is moeilijk te beïnvloeden met financiële prikkels. Uit deze extreme voorbeelden kan men twee dingen afleiden:

Ten eerste: omdat machtsuitoefening, hoe eenzijdig, hoe bruut deze ook lijkt, toch altijd ook een ruilverhouding is, is de doeltreffendheid ervan evenzeer afhankelijk van het aanbod als van de vraag.

Ten tweede: machtsuitoefening is altijd ook een kwestie van zingeving. Materiele en zelfs fysieke sancties werken pas als het slachtoffer daaraan waarde hecht, daaraan zin geeft. Zo hangt machtsuitoefening samen met zingeving, sterker: hij hangt af van zingeving. Geld of geweld als machtsmiddel berust in laatste instantie op de mogelijkheid mensen te belemmeren of te ondersteunen in hun leven. Maar dan gaat het niet om het leven zonder meer, maar om het leven zoals de betreffende persoon het leven wil.

### **Het verlangen en het vermogen om te leven**

Mensen willen leven. Zonder deze levenswil zou er geen machtsuitoefening bestaan. Over een lijk kan men geen macht uitoefenen; over iemand die volkomen apathisch is en niet verder wil



leven evenmin, om over een terrorist die martelaar wil worden en dus de dood verkiest maar te zwijgen.

In analyses van macht wordt aan deze voorwaarde voor het uitoefenen van macht vaak voorbij gegaan. Hij is ook zo vanzelfsprekend. Toch is het voor een goed begrip van wat macht is, noodzakelijk erbij stil te staan. De meeste mensen verlangen te leven en wel op hun eigen manier. Dat maakt dat ze ontvankelijk zijn voor machtsuitoefening. Aan het verlangen om te leven beantwoordt een vermogen tot leven.

<p><b>Vermogen om te leven</b> (levenskracht)</p>
<p><b>Verlangen om te leven</b> (levenswil)</p>

Aan verlangen om te leven beantwoordt een vermogen om te leven. Deze is even pluriform als het verlangen om te leven. Macht uitoefenen over iemand kan gezien worden als het vergroten of verkleinen van de levenskracht en daarmee van zijn kansen te leven zoals hij dat wil.

Mogelijkheid van machtsuitoefening op persoon met:

levenswil	groot	groot	klein	klein
levenskracht	groot	klein	groot	klein
Mogelijkheid machtsuitoefening	+/-	++++++	-----	+/-

Machtsuitoefening gaat om de verhouding tussen levenswil en levenskracht. Naarmate de wijze waarop iemand wil leven veeleisender is, biedt hij meer aanknopingspunten voor het uitoefenen van macht over hem. Naarmate de eigen vermogens om het leven dat iemand voor ogen heeft ook

daadwerkelijk te leiden groter zijn, nemen de mogelijkheden om macht over hem uit te oefenen af. Zo kan een oliesjeik, met een gigantisch vermogen even ongrijpbaar zijn voor machtsuitoefening als een arme terrorist met het verlangen zijn leven te offeren voor de goede zaak.

Macht is een verhouding tussen de vermogens (en verlangens) waarover de ene partij beschikt en de verlangens (en vermogens) die de andere partij koestert. Welke vermogens en verlangens men erop nahoudt is ten dele een kwestie van zingeving. Welke middelen vindt men oorbaar en welke manier van leven vindt men aanvaardbaar?

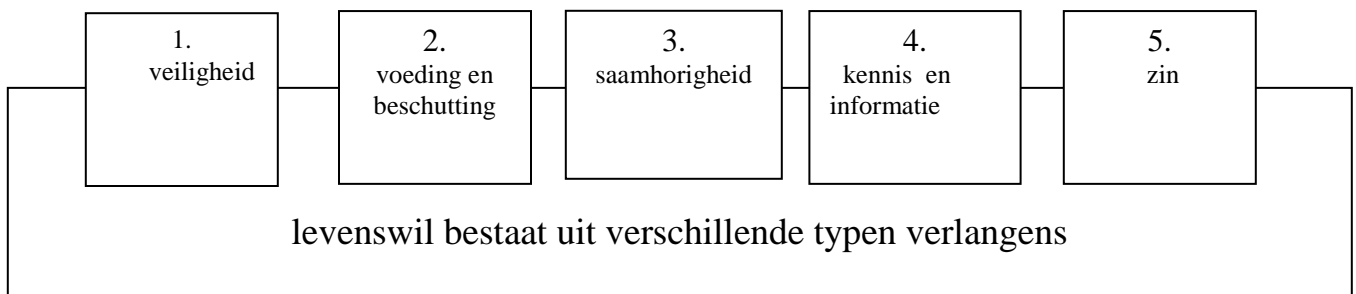
Iemand die zich er sterk van bewust was dat de wil tot leven de basis is van macht, was Mahatma Gandhi. Hij propageerde het opgeven van de wil tot leven als een manier voor het land India om vrijheid en sociale rechtvaardigheid te realiseren. "Ik kan gemarteld of gedood worden, maar daarmee is mijn wil nog niet gebroken," zei hij. Hij ontwikkelde een filosofie van verzet, de *Satyagraha*, die van de volgelingen eiste dat ze bereid waren leed te ondergaan, alsmede het verlies van hun bezittingen, en zelfs te verdragen wanneer hun vrienden en familieleden leed zou worden aangedaan. Door de levenswil van de Indiërs op te heffen, of in ieder geval als factor onbeduidend te maken, wilde Gandhi de macht van de Britten in India breken.

Gandhi had gelijk, en ongelijk. Inderdaad, er valt geen macht uit te oefenen over mensen die zich om hun fysieke welzijn, hun bezittingen, en het welzijn van hun naasten geen zorgen meer maken. In de praktijk is het echter voor het overgrote deel van de mensen niet mogelijk om zichzelf een dergelijke discipline op te leggen. De strategie kan echter uitsluitend met succes worden toegepast als grote massa's mensen eraan deelnemen. Door middel van deze strategie wordt immers geen macht uitgeoefend. Het is slechts zo dat de machtsuitoefening van de ander, in dit geval het Britse gezag, wordt gefrustreerd. In de praktijk werd India daarom niet onafhankelijk dankzij het passieve verzet van de volgelingen van Gandhi, maar door andere factoren: de uitputting van het Britse rijk door de Eerste en Tweede Wereldoorlog, druk van de Verenigde Staten om te de-kolonialiseren, en de bereidheid van sommige groepen in de Indiase samenleving om wel degelijk geweld te gebruiken.

## 1.2. Verlangens

De wil tot leven laat zich opsplitsen in een aantal deelverlangens. Ik gebruik hier liever het woord ‘verlangen’ dan het gebruikelijke woord ‘behoefte’. Het gaat hier dus niet om biologische behoeftebevrediging, noodzakelijk voor het naakte bestaan, maar om behoeften die mede gevormd zijn door zingeving. Anders gezegd: het gaat niet alleen om een drang, een noodzaak, maar om iets dat ook positief gewild wordt. Niemand heeft behoefte aan een tweede televisie, maar mensen verlangen er wel naar. De term ‘verlangen’ attendeert beter dan de term ‘behoefte’ op vrijheid die in onze behoeftebevrediging verdisconteerd is. Behoeften lijken onontkoombaar verankerd in ons DNA. Menselijke behoeften zijn echter altijd in de loop van de geschiedenis gevormd en bijna altijd kan men ze op zij zetten of omvormen. Zelfs de wil om te leven kan men op zij zetten.

De verlangens die mensen hebben laten zich eindeloos differentiëren. Voor het doel van dit boek is een opdeling in een vijftal voldoende. Deze is geïnspireerd op de beroemde reeks van Maslov, waarbij echter systematisch het woord ‘behoefte’ door ‘verlangen’ is vervangen.



De invulling van deze verlangens gaat uit boven het biologisch noodzakelijke. Mensen streven er niet alleen naar zo hoog mogelijk boven een biologisch minimum te blijven. Ze streven naar een optimum in termen van hun zingevingssysteem.

### *1. Het verlangen naar veiligheid.*

Mensen streven er, net als andere dieren, niet alleen naar in fysieke zin te overleven, maar ook om ongeschonden en zonder pijn door het leven te gaan. Ze gaan dreiging het liefst uit de weg, en streven naar een situatie die continu zonder dreiging is.

Maar dit is negatief uitgedrukt. Het kan ook positief. Mensen willen zich goed voelen. Ze streven naar een omgeving die niet alleen veilig is, maar waarin zij zich thuis voelen. Wat dat inhoudt wordt mede door hun zingeving bepaald.

## *2. Het verlangen naar voeding en beschutting*

Eten moet er zijn en warmte. Zonder dat is er uiteindelijk geen leven. En ook hier is er een positieve kant. Levende wezens willen niet alleen voedsel, ze willen het beste voedsel. Mensen willen niet alleen eten, ze willen smullen. Ze willen niet alleen voldoende warmte, ze willen een heerlijk weertje, ze willen een behaaglijke kachel, of een airconditioning die zorgt voor een permanent prettige temperatuur. Voeding is op alle mogelijke manieren betrokken in de zingeving. Bijzondere gebeurtenissen viert men bijvoorbeeld met een eetpartij.

In Hosseini's succesroman over Afghanistan, *De vliegeraar*, vinden we een ontroerend voorbeeld van de manier waarop de bevrediging van het verlangen naar eten ondergeschikt wordt gemaakt aan de zingeving. De hoofdpersoon is op weg in Afghanistan en brengt de nacht door bij hem onbekende mensen:

*Ik wilde net weer naar binnen gaan toe ik stemmen uit het huis hoorde komen. Eén ervan herkende ik als die van Wahid.*

*'...niets over voor de kinderen.'*

*'We hebben honger maar we zijn geen barbaren! Het is een gast! Wat had ik anders kunnen doen?' zei hij met een gespannen stem.*

*'...morgen iets vinden.' Ze klonk alsof ze op het punt stond in tranen uit te barsten. 'Hoe moet ik ze te eten geven....?'*

*Ik liep op mijn tenen weg. (Hosseini, 2006, 227)*

## *3. Het verlangen naar saamhorigheid.*

Groepsdieren zoals de mens willen er graag bij horen. Mensen hebben mensen nodig voor hun identiteit: hier hoor ik bij en ook: hier hoor ik vooral niet bij. Ze hebben andere mensen ook voortdurend nodig voor hun werkelijkheidsbesef. Ze hebben anderen nodig om hun inzichten te toetsen. Zij die het heel lang uithouden buiten een groepsverband, behouden toch in hun

geheugen veel van wat zij uit hun groepsverband hebben meegekregen.. Zij blijven zich gewoonlijk identificeren met hun groep. Dat is de ene kant.

In een aflevering van de Amerikaanse serie *The X-Files* komt een merkwaardige jongeman voor. Hij is alleen op de wereld: hij heeft geen ouders, geen familie, en geen vrienden. Zijn leven is zo leeg dat hij zelfs nooit heeft hoeven meemaken dat hij iemand heeft verloren. Hij speurt de rouwadvertenties in de kranten af, op zoek naar overledenen in zijn eigen leeftijdsgroep. Hij gaat naar de begrafenis, en doet zich tegenover de ouders voor als een oude vriend van de overledene. De ouders zijn zonder uitzondering blij hem tegen te komen, en vallen hem vaak huilend om de hals. Het is voor deze jongeman de enige, wanhopige manier waarop hij zo af en toe een zekere mate van saamhorigheid kan ervaren. (B)

Ook hier is er een positieve. Het groepsdier zijn maakt deel uit van het menselijk geluk. Daaruit vloeien allerlei verlangens voort. Mensen willen geliefd zijn, ze willen gevierd worden, ze willen nuttig zijn voor het collectief, of ze willen alle drie tegelijkertijd. Mensen verlangen naar gezelligheid en zij willen warmte geven en terugontvangen. Ze willen er in de ogen van anderen toe doen. Dat wil zelfs de meest doorgewinterde *loner*.

Voor de volledigheid noem ik hier seks. Zonder voortplanting geen volgende generaties en dus uiteindelijk een einde aan het voortbestaan van de soort. Bij mensen is het verlangen naar sex op allerlei uiterst ingewikkelde en vaak omineuze manieren verweven en doortrokken met zingeving. Wat mooi, wat aantrekkelijk gevonden wordt verandert bijvoorbeeld met de mode. Wat mag en niet mag verandert met de zeden. Met alle vrijheid op dit gebied geldt nog altijd dat het ook bij seksuele relaties gaat het om verlangens en vermogens, en dus om macht. Seksuele aantrekkling is een machtsbron van ongekende proporties, seksuele verlangen een heftige drijfveer. En, het moet gezegd, voor veel mensen is dit ook verreweg de interessantste machtsrelatie. Het verdient een apart boek. Ik beperk me ertoe seksuele verlangens te scharen onder saamhorigheid.

#### 4. *Het verlangen naar kennis en informatie.*

Zonder kennis van de omgeving, zonder een voortdurende stroom aan informatie kunnen mensen niet overleven. Deze informatie is afkomstig uit de groep en is grotendeels aangeleerd in de groep. Dit is alweer een reden waarom mensen niet buiten de groep kunnen leven. In sociale processen wordt informatie vergaard en verspreid, en wordt kennis uitgewisseld, bevestigd, gecorrigeerd en aangevuld. Kennis is bewust maar vooral ook onbewust, ze is gedeeld en op strategische wijze verdeeld. Zonder die kennis is de omgeving onherbergzaam en uiteindelijk dodelijk.

Maar ook hier is er niet alleen een barre noodzaak. Mensen zijn nieuwsgierig, ze horen graag een nieuwtje en geven dat even graag door. Sommige mensen hebben een onverzadigbare lust tot weten, een onlesbaar, onblusbaar verlangen naar kennis. Kennis vergaren wordt dan een levensvervulling.

Mensen gaan in hun verlangen dingen te weten te komen soms tot het uiterste. De slechterik uit de western *Once Upon a Time in the West*, een doorgewinterde moordenaar, bij het publiek slechts bekend als 'Frank' ziet zich geconfronteerd met een spook uit zijn verleden: een man die zich, elke keer dat zijn naam gevraagd, uitgeeft voor een ander, voormalig slachtoffer. Het raadsel van de werkelijke identiteit van deze man krijgt Frank in zijn greep, en overschaduwde zelfs de motieven van materieel gewin die hem gewoonlijk voortdrijven. Uiteindelijk gaat hij een pact aan met de man die hem voor dit raadsel gesteld heeft. Frank geeft hem de kans om wraak te nemen – onder voorwaarde dat hem, als hij de man dood, of zelf sterft, eindelijk verteld zal worden wie deze man is, en waarom hij wraak wil nemen. (B)

##### *5. Het verlangen naar zin.*

Uit het voorgaande bleek al herhaaldelijk dat verlangen zingeving veronderstelt. Bij allerlei 'basisbehoeften' bleek het om door zingeving vormgegeven, cultureel bepaalde verlangens te gaan. Het hoeft dan ook niet te verbazen, dat zingeving voor mensen een levensbehoefte is. Mensen hebben een wezenlijke behoefte om dingen in kaders te plaatsen op een zodanige wijze, dat ze er raad mee weten. Mensen kunnen niet overleven als ze geen idee hebben wie ze zijn, wat goed is te doen, wat als bedreiging vermeden moet worden, wat ze moeten en mogen verlangen. Kortom, hun leven moet een zin, een richting hebben. Zonder dat loopt het leven dood. Zonder

identiteit en zonder doel kunnen mensen niet streven en dus ook niet leven. Zin is een noodzakelijke voorwaarde om te overleven. Het geeft veiligheid en geborgenheid, en versterkt gevoelens van saamhorigheid.

Zin is ook wat de mensen voortstuwt, wat hen motiveert, in beweging brengt, hen inspireert. Dat is de positieve kant. Zin hebben, zin geven, zin delen maakt mensen tot mensen. Het eindeloos uitbreiden en verfraaien van zin, kortom het ontwikkelen en genieten van cultuur in de breedste zin is een doel in zich. Mensen doen daar maar al te graag aan mee. In de religie, in de kunst, de wetenschap en techniek, en niet te vergeten in de economie wordt verlangen naar zin bevredigd door de voortdurende opening van nieuwe perspectieven. Zo wordt het leven meer waard om geleefd te worden.

Het verlangen naar zin staat in dienst van het leven. Maar het kan zich zo ontwikkelen dat het mensen ertoe brengt hun individuele leven op te offeren voor de zingeving.

De Griekse historicus Herodotus vertelt een verhaal over de koning Croesus, waarin hem door de wetgever Solon gezegd wordt dat velen, die met eer zijn gestorven, fortuinlijker zijn dan hij, die bij zijn leven de rijkste man ter wereld is. Zij waren gesneuveld bij het verdedigen van hun vaderland, of in armoede gestorven na hun hele leven voor hun zieke ouders gezorgd te hebben. Wanneer Croesus zijn koninkrijk verliest, en dreigt te moeten sterven, erkent hij dat Solon gelijk heeft gehad.

Herodotus sluit dit verhaal af met de opmerking: “Hieruit mag eens te meer blijken, hoeveel verkieslijker het is om dood te zijn, dan levend.” Dit is een motto dat op vele momenten in de antieke geschiedenis opgeld deed. De oude Grieken hechtten belang aan het leven, maar dan wel aan een zinvol leven.

Spartaanse moeders stuurden hun zonen de oorlog in met de aansporing: “Kom met je schild terug, of op je schild.” Want als een soldaat met zijn schild terugkwam, dan betekende dat hij de oorlog had gewonnen, en als hij op zijn schild terugkwam, was dat omdat hij gesneuveld was. Maar kwam hij terug zonder schild, dan was hij gevlucht.

Ook de filosoof Socrates koos, toen hij voor de keuze werd gesteld tussen verbanning of de dood, voor het laatste, want verbanning was voor Grieken erger dan de dood. Voor Grieken was hun aanzien ten overstaan van hun gemeenschap, en hun eer- en zelfgevoel belangrijker dan hun leven.

### *Verwevenheid*

De verschillende verlangens die hier zijn onderscheiden vormen samen de wil tot leven. Zij lopen zoals al duidelijk werd door elkaar heen. Het gaat om een onderscheid, niet om een scheiding. Ze vormen als het ware communicerende vaten. Het zijn geen gegevens, geen vaststaande biologische behoeften, maar plooibare en kneedbare verlangens, elk voor zich doordrenkt van zin. Hierin schuilt de mogelijkheid voor pluriformiteit. Ieder individu en iedere collectiviteit heeft een eigen profiel van verlangens dat aan voortdurende verandering onderhevig is.

Er zijn veel meer verlangens dan ik hier beschrijf. Hun onderlinge verwevenheid is groot, en dus is er de neiging om er orde in te scheppen, bijvoorbeeld door er een hiërarchie in aan te brengen (zoals bijvoorbeeld Maslov deed). Maar zelfs voor zo'n hiërarchie is de verwevenheid te groot. Het hangt van het zingevingssysteem af, wat hoog in de hiërarchie terecht komt. Dat is niet voor eens en altijd biologisch gegeven.

In de reclame begrijpt men deze verwevenheid van verlangens heel goed. Men mengt betekenissen. Men verkoopt geen auto, men verkoopt gestaalde perfectie, en daarbij ook nog mannelijkheid (er wordt ruig gereden) en esthetica (men verkoopt een prachtige lijn) en erotiek (meneer heeft tijdens zijn testrit een verliefde, bewonderende dame naast zich) en verantwoordelijkheidsgevoel (de auto is veilig) en gezinsmoraal (alle kinderen passen erin). Men verkoopt nooit zomaar een nuttig product, maar plaatst hem in het kader van bijvoorbeeld het gezinsleven, de man-vrouw verhouding, een feestje enz.

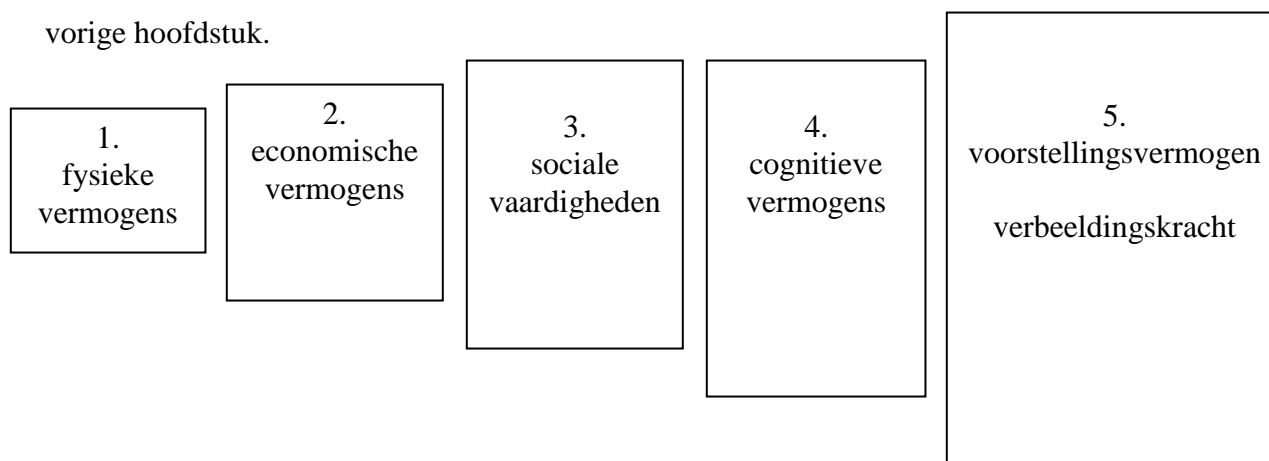
### **Conclusie**

Wat we hebben gezien in dit hoofdstuk is de ene kant van de machtsuitoefening: het verlangen. We kunnen alleen maar macht uitoefenen als de mensen over wie we macht uitoefenen, naar iets verlangen. Die verlangens kunnen heel heftig zijn. En: hoe heftiger de verlangens, hoe groter de machtskansen.



### 1.3 Vermogens

Levende wezens hebben niet alleen behoeften en verlangens, maar ook vermogens om daarin te voorzien. Dit korte overzicht van vermogens loopt parallel aan dat van de verlangens in het vorige hoofdstuk.



#### *1. Fysieke vermogens*

Tegenover het verlangen naar fysieke veiligheid staan fysieke vermogens. Het gaat daarbij niet alleen om het vermogen tot aanval of verdediging maar ook om het vermogen te herstellen van aanvallen of te vluchten. En als dat niet mogelijk is: het vermogen zich te verbergen. Hierin verschillen mensen niet van dieren. Mensen hebben deze vermogens vergroot dankzij hun vindingrijkheid, hun verbeeldingskracht. In alle richtingen hebben zij hun natuurlijke gaven uitgebreid en overtroffen: hun spierkracht, hun zintuigen, het vermogen zich te verbergen. De beheersing van het vuur, de uitvinding van het wiel, van de taal, het schrift; het zijn vermogens die van oudsher de fysieke veiligheid gediend hebben. Er lijkt geen einde aan te komen: moderne wapensystemen; detectie systemen om de wapensystemen op te sporen en vervolgens weer het onzichtbaar maken van geavanceerde wapensystemen voor geavanceerde detectiesystemen. Het automatiseren van wapensystemen en van de detectie van wapensystemen.

Men werkt aan zijn verdedigingsmechanismen niet alleen uit noodzaak, maar ook uit pure lust. Men beleeft er plezier aan zijn fysieke kracht te vergroten. Dat gaat van bodybuilding tot de perfectionering van wapentuig. Wanneer houdt het op?

#### VOORBEELD

Met zijn natuurlijke, typisch menselijke vermogens, met zijn verbeeldingskracht verheft de mens zich zo boven de natuur. Volgens sommigen is dit pure militaire noodzaak, volgens

anderen is het uitzichtloze onzin en er zijn er ook die hierin de zin vinden van het menselijk bestaan.

Menselijke vermogens worden in verschillende culturen en tijden behangen met de meest uiteenlopende zingeving. Zo kan het gebeuren dat zelfverdediging die het meest door dieren wordt gebruikt en voor de korte termijn ook het meest efficiënt en effectief is, namelijk op de vlucht slaan, door mensen vaak als laf en eerloos wordt gezien. Het is stijlvoller je dood te vechten tegen een overmacht dan op de loop te gaan. Ooit gold het zelfs als laf om hinderlagen te leggen en camouflagepakken aan te trekken. Een ware edelman vecht met open vizier. Het is deze zingeving die maakte dat soldaten tot diep in de 19<sup>e</sup> eeuw in kleurige pakken het veld in werden gestuurd. Sindsdien is de zingeving van het vechten gedemocratiseerd. Nu ging het er juist om zo min mogelijk zichtbaar te zijn, vanuit het geniep te strijden en het er levend af te brengen. Maar vluchtgedrag wordt nog steeds afgekeurd. Dat is jammer, want als iedereen zou vluchten, zou dat het einde van de oorlog betekenen.

Ik ben opgegroeid in een tijd dat het vak geschiedenis op school nog niet veel meer inhield dan het uit je hoofd leren van een kroniek van militaire aanval en militaire verdediging. Het waren verhalen van heldenmoed en heldentragiek. Dat was dan ook wat ik verwachtte toen ik het Amerikaans Historisch Museum aan de Mall in Washington bezocht. Daar werd geschiedenis in de eerste plaats opgevat als een reeks technologische overwinningen op de natuur

## *2. Economische vermogens*

Ieder dier is in principe in staat zijn eigen voedsel op te scharrelen. De manier waarop dieren dat doen bepaalt hun uiterlijk. Een paardenmond is niet geschikt voor het verscheuren van andere dieren en met de bek van een leeuw is het lastig gras eten. Dieren zijn van nature uitgerust met vermogens om in hun specifieke behoeften te voorzien.

De vermogens van mensen vertonen een veel grotere flexibiliteit. Verbeeldingskracht en leervermogen vormen belangrijke onderdelen van hun vermogenspakket. Deze heeft mensen in

een eeuwen durend leerproces het vermogen gegeven om voedsel te produceren. Telkens opnieuw lukt het de mensen de grenzen van de natuur te overschrijden of op te rekken om te voorzien in hun verlangens naar voedsel, kleding en onderdak. Zo slagen mensen erin het pure, fysieke overleven te maken tot slechts een gering onderdeel van hun totale economische activiteit. Aan cultureel bepaalde en ontwikkelde verlangens beantwoorden cultureel bepaalde en ontwikkelde vermogens. In een duizelingwekkende spiraal van zingeving en verbeelding scheppen mensen telkens opnieuw een eigen wereld. Andere dieren veranderen soms hun omgeving. Waar bevers bezig zijn geweest zijn stuwmeren ontstaan. Waar een aalscholver kolonie is, daar willen planten niet groeien. Maar dieren veranderen hun omgeving altijd op dezelfde manier. Mensen veranderen hun omgeving niet alleen op een veel grotere schaal maar ook met een ongelooflijke variatie. Zij lijken de wereld om hen heen zelf te scheppen en herscheppen en ze vinden daar hun bestemming in. Een wereld van cultuur en informatie ontstaat die een steeds belangrijker rol gaat spelen in het economisch proces.

### *3. Sociale vermogens*

Dieren zijn van nature uitgerust met vermogens om om te gaan met andere dieren. Bij sommige diersoorten, die van nature in groepen leven, zijn deze sociale vermogens uitgebouwd tot wat men 'sociale vaardigheden' zou kunnen noemen. Ze kunnen van elkaar houden en daar uiting aan geven. Bij mensen gaat het verder. Dankzij hun verbeeldingskracht kunnen ze zich met elkaar identificeren. Dit vermogen, soms emotionele intelligentie genoemd, kunnen zij cultiveren en ombouwen tot een beheersingsinstrument.

Mensen hebben ook het vermogen zich te organiseren in immense structuren, die over dorps- en landsgrenzen heen ook de eeuwen omspannen. In de 21<sup>ste</sup> eeuw is deze sociale structuur inmiddels uitgebouwd tot een 'global society', die zich ook naar de ruimte uitstrekt. Daardoorheen loopt een oneindig aantal netwerken, van sportclub tot multinationale company, van een niet-gouvernementele organisatie tot een creditcardorganisatie. Ieder mens is een knooppunt van een veelheid van netwerken. Deze immense sociale structuur is maar zeer gedeeltelijk beheersbaar. Dat zal zij ook nooit zijn, omdat de menselijke verbeeldingskracht steeds nieuwe manieren vindt om zich te organiseren.

### *4. Cognitieve vermogens*

Dieren zijn in staat kennis te nemen van hun omgeving en informatie te verwerken die voldoende is om te kunnen overleven. Het menselijk kenvermogen overtreft zijn natuurlijke behoeften, en voortgestuwd door een verlangen om steeds meer te weten, leidt deze tot een onvoorstelbare hoeveelheid en diversiteit aan kennis, opgeslagen in grote kunstmatige geheugens en verspreid met behulp van telkens vernieuwde communicatietechniek. Maar mensen zijn niet alleen in staat kennis te verzamelen, maar ook om haar te structureren en dat ook nog op verschillende manieren.

##### *5. Het vermogen tot transcendentie; het voorstellingsvermogen (verbeeldingskracht)*

Waar het dier leeft volgens aangeboren instincten leven mensen bovendien nog volgens hun zelfgemaakte, tijdens het samenleven uitgevonden zinsystemen. Zij hebben een aangeboren behoefte aan zin, want zonder zin is er voor mensen geen leven. Tegenover dit typisch menselijk verlangen staat het typisch menselijk voorstellingsvermogen of de verbeeldingskracht. Deze stelt mensen in staat *zin te geven* wat ik definieer als:

*dingen in kaders te plaatsen op een zodanige wijze, dat men er raad mee weet.*

Die kaders verzinnen de mensen zelf en zij doen dat met in overeenstemming met de manier waarop ze willen leven. Bij dieren zijn deze kaders goeddeels vastgelegd in het DNA, bij mensen zijn ze voor het overgrote deel *sociaal geconstrueerd*. Dat wil zeggen: mensen scheppen zelf, in sociale processen de kaders waarin ze willen leven. Ze stellen zelf de betekenissen vast die ze aan de dingen willen geven. Ze plaatsen de dingen in een zakelijk kader, of een artistiek kader, of een godsdienstig kader. Ze doen dit niet in het wilde weg, maar door aanpassing van overgeleverde betekenissen.

Eén van de belangrijkste vragen die telkens weer met behulp van de verbeeldingskracht beantwoord moet worden is: wie ben ik en wie zijn wij. De vraag naar de persoonlijke en de sociale identiteit. Liggen deze bij dieren genetisch vast, mensen moeten en kunnen ze zelf invullen. Door hun verbeeldingskracht kunnen mensen zich, in samenwerking met anderen, een vaste identiteit en een stabiele, vertrouwde, zinvolle wereld scheppen waarin zij zich veilig en geborgen voelen.

Maar wat als de kaders niet voldoen of niet langer voldoen? Dan kunnen mensen die kaders vernieuwen. Ze kunnen over de grenzen van de kaders heenstappen en de dingen in nieuwe,

andere of omvattender kaders plaatsen. Ik noem dat *transcendentie*, letterlijk: het overschrijden van grenzen. Mensen zijn in staat de grenzen die de natuur of de samenleving hen stelt te overschrijden, te transcenderen. Ze zijn hier ook voortdurend mee bezig, op alle mogelijke manieren. Mensen zijn transcenderende wezens. Ze zijn in staat de grenzen van het hier en nu te overschrijden en zo een nieuw hier en nu te stichten. En ook dat nieuwe hier en nu kunnen ze overschrijden, en zo voort, enzovoort. Mensen scheppen, als transcenderende wezens steeds nieuwe werkelijkheden.

Friedrich Nietzsche heeft zijn eigen geschiedenis van de cultuur en de macht geschreven, waarin de ontwikkeling van het vermogen tot zingeving een essentiële rol speelt. Volgens Nietzsche is de samenleving in eerste instantie onderverdeeld in 'heren' en 'slaven'. De 'heren' beschikken over fysieke kracht, de 'slaven' niet, of in ieder geval in mindere mate. Tussen hen in komt de klasse der 'priesters' op. Hun gebrek aan fysieke vermogens compenseren zij met hun vermogen tot zingeving. Ze slagen erin gevoelens van schuld en medelijden bij de 'heren' op te wekken en gevoelens van afgunst en ressentiment bij de 'slaven.' Hiermee veroorzaken zij een cultuuromslag die er uiteindelijk toe leidt dat de aristocratische moraal het moet afleggen tegen de democratische (B).

In het alledaagse spraakgebruik heeft men gewoonlijk een ietwat ander begrip van transcendentie. Het heeft daar te maken met God, met het bovennatuurlijke en met de hemel. Etc.

In tijden die we voorlopig achter ons hebben gelaten speelde deze religieuze vorm van transcendentie de hoofdrol in de maatschappij. In onze tijd is het daarnaast, en in toenemende mate, de economie die nieuwe werkelijkheden schept in 'een storm van creatieve destructie'. Beide vormen van transcendentie berusten het zelfde menselijke vermogen.

Die overgeleverde zinsystemen vormen de cultuur, die men als gestolde producten van de verbeeldingskracht zou kunnen zien. Het zijn de vaak als vanzelfsprekend aanvaarde producten van eerdere zingevingprocessen, die door de tijd heen hun geldigheid behouden hebben. De

overgeleverde cultuur is de grond waarop nieuwe zingeving berust. Cultuur maakt verdere zingeving mogelijk, maar tegelijkertijd beperkt ze de speelruimte ervan.

De verbeeldingskracht staat nooit stil. Altijd zijn er mensen die verder gaan met zingeving. Zij bouwen boven op de natuurlijke wereld, boven op het vertrouwde sociale wereldbeeld aan nieuwe symbolische universa.

Net als de verlangens lopen de vermogens door elkaar. Zo zijn kenvermogens en verbeeldingskracht al aan de orde waar het gaat om de vergroting van menselijke vermogens een veilige wereld te scheppen of in hun voedsel te voorzien. Bij de mens omvat het voorstellingsvermogen alle andere vermogens.

Mensen cultiveren hun vermogens. We kunnen ze overal in onze samenleving terugvinden. Bijvoorbeeld in het aanbod op televisie. Sportprogramma's gaan over het cultiveren van de fysieke kracht, en vaak ook over het overschrijden van de grenzen daarvan (transcendentie): het vestigen van records. Dan zijn er de kook programma's, de programma's die gaan over samenlevingsproblemen; kennisprogramma's; zingevingprogramma's. Meer en meer krijgen deze genre's hun eigen net: Eurosport; Discovery; Animal Planet etc.

### **Terugblik**

De vermogens zijn te onderscheiden, niet te scheiden. Ze komen alleen voor in combinaties. Ieder mens en ieder collectief beschikt over zijn eigen vermogensrepertoire. De samenstelling ervan is aan verandering onderhevig.

Het is kenmerkend voor al deze vermogens dat ze mede gevormd zijn door het menselijke vermogen tot zingeving en dan vooral door het vermogen tot transcendentie.

## 1.4. Macht en match

Het beschikken over grote vermogens is iets anders dan het beschikken over veel macht. Dit wordt soms pijnlijk duidelijk. Men denkt dat men de strijd kan winnen met zijn enorme overwicht. Maar het blijkt dat men zijn tegenstander niet kan treffen. Het kan zijn dat de vermogens, waarover men beschikt niet relevant zijn. Dat zie je bijvoorbeeld als grote sterke legers van een rijk land het moeten opnemen tegen arme guerrilla's. Een ander voorbeeld: vioolvirtuoos bereikt, ondanks al zijn vermogens en zijn geweldige ijver, weinig hardrock liefhebbers. Macht is altijd een kwestie van een *match*. Men ontleent vaak zijn zelfvertrouwen aan zijn vermogens en staat dan te weinig stil bij de match. Maar pas uit de verhouding van concrete verlangens en vermogens vloeit de feitelijke machtsverhouding tussen partijen voort.

Macht is een voortdurend veranderende resultante van concrete verlangens en concrete vermogens. Dat kan in de praktijk zeer ingewikkeld zijn, maart het onderliggende principe is eenvoudig.

**Wie het vermogen heeft om de verlangens van een ander te vervullen, heeft macht over die ander.**

Of, van een minteken voorzien:

**Wie het vermogen heeft afbreuk te doen aan de vervulling van de verlangens van een ander, heeft macht over die ander.**

Machtsverhoudingen kunnen zich voordoen op elk van de verschillende verlangen-vermogen dimensies die eerder zijn onderscheiden. Fysieke vermogens geven macht ten opzicht van iemand die veiligheid en bescherming zoekt. Economische vermogens geven een overwicht ten opzicht van degene die voedsel nodig heeft of die zijn levenspeil wil verhogen.

Omdat macht een relatie is, is zij dus niet alleen afhankelijk van de vermogens van degene die de macht uitoefent (het *subject* van de macht) maar ook van de verlangens van degene over wie de macht wordt uitgeoefend (het *object* van de macht).

De menselijke verlangens vormen, zoals gezegd geen gegeven, maar zijn kneedbaar. De zingeving, de verbeeldingskracht kan maken dat men zijn verlangens zozeer aanpast dat men voor machtsuitoefening ongrijpbaar is. Dit geldt zelfs voor de fysieke verlangens. Een voorbeeld hiervan is de gefolterde, degene die ondanks de pijn niet doorslaat. Zijn basale behoefte om pijn

te vermijden is hier zozeer gekneet door zijn sterke zingeving dat zijn pijngrens heel hoog geworden is. De speelruimte voor aanpassing van verlangens is afhankelijk van de zingeving.

Naarmate de relevante verlangens afnemen is men minder ontvankelijk voor machtsuitoefening. Als limiet: het is niet mogelijk macht uit te oefenen over wie zijn levenswil geheel weet te elimineren. Men kan, zoals eerder opgemerkt, geen macht uitoefenen over een vastbesloten zelfmoordterrorist, of over een lijk.

De relatie tussen de verlangens van de één en de vermogens van de ander is ook een ruil. Ik laat jou in leven als jij voor mij arbeid verricht. Ik geef jou en je gezin een goed inkomen als jij mijn orders opvolgt. Ik vlei jou (ik versterk je identiteit) opdat jij mij een mooiere baan geeft.

De macht van iemand over een ander is gelijk aan de eigen kracht maal het verlangen van de ander. Voor sommige mensen zou het verhelderend zijn als we het in een formule zouden vatten. Die zou er zo uitzien:

$$M_s = V_o \times K_s$$

**M** staat voor Macht; **V** is verlangen; **K** is vermogen; **o** is object en **s** is subject.

De waarde van een dergelijk formule is beperkt. Zij suggereert een exactheid die niet te bereiken is. Ik wil er slechts mee aangeven dat macht niet de eigenschap is van mensen maar van een relatie tussen vermogende en verlangende mensen. Wat bedoelt men dan als men spreekt van een machtig man? Dan bedoelt men dat de man in kwestie beschikt over grote vermogens om verlangens van anderen te bevredigen, dwz niet over vermogens zonder meer, maar over in de situatie *relevante* vermogens.

Dit is ook de betekenis van de definitie waarmee dit hoofdstuk begon: Wie het vermogen heeft om de verlangens van een ander te vervullen, heeft macht over die ander.

Deze definitie kan nog in vele opzichten verfijnd worden. Een aspect dat nog niet is genoemd, is bijvoorbeeld de mate van exclusiviteit. Als het object van de machtsuitoefening in staat is naar een alternatief voor de bevrediging van zijn verlangen te zoeken of naar een concurrent te gaan dan verdwijnt de macht van het subject als sneeuw voor de zon. We zouden de definitie dus kunnen verfijnen:



*Een subject heeft macht over een object in de mate waarin dat subject exclusief in staat is verlangens van het object te vervullen.*

Als er meerdere aanbieders zijn die de verlangens van de vragende partij kunnen bevredigen, neemt de macht van het subject dienovereenkomstig af. Hoe meer aanbieders, hoe platter de machtsverhouding. Het voorbeeld bij uitstek om dit te bereiken is de anti-trust wetgeving.

In de redenering tot nu toe is er uitgegaan van een subject en zijn kracht en een object en zijn verlangens. Het ging om de macht van de één over de ander. De werkelijkheid is veel ingewikkelder: beide partijen hebben vermogens en verlangens van verschillende aard en beide hebben macht. Wil men de machtsverhouding tussen partijen inschatten, dan moet men van de verschillende partijen de verhouding tussen vermogens en verlangens in kaart brengen.

Een sterk voorbeeld van een mismatch: de Amerikanen in Vietnam. Daar bleek dat imposante fysieke, economische, cognitieve vermogens niet tot een machtsoverwicht leidden. De vermogens van de ene partij: hier de Amerikanen: - staan niet op zich zelf, maar vormen een onderdeel van een gecompliceerd netwerk van eigen verlangens en de vermogens en verlangens van de tegenpartij. De Amerikaanse verlangens naar comfort en hygiëne maakte hen bijvoorbeeld in een ver land afhankelijk van een eigen, geïmporteerde drinkwatervoorziening, hetgeen hun wendbaarheid ernstig beperkte. De directe kennis van de tegenpartij van de jungle gaf de Vietcong een overwicht boven de afgeleide kennis van de Amerikanen. De lagere levensstandaard van de Vietcong gaf hun een veel groter uithoudingsvermogen. De strakke ideologie en de binding met de eigen geboorteland maakte hun zingeving, hun groepsidentiteit en daarmee ook hun motivatie veel groter dan die van de ver van huis opererende Amerikaanse soldaten, die vaak door het thuisfront voor oorlogsmisdadigers werden uitgemaakt. \*

### **Macht is samengesteld**

Ieder mens heeft een groot aantal vermogens en verlangens. Dit speelt een rol in machtsverhoudingen. Er zijn meestal verschillende soorten verlangens en vermogens in het spel. Anders gezegd: *macht is samengesteld*. Pure fysieke of economische macht komt zelden voor.

Sociale relaties en zingeving spelen altijd een rol. Onze vijf soorten verlangens zijn, evenals onze vijf soorten vermogens wel te onderscheiden maar niet te scheiden. Dat heeft een aantal gevolgen: macht is cumulatief; macht is convertibel; macht is moeilijk analyseerbaar; de uitkomst van de machtsstrijd is moeilijk voorspelbaar.

### **Macht: accumulatie en conversie**

Mensen stapelen zoveel mogelijk vermogens op elkaar, om zodoende hun kansen om te leven zoals zij dat willen, te vergroten. Daarbij zijn de vermogens tot op zekere hoogte onderling uitwisselbaar. Wie bijvoorbeeld rijk is (economisch vermogen) laat zich beschermen door een bodyguard (fysiek vermogen), zorgt dat hij veel relaties heeft die hem goed gezind zijn ( sociaal vermogen) en hem veel eerbewijzen bezorgen (symbolisch vermogen). De ene vorm van macht laat zich dus omzetten in de andere: vermogens zijn convertibel.

Waar het het object betreft berust macht vaak op de aanwezigheid van een heel samenstel aan verlangens. Mensen verlangen niet alleen naar fysieke veiligheid, maar ook naar behoorlijke leefomstandigheden, naar sociale relaties en naar een zekere waardigheid. Ook hier conversie, vaak in de vorm van compensatie. Het verlangen naar iets dat onbereikbaar is, wordt vervangen door een verlangen dat wel te bevredigen valt. Je kunt het horen in veel lagere milieus: zolang we het goed met elkaar hebben, zijn we rijk. De bevrediging van sociale verlangens compenseert hier het niet vervuld zijn van economische verlangens. Daarmee wordt de macht van de rijken over de armen verminderd. Het valt toeristen vaak op hoe buitengewoon gastvrij en gul straatarme mensen kunnen zijn. “En dat, terwijl we er niets voor terug kunnen doen”. Ze doen iets terug. Ze vervullen sociale verlangens (contact met bijzondere anderen) en zinverlangens (erkenning van de manier waarop ethische waarden worden hoog gehouden; erkenning van hun bijzondere identiteit). De bevrediging van deze verlangens compenseert in zekere mate de armoede.

### **Macht moet blijken**

Vanwege dit samengestelde karakter is macht is vaak moeilijk te identificeren. Ook de mogelijkheid tot conversie van vermogens en verlangens maakt macht vaak moeilijk traceerbaar. Machtverhoudingen zijn immers afhankelijk van de ontwikkeling zingeving en van de dynamiek van het samenleven. Dit kan leiden tot verkeerde inschattingen met soms desastreuze gevolgen.

Vaak ziet men bepaalde machtsvormen over het hoofd. Voorbeeld: de Amerikanen zagen bij de Iranese revolutie de zingevingsbehoeften van de mensen over het hoofd en onderschatten daarmee de macht van de ayatollahs volkomen.

Het samengestelde karakter van de macht maakt ook de machtsverhoudingen zeer moeilijk in te schatten. Er zijn verschillende machtssoorten in het geding en het is zekere niet van tevoren te zeggen, welke vermogens of verlangens nu uiteindelijk de doorslag heeft gegeven. Op papier zag het machtsoverwicht van de Amerikanen tijdens de oorlog in Vietnam er bijvoorbeeld indrukwekkend uit. Maar men had geen rekening gehouden met de andere aspecten van macht, zoals de motivatie (zingeving) van de Vietcong of de verdeelde publieke opinie (zingeving) in eigen land. Die bleken doorslaggevend.

### **Machtsrepertoire**

De meervoudigheid van de macht maakt dat mensen een *machtsrepertoire* bezitten. Iedereen beschikt in enige mate over een aantal van de genoemde vermogens en heeft een aantal verlangens. Maar iedereen doet dat op zijn eigen wijze en in zijn eigen mate. Iedereen heeft een eigen, hoogst persoonlijk machtsrepertoire. Iedereen heeft wat genoemd wordt ‘zijn sterke kanten’, zijn vermogens om andermans verlangens te bevredigen. Iedereen heeft zijn eigen ‘zwakke punten’, onbevredigde verlangens via de welke macht over hem is uit te oefenen.

Wij herinneren ons bijvoorbeeld Bill Clinton. De machtigste man ter wereld. Hij ontleende zijn macht aan zijn positie. Hij vergrootte die macht aanzienlijk door zijn fabuleuze dossierkennis, zijn verbeeldingskracht en zijn sociale vermogens, maar was zwak waar het gaat om verlangens ten aanzien van vrouwelijk schoon. Dat kostte hem de effectiviteit van zijn presidentschap. En ook hier speelt zingeving een rol: hoe waardeert men seksuele escapades? In sommige culturen heft men minachting voor een president die zijn machtsbasis niet gebruikt voor seksuele escapades. De vraag is hier dus: sluiten je verlangens en vermogens aan bij de overheersende zingevingssystemen of gaan ze er juist tegen in.

### **Machtsrelaties zijn wederkerig**

Wanneer macht uiteindelijk gebaseerd is op het vermogen de verlangens van anderen te bevredigen, is machtsuitoefening op zichzelf niet iets negatiefs. Mensen verschillen wat betreft vermogen en verlangens en dat is op zichzelf een heugelijk feit. Stel dat de mensen allemaal hetzelfde waren en dat hun vermogens precies genoeg waren voor het bevredigen van hun verlangens. Zou er dan een samenleving ontstaan? Of zouden de mensen als in zichzelf gekeerde, solitaire wezens in eenzaamheid hun gang gaan, die elkaar alleen treffen voor een stoeve paringsdaad?

Mensen zijn sociale wezens. Zij zijn voor het bevredigen van hun verlangens op anderen aangewezen. Dat op elkaar aangewezen zijn maakt dat mensen elkaar in een voor wat hoort wat relatie onder druk kunnen zetten door te dreigen de bevrediging van verlangens te staken. Dat geldt uiteindelijk, zij het in verschillende mate, voor het subject en het object. Machtsrelaties zijn weliswaar meestal ongelijk, maar altijd wederkerig. Bovendien kan de ongelijkheid op het ene vlak gecompenseerd worden door ongelijkheid op het andere vlak.

Omdat machtsverhoudingen ook afhangen van de hevigheid van de verlangens, wordt in sommige religies een volledige onthechting gepredikt, de onderdrukking of het laten verdwijnen van welk verlangen dan ook. Naarmate dit beter lukt nemen de mogelijkheden voor machtsuitoefening af. Zo zou een innerlijke vrijheid bereikt kunnen worden, maar wel ten koste van het opgenomen zijn in een sociaal verband.

Op de Borobudur, het Boeddhistische heiligdom op Java, heeft de Boeddha een zodanige staat van onthechting bereikt, dat hij voor andere mensen onzichtbaar is geworden. Hij is er wel, hij zit onder een zogenaamde stupa, een gigantische omgekeerde rijstbeker, waarmee is aangegeven dat zelfs het verlangen naar eten overwonnen is.

Een tegenovergestelde oplossing wordt aangedragen door de filosoof Nietzsche. Hij ziet de mens, en ook de natuur als machtswil en roept op tot aanvaarding van het leven als één grote machtsconstellatie. Men dient zijn eigen rol daarin te spelen, en zijn verantwoordelijkheid voor de uitkomst op zich te nemen.

Dat macht wederkerig is betekent overigen niet dat macht ook gelijk verdeeld wordt. Mensen verschillen qua vermogens en ook qua waarde, die aan die vermogens wordt toegekend.

## 1.5 De dynamiek van de macht en de zingeving

Machtsuitoefening vindt plaats in relaties en daarbij in processen. Het speelt zich af in de tijd. Het verleden speelt mee, de toekomst speelt mee. Men oefent macht uit op grond van wat er is gebeurd en wat men verwacht. Mensen spelen voortdurend een machtsspel. Ze winnen wat, ze verliezen wat. Ze vormen coalities en ze veranderen die weer, en de uitkomst is steeds de basis voor de voortgang van het proces.

Mensen zijn dieren en dat betekent dat ze hun levenskansen willen optimaliseren. Meer macht betekent een vergroting van de levenskansen. Dat betekent weer dat mensen de vergroting van de macht proberen zeker te stellen en uit te breiden. Iedereen probeert dat, maar de één is succesvoller dan de ander. Sommigen worden het slachtoffer en anderen proberen zich te redden door met een tweederangs rol in het proces genoeg te nemen. De ongelijkheid groeit. Maar het is mogelijk dat de verliezers zich aaneensluiten en hun sociale macht weten te benutten en de ongelijkheid weer verkleinen. Zo reilt en zeilt de machtsconstellatie die wij samenleving noemen.

We zullen zien dat bij de dynamiek van de macht, bij het gevecht om meer macht en bij de pogingen de verworven macht te bestendigen zingeving een belangrijke rol speelt.

### **Individuele en collectieve macht.**

In voorbeelden over machtsgebruik gaat het soms om individuele machtsuitoefening en soms om collectieve. Je komt wel de gedachte tegen dat alleen individuen kunnen handelen en dat dus alleen individuen macht kunnen uitoefenen. “De samenleving bestaat niet, alleen individuen bestaan”, zei bijvoorbeeld de voormalige premier van het Verenigd Koninkrijk, de ijzeren lady Margaret Thatcher. Daar zit iets in. Maar wat betekent dan de uitspraak: “De U.K. verklaart Argentinië de oorlog”? Wat is in dit geval de U.K.? Het zijn miljoenen individuen die met elkaar versmolten zijn tot een eenheid. Ze kunnen zich alleen aan die eenheid onttrekken op straffe van een hoge prijs. Individen, zou men tegen Thatcher in kunnen brengen, bestaan niet. Er bestaan alleen netwerken van individuen die gebonden zijn door afspraken, verplichtingen en verwachtingen, door een wijgevoel en door een zelfbeeld, dat door anderen bevestigd wordt, door aspiraties, door affectieve banden. De individu Thatcher bestaat niet, er bestaat alleen een functionaris die door een ingewikkeld stelsel van delegatie van bevoegdheden de macht heeft gekregen beslissingen te nemen over sommige zaken. Maar als die beslissingen niet in overeenstemming zijn met de verlangens en de aspiraties en verwachtingen van hen die de macht

hebben gedelegeerd is Thatcher geen premier meer. Zo is het ook gegaan met Thatcher, en zo gaat het uiteindelijk met iedere Britse premier.

In de negentiende eeuw was Europa in de greep van een geloof in sterke leiders. De meest markante denker over dit onderwerp was Thomas Carlyle, die in zijn “On Heroes and Hero-Worship” beschreef hoe grote, leidende figuren de wereldgeschiedenis vorm hadden gegeven. Het voorbeeld *par exemple*, zowel voor Carlyle als zijn tijdgenoten, was Napoleon. Met pure wilskracht had deze meer dan een decennium de wereld aan zijn voeten gehad, zowat alle legers van de wereld verslagen, en de Verlichting eindelijk tot wet gemaakt in heel Europa.

De man die bij uitstek ageerde tegen dit beeld van Napoleon was de Russische schrijver Lev Tolstoj. In zijn epos *Oorlog en Vrede* beschrijft hij Napoleon’s inval in Rusland. Hij laat zijn oog op Napoleon rusten, en stelt ons de vraag: Die kleine man, op dat paard, is dat nou de machtigste man ter wereld? Integendeel. Hij is de minst machtige. Hij staat aan het hoofd van een leger van 600.000 mannen, die allemaal weten wat ze moeten doen. Er zijn er die voor de proviand zorgen, er zijn er die de opdracht hebben om de kanonnen schoon te houden, en de kanonnen af te vuren. De infanteristen hebben geweren en de cavaleristen hebben sabels: dodelijke wapens.

En Napoleon? Die heeft de opdracht dit gigantische, zeshonderdduizend-koppige monster te beheersen. Op het moment dat de slag uitbreekt staat Napoleon op een heuvel in het achterland, en is hij in één keer al zijn invloed kwijt. En het is niet eens aan hem te wijten dat de Fransen Rusland zijn binnen gevallen. Het Franse volk, of de volkeren van Europa, woren voortgedreven door een drang naar het oosten waaraan Napoleon geen weerstand zou hebben kunnen bieden als hij het gewild had. Napoleon wordt geregeerd door het collectief, en heeft daar geen macht over, aldus Tolstoj.

In complexe samenlevingen berust macht altijd op een onontwarbaar complex van factoren. De zingeving is slechts één van die factoren, maar wel een belangrijke. De individuele macht van Napoleon was erin gelegen dat hij de enorme samengebalde macht steeds weer een richting, een zin wist te geven. Maar die zin was zelf ook weer een herinterpretatie van zingeving die in de Franse Verlichting en in de Franse Revolutie gestalte had gekregen.

### *Kapitaal en zingeving*

Hoe dan ook: mensen zijn in staat vermogen op vermogen te stapelen en uit te bouwen tot constellaties van vermogen die hun persoonlijke vermogens verre te boven gaan. Dit geaccumuleerde vermogen noemen we *kapitaal*. Mensen zijn in staat en geneigd tot het vormen van kapitaal en daar is in principe geen einde aan.

Hoe dat werkt is goed te zien als we mensen vergelijken met de Koning der dieren, dat wil zeggen de mannetjesleeuw, de hoofdrolspeler uit de talloze films over het leven van de wilde dieren in de savanne. Deze heerst over enkele vrouwtjes op grond van zijn superieure fysieke kracht en zijn reputatie tot nader order. Anders gezegd: hij beschikt over een klein beetje kapitaal: zijn eigen fysieke vermogens, aangevuld met de kennis daarvan die bij de andere dieren aanwezig is. Af en toe moet hij zijn wijfjes en zijn mogelijke rivalen aan deze kracht herinneren, bijvoorbeeld in gevechten met concurrenten. De vrouwtjes werken voor hem: ze verschaffen hem voedsel en nakomelingen, in ruil daarvoor verschaft hij hen, behalve zaad, ook veiligheid. Dat laatste wil zeggen: hij maakt de wijfjes en hun gemeenschappelijke kroost niet af en hij beschermt ze tegen andere leeuwen. Zijn machtskapitaal berust op biologische overgeërfde kennis: alle dieren van het roedel weten wat het betekent dat hij de sterkste is. Maar zijn machtspositie is onderhevig aan een race tegen de klok: na een jaar of twee moet de mannetjesleeuw het veld ruimen voor een jongere en sterkere.

De koning der dieren heeft geen of uiterst weinig verbeeldingskracht en komt dus niet op het idee zijn kapitaal zo aan te wenden en dat hij zijn imperium kan vergroten, of althans de kwetsbaarheid ervan kan verminderen. In volmaakte gemoedsrust wacht hij tot zijn concurrenten hem overvleugelen in plaats van hen te committeren aan zijn zaak als daar nog tijd voor is. Hij mist de ambitie en de verbeeldingskracht om met zijn kleine beetje kapitaal iets anders te doen dan wat de natuur hem voorschrijft. Hij kijkt niet over zijn biologische grenzen heen. Hij heeft niet de minste neiging die grenzen van het natuurlijk gegevene te overstijgen. Hij geeft zijn werkelijkheid niet zelf zin, hij legt zich kritiekloos neer bij de zin die hem gegeven wordt door zijn genen. Wat hij niet kan is het transcenderen van zijn werkelijkheid op de vleugels van zijn verbeeldingskracht.

Iemand die er wel in slaagt om sociaal kapitaal op te bouwen is Don Vito Corleone, de Italiaans-Amerikaanse maffiabaas uit de film *The Godfather*. Door steeds voor de mensen in zijn gemeenschap klaar te staan, en dingen voor ze te doen die anderen niet kunnen of willen doen, verplicht hij een grote groep mensen aan zich, op wie hij later een beroep zal kunnen doen. Zo komt een begrafenisondernemer van Italiaanse afkomst bij Don Corleone om hem een gunst te vragen. Zijn dochter is verkracht door een stel jongens uit een goede familie, en omdat de jongens van goede huize zijn, en hij Italiaan is, wil de politie niets voor hem doen. Don Corleone heeft alle begrip, en zorgt ervoor dat de eer van het meisje gewroken wordt. Nu staat de begrafenisondernemer echter bij Don Corleone in het krijt, en hij ligt hierover nachtenlang wakker: hij is bang dat hij gedwongen zal worden om lijken van slachtoffers van de maffia weg te werken. Maar het loopt anders. Wanneer Don Corleone's zoon vermoord wordt, brengt deze het verminkte lijk naar de begrafenisondernemer om het op te laten baren. Nu zal de schuld vereffent moeten worden: "Zorg dat zijn moeder hem niet zo zal hoeven zien!"

Wat is het verschil tussen de jungle van de dieren en de jungle van de mensen? Zingeving. Zingeving maakt het opbouwen van kapitaal mogelijk.

Mensen weten de grenzen van hun kapitaalvorming keer op keer te overstijgen. Het einde daarvan is niet in zicht. Dit is de danken aan het feit dat mensen over veel meer, en kwalitatief andere vermogens beschikken dan de koning der dieren. Het belangrijkste in dit opzicht is de verbeeldingskracht. Dankzij dit vermogen komen mensen op het idee macht te spreiden, te delegeren, erfelijk te maken, over verschillende bronnen te spreiden, vast te leggen in convenanten, heilig te maken door de macht uit te oefenen bij de gratie Gods en ga zo maar door. Macht kan gemaakt worden tot iets waarmee mensen zich graag identificeren, waar mensen bij willen horen.

De leeuw zal niets opbouwen. Hij zal het kleine beetje vermogen waarover hij beschikt verliezen Hij heeft uiteindelijk geen kans. Vroeg of laat zullen hij en al zijn soortgenoten ten prooi vallen aan de wetten van het leven: zij zullen uitsterven. De kinderen van de koning der dieren zullen nooit aan het hoofd staan van een wereldomspannend imperium. Bij mensen is dit



anders. Ook zij zijn onderworpen aan de wetten van het leven, maar een aantal daarvan weten ze naar hun hand te zetten .

### **Geaccumuleerde verlangens en de zingeving**

Bij ons machtsbegrip hoort dat niet alleen vermogens geaccumuleerd en dus gekapitaliseerd worden, maar dat ook verlangens (of het afzien daarvan) geaccumuleerd worden. Het betekent het stelselmatig aanwenden, exploiteren, organiseren, zingeven, institutionaliseren van verlangens. Laat ik als voorbeeld het Westerse gezinsleven nemen. We leven in de Westerse wereld in een twee generatiegezin. De huisvader verlangt voor dat gezin dus een apart huis, hij wenst niet bij opa en oma in te wonen. En hij verlangt een autootje om naar zijn werk te kunnen rijden en in de weekeindes naar zijn ouders. Hij verlangt een televisie; hij verlangt een internetverbinding. Die verlangens worden geïnterpreteerd als levensbehoeften. Ze zijn goeddeels een uitdrukking van het moderne Westerse zingevingssysteem met zijn ver doorgevoerde individualisme.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat door de aansluiting van vermogen op verlangen in feite samenlevingsverbanden ontstaan. Dat geldt uiteraard des te sterker voor geaccumuleerde vermogens en verlangens.

Het versterken, vervormen, uitvinden van verlangens en het monopoliseren van de bevrediging ervan is dan ook één van de pijlers van de hedendaagse consumptiemaatschappij. Onze welvaart is gebaseerd op de bevrediging van verlangens die een eeuw geleden nog niet bestonden. We zien het hebben van een telefoon, een televisie, een radio, een behoorlijke verwarming, het garanderen van een zekere privacy, meer en meer als eerste levensbehoeften en daarop is een gigantische economische macht gebaseerd. Ook het verlangen naar mobiliteit is geaccumuleerd. Veel mensen vinden dat zij een auto nodig hebben en iets van de wereld moeten zien. Zonder die verlangens zouden de oliemaatschappijen, de autofabrikanten en de touroperators niet hun gigantische macht hebben en zou de wereld er totaal anders uitzien.

Maar niet alleen het individualisme geeft een aanknopingspunt voor accumulatie van verlangens. Eén van de verlangens die voortdurend wordt geëxploiteerd is het verlangen erbij te horen. Dit is het verlangen dat solidariteit met zich meebrengt en altruïsme. Het is het verlangen waarmee men hechte, betrouwbare sociale organisaties kan bouwen. Massabewegingen komen

eruit voort. Legers berusten erop. Het kan zo sterk worden dat het leidt tot het verlangen te sterven voor de groep.

Het accumuleren van verlangens draagt zo bij tot het kapitaliseren van macht, het vormen van enorme machtskapitalen. Maar ook het omgekeerde kan het geval zijn. Ook het afzien of uitstellen van de bevrediging van verlangens kan bijdragen tot het accumuleren van macht. Het soms bevredigen en soms juist niet bevredigen van verlangens is zelfs één van de kurken waarop het kapitalisme drijft. Volgens Max Weber is het moderne kapitalisme mede ontstaan doordat men zich oefende in het afzien van onmiddellijke bevrediging van de verlangens. In plaats van paleizen te bouwen en daarvan te genieten, herinvesteerden de moderne kapitalisten in hun bedrijven. Eén van de manieren om rijk te worden is stelselmatig af te zien van consumptie en de tijd en het geld die daardoor vrijkomen te besteden aan het versterken van de productiemiddelen.

De mens als biologische eenheid, zoals we die nu kennen, bestaat al vele tientallen eeuwen. De verlangens en vermogens, waarop de huidige economie, de sociale relaties en militaire kracht gebaseerd zijn, bestaan pas enkele decennia. Ideologen, propagandisten, reclamejongens hebben de verlangens van mensen op allerlei manieren zin gegeven en daaruit zijn onvoorstelbare machtsconstellaties gegroeid.

### **Macht en ongelijkheid**

De mogelijkheid om macht te converteren en te accumuleren in kapitalen doet iets wat voor sommigen essentieel is voor machtsverhoudingen: het vergroot de ongelijkheid tussen de mensen. Machthebbers zijn in staat deze ongelijkheid te doen toenemen en te stabiliseren. Omdat macht converteerbaar is kan die macht voor een deel worden aangewend om de situatie te definiëren, dat wil dus zeggen om de ongelijkheid te vergroten. Zo is het de hele geschiedenis gegaan en zo zal het blijven gaan.

De sterksten noemden zich de besten: aristocraten, en konden blijven heersen, ook toen hun fysieke en verstandelijke vermogens allang waren verdwenen. Daarvoor zorgende hun sociale macht (er was een aristocratische samenleving opgebouwd) en hun symbolische macht (het is maar het beste dat de besten regeren).

Deze ongelijkheid is heel moeilijk weg te werken. Revoluties leiden ertoe dat de elite vervangen wordt. Vaak blijft het kapitaal bestaan, alleen zijn het anderen die er gebruik van maken. Soms slaagt men erin nieuw kapitaal op te bouwen op grond waarvan nieuwe eliteposities ontstaan.

Het eerste gebeurde in Rusland na de onttakeling van de Sovjet-Unie. Hier werd het ene pakket oligarchen ingeruild voor een ander. Het tweede is momenteel aan het gebeuren bij de internetrevolutie. Hier wordt de macht gedeeltelijk overgenomen door mensen met bijzondere talenten. Op grond van hun cognitieve en symbolische vermogens leggen zij de wereld nieuwe denkschema's op.

### **Machtsdelegatie**

Er komt in het proces van machtskapitalisatie al heel snel een punt, waarop de machthebber niet langer in staat is het geheel te overzien. Hij moet een deel van zijn macht overlaten aan anderen: machtsdelegatie.

*Delegatie* van macht is het tijdelijk afstaan van een deel van de macht aan een zaakwaarnemer.

Dit is voor machthebbers niet zonder problemen. De gedelegeerde, die handelt op gezag van zijn baas, bouwt relaties en kennis op die de baas niet controleert. Hij maakt een deel van het machtskapitaal van de baas tot het zijne. De baas realiseert zich dat hij ieder moment verrast kan worden door een machtsgreep. Zijn ondergeschikte zet hem daarbij af en neemt de zeggenschap over het machtskapitaal over.

De machthebber neemt zijn tegenmaatregelen. Hij stelt een controleur aan die alles wat hij de gedelegeerden ziet doen moet rapporteren. Maar wie zegt dat de controleur niet onder één hoedje speelt met de gedelegeerde? Daarom stelt hij behalve controleurs ook nog spionnen aan, geheime agenten, die de controleurs controleren. Maar wie controleert de spionnen? Kennis is macht, over en weer. Maar de baas realiseert zich dat zijn kennis tekort schiet. Hij moet andere machtsbronnen aanboren.

Hij besluit bijvoorbeeld zijn gedelegeerden te laten rouleren over de functies, zodat ze nooit een band kunnen opbouwen met degenen over wie of met wie ze hun macht uitoefenen. Nooit zal de vertrouwelijkheid ontstaan die nodig is voor een samenzwering. Maar echt helpen doet dit niet. Want om de gedelegeerde macht naar behoren te kunnen uitvoeren is toch een

zekere verstandhouding met en tussen de ondergeschikten onontbeerlijk. Daarom probeert de machthebber het ook met allerlei beloften. Als het goed gaat, deelt de gedelegeerde in de winst, als hij zijn best doet en zich netjes aan de regels houdt, kan hij ooit onderdirecteur worden. Maar waarom zou een gedelegeerde daarop vertrouwen?

Het weggeven van macht is eenvoudig, het delegeren ervan is een hogere kunstvorm. Een voorbeeld van hoezeer machtsdelegatie kan mislukken vinden we in de middeleeuwse geschiedenis van Frankrijk.

Het feodale systeem, zoals dat in de Middeleeuwen in heel Europa heerste, is een systeem om macht te delegeren. De koning geeft het bestuur, en daarmee de economische voordelen, van verschillende stukken land aan verschillende edellieden. Officieel is de edelman een soort ambtenaar, een dienaar van de koning, maar feitelijk kan hij een onafhankelijke machtsbasis opbouwen. Aangezien machtsdelegatie onontkoombaar is zal de koning een machtsevenwicht tussen de leenmannen moeten scheppen: de leenmannen moeten allemaal ongeveer even sterk zijn, en de banden tussen hen onderling mogen niet te goed worden, want dan kunnen ze een coalitie vormen tegen de koning. Als er echter een machtsevenwicht, of een gewapende vrede tussen de vazallen onderling bestaat, dan kan de koning fungeren als een soort bemiddelaar, en zodoende de macht enigszins behouden

In Frankrijk moest het centrale gezag tot twee keer toe accepteren dat een leenman zo machtig werd, dat hij niet meer bang hoefde te zijn voor de verzamelde tegenkrachten binnen het systeem. In beide gevallen gebruikten leenmannen hun machtsbasis binnen het Franse systeem om macht op te bouwen in het buitenland, om vervolgens die macht weer in te zetten binnen Frankrijk. Eerst mochten de hertogen van Normandië zomaar Engeland veroveren. De macht en het prestige dat ze daarmee verkregen werd weer gebruikt om in Frankrijk gebiedsdelen te verzamelen: Poitou, Maine, Aquitaine, Gascogne, enz. Engeland met de gebieden in West-Frankrijk erbij waren machtiger dan de rest van Frankrijk samen. Het heeft een reeks oorlogen gekost om dit weer ongedaan te maken.

Een paar eeuwen later lieten het centrale gezag opnieuw niet goed op, en gaf de hertogen van Bourgondië de kans om stapje voor stapje de relatief rijke Nederlanden in handen te krijgen. Met

de rijkdom die het bezit van gewesten als Vlaanderen ze verschaften waren ze feitelijk sterker dan de koning in Parijs, en opnieuw waren er oorlogen nodig om de balans te herstellen.

In Frankrijk bleek het onmogelijk om macht te delegeren, zonder dat degenen aan wie de macht gedelegeerd werd oncontroleerbaar werden.

Uiteindelijk was er de machtsvirtuoos Lodewijk XIV voor nodig om de tekortkomingen van het Franse systeem te verhelpen.

Er is ook een symbolische manier waarop de machthebber kan proberen zijn macht enigszins zeker te stellen. Hij verzint dat ook hij slechts een gedelegeerde is. Hij oefent zijn macht uit namens een god, of in naam van een idee, of namens het volk dat hem verkozen heeft of namens de aandeelhouders die hem hebben aangesteld. Er wordt, met andere woorden, een hogere, onbereikbare, transcendente macht in het leven geroepen, een macht die buiten de orde valt, op wiens gezag de machthebber zijn macht uitoefent. Een andere symbolische manier is het genereren van vertrouwen: mensen kunnen in de loop van de tijd leren dat ze elkaar kunnen vertrouwen. Ze kunnen dit vertrouwen op alle mogelijke manieren tot uitdrukking brengen en bezegelen. Er worden verbonden opgericht, eedgenootschappen. Dit kan allemaal juridisch worden geformaliseerd.

Maar machtsconstellaties blijven hoe dan ook in laatste instantie onbeheersbaar. Fysieke macht, sociale macht, kennis als machtsbron, symbolische macht, toekomstverwachtingen; het zijn allemaal machtsbronnen waaruit men put bij kapitaalsvorming en delegatie van de macht. Deze inzet van op elkaar gestapelde machtsmiddelen kan indrukwekkend zijn, maar ze is nooit afdoende. Hoeveel macht men ook opeen stapelt en hoe verfijnd het systeem van *checks and balances* ook is dat men ontwerpt: het is nooit genoeg. De beheersbaarheid en voorspelbaarheid van machtsconstellaties is altijd beperkt.

### **Zingeving en de institutionalisering van de macht**

Maar tegenover de onbeheersbaarheid van machtsconstellaties staat paradoxaal genoeg een grote, bijna natuurlijke neiging van machtsconstellaties tot stabiliteit. De meest succesvolle manier om machtsconstellaties te stabiliseren heeft met zingeving van doen. Mensen hebben een

stabiel zingevingssysteem nodig en zijn daarom niet geneigd wat hen als structuur wordt voorgezet onderuit te halen. Ze gaan erin mee en ze gaan er betekenis aan hechten. Het proces waarin dit gebeurt kent enkele stadia.

Om te beginnen is er de *routinisering* van de macht. Men is gewend geraakt aan de machtsverhoudingen en is niet zó ontevreden met zijn positie dat men zijn gemoedsrust wil opofferen aan een radicale verandering ervan. Zo is de zaak nu eenmaal gelopen. Men verbiedt zichzelf meer te doen dan dagdromen over andere opties.

Maar dat ligt anders bij de volgende generaties. Voor hen zijn de stromen van de gedelegeerde macht even vanzelfsprekend en onomkeerbaar als de stromen van de rivieren. In vaktaal: de machtsverhoudingen zijn *geobjectiveerd* en *geinstitutionaliseerd*. Ze worden daarbij ook nog als rechtvaardig beschouwd. Machtsposities zijn vaste posities geworden. Het kapitaal is verward en levert een vaste rente op.

Sommige machtsvirtuozen slagen erin een gebouw van elkaar in evenwicht houdende machtsaanspraken op te bouwen, dat het na hun dood, zonder hen, gewoon blijft bestaan. Lodewijk XIV was zo iemand. Hij veranderde de zingeving. Was vóór hem de zin van het leven van een edelman geweest om in aanzien te staan wegens zijn dapperheid, na hem kwam het erop aan hoog in de hiërarchie van de hovelingen in Versailles te staan. Lodewijk veranderde de zin des levens en bouwde zo zorgvuldig, dwars tegen samenzweringen in, gedurende vele decennia, aan een machtsconstellatie die overeind bleef toen hij uiteindelijk stierf. Als een piramide die is afgetopt. Aanvankelijk hadden zijn onderdanen zijn nieuwe zingevingssysteem als absurd maar onontkoombaar geaccepteerd, uiteindelijk was het hun *wereld* geworden en toen de koning gestorven was, bleef men leven volgens zijn richtlijnen. Je weet wat je hebt en niet wat je krijgt en avonturen kunnen altijd slecht aflopen. Men bleef dus maar liever doorleven in de pas verworven zingevingskaders.

Geinstitutionaliseerde macht is een zelfdragende constructie. Zij berust op de stilzwijgende betekenis of zin die de deelnemers er als vanzelf aan toekennen. Die zin is: de machtsverhoudingen zijn vanzelfsprekend en gerechtvaardigd en het is maar beter er niet te veel aan te veranderen. Sterker nog: het is ondenkbaar. Deze zin wordt niet op een bewuste, discursieve manier aan de machtsconstellatie gegeven. Het tegendeel kan het geval zijn. Als men

de mensen vraagt wat ze van de machtsverhoudingen vinden kunnen ze er van alles op aan te merken hebben. Waar het echter om gaat is niet wat mensen ervan vinden, maar hoe ze binnen de machtsconstellatie handelen, hoe ze ermee omgaan en hoe ze hun handelingen rechtvaardigen.

Dus: gevraagd naar de waarde van hun machtsconstellatie zullen mensen er van alles op aan te merken hebben, Maar, paradoxaal genoeg, gevraagd naar de zin van hun handelen, zullen ze zich beroepen op diezelfde machtsconstellatie: zo doen wij dat nu eenmaal. Dat komt omdat ze zich voor hun eigen handelingen geen alternatieven kunnen voorstellen.

### **De vanzelfsprekendheid van de macht**

Geïstitutionaliseerde macht is machtskapitaal in optima forma. Iedereen kan erover beschikken.

Je hoeft maar een beroep te doen op de vanzelfsprekendheden van een cultuur, door iets te zeggen als: “zo is het nu eenmaal”, of: “zo hebben we het altijd gedaan”.

In de novelle *Oeroeg* wordt er geheimzinnig gedaan over de dood van de bediende Deppoh, de vader van het titelpersonage. Hij verdronk tijdens een boottochtje op een klein lavameer in het oerwoud van Indië. Het was bekend dat het gevaarlijk was om in dit meer naar de bodem te duiken, omdat het mogelijk was verstrikt te raken in de waterplanten die op de bodem groeiden. Als Deppoh verdrinkt wordt de toedracht door de Nederlandse werkgever van Deppoh bewust in het vage gehouden. Zijn zoon Oeroeg reconstrueert wat er gebeurd is. Hij denkt dat de Nederlandse werkgever bij het zwemmen zijn horloge heeft verloren, en dat hij Deppoh opdracht heeft gegeven om het op te duiken.

Maar Oeroeg heeft ongelijk. De Nederlandse werkgever wist dat het gevaarlijk was om te in dit meer naar beneden te duiken, en zou het nooit in zijn hoofd hebben gehaald om het leven van een van zijn werknemers vanwege een gouden horloge in de waagschaal te stellen. Maar uiteindelijk zou blijken dat het ook in het geheel niet nodig was om dit bevel te geven. Zoals een ander personage opmerkte: “Het bevel zat Deppoh in het bloed.” Hij was zo sterk doordrongen van het feit dat zijn leven minder belangrijk was dan het horloge van zijn baas, dat hij zonder enige aarzeling zijn leven hiervoor opofferde.

Deze institutionalisering leidt tot een grote vertekening in de opvattingen over macht. Het maakt macht ten dele onzichtbaar. Op drie punten wil ik dat toelichten: de *averechtse* en de *gerechte* macht; het gezag; en de latente en manifeste uitoefening van de macht.

### **Averechtse of gerechte macht**

Volgens sommigen is er pas sprake van macht als het subject het object dwingt dingen te doen die tegen zijn belang ingaan. In dat geval is er sprake van wat ik *averechtse macht* noem. Mensen worden gedwongen uit twee kwaden te kiezen, bijvoorbeeld de dood of de slavernij. Een hongerloon voor hard werken of emigratie.

Maar meestal is er bij de machtsuitoefening sprake van een win-win situatie. Het object krijgt wat hij wenst maar op de manier die het subject voorschrijft. Je kunt krijgen wat je wenst, maar je moet er iets voor doen. Dit noem ik *gerechte macht*. Voorbeeld: het uitgeven van diploma's. Als examiner heb ik macht, maar als ik die macht goed uitoefen, komt dat de examinandus en de maatschappij ten goede. Ik ben monogaam omdat mijn vrouw dat wenst en ik krijg er een goede relatie en een ongecompliceerd leven voor terug.

Eén van de dingen die wel eens opvalt bij interviews met 'machtige' mensen, is dat ze vaak zeggen: "Macht? Nee, dat heb ik niet." Liegen zij? Misschien. Aan de ene kant ervaren zij hun machtsuitoefening terecht als het bevredigen van de verlangens van anderen. Dat zien zij als dienstbaarheid, niet als macht. Immers macht heeft de associatie van tegen de wil van anderen in gaan (het *averechtse* machtsbegrip). Veel vaker echter is het machtsobject zelf met de machtsuitoefening gebaat. Macht is vaak een ruil in de zin van een win-win situatie.

Daarbij moet men overigens wèl bedenken dat een machthebber er ook belang bij heeft zijn macht te ontkennen, zeker in een democratische egalitaire samenleving. Machtsvertoon is daar iets dat tegen het zingevingssysteem indruist, en tot machtsverlies kan leiden. Ontkennen van het hebben van macht kan ook een kwestie zijn van machtsstrategie zijn. Immers, kennis is macht. Dat betekent dat het onkundig laten van mensen betreffende het eigen machtsrepertoire op zichzelf ook een machtsfactor is.



Niettemin, gerechte macht is zo alom aanwezig en zo vanzelfsprekend dat men zich er meestal niet van bewust is. Men wordt zich er pas van bewust als men tegen de stroom ingaat en weerstanden moet overwinnen. Ook in dat geval kan er nog sprake zijn van gerechte macht. Voorbeeld: het kind dat ingeënt moet worden, heftig tegenspartelt en met fysieke kracht in bedwang moet worden gehouden.

De overgang tussen gerechte en averechtse macht is vloeiend. Er zijn tal van mengvormen en vaak heeft men niet in de gaten dat men van het één in het ander glijdt. De Afrikaanse politicus Mugabe bijvoorbeeld, begon als een bevrijder van zijn volk en eindigde als een tiran.

Gerechte machtsuitoefening is, al met al, de meest efficiënte vorm van machtsuitoefening. Door gerechte macht wordt het gecompliceerde en verfijnde netwerk van wederzijdse verplichtingen geschapen en in stand gehouden dat wij samenleving noemen.

### **Gezag**

Macht die in overeenstemming is met het geïnstitutionaliseerde zingevingssysteem wordt vaak *gezag* genoemd.

De definitie ziet er zo uit:

Men heeft *gezag* als men macht uitoefent op grond van het vermogen zinverlangens te bevredigen.\*

Dit vermogen kan afhankelijk zijn van wat men is of van wat men doet, dus van de persoonlijkheid die men is of van de functie die men in het sociale leven inneemt. In het eerste geval spreekt men vaak van “natuurlijk gezag”, in het tweede van “functioneel gezag”. Naarmate men in het één of het ander meer handelt in overeenstemming met het relevante zinsysteem, heeft men meer gezag.

Gezag is volgens deze definitie niet een eigenschap van het individu in kwestie, maar van sociale relaties. Het wordt ontleend aan het collectieve zinsysteem. De individu in kwestie beschikt over gezag omdat hij in zijn handelen het zinsysteem als zodanig bevestigt. Dat geldt voor alle vormen van gezag. Ook zogenaamd natuurlijk gezag is geen eigenschap van personen maar uitkomst van een sociaal proces.

Er bestaan veel definities van gezag en altijd wordt gezag als iets moois gezien. Dat komt omdat hier macht wordt uitgeoefend op een zodanige wijze dat direct of indirect diepgewortelde verlangens worden bevredigd: het verlangen naar zin, naar vertrouwen, naar ontologische geborgenheid. Gezag wordt ook wel gedefinieerd als legitieme macht. Bij formele of functionele macht betekent 'legitiem': in overeenstemming met het zinsysteem. Bij natuurlijk gezag houdt legitiem in: meer onmiddellijk in overeenstemming met de zinverlangens van het collectief. Gezag is macht die uiteindelijk gedelegeerd is door het collectief, ook als het als goddelijke of erfelijke macht gepercipieerd wordt. Gezag kan verder gedelegeerd worden op een manier die past in de zinsystemen.

Wie eenmaal gezag heeft, oefent zijn macht uit als iets vanzelfsprekends. Het lijkt wel of hij vleugels heeft. Alle weerstand lijkt verdwenen. Hij hoeft de dingen maar te zeggen om ze gedaan te krijgen. Dat komt omdat hij mensen bevestigt in wat ze vinden en hen daarmee geeft wat ze verlangen: zin. Hij kan dat doen omdat er in zijn achterban, de groep die zijn macht erkent, een grote mate van overeenstemming is over de identiteit van de groep. Hij versterkt dat groepsgevoel, en het gevoel erbij te horen.

Als iemand met gezag iets vindt, dan is dat in de ogen van zijn groepsgenoten bijna automatisch waar. Men moet van goeden huize komen om hem tegen te spreken. "Wie ben ik, om iets anders te vinden?": dat is de geëigende uitdrukking. "Hij zegt het zelf," zeiden de volgelingen van Pythagoras. Niets is comfortabeler dan het hebben van gezag.

### **Manifeste en latente macht**

Dit punt is al voldoende aan de orde geweest: de meeste macht is latent. Men beïnvloed elkaar enkel en alleen door in de interacties van alledag de conventies te volgen. Omdat men gewoon handelt, zoals het hoort, zoals verwacht mag worden, heeft men niet door dat men macht uitoefent. Echte macht wordt verondersteld plaats te vinden in een manifeste, expliciete handeling.

<p>Het zweet breekt je uit en een verlangen om door de grond te zakken wordt voelbaar. Je ontdekt: iedereen op dit feest is in <i>black tie</i> behalve jij. Jij bent casual. En iedereen doet alsof hij het niet</p>
---

door heeft. Maar de beleefde manier waarop men je afwijkende kleding negeert en je gewoon behandelt alsof je er gewoon bijhoort treft je hard. Je bent er voor altijd door veranderd. Vanaf nu tot je dood zal je je altijd verdiepen in de kledingvoorschriften.

Gerechte machtsuitoefening, gezag en latente machtsuitoefening zijn drie aspecten van hetzelfde fenomeen, namelijk dat macht gekoppeld aan zingeving een uiterst krachtige vorm van macht is.

### **De stabiliteit van machtsconstellaties**

Dit hoofdstuk overziend kun je zeggen dat mensen in staat zijn gigantische machtsconstellaties te bouwen doordat ze hun biologische habitus kunnen overstijgen. Dergelijke machtsconstellaties zijn nooit geheel te beheersen. We hebben, met andere woorden, geen macht over onze macht. De beste manier om machtsconstellaties stabiel te maken is ze te institutionaliseren en ze aldus te bekleden met een impliciete vanzelfsprekendheid, die gekoppeld is aan het zingevingssysteem. Maar institutionalisering is niet iets wat men zo maar even doet, het is een proces. Maar mensen zijn geneigd in een dergelijk proces mee te gaan.

Goed beschouwd is dit niet zo verwonderlijk. Immers, zonder een stabiel zingevingssysteem leven mensen in een gek makende chaos. Zonder zo'n systeem, dat enige continuïteit heeft, kunnen mensen in feite helemaal niet leven. Zij moeten zich kunnen oriënteren in de werkelijkheid en daarom enig uitzicht hebben op de toekomst, geworteld in het verleden. Daarom bestaat er een alles overheersend verlangen naar een zingevingssysteem, hoe slecht en onrechtvaardig het ook mag zijn. Daarom zijn mensen vaak geneigd vertrouwen te geven aan de machthebber als er geen alternatieven zijn die meer *ontologische geborgenheid* geven. Anders gezegd, als er niet een stabiel zingevingssysteem voor in de plaats komt. Mensen hebben veelal liever een stabiel collectief zingevingssysteem dat onrechtvaardig is dan een rechtvaardig zingevingssysteem dat geen continuïteit garandeert. Dat komt omdat mensen naar de toekomst toe leven, op grond van het verleden, en het voor hun handelen nodig hebben om met een begrijpelijke toekomst rekening te houden. Daarom geloven mensen vaak de meest abjecte machthebbers, desnoods tegen beter weten in. Dat is een levensnoodzaak. Als de machthebber tijd van leven heeft, raakt men aan de ratio van zijn orde gewend en gaat men de werkelijkheid als vanzelfsprekend zien.

Eén van de meest controversiële, huiveringwekkende, maar ook briljante analyses van de werking van macht is te vinden in de film *Manderlay* van Lars von Trier.

De idealiste Grace trekt met een klein legertje misdadigers waarover ze de leiding heeft door het zuiden van de Verenigde Staten, midden in de jaren dertig. Ergens in Alabama komt ze een curiosum tegen: hoewel de slavernij in Amerika in 1863 officieel is verboden, en na 1865 feitelijk niet meer voorkwam, komt ze hier een nog volledig functionerende katoenplantage tegen, met zwarte slaven en blanke opzichters.

Grace, als typische idealiste, gunt zichzelf niet de tijd na te gaan hoe het mogelijk is dat deze samenlevingsvorm nog heeft kunnen overleven, maar besluit in plaats daarvan dat het aan haar is om deze laatste uitwas te vernietigen. Haar legertje boeven overmeestert de blanke opzichters, en proclameert de bevrijding. Grace zelf neemt tijdelijk het bestuur over de plantage over, totdat de voormalige slaven gebroederlijk met de voormalige opzichters hun eigen boontjes kunnen doppen.

Het gaat echter niet gemakkelijk. De vrijheid veroorzaakt het ene probleem na het andere. Tijdens de slavernij waren de machtsstructuren helder, iedereen wist wat er gedaan moest worden. Nu is het hele systeem ontredderd, en raakt het van de ene crisis in de andere. Tijdens één van de vele moeilijke momenten doet Grace een verbijsterende ontdekking. In de bijna zeventig jaar die zijn verlopen sinds het officiële einde van de slavernij, toen de plantage Manderlay dus nog een slavenplantage bleef, was de macht de hele tijd al feitelijk in handen van een zwarte man. Wilhelm, de vriendelijke oude zwarte opa, blijkt de ultieme Uncle Tom te zijn. Toen de slavernij werd afgeschaft besloot hij dat zijn mede-slaven niet klaar waren voor de vrijheid, en dus gooide hij het op een akkoordje met zijn blanke onderdrukkers. Ze zouden de onderdrukking in stand houden. De zwarten, die alle mogelijkheden hadden om het systeem omver te werpen, zouden hieraan meewerken, omdat ze als slaven wisten wat ze moesten doen en wat ze konden verwachten, en zich daarom prettiger voelden.

Wilhelm vraagt uiteindelijk aan Grace of ze haar fout niet wil inzien, de slavernij nog één keer wil herstellen, en zelf de nieuwe blanke meesteres van de slavenplantage Manderlay wil worden.

Zo ziet het machtskapitaal in de meeste samenlevingen eruit: Een conglomeraat van gigantische machtsconstellaties, waarin uit alle mogelijke machtsbronnen wordt geput en die goeddeels ervaren wordt als natuurlijk en gerechtvaardigd.

Wie hierin radicaal verandering wil brengen en nieuw kapitaal wil opbouwen zal merken dat er buiten de gebaande paden weinig mogelijkheden zijn. Hij zal met verrassingen en innovaties moeten komen. Of hij zal het onzichtbaar moeten doen, volgens de salami-methode. Het bestaande machtsgebouw is zo sterk dat de meeste vernieuwingen geabsorbeerd zullen worden zonder dat er veel verandert. In de meeste samenlevingen doet zich maar een enkele maal een mogelijkheid voor om het machtsgebouw wezenlijk te veranderen.

Maar men kan toch in opstand komen tegen de heersende orde? De orde die ons is opgelegd is toch niet een onontkoombaar noodlot? Men kan in opstand komen, maar die opstand kan alleen succesvol zijn als men voldoende macht heeft. Die kan men aan verschillende bronnen ontlene, maar een duurzame nieuwe orde ontstaat alleen als ze gebaseerd is op een zingevingssysteem zonder onmiddellijk alternatief.

Maar de Westerse samenleving vormt hierop toch zeker een uitzondering?. Hier is vernieuwing, innovatie immers aan de orde van de dag. Maar betekent dit ook telkens weer een revolutionaire verandering van de machtsconstellaties? Dat was wellicht zo gedurende de gecombineerde revoluties van rond 1800 (democratie en industrie). Het is misschien ook zo gedurende de revolutie van rond 2000 (ict. en globalisering).

### **1.6 De dynamiek van de macht en de zingeving**

Machtsuitoefening vindt plaats in relaties en daarbij in processen. Het speelt zich af in de tijd. Het verleden speelt mee, de toekomst speelt mee. Men oefent macht uit op grond van wat er is gebeurd en wat men verwacht. Mensen spelen voortdurend een machtsspel. Ze winnen wat, ze verliezen wat. Ze vormen coalities en ze veranderen die weer, en de uitkomst is steeds de basis voor de voortgang van het proces.

Mensen zijn dieren en dat betekent dat ze hun levenskansen willen optimaliseren. Meer macht betekent een vergroting van de levenskansen. Dat betekent weer dat mensen de vergroting van de macht proberen zeker te stellen en uit te breiden. Iedereen probeert dat, maar de één is succesvoller dan de ander. Sommigen worden het slachtoffer en anderen proberen zich te redden door met een tweederangs rol in het proces genoeg te nemen. De ongelijkheid groeit. Maar het

is mogelijk dat de verliezers zich aaneensluiten en hun sociale macht weten te benutten en de ongelijkheid weer verkleinen. Zo reilt en zeilt de machtsconstellatie die wij samenleving noemen.

We zullen zien dat bij de dynamiek van de macht, bij het gevecht om meer macht en bij de pogingen de verworven macht te bestendigen zingeving een belangrijke rol speelt.

### **Individuele en collectieve macht.**

In voorbeelden over machtsgebruik gaat het soms om individuele machtsuitoefening en soms om collectieve. Je komt wel de gedachte tegen dat alleen individuen kunnen handelen en dat dus alleen individuen macht kunnen uitoefenen. “De samenleving bestaat niet, alleen individuen bestaan”, zei bijvoorbeeld de voormalige premier van het Verenigd Koninkrijk, de ijzeren lady Margaret Thatcher. Daar zit iets in. Maar wat betekent dan de uitspraak: “De U.K. verklaart Argentinië de oorlog”? Wat is in dit geval de U.K.? Het zijn miljoenen individuen die met elkaar versmolten zijn tot een eenheid. Ze kunnen zich alleen aan die eenheid onttrekken op straffe van een hoge prijs. Individen, zou men tegen Thatcher in kunnen brengen, bestaan niet. Er bestaan alleen netwerken van individuen die gebonden zijn door afspraken, verplichtingen en verwachtingen, door een wijgevoel en door een zelfbeeld, dat door anderen bevestigd wordt, door aspiraties, door affectieve banden. De individu Thatcher bestaat niet, er bestaat alleen een functionaris die door een ingewikkeld stelsel van delegatie van bevoegdheden de macht heeft gekregen beslissingen te nemen over sommige zaken. Maar als die beslissingen niet in overeenstemming zijn met de verlangens en de aspiraties en verwachtingen van hen die de macht hebben gedelegeerd is Thatcher geen premier meer. Zo is het ook gegaan met Thatcher, en zo gaat het uiteindelijk met iedere Britse premier.

In de negentiende eeuw was Europa in de greep van een geloof in sterke leiders. De meest markante denker over dit onderwerp was Thomas Carlyle, die in zijn “On Heroes and Hero-Worship” beschreef hoe grote, leidende figuren de wereldgeschiedenis vorm hadden gegeven. Het voorbeeld *par exemple*, zowel voor Carlyle als zijn tijdgenoten, was Napoleon. Met pure wilskracht had deze meer dan een decennium de wereld aan zijn voeten gehad, zowat alle legers van de wereld verslagen, en de Verlichting eindelijk tot wet gemaakt in heel Europa.

De man die bij uitstek ageerde tegen dit beeld van Napoleon was de Russische schrijver Lev Tolstoj. In zijn epos *Oorlog en Vrede* beschrijft hij Napoleon’s inval in Rusland. Hij laat zijn oog op Napoleon rusten, en stelt ons de vraag: Die kleine man, op dat paard, is dat nou de

machtigste man ter wereld? Integendeel. Hij is de minst machtige. Hij staat aan het hoofd van een leger van 600.000 mannen, die allemaal weten wat ze moeten doen. Er zijn er die voor de proviand zorgen, er zijn er die de opdracht hebben om de kanonnen schoon te houden, en de kanonnen af te vuren. De infanteristen hebben geweren en de cavaleristen hebben sabels: dodelijke wapens.

En Napoleon? Die heeft de opdracht dit gigantische, zeshonderdduizend-koppige monster te beheersen. Op het moment dat de slag uitbreekt staat Napoleon op een heuvel in het achterland, en is hij in één keer al zijn invloed kwijt. En het is niet eens aan hem te wijten dat de Fransen Rusland zijn binnen gevallen. Het Franse volk, of de volkeren van Europa, woren voortgedreven door een drang naar het oosten waaraan Napoleon geen weerstand zou hebben kunnen bieden als hij het gewild had. Napoleon wordt geregeerd door het collectief, en heeft daar geen macht over, aldus Tolstoj.

In complexe samenlevingen berust macht altijd op een onontwarbaar complex van factoren. De zingeving is slechts één van die factoren, maar wel een belangrijke. De individuele macht van Napoleon was erin gelegen dat hij de enorme samengebalde macht steeds weer een richting, een zin wist te geven. Maar die zin was zelf ook weer een herinterpretatie van zingeving die in de Franse Verlichting en in de Franse Revolutie gestalte had gekregen.

### *Kapitaal en zingeving*

Hoe dan ook: mensen zijn in staat vermogen op vermogen te stapelen en uit te bouwen tot constellaties van vermogen die hun persoonlijke vermogens verre te boven gaan. Dit geaccumuleerde vermogen noemen we *kapitaal*. Mensen zijn in staat en geneigd tot het vormen van kapitaal en daar is in principe geen einde aan.

Hoe dat werkt is goed te zien als we mensen vergelijken met de Koning der dieren, dat wil zeggen de mannetjesleeuw, de hoofdrolspeler uit de talloze films over het leven van de wilde dieren in de savanne. Deze heerst over enkele vrouwtjes op grond van zijn superieure fysieke kracht en zijn reputatie tot nader order. Anders gezegd: hij beschikt over een klein beetje kapitaal: zijn eigen fysieke vermogens, aangevuld met de kennis daarvan die bij de andere dieren aanwezig is. Af en toe moet hij zijn wijfjes en zijn mogelijke rivalen aan deze kracht herinneren, bijvoorbeeld in gevechten met concurrenten. De vrouwtjes werken voor hem: ze verschaffen

hem voedsel en nakomelingen, in ruil daarvoor verschaft hij hen, behalve zaad, ook veiligheid. Dat laatste wil zeggen: hij maakt de wijfjes en hun gemeenschappelijke kroost niet af en hij beschermt ze tegen andere leeuwen. Zijn machtskapitaal berust op biologische overgeërfde kennis: alle dieren van het roedel weten wat het betekent dat hij de sterkste is. Maar zijn machtspositie is onderhevig aan een race tegen de klok: na een jaar of twee moet de mannetjesleeuw het veld ruimen voor een jongere en sterkere.

De koning der dieren heeft geen of uiterst weinig verbeeldingskracht en komt dus niet op het idee zijn kapitaal zo aan te wenden en dat hij zijn imperium kan vergroten, of althans de kwetsbaarheid ervan kan verminderen. In volmaakte gemoedsrust wacht hij tot zijn concurrenten hem overvleugelen in plaats van hen te committeren aan zijn zaak als daar nog tijd voor is. Hij mist de ambitie en de verbeeldingskracht om met zijn kleine beetje kapitaal iets anders te doen dan wat de natuur hem voorschrijft. Hij kijkt niet over zijn biologische grenzen heen. Hij heeft niet de minste neiging die grenzen van het natuurlijk gegevene te overstijgen. Hij geeft zijn werkelijkheid niet zelf zin, hij legt zich kritiekloos neer bij de zin die hem gegeven wordt door zijn genen. Wat hij niet kan is het transcenderen van zijn werkelijkheid op de vleugels van zijn verbeeldingskracht.

Iemand die er wel in slaagt om sociaal kapitaal op te bouwen is Don Vito Corleone, de Italiaans-Amerikaanse maffiabaas uit de film *The Godfather*. Door steeds voor de mensen in zijn gemeenschap klaar te staan, en dingen voor ze te doen die anderen niet kunnen of willen doen, verplicht hij een grote groep mensen aan zich, op wie hij later een beroep zal kunnen doen. Zo komt een begrafenisondernemer van Italiaanse afkomst bij Don Corleone om hem een gunst te vragen. Zijn dochter is verkracht door een stel jongens uit een goede familie, en omdat de jongens van goede huize zijn, en hij Italiaan is, wil de politie niets voor hem doen. Don Corleone heeft alle begrip, en zorgt ervoor dat de eer van het meisje gewroken wordt. Nu staat de begrafenisondernemer echter bij Don Corleone in het krijt, en hij ligt hierover nachtenlang wakker: hij is bang dat hij gedwongen zal worden om lijken van slachtoffers van de maffia weg te werken. Maar het loopt anders. Wanneer Don Corleone's zoon vermoord wordt, brengt deze het verminkte lijk naar de begrafenisondernemer om het op te laten baren. Nu zal de schuld vereffent moeten worden: "Zorg dat zijn moeder hem niet zo zal hoeven zien!"



Wat is het verschil tussen de jungle van de dieren en de jungle van de mensen? Zingeving.  
Zingeving maakt het opbouwen van kapitaal mogelijk.

Mensen weten de grenzen van hun kapitaalvorming keer op keer te overstijgen. Het einde daarvan is niet in zicht. Dit is de danken aan het feit dat mensen over veel meer, en kwalitatief andere vermogens beschikken dan de koning der dieren. Het belangrijkste in dit opzicht is de verbeeldingskracht. Dankzij dit vermogen komen mensen op het idee macht te spreiden, te delegeren, erfelijk te maken, over verschillende bronnen te spreiden, vast te leggen in convenanten, heilig te maken door de macht uit te oefenen bij de gratie Gods en ga zo maar door. Macht kan gemaakt worden tot iets waarmee mensen zich graag identificeren, waar mensen bij willen horen.

De leeuw zal niets opbouwen. Hij zal het kleine beetje vermogen waarover hij beschikt verliezen. Hij heeft uiteindelijk geen kans. Vroeg of laat zullen hij en al zijn soortgenoten ten prooi vallen aan de wetten van het leven: zij zullen uitsterven. De kinderen van de koning der dieren zullen nooit aan het hoofd staan van een wereldomspannend imperium. Bij mensen is dit anders. Ook zij zijn onderworpen aan de wetten van het leven, maar een aantal daarvan weten ze naar hun hand te zetten.

### **Geaccumuleerde verlangens en de zingeving**

Bij ons machtsbegrip hoort dat niet alleen vermogens geaccumuleerd en dus gekapitaliseerd worden, maar dat ook verlangens (of het afzien daarvan) geaccumuleerd worden. Het betekent het stelselmatig aanwenden, exploiteren, organiseren, zingeven, institutionaliseren van verlangens. Laat ik als voorbeeld het Westerse gezinsleven nemen. We leven in de Westerse wereld in een twee generatiegezin. De huisvader verlangt voor dat gezin dus een apart huis, hij wenst niet bij opa en oma in te wonen. En hij verlangt een autootje om naar zijn werk te kunnen rijden en in de weekeindes naar zijn ouders. Hij verlangt een televisie; hij verlangt een internetverbinding. Die verlangens worden geïnterpreteerd als levensbehoeften. Ze zijn goeddeels een uitdrukking van het moderne Westerse zingevingssysteem met zijn ver doorgevoerde individualisme.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat door de aansluiting van vermogen op verlangen in feite samenlevingsverbanden ontstaan. Dat geldt uiteraard des te sterker voor geaccumuleerde vermogens en verlangens.

Het versterken, vervormen, uitvinden van verlangens en het monopoliseren van de bevrediging ervan is dan ook één van de pijlers van de hedendaagse consumptiemaatschappij. Onze welvaart is gebaseerd op de bevrediging van verlangens die een eeuw geleden nog niet bestonden. We zien het hebben van een telefoon, een televisie, een radio, een behoorlijke verwarming, het garanderen van een zekere privacy, meer en meer als eerste levensbehoeften en daarop is een gigantische economische macht gebaseerd. Ook het verlangen naar mobiliteit is geaccumuleerd. Veel mensen vinden dat zij een auto nodig hebben en iets van de wereld moeten zien. Zonder die verlangens zouden de oliemaatschappijen, de autofabrikanten en de touroperators niet hun gigantische macht hebben en zou de wereld er totaal anders uitzien.

Maar niet alleen het individualisme geeft een aanknopingspunt voor accumulatie van verlangens. Eén van de verlangens die voortdurend wordt geëxploiteerd is het verlangen erbij te horen. Dit is het verlangen dat solidariteit met zich meebrengt en altruïsme. Het is het verlangen waarmee men hechte, betrouwbare sociale organisaties kan bouwen. Massabewegingen komen eruit voort. Legers berusten erop. Het kan zo sterk worden dat het leidt tot het verlangen te sterven voor de groep.

Het accumuleren van verlangens draagt zo bij tot het kapitaliseren van macht, het vormen van enorme machtskapitalen. Maar ook het omgekeerde kan het geval zijn. Ook het afzien of uitstellen van de bevrediging van verlangens kan bijdragen tot het accumuleren van macht. Het soms bevredigen en soms juist niet bevredigen van verlangens is zelfs één van de kurken waarop het kapitalisme drijft. Volgens Max Weber is het moderne kapitalisme mede ontstaan doordat men zich oefende in het afzien van onmiddellijke bevrediging van de verlangens. In plaats van paleizen te bouwen en daarvan te genieten, herinvesterden de moderne kapitalisten in hun bedrijven. Eén van de manieren om rijk te worden is stelselmatig af te zien van consumptie en de tijd en het geld die daardoor vrijkomen te besteden aan het versterken van de productiemiddelen.

De mens als biologische eenheid, zoals we die nu kennen, bestaat al vele tientallen eeuwen. De verlangens en vermogens, waarop de huidige economie, de sociale relaties en militaire kracht gebaseerd zijn, bestaan pas enkele decennia. Ideologen, propagandisten, reclamejongens hebben de verlangens van mensen op allerlei manieren zin gegeven en daaruit zijn onvoorstelbare machtsconstellaties gegroeid.

### **Macht en ongelijkheid**

De mogelijkheid om macht te converteren en te accumuleren in kapitalen doet iets wat voor sommigen essentieel is voor machtsverhoudingen: het vergroot de ongelijkheid tussen de mensen. Machthebbers zijn in staat deze ongelijkheid te doen toenemen en te stabiliseren. Omdat macht converteerbaar is kan die macht voor een deel worden aangewend om de situatie te definiëren, dat wil dus zeggen om de ongelijkheid te vergroten. Zo is het de hele geschiedenis gegaan en zo zal het blijven gaan.

De sterksten noemden zich de besten: aristocraten, en konden blijven heersen, ook toen hun fysieke en verstandelijke vermogens allang waren verdwenen. Daarvoor zorgende hun sociale macht (er was een aristocratische samenleving opgebouwd) en hun symbolische macht (het is maar het beste dat de besten regeren).

Deze ongelijkheid is heel moeilijk weg te werken. Revoluties leiden ertoe dat de elite vervangen wordt. Vaak blijft het kapitaal bestaan, alleen zijn het anderen die er gebruik van maken. Soms slaagt men erin nieuw kapitaal op te bouwen op grond waarvan nieuwe eliteposities ontstaan.

Het eerste gebeurde in Rusland na de onttakeling van de Sovjet-Unie. Hier werd het ene pakket oligarchen ingeruild voor een ander. Het tweede is momenteel aan het gebeuren bij de internetrevolutie. Hier wordt de macht gedeeltelijk overgenomen door mensen met bijzondere talenten. Op grond van hun cognitieve en symbolische vermogens leggen zij de wereld nieuwe denkschema's op.

### **Machtsdelegatie**

Er komt in het proces van machtskapitalisatie al heel snel een punt, waarop de machthebber niet langer in staat is het geheel te overzien. Hij moet een deel van zijn macht overlaten aan anderen: machtsdelegatie.

*Delegatie* van macht is het tijdelijk afstaan van een deel van de macht aan een zaakwaarnemer.

Dit is voor machthebbers niet zonder problemen. De gedelegeerde, die handelt op gezag van zijn baas, bouwt relaties en kennis op die de baas niet controleert. Hij maakt een deel van het machtskapitaal van de baas tot het zijne. De baas realiseert zich dat hij ieder moment verrast kan worden door een machtsgreep. Zijn ondergeschikte zet hem daarbij af en neemt de zeggenschap over het machtskapitaal over.

De machthebber neemt zijn tegenmaatregelen. Hij stelt een controleur aan die alles wat hij de gedelegeerden ziet doen moet rapporteren. Maar wie zegt dat de controleur niet onder één hoedje speelt met de gedelegeerde? Daarom stelt hij behalve controleurs ook nog spionnen aan, geheime agenten, die de controleurs controleren. Maar wie controleert de spionnen? Kennis is macht, over en weer. Maar de baas realiseert zich dat zijn kennis tekort schiet. Hij moet andere machtsbronnen aanboren.

Hij besluit bijvoorbeeld zijn gedelegeerden te laten rouleren over de functies, zodat ze nooit een band kunnen opbouwen met degenen over wie of met wie ze hun macht uitoefenen. Nooit zal de vertrouwelijkheid ontstaan die nodig is voor een samenzwering. Maar echt helpen doet dit niet. Want om de gedelegeerde macht naar behoren te kunnen uitvoeren is toch een zekere verstandhouding met en tussen de ondergeschikten onontbeerlijk. Daarom probeert de machthebber het ook met allerlei beloften. Als het goed gaat, deelt de gedelegeerde in de winst, als hij zijn best doet en zich netjes aan de regels houdt, kan hij ooit onderdirecteur worden. Maar waarom zou een gedelegeerde daarop vertrouwen?

Het weggeven van macht is eenvoudig, het delegeren ervan is een hogere kunstvorm. Een voorbeeld van hoezeer machtsdelegatie kan mislukken vinden we in de middeleeuwse geschiedenis van Frankrijk.

Het feodale systeem, zoals dat in de Middeleeuwen in heel Europa heerste, is een systeem om macht te delegeren. De koning geeft het bestuur, en daarmee de economische voordelen, van verschillende stukken land aan verschillende edellieden. Officieel is de edelman een soort ambtenaar, een dienaar van de koning, maar feitelijk kan hij een onafhankelijke machtsbasis opbouwen. Aangezien machtsdelegatie onontkoombaar is zal de koning een machtsevenwicht tussen de leenmannen moeten scheppen: de leenmannen moeten allemaal ongeveer even sterk

zijn, en de banden tussen hen onderling mogen niet te goed worden, want dan kunnen ze een coalitie vormen tegen de koning. Als er echter een machtsevenwicht, of een gewapende vrede tussen de vazallen onderling bestaat, dan kan de koning fungeren als een soort bemiddelaar, en zodoende de macht enigszins behouden

In Frankrijk moest het centrale gezag tot twee keer toe accepteren dat een leenman zo machtig werd, dat hij niet meer bang hoefde te zijn voor de verzamelde tegenkrachten binnen het systeem. In beide gevallen gebruikten leenmannen hun machtsbasis binnen het Franse systeem om macht op te bouwen in het buitenland, om vervolgens die macht weer in te zetten binnen Frankrijk. Eerst mochten de hertogen van Normandïe zomaar Engeland veroveren. De macht en het prestige dat ze daarmee verkregen werd weer gebruikt om in Frankrijk gebiedsdelen te verzamelen: Poitou, Maine, Aquitaine, Gascogne, enz. Engeland met de gebieden in West-Frankrijk erbij waren machtiger dan de rest van Frankrijk samen. Het heeft een reeks oorlogen gekost om dit weer ongedaan te maken.

Een paar eeuwen later lette het centrale gezag opnieuw niet goed op, en gaf de hertogen van Bourgondïe de kans om stapje voor stapje de relatief rijke Nederlanden in handen te krijgen. Met de rijkdom die het bezit van gewesten als Vlaanderen ze verschafte waren ze feitelijk sterker dan de koning in Parijs, en opnieuw waren er oorlogen nodig om de balans te herstellen.

In Frankrijk bleek het onmogelijk om macht te delegeren, zonder dat degenen aan wie de macht gedelegeerd werd oncontroleerbaar werden.

Uiteindelijk was er de machtsvirtuoos Lodewijk XIV voor nodig om de tekortkomingen van het Franse systeem te verhelpen.

Er is ook een symbolische manier waarop de machthebber kan proberen zijn macht enigszins zeker te stellen. Hij verzint dat ook hij slechts een gedelegeerde is. Hij oefent zijn macht uit namens een god, of in naam van een idee, of namens het volk dat hem verkozen heeft of namens de aandeelhouders die hem hebben aangesteld. Er wordt, met andere woorden, een hogere, onbereikbare, transcendente macht in het leven geroepen, een macht die buiten de orde valt, op

wiens gezag de machthebber zijn macht uitoefent. Een andere symbolische manier is het genereren van vertrouwen: mensen kunnen in de loop van de tijd leren dat ze elkaar kunnen vertrouwen. Ze kunnen dit vertrouwen op alle mogelijke manieren tot uitdrukking brengen en bezegelen. Er worden verbonden opgericht, eedgenootschappen. Dit kan allemaal juridisch worden geformaliseerd.

Maar machtsconstellaties blijven hoe dan ook in laatste instantie onbeheersbaar. Fysieke macht, sociale macht, kennis als machtsbron, symbolische macht, toekomstverwachtingen; het zijn allemaal machtsbronnen waaruit men put bij kapitaalsvorming en delegatie van de macht. Deze inzet van op elkaar gestapelde machtsmiddelen kan indrukwekkend zijn, maar ze is nooit afdoende. Hoeveel macht men ook opeen stapelt en hoe verfijnd het systeem van *checks and balances* ook is dat men ontwerpt: het is nooit genoeg. De beheersbaarheid en voorspelbaarheid van machtsconstellaties is altijd beperkt.

### **Zingeving en de institutionalisering van de macht**

Maar tegenover de onbeheersbaarheid van machtsconstellaties staat paradoxaal genoeg een grote, bijna natuurlijke neiging van machtsconstellaties tot stabiliteit. De meest succesvolle manier om machtsconstellaties te stabiliseren heeft met zingeving van doen. Mensen hebben een stabiel zingevingssysteem nodig en zijn daarom niet geneigd wat hen als structuur wordt voorgezet onderuit te halen. Ze gaan erin mee en ze gaan er betekenis aan hechten. Het proces waarin dit gebeurt kent enkele stadia.

Om te beginnen is er de *routinisering* van de macht. Men is gewend geraakt aan de machtsverhoudingen en is niet zó ontevreden met zijn positie dat men zijn gemoedsrust wil opofferen aan een radicale verandering ervan. Zo is de zaak nu eenmaal gelopen. Men verbiedt zichzelf meer te doen dan dagdromen over andere opties.

Maar dat ligt anders bij de volgende generaties. Voor hen zijn de stromen van de gedelegeerde macht even vanzelfsprekend en onomkeerbaar als de stromen van de rivieren. In vaktaal: de machtsverhoudingen zijn *geobjectiveerd* en *geinstitutionaliseerd*. Ze worden daarbij ook nog als rechtvaardig beschouwd. Machtsposities zijn vaste posities geworden. Het kapitaal is verstard en levert een vaste rente op.

Sommige machtsvirtuozen slagen erin een gebouw van elkaar in evenwichthoudende machtsaanspraken op te bouwen, dat het na hun dood, zonder hen, gewoon blijft bestaan. Lodewijk XIV was zo iemand. Hij veranderde de zingeving. Was vóór hem de zin van het leven van een edelman geweest om in aanzien te staan wegens zijn dapperheid, na hem kwam het erop aan hoog in de hiërarchie van de hovelingen in Versailles te staan. Lodewijk veranderde de zin des levens en bouwde zo zorgvuldig, dwars tegen samenzweringen in, gedurende vele decennia, aan een machtsconstellatie die overeind bleef toen hij uiteindelijk stierf. Als een piramide die is afgetopt. Aanvankelijk hadden zijn onderdanen zijn nieuwe zingevingssysteem als absurd maar onontkoombaar geaccepteerd, uiteindelijk was het hun *wereld* geworden en toen de koning gestorven was, bleef men leven volgens zijn richtlijnen. Je weet wat je hebt en niet wat je krijgt en avonturen kunnen altijd slecht aflopen. Men bleef dus maar liever doorleven in de pas verworven zingevingskaders.

Geïstitutionaliseerde macht is een zelfdragende constructie. Zij berust op de stilzwijgende betekenis of zin die de deelnemers er als vanzelf aan toekennen. Die zin is: de machtsverhoudingen zijn vanzelfsprekend en gerechtvaardigd en het is maar beter er niet te veel aan te veranderen. Sterker nog: het is ondenkbaar. Deze zin wordt niet op een bewuste, discursieve manier aan de machtsconstellatie gegeven. Het tegendeel kan het geval zijn. Als men de mensen vraagt wat ze van de machtsverhoudingen vinden kunnen ze er van alles op aan te merken hebben. Waar het echter om gaat is niet wat mensen ervan vinden, maar hoe ze binnen de machtsconstellatie handelen, hoe ze ermee omgaan en hoe ze hun handelingen rechtvaardigen. Dus: gevraagd naar de waarde van hun machtsconstellatie zullen mensen er van alles op aan te merken hebben, Maar, paradoxaal genoeg, gevraagd naar de zin van hun handelen, zullen ze zich beroepen op diezelfde machtsconstellatie: zo doen wij dat nu eenmaal. Dat komt omdat ze zich voor hun eigen handelingen geen alternatieven kunnen voorstellen.

### **De vanzelfsprekendheid van de macht**

Geïstitutionaliseerde macht is machtskapitaal in optima forma. Iedereen kan erover beschikken. Je hoeft maar een beroep te doen op de vanzelfsprekendheden van een cultuur, door iets te zeggen als: “zo is het nu eenmaal”, of: “zo hebben we het altijd gedaan”.

In de novelle *Oeroeg* wordt er geheimzinnig gedaan over de dood van de bediende Deppoh, de vader van het titelpersonage. Hij verdronk tijdens een boottochtje op een klein lavameer in het oerwoud van Indië. Het was bekend dat het gevaarlijk was om in dit meer naar de bodem te duiken, omdat het mogelijk was verstrikt te raken in de waterplanten die op de bodem groeiden. Als Deppoh verdrinkt wordt de toedracht door de Nederlandse werkgever van Deppoh bewust in het vage gehouden. Zijn zoon Oeroeg reconstrueert wat er gebeurd is. Hij denkt dat de Nederlandse werkgever bij het zwemmen zijn horloge heeft verloren, en dat hij Deppoh opdracht heeft gegeven om het op te duiken.

Maar Oeroeg heeft ongelijk. De Nederlandse werkgever wist dat het gevaarlijk was om te in dit meer naar beneden te duiken, en zou het nooit in zijn hoofd hebben gehaald om het leven van een van zijn werknemers vanwege een gouden horloge in de waagschaal te stellen. Maar uiteindelijk zou blijken dat het ook in het geheel niet nodig was om dit bevel te geven. Zoals een ander personage opmerkte: “Het bevel zat Deppoh in het bloed.” Hij was zo sterk doordrongen van het feit dat zijn leven minder belangrijk was dan het horloge van zijn baas, dat hij zonder enige aarzeling zijn leven hiervoor opofferde.

Deze institutionalisering leidt tot een grote vertekening in de opvattingen over macht. Het maakt macht ten dele onzichtbaar. Op drie punten wil ik dat toelichten: de *averechtse* en de gerechte macht; het gezag; en de latente en manifeste uitoefening van de macht.

### **Averechtse of gerechte macht**

Volgens sommigen is er pas sprake van macht als het subject het object dwingt dingen te doen die tegen zijn belang ingaan. In dat geval is er sprake van wat ik *averechtse macht* noem. Mensen worden gedwongen uit twee kwaden te kiezen, bijvoorbeeld de dood of de slavernij. Een hongerloon voor hard werken of emigratie.



Maar meestal is er bij de machtsuitoefening sprake van een win-win situatie. Het object krijgt wat hij wenst maar op de manier die het subject voorschrijft. Je kunt krijgen wat je wenst, maar je moet er iets voor doen. Dit noem ik *gerechte macht*. Voorbeeld: het uitgeven van diploma's. Als examinator heb ik macht, maar als ik die macht goed uitoefen, komt dat de examinandus en de maatschappij ten goede. Ik ben monogaam omdat mijn vrouw dat wenst en ik krijg er een goede relatie en een ongecompliceerd leven voor terug.

Eén van de dingen die wel eens opvalt bij interviews met 'machtige' mensen, is dat ze vaak zeggen: "Macht? Nee, dat heb ik niet." Liegen zij? Misschien. Aan de ene kant ervaren zij hun machtsuitoefening terecht als het bevredigen van de verlangens van anderen. Dat zien zij als dienstbaarheid, niet als macht. Immers macht heeft de associatie van tegen de wil van anderen in gaan (het averechtse machtsbegrip). Veel vaker echter is het machtsobject zelf met de machtsuitoefening gebaat. Macht is vaak een ruil in de zin van een win-win situatie.

Daarbij moet men overigens wél bedenken dat een machthebber er ook belang bij heeft zijn macht te ontkennen, zeker in een democratische egalitaire samenleving. Machtsvertoon is daar iets dat tegen het zingevingssysteem indruist, en tot machtsverlies kan leiden. Ontkennen van het hebben van macht kan ook een kwestie zijn van machtsstrategie zijn. Immers, kennis is macht. Dat betekent dat het onkundig laten van mensen betreffende het eigen machtsrepertoire op zichzelf ook een machtsfactor is.

Niettemin, gerechte macht is zo alom aanwezig en zo vanzelfsprekend dat men zich er meestal niet van bewust is. Men wordt zich er pas van bewust als men tegen de stroom ingaat en weerstanden moet overwinnen. Ook in dat geval kan er nog sprake zijn van gerechte macht. Voorbeeld: het kind dat ingeënt moet worden, heftig tegenspartelt en met fysieke kracht in bedwang moet worden gehouden.

De overgang tussen gerechte en averechtse macht is vloeiend. Er zijn tal van mengvormen en vaak heeft men niet in de gaten dat men van het één in het ander glijdt. De Afrikaanse politicus Mugabe bijvoorbeeld, begon als een bevrijder van zijn volk en eindigde als een tiran.

Gerechte machtsuitoefening is, al met al, de meest efficiënte vorm van machtsuitoefening. Door gerechte macht wordt het gecompliceerde en verfijnde netwerk van wederzijdse verplichtingen geschapen en in stand gehouden dat wij samenleving noemen.

### **Gezag**

Macht die in overeenstemming is met het geïnstitutionaliseerde zingevingssysteem wordt vaak *gezag* genoemd.

De definitie ziet er zo uit:

Men heeft *gezag* als men macht uitoefent op grond van het vermogen zinverlangens te bevredigen.\*

Dit vermogen kan afhankelijk zijn van wat men is of van wat men doet, dus van de persoonlijkheid die men is of van de functie die men in het sociale leven inneemt. In het eerste geval spreekt men vaak van “natuurlijk gezag”, in het tweede van “functioneel gezag”. Naarmate men in het één of het ander meer handelt in overeenstemming met het relevante zinsysteem, heeft men meer gezag.

Gezag is volgens deze definitie niet een eigenschap van het individu in kwestie, maar van sociale relaties. Het wordt ontleend aan het collectieve zinsysteem. De individu in kwestie beschikt over gezag omdat hij in zijn handelen het zinsysteem als zodanig bevestigt. Dat geldt voor alle vormen van gezag. Ook zogenaamd natuurlijk gezag is geen eigenschap van personen maar uitkomst van een sociaal proces.

Er bestaan veel definities van gezag en altijd wordt gezag als iets moois gezien. Dat komt omdat hier macht wordt uitgeoefend op een zodanige wijze dat direct of indirect diepgewortelde verlangens worden bevredigd: het verlangen naar zin, naar vertrouwen, naar ontologische geborgenheid. Gezag wordt ook wel gedefinieerd als legitieme macht. Bij formele of functionele macht betekent ‘legitiem’: in overeenstemming met het zinsysteem. Bij natuurlijk gezag houdt legitiem in: meer onmiddellijk in overeenstemming met de zinverlangens van het collectief. Gezag is macht die uiteindelijk gedelegeerd is door het collectief, ook als het als goddelijke of erfelijke macht gepercipieerd wordt. Gezag kan verder gedelegeerd worden op een manier die past in de zinsystemen.

Wie eenmaal gezag heeft, oefent zijn macht uit als iets vanzelfsprekends. Het lijkt wel of hij vleugels heeft. Alle weerstand lijkt verdwenen. Hij hoeft de dingen maar te zeggen om ze gedaan te krijgen. Dat komt omdat hij mensen bevestigt in wat ze vinden en hen daarmee geeft wat ze verlangen: zin. Hij kan dat doen omdat er in zijn achterban, de groep die zijn macht erkent, een grote mate van overeenstemming is over de identiteit van de groep. Hij versterkt dat groepsgevoel, en het gevoel erbij te horen.

Als iemand met gezag iets vindt, dan is dat in de ogen van zijn groepsgenoten bijna automatisch waar. Men moet van goeden huize komen om hem tegen te spreken. “Wie ben ik, om iets anders te vinden?”: dat is de geëigende uitdrukking. “Hij zegt het zelf,” zeiden de volgelingen van Pythagoras. Niets is comfortabeler dan het hebben van gezag.

### **Manifeste en latente macht**

Dit punt is al voldoende aan de orde geweest: de meeste macht is latent. Men beïnvloed elkaar enkel en alleen door in de interacties van alledag de conventies te volgen. Omdat men gewoon handelt, zoals het hoort, zoals verwacht mag worden, heeft men niet door dat men macht uitoefent. Echte macht wordt verondersteld plaats te vinden in een manifeste, expliciete handeling.

Het zweet breekt je uit en een verlangen om door de grond te zakken wordt voelbaar. Je ontdekt: iedereen op dit feest is in *black tie* behalve jij. Jij bent casual. En iedereen doet alsof hij het niet door heeft. Maar de beleefde manier waarop men je afwijkende kleding negeert en je gewoon behandelt alsof je er gewoon bijhoort treft je hard. Je bent er voor altijd door veranderd. Vanaf nu tot je dood zal je je altijd verdiepen in de kledingvoorschriften.

Gerechte machtsuitoefening, gezag en latente machtsuitoefening zijn drie aspecten van hetzelfde fenomeen, namelijk dat macht gekoppeld aan zingeving een uiterst krachtige vorm van macht is.

### **De stabiliteit van machtsconstellaties**

Dit hoofdstuk overziend kun je zeggen dat mensen in staat zijn gigantische machtsconstellaties te bouwen doordat ze hun biologische habitus kunnen overstijgen. Dergelijke machtsconstellaties zijn nooit geheel te beheersen. We hebben, met andere woorden, geen macht over onze macht. De beste manier om machtsconstellaties stabiel te maken is ze te institutionaliseren en ze aldus te bekleden met een impliciete vanzelfsprekendheid, die gekoppeld is aan het zingevingssysteem. Maar institutionalisering is niet iets wat men zo maar even doet, het is een proces. Maar mensen zijn geneigd in een dergelijk proces mee te gaan.

Goed beschouwd is dit niet zo verwonderlijk. Immers, zonder een stabiel zingevingssysteem leven mensen in een gek makende chaos. Zonder zo'n systeem, dat enige continuïteit heeft, kunnen mensen in feite helemaal niet leven. Zij moeten zich kunnen oriënteren in de werkelijkheid en daarom enig uitzicht hebben op de toekomst, geworteld in het verleden. Daarom bestaat er een alles overheersend verlangen naar een zingevingssysteem, hoe slecht en onrechtvaardig het ook mag zijn. Daarom zijn mensen vaak geneigd vertrouwen te geven aan de machthebber als er geen alternatieven zijn die meer *ontologische geborgenheid* geven. Anders gezegd, als er niet een stabiel zingevingssysteem voor in de plaats komt. Mensen hebben veelal liever een stabiel collectief zingevingssysteem dat onrechtvaardig is dan een rechtvaardig zingevingssysteem dat geen continuïteit garandeert. Dat komt omdat mensen naar de toekomst toe leven, op grond van het verleden, en het voor hun handelen nodig hebben om met een begrijpelijke toekomst rekening te houden. Daarom geloven mensen vaak de meest abjecte machthebbers, desnoods tegen beter weten in. Dat is een levensnoodzaak. Als de machthebber tijd van leven heeft, raakt men aan de ratio van zijn orde gewend en gaat men de werkelijkheid als vanzelfsprekend zien.

Eén van de meest controversiële, huiveringwekkende, maar ook briljante analyses van de werking van macht is te vinden in de film *Manderlay* van Lars von Trier.

De idealiste Grace trekt met een klein legertje misdadigers waarover ze de leiding heeft door het zuiden van de Verenigde Staten, midden in de jaren dertig. Ergens in Alabama komt ze een curiosum tegen: hoewel de slavernij in Amerika in 1863 officieel is verboden, en na 1865 feitelijk niet meer voorkwam, komt ze hier een nog volledig functionerende katoenplantage tegen, met zwarte slaven en blanke opzichters.

Grace, als typische idealiste, gunt zichzelf niet de tijd na te gaan hoe het mogelijk is dat deze samenlevingsvorm nog heeft kunnen overleven, maar besluit in plaats daarvan dat het aan haar is om deze laatste uitwas te vernietigen. Haar legertje boeven overmeestert de blanke opzichters, en proclameert de bevrijding. Grace zelf neemt tijdelijk het bestuur over de plantage over, totdat de voormalige slaven gebroederlijk met de voormalige opzichters hun eigen boontjes kunnen doppen.

Het gaat echter niet gemakkelijk. De vrijheid veroorzaakt het ene probleem na het andere. Tijdens de slavernij waren de machtsstructuren helder, iedereen wist wat er gedaan moest worden. Nu is het hele systeem ontredderd, en raakt het van de ene crisis in de andere. Tijdens één van de vele moeilijke momenten doet Grace een verbijsterende ontdekking. In de bijna zeventig jaar die zijn verlopen sinds het officiële einde van de slavernij, toen de plantage Manderlay dus nog een slavenplantage bleef, was de macht de hele tijd al feitelijk in handen van een zwarte man. Wilhelm, de vriendelijke oude zwarte opa, blijkt de ultieme Uncle Tom te zijn. Toen de slavernij werd afgeschaft besloot hij dat zijn mede-slaven niet klaar waren voor de vrijheid, en dus gooide hij het op een akkoordje met zijn blanke onderdrukkers. Ze zouden de onderdrukking in stand houden. De zwarten, die alle mogelijkheden hadden om het systeem omver te werpen, zouden hieraan meewerken, omdat ze als slaven wisten wat ze moesten doen en wat ze konden verwachten, en zich daarom prettiger voelden.

Wilhelm vraagt uiteindelijk aan Grace of ze haar fout niet wil inzien, de slavernij nog één keer wil herstellen, en zelf de nieuwe blanke meesteres van de slavenplantage Manderlay wil worden.

Zo ziet het machtskapitaal in de meeste samenlevingen eruit: Een conglomeraat van gigantische machtsconstellaties, waarin uit alle mogelijke machtsbronnen wordt geput en die goeddeels ervaren wordt als natuurlijk en gerechtvaardigd.

Wie hierin radicaal verandering wil brengen en nieuw kapitaal wil opbouwen zal merken dat er buiten de gebaande paden weinig mogelijkheden zijn. Hij zal met verrassingen en innovaties moeten komen. Of hij zal het onzichtbaar moeten doen, volgens de salami-methode. Het bestaande machtsgebouw is zo sterk dat de meeste vernieuwingen geabsorbeerd zullen worden zonder dat er veel verandert. In de meeste samenlevingen doet zich maar een enkele maal een mogelijkheid voor om het machtsgebouw wezenlijk te veranderen.

Maar men kan toch in opstand komen tegen de heersende orde? De orde die ons is opgelegd is toch niet een onontkoombaar noodlot? Men kan in opstand komen, maar die opstand kan alleen succesvol zijn als men voldoende macht heeft. Die kan men aan verschillende bronnen ontleen, maar een duurzame nieuwe orde ontstaat alleen als ze gebaseerd is op een zingevingssysteem zonder onmiddellijk alternatief.

Maar de Westerse samenleving vormt hierop toch zeker een uitzondering?. Hier is vernieuwing, innovatie immers aan de orde van de dag. Maar betekent dit ook telkens weer een revolutionaire verandering van de machtsconstellaties? Dat was wellicht zo gedurende de gecombineerde revoluties van rond 1800 (democratie en industrie). Het is misschien ook zo gedurende de revolutie van rond 2000 (ict. en globalisering).

## 1.6. Een terugblik

### **Macht in het algemeen**

Op welk punt bevinden we ons nu? Wat zijn de belangrijkste conclusies die uit het eerste deel getrokken kunnen worden?

We hebben getracht macht consequent te begrijpen als een ruil waarbij verlangens tegenover vermogens staan. Macht betreft niet alleen vermogen maar de verhouding tussen vermogen en verlangens.

Die vermogens en verlangens zijn multidimensioneel. Alles kan wat men in zijn vermogen heeft kan als machtsmiddel dienen als er ergens, waar dan ook, relevante verlangens bestaan. Machtverhoudingen zijn altijd samengesteld uit een veelheid van verlangens en vermogens. Daarbij is macht convertibel: het ene verlangen of vermogen kan ingewisseld worden voor het andere. Bovendien kan men de verschillende vermogens en verlangens ook clusteren.

Macht bestaat in de tijd. Machtverhoudingen veranderen en er vindt in de loop van de tijd kapitaalvorming plaats.

Bij dit alles speelt zingeving een belangrijke rol.

### **Macht en zin: een tussentijdse balans**

1. Zingeving blijkt, hoewel het veelal tegenover het begrip macht gesteld wordt, juist op talloze manieren met machtsconstellaties verbonden te zijn. De argumenten die in het voorgaande daarvoor werden aangevoerd worden hieronder nogeens kort samengevat.
2. Bij de formulering van elk menselijk verlangen en bij de ontwikkeling van vermogens speelt zingeving een belangrijke rol. Dit geldt zelfs de meest elementaire verlangens naar bijvoorbeeld veiligheid en voedsel.

3. Een van de belangrijkste verlangens is het verlangen naar zingeving. Mensen kunnen in een zinledige ruimte niet bestaan. Zij die het vermogen hebben zulke verlangens te bevredigen, hebben een machtsbasis die fysieke, economische, sociale en cognitieve vermogens overtreft
4. Vanuit hun zingeving kunnen mensen af zien van het bevredigen van bepaalde verlangens, waardoor machtsverhoudingen kunnen verschuiven.
5. Vanuit hun zingeving kunnen mensen een bepaald type vermogen omzetten in ander soorten vermogen waardoor machtsposities kunnen worden uitgebreid en bestendig.
6. Vanuit de zin die zij verlenen aan verleden en toekomst kan vermogen worden opgebouwd.
7. Door het vastleggen en legitimeren van machtsconstellaties in symbolen en taal kunnen deze bestendig worden.
8. Door verschuiving van zingeving kunnen machtsconstellaties geërodeerd worden.

Nog ongekorrigeerd



*Deel 2*

**SYMBOLISCHE MACHT**

## **Inleiding**

In het tweede deel leggen we ons uitsluitend toe op zingeving als machtsmiddel. We bestuderen de verschillende aspecten ervan.

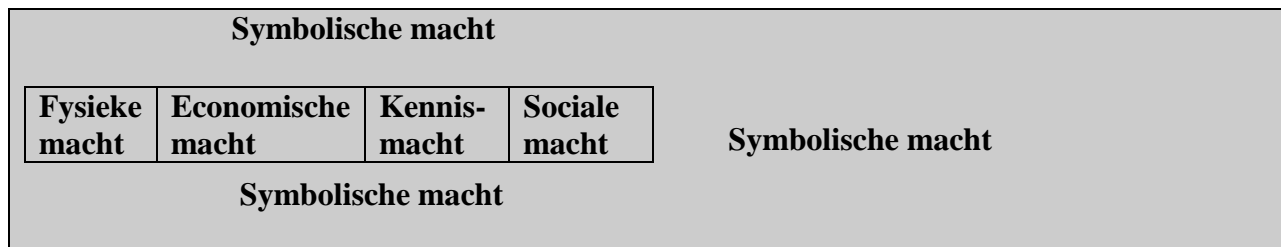
De analyses uit het eerste deel spelen op twee manieren een rol in de andere delen. Ten eerste is er het inzicht dat machtsuitoefening, van welke aard ook, altijd een zingevingsmoment heeft en dat zingeving los daarvan, op zichzelf ook een machtsmiddel kan zijn. Ten tweede dat de machtsmechanismen (zoals de ruil, accumulatie of de match) die aan de orde zijn geweest bij alle vormen van machtsuitoefening ook hier een rol spelen.

### **2.1. Symbolische macht**

**De typisch menselijke manier van machtsuitoefening, namelijk door de bevrediging van zinverlangens, noem ik *symbolische macht*. Van waar die term? Hij verwijst naar de *symbolische orde* waarin mensen leven. Het is een orde van betekenissen en symbolen, die verwijzen naar elkaar en naar kaders waarbinnen ze gebruikt worden en zo zin krijgen. Deze orde is door mensen gemaakt, in een voortdurend proces en hij wordt ook voortdurend door mensen veranderd. Alles wat mensen tegenkomen plaatsen ze in die symbolische orde, of, met andere woorden, ze geven alles wat ze tegenkomen zin.**

**Van symbolische macht is sprake wanneer zingeving als machtsmiddel fungeert.**

**Omdat mensen alles wat ze tegenkomen in kaders plaatsen en dus een zin geven, is zingeving een aspect van alle vormen van machtsuitoefening:**



**Anders gezegd: omdat mensen in een symbolische orde leven is iedere vorm van machtsuitoefening óók symbolische machtsuitoefening. Symbolische macht is niet van andere vormen van machtsuitoefening te scheiden, maar wel te onderscheiden.**

Zingeving kan een machtsmiddel worden omdat mensen verlangen naar zin en een vermogen hebben om zin te geven.

Symbolische macht berust, net als andere vormen van macht, - fysieke macht, economische macht etc.- op verlangen en vermogen. We wagen ons weer aan een formule:

$$SMs = ZVo \times ZKs$$

**SM** staat voor Symbolische Macht; **ZV** is zinverlangen; **ZK** is het vermogen tot zingeving; **o** is object en **s** is subject.

### **Het menselijk tekort en het menselijk vermogen**

Waar komt het onblusbare, onvermijdbare verlangen van mensen naar zin vandaan? Het komt door een tekort. Door hun gebrek aan genetisch-biologische programmering weten mensen niet uit zichzelf vaststellen wie ze zijn, waar ze zijn, waar ze aan toe zijn, waar ze heen gaan. De kaders waarin ze dingen plaatsen zijn slechts ten dele gegeven in hun biologische uitrusting. Tegenover dit tekort staat het vermogen om dergelijke vragen voor mensen op een plausibele en motiverende manier te beantwoorden. Wie over dit zinvermogen beschikt kan symbolische macht uit oefenen over wie zinverlangens heeft.

De nu volgende vergelijking gaat mank, maar is niettemin nuttig: beschouw de mens die ter wereld komt als een computer die wordt afgeleverd met onvoldoende software. Zonder die ontbrekende software kan de computer niet functioneren. Het gaat, zou je kunnen zeggen, onder meer om het besturingssysteem. Zonder dat systeem weet de computer niet in welke richting hij moet gaan.

Wie over deze software beschikt kan de machine aan de praat krijgen. Die toegevoegde software bepaalt wat de machine kan gaan doen, hij bepaalt de kaders waarbinnen deze kan functioneren. Degene die deze software aanlevert heeft dus de macht, in dit geval: symbolische macht.

Alle mensen hebben symbolische macht en zijn er vatbaar voor. Ze hebben, zou je kunnen zeggen, weliswaar een te kort aan in de 'hardware' vastgelegde programma's, maar in die

hardware is wonder boven wonder wèl een programma aanwezig dat dit probleem oplost. Mensen zijn dus tegelijkertijd uitgerust met een tekort en met het vermogen dit tekort te compenseren.

Dat betekent niet dat mensen als individuen in staat zijn deze software te schrijven. Ze zijn als collectief in staat de software te schrijven en als individuen om de software te laden en er grotere of kleinere stukjes aan toe te voegen. Dat vermogen van mensen noemen we verbeeldingskracht. Mensen maken niet alleen gebruik van de eigen verbeeldingskracht, maar vooral van de gemeenschappelijke inspanning van allen en dan vooral van de producten van de verbeeldingskracht van vele voorafgaande generaties, zoals die is vastgelegd en gekapitaliseerd in de cultuur. Dit maatschappelijk zingevingskapitaal geeft de kaders aan waarbinnen mensen zinvol kunnen leven en eventueel doorgaan met het uitbreiden van hun zingevingssysteem. Met opzet wordt hier gesproken over ‘maatschappelijk’ kapitaal. Zin is voor het overgrote deel een gedeeld goed, een vermogen waarin allen participeren.

Wie dat handig gebruik weet te maken van het kapitaal, of wie er iets aantrekkelijks aan weet toe te voegen, heeft meer symbolische macht dan de anderen.

Een bezwaar van het gebruik van het begrip ‘*software*’ als metafoor is dat het te beperkt is. Menselijke zingeving is niet alleen cognitief is, maar evenzeer emotioneel. Angst en enthousiasme spelen een rol. Het gaat daarbij om vragen als: *hoe moeten we de dingen duiden, wie ben ik, wie zijn wij, waar gaan we heen, wat willen we en waar is het allemaal goed voor?*

We laten de metafoor van de computer nu even voor wat hij is en concluderen dat de mens meer dan andere dieren genoodzaakt en in staat is zijn eigen interpretatie van de werkelijkheid te geven. Maar dit vermogen heeft zijn prijs. Die prijs is existentiële onzekerheid en angst. Mensen weten nooit zeker waar ze aan toe zijn. Mensen kunnen dan ook altijd ten prooi vallen aan twijfel of vertwijfeling. Ze hebben elkaar nodig om aan die vertwijfeling paal en perk te stellen en dit verlangen naar anderen maakt dat ze vatbaar zijn voor de machtsuitoefening van anderen.

**\*HEROVERWEGEN Een weerzinwekkend voorbeeld**

<p>We zitten wereldwijd met een probleem van overbevolking dat zich uit in een steeds nijpender ruimtetekort en een te kort aan dierlijk eiwit. Om nog meer vlees te produceren ontbreekt ons de ecologische ruimte. Er zijn wetenschappers die aanraden het dierlijk eiwit te betrekken van</p>
--

insecten. Spinnensoep, meelwormenquiche. Er zijn genoeg mensen in Azië en Afrika die dit eten en het een delicatessen vinden. De Westerling staat het niet aan. Daarom zou je een andere oplossing kunnen voorstellen: wordt kannibaal. Terminale zieken zouden pijnloos gedood kunnen worden en vervolgens tot vleesproduct verwerkt. Als het U tegenstaat: het is een kwestie van aangenaam overleven omdat het een groot aantal problemen oplost. Het is een probaat middel dat in alle perioden van de historie en vooral de prehistorie heeft geholpen te overleven. De prijs van het negeren van deze oplossing van onze problemen is buitengewoon hoog en veel pijnlijker.

De fysieke weerzin die U voelt als U dit idee tot zich door laat dringen laat zien hoe diep de zingeving is verankerd in Uw systeem. Het zegt ook iets over de veranderbaarheid van Uw zingevingssysteem: het is denkbaar, het is gebeurd, U zou er aan mee kunnen werken. Het zijn geen biologische grenzen die U zou overschrijden, maar grenzen aan het zingevingssysteem. En die grenzen zijn te overschrijden. Drenkelingen in reddingboten, overlevenden van een vliegcrash in het Andesgebergte: ze hebben het gedaan. Zij hebben hun walging overwonnen. Ze zijn er moreel mee weggekomen.

Nu voelt U hoe sterk Uw zingevingssysteem is: U heeft er bijna alles voor over om deze oplossing te omzeilen. U merkt ook hoezeer U in Uw afkeer gesteund wordt door de geweldige kracht van het symbolische kapitaal: op alle mogelijke manieren verwerpt U deze optie. En miljarden met U. Tegelijkertijd beseft U dat het zomaar zou kunnen gebeuren dat U en Uw omgeving, door bijzondere omstandigheden ertoe gebracht zouden worden.

Dit weerzinwekkende voorbeeld laat ons veel zien van waar het bij zingeving om gaat.. Zingeving heeft te maken met de manier waarop wij onze problemen oplossen. Sommige oplossingen zijn taboe. Verder laat het zien dat zingeving en het biologische verweven zijn. Het is niet evident of ons gevoel van weerzin biologisch van aard is of voortkomt uit de zingeving. De gevoelens van misselijkheid die ons bevangt als we ons kannibalisme voorstellen, is op zijn minst ten dele biologisch van aard. Het voorbeeld bewijst in ieder geval dat we dankzij ons voorstellingsvermogen tamelijk onafhankelijk zijn van onze biologische aandriften. Het onbehagen dat wij voelen als we tot ons door laten dringen dat wat hier beschreven is, inderdaad een optie is met aantrekkelijke kanten, zal in later in dit boek geanalyseerd worden als *ontologische geborgenheid*. De overweldigende meerderheid van mensen die de optie net als U

pervers vinden, zal worden geanalyseerd als *plausibiliteitsstructuur*. Uw mening dat de oplossing pervers is (het taboe) zal beschreven worden als een *handhavingsmechanisme*, dat wil zeggen als een conceptueel werktuig om een zingevingssysteem in stand te houden.

## Aspecten van symbolische macht

### Zingeving en macht

Wie over een zingevingssysteem beschikt is in staat om de situatie te definiëren of opnieuw te definiëren. Hij is in staat de gebeurtenissen, zo niet naar zijn hand te zetten, er dan toch een draai te geven door ze in een bepaald kader te plaatsen. Of hij dit vermogen ook in macht kan omzetten, is afhankelijk van de zinsverlangen van de anderen. Past het bij hun aspiraties, dan wordt de definitie van de situatie opgevat als de situatie zoals deze nu is. Of dit gebeurt is weer afhankelijk van het gedurende vele generaties opgebouwde zinkapitaal.

Iedereen die dit boek leest heeft vergaderingen bijgewoond die hij volstrekt overbodig vond. Wat zou er gebeurd zijn als hij gezegd had: “jongens, waar zijn we mee bezig, dit is toch zonde van de tijd!”? Dan zou hij wellicht de directeur tegen zich in het harnas hebben gejaagd die zijn eigenwaarde aan dit soort vergaderingen ontleent. En hij zou wellicht deelnemers tegen zich gekregen hebben, die dit soort vergaderingen nodig hebben om het gevoel te hebben dat ze ertoe doen of als arena waarin ze kunnen pronken met hun competentie. Hij zou er dus geen macht mee hebben uitgeoefend, tenzij de deelnemers allemaal hadden zitten wachten op iemand die de moed zou hebben om de situatie van een nieuwe definitie te voorzien. In dat geval had hij symbolische macht uitgeoefend. Hij had de zin (of liever de onzin) van de situatie aan de kaak gesteld en vervangen door een nieuwe definitie van de situatie.

*Wie leunt op het symbolische kapitaal dat er is, wie zich voegt naar het heersende zinsysteem, heeft deel aan de collectieve machtsuitoefening. Wie op het juiste moment een verandering weet aan te brengen in het zinsysteem, maakt het verschil.*

*Ontologische geborgenheid*

Een computer met een gebrek aan relevante ‘software’ functioneert gebrekkig of niet. Maar hij raakt niet in paniek. Voor zover wij weten kent een computer geen angst.

Bij mensen is het niet zomaar een kwestie van gebrekkig functioneren. Wie het met een gebrekkig zingevingsysteem moet stellen kan volledig gedesoriënteerd en verlamd raken. Hij kan bevangen worden door een gierende paniek, een onverdraaglijke angst. Hij weet niet welke gevaren hem bedreigen en waar de redding vandaan moet komen. Of hij is geheel verlamd, lethargisch, overmand door een wanhopig verdriet. Het is een verschijnsel dat in de sociologie *anomie* wordt genoemd.

Om die paniek te voorkomen geven mensen elkaar voortdurend het gevoel dat het zinsysteem werkt. Ze doen dat door te communiceren. Mensen praten met elkaar maar zeggen zo weinig, is een veel gehoorde klacht. Die klacht is onterecht. Mensen zijn voortdurend bezig hun zinsysteem te bevestigen en herbevestigen, kleine correcties aan te brengen, voor zichzelf te controleren wat ze ook alweer zinnig vinden. Zij werken, om het met een vakterm te benoemen, voortdurend aan *ontologische geborgenheid*. Dat wil zeggen, zij werken aan het gevoel dat hun zingeving een terechte zingeving is, dat hun wereld *de* wereld is. Dat schenkt gemoedsrust.

Misschien is het wel om de weldadigheid van ontologische geborgenheid te ervaren dat mensen in de bioscoop een horrorfilm gaan bekijken. Hier wordt een wereld op het doek gezet waarin alles anders zou kunnen zijn dan het lijkt, waar vriendelijke mooie mensen in afstotelijke levende lijken kunnen veranderen en waarin de vloeren die de mensen lijken te dragen plotseling van vuur kunnen zijn. Als de film is afgelopen en je staat op straat, dan ervaar je de weldaad van een wereld waarin alles is wat het is en weinig te wensen overlaat. Op deze manier kun je ervaren wat je gewoonlijk als vanzelfsprekend aanneemt: ontologische geborgenheid.

Hoe groot het verlangen naar zin en naar ontologische geborgenheid is, blijkt uit het feit dat veel mensen liever een zinsysteem aanvaarden dat tegen hun belangen in lijkt te gaan, dan dat ze geen zinsysteem hebben. Liever laten mensen zich onderdrukken dan dat ze leven in een toestand van ontologische verlatenheid.

Wie beter in staat is dan anderen om deze ontologische geborgenheid te verschaffen of weg te nemen heeft meer symbolische macht dan die anderen.

## **Transcendentie**

Dit alles is afhankelijk van een vermogen dat alle mensen hebben: het vermogen om over de grenzen van het hier en nu heen te kijken. Uit dat vermogen komt de twijfel voort van mensen, maar ook de hoop. De kritiek op wat er is, komt er uit voort, maar ook de creativiteit en de pogingen om het beter te doen. De utopieën komen eruit voort, maar ook de dystopieën. Het idee van een heiland komt eruit voort, maar ook het idee van de duivel.

*Wie erin slaagt het vermogen tot transcendentie op plausibele wijze in te zetten beschikt over symbolische macht.*

## **Geloofwaardigheidsstructuur en vertrouwen**

Om een zinsysteem in stand te houden zijn mensen nodig, gesprekspartners en onderhandelingspartners: we noemen dit een *geloofwaardigheidsstructuur* of een *plausibiliteitsstructuur*. Het is het klankbord waarmee men zijn zinsysteem plausibel, geloofwaardig houdt. Vroeger was dit de groep waarin men verkeerde, de *peergroup*, of het was het dorp waarin men woonde. Men ging met dezelfde mensen met pensioen als waarmee men ooit was opgegroeid.

In onze tijd is de geloofwaardigheidsstructuur meer dan dat. Door de bijna onvoorstelbaar toegenomen mobiliteit en de dynamiek van ons leven, is er niet meer sprake van een referentiegroep, maar van een voortdurend wisselende, veranderlijke, caleidoscopische structuur. Het is een structuur die bijna vloeibaar is.

In een dergelijke veranderlijke structuur is het *vertrouwen* een probleem. Het spreekt voor zich dat men de mensen aan wie men zijn eigen zinsysteem toetst, moet vertrouwen. Word ik niet bedrogen? Word ik niet voor de gek gehouden, zit ik niet op een totaal verkeerd spoor, heb ik wel de juiste vrienden? Bij een bijna onveranderlijke, massieve referentiegroep is dat geen probleem: men kent elkaar, men weet wat men aan elkaar heeft en men vertrouwt elkaar dus. Bij zeer veranderlijke, veelvormige geloofwaardigheidsstructuren verdwijnt de vanzelfsprekendheid van het vertrouwen. Er is niet langer een automatisme.

*Wie erin slaagt meer geloofwaardigheid en vertrouwen te genereren dan anderen heeft meer symbolische macht dan die anderen.*



Het zinverlangen en het zinvermogen kunnen dus worden onderverdeeld in een viertal subcategorieën:

Verlangen naar

Zin(samenhang)	ontologische geborgenheid	transcendentie	Geloofwaardigheid en Vertrouwen

Vermogen tot het geven van

## 2.2. Het proces van de symbolische macht

Het uitoefenen van macht is (net als zingeven overigens) niet een moment, het is een proces. Dat geldt in wel zeer sterke mate voor symbolische macht. Drie eigenschappen van dit proces wil ik in dit hoofdstuk kort belichten:

1. symbolische macht berust altijd op een collectief vermogen;
2. het speelt zich veelal af op het niveau van het praktische bewustzijn;
3. het wordt uitgeoefend in interacties.

### Een collectief vermogen

Mensen geven de dingen zin in interactieprocessen en daarmee oefenen ze macht uit over elkaar. Zingeving is een vermogen van het collectief in de tijd. Zingeving berust op zinsystemen en die worden niet in een achternamiddag na wat onderhandelen neergezet. Het ontstaat uit interacties tussen individuen, en de uitkomsten van die interacties worden beproefd en beproefd en nog eens beproefd. Het is een lang proces van *trial and error*, van *conjectures and refutations* waarbij langzaam maar zeker de consensus groeit: dit is de zin die we aan de dingen geven. Er is geen symbolisch kapitaal zonder een lange, eeuwenoude traditie. Het is de traditie die telkens weer wordt beproefd en die telkens weer wordt herbevestigd. Die voortdurende herbevestiging geeft het zinkapitaal het aanzien van iets onfeilbaars, van iets onontkoombaars en onaantastbaars. Dit onfeilbaar lijkende, massieve zinkapitaal bepaalt vervolgens weer de zinverlangens, ook van degenen die in het machtsspel het onderspit hebben gedolven. Voorbeeld: in bijna alle tradities hebben de vrouwen het onderspit gedolven in die zin, dat zij als tweederangs schepsels werden beschouwd. Vrouwen hadden nauwelijks een andere keuze dan deze uitkomst als vanzelfsprekend en terecht te accepteren en zij gingen zich dan ook als tweederangs schepsels gedragen. Althans voor lange tijd..

VOORBEELD\*

Maar hoe komt het dan dat men zingeving ervaart als iets zeer persoonlijks? Dat komt omdat mensen van het zinkapitaal doordrenkt zijn. Zij hebben het volledig geïnternaliseerd, het is tot een deel van henzelf geworden. Maar in de zingeving die zij als iets zeer persoonlijks opvatten, maken ze gebruik van bouwstenen die door het collectief zijn gemaakt en aangeleverd, en laten ze zich leiden door de opinies van anderen. Mensen denken dat ze zelf hun zin bepalen; ze merken niet dat het een collectief proces is, zo vanzelfsprekend is het voor hen. Maar van de geobjectiveerde zinstructuur, zoals die in de loop der eeuwen is ontstaan kan en moet iedereen gebruik maken.

Noem het cultuur, noem het zinkapitaal, het bestaat uit instituties, vaste procedures, vaste kaders die ons voorschrijven hoe we de dingen moeten plaatsen en hoe we ermee om moeten gaan. Die gestolde zin, dat kapitaal staat het collectief ter beschikking en het bespaart iedereen de moeite zichzelf telkens opnieuw uit te vinden. Individuen zijn niet in staat in hun eentje hun omgeving zin te geven; daarom is het zinkapitaal een levensvoorwaarde.

Wie handelt volgens de standaarden van het zingevingsysteem, handelt legitiem. Hij krijgt bijna automatisch zijn zin. Niemand die ook maar op het idee komt om ertegen in te gaan.

#### *Een kleine uitwijding over het individualisme*

Dat zingeving niettemin als iets zeer persoonlijks wordt opgevat, komt zelf voort uit ons zinkapitaal, onze traditie. Eén van de elementen van het moderne Westerse zingevingsysteem is het individualisme. Dat wil zeggen het idee dat het individu beslist. We geloven daarin en we denken: van onze zingeving komt een deel uit onze genen, een deel uit onze cultuur, maar uiteindelijk beslissen we alles zelf. Het is, om ons tot zingeving te beperken, het collectief dat zin geeft en het individu, dat inderdaad het zijne heeft bijgedragen, dat de *credits* krijgt.

#### **Het praktische bewustzijn, de dubbelzinnigheid van ons handelen en symbolische macht**

In alles wat mensen doen doen ze twee dingen tegelijkertijd, zonder erbij stil te staan, zonder dat ze zich er van bewust zijn. Ze doen wat ze doen met de oogmerken die ze hebben en ze leveren en bijdrage aan de zingeving.

Voorbeeld uit de oude doos: een afwasmiddelencommercial op tv. Een vrouw doet de afwas met middel D. De bedoeling is afwasmiddelen te verkopen; een bijeffect is dat een

zingevingskader wordt versterkt waarin de vrouw de afwas doet omdat de vrouw nu eenmaal de koningin is van het huishouden. Wie handelt in overeenstemming met het zingevingssysteem, versterkt, door de herbevestiging dit zingevingssysteem. Hij oefent door middel van het zingevingssysteem macht uit: in dit geval kluistert hij de vrouwen van zijn samenleving nog vaster aan het aanrecht.

Men staat er niet bij stil dat men bezig is de omgeving zin te geven en zo uiteindelijk macht uit te oefenen. Dat men zich er geen rekenschap van geeft, maakt dat zingevingssystemen, en de daaraan gekoppelde macht een hardnekkig karakter hebben.

Dat men zich er niet expliciet bewust is betekent niet dat men ongewild macht uitoefent: men wil wel degelijk dat de zingeving zoals deze is in grote lijnen blijft bestaan. Het collectief accepteert het zingevingssysteem dat bij iedere handeling meegeleverd wordt. Omdat men het wil. Men wil zijn wereld in grote lijnen blijft zoals hij is. Men wil de ontologische geborgenheid die geboden wordt. Men geeft zich van dit alles niet echt rekenschap. Het speelt zich af op het niveau van wat wel het *praktische bewustzijn* wordt genoemd.

Voor mensen die dit niet willen, is één van de machtsmiddelen die men heeft: het niveau van het praktische bewustzijn overstijgen en proberen het collectief ervan expliciet bewust te maken wat hier gebeurt. Men vraagt: wat is hier eigenlijk aan de hand? Je kunt je dat indenken bij ons voorbeeld van de wasmiddelenreclame: een feministische actiegroep die de makers van D. van seksisme beschuldigt. “Hier wordt aan rolbevestiging gedaan. Hier wordt een zingevingssysteem dat wij niet willen bevestigd en versterkt”. Dergelijke expliciete kritiek slaat heel langzaam aan, en alleen als in de praktijk van het leven het traditionele vrouwbeeld steeds minder voldoet. Heel langzaam ontwikkelt zich hier een nieuwe plausibiliteitsstructuur. Ook hier is het het niveau van het praktische bewustzijn dat de doorslag geeft. Expliciete zingeving slaat pas aan als het strookt met de impliciete. Dan zie je langzamerhand ook iets veranderen in de reclames, die op het praktische leven zijn geënt. Wasmiddel D. doet het nu met geestige sketches van mannen en vrouwen, die er stevast mee eindigen dat de vrouw iets leuks gaat doen en de man met de afwas blijft zitten. Gelukkig maar voor hem dat hij D. gebruikt.

Het expliciteren van impliciete zingeving wordt wel *bezinning* genoemd. We zullen vaker zien dat mensen zich hier ongemakkelijk bij voelen. Het is het doorbreken van de routine, waarin men

zich had genesteld. Bovendien weet men bij het expliciteren van de zingeving maar zelden wat men allemaal overhoop haalt.

Acceptatie van het expliciteren van het zinsysteem en dus ook de ontmanteling van de machtsverhoudingen die ermee samenhangen, is vooral succesvol als er duidelijke alternatieven zijn. Ook hier kan het feminisme als voorbeeld dienen. De boodschap sloeg pas na bijna een eeuw aan en wel toen de anticonceptiepil de vrouwen de onafhankelijkheid gaf om de strijd werkelijk te voeren.

Alleen in uitzonderlijke gevallen is het gebruik van bezinning als machtsmiddel een eclatant succes.

De Sovjetleider Michael Gorbatsjow probeerde bezinning als machtsmiddel te gebruiken. Hij zei openlijk wat iedereen al wist en wat niemand zei: dat de keizer geen kleren aan had; dat het Sovjet systeem verrot was.. Gorbatsjow pleitte voor openheid, glasnost, en voor hervormingen, perestrojka. Dat had hij misschien beter niet kunnen doen. Het enthousiasme voor zijn hervormingen dat volgde luidde het einde van de machtsbasis van Gorbatsjow in. Hij had de tak waarop hij zelf zat afgezaagd .

Ons handelen is altijd dubbelzinnig. In alles wat we doen zijn we aan het zingeven. Zingeven is iets collectiefs. Als we dingen bewust in andere kaders willen plaatsen dan gebruikelijk is, hebben we alleen kans van slagen als we het collectief daarmee aanspreken. Het collectief moet het willen.

### **Vormen van interactie**

Zingeving vindt plaats in interacties die dus een dubbele lading hebben. Er zijn interacties in maten en soorten. Ik noemt er slechts enkele.

***Routine Het is het uitgangspunt van dit boek: mensen hebben geen complete aangeboren zingevingssystemen of handelingsschema's tot hun beschikking. Zij moeten zelf hun omgeving interpreteren. Voor een groot deel functioneren die zelfgemaakte of aangeleerde zinsystemen even goed als de aangeboren gedragspatronen. Het werkt ook bijna automatisch en het volgen ervan is bevredigend. Het lijkt allemaal vanzelfsprekend. Het zingevingssysteem wordt hierdoor een zelfdragende constructie. Zonder erbij na te denken voeren de mensen de***

*handelingen uit die uitgevoerd moeten worden en houden zo het zingevingssysteem in stand. Er heerst een automatische moraal vol onberedeneerde vanzelfsprekendheden, waarvan men zich alleen op het praktische niveaubewust is. “Waarom doet U dat zo?” Een dergelijke vraag zal eerst niet begrepen worden en daarna wrevel opwekken: “Natuurlijk doen wij dat zo.”*

Zinsystemen zijn dankzij de routines zelf reproducerend. Door dit routineuze gedrag wordt de zin bestendig met het zoete gevoel van ontologische geborgenheid en vertrouwen als beloning.

Een nieuwkomer in het systeem ontdekt allerlei glazen muren en pladonds. Op onverwachte plaatsen stoot hij zijn neus. Voor hem geen routine, maar een genadeloos leerproces. Langzaam, met vallen en opstaan maakt men zich de routines eigen, maar hij zal ze nooit helemaal als vanzelfsprekend ervaren. Hierdoor heeft de nieuwkomer meer en andere kennis dan een routineuze insider.

Routines zijn diep ingeslepen in de menselijk breinen. Ze zijn zo vaak zo vanzelfsprekend dat ze niet bewust gemaakt kunnen worden. Een berucht voorbeeld is het zogenaamde *glazen plafond*: vrouwen die op een bepaald niveau van hun carrière bijna allemaal blijven steken. Dat komt onder meer doordat ze niet handelen volgens de vele routines, die de jongens op het schoolplein van elkaar hebben geleerd. Daardoor horen ze niet bij de topdogs die doorstoten. Dat is niet onder woorden te brengen, dat is gewoon zo.

Een ander voorbeeld. Nederlanders denken dat ze bijzonder gastvrij zijn tegenover buitenlanders. Maar door de routines die ze, volgen zonder erbij na te denken, worden ze als kritisch, afwijzend en gierig ervaren. Veel buitenlanders ervaren Nederlanders, zoals Nederlanders Engelsen en Fransen ervaren: een gesloten kaste. Je krijgt nooit het gevoel dat je erbij hoort.

De macht van de vanzelfsprekendheid is mij voor het eerst opgevallen toen ik tijdens een onderzoek ouders moet ondervragen over de manier waarop ze hun kinderen opvoedden. Op de vraag: Dwingt U Uw kinderen om naar de kerk te gaan? Antwoordde de ouder: Nee, want dat hoeft niet, dat spreekt immers vanzelf.

Routine wordt niet als een machtsmiddel gezien. En in een wereld die gericht is op verandering, spontaniteit, originaliteit en oorspronkelijkheid (authenticiteit) wordt het negatief gewaardeerd.

Toch is het handhaven van routine één van de sterkste machtsmiddelen. Men heeft de vanzelfsprekendheid aan zijn zijde. Bovendien genereert routine ontologische geborgenheid en dat is wat mensen meestal willen.

De grote waarde die binnen het Westerse zingevingssysteem wordt gehecht aan individualisme en authenticiteit maakt dat men het belang van routine en navolging minder hoog inschat. Was dat maar anders. Hoeveel uren vergaderen en hoeveel managementlagen zou het

niet schelen als niet iedereen zijn originaliteit en autonomie zou moeten laten gelden. Hoeveel zou men niet besparen op het inhuren van consultants die de productieve orde die routine heet en het efficiënte gedrag dat we navolging noemen, omzetten in iets anders, omdat de mensen zich zo nodig moeten ontplooien. Wie symbolische macht wil uitoefenen, moet van conservatisme leren houden.

**Navolging** *Omdat mensen niet uit zichzelf, instinctief, weten wat ze willen, wat ze goed vinden, wie ze zijn en wat ze zijn, daarom zijn ze sterk geneigd om anderen na te volgen. Ze willen net zo zijn als anderen, die ze als model adopteren. Als iemand met een zekere flair roept: dit is de manier om dingen te doen, zo moet het, dit is zinvol, dan is de kans op imitatie groot.*

Er wordt vaak laatdunkend gedaan over imitatie. Maar kuddegedrag heeft geweldige voordelen. Het heeft een stabiliserende werking ten aanzien van zingeving. Mensen willen daardoor meestal ongeveer hetzelfde en dat voorkomt meningsverschillen waaruit gemakkelijk anomie kan ontstaan. Bovendien is het uiterst efficiënt. Mensen zijn geen tijd kwijt met onderhandelen en overleggen wat zinvol is: ze zien iets en ze zeggen, zonder tijd en energie te verliezen: dit is het.

Onze neiging tot imitatie geeft zinsystemen en daarmee de samenleving weliswaar een grote mate van stabiliteit en voorspelbaarheid, maar het kan ook uitmonden in strijd en concurrentie. Wanneer men elkaar navolgt in het najagen van schaarse goederen loopt het daar op uit. Men wil iets dat de ander heeft, omdat de ander het heeft. Maar de ander heeft geen zin het af te staan. Laten we vader en zoon als voorbeeld nemen. De zoon wil zijn zoals de vader en de vader wil dat ook. Het streelt zijn ijdelheid, dat de zoon wil zijn zoals hij. Totdat het bijna zover is, dan maakt het gevoel van gestreelde ijdelheid plaats voor de vrees opzij gezet te worden door een jonge man die energiever is.

We kennen dit probleem ook als jaloezie: zij heeft iets wat ik wil en niet kan krijgen omdat zij het al heeft. Door de jaloezie, door het model zijn, wordt een waarde, wordt zin geschapen. Iets is de moeite waard als anderen het hebben en als het het voorwerp is van jaloezie.

Het streven naar navolging kan dus tegelijkertijd tot stabiliteit en tot strijd en dynamiek leiden. Daarbij heeft het ook nog zijn terugslag. Mensen willen juist niet zo zijn als iedereen.

Men gaat streven naar authenticiteit: men wil uniek zijn. Dit leidt tot een paradox: ook in hun hang naar individualisme en authenticiteit imiteren mensen elkaar.

### **Bevel**

*Bevelen is het dwingend geven van opdrachten aan anderen. Waarop deze vorm van handelen ook mag berusten, ze heeft een effect op de zingeving door de dubbelzinnigheid ervan. Door te bevelen geeft men aan hoe de machtsverhoudingen liggen. Gehoorzamen aan een bevel impliceert vaak erkenning van een machtsverhouding. De inhoud en de aard van de bevelen worden geleidelijk opgenomen in de zinstructuren en op een gegeven moment als vanzelfsprekend ervaren. En omdat mensen niet alleen in een ware wereld willen leven maar ook in een goede, komt de laatste stap bijna vanzelf: de goeden hebben het niet voor niets voor het zeggen, zij verdienen het gehoorzaamd te worden.*

De gehoorzaamheid wordt onderdeel van de automatische gedragspatronen en dat maakt de machtsverhoudingen in samenlevingen bijzonder hardnekkig. De gewoonte om iemand die bevelen geeft te gehoorzamen, genereert een geweldige ontologische geborgenheid. Dat is de winst van een hiërarchische samenleving. Daarom is het ook zo moeilijk dat soort routines uit de wereld te helpen.

De geweldige kracht die van een bevelscultuur uit kan gaan wordt geïllustreerd in de film *Der Untergang*, over de ondergang van het Derde Rijk. Het is 1945, Berlijn is bijna door de Russen omsingeld. Hitler geeft het bevel dat het Negende Leger een tegenaanval moet uitvoeren om de omsingeling te verhinderen. Zijn generaals weten echter dat het Negende Leger 'bewegungsunfähig' is. Het is ingesloten, in de minderheid, heeft geen voertuigen, geen brandstof en geen munitie meer. Waarom geeft Hitler dan toch dit bevel? Omdat, realiseren de generaals zich, hij zijn greep op de werkelijkheid heeft verloren. Maar, zeggen de generaals: "Wij zijn verplicht zijn wil uit te voeren."

Zelfs als de Russen Berlijn volledig in handen hebben, en Hitler zelfmoord heeft gepleegd, geven ze niet op. "Het bevel van de Führer verbiedt iedere capitulatie." Hitler heeft het bevel uitgesproken dat niemand zich mag overgeven, en nu moet iedereen zich daar aan houden, desnoods tot in eeuwigheid. Wie zich niet aan het bevel houdt dient tegen de muur gezet te worden. De generaals geloven niet meer in het verstand van Hitler, weten dat zijn bevelen tegen



hun belangen, en tegen de belangen van het land indruisen. Ze zouden wellicht in staat om Hitler af te zetten en de waanzin te beëindigen, maar in hun volslagen radeloosheid geven ze er desondanks de voorkeur aan zich aan zijn bevelen te houden. Ze hebben geleerd bevelen te gehoorzamen, en nu, op een moment dat alle zekerheden wegvallen, hebben ze hieraan nog houvast.

In onze tijd wordt het geven van directe, persoonlijke bevelen om allerlei redenen steeds minder gebruikelijk. Men doet iemand liever een suggestie of een verzoek. Dit wordt vaak gezien als een gevolg van een toenemende gelijkheid tussen de interactiepartners. Dat is ook zo, maar het betekent ook een toenemende onzekerheid ten aanzien van de zingeving. Men moet in toenemende mate zelf beslissen wat men wil, waar men zin in heeft.

*Strijd* Volgens de antieke filosoof Herakleitos is oorlog de moeder van alle dingen. Oorzaak van strijd is vaak niet, of niet alleen materieel van aard, maar heel vaak gaat het om zingeving. En als het de oorzaak niet is, dan is het maar al te vaak de uitkomst. Grenzen worden verlegd, en daarmee identiteiten van mensen. De saamhorigheid wordt versterkt en daarmee het onderlinge vertrouwen. De strijd maakt mensen inventief en moedig. Nieuwe zingeving wordt geïnitieerd. Heldendaden worden opgetekend en daarmee worden standaarden gezet en rolmodellen ontwikkeld. Er ontstaat een onbetwifelbaar wijgevoel. Zo'n groepsidentiteit die berust op strijd tegen anderen, zou je een *antagonistische identiteit* kunnen noemen.

In het Asterix-album **\*\*** “\* “ vertelt Obelix Asterix over een nachtmerrie die hij gehad heeft. “Ik droomde dat de Romeinen zich terugtrokken.”

“Nou,” zegt Asterix, “dat is toch niet zo erg. Dan zouden we eindelijk een lange periode van vrede tegemoet gaan.”

Dit had Asterix beter niet kunnen zeggen. Obelix is ontzet, en weigert verder met hem te praten.

“Ik heb niets uitstaande met iemand die heult met de vijand,” zegt hij, en loopt weg. Asterix rent hem geschrokken achterna: zo had hij het niet bedoelt. “Obelix, het is maar een grapje,” roept hij nog.

Voor Obelix is de aanwezigheid van de Romeinen een vanzelfsprekendheid geworden. Ze zijn niet meer bedreigend voor hem, en zijn leven draait om de gevechten die hij met enige regelmaat tegen ze moet leveren. Het wegvallen van deze zingeving is voor hem veel bedreigender dan alles wat de Romeinen hem eventueel zouden kunnen aandoen.

*de Koude Oorlog en de Oorlog tegen het Terrorisme was zingeving mede de inzet en de uitkomst. Telkens werden de zinsystemen van de ander als belangrijkste bron voor legitimatie en inspiratie gebruikt. De overwinning in de eerste twee leidde dan ook tot een geweldige versterking van het heersende zingevingssysteem van de overwinnaars. Na afloop van de Tweede Wereldoorlog was alles wat ook maar aan fascisme herinnerde in de ban gedaan. Na de overwinning in de Koude Oorlog werd de marktwerking bijna heilig verklaard.*

*Het belang van de strijd voor de zingeving betreft alle vormen van strijd, dus niet alleen de militaire oorlog. In onze samenleving wordt concurrentie als de moeder van de vooruitgang gezien.*

Of het nu concurrentie is of een echte oorlog, de strijd kan ongemeen fel zijn. Zelfs om de kleine details kan een felle strijd geleverd worden. Buitenstaanders verbazen zich erover en vragen zich af: waarom wordt er zo genadeloos gevochten om niets? Het antwoord is duidelijk: er wordt niet gevochten om niets, er wordt gevochten om het zingevingssysteem. Deze vorm van interactie is nu eenmaal de manier die beide partijen gevonden hebben om hun leven zin te geven en hun zinsystemen in stand te houden, te versterken of door te drukken. Als ze stoppen met strijden of concurreren weten ze niet meer wie ze zijn en hoe ze verder moeten.

### **Onderhandeling**

*Soms is onderhandeling een gepacificeerde vorm van strijd, soms is het overleggen, afwegen. En het is alles wat daar tussen zit. Het is de meest voorkomende en de meest democratische vorm van het uitoefenen van symbolische macht. In onderling aftasten komen mensen*

*langzaam maar zeker tot het bewustzijn in welke kaders ze de dingen willen plaatsen.*

*Onderhandelingen die zingeving expliciet tot onderwerp hebben, noemt men wel discussie.*

*Onderhandeling als vorm van zingevend gedrag wordt meer en meer dominant. Dat past ook het beste in een egalitaire samenleving, waarin iedereen zijn eigen expertise heeft. Iedereen brengt zijn eigen verlangens en vermogens in.*

Na een lezing werd de Amerikaanse ambassadrice in Nederland gevraagd wat ze vond van het Nederlandse politieke bestel, met de uitgebreide coalitie-onderhandelingen, en of Amerika daar niet een voorbeeld aan moest nemen. “Het Nederlandse systeem is heel zorgvuldig, en heel democratisch, en er komen vast hele goede, verstandige beslissingen uit,” verzuchtte ze, “maar wij zouden daar echt het geduld niet voor hebben.” Nederland is bij uitstek een land waar onderhandelingen tot in het extreme worden opgehemeld. Zorgvuldige onderhandelingen zouden er garant voor moeten staan dat er geen fouten worden gemaakt. Iedereen mag zijn zegje doen, alle standpunten worden afgewogen. De vraag is maar of onderhandelingen echt zo goed werken. In andere landen zijn mensen huiverachtig voor onderhandelingen. Daar worden onderhandelingen bv. aangewezen als de oorzaak van het floppen van een Hollywood-film. Alle betrokkenen kregen inbreng in het script, en dus kon niemand er zijn stempel op drukken. Het gevolg: een zwak verhaal, en dus een slechte film.

De vorm van onderhandeling die tegenwoordig opgeld doet is die van de vrije markt.. Men biedt zin aan op de markt en in een proces van loven en bieden wordt de waarde ervan. We hebben al gezien hoe zingeving werd herbevestigd aan de hand van een wasmiddelen commercial. Commercialen en daarop reagerend koopgedrag: daar gebeurt het meer en meer in een individualiserende samenleving.

Met het onderhandelen haalt men ook een probleem in huis. Vanzelfsprekendheden in de zingeving lijken te verdwijnen, bevelen worden steeds minder gegeven en ondertussen neemt de onzekerheid toe. Men kan zich niet meer verschuilen achter het bevel en men kan steeds minder leunen in de imitatie. De ontologische geborgenheid staat onder druk.

## **Improviseren**

Deze verschillende vormen van interactie lopen door elkaar heen en zijn in feite onscheidbaar. We onderscheiden ze om ze beter te kunnen begrijpen, maar daarvoor moeten we de werkelijkheid geweld aandoen..

Eén gedragsvorm mag daarbij niet onvermeld blijven: het vermogen tot improviseren, tot scharrelen. Bijna alle zingeving is uiteindelijk een bij elkaar gescharreld zootje. Heel soms zijn zinsystemen rationeel opgebouwde gehelen. Dat is vooral het geval als het gaat om academische kunstconstructies, zoals de logica of de wiskunde. Ook daarbuiten streven we ernaar om zinsystemen zo rationeel mogelijk te maken, maar het blijven min of meer geïmproviseerde gevallen. Voor een groot deel uit nood geboren. Gelegenheidsconstructies. Eerder voortbrengselen van de opportuniteit dan van principes. Oplossingen ad hoc.

*Terugblik: interactie, zingeving en macht*

In de verschillende vormen van interacties geven de mensen hun wereld zin. Soms doen ze dat bewust, soms is zingeving een bijproduct waar men niet zo bij stil staat. Dat is de dubbelzinnigheid van ons handelen met betrekking tot de zingeving. Het komt ook voor dat de zingevingseffecten van het handelen onbedoeld en ongewenst zijn. van ons handelen.

In handelingen doen mensen meer dan trachten hun zin door te zetten (of te krijgen): ze bouwen aan een zingevingssysteem, dat een eigen leven gaat leiden.

Al met al is de zingeving, net als de macht die erop berust, de resultante van interacties met een rommelig, geïmproviseerd karakter.

Het begin van inzicht in zingeving als machtsmiddel is dat men er zich van bewust is dat men bij iedere interactie bouwt aan machtskapitaal. In de interacties gebeurt het.

### **2.3. Macht en de zinvraag**

## *Inleiding*

Mensen hebben behoefte aan een antwoord op de zinvraag. In het menselijke vermogen om elke situatie, hoe onzinnig hij ook mag lijken, een zin te geven ligt het aanknopingspunt voor symbolische macht, voor zingeving als machtsmiddel. Mensen zijn in staat om iedere situatie van een zin te voorzien.

In dit hoofdstuk zullen we een aantal zinvragen de revue laten passeren. We ons daarbij tot een viertal: *wie ben ik; waar hoor ik bij; wat moet ik doen; waar gaan we heen?* Het antwoord op dit soort vragen heeft altijd vastgelegen in het zinkapitaal, dat wil zeggen in de traditie met zijn vele stellige antwoorden. In de moderne tijd is die traditie op drift geraakt. Ze is niet niets, ze ligt nog altijd aan de basis van onze zingevingsvragen, maar ze ligt minder vast. Nog steeds bepaalt het zinkapitaal het grootste deel van de antwoorden, maar de specifieke inhoud lopen steeds meer uiteen. Daardoor is de zinvraag ook vatbaar geworden voor uiteenlopende vormen van macht.

### **2.3.1 De zinvragen**

#### *Wie ben ik?*

Dit is de vraag naar individuele identiteit. Hoe onderscheid ik mij, wat is er bijzonder aan mij, waarom ben ik de moeite waard, wat is het verschil met de anderen? Waarom mag ik er zijn? Men kan niet zelfstandig handelen als de vraag naar de individuele identiteit niet beantwoord is.

In een traditionele, stabiele samenleving waren antwoorden op de identiteitsvraag vanzelfsprekend, gebaseerd op overlevering en algemeen aanvaarde godsdienst. Door de modernisering is de persoonlijke identiteit een probleem geworden. Door toenemende keuzevrijheid wat betreft beroep, woonplaats en partner wordt ook de persoonlijke identiteit kneedbaar. Men kan zijn identiteit zelf tot op grote hoogte bijstellen, en is er daardoor zelf verantwoordelijk voor. Ook voor het mislukken van de gekozen identiteit, bijvoorbeeld door werkloosheid of echtscheiding is, wordt men tot op zekere hoogte zelf verantwoordelijk gehouden..

In het toneelstuk *Ontmaskering* van Vaclav Havel overnacht de berooide dissident Vanek bij een bevriend echtpaar, voor wie het leven fortuinlijker is geweest. De twee verontschuldigen zich bij Vanek. Zij hebben allebei een goed betalende en interessante baan, ze hebben een gezond kind, wonen in een mooie flat, en hebben een prettig seksleven. Allemaal dingen die Vanek niet heeft. Ze zeggen dat ze het naar voor Vanek vinden, en dat ze zich generen dat ze Vanek zo op zijn gebrek wijzen. Vanek zegt dat het hem niet kan schelen, en dat er wel belangrijker dingen voor hem op de wereld zijn. Het echtpaar dringt aan. Nogmaals wijzen ze hem op wat ze hebben, en wat hij niet heeft. Hun bezittingen, hun geluk, hun succes. Nee, zegt Vanek, nee, ik zit daar niet mee. Echt niet, Vanek? vraagt het echtpaar. Echt niet? Ze gaan op zoek naar manieren om hem er van te doordringen hoe gelukkig en succesvol ze zijn. Ze staan zelfs op het punt om voor de neus van Vanek, die vrijgezel is en door vrouwen wordt gemeden omdat hij een politieke paria is, de liefde te bedrijven. Als de twee dan uiteindelijk tot het besef komen dat Vanek werkelijk niet jaloers is op alles wat ze hebben, ontsteken ze in radeloze woede. Wie denkt Vanek wel dat 'ie is? Zij bouwen een gelukkig leven op, hebben succes, en houden van elkaar, maar dat doen ze nota bene niet voor zichzelf! Het is om hem jaloers te maken, en hem te doen voelen dat hij niks voorstelt. En hij waagt het zomaar om zich hierdoor niet te laten intimideren! Hij zet de identiteit van het echtpaar op losse schroeven

De moderne ik-identiteit is daardoor flexibel maar ook zwak. De terugtrekking van dwingende traditionele en godsdienstige zingevingssystemen heeft bevrijding gebracht maar ook een leegte. Individuele identiteit is iets waaraan getwijfeld kan worden. De ideologie van het individualisme geeft de mensen het idee dat ze zelf hun identiteit vormen. Dat is maar gedeeltelijk juist. Want hoe en waarmee ze hun identiteit moeten vormen wordt in interacties met anderen aangeleverd. Dat gebeurt op manieren en vanuit belangen die geen individu zelf in de hand heeft. Iedereen die in staat is een bijdrage te leveren aan het antwoord op de identiteitsvraag, heeft dan ook macht.

In onze tijd loopt de invulling van de eigen identiteit meer en meer via de markt en de economie. Beroep en consumptiepatroon worden tot bron van identiteit, en tot medium waarin men zijn veranderende identiteit uitdrukt. Mensen zoeken met andere woorden hun identiteit in hun beroep en in hun consumptiepatronen. Zo wordt de economie bron van zin: Zineconomie.

Het bruisende, veranderlijke en soms verraderlijke karakter van de markteconomie maakt echter dat er steeds opnieuw identiteitsproblemen ontstaan. Om die vragen te helpen beantwoorden wendt men zich niet meer tot de priesters of de ouders, maar tot allerlei zinadviseurs, zoals psychotherapeuten en personal coaches.

Identiteiten worden overal op de markt aangeboden en mensen kunnen binnen bepaalde grenzen hun eigen identiteit kiezen, maar deze gekozen identiteit moet wel voortdurend bevestigd en herbevestigd worden. Men zoekt en vindt op alle mogelijke manieren bevestiging van de eigen identiteit bij de ander. Zo wordt de bewonderende of afkeurende blik van de ander een machtsmiddel. Met één blik kan men iemand maken en breken. Die blik hoeft niet eens een oordeel in te houden. De meest vernietigende blik is de blik die jou niet ziet staan. Als ergens duidelijk wordt wat symbolische macht is, dan is het wel hier. Iedereen is in staat tot een vernietigende blik en iedereen heeft behoefte aan een bewonderende, bevestigende blik.

In onze (post)moderne tijd, waarin de verdiensten van iemand niet op één dimensie zijn af te zetten en bijna niemand nog door geboorte is wat hij is, en waarin mensen nooit op hun lauweren kunnen rusten, maar zichzelf steeds opnieuw moeten waar maken, en steeds ten aanzien van nieuwe eisen, in die tijd komt de *narcistische* persoonlijkheid op: de persoonlijkheid die voor zijn zelfbeeld geheel afhankelijk is van wat anderen, en vooral gezagsvolle figuren boven hem, van hem vinden. Hij hangt zijn hele zelfbeeld op aan degene die hij voor zich heeft, vooral als het de baas is

De massamedia leveren een belangrijke bijdrage aan het vormen en bevestigen van de identiteit van mensen. De sociale identiteit werd tot in de jaren geleverd door het verzuilde omroepbestel. Groepen mensen keken bij voorkeur naar de katholieke (KRO), protestantse (NCRV), socialistische (VARA) of liberale (AVRO) omroep. De omroepen kwamen overeen met de identiteiten van de mensen, en hadden grote invloed op de evolutie van die identiteiten. Mede door de televisie zelf is de striktheid van de scheidslijnen overigens vervaagd en uiteindelijk zo goed als verdwenen.

In de marktgestuurde, meer individualistische huidige samenleving is het meer de individuele identiteit die gevormd en bevestigd wordt.

Op de dag dat ik dit schrijf bijvoorbeeld, geeft de zender RTL 4, eerst een soap die zich

al decennia lang voortsleept. Een soap is te zien als een parade van persoonlijke identiteiten die met elkaar botsen. Mensen kunnen zich identificeren met één van hen en worden zo geholpen hun identiteit met bijpassend waarden en normen stelsel te versterken. Na deze soap is er eerst een programma waarin men ziet hoe twee echtparen met een volstrekt verschillende identiteit elkaars vakantie delen. In de ruzies die volgen worden individuele identiteiten ook weer aangescherpt. Vervolgens is er het programma EHBO, Eerste Hulp Bij Opvoeding. Hoe wil je dat je kind gevormd wordt en hoe wens je zelf door dat kind behandeld te worden. Ook hier is de individuele identiteit in feite het onderwerp. Dat geldt ook voor het laatste programma, waar mensen een huis cadeau krijgen dat bij hen past. De individualiteit van de gelukkigen ( ze zijn inderdaad op een genante wijze door het dolle heen van geluk) weer spiegelt zich in de kamers, de meubels, de accessoires. De gelukkigen vormen hun identiteit op het moment dat zij de spullen zien. Ze denken: "inderdaad, zo ben ik; ik ben iemand die van dit soort dingen houdt". En de kijkers, zij doen precies het zelfde door mee te genieten of juist door zich te verbazen over de vreselijke interieurs die mensen zich aan laten praten.

De gretigheid waarmee mensen naar dit soort programma's kijken weerspiegelt hun verlangen naar een model voor hun identiteit. Misschien dat dat ook een oorzaak is van het feit dat de zogenaamde themakanalen (sport, natuur, geschiedenis) maar moeilijk marktaandeel verwerven.

### *Waar hoor ik bij?*

Dit is de vraag naar de sociale identiteit. Mensen hebben er bijna alles voor over om ergens bij te horen. Mensen zijn losgeslagen kuddedieren. Ze willen ergens bijhoren, maar waarbij? Dat ligt nergens vast. Wie een antwoord kan geven op deze vraag heeft macht.

Erbij horen is om twee redenen van belang. Ten eerste is er het genetisch gegeven kudde-instinct. Uit tal van onderzoeken blijkt dat mensen zich veiliger voelen als ze andere mensen om ons heen hebben. Uitgestoten worden, weggejaagd is alleen daarom al verschrikkelijk. Daarnaast hebben mensen geloofwaardigheidsstructuren nodig. Zonder dat raken ze hun gevoel voor de werkelijkheid kwijt.

Wie kan beslissen over het erbij horen van mensen, of juist niet, heeft dus een grote macht over die mensen. Daarom vinden mensen het ook zo plezierig om andere mensen weg te pesten. Het geeft een geweldig machtsgevoel. Omdat mensen er zo graag bij willen blijven horen, kun je



eindeloos een kat- en muisspel spelen. In dit spel kun je je slachtoffer gebruiken om duidelijk te maken wie erbij hoort en wie niet. Hij hoort er niet bij, maar jij wel. Hij niet: daarmee is niet alleen aangegeven dat deze ene concrete persoon er niet bijhoort, maar tevens dat mensen die zijn zoals hij er niet bijhoren. Behalve een machtsgevoel geeft het daardoor ook een gevoel van veiligheid. Wij zijn machtig en wij horen bij elkaar. Het is een machtsspel waar vaak genoeg doden bij vallen. Wie er niet in slaagt tijdig andere groepen te vinden waar hij bij hoort loopt de kans geestelijk en lichamelijk gesloopt te worden.

Net als bij de individuele identiteit zijn op het punt van de sociale identiteit in onze tijd de machtskansen vergroot, want het erbij horen is met de modernisering tot een probleem geworden. Vroeger hoorde men in de kaste of de klasse of de stand waarin men geboren was, en bij de kerk en het land. Er was weinig te kiezen. De vraag: bij wie hoor ik? was vooral een probleem van vreemdelingen. In de moderne tijd is dat veranderd. De sociale identiteit spreekt niet meer vanzelf. Waar ben ik thuis? Waar ben ik geborgen? In de moderne tijd zijn er ook tal van antwoorden op die vraag verzonnen en geëxploiteerd. Nationalisme, chauvinisme, horen bij een voetbalclub, merkengekte: het zijn even zovele antwoorden op de vraag. Steeds worden nieuwe antwoorden verzonnen en steeds weer met succes want er is niet langer één antwoord, en geen antwoord is bevredigend.

Als één van de hoofdoorzaken van het succes van de meubelketen *Ikea* wordt de zogenaamde Ikea-familie genoemd. Volgens Ingvar Kamprad, de oprichter en eigenaar van Ikea, is een onderneming met normen en waarden. Zelf speelt hij de rol van pater familias en dat bevalt hem uitstekend: "ik probeer elke werknemer duidelijk te maken dat hij ertoe doet." Er worden ook regelmatig bijeenkomsten georganiseerd voor gepensioneerde werknemers. Ook zij horen er nog bij. Maar het gaat verder. Ook de klanten worden erbij betrokken. Ze kunnen zich laten inschrijven in de Ikea familie

*Wat moet ik doen?*

De vraag naar het terechte handelen is uiteraard verknoopt met de vraag naar de identiteit. Mensen hebben behoefte aan antwoorden op deze vraag. Zonder dat zijn ze verlamd. Het

antwoord is meestal vervat in de routines en de tradities waarin mensen zijn opgevoed en getraind. Het is, met andere woorden, vervat in het zinkapitaal. Maar wat als er iets onverwachts gebeurt? Als er zich vragen voordoen die niet aansluiten bij de bekende routines? Dat betekent verlamming. Wie in staat is de situatie op een plausibele manier in kaders te plaatsen en zo hanteerbaar te maken heeft macht.

Je leest in de krant dat er een jongen is verdronken in de gracht terwijl de omstanders in een groep toekeken. Niemand hielp. Er wordt schande van gesproken. De nieuwsgierigheid, de lafheid en lamelendigheid van de mensen, kort: de slechtheid van de mens wordt in de commentaren breed uitgemeten.

Maar het is geen slechtheid. Het is onvermogen om te handelen omdat men de situatie niet kent en dus niet weet wat men moet doen. Overmand door het ongewisse zoekt men zijn veiligheid in de groep en slaat men, als aan de grond genageld, de verdrinkingsdood gade. Als er iemand was geweest, die had geroepen: "Jij gaat een reddingsboei zoeken aan die kant, jij aan die kant, en wie kan zwemmen doet vast zijn zwaarste kleren uit en springt samen met mij in het water", dan was er helemaal geen jongen verdronken.

Dat is de symbolische macht van de leider: hij heft de verlamming op door een definitie van de situatie te geven en de logische handelingen te benoemen..

Het vinden van stabiele en consistente antwoorden op de vraag "wat moet ik doen" wordt door de voortdurende veranderingen in onze dynamische tijd steeds moeilijker. Wat het ene moment toegestane praktijk is, wordt het volgende moment als onfatsoenlijk geëtiketteerd. De mode verandert en daarmee ook de gewenste life-style. Mensen veranderen van baan, of worden door de werkgever bevorderd of overgeplaatst. Er worden dagelijks nieuwe functies en zelfs nieuwe beroepen gecreëerd, terwijl oude functies worden opgeheven en beroepen verdwijnen. Zo worden mensen voortdurend met nieuwe beroepseisen en nieuwe consumptiepatronen geconfronteerd, zodat ze steeds opnieuw hun eigen werk- en levenswijze moeten herijken, en zichzelf opnieuw moeten (uit)vinden. En steeds moeten ze opnieuw bedenken wat zij moeten doen.

Men probeert deze onoverzichtelijkheid in te dammen door het voorschrijven van standaardprocedures, met als gevolg dat mensen hun weg niet meer kunnen vinden in het woud van standaardprocedures.

Hier liggen wederom de kansen voor personal coaches, consultants en organisatieadviseurs op ieder terrein. Mensen worden steeds meer en steeds vaker begeleid door zingeverers die trachten de nieuw gerezen problemen te duiden en in verband te brengen met de vertrouwde zingeveringssystemen. Ze zijn vervangers van de ervaren buurvrouw van vroeger, of van de wijze dorpsoudste. Het verschil is dat beroepsraadgevers ontslagen kunnen worden. Dat geldt voor de personen die te hulp worden geroepen, niet voor de hulp zelf. Het lijkt erop dat we niet meer kunnen zonder mensen die ons zeggen wat we moeten doen: ethici, consultants en therapeuten.

*Waar ga ik heen?*

De vraag naar een wenkend perspectief is verwant aan de vraag naar het terechte handelen.

“Kan ik mijn leven van voren naar achteren plannen, compleet met loopbaanprofiel en hypotheek? Of moet men het toeval, de kansen die niet te voorzien zijn, in zijn leven laten ingrijpen. Moet men zijn partner vrij laten en van tijd tot tijd op zoek gaan naar een nieuwe, of moet men eeuwig trouw zijn en trachten telkens nieuwe eigenschappen in hem/haar te ontdekken? Kiest men voor trouw of voor sensatie, wil men een gezin of een lat-relatie? Moet men voor zijn eigen carrière gaan of moet men sociale doelen nastreven?”

Het levenspad van mensen ligt niet langer vast. Telkens opnieuw moeten ze hun levensdoelen herijken. Het roer kan altijd om. Dergelijke vragen die individuen zich zelf stellen gelden ook voor de verschillende verschuivende, elkaar beconcurrerende collectieven waaraan individuen voor kortere of langere tijd verbonden zijn. Bedrijven, zorgverzekeraars, ziekenhuizen, scholen, politieke partijen, allen moeten steeds vaker de vraag stellen naar hun eigen toekomst, hun eigen richting, hun eigen identiteit en zin.

Dergelijke vragen komen vaker, massaler bij mensen op naarmate de modernisering met zijn keuzemogelijkheden voorschrijdt. Het zijn zinvragen waar in een traditionele setting de antwoorden vaststonden.

Er is een enorme behoefte aan mensen die een perspectief schetsen waarin we kunnen geloven. Niet voor niets is de roep om leiderschap in onze tijd zo groot

Er is verlangen naar zingeving en waar verlangen is, daar ligt de macht voor het grijpen. Er is meer behoefte dan aanbod en dus is de markt voor zingeving *booming*. Adviseurs in alle maten en soorten wijzen mensen de weg. Als het loopbaanadviseurs zijn wijzen ze de weg naar een schitterende toekomst; als het goeroes zijn, dan wijzen ze de weg naar het innerlijk. In je diepste zelf moet je je uiteindelijke bestemming vinden.

Managers en leiders in grote company's gebruiken alle middelen om het verlangen naar zingeving aan te wenden voor het beter functioneren van hun zaken. Ze zijn niet te beroerd hun mensen naar de meest exotische trainingen en cursussen te sturen, want het netto resultaat is positief. Mensen hervinden hun inspiratie en hun werklust dankzij welke invulling van het zinprobleem dan ook. Hoe exotisch, hoe eigenaardig, hoe ridicul ook, het werkt. Er is altijd wel een aspect van de zinvraag die wordt beantwoord door wat er op dit soort consulten, trainingen en retraites gebeurt.

Aan dit machtsmiddel is geen einde, want de vraag naar zingeving is in een steeds veranderende wereld onverzadigbaar.

### *Uiteindelijke zingeving*

De vragen, "wie ben ik, wat mag of moet ik doen en waar ga ik heen" hangen samen en worden niet in het luchtledige gesteld, maar in de context van achterliggende vragen naar de zin van het bestaan in het algemeen. Er is wel gedacht dat de moderne mens geen behoefte meer heeft aan een systeem van algemene zingeving en dat het verzwakken van de religie zonder meer een verlichting, een vooruitgang was omdat het ons van een schijnprobleem verlost had. Maar juist waar religies verdwijnen blijft de zinvraag terugkeren. Men zou zelfs kunnen stellen dat dergelijke basale zin vragen in een moderne samenleving vaker opborrelen dan in een traditionele samenleving. Daar werd de uiteindelijke zin vraag al beantwoord voordat ze gesteld was, door voorouders en godsdienst, in heilige boeken en ritueel. Het antwoord lag onwrikbaar vast.

De vraag naar de uiteindelijke zin van het bestaan wordt in een moderne samenleving grotendeels overgelaten aan het snel verschuivende wetenschappelijke wereldbeeld, aangevuld met concurrerende religieuze zienswijzen en praktijken. Dit is te weinig om op de uiteindelijke zin vraag een consistent, afgerond antwoord te geven. De confrontatie met alles wat zich in de *global village* afspeelt roept telkens weer nieuwe vragen op.

Hier blijven dus verlangens onvervuld. Hier liggen machtskansen.

### **Samenhang in de zingeving**

Dat er vraag is naar samenhang, naar achterliggende kaders ligt in de aard van het proces van zingeving. Zingeven betekent, zoals gezegd dat men dingen in een zodanig kader plaatst dat men er raad mee weet. Deze kaders wil men weer in ruimere kaders plaatsen enzovoort. Zo worden kaders in kaders geschoven en klonteren zinwoorden samen tot uitgebreide stelsels, waarin ook enig systeem, enige samenhang zit.

Een dergelijke samenhang bestaat ook nog steeds in de Westerse samenleving, al wordt hij door de globalisering steeds problematischer. De kaders waarin men in de Westerse samenleving de antwoorden plaatst zijn een mengsel van romantiek en Verlichting, geïnspireerd door christendom en humanisme. Deze kaders zijn slechts de basis waarop men gewoonlijk andere kaders plaatst, die van wat wel subcultuur genoemd wordt. Het is de harde kern van het collectieve zinkapitaal, waarin een veelheid van andere kaders (subculturen en –cultuurtjes; bedrijfsculturen, een veelheid aan persoonlijke zinsystemen) is geworteld.

Subcultuur, bijv. voorbeeld bedrijfscultuur	Subcultuur: bijv. religie	Subcultuur:sport
Basiszingeving: Verlichting en Romantiek		

#### *Geleding van het zingevingssysteem*

Ondertussen heeft men antwoorden, zeer in het algemeen, op de vraag wie men wil zijn (authentieke individuen), wat men gezamenlijk wil zijn (een democratische gemeenschap) en waar men heen wil (een nog grotere, nog welvarender democratische gemeenschap).

Men plaatst, met andere woorden, de dingen in een kader die gekenmerkt zijn door waarden als vrijheid, gelijkheid, broederschap, rationaliteit, vooruitgang en subjectieve beleving. Een voorbeeld is het antwoord op de vraag: Wie ben ik? Als je een man bent moet je rationeel zijn, maar niet te zeer. Je moet je gevoelens hebben, die je overigens beheerst. Je moet andere mensen in hun waarde laten. Je moet naar verbetering van iets streven, is het niet van je positie dan is het wel die van iets anders. Het gaat altijd maar weer om persoonlijke vooruitgang,

technische vooruitgang, vooruitgang van de groeperingen waar je je mee vereenzelvigd. We leven in de samenleving van de overtreffende trap. We streven altijd naar het maximum, alles moet zo veilig, zo goed, zo grondig mogelijk, en daarna op zijn allerveiligst, zijn allerbest, zijn allergrondigst. Het lijkt wel een roeping. De roeping van de uiterste perfectie.

En dan kan het omslaan. De ratio moet bijvoorbeeld worden verlaten, het gaat om gevoelens, het gaat om spiritualiteit, het gaat om sensualiteit. In de Westerse samenleving gaat de slinger voortdurend van Verlichting naar Romantiek en terug.

Omdat de basiszingeving (Verlichting en Romantiek) een tegenstrijdigheid bevat, is de samenhang er één van strijd. Je moet bijvoorbeeld rationeel zijn (Verlichting) maar niet te zeer, je moet ook authentiek zijn (Romantiek). Deze innerlijke tegenstrijdigheid in de Westerse zingeving maakt die zingeving labiel, maar ook uiterst interessant. Twee onhaalbare idealen strijden met elkaar en vullen elkaar aan. Zo blijft de vraag naar de zin onbeantwoord en daardoor is er voortdurend nieuwe zingeving.

### **2.3.3 De macht en het zinkapitaal**

Uiteindelijk is het Westerse zinkapitaal zeer sterk.

Omdat er ondanks alle waardenstrijd een grote consensus met betrekking tot de harde kern van het collectieve zinkapitaal oefent de Westerse wereld symbolische macht uit over zichzelf.

Zonder dat er een al of niet geheime cultuurpolitie, een officieel propaganda-apparaat of een censuur dienst aan te pas komt neemt men gaat men betrekkelijk geweldloos met elkaar om, neemt men besluiten in parlementen met vaak draconische gevolgen, respecteert men de integriteit van individuen, discussieert men, is men het erover eens dat men het oneens moet kunnen zijn. Zo houdt men tegenwoordig op een vreedzame manier de Westerse samenleving bijeen, als een zelfdragende constructie. Met behulp van dit collectieve zinkapitaal wordt de zin daden en gebeurtenissen vastgesteld en dat is in de meeste gevallen genoeg.

Is het typerend voor de bestaande blinde vlek ten aanzien van macht dat men deze zelfdragende constructie niet als een gigantische machtsconstellatie ervaart. Dat kan zijn. Het is in ieder geval typerend voor de gerechte, latente symbolische machtsuitoefening.

## **2.4. Macht en ontologische geborgenheid**

In een wereld die absurd is, is niet te leven. Dat hoeft ook niet. Mensen hebben een net van betekenissen over de dingen geworpen om de werkelijkheid zinvol en begrijpelijk te houden. Onze zinsystemen zijn een machtsgreep. Door middel van zinsystemen hebben mensen de werkelijkheid getemd. Maar met de getemde werkelijkheid is het niet anders dan met een getemde leeuw: honderd procent zekerheid dat het helemaal gelukt is heb je niet. Toch is het die zekerheid, waar je naar verlangt en die je nodig hebt om voldoende te kunnen functioneren. Die zekerheid noemen we *ontologische geborgenheid*. Als je mensen dat kunt geven of afnemen, heb je macht over hen.

### **2.4.1. Het verlangen naar ontologische geborgenheid**

‘Ontologische geborgenheid’ betekent dat men zich thuis voelt in het zingevingsysteem, waarin men zich bevindt. Men twijfelt er niet aan de kaders waarin men de dingen plaatst de juiste kaders zijn. Men heeft het gevoel dat men weet hoe de wereld in elkaar zit, en hoe men daarin zijn weg kan vinden. Men weet ongeveer wat de toekomst brengen zal, wat men kan verwachten. Men heeft uiteindelijk vrede met wat er gebeurt, omdat de wereld in de grond als onvermijdelijk wordt gezien. Ontologische geborgenheid hangt vaak samen met ‘het geloof in een rechtvaardige wereld.’ Het is dan niet alleen begrijpelijk, maar ook goed dat de dingen gebeuren zoals zij gebeuren.

Ontologische geborgenheid schenkt gemoedsrust. Daarmee wil niet gezegd zijn dat ontologische geborgenheid identiek is aan je fysiek lekker voelen, of dat mensen de wereld aangenaam vinden. Het is iets anders dan emotionele geborgenheid (al kan het ermee samengaan). Het gaat er niet om je lekker te voelen, het gaat erom dat je het gevoel hebt dat je in de wereld kunt oriënteren. Ook mensen die het slecht getroffen hebben, in welk opzicht ook, kunnen zich ontologisch geborgen voelen. Voor hen is de wereld bijvoorbeeld een tranendal. Juist het op je nemen van je kruis, het aanvaarden van het lijden kan prijzenswaardig gevonden worden en geeft het leven zin. Wij kennen allen mensen die enigszins triomfantelijk verhalen over slechte mensen en brute pech en vreselijke lotgevallen begroeten: zie je wel, de wereld en de mensen zijn net zo slecht als ik altijd al vond. Hier wordt een zinsysteem bevestigd en

daarmee ontologische geborgenheid verschaft. Verhalen over goede mensen, over geluk en vrede, worden met scepsis begroet, want ze ondermijnen de ontologische geborgenheid..

In zijn roman *De grote wereld* laat Arthur Japin zien dat ook een uiterst negatief en pessimistisch zinsysteem ontologische geborgenheid kan geven. Dit is wat een grootmoeder zegt tegen haar kleinzoon, die een gebrek heeft en net wees geworden is:

‘Huilen is voor mensen die nooit iets hebben meegemaakt. Papkinderen, slapzuigers! Die laten zich door het leven verrassen. Daarom huilen ze.’ Ze snoof diep en keek van hem weg, alsof ze zich voor het volgende eerst bijeen moest rapen. ‘Jij en ik, wij zijn tenminste voorbereid.’ (...)

‘Vind je soms dat een oma zoiets niet mag zeggen? Mooi. Word maar boos. Alleen door net zo boos te worden als het leven zelf maak je een kans.’

Tegenover ontologische geborgenheid staat *ontologische verlatenheid*, het gevoel dat de routines, de regels de betekenissen, waarmee men de werkelijkheid te lijf gaat, niet of steeds minder op die werkelijkheid van toepassing zijn. De wereld glipt uit je handen. De wereld wordt als onherbergzaam, onveilig, onvoorspelbaar, en onrechtvaardig gezien. Ontologische verlatenheid leidt tot gevoelens van *angst*. Het gebrek aan gemoedsrust is pijnlijk. Men zou willen vluchten, maar weet niet waarheen. In de sociologie staat dit verschijnsel – we hebben het al eerder gezien - bekend als *anomie*.

Alexis de Tocqueville heeft opgemerkt dat het niet de meest repressieve systemen zijn die ten prooi vallen aan revoluties, maar juist systemen die repressief waren, en zich proberen te hervormen. Het concept van de ontologische geborgenheid biedt een verklaring. Mensen die zich in een moeilijke positie geborgen wisten, en zeker van zichzelf, raken aan het twijfelen door de eerste tekenen van openheid in het systeem. Het verliest zijn vanzelfsprekendheid en daarmee ook zijn noodzakelijkheid.

Ontologische verlatenheid komt in allerlei gradaties voor en altijd willen mensen ervan verlost worden.



Het ontstaan van ontologische verlatenheid op een micro-niveau zien we in het toneelstuk 'De harige aap' van Eugene O'Neill. Het verhaal gaat over Yank, een stoker op een luxe-passagiersschip. Hoewel Yank binnen het milieu van het schip het laagste menselijke schepsel is, heeft hij vertrouwen in de wereld en zichzelf. Het schip zou niet kunnen varen zonder hem – en daarom is hij beter en belangrijker dan ieder ander. Hij gaat ervanuit dat deze visie voor de hand ligt, en dat iedereen hem deelt.

Zijn zielerust wordt wreed verstoord door een idealistische rijkeluisdochter, die besloten heeft dat ze wil weten hoe de stokers leven, maar op het moment dat ze Yank daadwerkelijk tegenkomt schrikt van zijn verschijning, en hem een 'harige aap' noemt. Yank was erin geslaagd zich noodzakelijk voor het systeem te voelen, en daarmee superieur aan de andere onderdelen. De kortdurende opwelling van idealisme van deze jongedame zorgt ervoor dat hij voor het eerst echt voelt hoezeer er op hem neergekeken wordt. Yank stort in, en ontspoot. Hij komt in aanraking met gewelddadig anarchisme, en met de misdaad. Uiteindelijk zorgt het verlies van zijn ontologische geborgenheid ervoor, dat hij ook zijn menselijkheid verliest. Hij eindigt zijn bestaan als een aap temidden van andere apen in de dierentuin.

In een moderne samenleving staat de ontologische geborgenheid voortdurend onder druk. Ook als er geen sprake is van een crisissituatie kan er aanhoudend een licht gevoel van ontologische verlatenheid bestaan, een onprettig gevoel niet thuis te zijn in de wereld. Dat is begrijpelijk. In onze tijd zijn er zoveel met elkaar concurrerende zinsystemen, die bovendien allemaal in snelle verandering zijn, dat men nooit helemaal zeker kan zijn van zijn zaak. Er is daarom met name temidden van de verschuivende zinsystemen een aanhoudend verlangen naar zinsamenhang.

Ondertussen is de constellatie van zinelementen waarmee mensen zich oriënteren voor een groot deel uit improvisaties en willekeur ontstaan, in slordige intermenselijke interacties. Dus: het geheel van zinelementen is in eerste instantie een rommeltje, en mensen beseffen dat. Het is een rommelig huis vol kieren, gebouwd op drijfzand, waarin zij moeten wonen. Maar ze wonen er en ze proberen zichzelf en elkaar wijs te maken dat het is gebouwd op solide grond. Dat moet ook wel. Om hun leven en hun handelen zin te geven hebben mensen het idee nodig dat de kaders, waarin ze de dingen plaatsen, *consistent, coherent en constant(continu)* zijn: *de drie c's*. Ze

mogen met andere woorden, niet al te veel opvallende tegenspraken bezitten. Tussen de verschillende zinelementen moet enige samenhang bestaan. En tenslotte moet de suggestie aanwezig zijn, dat het zinsysteem het wel even uithoudt, althans niet van de ene op de andere dag radicaal verandert. Het voldoen aan de drie c's is een moeilijke opgave want er zijn zoveel kaders of subculturen, en de relatie daartussen is voor niemand geheel te overzien. Daar komt bij dat de samenleving zo dynamisch is dat er altijd wel ontwikkelingen zijn die de ontologische geborgenheid op losse schroeven zetten.

### **Het vermogen ontologische geborgenheid te handhaven en te herstellen**

Er is tegen ontologische verlatenheid van alles te doen. Dat gebeurt uiteraard in interacties. Men kan daarin beschikken over een aantal handhavingsmechanismen die deel uitmaken van het zinkapitaal. Het gaat om beproefde manieren om storende elementen van zinsystemen onschadelijk te maken, waarop men vaak zonder veel nadenken een beroep doet.

Dergelijke handhavingsmechanismen zijn – om de gedachten te bepalen - onder te verdelen in integratiemechanismen en afweermechanismen. Bij de eerste is de opzet in principe constructief. Men probeert het storende element een plaats te geven en om te vormen tot iets dat het zingevingssysteem versterkt. In de tweede probeert men het storende element te weren.

Handhavingsmechanismen hebben een dubbele werking: men handhaaft het zingevingssysteem dwars tegen de bedreiging in, en men creëert een grote mate van tevredenheid over het feit dat men hiertoe in staat is. Beide samen geven een vernieuwd zelfvertrouwen en een vernieuwende energie. Het handhaven en herstellen van ontologische geborgenheid gaat vaak gepaard met grote emotionele heftigheid die voortkomt uit het verlangen de ontologische geborgenheid in stand te houden. Voor elke groep is dat uiteindelijk een levensvoorwaarde.

Laten we een aantal handhavingsmechanismen nader bezien.

#### *Mechanismen tot handhaving van ontologische geborgenheid*

Integratiemechanismen	Afweermechanismen
Manifestatie	Negatie

Correctie van het zinsysteem	Taboeëring
Routine en ritueel	
Inpassing	Vlucht
Annexatie	Nihilatie
Compartimentering	Zondebok mechanisme
Relativering en humor	Fundamentalisme

## Integratiemechanismen

### **Manifestatie**

Manifestatie is het meest in het oog lopend en als handhavingsmechanisme het meest vanzelfsprekend. Het duidelijk op de kaart zetten wie je bent. Je zelf van je beste kant laten zien. De kernwaarden waar je voor staat duidelijk over het voetlicht brengen. Het is het expliciteren van je zelfdefinities, nog eens duidelijk maken waar je voor staat.

Dit gebeurt bij jubilea, bij allerlei ceremonieën en plechtigheden. Het gebeurt bij herdenkingen. Het gebeurt, je zou het bijna vergeten, in preken. Manifestatie heeft dus vaak een ritueel karakter. Het vindt dan herhaaldelijk, op vaste tijdstippen plaats. Hierdoor wordt het gevoel van continuïteit en consistentie vergroot.

Manifestatie vindt ook op kleinere schaal plaats. Er zijn mensen die een dagboek bijhouden om duidelijk te maken aan zichzelf wat hun zinsysteem is. Een huisvader die in een toespraak voor zijn gezin duidelijk maakt waar hij voor staat.

Je ziet het ook in het beleid. Beleidsmakers sluiten aan bij het heersende wereldbeeld waar rationeel handelen voorop staat. Ze proberen hun beleid te vertalen in duidelijke regels, zodat de mensen “weten waaraan ze zich te houden hebben”. Deze regels worden getoetst volgens standaardprocedures, die voor iedereen gelijk zijn en die ook weer objectief zijn, zodat willekeur, vriendjespolitiek, nepotisme en dergelijke zijn uitgebannen.

Om de coherentie en de continuïteit te vergroten werkt men in het bedrijfsleven met *missionstatements* en *businessplannen*. Bedrijven komen met een veelheid aan jaarverslagen. Naast een financieel jaarverslag komt men met sociale, ethische en ecologische jaarverslagen die allemaal cijfermatig onderbouwd zijn. Ze zijn superieur vormgegeven en voorzien van extra zingeving: het gaat bij ons om de mensen, zegt bijvoorbeeld een jaarverslag, dat in warme

kleuren is uitgevoerd. Zowel de uitvoering als de slogans dienen om de sfeer in het bedrijf weer te geven, de spirit, de inspiratie, de bezieling, de toekomstgerichtheid.

### *Correctie*

Soms kan blijken, door allerlei spanningen, dat het oude zingevingssysteem niet meer voldoet, en dat het gecorrigeerd, aangepast moet worden. Zo'n bijstelling kan op kleine onderdelen gebeuren. Maar ook het zingevingssysteem als geheel kan aan revisie toe zijn.

Hier doet zich een paradoxale situatie voor. Weliswaar kan aanpassing van het eigen zinsysteem de ontologische verlatenheid op langere termijn verminderen, maar aan de andere kant draagt zo'n aanpassing vaak het gevaar in zich van een toename van ontologische verlatenheid. Men verandert immers iets aan het vanzelfsprekende en stelt het daardoor alleen al ter discussie. Dit maakt dat aanpassing en correctie van zinsystemen, hoe brood nodig ook, moeizaam en met tegenzin verloopt. Dat staat bekend als "weerstand tegen verandering". Mensen kunnen het gevoel krijgen dat hun wereldbeeld als geheel op het spel staat en dat roept agressie op. De pogingen tot correctie zullen bestreden worden met alle afweermechanismen die men kan verzinnen.

Om dit te voorkomen dient men te letten op het tempo van de verbeteringen. Niet de kwaliteit van de verbeteringen, maar de manier waarop zij ingevoerd worden maakt het verschil tussen succes en mislukking uit. Helemaal tegen de tijdgeest in ben ik geneigd te zeggen dat men zo weinig mogelijk verbeteringen zo langzaam mogelijk moet invoeren. Men moet voortdurend zorgen voor voldoende draagvlak (geloofwaardigheidsstructuur). Een radicale en totale vernieuwing kan noodzakelijk zijn, maar het moet het laatste zijn, dat men overweegt. De kans op mislukking is groot en niets is erger dan dat, omdat een organisatie waardeloos wordt, verstarde als zij is in haar afweermechanismen. Men gaat bijvoorbeeld zondebokken zoeken en vaak zal dat de initiator van de zogenaamde verbeteringen de zondebok zijn.

Maar als de correctie lukt, dan geeft dat een gevoel van overwinning, van heldendom. Niet alleen is men er in geslaagd een onderdeel van het zinsysteem te verbeteren, waardoor alles beter loopt, men is er ook nog in geslaagd zichzelf te verbeteren, een crisis te boven te komen. Een nieuwe rust daalt neer. Niet alleen weet men weer aan welke nieuwe regels men zich te houden heeft. Men heeft ook nieuw zelfvertrouwen, ontleend aan het feit dat men zelf de moed

gevonden heeft de nieuwe situatie onder ogen te zien. Dit straalt af op het samenlevingsverband en op het leiderschap.

Dat zelfvertrouwen heeft men hard nodig, want snel zullen nieuwe veranderingen noodzakelijk zijn. In de moderne samenleving gaan de veranderingen zo snel dat men voortdurend bezig is de zinsystemen aan te passen, hetgeen weer leidt tot nieuwe veranderingen en zo voort. En dat in een steeds hoger tempo.

De snelheid en de veelheid van de veranderingen in de samenleving, die tot correctie nopen omdat ze tot ontologische verlatenheid leiden, stapelen zich op. Ik doe een beperkte greep uit de veranderingen sinds 1990.

- De oude bipolaire wereldorde is vervangen door iets ongewis.
- Het proces van mondialisering (globalisering) begint ingrijpende vormen aan te nemen.
- De Europese landen veranderen in multiculturele samenlevingen.
- De samenleving wordt gedigitaliseerd.
- Internet doet zijn intrede.
- Het klimaat verandert voelbaar.

Deze veranderingen nopen mensen hun kijk op het leven en hun levenswijze ingrijpend te herzien. Zij vereisen meer heroriëntatie dan mensen lijken te kunnen opbrengen.

Er is dus een grens aan zelfcorrectie. Men dreigt teveel te verliezen. Het eigen zelfbeeld en de ontologische geborgenheid zijn in het geding. Er zijn andere strategieën nodig. Geen nood. Het zinkapitaal bevat een veelheid aan handhavingsmechanismen.

### *Routine en ritueel*

Het eenvoudigste handhavingsmechanisme is routine en ritueel gedrag. Men benadrukt nog eens extra de zin van het eigen handelen, door het repetitieve aspect ervan te onderstrepen. Herhaling is bevorderlijk voor de handhaving van het gevoel van ontologische geborgenheid, vooral op het onderdeel continuïteit. Bij ritueel gedrag wordt nog eens uitdrukkelijk de bestaande zin bevestigd. Routineus en ritueel gedrag lijkt puur conservatief. Het kan gepaard gaan met negatie, met het ontkennen van problemen, maar het kan ook gepaard gaan met correctie.

Men overdrijft de continuïteit van de ontologische geborgenheid en door zo de nadruk erop te leggen dat alles toch gaat zoals het altijd ging, kunnen nieuwe elementen ongemerkt het zingevingssysteem binnen sluipen. Zij worden zonder veel ophef geïntegreerd in de bestaande handelwijzen. Business as usual, niets aan de hand.

### **Inpassing en annexatie**

Dat brengt ons op inpassing. Kenmerk hier is de welwillendheid. Dingen die aantrekkelijk gevonden worden krijgen een plaats in het zingevingssysteem. Men praat er positief over. Dit is de manier waarop bijvoorbeeld de technologische innovaties voortdurend worden toegelaten in de samenleving. Men koppelt het nieuwe met plezier aan het traditionele. Zo is op Java, ander voorbeeld, de islam geïntegreerd in de bestaande hindoeïstische tradities. In de moderne cultuur waarin niet op traditie maar op innovatie een premie staat kan alles ingepast worden wat als innovatie kan worden geëtiketteerd

Men kan de storende elementen ook herdefiniëren als elementen die uitdrukkelijk bij het eigen zinsysteem horen. Zo zullen ze het eigen zinsysteem eerder versterken dan verstoren. Het bekende verhaal is de kerstboom. De heilige boom van het Germaanse midwinterfeest werd door de Kerk geannexeerd door deze te verbinden met de viering van de geboorte van Christus. Het Germaanse lentefeest werd geannexeerd door het te koppelen aan Pasen.

Zowel bij annexatie als bij inpassing speelt de definitie van de situatie een hoofdrol. Wie iets weet voor te stellen als aansluitend bij het vigerende zingevingssysteem, heeft een grote kans het geaccepteerd te krijgen.

Het verschil tussen inpassing en annexatie is voornamelijk ook een kwestie van smaak. Inpassing klinkt wat aardiger; annexatie klinkt wat agressiever.

### **Van buiten af**

Het handhaven van de ontologische geborgenheid door middel van integratiemechanismen gebeurt overigens niet alleen vanuit de groep die alles wil laten zoals het is en daarbij kleine veranderingen acceptabel vindt.

Dezelfde voorzichtigheid ten aanzien van de ontologische geborgenheid wordt vaak in acht genomen als men juist een grote verandering wil, een omwenteling of een verovering, een overval van buitenaf.

Men laat zogenaamd alles bij het oude. Een paar elementen verandert men slechts. Men pleegt de revolutie niet in één klap, maar stukje bij beetje. Sluipenderwijs. Dit staat in de politiek bekend als de salamitactiek. Men voert een vernieuwing in, lastig, maar niet heel erg verontrustend. En daarna weer, Men geeft de samenleving de tijd om het in te passen en de ontologische geborgenheid te doen herstellen, en zo voort.

Het is een tactiek die behalve met het salami snijden ook wel met de kikker metafoor en de bootmetafoor. De kikkermetafoor gaat aldus. Als men een kikker in een pan met kokend water stopt, spring hij er in één reflex weer uit. Als men hem in een pan met koud water zet en die vervolgens langzaam verhit, kookt hij dood.

Of als men in een schip een extra hut erbij timmert, dan is het nog steeds hetzelfde schip. Als men er vervolgens een extra mast op zet, is het nog steeds hetzelfde schip. Waar ligt het omslagpunt. Hoeveel moet men vernieuwen voordat het een ander schip is?

Nietzsche merkt over de priesters op dat ze langzaam maar grondig te werk gaan, dat ze de tijd hebben en dat ze in eeuwen denken in plaats van in jaren.

Dat geduld is ook te zien in wat je het trage proces van de annexatie zou kunnen noemen. Bij de kerstening van Europa werd Jezus aanvankelijk voorgesteld als een sterkere evenknie van Wodan. De vereerde adellijke voorouders werden als heiligen voorgesteld. Van heidense heilige plaatsen werden bedevaartsoorden gemaakt. Het midwinterfeest werd de viering van de geboorte van Christus, het lentefeest werd Pasen. Zo maakte men van de kerstening een succes. Heel langzaam werd steeds meer van het heidense gedachtegoed vervangen door Christelijk equivalenten. En toen men na vele eeuwen op die manier aanvaard was en ging men opruimen. Langzaam werden stukjes heidendom uit de leer gewerkt. Het Pantheon der heiligen werd grondig gereinigd; veel plaatselijke heiligen werden geschrapt; op de zuivere leer werd de nadruk gelegd. Soms met succes, soms zonder.

Al met al heeft men in een periode van vijftienhonderd jaar een groot succes geboekt. Wie herinnert zich nog iets van de oorspronkelijke Germaanse volksreligie? Ze is er nog. Op een aantal plaatsen worden bijvoorbeeld nog meibomen opgericht of paasvuren ontstoken. Maar het

is folklore geworden. Machtsuitoefening is een ruilproces waarbij de winnaar meestal niet de hele buit kan binnenhalen. De kerk is dan ook op een aantal punten de kerk zelf getekend door wat ze geannexeerd heeft: het kerst- en het paasfeest.

Een ander voorbeeld van annexatie is de sterke Christelijke cultuur van de Zwarten in de Verenigde Staten. Het Christendom werd aan de zwarten opgedrongen, als een vervanging voor hun bestaande religies. Maar de zwarten kregen al snel door dat hetgene dat ze werd opgelegd, het Christendom, eigenlijk bijzonder goed bij ze paste. Het Christendom was een godsdienst die ontstaan was onder een onderdrukt volk, de Joden, dat een sterk verlangen voelde naar bevrijding en revolutie. De Romeinen, en andere volkeren, maakten hier een religie van en voor machthebbers van. Maar deze verandering was kunstmatig, en het was voor de zwarten in de Verenigde Staten bijzonder eenvoudig om de revolutionaire wortels van het geloof terug te vinden. Zij maakten van Jezus Christus, de godheid van hun onderdrukkers, hun held en leider, tegen de slavernij, tegen de segregatie, en tegen de achterstelling.

### *Compartimentering.*

Men zet bedreigende zingeving in een apart kader en gebruikt mondjesmaat wat men kan gebruiken. Zo kan hun invloed op het hele zingevingsysteem worden afgestopt, en teruggebracht tot een ongevaarlijke invloed in één beperkte sector.

Zo zijn vele Westerlingen zeer tolerant jegens vreemde culturen, zolang men niet verder kijkt dan hun eetcultuur en wat exotische folklore. Maar ook in ons persoonlijk leven zien we veel compartimentering. Gelovige mensen die tegelijkertijd in het scheppingsverhaal van de Bijbel geloven en in het verhaal van de *Big Bang* en dat volhouden onder het motto: dat zijn twee heel aparte werelden. Sommige bedrijven hebben aparte units waarin een kleine groep *nerds* nieuwe ideeën probeert te realiseren, waarvan het management nog maar moet zien of ze toegepast gaan worden. Het zijn mensen die mogelijkwerwijs het schip met goud binnenhalen, maar voor hetzelfde geld de zaak kunnen ontwrichten met hun rare ideeën. Ze moeten vooral de normale gang van zaken niet verstoren. Eerst compartimenteren; als het nuttig blijkt te zijn kan annexatie altijd nog (het omgekeerde is veel moeilijker).



Met behulp van compartimentering heeft bijvoorbeeld Japan de Westerse cultuur stukje bij beetje geïntegreerd. In 1635 besloot de de facto heerser van Japan, de shogun Iemitsu, de verwestering en modernisering van zijn land radicaal af te remmen. De belangrijkste vreemde invloed kwam van Portugese handelaren, die, om hun invloed in Japan te vergroten, hun eigen ideologie inzetten, nl. het Christendom, en wel de Katholieke variant hiervan. Een groot aantal Japanners bekeerde zich tot deze religie. De shogun, en de traditionele heersende klassen, waren zich ervan bewust dat deze combinatie hun machtsbasis ondergroef. De ostentatieve rijkdom van de Portugese handelaren was gekoppeld aan een nieuwe religie, een religie die per definitie een politieke dimensie had. Het katholicisme introduceerde immers niet alleen een god van buiten Japan, maar vereiste ook loyaliteit aan de plaatsvervanger van God op aarde, de paus. De paus was natuurlijk ver weg, dus als het alleen om hem was gegaan was er geen ernstig probleem geweest. De paus is echter de top van de piramide, en onder hem bevindt zich een hiërarchie, met allemaal functionarissen, van de aartsbisschoppen en kardinalen tot de plaatselijke priesters en abten, die het geloof kunnen gebruiken om zelf hun autoriteit te vestigen. Japan was zelf een zeer sterk hiërarchische samenleving: onzichtbaar, aan de top, bevonden zich de voorouders van de keizer, het equivalent van God bij de katholieken. Daaronder de keizer en de shogun, en daaronder een complexe hiërarchie die gevormd werd door van soldaten tot ambtenaren omgeschoolde edellieden, de samoerai, en daaronder de kooplieden en de straatarme rijstboeren. Hier dreigde het katholicisme een hiërarchie naast te plaatsen, met de verworvenheden van de Portugese kooplieden als lokkertje. Het katholicisme moet voor de Japanners herkenbaar geweest zijn als een vergelijkbaar en concurrerend machtsstelsel.

Japan had altijd vreemde ideologieën in kunnen passen, zolang de machthebbers die maar tot hun voordeel konden aanwenden. Als de shogun zichzelf, a la Hendrik VIII van Engeland, aan het hoofd van de kerk had kunnen plaatsen, was Japan nu misschien christelijk geweest. Maar het katholicisme ondermijnde de machthebbers juist, en moest daarom vernietigd worden. In 1635 werd het katholicisme verboden, en werden de Portugese handelaren het land uit gezet.

De shogun was niet wars van westerse invloed als zodanig, en ontdekte al snel een veiliger bron van kennis over het westen. Nederlandse handelslieden waren calvinistisch, en het calvinisme had een dusdanig simpele hiërarchie (met twee rangen: God bovenaan, en daaronder de mensheid) dat deze minder bedreigend leek, en misschien niet eens als machtsstelsel herkend werd. Bovendien hadden de Nederlanders niet veel behoefte om hun godsdienst te verspreiden.

Dus, ondanks het feit dat de ervaringen met de Portugezen de shogun angst hadden aangejaagd, waren de Nederlanders welkom, maar wel in onder strikte voorwaarden. Hun aanwezig werd beperkt tot het eiland Dejima, in de haven van Nagasaki, en alleen speciaal daartoe bevoegde Japanners mochten contact met hen hebben. Op die manier werden de gevaarlijke westerse ideeën op een beheersbare manier geïmporteerd.

### **Relativering en humor**

Men kan het storende element weliswaar als zodanig erkennen, maar de betekenis ervan relativëren. Het loopt zo'n vaart niet. We hebben nog tijd genoeg om er iets aan te doen. Men haalt er zijn schouders over op. Een belangrijke vorm van relativëren is humor. Met een grap op de juiste plaats over wat iedereen hoog zit, relativeert men de inbreuk die wordt gemaakt. De gemeenschappelijke lach versterkt het saamhorigheidsgevoel. Het is een veiligheidsklep. Dit is de functie van de cabaretier, de nar. Vorsten hadden vroeger een nar in dienst die alles mocht zeggen, de kritiek mocht leveren en de koning beledigen waar iedereen bij was. Dan werd er gelachen en de koning lachte mee, en door dat gezamenlijke lachen en de ontspanning die dat met zich meebracht, was de kritiek onschadelijk gemaakt.

Dit soort humor werkt ook als een emotionele veiligheidsklep en het werkt compartimenterend.: bepaalde vormen van zingeving worden weggezet als grappig of belachelijk.

### **Afweermechanismen**

Bij de afweer mechanismen wordt geen poging gedaan vreemde elementen te integreren in het eigen zinsysteem, maar wordt getracht het vreemde element zelf uit te schakelen. Dit gebeurt vaak op grond van 'zwart-wit' denken, een 'wij-zij' of een 'eigen-vreemd' benadering. Het is dan de bedoeling dat wij in onze eigenheid onaangetast blijven terwijl zij, de storende elementen, op alle mogelijke manieren onschadelijk worden gemaakt. Ook als het maar gedeeltelijk lukt, dan nog heeft men vaak succes omdat de afweer noodzaakt het eigen zingevingsysteem scherp te definiëren.

Er zijn verschillende manieren om dit te doen.

### *Negatie (ontkenning)*

Het eenvoudigste en misschien ook het hardnekkigste afweer mechanisme is ontkennen. Wat niet gezien wordt is er niet. Wanneer men zich gesplaatst ziet tegenover bedreigende nieuwe zingevingn, kan men ook doen alsof de neus bloedt. Men ziet het probleem eenvoudig niet, of wil het niet zien. Zo ziet de spreekwoordelijke bikkelharde manager niet wat hij voor verdriet aanricht met zijn rücksichtsloze personeelsbeleid, niet omdat hij het hem niet goed uitkomt om het wèl te zien, maar ook omdat hij zich, vanuit zijn zingevingssysteem, zich volstrekt niet kan inleven in de gemoedstoestanden van personeel. Hij is zelf nooit personeel geweest.

De macht van iets eenvoudig niet te zien, onbewust, is een kenmerk van alle zingevingssystemen. Wat buiten de kaders valt is er eenvoudigweg niet. Het dringt niet door.

In veel traditionele samenlevingen ziet men overal het ingrijpen van God. Bij ons, uit de zogenaamde geavanceerde samenlevingen, komt het eenvoudig niet in ons hofd op om iets te zien als een ingreep van een hogere macht. We zien het gewoon niet. Het past zozeer niet in onze denkkaders, dat we de gedachte alleen al curieus vinden.

Naast dit onbewuste negeren kennen we andere vormen van ontkenning. We weten bijvoorbeeld dat iemand dood is, of dat we een verschrikkelijke ziekte hebben, maar het past niet in onze zingeving en dus ontkennen we het. We willen het niet voor waar hebben tot nader order.

En dan is er ook nog de ontkenning als strategie. We zien iemand zogenaamd niet staan, we ontkennen de waarde van wat iemand te berde brengt

### *Taboeëring*

Negatie wordt vaak ondersteund door *taboeëring*: het is ten strengste verboden over wat ontkend wordt te spreken. Ieder zingevingssysteem kent zijn taboes. Dingen die zelfs niet benoemd mogen worden. Men kan de hardnekkigheid van zulke taboes beter begrijpen, als men ziet wat er op het spel staat. Het gaat niet zozeer om de ontkende zaak zelf, maar om het voorkomen van de

ontologische verlatenheid die zou ontstaan als men wel over de zaak zou spreken. Door taboeëring houdt men de ontologische geborgenheid in stand.

### *Vlucht, escapisme*

Als de vloed aan storende zinelementen te groot wordt, ligt een meer omvattende benadering voor de hand. Het is dan aantrekkelijk om de storende elementen te ontvluchten. Dit hoeft geen fysieke vlucht te zijn, die vaak praktisch onmogelijk is, maar een symbolische vlucht. Men stelt zich een andere, betere, of hogere werkelijkheid voor waarop de vreemde elementen geen invloed hebben. Hierbij wordt voortgebouwd op wat de cultuur in kwestie te bieden heeft, op het beschikbare zinkapitaal. Zo'n andere werkelijkheid kan een godsdienstige invulling krijgen. Het kan leiden tot fantasieën en tot fundamentalisme, maar kan ook bestaan uit de cultus van een popster, uit de wereld van televisie en film, etc. De opleving van cultus en religie kan zo mede verklaard worden uit de toevloed van vreemde elementen die de ontologische geborgenheid ondermijnen.

Politici (vooral Amerikaanse) kunnen vaak een prachtig beeld oproepen van de politiek die gevoerd zou moeten worden. De Amerikaanse droom wordt wereldwijd ingevoerd en alle mensen zijn gelukkig. Op de vraag waarom het in de werkelijkheid gevoerde beleid soms in zo'n schrille tegenstelling staat tot de verwoorde droom, wordt dan geantwoord: "Ja, maar dat is de werkelijkheid." Hier wordt de wereld opgedeeld in twee compartimenten, de reële en de gedroomde, en als de reële wereld te zeer in strijd komt met de regels van het zingevingssysteem, dan vlucht men in de gedroomde. In sommige culturen, zoals de Russische, wordt aan de gedroomde wereld zelfs een hoger realiteitsgehalte toegedicht dan aan de bestaande. Men zou dit platonisme kunnen noemen: de ideale wereld, waarin alles klopt, waarin de drie c's volledig zijn gerealiseerd, dat is de wereld die er toe doet, en waarheen men uit de echte, de platvloerse, de slechte werkelijkheid kan vluchten op de vleugels van de fantasie, de poëzie, de kunst of het spel.

### *Nihilatie*

Er komt een moment dat men symbolische agressie inzet tegen de elementen die de ontologische geborgenheid dreigen te verstoren. De agressieve energie die vrijkomt uit de anomie kan men dienstbaar maken door de afwijkende en storende elementen negatief te etiketteren: nihilatie. Dat helpt tegelijkertijd bij het opwaarderen van de eigen groep met bijbehorende zinsysteem. Wie zegt dat de ander stinkt en stom is voegt zich daardoor impliciet bij de welriekende slimmeriken. En er is nog een derde doel dat men dient: door het gezamenlijke karakter van dit soort agressie versterkt men een wijgevoel.

Zo blijkt maar weer hoe efficiënt symbolische macht kan zijn. De efficiëntie gaat nog verder. Iedereen wil wel bij de welriekende groep horen. Men hoeft dus maar een negatief oordeel, of, mooier nog, een negatieve suggestie, te injecteren in enig roddelcircuit en het collectief doet de rest.

Dit is symbolische agressie, die kan uitmonden in sociale of economische uitsluiting en tenslotte in extreme gevallen in fysieke agressie. Er is nihilatie in vele gradaties, van onschuldige plagerijtjes die zogenaamd niets te betekenen hebben tot regelrechte demonisering.

Hoewel er in het Nederland van de jaren 1990 uit de zogenaamde achterstandswijken signalen kwamen dat het niet goed ging met de zogenaamde de multiculturele samenleving, ging de Nederlandse politieke elite onverminderd voort met zijn kosmopolitische routines. Men weigerde eenvoudigweg te zien dat er problemen waren die leidden tot vreemdelingenhaat die weer leidde tot spanning. Een racistisch politiek partijtje dat het onbehagen trachtte te verwoorden werd buiten de orde geplaatst, als politiek incorrect weggezet. Men ging door alsof iedereen er blij mee was dat het project van de Verlichting en de Vooruitgang steeds meer werd gerealiseerd. Routine, ritueel, negatie en taboeëring: vier handhavingsmechanismen die elkaar aanvulden, die het mogelijk maakten dat men zijn zinsysteem waarin vreemdelingenhaat niet paste, niet hoefde te veranderen.

Pim Fortuyn had succes met het doorbreken van het taboe. Aanvankelijk trachtten de gevestigde politici hem onschadelijk te maken (nihilatie) door hem een minderwaardig mens te noemen. Fortuyn doorzag dit als een handhavingsmechanisme en beklagde zich er publiekelijk over dat men bezig was hem te demoniseren. Doordat hij het mechanisme doorzag, werkte het niet. Het taboe werd doorbroken en daarmee werd het hele politieke zingevingssysteem op zijn kop gezet. Wat politiek correct was werd incorrect en omgekeerd.

Ik ga hier niet de Fortuyn-revolutie analyseren. Waar het me om gaat is te laten zien wat de kracht is van een handhavingsmechanisme. Met behulp daarvan werd een zingevingssysteem overeind gehouden. En ook wordt duidelijk dat een handhavingsmechanisme niet werkt als het als zodanig aan de kaak gesteld wordt.

### *Zondebokmechanisme*

Nihilatie, het negatief etiketteren van het storende element en de drager daarvan, kan uitmonden in het zondebokmechanisme. Wat niet in de zinsystemen past krijgt dan de schuld van alles wat er mis is. Het algemeen gevoelde onbehagen krijgt daardoor niet alleen een adres maar ook een oorzaak. En een duidelijk handelingsperspectief. De oorzaak van het leed is duidelijk en men kan er wat aan doen: de storende elementen wegnemen. Doordat de storende elementen expliciet als oorzaak worden gezien, neemt ook de schroom weg om op te treden. Hier is ruimte geschapen voor allerlei vormen van geweld.

Goed beschouwd is het zondebok mechanisme een combinatie van een integrerend mechanisme en een afweermechanisme. Het storende element wordt zowel buitengesloten (zoals bij negatie) als ook binnen het zingevingssysteem gehaald (als een verklaring voor het leed).

Ik meen dat het niet nodig is voorbeelden te geven van waartoe dit mechanisme kan leiden.

### **Fundamentalisme**

En dan is er het fundamentalisme. Het onweerlegbare gelijk op grond van een boven iedere twijfel verheven fundament. Men ziet fundamentalisme vaak als een religieus fenomeen. Ik meen dat het als handhavingsmechanisme kan worden ingezet voor elk zinsysteem. Als men op een obligate wijze halsstarrig (anders gezegd: standvastig) vasthoudt aan de interpretaties van het eigen zingevingssysteem, door die als de absolute waarheid te zien en andere interpretaties stelselmatig als leugens wegzet en demoniseert, heeft men een uitstekend afweermiddel in handen.

Fundamentalisten maken vanzelfsprekend gebruik van alle handhavingsmechanismen die er maar te vinden zijn, maar fundamentalisme als mentaliteit is ook te beschouwen als een afweermecanisme op zich.

### **Terugblik**

Zo zijn er in elk zinsysteem een aantal handhavingsmechanismen aanwezig om met storende elementen af te rekenen. Ze zijn onontbeerlijk om de ontologische geborgenheid in stand te houden. Dit overzicht is niet uitputtend. Combinaties zijn mogelijk en zelfs waarschijnlijk. Deze mechanismen kunnen gebruikt worden als strategieën en zijn zo geduchte machtsinstrumenten.

#### **2.4.3. Ontologische geborgenheid als machtsmiddel**

Het zingevingssysteem van ieder samenlevingsverband, of het nu de samenleving als geheel is of een platte organisatie die uit drie personen bestaat, overal zijn massa's handhavingsmechanismen te vinden. Er is geen organisatie zonder taboes, zonder nihilatie, zonder negaties, enzovoort. "Daar let ik maar niet op." "Dat is weer typisch mijn baas." "Dat is wel zo, maar dat kunnen wij niet zeggen." "Ik word gedemoniseerd!" Wie erop let vindt dit soort uitspraken en ze moeten begrepen worden in het kader van een voortdurende strijd om zingevingssystemen.

Wie het machtsspel mee wil spelen moet zich bewust zijn van de zeer subtiele manier waarop handhavingsmechanismen worden gebruikt: als mijnenveld. Mensen worden beoordeeld en afgerekend, niet alleen op wat ze zijn en presteren, niet alleen op die meetbare resultaten die halen, maar ten dele ook op grond van de kennis die ze hebben van de taboes, de negaties, de nihilaties. Ze krijgen zelf voortdurend etiketten opgeplakt die vervolgens hun positie en hun kansen bepalen en ze plakken voortdurend etiketten.

Mensen kunnen niet leven zonder een behoorlijke mate van ontologische geborgenheid, Dit is een realiteit die door vele enthousiaste voorstanders van verandermanagement over het hoofd wordt gezien. Verandermanagers hebben de wind mee. De wereld verandert in een hoog tempo en wie niet mee verandert, verliest. Dat komt ten dele doordat we leven onder een zingevingssystemen waarin verandering als inherent goed wordt gezien.

De neiging tot verandering en vaak ook de noodzaak tot verandering zullen blijven bestaan. Een wereld of organisatie waarin de ontologische geborgenheid optimaal is, is uiterst statisch. De mensen worden er langzamerhand lethargisch. Daar staat tegenover dat een wereld waarin de anomie overheerst angstig is en onhandelbaar. Nastrevenswaardig is een goede zinnigheid. Het is een spanning tussen dynamiek en een statische situatie en dat impliceert een niet aflatend verlangen naar ontologische geborgenheid. Maar ook, tegelijkertijd een niet aflatend streven naar transcendentie.



## 2.5. Transcendentie als machtsmiddel

Transcendentie is de tegenhanger van ontologische geborgenheid. Het vermogen tot transcendentie is, simpel gezegd, het vermogen om over de grenzen van het hier en nu heen te kijken. Het wordt gewoonlijk in verband gebracht met religie, en dat is ook terecht, want het maakt ook dat mensen zich goden kunnen voorstellen, en paradijselijke toestanden. Maar als men te snel en exclusief transcendentie en religie met elkaar in verband brengt, kijkt men over de alledaagse transcendentie heen. Dat zit in de eenvoudige, vanzelfsprekende dingen, zoals verlangen naar iets nieuws, iets plannen, iets scheppen uit het niets. Het zijn de vormen van transcendentie die ons bestaan bepalen. We zullen ons in dit boek vooral tot die binnenwereldlijke transcendentie beperken.

Wij zien voor Uw kind de mogelijkheden in de toekomst en we helpen het om deze toekomstdroom tot werkelijkheid te maken. Zo ongeveer luidde destijds het motto van een commercial van Microsoft. We zagen hoe het leven van een kind gestalte krijgt op een soort virtuele tekentafel. “Meer mogelijk maken”, luidt de slogan van de ABN-AMRO. Dit zijn vormen van binnenwereldlijke transcendentie. Op het vermogen van mensen om zich meer voor te stellen dan er is, en het verlangen dat eruit voortvloeit (een betere toekomst voor het kind, een ruimer perspectief voor het pas opgerichte bedrijfje) spelen deze bedrijven in.

### **Het verlangen naar transcendentie**

Uit het vermogen zich meer voor te stellen dan er is, vloeit het verlangen voort. Dat is niet zo vreemd. Men is in staat de beperkingen van het hier en nu in te zien en wil iets anders van tijd tot tijd. Op talloze manieren speelt het verlangen naar binnenwereldlijke transcendentie een rol bij het uitoefenen van symbolische macht. Ik noem er twee.

*Men wil zijn mogelijkheden uitbreiden.* Men ziet de beperkingen in het hier en nu en verlangt naar het overstijgen ervan. Een leven zonder honger in plaats van een leven met. Een vestiging

van het bedrijf in een andere stad. Het fabriceren van een nieuw product zodat het scala van producten wordt uitgebreid.

Het verlangen naar transcendentie is niet alleen de motor achter de religie, maar ook achter economische en politieke expansie. Achter technische innovatie en achter economische groei. Achter het uitdijen en het botsen van culturen. Wie er niet in slaagt de verlangens in de alledaagse werkelijkheid te realiseren, kan er altijd nog van dromen. Hij kan dichten en plannen maken, kunstwerken en theologieën. Vijfjarenplannen, tienjarenplannen. Mensen zijn ontwerpers. Sommige plannen worden bewaarheid en andere niet.

En dan is er de uitdaging. In veel personeelsadvertenties wordt geen baan meer aangeboden, maar een uitdaging. Sla Uw vleugels uit en creëer nieuwe gebieden, die nu nog niet bestaan

*Mensen verlangen naar het andere.* Hier gaat het niet om het uitbreiden van het eigen domein, met gebieden die nog niet bestaan, maar om een contact met andere werelden, waarvan men vermoedt dat ze bestaan. Je ziet de beperkingen van jezelf en van de mensen om je heen en je verlangt naar iets of iemand die niet door deze beperkingen wordt gehinderd. Dromen van luilekkerland. Verlangen naar de zevende hemel. Een bedevaart. Vakanties in onbekende landen En ook: gered of geholpen worden door iemand uit een andere wereld. Dat kan lopen van iets tamelijk alledaags als een buitenstaander die op een frisse manier tegen de dingen aankijkt tot een profeet, of een geïncarneerde godheid.

Een fraaie illustratie van hoe het verlangen naar transcendentie bevredigd kan worden is het computerspel *Championship Manager*. Dit spel maakt de speler tot de virtuele coach van een voetbalclub van zijn keuze. De kracht van *Championship Manager* is dat het geen voetbal in beeld brengt. Het vermogen van een computer om realistisch een voetbalwedstrijd te simuleren is vooralsnog uiterst beperkt. Bij *Championship Manager* koopt en verkoopt de speler voetballers, en stuurt ze het veld in in een opstelling van zijn of haar keuze. De wedstrijden worden vervolgens onzichtbaar afgehandeld – de speler krijgt een schriftelijke samenvatting van het gebeurde. De verbeelding van de speler wordt daarom niet vervuild met primitieve, door een computer gegenereerde plaatjes, maar in plaats daarvan gevoed met wat de speler zelf in zijn

hoofd ziet. Dit schept een illusie van realiteit die andere voetbalcomputerspelletjes nooit bereiken.

Maar een deel van het succes lag ook aan een gebrek aan realisme. Hoewel de beginsituatie van alle clubs in het spel geënt is op de werkelijkheid, is het mogelijk voor clubs om een ontwikkeling door te maken die in werkelijkheid zeer onwaarschijnlijk is. Hoewel een club als ADO Den Haag gewoon begint in de eerste divisie, met het middelmatige spelerspotentieel en de armlastigheid die daarbij horen, was het bij *Championship Manager* lange tijd goed mogelijk dat zo'n club na een paar seizoenen Cristiano Ronaldo onder contract zou hebben, en een degelijke kans zou maken op het winnen van de Champions League.

Door deze combinatie van factoren is *Championship Manager* jarenlang een uiterst verslavend spel geweest, waar zelfs zeer hoog opgeleide mensen jaren van hun leven aan wilden geven. Het spel geeft een illusie van macht, zonder de nadelen en beperkingen die in werkelijkheid aan macht kleven. De makers van het spel hebben er echter blijk van gegeven het succes van het spel niet doorgrond te hebben. De technologische vooruitgang hebben ze gebruikt om het spel enerzijds visueler te maken, en anderzijds om het realisme te verhogen. In de meest recente edities van het spel blijft ADO Den Haag, net als in werkelijkheid, onherroepelijk tussen de eredivisie en de eerste divisie in zweven. *Championship Manager* wordt steeds meer een letterlijke weergave van de werkelijkheid, in plaats van een meer aangename versie ervan.

Het kan ook om denkbeelden gaan van buiten. Daarom regent het boeken met nieuwe methoden, of het nu om management gaat of om manieren om af te slanken of om welke methode om het eigen leven te verbeteren. Men is op zoek naar ideeën waar men zelf niet opgekomen is. Overal kan het te vinden zijn, in vreemde religie bijvoorbeeld (zen als management principe) of in je nog onontdekte zelf (spiritualiteit). Hieraan is vanzelfsprekend geen einde. Er zijn altijd nieuwe gezichtspunten denkbaar.

Het verlangen naar transcendentie houdt nooit op. Het is er de oorzaak van dat mensen onverzadigbaar zijn. We denken dat het verlangen gestild wordt als het wordt bevredigd. Maar al snel begint het verlangen opnieuw. Zoals een kind, dat je gegeven hebt wat het wou, om iets anders begint te zeuren, zo is in principe ieder mens onverzadigbaar. Mensen denken dat het het object van verlangen is, waarom het gaat. Als we dit nu eenmaal bereikt hebben, dan zijn we er.

Maar het is het verlangen zelf waar het om gaat. Mensen, zo zou je kunnen zeggen, zijn verlangende wezens. Dit eeuwige, onstilbare verlangen geeft het mensenleven en dus ook het menselijke samenleven iets inherent onevenwichtigs.

### **Het vermogen tot transcendentie**

Zoals gezegd: dit eeuwig onstilbare verlangen komt voort uit het vermogen waarmee onze hele analyse begon: het vermogen tot transcendentie. Het vermogen om je dingen voor te stellen, die niet voorhanden zijn. Het loont om daarbij op drie kenmerken van transcendentie de nadruk te leggen.

Ten eerste: het gaat bijna altijd om transcendentie met betrekking tot en vanuit een bestaand zingevingsysteem. Mensen transcenderen nooit zomaar wat. Men oriënteert zich aan de bestaande zingeving. De geldt zelfs voor een op hol geslagen voorstellingsvermogen. In de meest bizarre hallucinaties vinden we altijd elementen uit het bestaande zinkapitaal terug. Die aansluiting aan het bekende maakt de inhoud van wat verzonnen wordt communicabel en daarmee sociaal relevant. De aansluiting bij het bestaande zinkapitaal geeft de voorstellingen ook een aura van realisme. Het maakt de voorstellingen ook institutionaliseerbaar. Hier wordt een perspectief geschetst dat aansluit bij de bestaande zingeving en toch een ontsnapping biedt. Iedere cultuur kent zo zijn collectieve visioenen.

Het zijn doorgaans voorstellingen van een wereld die anders en beter is dan die waarin we ons nu bevinden, en waarin onze rol een andere is, eervoller, bevredigender. Het begint met dromen, met mijmeren over een wereld die geheel anders is en het kan eindigen met een grootschalige, machtige religieuze organisatie zoals de Rooms-katholieke kerk.

Transcendentie is een oneindig proces en als men er genoeg van heeft, stopt men niet met transcenderen, maar transcendeert men op andere manieren. “Nog meer geld, nog meer luxe inspireert op een zeker moment niet meer” kopt de krant. Het is een artikel dat handelt over mensen uit het zakenleven, managers en directeuren die alles al hebben en nu op zoek gaan naar spiritualiteit, naar innerlijke rust. Is deze innerlijke rust dezelfde als die van de Boeddha, die ons

onaantastbaar maakt voor de macht? Neen, het is de bedoeling dat je dankzij een geestelijk evenwicht dat je in jezelf vindt en nog effectiever en efficiënter je zaken kan doen. Het niet zo dat het uiteindelijke doel van de reis naar steeds meer en steeds beter, van de oeverloze transcendentie, als uiteindelijke doel iets heeft dat de mensheid al had voordat hij eraan begon: geestelijk evenwicht. Er zal altijd het streven naar meer en naar anders zijn.

Dromen van een wereld die er niet is maakt het leven dragelijk. Zoals een gevangene de tijd dat hij moet zitten doorkomt door net zo lang vluchtroutes te ontwerpen tot zijn straf erop zit; zo houdt menig echtgenote het uit in haar huwelijk door weg te doezelen bij een droom van een prins op een wit paard. Zo komen veel echtgenoten hun huwelijk door met het van tijd tot tijd bezoeken van pornosites. Het is een gouden business.

De kans bestaat dat mensen hun escapistische dromen serieus gaan nemen. In veel statische samenlevingen wordt aan die neiging van tijd tot tijd toegegeven. De eersten zijn opeens de laatsten en de hoogsten zijn de laagsten. En omgekeerd. Het grootste stuk onbenul wordt prins. Na enkele dagen geleefd te hebben in een orde die omgekeerd is aan de gevestigde, zijn de mensen er zo ziek van dat ze gaan verlangen naar wat ze een heel jaar verafschuwen: de orde waarin ze moeten leven. Karnaval is één van de manieren waarop het verlangen naar transcendentie is geïnstitutionaliseerd. Op deze manier (de veiligheidsklepfunctie) draagt een beperkte vervulling van het verlangen naar iets totaal anders bij aan de stabiliteit van de bestaande zinsystemen. Dit is in onze tijd het belang van het feest, van het spel en van de fantasie.

Ten tweede: het gaat bij het vermogen tot transcendentie niet in de eerste plaats om de realisering van de verlangens. Het is een verlangen dat voortkomt uit en gevoed wordt door verbeeldingskracht en ook heel goed met producten van de verbeelding kan worden bevredigd. Zo zijn generaties Christenen tevreden geweest met de gedachte dat het Koninkrijk Gods op aarde gerealiseerd zou worden. En veel revolutionairen zijn tevreden met het verlangen naar een andere politieke orde. Daarmee komen zij het leven wel door, en daarom is het tenslotte begonnen. Hun nooit gerealiseerde revolutie levert een droom op, en een excuus. Het lijkt wel of ze willen zeggen: de wereld is een ramp en een tranendal, maar aan mij heeft het niet gelegen.

Heel veel mensen stellen zich tegenwoordig tevreden met dromen waarvan de vervulling geen rol speelt. De wereld van de computerspellen en virtuele werelden is veel mensen genoeg. Het wereldwijde computerspel “second life” is hiervan een interessant voorbeeld.

Ten derde: de werking van transcendentie kan zeer verschillend zijn. Het kan de mensen vervreemden van de bestaande werkelijkheid: men leeft alleen nog maar in de wereld van zijn godsdienst, zijn sport of zijn vak. Maar het kan mensen ook verzoenen met hun werkelijkheid. In veel mensenlevens werkt het zo: God heeft het gewild; het leven is nu eenmaal een tranendal en een leerschool voor een beter leven. In statische samenlevingen werkt het op deze manier. Het houdt de samenleving zoals hij is door aan het onbehagen een zin te geven.

Maar transcendentie kan er ook toe leiden dat mensen daadwerkelijk een nieuwe omgeving scheppen: het zien van de mogelijkheden om het anders te doen kan leiden tot het anders doen. In activistische, optimistische zingevingsystemen zoals de Westerse wordt het transcenderen door middel van het veranderen een nieuwe ideologie. Mensen hebben het verlangen en het vermogen en beide moeten ten volle ontplooit kunnen worden. Dit is de drijfveer achter de moderne mentaliteit. De ideologie wordt gelegitimeerd met de gedachte dat het hier niet zomaar om verandering gaat, maar om verbetering, om vooruitgang.

### **Transcendentie als succesvol machtsmiddel**

Transcendentie is een onuitputtelijk machtsmiddel. Wij beperken ons hier echter tot de beschrijving van de machtsuitoefening op grond van de twee verlangens. Het vermogen om het verlangen naar uitbreiding van de mogelijkheden te bevredigen noem ik *bezieling*. Het vermogen om macht uit te oefenen op grond van het andere, noem ik *de redding van buiten*.

### **Bezieling**

Bij transcendentie als machtsmiddel is men geneigd in de eerste plaats te denken aan macht van de priesters die van alles gedaan konden krijgen door een beeld van de hemel en de hel te schetsen en aannemelijk te maken dat hun leer, of zelfs hun persoon, daartussen het verschil maakte. Dit is inderdaad waar het bij het machtsmiddel transcendentie op neer komt, alleen hoeft

men niet zover te gaan dat men het hiernamaals erbij haalt. Wat men ervan kan leren is dat men macht kan uitoefenen, enkel en alleen door het geven van een perspectief dat uitkomst biedt. Men oefent symbolische macht uit door dingen in het vooruitzicht te stellen. Bezieling is het openen en open houden van perspectieven.

Men oefent macht uit door mensen het gevoel geven dat ze ergens voor aan het werk zijn. Voor de realisatie van iets, wat dan ook, in de toekomst. Dat loopt van het verwezenlijken van een hoger doel tot het realiseren van de kleinste dingen. Kerken en politieke partijen hebben generaties aan zich gebonden met een visioen, en sommige grootwinkelbedrijven hebben jaren lang consumenten aan zich weten te binden door allerlei spaar systemen. Ten onrechte dacht men dat het uitsluitend ging om de beloning, maar het ging in werkelijkheid om het streven naar iets. Voor mensen in noodsituaties schetst men hoop, voor mensen die alles al lijken te hebben schetst men nieuwe uitdagingen. Iemand die de hoop verliest wordt apathisch en niet meer vatbaar voor beïnvloeding; iemand wiens uitdaging wordt weggenomen noemen we tegenwoordig burned-out.

Albert Heijn, de grootste kruidenier van Nederland, heeft jaren lang klanten aan zich gebonden met een spaarsysteem waarmee men effecten kon krijgen en zo op de één of andere manier financieel bij het bedrijf betrokken zou raken. Was dit systeem een succes omdat men zo goed geld kon verdienen of omdat er een perspectief geboden werd? Door te kopen bij Albert Heijn zou men zijn leven veranderen. Men zou ook kapitalist worden, mede-eigenaar van het bedrijf waar men kocht. Alleen door dit idee al bleef men de grootgrutter trouw en ging men zich ermee vereenzelvigen. Om dit perspectief rekenden veel mensen niet eens uit of men elders, met spaarsystemen die cash uitkeerden, niet veel voordeliger uit was.

Als kind verzamelde ik postzegels en ik droomde ervan Nederland compleet te hebben. Het was een droom die mij op jacht deed gaan. Het was een droom, waarvoor ik me inzette al wist ik dat hij onhaalbaar was ( een aantal postzegels was onbetaalbaar). Het gaf me iets om voor te leven, een perspectief in de toekomst. Wat zou er gebeurd zijn als een weldoener gezegd had: “Hier, mijn jongen, ik geef je een album met alle Nederlandse postzegels”. Ik zou aanvankelijk dol van vreugde zijn geweest. Maar deze vreugde zou niet lang geduurd hebben. Heel snel zou het besef zich van mij meester hebben gemaakt, dat de zogenaamde weldoener mij had beroofd van mijn

levensdoel. “God straft de mensen door hun verlangens te vervullen,” schijnt Oscar Wilde gezegd te hebben.

Grote company's schetsen een perspectief middels een mission statement. Het is een document dat haalbaar lijkt, maar het niet helemaal is. Wanneer het perspectief is uitgewerkt, ontwikkelt men een nieuw. Men kan het herdefiniëren, of het nieuwe dimensies geven en er nieuwe aspecten van blootleggen.

Wat is bezieling? Het is het onderhouden van een perspectief dat het menselijk leven richting en vaart geeft.

### **De redding van buiten**

Het prototype van de redder van buiten in onze cultuur is God. Hij staat boven het menselijke gedoe. Het probleem met dergelijke god is dat hij, consequent geredeneerd, niet voldoet aan de regel dat er wel iets bekends getranscendeerd moet worden. Hij kan zozeer anders zijn dan wij, hij kan zozeer los staan van onze zingeving, dat hij er op geen enkele manier nog iets mee te maken lijkt te hebben. Hij is niet te vermurwen door ons gebed, hij is niet te bewegen door ons leed. Hij kan ons niet redden want hij kent onze nood niet.

Deze onbewogen god wordt in veel theologieën vervangen door een god die dichter bij ons staat, een “barmhartige erbarmmer” zoals Hij in de islam genoemd wordt. Dit is ook het belang van een godheid die mens geworden is: de meeste vormen van het christendom hebben daardoor een god die de problemen van de mensen kent. In het katholicisme heeft men daarenboven een reeks heiligen die de radicale transcendentie van God enigszins compenseren.

Ook bij de religieuze functionarissen in het leven van alledag heeft men geprobeerd het reddende buitenstaanderschap te institutionaliseren. Zo heeft men bijvoorbeeld geprobeerd van de priester een buitenstaander te maken door hem een ongebruikelijke levenswandel op te leggen. Dit is het belang van het celibaat. Een ander voorbeeld is de rechter. Hij staat in de moderne samenleving los van de andere machten en is door zijn benoeming voor het leven (met bijbehorende salariëring) idealiter onbeïnvloedbaar.



De institutionalisering van de redding van buiten kent ook zijn modernere vormen van institutionalisering. Zij is bijvoorbeeld de kern van vele vormen van externe advisering. De legitimiteit van adviezen van consultants is niet in de eerste plaats gelegen in de inhoud ervan, maar in het feit dat het een extern advies is. Er wordt vaak over geklaagd dat organisatieadviseurs niets nieuws te berde brengen, maar vaak gaat het er juist om dat hij dingen die iedereen al weet maar die niemand durft te zeggen, wèl kan zeggen. Hij zegt het met gezag want hij is een redder van buiten.

Van iemand die van buiten komt worden vaak wonderen verwacht. Vol verwachting klopt het hart van de gevestigden. Wat zal de buitenstaander allemaal voor hen in petto hebben. Dit is de bonus van het buitenstaanderschap. Wie macht uitoefent op grond van deze *buitenstaanderbonus* moet snel zijn, want al heel snel verlies je de bonus van buitenstaander en ben je deel van het systeem. Regeringsleiders krijgen, bijvoorbeeld in de USA en de BRD honderd dagen om wonderen te verrichten. Daarna komt, zou je kunnen zeggen, de *buitenstaandermalus*: hij heeft ons laten zien wat hij kan, nu zullen wij hem laten zien wat wij kunnen. Hij zich moeten invechten. Hij zal zich moeten bewijzen als één van ons.

Het wereldberoemde Concertgebouworkest kreeg meer dan genoeg van zijn wereldberoemde dirigent Barnard Haitink.. Hij was jong bij het orkest begonnen en hij werd als een deel van het orkest beschouwd, niet als ster die buitenstaander is. Maar zo ging hij zich wel meer en meer gedragen, want inmiddels had hij ook los van zijn orkest een wereldreputatie opgebouwd. Dat paste niet in het zingevingssysteem van de meeste orkestleden, die hem gewoon als stuk meubilair beschouwden. Deze *anomalie* werd opgelost door middel van de bekende handhavingsmechanismen zoals ontkenning van de statuur van de dirigent, nihilatie (ondanks alles wat de dirigent had fout gedaan, was het orkest toch gegroeid). Het leidde uiteindelijk tot een pijnlijke scheiding tussen de dirigent en het orkest. De dirigent werd opgevolgd door een jonge, veel belovende godheid, Ricardo Chailly, die dankzij de buitenstaanderbonus alles voor elkaar kreeg van het orkest. Maar ook hij werd op een zeker moment een meubelstuk die zich te veel ging verbeelden naar de zin van het orkest, en de geschiedenis herhaalde zich. Wat deed de opvolger van de gesneuvelde Chailly? Hij nam genoegen met een chef-dirigentschap dat zo mager was, dat hij automatisch buitenstaande bleef.

Met de oude dirigent is het overigens goed afgelopen. Vele jaren later, nadat hij in het buitenland zijn carrière nog meer glans had gegeven, werd hij opnieuw in de armen van het orkest gesloten, maar nu op afstand, als een buitenstaander, als transcendent heiland. Zijn buitenstaanderschap werd nu geïnstitutionaliseerd en zorgvuldig gekoesterd. Hij werd eredirigent.

De eenzaamheid van de macht. Wie een groep moet leiden doet aan zijn macht onmiddellijk veel afbreuk als hij zich opstelt als een gelijke, als een *primus inter pares*.

### **Transcendentie, de *zinmix* en de eenzaamheid**

Transcendentie als moeder van alle machtsmiddelen, wordt in het leven van alledag gecondenseerd tot het handhaven van een juiste *zinmix*, dat wil zeggen tot een evenwichtig mengsel van het vertrouwde en het transcendente.

Waar het om bezieling gaat moet men aan de ene kant de realiteit accepteren, en tegelijkertijd perspectieven open houden. Er moet altijd voor iedereen een perspectief op andere, het liefst een betere werkelijkheid zijn. Geen politieke partij zal stemmen trachten te trekken met de tamelijk realistische slogan “Nederland is klaar, we hoeven het zaakje alleen maar draaiende te houden.” Ieder mens heeft recht op de één of andere manier, een transcendent werkelijkheid.

Wie macht wil uitoefenen als een redder van buiten moet ook het juiste midden kiezen. Hij moet een buitenstaander blijven, en tegelijkertijd op de hoogte zijn van alle ins en outs. Hij moet bereid zijn zich impopulair te maken en tegelijkertijd begaan zijn met het wel en wee van de organisatie die hij runt. Je hoort managers, leiders en zelfs de koningin de Nederlanden wel verzuchten dat het “eenzaam is aan de top”. Die eenzaamheid wordt dan toegeschreven aan het feit dat men alleen zijn beslissingen moet nemen. Als dat zo was zouden veel computers zich ook eenzaam voelen. De eenzaamheid zit hem in de spagaat tussen betrokkenheid en distantie. Men leidt een organisatie en om dat goed te doen moet men zich ermee identificeren maar tegelijkertijd moet men zich forceren om te zijn wat men niet is: een buitenstaander. Er zijn ook leiders die hier geen enkele moeite mee hebben. Ik weet niet of dit goede leiders zijn.

## **2.6. Macht, geloofwaardigheid en vertrouwen**

### **2.5.1. Het verlangen naar geloofwaardigheid en vertrouwen**

Door hun verbeeldingskracht, hun kritische vermogens, hun vermogen tot afstand nemen, hun vermogen tot transcendentie; of: doordat zinsystemen niet ingebouwd zijn in het biologische erfelijke materiaal: daardoor komt de ontologische geborgenheid niet vanzelf. Daardoor ligt er altijd een knagend gevoel van onzekerheid op de loer. Mensen zoeken naar een betrouwbare instantie waaraan zij hun zin kunnen toetsen. Mensen willen horen dat wat zij doen verantwoord en verstandig is. Mensen zijn op zoek naar geloofwaardigheid en vertrouwen.

Wie (een schijn van) geloofwaardigheid weet te verschaffen met (een schijn van) betrouwbaarheid heeft macht over wie naar geloofwaardigheid op zoek is.

### **2.5.2. Hoe verschaft men geloofwaardigheid en vertrouwen?**

Mensen organiseren zelf hun geloofwaardigheid. Al is er maar één medemens aanwezig, men zal hem gebruiken om de eigen zingeving te toetsen. Als er niemand lijfelijk aanwezig is, maakt men gebruik van een imaginaire mensen: bijvoorbeeld een reeds lang overleden vader. Zo'n imaginaire toetsing kan religieuze proporties krijgen: wat zou Jezus in dit geval gedaan hebben?

Geloofwaardigheid is een kwestie van interactie. Als een interactie met de ander geen ondersteuning van de ontologische geborgenheid oplevert, zal men zijn standpunten, zijn zin, aanpassen of ergens anders opnieuw beginnen. Men zoekt gelijkgezinden en toetst aan hen zijn standpunten. Dit zijn *geloofwaardigheidsstructuren*.

Als we op deze manier naar interacties of conversaties kijken kunnen we onmiddellijk twee misverstanden ophelderen. Het eerste is dat het in conversaties gaat om het uitwisselen van informatie. Dat gebeurt, maar het is gewoonlijk niet het belangrijkste. Waar het in de eerste plaats om gaat is het toetsen van standpunten. Het tweede is dat iemand die geen mond opendoet niet mee zou doen aan de conversatie. Voor hem heeft de conversatie precies dezelfde functie als voor wie zich wel laten horen. Er bestaat een merkbaar verschil tussen iemand die betrokken is zonder

iets te zeggen en iemand die dat niet is. De laatste zal tot de orde geroepen worden en als dat niet werkt, wordt hij buiten de orde gesloten en genihileerd.

In het opbouwen van geloofwaardigheid van zingeving mikt men zowel op kwaliteit als op kwantiteit. Men wil dat betekenisvolle anderen, mensen met gezag, de zin bevestigen en herbevestigen in conversaties en men wil dat zoveel mogelijk mensen het bevestigen.

Het klassieke voorbeeld van het opbouwen van een plausibiliteitsstructuur vinden we in de *When Prophecy Fails* van Leo Festinger uit 1956. Een huisvrouw uit Chicago, een zekere mevrouw Keech, had boodschappen ontvangen van buitenaardse wezens, die haar voorspelden dat 'de God van de Aarde' de wereld op 21 december zou vernietigen. De buitenaardse wezens zouden echter een ruimteschip sturen om enige uren voor de ondergang mevr. Keech en een klein groepje 'gelovigen' te redden. Mevr. Keech slaagde erin een groepje mensen om zich heen te verzamelen die haar geloofden. Echter, op 21 december kwam er geen ruimteschip, en de wereld verging ook niet. Na een aantal uren in paniek te zijn geweest kreeg Mevr. Keech een nieuwe boodschap door: God was positief getroffen door de toewijding van het kleine groepje rondom mevr. Keech, en had daarom besloten de wereld nog een keer uitstel te verlenen, en hem later pas te vernietigen. Het was niet alleen zo dat de groep haar geloofde, nee: het geloof werd nog sterker. De sekteleiden gingen zending bedrijven, zieltjes winnen. Hoe meer zielen, hoe sterker het geloof.

Pas toen de profetie de tweede keer weer niet uitkwam viel de groep uit elkaar.

De conversaties laten hun sporen na. Er ontstaan vaste structuren, waaraan men geloofwaardigheid toeschrijft en waarin men vertrouwen heeft. Kinderen doen dat automatisch met betrekking tot hun ouders: "mijn papa zegt dat..." Als er tegenspraken opduiken, maakt men ondubbelzinnig een keuze voor de ouders.

Dat wordt pas anders in wat wij de jaren des ondersheids noemen. Dan worden de geloofwaardigheidsstructuren elders gezocht en ook op de proef gesteld. Er wordt afstand genomen van de oude vertrouwde geloofwaardigheidsstructuren (papa en mamma). De zaak wordt vaak omgedraaid: iets is juist niet geloofwaardig omdat de vader het zegt. Het is de vraag

in hoeverre dit typerend is voor de postmoderne Westerse samenleving. In veel samenlevingen zijn de banden van geloofwaardigheid en vertrouwen op een kleinschalige manier zeer hecht georganiseerd. Het gezag van de *pater familias* is vaak zo groot dat men hem blind gehoorzaamt. Het probleem van de geloofwaardigheid en het vertrouwen is hier radicaal opgelost: "Ik geloof en vertrouw hem altijd, want hij is mijn vader."

Tot zover de plausibiliteitsstructuur. Maar: wat verstaan we eigenlijk onder vertrouwen. Het is het geloof dat de anderen te goeder trouw zijn, dat zij bedoelen wat zij zeggen te bedoelen. We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen specifiek vertrouwen en basisvertrouwen. Bij het eerste geeft men dat een specifieke persoon te goeder trouw is. Bij basisvertrouwen gaat het om het uitgangspunt dat mensen in principe te vertrouwen zijn.

Die twee vormen van vertrouwen hangen samen. Je vertrouwt iemand, tot het tegendeel blijkt. Dan voel je je bedrogen, en besluit de figuur in kwestie niet langer te vertrouwen. Hij heeft mijn vertrouwen beschaamd. Hij is niet te vertrouwen, hij is onbetrouwbaar.

Waarom is het zo'n rotverval om bedrogen te worden, zelfs als het om een kleinigheid gaat? Waarom hakt het er zo in, waarom voelt het als een existentiële ervaring? Omdat het tevens een aanslag is op het basisvertrouwen. En daarmee op de ontologische geborgenheid en op het zingevingssysteem en daarmee, uiteindelijk, op een levensvoorwaarde. Iedere schending van vertrouwen ondermijnt het basisvertrouwen. Die ondermijning is ernstig als het gebeurt door een belangrijke ander: je vrouw, je vader, je beste vriend. En hij is des te ernstiger als het op een gevoelig moment gebeurt.

Mensen van wie het basisvertrouwen definitief beschadigd is leven in een chaotische, beangstigende wereld waarin ze opportunistisch hun weg zoeken. Samenlevingen waarin veel van dit soort mensen leven, slepen zich voort een anomische chaos. Je kunt zeggen dat zonder basisvertrouwen samenleven niet mogelijk is.

### **Geloofwaardigheid en vertrouwen in de postmoderne tijd**

In de postmoderne tijd begint het verlangen naar geloofwaardigheid en vertrouwen een probleem te worden. Dit komt voort uit de dynamiek en de anonimiteit van onze samenleving. Hoe ging het in de ideaaltypische traditionele samenleving? Daar werd men simpelweg in dezelfde groep geboren waarin men ook zou sterven. Men had geen keus: wat hier gevonden werd was juist. Er waren in normale tijden geen alternatieven. De mensen waarmee men het moest doen, moest

men ook vertrouwen. Er hoefde nauwelijks naar verlangd te worden, er hoefde nauwelijks over beslist te worden. Alleen in tijden dat het extra slecht ging kwam de geloofwaardigheidsstructuur in het geding. Aan een nieuwe structuur werd dan weer evenveel geloof gehecht als aan de oude (voor zolang als het duurde). Maar dit soort wisselingen in de geloofwaardigheidsstructuur waren uitzonderlijk.

Nu ligt dat anders. Door de dynamiek en de mobiliteit van de samenleving wordt men van kindsbeen af voortdurend in steeds andere *peer groups* geplaatst. Vanaf de crèche tot aan de universiteit en daarna in het beroepsleven. Men heeft de neiging zich vast te klampen aan bepaalde groepen, maar dit wordt niet altijd geapprecieerd: “vastroesten” wordt het denigrerend genoemd of “claimen”.

Behalve de *peer groups* bestaat er nog een veelheid aan clubs, organisaties, media, websites, chatboxes die zich allemaal kunnen opwerpen als geloofwaardigheidsstructuren. Men zal moeten kiezen. Maar op grond van wat? Buiten de geloofwaardigheidsstructuren zijn er geen instanties die maatstaven aanbieden.

Is er in de postmoderne tijd nu sprake van een vertrouwenscrisis en een crisis in de geloofwaardigheid? Zo kan men het noemen, maar dat zou overdreven zijn. Het is eerder een spannend spel dat mensen spelen en dat hun een enorme vrijheid geeft. Het is ook hier weer de dubbelzinnigheid van de zingeving die een rol speelt. Men schenkt zijn vertrouwen aan een geloofwaardigheidsstructuur impliciet, op grond van vage intuïties en gevoelens die men niet onder woorden kan brengen. Het is ook hier weer een kwestie van proberen, kijken waar het schip strandt en opnieuw proberen. Men vertrouwt dan die en dan deze club. De veelheid aan mogelijkheden betekent een veelheid aan kansen. Dat zijn zowel kansen om het vertrouwen te ondermijnen als om het te herstellen.

Maar aan de flexibiliteit van de geloofwaardigheid en het vertrouwen is een einde.

Dat de geloofwaardigheid en het vertrouwen volatiel, springerig zijn geworden, laat zich op alle mogelijke manieren herkennen. We zien het bijvoorbeeld in de politiek. Er vinden zeer snelle grootschalige veranderingen plaats in de populariteit van politici en regeringen. Het leger *floating voters* wordt steeds groter en de keuze wordt vaak pas in het stemhokje gemaakt. Politici, die enkele decennia geleden nog als malloten zouden zijn weggezet, worden uit het niets in één klap de grootste partij. Om vervolgens weer even snel te verdwijnen.

Een crash in de basis van het zinsysteem (dus in de ontologische geborgenheid, de geloofwaardigheidsstructuur en het vertrouwen) probeert men te verhelpen door het zoeken van gedeeltelijk andere zinsystemen. Maar waaraan meet men af dat deze beter zijn? Als de broodnodige geloofwaardigheid van een zingevingssysteem kapot is, en er geen vertrouwen meer is, waarop baseert men dan een nieuw vertrouwen? Waarop moet men een nieuwe vertrouwensrelatie baseren? Waar vindt men een nieuwe geloofwaardigheidsstructuur? Hoe beoordeelt men mogelijke geloofwaardigheidsstructuren als men geen geloofwaardigheidsstructuur meer heeft? Men heeft vertrouwen nodig maar men heeft geen vertrouwen meer in enige vertrouwensrelatie. Die moet opgebouwd worden, maar hoe? Hoe herstelt men basisvertrouwen.

Liggen hier machtskansen? Ongetwijfeld, en die kansen zijn niet gering. Wat mensen missen is in feite een basis van hun bestaan en om dat in stand te houden of terug te krijgen, zijn ze tot alles bereid en tot veel in staat.

### **Zinvermogen en macht op grond van geloofwaardigheid en vertrouwen**

Welke vermogens worden ingezet om het vertrouwen en de geloofwaardigheid te versterken, nu die door de snelle verandering en de groeiende onoverzienbaarheid van de samenleving meer en meer een probleem aan het worden is? In onze gemondialiseerde samenleving gebeurt dit middels een aantal mechanismen, die elkaar soms versterken en soms verzwakken, elkaar soms uitsluiten en soms samengaan: het socialiseringsmechanisme, het concurrentiemechanisme, het controle mechanisme, de canon en de hype.

Alle mechanismen werken op grond van het principe van de dubbelzinnigheid van de zingeving. Door op een aantal punten de betrouwbaarheid van de geloofwaardigheidsstructuur te versterken wordt het gevoel van crisis in het algemeen verminderd.

#### *Het socialiseringsmechanisme*

Mensen proberen voortdurend vertrouwensrelaties met anderen op te bouwen. Zij laten zich daarbij leiden door hun belangen.

Zo zijn er patiëntenverenigingen, belangengroepen, een veelheid aan verenigingen, van kanarifokverenigingen tot verenigingen ter bestrijding van de drankzucht. En steeds werkt hier de dubbelzinnigheid van de zingeving: men is voor het bestrijden van een vreselijke ziekte maar ontleent hier verder ook de zin aan om verder door het leven te komen, compleet met ontologische geborgenheid, geloofwaardigheid en vertrouwen.

Men verbaast zich vaak over het fanatisme, de gedrevenheid, de enrome toewijding waarmee mensen zich aan dit soort sociale verbanden overgeven. “Waar vinden ze zich over op, het is maar een kanarifokvereniging,” zegt de één. “Ja, maar het is zijn leven”, zegt de ander. Dat is ook zo, zo’n vereniging vormt, niet voor de randleden, maar wel voor de kernleden, de katalysator van zijn hun zingeving.

De markt en de technologie leveren ook tal van media, waarmee mensen zelfstandig kunnen werken aan geloofwaardigheidsstructuren. Mensen zijn ook daar voortdurend bezig met het opbouwen en versterken ervan; allerlei gebruikersgroepen vinden elkaar daar. Er zijn chatrooms, er is hyves. Maar doordat de identiteit van de deelnemers schimmig is, werkt dit vaak averechts. Ook in het bedrijfsleven wordt socialisering gezien als een belangrijke manier om de geloofwaardigheidsstructuur te vormen en te versterken. Daarom worden personeelsleden die met elkaar moeten werken met elkaar op reis gestuurd. Het lijkt een cadeautje: een reis naar een spannende omgeving waar men met elkaar leuke dingen doet. Het wordt vaak ook gelegitimeerd met het argument: dit is teambuilding. Maar het is meer dan dat. Het is ook het werken aan een geloofwaardigheidsstructuur.

### *Het concurrentie mechanisme*

Vertrouwen is ook op de markt verkrijgbaar. Om te beginnen wordt de markt zelf al gezien als een ijzersterke bron van vertrouwen. “De markt heeft altijd gelijk. Mensen zijn zwak en inconsequent, maar de markt bedriegt je nooit. Daar kun je op bouwen”. Geloven in de markt is ook weer een poging een archimedisch punt te vinden waaraan het vertrouwen kan worden opgehangen.

Daarnaast is vertrouwen een kenmerk van bijna alle producten waarmee op de markt geconcurrereerd wordt. Het werkt hier met merken en reputaties. Aan merken probeert men niet alleen een levensstijl te verbinden, maar ook een geloofwaardigheidsstructuur. Men probeert van



het merk een totem te maken, het vertrouwde en onbetwifelbare middelpunt van een zingevingssysteem.

Bovendien is concurrentie niet alleen een strijd, maar ook een gemeenschap: onze concurrenten en wij. Concurrentie is een vorm van interactie waaruit zingeving voort komt. De strijd om het marktaandeel is niet zomaar een strijd om een aantal mensen die bereid zijn te betalen. Het is de strijd om geloofwaardigheidsstructuren.

### *Het controle mechanisme.*

Hier tracht men de geloofwaardigheid te handhaven en te beheersen door op alle mogelijke manieren controle uit te oefenen op grond van duidelijk omschreven, harde criteria. Mensen hoeven daardoor niet te twijfelen, Ze kunnen zich veilig en zeker voelen. Vaak wordt deze controle gestuurd door een traditionele autoriteit, zoals de regering of de Europese commissie. Zij beschikken over een apparaat dat de controles uitvoert, zoals de politie en de douane. Op ieder terrein bestaat er tegenwoordig wel een inspectie of een autoriteit.. Steeds meer wordt deze inspectie uit besteed aan verzelfstandigde organen, zoals de autoriteit financiële markten. Er wordt door al deze instanties voortdurend onafhankelijk onderzoek gedaan, het liefst op wetenschappelijke grondslag. En bij alles wat er mis gaat klinkt de roep om meer controle en worden instanties aangewezen die fouten hebben gemaakt en die als zondebok kunnen dienen. Wat zo ontstaat is wat de filosoof Michel Foucault een “société surveillante” heeft genoemd. In zijn uiterste consequentie leidt deze methode van het uitbannen van onzekerheid tot een “big brother is watching you”. Overal hangen camera’s, door de meest uiteenlopende controlerende instanties opgehangen. Overal zijn sensoren in verwerkt, op elke verpakking en in elke gebruiksaanwijzing en in elke bijsluiter van elk product leest men een steeds uitgebreidere lijst van *disclaimers*. Er staat een steeds groeiend leger van advocaten klaar om te waarborgen dat steeds meer individuen en bedrijven tegemoet komen aan het woud van regels dat steeds meer autoriteiten hebben opgesteld.

De Romeinse keizer Diocletianus kwam aan de macht in het jaar 284 AD, op een moment dat het Romeinse rijk stond te schudden op zijn grondvesten. De uiterlijke problemen lagen in militaire bedreigingen, door het Perzische rijk aan de oostkant, en door Germaanse en andere stammen aan de westkant van het rijk. De diepere oorzaken van de malaise waren te vinden in een snel teruglopende bevolking, leidend tot krapte op de arbeidsmarkt, en hollende inflatie. Nadat Diocletianus met de vijanden van buiten had afgerekend, besloot hij dat ook de dieper liggende oorzaken moesten worden aangepakt. Om te beginnen bouwde hij een gigantische bureaucratie op. Waar het Romeinse rijk in de eerste plaats vanuit Rome werd geregeerd, maakte Diocletianus vier provinciesteden tot nieuwe administratieve centra, en zette hij een enorme bureaucratie op. Vervolgens verbood hij alles dat het welzijn van het rijk bedreigde per decreet. Dit ging verder dan bijvoorbeeld een nieuw verbod op het Christendom. Tevens werden de prijzen van produkten per decreet vastgesteld, en werd de arbeidsmarkt min of meer afgeschaft: kinderen waren van nu af aan verplicht om hetzelfde beroep uit te oefenen dat hun ouders. De bureaucratie controleerde alles, en mocht overtreders streng straffen. Vanuit onze tijd van vrije marktdenken is het meest verbijsterende misschien nog wel dat deze wanhopige poging om alles in de samenleving te regelen, door een regering die niet eens moderne middelen tot zijn beschikking had, redelijk goed werkte. De toestand van het rijk stabiliseerde zich. Het Romeinse rijk ging pas een 180 jaar later ten onder.

### *De hype*

De hype is het zodanig gefocussed zijn van een groep mensen op één onderwerp dat er een sterk, onbetwifelbaar wijgevoel ontstaat. Iedereen wil erbij zijn (imitatie), verder doet niets ertoe (negatie). Het is een roes, vaak met een charismatische figuur als middelpunt. Het is te verklaren uit het krachtige verlangen één te zijn. Opgenomen te zijn in een plausibiliteitsstructuur waarin niets betwifelbaar is.

Vaak ontstaat een hype op grond van zijn tegendeel, een gebeurtenis die de ontologische geborgenheid schokt. Men wordt één in zijn geschokt zijn en wil alleen nog maar praten over de schok. Alle actualiteiten programma's schakelen over op de schok. De radio spreekt over niets anders. De moord op Kennedy, de moord op Pim Fortuyn, de tsunami. Men vindt elkaar in zijn afkeer, in zijn emotionaliteit. Weg is al het wantrouwen. Bekende figuren, die altijd tuk zijn op media-aandacht vechten om in de media te komen met een nog authetieker gevoel, een nog ontroerender verhaal. Heel de natie huil met hen mee.

De duur van de hype verschilt al naar gelang de omstandigheden. Hypes routiniseren vrij snel en als het roeskarakter verdwenen is, verliezen zij hun functie. De plausibiliteitsstructuur die al bij toverslag uit een heldere hemel kwam vallen, verdwijnt, vertrouwen wordt weer een probleem en de aan de postmoderne samenleving inherente anomie doet zich weer gevoelen. De meeste hypes duren dus kort of hebben een te gering draagvlak. Milieureportages bijvoorbeeld, veroorzaken relatief korte hypes (Club van Rome-rapport, 1973: film van Al Gore, 2007) duurden zo kort dat er maar moeilijk spectaculaire verandering van levensstijl op te baseren was.

Er zijn hypes die veel langer duren, soms tientallen jaren, bijvoorbeeld wat religieus fundamentalisme wordt genoemd. Het is net als bij kortdurende hypes: religieuze zijn niet fanatiek omdat ze geloven in hun religie, omdat ze de bijbel of de koran van kافت tot kافت geloven. Het omgekeerde is het geval. Ze geloven fanatiek omdat het het fundament is van hun zingeving en omdat de groep die het ook gelooft hun geloofwaardigheidsstructuur vormt. Hypes kunnen worden gemanipuleerd. Veel mensen, bijvoorbeeld in de media, proberen een relletje uit te lokken, in de hoop dat ze een hypeje veroorzaken. Lobbygroepen zoals Greenpeace proberen met spectaculaire acties een plausibiliteitsstructuur te creëren voor hun kijk op de wereld.

Er zijn hypes in mate en soorten: korte en langdurige, ingrijpende en oppervlakkige; hypes die de hele samenleving kunnen omvatten en hypes die deelgroepen betreffen. Er zijn ook in de tijd terugkerende hypes, zoals sommige sportevenementen: de olympische spelen, Wimbledon, de Tour de France, voetbalkampioenschappen.

Het zijn allemaal gebeurtenissen die hun belang ontleen aan het creëren van een (beperkte) plausibiliteitsstructuur en vertrouwen.

### *De canon*

Vertrouwen en plausibiliteitsstructuur tracht men ook vaak te genereren door het voor lange tijd vastleggen van een onbetwifelde waarheid, waarover consensus bestaat of wordt georganiseerd. Men laat die waarheid eerst verwoorden door onbetwistbare autoriteiten en onderwerpt ze aan discussies van belanghebbenden, om ze vervolgens vast te leggen. Zo hebben grote company's steeds vaker een ethische code, die steeds serieuzer genomen wordt. Het gaat om grondwaarden die naast de financiële doeleinden van de company komen. Op deze manier

verbreedt en dus versterkt de company het vertrouwen van de mensen die een groot deel van hun leven aan de company wijden. De company bindt zijn mensen door voor hen niet alleen een financiële waarde te hebben, maar ook een geloofwaardigheidsstructuur te zijn.

En dan zijn er de gidsen. Reisgidsen, kookboeken, `gidsen voor “dummies””: dit is in ieder geval de standaardkennis, die moet men minsten weten

Deze canons leiden tot onenigheid en dat leidt weer tot discussie, maar deze discussie vormt op zichzelf al een geloofwaardigheidsstructuur.

Hetzelfde verschijnsel zien we in iets dat vaak onbenullig wordt gevonden: het maken van lijstjes. De top tien van beste popsongs aller tijden. De toptien van de grootste politici en ga zo maar door. Ieder jaar wordt weer een andere, of dezelfde competitie gehouden en ieder jaar is het weer een groot succes dat ook grote discussies.

Waarom zijn mensen zo enthousiast over de lijstjes? Waarom is men zo gretig en neemt men het serieus? De toevallige subjectieve voorkeuren van enkele procenten van de bevolking worden als harde, objectieve feiten gepresenteerd in serieuze nieuwsprogramma's: Churchill *is* de grootste politicus aller tijden. Men accepteert dit soort uitspraken tegen alle nuanceringen in, omdat men behoefte heeft aan een geloofwaardigheidsstructuur. Men heeft zoiets van: dit is misschien onzin, hier ben ik het misschien niet mee eens, maar het biedt toch een wijgevoel, een geloofwaardigheidsstructuur. Ook als je je een dissident voelt hoor je erbij.

## 2.7. Een terugblik

Omdat mensen in wezen zingevende dieren zijn, kan zingeving worden beschouwd als één van de sterkste machtsmiddelen. Natuurlijk zijn mensen, net als andere dieren, uit op de maximalisatie van hun voordelen en het minimaliseren van hun nadelen. Maar anders dan andere dieren kunnen zij de situatie definiëren en beslissen wat zij als voordeel of als nadeel laten gelden. Dat geeft hen een enorme flexibiliteit.

Machtsuitoefening is een sociaal proces, net als zingeving. Daarom is in de beschrijving van zingeving als machtsmiddel het hele zingevingsproces betrokken. Wat men dan ziet is zingeving alles behalve een vrijblijvend proces is. Men kan niet zomaar zin aan dingen geven. Zij zijn voor hun zingeving afhankelijk van andere mensen, zowel van de doden als van de levenden.

Zingeving is een sociaal proces waarbij iedereen betrokken is. Als men dit proces doorziet (intuïtief of beredeneerd) kan men in dit proces ingrijpen en verschil maken.

Men kan op drie punten ingrijpen: aan de aanbodkant, aan de vraagkant en aan de proceskant.

In dit deel van het boek heb ik me vooral gericht op het proces. Wat als zinvol ervaren wordt en wat niet, is vooral een inhoudelijke kwestie, die afhangt van de (sub-)cultuur waarin men zich bevindt. Maar aan het tot stand komen van de inhoud van de zingeving liggen overal dezelfde processen ten grondslag: transcendentie, het in stand houden van ontologische geborgenheid, plausibiliteitsstructuren en vertrouwen. Op deze processen kan evenzeer ingegrepen worden als op de inhoud van de zin. Dat gebeurt ook, door individuen en door collectieven. Iedereen herkent dat ook. Wat men minder beseft is dat het hier om macht gaat, om zingeving als machtsmiddel.

Het beeld dat uit de analyses naar voren is gekomen is dat van machtsprocessen waarin het collectief direct (door middel van allerlei mechanismen) of indirect (door middel van het in de loop der eeuwen verzamelde symbolische kapitaal) de hoofdrol speelt. Het individu kan in deze processen weliswaar ingrijpen, maar hoe?

Om deze rol van het individu nog wat nader te profileren, zullen we kijken naar wat in de moderne tijd bijna mythische proporties heeft gekregen: het leiderschap.

Je kunt zeggen dat wat in dit tweede deel geschetst is, het speelveld is van de leider. Hij draait aan de knoppen van de macht, en daarbij is de symbolische macht één van de belangrijkste dimensies. Je kunt het verschil dat tegenwoordig vaak gemaakt wordt tussen manager en leider in termen van symbolische macht beschrijven. Beiden oefenen symbolische macht uit, maar de manager gebruikt daarbij het zingevingssysteem zoals dat gegeven is, terwijl de leider het zingevingssysteem aanpast aan wat hij nodig vindt. Anders gezegd: men is meer een leider naarmate men het zingevingssysteem meer verandert.

## **Deel 3**

# **SYMBOLISCHE MACHT, LEIDERSCHAP EN RELIGIE**

## **Inleiding**

Het begrip *symbolische macht* zoals we dat tot nu toe ontwikkeld hebben dient om bepaalde vormen van macht in bepaalde instituties te herkennen of beter te doorzien. De voor de hand liggende instituties zijn leiderschap en religie.

‘De Leider’ wordt tegenwoordig vaak op een voetstuk geplaatst en gecontrasteerd met ‘de manager’. Maar wat is precies het verschil en waarom is ‘de leider’ te prefereren? We zullen laten zien dat het verschil tussen beide gelegen is in de aard van de symbolische macht die ze uitoefenen. Dat deel zal worden afgesloten met een beschouwing over charismatisch leiderschap, dat wel als de vorm van leiderschap *par excellence* wordt gezien.

Religies hebben macht. Voor een deel is dat economische of politieke of sociale macht. Daar spreken wij van de macht van religie. Iets anders is religieuze macht. Dat is macht die specifiek is voor religie. Het zou raadselachtig zijn hoe men daarmee macht kan uitoefenen als we geen begrip hadden van symbolische macht. Daarmee lossen we een vraagstuk op waarmee bijvoorbeeld moderne atheïstische evolutionisten worstelen: hoe kan de schadelijke misvatting, die religie volgens hen is, zolang voortbestaan?

Deze beschouwingen zijn geen compilatie van tot op heden verricht onderzoek. Het zijn illustraties van hoe het begrip *symbolische macht* kan worden toegepast in concrete gebieden. De analyses zijn ideaaltypisch van aard

### **3.1. Leiderschap**

#### **3.1.1 De meesters van de lethargie**

Wie pleit voor leiderschap zet zich meestal af tegen de spreekwoordelijke manager. Managers worden terecht gezien als mensen die de dingen regelen. Ze doen dit door te overleggen, te vergaderen, afspraken te maken, reglementen op te stellen, het nakomen van die regels en reglementen te controleren, commissies in te stellen om te vergaderen over aanvullende regels, coördinatoren te benoemen die de verschillende reglementen op elkaar af te stemmen. Omdat de samenleving groot is en complex en de hele aardbol omvat ontstaat zo, onder andere door het werk van al die managers, een almaar uitdijend ondoordringbaar oerwoud van regels en richtlijnen. Iedere spontaniteit wordt hierdoor gefrustreerd. Iedere creativiteit wordt in de knop gebroken. Hierdoor komen we terecht in een slaapverwekkende toestand van stilstand. Iedereen



zit op de toestemming van iedereen te wachten en de zinsystemen zakken weg in een lethargie, die zorgvuldig bewaakt wordt door managers.

Wat er dan moet gebeuren, volgens velen, is dat er flink in het woud van regels wordt gekapt en dat de vrije geest weer de ruimte krijgt om zich te ontplooiën tot heil van de mensheid. Daartoe is de Leider geroepen. Hij is het die een frisse wind moet laten waaien. Wat een manager doet wordt met dit soort argumenten negatief gekarakteriseerd. Een manager is saai, een manager is iemand die op de winkel past en de zaak in het gunstigste geval even ongevarend achterlaat als hij haar heeft aangetroffen. Hij laat niets na. Hij is een *ship that passes in the night*. Hij heeft geen stempel gedrukt. Hij heeft misschien een hoop ellende voorkomen, maar dat zijn *non-events*, gebeurtenissen die niet plaats hebben gevonden en die dan ook onopgemerkt zijn gebleven.. Managers zijn de meesters van de lethargie. Wie ergens de leiding van heeft, wil dan ook geen manager in die zin meer zijn.

De novelle *Lord of the Flies* van William Golding gaat om meer dan alleen het barbaarse in de mens. Het gaat ook om de legitimering van macht en leiderschap.

Een groep kostschooljongens uit Engeland is gestrand op een tropisch eiland, en onder hen breekt een machtsstrijd uit. Aan de ene kant staat Ralph, die zijn gezag op rede en overleg probeert te grondvesten. We moeten allemaal samenwerken, zegt hij. Iedereen heeft een inbreng, en voor iedereen wordt gezorgd. Als we dat doen komen zonder ongelukken van het eiland heeft. Ralph is populair, en wordt gekozen tot leider.

Tegenover hem staat de sadistische Jack Merridew, die op school 'head boy' was, en die groter is dan de andere jongens. Hij heeft een groepje volgelingen om zich heen, in eerste instantie een koor waarvan hij op school leider was, maar hun lied 'Kyrie Eleison' verandert al snel in 'Kill the Pig', een verwijzing naar de varkens op het eiland. De meesten willen Jack niet als leider, totdat het gerucht de ronde begint te doen dat er een monster op het eiland woont. Dan wordt het agressieve, onaangename gedrag van Jack opeens geruststellend. Jack verzint bovendien barbaars aandoende rituelen (wilde dansen, het schminken van gezichten, het op een paal spietsen van het hoofd van een varken) Een jongetje dat er met zekerheid in geslaagd is om vast te stellen dat het monster niet bestaat wordt uit de weg geruimd. Ralph is een kleurloze leider, een manager, die goede oplossingen weet, maar er niet in slaagt om de angsten van zijn volgelingen te bezweren. Jack Merridew is een grillige, narcistische figuur, iemand die in

‘vredestijd’ geen leider zou zijn: maar met zijn buitenissige, agressieve gedrag wordt hij een baken van hoop op het moment dat de groep zich bedreigd voelt.<sup>1</sup>

Dit is, in het kort en overdreven, het beeld als men pleit voor leiders in plaats van managers. Het is een gechargeerd beeld, een negatieve mythologie. Een beeld, ondersteund door verhalen met voorbeelden, van hoe wij niet willen zijn. Daartegenover staat het positieve beeld van de leider.

### **De mythe van het leiderschap**

Waar de manager ons gevangen houdt in een web van regels en ons doen en laten controleert en aldus vaak een wereld schept die gekenmerkt wordt door onvrijheid en saaiheid, passiviteit, gebrek aan durf, aan initiatief, aan creativiteit, aan moed, enzovoort enzovoort, daar brengt de leider in een wereld waarin alles mogelijk is, waar op inventiviteit een premie staat, waar mensen geïnspireerd zijn.

Zet tegenover de manager met zijn deprimerende negativisme van ‘dat is tegen de regels; zo doen we dat hier niet’, de sprankelende, gedreven leider, de man of vrouw met een visie, die erin geslaagd is zijn authentieke stempel op de zaak te drukken, die de hele business naar zijn hand heeft gezet. Met vallen en opstaan is hij erin geslaagd, we hebben zijn pijn gezien, we hebben zijn glorie gezien.

Leiderschap, zo opgevat, is niet in de eerste plaats een functie binnen een organisatie of binnen de samenleving als geheel, het is ook geen eigenschap van stoere mannen en vrouwen, het is een waarde met daarom heen een mythologie.

Hoe komt het toch dat een leider ons meer aanspreekt dan een manager? Dat komt omdat het idee van het leiderschap aansluit bij het Westerse symbolische kapitaal dat eeuwenoud is. Wij hebben geen beeld van de geschiedenis waarbij de aarde nu eenmaal een tranendal is, waaraan niets te veranderen valt. Er is verandering mogelijk. Onze voorouders hebben van generatie op generatie het verhaal gekoesterd waarin Mozes zijn volk leidt door de woestijn, naar het beloofde land. We lezen dat generatie naar generatie in de bijbel en in de moderne tijd zagen we het in cinemascopie geprojecteerd. Er waren varianten waarin de held Mozes vervangen werd

---

<sup>1</sup> William Golding, *Lord of the Flies*, Faber & Faber, London, 1954,

door El Cid, door Spartacus, door Alexander de Grote. Maar wie het dan ook was, altijd leidde de leider zijn volk naar een betere wereld. Dat is de belofte van het leiderschap, noem het de mythe van het leiderschap, noem het de romantiek.

De verschillende varianten hebben elk hun eigen glans, die authenticiteit genoemd wordt. Die authenticiteit maakt dat hij menselijk blijft en geen god wordt en dat wij hem zijn fouten vergeven. Zijn diepe menselijkheid maakt dat het mogelijk wordt hem te imiteren. Hij wordt een rolmodel. Die authenticiteit maakt ook dat de verschillende leiders, die hun volk door de barre woestijn naar de grazige weiden leiden, allemaal weer anders zijn en dat maakt dat leiderschap niet een cliché wordt, zodat iedereen zijn eigen invulling kan geven aan die rol. Iedereen heeft zijn eigen favoriet, zijn eigen rolmodel. Maar dat model hoeft niet letterlijk nagevolgd te worden. Want hoe bewonderenswaardig het rolmodel ook moge zijn, de navolger dient er zijn eigen persoonlijke *touch*, zijn eigen authenticiteit aan toe te voegen. Anders wordt hij belachelijk.

Mozes mocht het beloofde land niet binnentrekken. En zo kent iedere leider kent naast zijn eigen glorie ook zijn tragiek. El Cid leidde zijn mannen terwijl hij al dood was, rechttop vastgebonden op zijn paard, ging hij zijn mannen voor in de strijd. Alexander stierf jong en kinderloos, Caesar werd vermoord door zijn favoriete pleegkind, Napoleon stierf in bed, ver van het vaderland, terwijl alles mislukt leek.

Bij de Oudejaarsconference van 1960 besteedde de cabaretier Wim Kan ook wat aandacht aan de recente presidentsverkiezingen in de Verenigde Staten. Hij beschreef hoe winnaar John F. Kennedy voor zijn campagne van zijn rijke vader een miljoen dollar kreeg toegestopt, toentertijd een fenomenaal bedrag. Kennedy's vader mijmerde na deze daad van gulheid nog wat na over de toekomst van zijn zoon:

“Het zou leuk zijn voor John, als 'ie won  
Maar 't zou nog leuker zijn, als 'ie 't kon.”

Wim Kan gaf met deze grap aan dat hij nog maar moest zien of het met het presidentschap van

Kennedy wat zou worden.

Het presidentschap van Kennedy is ondertussen een voorbeeld geworden van de mythe van het leiderschap. Er zijn talloze politici geweest die zich graag wilden vergelijken met Kennedy (zoals de mislukte Labour-leider Neil Kinnock, of Pim Fortuyn), of die door anderen vergeleken zijn met Kennedy vanwege hun jeugdige uitstraling (de lijst is oneindig lang, maar erop staan bv. Bill Clinton, de Braziliaanse ex-president Fernando Collor de Mello, Barack Obama, Nicholas Sarkozy, en Pim Fortuyn) of vanwege hun voortijdige dood (Yitzhak Rabin, Pim Fortuyn). John F. Kennedy is het voorbeeld voor iedereen in de politiek die een frisse wind wil doen waaien. Tot op zekere hoogte is dit een mythe. Kennedy kwam jeugdig over, en was de eerste president die in de twintigste eeuw geboren was. Maar al zijn belangrijkste beleidspunten waren een voortzetting van wat zijn Democratische voorgangers Roosevelt en Truman in gang hadden gezet, en alle beleid van Kennedy (van het opheffen van de segregatie tot het debacle in Vietnam) culmineerde pas onder zijn opvolger Johnson. Zoals iedere president nam hij goede en slechte beslissingen. Het presidentschap van Kennedy betekende beslist geen grote breuk met het verleden. En toch is hij een rolmodel voor al diegenen die leiders willen worden, en de wereld willen veranderen. Kennedy was een (redelijk) mooie jongen, hij was betrekkelijk jong, een goede prater, en hij werd vermoord. Hij paste qua uiterlijkheden mooi in de mythe van de jeugdige, revolutionaire leider, en daarom is hij een mythe geworden. Alleen op het punt van het beleid voldeed hij niet aan het beeld. Daar was hij hooguit een middelmatige manager.B

Die tragiek, geeft de navolger de moed om te mislukken. Het is deze moed die hem uittilt boven het niveau van de vermaledijde manager, die altijd maar kiest voor zekerheid, voor de veilige weg.

Er zijn leiders die zichzelf zo geslaagd vinden dat ze zichzelf menen te moeten voegen bij hun illustere voorgangers als rolmodel door middel van het schrijven van een autobiografie. De Iacocca's, de Welch's, de Giuliani's van deze wereld hebben daarin gelijk, want hun boeken verkopen aan nieuwe navolgers die op zoek zijn naar hedendaagse manieren om de Mozes-rol invulling te geven.

Deze romantische, intuïtieve boeken over leiders worden aangevuld met onoverzienbare stroom wetenschappelijke en semi-wetenschappelijke boeken over het onderwerp. Zo groeit een leiderschapsliteratuur en dat maakt dat de mythe van het leiderschap een levende mythe is.

De mythe staat niet op zichzelf. Ze is afhankelijk van twee andere grondtrekken van het Westerse symbolische kapitaal: het vooruitgangsgeloof en de evolutiegedachte aan de ene kant, het idee van de zelfontplooiing en zelfoverwinning aan de andere. Sinds de 18<sup>e</sup> eeuw is het idee gemeen goed geworden dat verandering vaak een verbetering inhoudt. De gedachte dat je alles maar beter bij het oude kunt laten, omdat je weet wat je hebt en niet wat je krijgt en dat verandering gewoonlijk verslechtering betekent, is op de vuilnisbelt van de ideeëngeschiedenis terecht gekomen.

We moeten veranderen want verandering is verbetering en de reden is dat we de concurrentie voor moeten blijven. Alleen al de neiging om verandering als “voorblijven” van de concurrentie te beschouwen laat zien hoe het vooruitgangsgeloof en de evolutiegedachte als automatismen in ons zingevingssysteem aanwezig zijn.

Maar niet de dingen om ons heen moeten we veranderen, ook wijzelf moeten onszelf vervolmaken. We moeten groeien, we moeten boven onszelf uitstijgen. We moeten dat doen, niet in gedachten maar in daden. De mythe van de leider wordt zo geplaatst in het kader van de ideologie van de zelfontplooiing, het individualisme. De stroom boeken over leiderschap wordt geflankeerd door een stroom boeken over persoonlijke groei. Vaak zijn die boeken psychologisch van aard, maar waar de psychologie tekort schiet daar komt het holisme te hulp. Persoonlijke groei wordt zo persoonlijke spiritualiteit.

Dit is het collectieve kapitaal waarop een leider steunt. Bij ongelukkige toestanden in organisaties schreeuwt men om verandering. Een als negatief ervaren toestand wordt niet als onvermijdelijk gezien, het veranderen ervan wordt als onvermijdelijk gezien. Men zal zich er niet bij neerleggen, men zal trachten het anders en dus beter te doen. Men zal er een persoonlijke uitdaging in zien. Men zal twee vliegen in één klap willen slaan: de organisatie veranderen en daardoor zelf persoonlijk groeien.

Verandering en leiderschap worden een alibi of een vlucht naar voren. Niet beter managen maar organisatieverandering wordt als de oplossing gezien bij falend management.

## **Twee zingevingsproblemen**

Wat zijn de gevolgen van deze mythologie? Dat het streven naar een dynamische samenleving waarin verandering noodzakelijk lijkt, versterkt wordt. Iedereen wil leider zijn dus iedereen gaat zich als leider gedragen en dus zijn macht gebruiken om te veranderen. Verandering wordt meer en meer een *self-fulfilling prophecy*. Omdat iedereen wil veranderen moet iedereen veranderen. Je krijgt een wereld waarin iets anders dan permanente verandering onbespreekbaar is omdat we onder invloed van de mythologie nauwelijks denkwijzen hebben ontwikkeld voor iets anders dan verandering en groei. Het advies om alles bij het oude te laten en maar lekker door te sudderen is een belediging.

Je leest bijvoorbeeld steeds vaker: Europa verandert te langzaam en dus telt Europa niet meer mee, want Europa is een museum geworden. Dit soort opmerkingen wordt altijd gemaakt met de bedoeling de beleidsmakers in Europa op te porren meer leiderschap te tonen. Men komt niet op de gedachte dat het heerlijk is om in een museum te wonen, in een oord waar de rest van de wereld naartoe komt omdat het er zo prachtig is.

### **Leiderschap in tegenspraak met zichzelf**

Het eerste probleem betreft het leiderschap en de innerlijke groei. De keuze voor leiderschap en de keuze voor innerlijke groei, die er aan gekoppeld is, wordt steeds minder een vrije keuze. Je kunt steeds minder voor of tegen verandering kiezen, en voor het bijbehorende leiderschap: je *moet* veranderen, je *moet* dus een leider zijn.. Dat betekent dat er veel mensen zich als leider opwerpen die er niet geschikt voor zijn in situaties die niet om leiderschap vragen.

Leiderschap begint een beetje in tegenspraak met zichzelf te komen. Een leider is meer en meer iemand die noodgedwongen, lijdzaam, de regels van het leiderschap afwerkt. Dit betekent dat echt leiderschap pas kan bestaan als ook de manager als optie serieus genomen wordt. Dat betekent dat je bij elke organisatie, bij elk samenlevingsverband serieus de vraag moet stellen: moet dit gemanaged worden of is hier een leider nodig die de zaak omturmt. Welke keus hier gemaakt wordt hangt af van de zin die men geeft.

### **De zinnix**

Het tweede probleem betreft de zinnix. Door het voortdurend veranderen en ook het veranderen van zaken die volgens velen niet om verandering vragen, raken de mensen steeds meer

gedesoriënteerd. Er heerst in zeer dynamische samenlevingen een chronische en toenemende anomie. Doordat iedereen zich als leider opwerpt en op verandering gefocussed is, wordt de ontologische geborgenheid ernstig aangetast.

Men kan tegen dit probleem terecht inbrengen dat er alleen ontologische verlatenheid ontstaat als er sprake is van slecht leiderschap. Een goede leider houdt voortdurend rekening met dingen als de verhouding tussen transcendentie en ontologische geborgenheid, de plausibiliteitsstructuur en het vertrouwen. De ware leider let op de zinnigheid.

### **De ironie van de zingeving**

De urgentie die iedereen voelt om leider te worden, laat prachtig zien hoe symbolische macht werkt. Geïnspireerd door het zinkapitaal en steunend op een plausibiliteitsstructuur die ook door het zinkapitaal is geïnspireerd, delen mensen bevelen uit die gericht zijn op verandering, met risico's. Deze bevelen worden als legitiem ervaren, ook weer op grond van het zinkapitaal. Er iedereen denkt dat het hier om vrije beslissingen gaat.

### **Ontmythologisering**

Maar er is in het Westerse symbolische kapitaal ook een element dat het mogelijk maakt deze zingevingproblemen rond leiderschap op te lossen en dat is ontmythologisering. Er is voortdurend een proces van ontmythologisering aan de gang in de Westerse wereld. Deze betreft meestal de ideeën van minderheden die als waandenkbeelden worden genihileerd of zelfs zondebol rol krijgen toebedeeld. Te denken valt daarbij aan alternatieve geneeswijzen en religieuze dogma's. Maar soms lukt het de eigen mythen te ontmythologiseren. Zo is bijvoorbeeld de idee dat het kolonialisme goed was voor de gekolonialiseerde landen ontmaskerd.

Voor het leiderschap betekent dit dat we het tot aardse proporties moeten terug brengen en het moeten herdefiniëren als een vorm van leidinggeven naast de vorm die typerend is voor de manager.

### 3.2. Typen van leiding

De ontmythologisering van het leiderschap heeft verschillende consequenties..

Ten eerste: wanneer we besluiten dat we niet bij voorbaat al kiezen voor een leider in plaats van een manager, dan moet er een stelregel, een maatstaf komen die ons vertelt wanneer er gekozen moet worden voor een manager en wanneer voor een leider.

Ten tweede: wanneer de leider en zijn tegenpool, de manager niet meer uitsluitend elkaars ontkenning ontstaat de ruimte voor een typologie. Leider en de manager zijn elkaars tegenpolen op een continuüm, op een typologie van allemaal grijstinten. We kunnen deze typologie nog uitbreiden met wat algemeen als een superleider wordt gezien: de charismatische leider.

Dat continuüm ziet er zo uit.

Manager\_\_\_\_\_leider\_\_\_\_\_charismaticus

Wanneer is er nu behoefte aan het ene type, en wanneer aan de andere? Dat is afhankelijk van de noodzaak om te veranderen van zinsysteem van een organisatie of een samenlevingsverband. Als een organisatie goed functioneert in zijn omgeving, doet wat hij moet doen en zich betrekkelijk moeiteloos kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving, zonder dat daar het zingevingsysteem voor gewijzigd hoeft te worden, dan is er behoefte aan een manager. Is het tegendeel het geval en is de organisatie volstrekt gedesoriënteerd, dan is er behoefte aan een charismaticus. De typologie van de situatie, waarmee de typologie van het leiderschap moet corresponderen zien er als volgt uit:

Geen reden tot verandering\_\_\_\_\_drastische verandering noodzakelijk

Dit zijn ideaaltypische continua. De werkelijk bestaande mensen zitten ergens op de lijn tussen de twee uitersten in.

Als de continua van leiderschap en zingeving worden gecombineerd, komen we tot het volgende beeld:



### *Typologie van de leiderschap*

Type leiderschap	manager	leider	charismaticus
Behoefte	Bij stabiel zinsysteem	Bij zinspanningen	Anomie, ontologische verlatenheid, wantrouwen
Taak	Handhaven van het zinsysteem	Aanpassen en vernieuwen van het zinsysteem	Bouwen van een nieuw zinsysteem
Aard van de invloed	motivatie	Inspiratie, bezieling	betovering

In deze typologie is het type leidinggevende *gematcht* met de aard van het zinsysteem. Als het zinsysteem goed geïntegreerd is in de organisatie en er is een goede zinmix, dan is het soort leidinggevende gewenst dat we manager noemen. Hij moet zorgen dat de zaak blijft marcheren.. Veranderingen zullen noodzakelijk zijn, maar ze zijn van technische aard en vereisen geen veranderingen in de zingeving.

Maar als er moeilijkheden zijn die aan het zinsysteem geweten kunnen worden, ligt dat anders. De veranderingen die men zou willen doorvoeren vereisen een mentaliteitsverandering; Als mensen vastlopen in de sleur, in de lethargie; als er routinematig wordt gewerkt, terwijl de markt, de omgeving, vraagt om inventiviteit, dan is er een leider nodig die veranderingen aanbrengt in het zinsysteem. Een organisatie die stuurloos is en waarvan niemand nog weet welke kant hij op moet kan ten prooi vallen aan en gered worden door een charismaticus. Iemand die de ontologische geborgenheid herstelt door de uitstraling van een redder in de nood. Hij herstelt het vertrouwen door het mobiliseren van mensen voor een totaal vernieuwd zingevingssysteem.

Jeanne d'Arc , een boerenmeisje, die meende dat Maria aan haar verschenen was, wist de leiding over te nemen van de tot totale redeloosheid vervallen generaals van het Franse leger. Doordat zij zonder enige aarzeling richting gaf en de ontologische geborgenheid herstelde en daarmee ook het vertrouwen, wist ze ook de krachten, die in het Franse leger aanwezig waren, effectief te maken. Frankrijk veranderde van een verliezer in een overwinnaar.

De machtsmiddelen waarover deze drie typen leidinggeevenden beschikken, laten zich ook in een matrix vangen: Het gaat hierbij om de drie leiderschaptypen in de voor hen geëigende situatie.

*Machtsmiddelen van de verschillende typen leidinggeevenden*

Aspect van zingeving als machtsmiddel	manager	Leider	charismaticus
zingeving	Vloeit voort uit zinsysteem	Aanpassing van het zinsysteem	Kaalslag en vernieuwing
Ontologische geborgenheid	groot	wisselend	verdwenen
Geloofwaardigheidsstructuur en vertrouwen	Groot en divers	Wisselend en divers	Chaotisch of afwezig
transcendentie	geïstitutionaliseerd	Bron van inspiratie	Bron van betovering

Uit deze matrix is af te lezen van welke machtsmiddelen de verschillende soorten leidinggeevenden gebruik kunnen maken. Een *manager* heeft de zingeving als het ware voor het oprapen: ze zitten in het vigerende zinsysteem. Hij kan de doelstellingen en de bedrijfscultuur onveranderd laten. Hij hoeft ze alleen maar aantrekkelijk te verpakken. Hij moet de bestaande ontologische geborgenheid en het vertrouwen koesteren. De transcendentie moet dit doel dienen. Het gaat hier letterlijk om uitstapjes. Even een keer iets anders met elkaar.

De *leider* moet veel inventiever te werk gaan. Hij haalt de zin niet alleen uit het zingevingssysteem dat er al is, maar voegt er elementen aan toe. Wat hij moet tonen is verbeeldingskracht. Hij moet inspiratie opdoen bij zijn al die arrangementen die in boeken over leiderschap zo lyrisch worden bezongen: opera, kunst, andere culturen. Daaruit moet hij putten om er vervolgens anderen mee te inspireren. Eén van de manieren, waarop hij bezielend bezig moet zijn is het tornen aan de ontologische geborgenheid.

De *charismaticus* in zijn meest absolute vorm, hoeft zelf niet zoveel te doen. Hij geeft geen leiding, hij wordt als leider meegesleept door de hooggespannen verwachtingen die men van hem heeft.

We zullen de drie (ideaal)typen in de volgende hoofdstukken meer in detail bestuderen.

### 3.3. de symbolische macht van de manager

#### De 'kleurloze' manager

Een goed functionerende organisatie met een geïntegreerd zinsysteem is het meest gebaat bij een manager. Hij wordt geacht de zaak te houden zoals hij is en daartoe is hij ook gemotiveerd want de manager dankt zijn symbolische macht aan zijn functie, die hij heeft dankzij en binnen het heersende zinsysteem. Hij heeft functioneel gezag, dat wil zeggen dat zijn gezag bestaat dankzij dat zinsysteem en ten opzichte van hen die volgens dat systeem als aan hem ondergeschikt zijn. Zelf is hij ook op zijn beurt meestal door datzelfde systeem aan weer anderen als ondergeschikte gedefinieerd. Hij is onderdeel van een functionele hiërarchie. Aan hem wordt gerapporteerd en hij moet rapporteren en vrijwel iedereen vindt dat niet alleen vanzelfsprekend (zodat er nooit over gesproken wordt) maar zelfs bevredigend.

Misschien is de meest kenmerkende eigenschap van de manager wel loyaliteit. Hij is loyaal aan de orde waarin hij is ingebed en hij verwacht die loyaliteit bij zijn ondergeschikten. Als het goed is hoeft hij die loyaliteit niet af te dwingen: zij spreekt vanzelf. Dat is zijn machtsbasis, die overigens nooit als zodanig wordt ervaren. Het is de automatische macht van een zinstructuur. Ze oefent macht uit over zichzelf en in die structuur is de manager de spil. Zonder die orde zou hij niets zijn. Als persoon dankt hij zijn macht uitsluitend aan degenen die haar naar hem hebben gedelegeerd en hij oefent haar uit over degenen die onder hem vallen. Hij doet dit volgens de regels die zonder hem zijn vastgesteld.

Naast zijn loyaliteit aan de organisatie en het zinsysteem beschikt de manager over nog andere machtsbronnen. Om te beginnen is daar vakkennis. Hij kent alle relevante processen, technieken, procedures. Hij kan op grond van die kennis beoordelen of de zaken goed gaan, of ze beter moeten, of de targets gehaald worden. Daarnaast heeft hij sociale en economische drukmiddelen. Hij kan de gang van zaken beïnvloeden door mensen te promoveren, te degraderen of te ontslaan en door ze meer of minder salaris te geven. Verweven met deze machtsmiddelen oefent hij ook symbolische macht uit. Hij handhaaft, bewust of onbewust in alles wat hij doet het zinsysteem. Een goede manager is een meester waar het gaat om de dubbelzinnigheid van de zingeving.

Als hij succes heeft, als de handhaving de heersende zin zonder fricties verloopt, wordt de zingeving als vanzelfsprekend ervaren. Men merkt niet dat ze er is; men doet de dingen

overeenkomstig het zingevingssysteem, eenvoudig omdat men niet op het idee komt het anders te doen. In zo'n omgeving stimuleert de manager loyaliteit niet door haar te belonen maar door haar als vanzelfsprekend te behandelen en er verder geen aandacht aan te besteden. Dat geldt ook hemzelf.

De ideaaltypische goede manager lijkt kleurloos. Dat wordt over het algemeen als een negatieve eigenschap gezien. In een cultuur waarin authenticiteit en *exposure* hoog in het vaandel staan is dat niet zo vreemd. Maar men kan het ook positiever zien. De kleurloosheid is schijn. De goede, ideaaltypische manager lijkt kleurloos omdat hij de kleur van zijn omgeving heeft aangenomen. Onzichtbaar doet hij zijn werk. Hij valt pas op als hij hierin faalt.

Daar ligt ook de tragiek van de manager. Hij wordt vaak niet geëerd omdat men zijn prestatie - het geruisloos handhaven van het zinsysteem en de bijpassende ontologische geborgenheid – nauwelijks opmerkt, zo vanzelfsprekend is deze geworden.

Managers worden van twee kanten bedreigd. Niet alleen is daar het zingevingskapitaal met zijn managementgoeroes die naar blijven herhalen: "We hebben geen managers nodig, maar we moeten leiders hebben; geen kleurloze types maar mensen met visie!" Zij zien over het hoofd dat de wereld (en de zingeving) in de eerste plaats draait op continuïteit.

Daar staan de degelijken tegenover: mensen die van mening zijn dat de managers de zaken verzieken omdat ze over te weinig technische vakkennis beschikken. Managers, zo luidt hun mening, passen zich te zeer aan aan de waan van de dag en de marketing in plaats van goed vakwerk te leveren. Dat moge zo zijn. Maar een manager moet nu eenmaal bemiddelen tussen wie hij managet en de wereld daar omheen. De complexiteit van de werkelijkheid vereist dat vakmanschap alleen niet genoeg is. Ook een manager moet over de grenzen van zijn eigen discipline heen kijken.

### **Antwoord op zinvragen**

Bij het uitoefenen van zijn macht op de verschillende gebieden oefent de manager ook altijd symbolische macht uit. Hij is het die het zinsysteem moet interpreteren in concrete situaties. Daarbij moet hij wèl over de grenzen van zijn eigen discipline heen kijken. Hij moet zich niet alleen voegen naar de zingeving binnen zijn organisatie; hij moet ze in overeenstemming laten

zijn met de eisen die van buitenaf gesteld worden. Het zijn al met al ingewikkelde vragen. Hij moet, op grond van het bestaande zinsystemen de werkidentiteit van de medewerkers bevestigen, hun functionele identiteit en hun persoonlijke identiteit zo aan elkaar smeden dat ze zich met de organisatie kunnen identificeren en zo zijn mensen motiveren. Zo beantwoordt hij de vragen “wat moet ik doen?” en “waar ga ik heen”. Door concreet zin en identiteit te geven, door specifieke zinverlangens te bevredigen krijgt de medewerker er zin in. Zo houdt de manager de moed erin.

Een manager kan zijn mensen aan zich binden door een sterk wijgevoel te creëren. Hij kan met een beroep op dit verlangen zogenaamde politieke spelletjes beslechten of doen ophouden. Hij kan desnoods sancties opleggen aan mensen die de groepssamenhang verstoren. Hij kan er ook naar streven zijn groep medewerkers een bepaald prestige te geven en te maken dat mensen trots zijn tot de groep te horen. Hij plaatst zo de werkzaamheden van de medewerker in een groter verband, en versterkt zijn ontologische geborgenheid.

### **Het creëren van ontologische geborgenheid**

Het handhaven van ontologische geborgenheid doet hij niet alleen door woorden maar vooral ook door daden. Door zijn voorbeeld kan hij de ontologische geborgenheid beïnvloeden. Men weet waaraan men toe is. Een baas die wispelturig is, die nu eens dit standpunt inneemt en dan weer dat zonder dat duidelijk wordt waarom, ondermijnt het gevoel van de medewerker dat hij leeft in een samenhangend zinsysteem. Doorzichtige, standvastige en consistente leiding versterkt de ontologische geborgenheid, het gevoel te leven in een wereld die goed in elkaar steekt.

Het is niet aan de manager om zin, en ontologische geborgenheid te scheppen. Dat doet het zinsysteem. Hij hoeft het slechts gestalte te geven en te herbevestigen.

Imitatie, navolging is hier één van de meest invloedrijke vormen van interactie, veel belangrijker dan bijvoorbeeld het verbod of het bevel. De manager staat, of hij het wil of niet, voor hoe men met elkaar omgaat, voor de emotionele kleur van de interacties, die aan de zingeving ten grondslag liggen. Als de manager niet enthousiast is, hoe is dan te verwachten dat zijn mensen wèl enthousiast zijn? Als de manager zijn mensen onheus behandelt, hoe zouden de ondergeschikten elkaar behandelen?

De ontologische geborgenheid moet de manager ook bewaken door storende elementen af te weren, of zodanig in het zinsysteem op te nemen, dat er geen onrust ontstaat. Hij moet de

zingeving van zijn organisatie bijvoorbeeld beschermen tegen het geweld van de in de samenleving opwellende modegrillen. Hij kan daarbij gebruik maken van de verschillende handhavingsmechanismen die zijn ingebouwd in het zingevingssysteem van de organisatie.

Over de stijl waarin dit alles plaats vindt is hiermee nog niets gezegd. Dat is een kwestie van bedrijfscultuur. In een samenlevingsverband waarin de mensen met elkaar omgaan op een manier die door buitenstaanders als grof wordt ervaren, kan niettemin een grote mate van ontologische geborgenheid bestaan. Ontologisch geborgen, het is goed daar nog eens op te wijzen, heeft niet per se iets liefs. Het moet niet verward worden met emotionele geborgenheid.

### **Transcendentie, de zinmix en de mismatch**

De dynamiek van onze samenleving, de lust tot veranderen, tot het telkens overschrijden van grenzen, deze storm van creatieve destructie levert de manager grote problemen op waar het gaat om het bewerkstellingen van een goede zinmix.

Als hij kiest voor behoud betekent dat dat hij moet woekeren met de mogelijkheden tot het optimaliseren van de zinmix. Gegeven de lust tot veranderen staat de zinmix in een organisatie die gekenmerkt wordt door meer van hetzelfde extra onder druk. Dat betekent dat hij alle veranderingen, hoe gering ook, moet koesteren. Hij moet, om een voorbeeld te noemen, niet zomaar nieuwe apparatuur, nieuwe stoelen, nieuwe bedrijfswagens aanschaffen of nieuw personeel aanstellen. Hij moet van dit soort technische aanpassingen vernieuwingen maken, transcendenties. Hij moet de invoering timen met het oog op de zinmix. Hij moet het personeel mee laten denken over de invoering van een nieuwe productielijn. Kleine veranderingen in het vak moet hij uitbuiten, hij moet er symposia over organiseren.

Het vakmatige, daaraan zit de manager gewoonlijk vast. Hij moet niet de fout maken de kleine veranderingen louter als vakmatige, technische veranderingen te zien. Zingeving is altijd dubbelzinnig. Hij moet ze zien als transcendenties waarmee hij de juiste zinmix in stand moet houden.

Het voorbeeld bij uitstek van het uitbuiten van kleine veranderingen voor het optimaliseren van de zinmix vinden we in het gezinsleven. Een goed lopend gezin loopt niet vast in de lethargische sleur van het leven van alle dag. Hier worden feesten georganiseerd die het routineuze weghalen uit de wetmatigheden van het opgroeien. Fantastisch, kindje is jarig;

fantastisch, kindje gaat naar de Grote School, Fantastisch, kindje is overgegaan. Je kunt ook je schouders ophalen en zeggen: tja, wat wil je, we worden allemaal ouder en overgaan doen we allemaal als we niet al te dom zijn. Niets om je over op te winden.

Maar het hoeft niet altijd zo huisbakken. Het leger, bij uitstek een organisatie die gekenmerkt wordt door een strakke reglementering, kenmerkt zich door een veelheid aan plechtigheden, geïnstitutionaliseerde onderbrekingen van de routine, waarin de manschappen worden geëerd. Dit soort plechtigheden is volledig gereguleerd en staat in het teken van orde en tucht. Maar er is toch een moment van transcendentie.

### **Geloofwaardigheidsstructuur en vertrouwen**

We hebben gezien: de ideaaltypische manager is niet zonder kleur, hij heeft de kleur van de organisatie. Sterker: hij personifieert, voor zijn ondergeschikten, zijn organisatie. Hij is het van wie het vertrouwen afhangt. Hij is de uiteindelijke toetssteen voor het vertrouwen. Hij personifieert ook de geloofwaardigheidsstructuur. Enerzijds wordt hij geacht te weten, door zijn lijn naar hogere gremia, wat er buiten de organisatie leeft en verwacht wordt, anderzijds weet hij wat er onder zijn mensen leeft.

De geloofwaardigheidsstructuur waar de manager zorg voor moet dragen is de werkvloer, dat wil zeggen “zijn”mensen, de mensen die onder hem werken. Hij moet onder zijn mensen een gevoel laten resoneren dat het midden houdt tussen noodzakelijkheid en vanzelfsprekendheid. Hij moet daarom een zo sterk mogelijk wijgevoel in stand houden. Dat kan hij op verschillende momenten doen. Hij kan tradities, die voortvloeien uit het zinsysteem, koesteren, kracht bij zetten. Hij kan de heersende cultuur versterken. Waar hij voor moet waken is gezapigheid, dat wil zeggen dat het gevoel ontstaat van zelfingenomen sleur en lethargie. Dat kan hij doen, zoals we hebben gezien, door beheerste transcendentie. Hij kan regelmatig gebeurtenissen laten plaats vinden waar iets bijzonders gebeurt. Gemeenschappelijke uitjes, zoals cursussen, theaterbezoek, speurtochten maken, hebben specifiek deze functie.

Een oude metafoer van het soort organisaties dat het beste matcht met de typische manager is dat van het gelukkige dorp. Het is een idealisering die we nog wel tegenkomen in oude Italiaanse films, bijvoorbeeld van de broers Ottaviani. Alles gaat er zijn gangetje, de mensen

zijn relaxed en vriendelijk tegen elkaar. Ze hebben een sterke sociale identiteit. Een paar keer per jaar loopt het dorp te hoop bij een feest, waar iedereen zich voor uitslooft. Natuurlijk zorgen de dorpsgrappenmaker en de dorpsgek, samen met de dorpspastoor en de burgemeester voor de broodnodige transcendentie die noodzakelijk is voor een juiste zinnigheid. De dorpsgrappenmaker spot, de dorpsgek speelt zijn rol als dissonant en de pastoor houdt het lijntje naar een andere werkelijkheid open.

Dit soort idylle wordt vaak verstoord door oorzaken van buiten af. Vaak is het de komst van de nazi's of de fascistten die er een einde aan maakt.

Een metafoer die je tegenwoordig vaker ziet en die iets minder als oubollig wordt gezien is die van het ideale sportteam. Waarin iedereen hard werkt om het gestelde doel te bereiken. Het doel wordt niet ter discussie gesteld, evenmin als de weg erheen. En de captain van de ploeg jaagt aan, houdt zijn rug recht bij tegenslagen, herformuleert de doelen en de middelen bij vertwijfeling.

Een dergelijke organisatie staat aan twee gevaren bloot, de één komt van binnen en de ander van buiten. Ze hangen samen.

Van binnenuit is er het gevaar van een toenemende gezapigheid, een steeds groter wordende lethargie.

Dat men zich aan die lethargie stoort wordt mede veroorzaakt door het feit dat de betrekkelijk statische organisatie, waarover we het hier hebben, steeds minder past bij de steeds dynamischer cultuur van de buitenwereld. Dat is het tweede gevaar waaraan men blootstaat. Men leert in onze cultuur af te genieten van routine. Daarmee heeft men de manager beroofd van een belangrijk machtsmiddel en de maatschappij als geheel van een bron van stabiliteit.

### **Samenvattend**

De taak van de manager is primair het functioneren en doen functioneren binnen een bestaand zinsysteem. Hij moet de plausibiliteit van dat zinsysteem met zijn voorbeeld onderstrepen, en vreemde elementen buiten de deur houden. Hij komt in concrete situaties tegemoet aan verlangens van zijn personeel naar zin en identiteit, verstrekt met een consistent beleid geborgenheid en vertrouwen.



### **3.4 De leider**

#### **De manager en de leider**

De manager heeft macht dankzij het bestaande zingevingsstructuren. Dat is zijn machtsbasis. De machtsbasis van de leider staat hier tegenover. Hij ontleent zijn symbolische macht niet aan een bestaande zingeving, met bijbehorende ontologische geborgenheid, geloofwaardigheidsstructuur en vertrouwen. Dat is namelijk precies wat hij, vanuit zijn machtspositie, wil veranderen. Hij entameert nieuwe zingeving, en daarmee vernietigt hij voor een deel de bestaande ontologische geborgenheid. De geloofwaardigheidsstructuur valt daarmee uiteen en het vertrouwen wordt een probleem. Maar symbolische macht kan niet bestaan zonder deze dingen.

Een verschil tussen de symbolische macht van de manager en de leider is dus het volgende: waar de eerste zijn machtsbasis alleen maar hoeft te onderhouden, moet de tweede zijn machtsbasis herstructureren.

Waar voor de manager transcendentie een sluitstuk is, een middel om de lethargie te vermijden en de juiste zinmix te behouden, daar is de transcendentie de reden van bestaan van de leider. Hij moet vanuit de bestaande zingeving nieuwe perspectieven openen. Waar de manager het gevaar loopt vast te lopen in de lethargie, daar loopt de leider het gevaar dat wat hij probeert te doen resulteert in anomie.

Als wij de leider zo schetsen als de in zijn verhouding tot de manager, dan moeten wij ons hoeden voor de volgende stap in de redenering die logisch lijkt maar die ver af staat van de waarheid: de manager ontleent zijn macht aan de bestaande structuren en de leider ontleent zijn macht aan zichzelf. Die gedachte betekent een terugval in het romantische idee van de leider als authentieke held. Dat is een idee dat de leider mag hebben, hij mag er zijn gedrag aan ontleen en de rol met verve spelen. Dat neemt niet weg dat de leider als persoon slechts één, betrekkelijk onbeduidend onderdeel is van de symbolische macht van de leider.

In dit hoofdstuk wordt de symbolische macht van de leider kort beschreven. De leider wordt daarbij niet als individuele machthebber geschetst, maar als onderdeel van een machtsconstellatie.

### **Zingeving en transcendentie**

Er is één kenmerk dat een leider niet kan missen en dat is een hoge mate van *excentricisme*. Dat wil zeggen dat hij in staat is zich boven de dagelijkse besognes te verheffen en het geheel te overzien. Dat excentricisme hoeft geen persoonlijke eigenschap te zijn. Het kan bij de manager beperkt zijn tot een intuïtie “zo kan het niet langer” om dan vervolgens excentrische adviseurs te nemen. Vanuit de excentrische positie besluit hij tot het transcenderen van de bestaande zingeving.

Kenmerkend voor de leider is dat hij, met de mensen die hij om zich heen verzamelt, de problemen als zingevingprobleem ziet. Een organisatie kan in verschillende soorten problemen terechtkomen. Organisatorische problemen, technische problemen, economische problemen. Een manager kan dit analyseren en zijn maatregelen nemen. Hij kan de organisatie slanker maken of juist uitbreiden, hij kan nieuwe machines aanschaffen of hij kan snijden in de kosten. Maar hij blijft binnen het vigerend zinsysteem. Het kan zijn dat dit voldoende is, en dat de organisatie weer goed loopt. Des te beter voor de manager, hij heeft het gered. Het kan ook zijn dat het probleem niet met enkele maatregelen verholpen kan worden, omdat het dieper ligt, op het niveau van het zinsysteem.

Het probleem is dan te definiëren als een zinprobleem. Bijvoorbeeld: we hebben verkeerde doelstellingen. De doelstellingen moeten niet naar boven of naar beneden bijgesteld, ze moeten radicaal veranderen. Ander voorbeeld: onze identiteit past niet meer in deze omgeving. We moeten onze identiteit aanpassen. Of: de ontologische geborgenheid leidt tot lethargie, tot een gebrek aan flexibiliteit. We hebben niet meer de juiste zinmix.

Dit soort analyses vergt een originele aanpak. Een zinprobleem roept niet om een manager maar om een leider. Dus als de maatregelen die het zinsysteem zelf aanreikt, niet werken, wordt het tijd voor een leider. Hij stelt zinvragen aan de orde. Het zijn vragen die niet binnen het

zinsysteem zelf opgelost kunnen worden omdat het juist vragen zijn óver dat systeem. De leider interpreteert de problemen van de groep of organisatie als zinproblemen.

De consequentie van deze definitie van de situatie is dat het zingevingssysteem moet veranderen.

De leider kiest voor transcendentie van het zingevingssysteem. Deze transcendentie moet aansluiten bij bestaande interne en externe zingevingssystemen. Is dat niet het geval, dan komt de transcendentie in de lucht te hangen, dan is het in feite een transcendentie van niets. Hoe verder reikend de transcendentie is, des te moeilijker is het er een draagvlak, een plausibiliteitsstructuur voor te creëren.

Het is een bekende leus van management goeroes dat men zich nu reeds moet voorbereiden op de competitie op markten die men nu nog niet kent omdat ze eenvoudigweg nog niet bestaan. Dat kan zo zijn, maar men moet zich toch op de één of andere manier ergens op oriënteren. Men moet zich oriënteren aan de bestaande zingeving, omdat er niets anders is. Men dient daarbij niet zozeer te letten op de inhoud van de bestaande zingeving, maar meer aan de logica ervan.

Producten als de walkman en de mobiele telefoon zijn prachtige voorbeelden van de manier waarop men naar de logica van het zinsysteem heeft geluisterd. De walkman (en in het kielzog daarvan de i-pod) spelen in op het Westerse individualisme (geen gemeenschappelijke koormuziek meer, op zondag in de kerk, maar iedereen zijn eigen muziek die hij kan meenemen, waarheen hij maar wil. De mobiele telefoon sluit daar prachtig op aan: ondanks die vrijheid is men toch verbonden. Het individualisme en zijn effecten zijn nog lang niet uitgeput

Nu zijn er verschillende subsystemen, waaraan men zich kan oriënteren. Leider zijn is, net als manager zijn, in de eerste plaats een kwestie van luisteren. Men luistert alleen met een ander doel. Een manager luistert voortdurend om te in de peiling te houden of de zinmix nog in orde is en de plausibiliteitsstructuren nog werken. De leider, vanuit zijn excentriciteit, luistert om te weten waar hij naartoe moet. Hij kan zijn oren laten hangen naar de geldschieters, of hij kan luisteren naar de marketingmensen, of naar zijn boekhouders, of naar de technische adviseurs. Waarnaar de leider luistert wordt mede bepaald door de speelruimte die hij heeft.

Er zijn CEO's die besluiten hun branche te verlaten en elders hun geluk te beproeven. Zo ging Wessanen en DSM van de bulkgoederen naar meer verfijnde producten. VNU besloot zijn core business aan de kant te doen en met iets totaal nieuws te beginnen. Nokia wordt hier geïmiteerd. Waar het hier om gaat is in feite een massale en totale reallocatie van financieel kapitaal. Getuigt dit van leiderschap, of doet de CEO in feite niet veel meer dan de belegger die met zijn beleggingsadviseur besluit zijn aandelen portefeuille totaal te vernieuwen? Is dit leiderschap?

De CEO van Ahold wilde een wereldspeler worden in zijn branche en deed dat door zoveel mogelijk branchegenoten op te kopen. Is dit leiderschap of is dit zo iets als postzegels verzamelen met andermans geld?

De vraag is ook hier waar management ophoudt en waar leiderschap begint. Leiderschap heeft te maken met transcenderen van zingevingssystemen. Bij de voorbeelden van VNU en Ahold gaat het om managers. Zij hebben binnen de kaders van één zingevingssysteem (het financiële) geopereerd zonder dit te transcenderen. Dat de betreffende CEO's als goede leiders werden gezien, had te maken met hun presentatie. De slechts afloop van de avonturen wijst erop dat het in feite ging om slechte managers.

Vergelijk dit met het leiderschap van de CEO van Philips die met zijn campagne *Sense and Simplicity* bij dezelfde core business blijft maar zich oriënteert aan de logica van de markt. Niet op het gebied van technische hoogstandjes of nieuwe productvormen denkt men winst te kunnen maken maar op het punt van de gebruikersvriendelijkheid.

Dit is de transcendentie die wijst op leiderschap. Men blijft in dezelfde markt, maar daarbinnen verzint men iets nieuws waar men voor gaat. Men heeft daarbij het falende beleid, dat gericht was op meer technologische innovatie achter zich gelaten en heeft het gezocht in aan het product gekoppelde dienstverlening. BEERHerzien.

### **De leider en de ontologische geborgenheid**

Transcendentie, zoals door de leider in gang gezet, heeft per definitie zijn weerslag op de ontologische geborgenheid. Het is niet langer business as usual. Op zichzelf is een majeure verandering een bevrijding, zeker als het komt na een periode van lethargie en stagnatie. Men heeft weer het gevoel ergens naar toe te gaan en dat werkt op zich al zeer inspirerend. Maar deze bevrijding kan zeer snel verkeren in anomie. Daarom moet deze vorm van inspiratie gevoed worden. De beleidslijn moet duidelijk en helder zijn en ingebed worden in andere vormen van

zinggeving. Ze moet met redenen omkleed worden. De leider kan deze redenen overal vandaan halen, zolang ze maar afgeleid zijn van de vertrouwde zinggeving. Hij kan de tucht van de markt erbij halen en ook het westerse ideaal van de zelfontplooiing. Het symbolische kapitaal ligt er, het is aan de leider om dit te benutten. Als hij dat goed doet, en laat zien dat zijn vernieuwingen steunen op verschillende vormen van symbolisch kapitaal, dan wordt gesproken van bezielend leiderschap.

Ontologische geborgenheid is geen veiligheid. Het is weten waar je aan toe bent. Leiders moeten de risico's schetsen. Ze moeten aangeven wanneer er een succes bereikt is en wanneer men schipbreuk lijdt en wat de gevolgen daarvan zijn.

De leider heeft ook gevoel voor de zinmix. Hij moet weten wanneer zijn mensen genoeg hebben van veranderingen en naar anomie gaan neigen. Daar verzint hij iets op. Hij maakt bijvoorbeeld pas op de plaats, of hij resumeert nog eens wat allemaal al gedaan is. Met andere woorden, hij neemt de tijd om te laten zien hoe het met de hervorming van de zinggeving staat.

### **De leider en de geloofwaardigheidsstructuren**

Om zijn ideeën te kunnen verwerkelijken moet de leider een geloofwaardigheidsstructuur opbouwen. Hij moet mensen vinden die hem steunen en bereid zijn de door de leider ontwikkelde plannen uit te voeren. Dit is het punt waarop de leider als zodanige herkend wordt. Als de leider een echte leider is, wordt er gesproken van inspiratie en bezieling, van moed en durf. Wat is hiervoor nodig?

Eén voorwaarde is dat de volgelingen zelf overtuigd zijn van het feit dat er problemen zijn. Zij zijn ontvankelijk voor de visie van de leider, want voor hen schetst de leider een nieuw perspectief, waarin zij hun problemen kunnen plaatsen. Hij biedt perspectieven waarin de mensen kunnen werken. Tegenwerpingen, reserves, gaat hij te lijf met positieve of negatieve handhavingsmechanismen.

De leider inspireert door tegemoet te komen aan het verlangen naar transcendentie. Er worden hier nieuwe wegen bewandeld. Om te voorkomen dat er een te grote ontologische verlatenheid ontstaat, doet de leider twee dingen. Hij houdt ten eerste in hoofdlijnen vast aan het oude zinsysteem. Hij gaat nooit te ver, hij zet niet alles op de helling, maar slechts onderdelen. Het gaat bij leiderschap altijd slechts om een gedeeltelijke transcendentie. En hij werkt voortdurend aan het draagvlak, de plausibiliteitsstructuur.

Dat is wat mensen inspireert: de oude vertrouwde omgeving met, met in hoofdlijnen dezelfde ontologische geborgenheid en het zelfde wijgevoel, maar met een nieuw elan door het nieuwe perspectief dat geboden wordt.

Mensen verlangen ernaar deel te hebben aan de bezieling, ze willen horen bij deze leider die nu de focus wordt van hun vertrouwen. Zij willen onderdeel zijn van de spannende vernieuwing die gaat plaatsvinden. De leider is voor de implementatie van zijn visie afhankelijk van dit verlangen naar transcendentie. Hij weet dat, en speelt erop in. Hij heeft het vermogen leden van het collectief boven zichzelf en hun benarde situatie en beklemmende angsten uit te trekken.

Transcendenties moeten gedragen worden. De ontologische geborgenheid bestaat bij de gratie van de geloofwaardigheidsstructuren. De reactie van deze structuren (de werknemers van een bedrijf, de leden van een club, de diverse marktpartijen) vertellen de leider of hij nog de leiding heeft of dat de mensen afhaken.

Maar dit is het begin. Het verraderlijke is dat het proces van acceptatie van transcendenties zich afspeelt in de tijd. Het begint met heftige reacties, die vol vreugde kunnen zijn, maar die meestal gemengd zijn, omdat er bij iedere verandering verliezers zijn. Maar daarna wordt het stiller. Dan wordt het tijd om te luisteren om er echter te komen of de geloofwaardigheid op peil blijft. Dit is één van de punten waaruit blijkt of de leider werkelijk een leider is: iemand die in zijn eentje op weg is, is in ieder geval geen leider. Bezielende leiding bestaat eruit dat men voortdurend oog heeft voor het draagvlak, de achterban en voortdurend de argumentatie herhaalt (op steeds andere wijze) waarmee men de mensen aanvankelijk enthousiast gekregen heeft.

Wat te doen, als de volgelingen geen volgelingen blijken te zijn omdat ze de problemen niet als zodanig ervaren en de plannen van de veranderaar alleen maar als een verstoorder zien van hun ontologische geborgenheid? Als de leider niet in staat is de problemen als zinproblemen te benoemen is hij ook niet in staat enthousiasme te wekken voor zijn oplossingen. Hij is dan in feite geen leider. Men is alleen een leider als men als zodanig erkend wordt. Niets is zo deerniswekkend dan een leider die geen leider blijkt te zijn omdat hij niet in staat is zijn visie plausibel te maken bij de relevante mensen.

## Het einde van het leiderschap

Na de verwezenlijking van de visie van de leider komt vroeg of laat de routine terug. Het wordt weer *business as usual*. De leider moet weer plaatsmaken voor de manager. De ontologische geborgenheid neemt het weer over van de transcendentie. Mensen hebben te zeer behoefte aan ontologische geborgenheid om altijd maar van zingeving te kunnen veranderen. Permanente verandering, eeuwig durende vernieuwing, *revolution permanente*: het zijn ficties. De meeste mensen zijn er niet op gebouwd.

Wil de leider zelf aan het roer blijven, dan zal hij het innovatietempo moeten temperen. Hij zal pauzes moeten inbouwen in zijn vernieuwingsdrang. Zij zal de vernieuwingen moeten consolideren ter wille van het verlangen naar ontologische geborgenheid. Matiging van de bezieling is nodig. Een goede leider moet nu streven naar een bevredigende zinnix tussen transcendentie en geborgenheid. Maar is hij daartoe in staat. Kan een leider een manager worden?

Steve Jobs was een revolutionair leider in de zakenwereld. Hij was een absolute buitenstaander: hij had geen zakelijke achtergrond, en eigenlijk ook geen wetenschappelijke. Steve Jobs was een bloemenkind en een Bob Dylan-fan, maar hij was tevens briljant en egomaan. Hij had een half jaar natuurkunde gestudeerd, maar gaf dat op om door India te gaan liften. Hij financierde dit met een baantje als technicus bij spelcomputerfabriek Atari. Hier kwam hij in aanraking met Steve Wozniak, en gezamenlijk creëerden ze het wonder dat Apple Computers heet. Het was een razendsnel groeiend bedrijf, dat de ene technologische doorbraak na de andere forceerde. Het droeg een revolutionaire ideologie uit: het bedrijf werd beroemd vanwege een reclame-spot van enige minuten, geïnspireerd door *1984* van George Orwell, met Apple als de moedige rebel die het monopolie van de tiran IBM doorbreekt.

Maar door de snelle groei werd Apple steeds minder een spannende innovatieve onderneming, maar vertegenwoordigde in toenemende mate gigantische gevestigde belangen, die gemanaged moest worden door een stabiele figuur. Steve Jobs was in deze nieuwe context een ramp. In 1986 was de maat vol voor het bestuur van Apple. Steve Jobs kreeg zijn aandeel in het bedrijf uitbetaald, en mocht vertrekken. In een gevestigd bedrijf was er geen plaats meer voor de revolutionair Jobs.

In de elf jaar die volgden ging het Apple niet voor de wind. Het bedrijf verloor langzaam zijn marktaandeel, en slaagde er ook niet in om zijn technologische voorsprong te bewaren. In 1997 dreigde het bedrijf failliet te gaan, en was er een crisismanager nodig: kortom, een leider. Opnieuw was er bij Apple een situatie ontstaan waarin de eenzelve gek Steve Jobs kon gedijen. En weer had hij succes. Met innovatieve produkten en een autoritaire stijl van leiding geven is hij erin geslaagd om Apple opnieuw een leidende positie te verschaffen. Het wachten is op het moment dat Apple opnieuw deel van het establishment is geworden, en de positie van Jobs nogmaals onhoudbaar wordt.

Voor het behoud van de organisatie en zijn eigen positie daarbinnen zal de leider veel moeten routiniseren, zonder het element van de bezieling geheel verloren te laten gaan. Zo'n tempering bevredigt het verlangen naar ontologische geborgenheid tegelijk met het verlangen naar transcendentie. Zo zorgt hij dat er nog iets van die fascinatie overblijft, waardoor de loyaliteit aan zijn persoon in stand blijft. Door iets van zijn vernieuwende ideeën achter te houden blijft de leider zijn persoonlijke gezag behouden. Hij blijft fascineren, zoals een minnaar die zijn geliefde met kleine dingen blijft verrassen, ook als de grote passie voorbij is. Een goede leider beseft dat in deze setting de vlam van de bezieling op een lager peil komt. Het vuur is niet gedoofd en kan van tijd tot tijd nog korte tijd oplaaieren, als de situatie weer om een echte leider vraagt.

Een andere kaart die de leider kan spelen is die van de herinnering. Het aandenken. Het weet-je-nog-wel-gevoel versterkt de sociale identiteit van de groep. Wat herinnerd wordt is vooral de bezieling en dat maakt dat de routine niet leidt tot lethargie.

Een leider moet niet proberen zijn persoonlijk gezag te continueren door het bewerkstelligen van een voortdurende verandering zonder consolidatie en zonder rust. Meestal stort hij dan zijn organisatie vroeger of later in de ontologische verlatenheid. Een leider die niet in staat is de bezieling te temperen, te faseren en die de neiging heeft altijd maar met nieuwe transcendenties te komen, kan misschien beter vertrekken naar zijn volgende project en de consolidatie aan een manager overlaten. Hij moet op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging. Nieuwe uitdagingen zijn er in onze dynamische samenleving volop. De omstandigheden houden niet op te veranderen,



vreemde elementen dringen alleen al door de technische vernieuwing en de mondialisering voortdurend het zinsysteem binnen. Ook binnen veranderende zinsystemen raken elementen met elkaar in botsing. Telkens zijn er nieuwe kansen voor bezielend leiderschap

## Charisma en macht

### De aard van de charismatische macht

Charisma is een geschenk van de chaos. Mensen kiezen voor het volgen van een charismaticus, als ze er geen gat meer in zien, niet meer weten waar ze heen moeten, en niet meer over een betrouwbare geloofwaardigheidsstructuur beschikken. Als de anomie groot is, als het vertrouwen is aangetast, dan staat hij daar, de charismatische leider. Als bij toverslag komt iemand uit het niets die richting geeft, die het vertrouwen herstelt. Daarmee is hij de personificatie van het vertrouwen en van de ontologische geborgenheid.

Charismatische leiders, redders, komen soms helemaal uit het niets. Ze hebben geen ervaring met het leiderschap, en geen band met de elite. Jeanne d'Arc is één van de meest extreme voorbeelden – een volksmeisje uit Lotharingen, aan wie de maagd Maria was verschenen. Ze benadert de Dauphin van Frankrijk, die zich in een hopeloze situatie bevindt. In zekere zin was Jeanne d'Arc het politieke equivalent van een gebedsgenezers. De reguliere geneeskunde heeft gefaald, en dus proberen we alles – ook een vrouw die zegt een boodschap van de Maagd Maria ontvangen te hebben.

Hitler is een ander voorbeeld. Er is wel gezegd dat het nazisme een samenzwering van non-valeurs en mislukkingen was, maar dit is niet helemaal waar. Hermann Göring was één van de meest gedecoreerde Duitse piloten van de Eerste Wereldoorlog; Joseph Goebbels had, als kind van arme ouders, de graad van doctor behaald in een tijd dat nog maar heel weinig mensen naar de universiteit konden; Albert Speer was een zeer getalenteerde architect, die ook zonder het Nazisme veel geld had kunnen verdienen. Alleen de baas zelf was een niemand, een halve clochard uit Wenen, zonder discipline, en zonder talent. En toch – al deze meer getalenteerde mensen kwamen ertoe hem bijna als een God te beschouwen.

Nog een paar voorbeelden. Op de leeftijd van veertig was Oliver Cromwell een zeer lage edelman, eigenlijk bijna meer een boer, die de universiteit niet had afgemaakt, en noch militaire, noch bestuurlijke ervaring had. Napoleon, een obscure edelman uit Corsica, had dan tenminste nog de militaire academie doorlopen. Pim Fortuyn was door alle politieke partijen als querulant terzijde geschoven, en richtte daarom maar zijn eigen partij op.

Waarin verschillen manager, leider en charismaticus van elkaar? De eerste werkt in een stabiel zingevingsysteem; de tweede brengt wijzigingen aan in het zingevingsysteem, maar op grond van het zingevingsysteem zelf. De charismaticus is de tegenpool van de ideaaltypische manager. Is de macht van de laatste gebaseerd op de bestaande orde, de macht van de charismaticus is juist gebaseerd op het ontbreken daarvan. Hij moet het aanvankelijk zonder zingevingsysteem doen. Hij zorgt dat er weer één komt. Op grond van wat? Op grond van iets dat zijn volgelingen niet kunnen begrijpen en dat zij alleen maar kunnen zien als een wonder.

De macht van manager en leider zijn gebaseerd op de aanwezigheid van een zingevingsysteem; de macht van de charismaticus is gebaseerd op de afwezigheid van een zingevingsysteem. De charismaticus ontwerpt gaande weg een nieuw zingevingsysteem. Hij ontleent zijn gezag aan een bovenmenselijke prestatie: het creëren van iets waaraan gewone stervelingen hun macht ontlenen. Zolang men gelooft dat de charismaticus dit gedaan heeft gekregen, valt hem een bijna goddelijke status ten deel.

### **De machtsbron van de charismaticus**

We kennen in Nederland de uitdrukking: *mijn wereld stortte in*. Over die situatie hebben we het. Meestal valt het instorten van de wereld wel mee en blijkt de geloofwaardigheidsstructuur voldoende om de wereld alsnog te redden. Maar dit is niet altijd het geval. De wereld is ingestort en er is geen hoop. Dan is er depressie of angst. Er is een zwart gat. Er is niets. In zo'n situatie zijn velen bereid zich te laten betoveren als iemand zich aandient die een alternatief biedt.

Alleen als volstrekt onduidelijk is wat je moet geloven, ben je bereid alles en iedereen te geloven. Je ondergaat in die situatie het nieuwe geloof als een wonder. Je weet dat je gered bent en je weet wie je gered heeft en degene die je gered heeft is je redder en je bent bereid alles voor hem te doen. Hij is alles voor jou want hij heeft jou de zingeving en daarmee het leven terug gegeven.. Door hem wordt de wereld weer hanteerbaar en begrijpelijk, helder en doorzichtig. Dankzij hem weet je weer wat je moet doen.

Wie op deze manier macht over een ander uitoefent, beschikt over een welhaast ongebreidelde macht. Hij kan van zijn volgelingen bijna alles gedaan krijgen. Hij bezielt niet, hij

betovert. Hij heeft de mensen in zijn ban omdat zij zich van hem afhankelijk hebben gemaakt voor hun zingeving.

Charismatische macht is de krachtigste vorm van symbolische macht die er is. Het is er de basisvorm van. Symbolische macht verkrijgt men op grond van het vermogen tot zingeven. In bijna alle gevallen doet men dit niet alleen, maar met behulp van een traditie die we symbolische kapitaal hebben genoemd en op grond van de instemming van geloofwaardigheidsstructuren. Symbolische macht is gedeelde macht en dit gedeeld zijn van de macht is tevens de beperking van de macht.

Welnu, in een situatie waarin charismatische macht kan ontstaan, is hebben het zinkapitaal en de geloofwaardigheidsstructuren hun kracht verloren. Alles komt terecht bij één man of vrouw of één instantie die dit alles gestalte moet geven en dat in principe zoals hij of zij dat wil kan doen. In principe is de macht onbeperkt en onvoorwaardelijk. Hij is voor alles te aan te wenden.

Ik zeg: in principe. In de realiteit is ook de charismaticus aangewezen op elementen uit, echo's van het verloren zingevingssysteem. Ook hij moet bij het opbouwen van een nieuwe zingeving gebruik maken van waarden en betekenissen die bij de volgelingen warme gevoelens oproepen. Hij moet refereren aan aspiraties die door het voorbije zingevingssysteem werden gefrustreerd. Ook de charismaticus werkt niet in een symbolisch vacuum. Ook de meest radicale vernieuwer staat nog op de schouders van zijn voorgangers en maakt gebruik van het symbolische kapitaal dat door hun is nagelaten.

Dit is de bron van de charismatische macht. Maar het is wel een ideaaltypische beschrijving. In de praktijk kan het zo heftig zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Mensen kunnen ook een beetje in de war zijn. Ook dan is charismatische macht mogelijk. Maar de charismaticus heeft dan concurrentie van wat er rest aan ontologische geborgenheid en geloofwaardigheidsstructuren. Men spreekt dan van een leider met charismatische trekken. Zoals men een beetje verliefd kan zijn en een beetje dronken, zo kan men ook een beetje onder de bekoring geraken van een leider met een beetje charisma..

De waardering voor charismatische macht is dubbelhartig over. Enerzijds wordt vol bewondering en ontzag gezegd: hij heeft charisma, en anderzijds raakt men buiten zinnen van woede als de charismatische macht tot destructie leidt. Voorbeelden daarvan te over. De gevallen van collectieve zelfmoord bij religieuze sekten; de terroristische zelfmoordcommando's; de zelfvernietiging van het Duitse volk onder Hitler; de weigering onder invloed van kwakzalvers om medische hulp te zoeken. Maar daar staan dan weer de Mandela's en de Ghandi's tegenover.

### **De charismaticus**

Charisma wordt vaak beschreven als een serie ondefinieerbare eigenschappen van een mens, als een bijzondere uitstraling, die dan vervolgens nader getypeerd wordt in een aantal kenmerken van het individu. Maar welke eigenschappen de charismaticus dan moet beschikken, welke de overeenkomsten dan zijn die maken dat Adolf Hitler, Winston Churchill, Bob Dylan en Moeder Theresa alle vier charismatisch worden genoemd, is nog niet zo snel duidelijk.

Ik stel dan ook voor charisma niet te begrijpen vanuit het concept persoonlijkheid, maar vanuit de zingeving. Macht, zo hebben we gezien, is een match: de vraag, het aanbod dient aan te sluiten bij de verlangens. Aan welke verlangens dient men tegemoet te komen om charismatische macht te bezitten? Men dient een zingevingscrisis op te lossen. De bron van charismatisch leiderschap is de wanhoop van mensen die niet meer weten waarheen zij zich keren moeten. Ze hebben een enorm onbevredigd zinverlangen. Meer dan wat ook verlangen mensen in een toestand van ontologische verlatenheid naar zin, naar perspectief. Zij zijn bereid om degenen die dat oermenselijk verlangend voor hun weet te bevredigen blind te vertrouwen, te gehoorzamen en te aanbidden als een heiland.

Wie het vermogen heeft daarop in te spelen heeft een onevenredig grote symbolische macht. Dat vermogen is in iedere situatie anders.

Om die zingevingscrisis op te lossen dient men aan twee voorwaarden te voldoen, die op gespannen voet met elkaar staan.

Ten eerste: men moet voldoen aan de verwachtingen die voortkomen uit het zingevingssysteem dat gecorrumpeerd is (want waar halen de volgelingen anders hun verwachtingspatroon vandaan?)

Ten tweede, men moet een buitenstaander zijn, in die zin, dat men zelf geen deel heeft gehad aan het gecorrumpeerde zingevingssysteem, dat men moet vervangen. Dat

buitenstaanderschap moet gesymboliseerd worden. Dat kan gebeuren op de meest uiteenlopende manieren. Alles is mogelijk. Het kan gaan om het hebben van een imposant uiterlijk (Mussolini), of juist van een nietszeggend uiterlijk (Napoleon; Hitler). Men kan de taal fraai uitspreken De Gaulle, of juist een spraakgebrek hebben (Churchill). Men kan kaal zijn en koketteren met zijn homoseksualiteit (Pim Fortuyn), of juist veel haar hebben en te koop lopen met je heteroseksualiteit (popsterren). Het doet er niet toe op welk punt men afwijkt van het gewone, als het maar herkend wordt door de volgelingen. Hij moet anders zijn op zo'n manier, dat zijn volgelingen de vervulling van hun verlangens in hem kunnen projecteren. Zo is de charismaticus in feite het product van het voorstellingsvermogen van zijn volgelingen. Maar dat voorstellingsvermogen is, hoe kan het anders, gevoed door het zingevingssysteem waarin men juist zijn vertrouwen heeft verloren.

De charismaticus als buitenstaander vinden we in de film *One Flew over the Cuckoo's Nest*. Hier speelt Jack Nicholson de beminnelijke crimineel Randall P. McMurphy. McMurphy laat zich opnemen in een inrichting, omdat hij hoopt dat zijn gevangenisstraf hier lichter uit zal vallen. McMurphy is hier een buitenstaander temidden van de patienten met wijd uiteenlopende psychische problemen: hij is namelijk geestelijk gezond.

De patienten in het gesticht bevinden zich in een wanhopige situatie. Ze konden hun problemen in de buitenwereld niet meer aan, en zijn daarom naar het gesticht gevlucht. Hier blijken ze echter als mens niet meer serieus genomen te worden. De hoofdverpleegster meent het recht te hebben om haar patienten bij voortdurend te kleineren en te betuttelen, en sadistisch naar ze uit te halen wanneer ze blijk geven van enige vorm van zelfstandigheid. Wat deze arme zielen nodig hebben is een opzwevend leider die de kwaadaardige instituties waar ze onder leiden te lijf durft te gaan, en ze kan vertellen dat ze er mogen zijn. McMurphy is een geschenk uit de hemel. Hij is gek, omdat hij niet gek is. Zijn geestelijke evenwichtigheid geeft hem het zelfvertrouwen om zowel namens zichzelf als namens anderen op te treden tegen de krankzinnige regels die hen worden opgelegd. Onder zijn aanvoering zal het gekkenhuis spoedig in de greep zijn van een totale revolutie.

Het soort charismaticus dat opstaat is dus altijd cultureel bepaald. Vandaar dat wie geen deel heeft aan een bepaalde cultuur, zich vaak verbaast over wat er als charismaticus naar voren komt.

Als er eenmaal een charismaticus is gekozen, heeft zijn succes een sterk self-fulfilling prophecy karakter. Alles wat hij doet wordt zo geïnterpreteerd dat het de nieuwe zingevingsorde versterkt. Daar zijn de verschillende handhavingsmechanismen goed voor.

Een zingevingscrisis brengt dus charisma voort. In goed geoliede organisaties en gemeenschappen, waarin een zingevingssysteem redelijk functioneert, komt men geen charismatische leiders tegen. Wel leiders of managers die geliefd en gerespecteerd worden; wel leiders die het voorwerp zijn van allerlei dagdromen, aan wie allerlei wonderschone eigenschappen worden toegeschreven. Maar over would-be charismatici wordt schamper gedaan, men lacht om ze, en haalt zijn schouders op. Iemand die zich in een normale situatie opwerpt als charismatisch leider, wordt als een aansteller in de hoek gezet.

Het hebben van charisma is dus niet in de eerste plaats een kwestie van persoonlijkheid, van het hebben van bepaalde onalledaagse eigenschappen, zoals vaak gedacht wordt. Het is een match tussen wat een situatie vraagt (nieuwe zingeving, ontologische geborgenheid) en een mens (of zelfs een ding) die het gevraagde kan leveren.

Zo komen we bij het persoonlijkheidskenmerk, dat veel met charisma in verband gebracht wordt: narcisme. Men kan zichzelf (al of niet met koketterie) tot buitenstaander maken. Maar ook hier geldt weer: de meeste buitenstaanders en de meest kokette types worden geen charismatische leiders.

### **De werking van charismatische macht**

Charismatici kunnen het zinsysteem ingrijpend veranderen omdat ze op een voetstuk geplaatst worden. Daardoor wordt de ontologische geborgenheid hersteld. Dat schrijven de volgelingen opnieuw aan de charismaticus toe, waardoor zijn gezag weer vergroot wordt.

Wat charismatici bieden is een visie, een vernieuwing van de zin van hun leven. De visie is vaak een visioen: gebaseerd op niet veel meer dan wensdromen en intuïtie. Er zit vaak een geweldig gokelement in. Maar de enorme inzet van de volgelingen, die op de vlucht zijn voor ontologische verlatenheid en het uiteenvallen van de gemeenschap in wantrouwen, maakt dat de charismaticus vaak onwaarschijnlijk ver komt. In ieder geval wordt datgene bereikt wat voor de volgelingen het belangrijkste was: het herstel van ontologische geborgenheid en vertrouwen. En daarvoor zijn zij hem zo dankbaar, dat zij tot veel bereid zijn.

Zo functioneert de charismaticus als 'redder'. Wat dat betekent kan alleen worden nagevoeld door wie de ernst, de urgentie van de nood kent, die ontologische verlatenheid heet. Het is de nood van de zinloosheid, stuurloosheid. Niet weten wat men moet doen, denken of voelen. Niet weten waar men bij hoort. Niet weten wie, op wat men kan vertrouwen. Het betreft hier geen cognitief 'niet weten' maar een emotioneel 'niet-weten'. Alleen een emotioneel proces kan hier soelaas bieden. Het proces waarbij een charismaticus uit het niets geboren wordt. Zijn verschijnen wordt, vanuit de diepte van de wanhoop, ervaren als een wonder. Hij immers kan dat wonder voltrekken: de ontologische verlatenheid verjagen door een nieuwe zin. De lethargie en angst verdwijnt, de stuurloosheid wordt ongevormd tot doelgerichte energie. Zo iemand verricht een wonder en wordt overladen met dankbaarheid, eerbied, verering. Kritiek aan het adres van de charismaticus is niet op zijn plaats. Sterker nog, kritische opmerkingen kunnen woedende reacties oproepen. Als men aan de charismaticus komt, komt men immers aan de pas herstelde vertrouwen, de nog broze ontologische geborgenheid. Kritiek op de charismatisch leider betekent kritiek op de gemeenschap die hij heeft helpen herstellen. Jegens de charismaticus past alleen dankbaarheid en verering.

De charismaticus biedt een perspectief. Het doet er niet toe of hij dat werkelijk zelf verzonnen heeft en in een lijvig boekwerk neergelegd, dan wel dat het een interpretatie is van half uitgesproken zinnen. Het doet er ook niet toe of datgene wat de charismaticus biedt een reëel of een zuiver illusoir perspectief is. Zolang de volgelingen er maar in geloven werkt het als motor en richting van hun bestaan. Een belangrijke interactievorm hier is de nabootsing, het me-too effect. Razendsnel, in grote angst dat men te laat is, sluit men zich aan bij de volgelingen. Zo wordt razendsnel een nieuwe plausibiliteitsstructuur gevormd. Men probeert elkaar te overtreffen in het voldoen aan wat er door de charismaticus verwacht wordt. Fanatiek probeert iedereen de gehoorzaamste te zijn. Op die ijver is ook het vertrouwen gebaseerd.

De charismaticus is het kristallisatiepunt van een enorme samengebalde symbolische macht, die ook in andere machtsvormen kan worden omgezet. Door geloof kunnen zo bergen verzet worden. Met name kunnen ook ingrijpende vernieuwingen in het zinsysteem, waartegen men zich in het verleden sterk verzette, ineens met gemak worden doorgevoerd.

Charismatische leiders worden vaak het icoon van het zingevingssysteem dat zij gegeven hebben. Dat betekent dat zij heel lang de charismatische macht kunnen uitoefenen. Als de macht slinkt, als de charismaticus niet gedaan krijgt wat hij wenst, kan hij heel even refereren aan de



mogelijkheid dat de ontologische verlatenheid weer terug keert. “Ik of de chaos”, zei generaal De Gaulle.

Wie geeft kan ook nemen. Een charismaticus kan ook de herwonnen ontologische geborgenheid, het herstelde wij gevoel, het vertrouwen weer doen verdwijnen. Althans, die angst blijft bij mensen op de loer liggen. Immers, juist het feit men hier te maken heeft met een redder, herinnert aan de nood waaruit hij gered heeft. Er blijft een ondertoon van angst. Dat is de kern van de charismatische emotie: het is de mengeling van de opluchting en angst van een amper geredde drenkeling.

De charismaticus die hierop inspeelt kan zijn positie verder versterken. Hij houdt de herinnering aan het gevaar levend, en koppelt zijn eigen positie daaraan. Wie in hem gelooft is gered, wie hem afwijst verdoemd. Juist omdat hij de mogelijkheid heeft de drenkeling in het water terug te laten zakken, wordt verering op verering gestapeld. De fouten die hij maakt worden aan anderen toegeschreven, of geïnterpreteerd als onbegrijpelijke, wonderbaarlijke en vooral heilzame werken. (De wegen van de Heer zijn ondoorgrondelijk. Geprezen zij de Heer.)

De onaangenaamheden van zijn karakter worden opgepoetst tot noodzakelijke kenmerken van zijn grootsheid.

De op de loer liggende angst moet bij de volgelingen telkens opnieuw overwonnen worden. Daarom wordt de charismaticus voortdurend bevestigd in zijn bijzondere status. Telkens opnieuw wordt hij met eerbewijzen overladen.

De dubbelheid van de gevoelens jegens de charismaticus en de noodzaak negatieve emoties jegens hem weg te drukken verklaart het feit, dat men hem blijft steunen, ook als het perspectief dat hij bood vals blijkt te zijn. Naarmate de dreiging van ontologische verlatenheid opnieuw toeneemt hangt men des te sterker aan de heiland.

### **De charismaticus als zondebok: het negatieve charisma**

Net als bij het leiderschap komt er ook bij de charismaticus een moment van routinisering. Mensen moeten terug naar het gewone leven van alledag. Wat revolutionaire waarheden waren moet geïnstitutionaliseerde traditie worden. Dat is het moment van de waarheid. Dan moet blijken wat de nieuwe orde, die door de charismaticus is gevormd, in de praktijk van alledag waard is. Maar dit is een precair proces, dat gemakkelijk kan mislukken. Als de charismaticus, die het icoon geworden is van nieuwe zingeving hierin mislukt, kan hij de zondebok worden

Omdat hij buitenstaander is kan men de charismaticus hiervan ongestraft de schuld geven. Het onbehagen heeft dan een adres, waarop de bijbehorende agressie gebotvierd kan worden. Men kan hem vermoorden zonder dat hij gewroken kan worden. Hij is immers een buitenstaander die nergens bij hoort. Na de charismatische leider tot zondebak te hebben gemaakt en hem te hebben vermoord, daalt rust op de goegemeente neer: men heeft elkaar gevonden. Op een negatieve manier heeft men een nieuwe ontologische geborgenheid gevonden. Men heeft nu een wij-gevoel ten aanzien van wie men vermoord heeft.

Negatief en positief charisma kunnen elkaar, in het ondersteunen van de ontologische geborgenheid, afwisselen. Adolf Hitler had als icoon van het Derde Rijk eerst positief charisma (men liep achter hem aan) en daarna negatief charisma (men gaf hem van alles de schuld).

Om terug te komen op Napoleon. Als Napoleon inderdaad niet de grote held was die Carlyle van hem maakt, en ook niet 'het afgodsbeeld waarvoor heel Europa sidderde', zoals Poesjkin hem noemt, wat was hij dan wel? Uiteindelijk wellicht niet meer dan een zondebok. Het feit is dat het machtsevenwicht in Europa rond 1800 uit balans was, en dit in het voordeel van Frankrijk. Frankrijk was plotseling sterk genoeg om een gooi te kunnen doen naar de absolute hegemonie in Europa. De middelen en het vernuft die beschikbaar waren hadden het voor iedere leider mogelijk gemaakt om grote militaire successen te boeken. Maar Napoleon kreeg de eer en de verantwoordelijkheid. Toen de plannen in 1814 en 1815 ineens stortten, en de boze buurlanden verhaal kwamen halen, was Napoleon degene die de prijs mocht betalen. Hij werd tot twee keer toe verbannen, en hoefde nog maar zes jaar te leven voordat hij, in 1821, als een gebroken man op een eilandje in de Atlantische Oceaan kwam te overlijden. De andere betrokkenen hadden meer geluk. Napoleon's generaals en familieleden deden een greep in de kas, en ontkwamen. Hun nazaten leven nog steeds her en der verspreid over de wereld, nog altijd rente trekkend uit het vermogen dat de grote Napoleon voor ze bij elkaar had geroofd. Frankrijk, dat massaal achter Napoleon's drieste veroveringsplannen stond, werd door de overwinnaars intact gelaten. Het was immers de schuld van Napoleon geweest, zo werd gedacht, en niet van het Franse volk. Frankrijk mocht zelfs de kunstschaten, inclusief de Mona Lisa, die Napoleon uit Italië had gestolen, houden. Nog geen vijftien jaar later was Frankrijk weer als vanouds één van de belangrijkste mogendheden in Europa.

In de film *Der Untergang* voorziet de sinistere rechterhand van Hitler, Joseph Goebbels, dat Hitler en de kring rondom hem ten prooi dreigen te vallen aan het zondebokmechanisme. De Duitsers, onder leiding van de geraffineerde Albert Speer, zullen al hun misdaden toeschrijven aan het hypnotische charisma van Hitler, en proberen zichzelf neer te zetten als slachtoffers van het Nazi-geweld, in plaats van aanstichters. De laatste woorden van Hitler beamen dit: “Morgen al zullen miljoenen mensen mij vervloeken.”

De situatie voor de Duitsers is hetzelfde als voor de Fransen onder Napoleon. In 1939 is Duitsland in staat om een poging te doen de macht in Europa over te nemen onder leiding van buitenissige figuur, die vervolgens net zo makkelijk weer kan worden uitgestoten en vervloekt. Iemand die de schuld op zich kan nemen.

Dit moet een uitzonderlijk leider zijn, want met een leider van minder kaliber werkt het niet. Een eerdere poging, in 1918, om een zondebok aan te wijzen liep stuk op het middelmatigheid van keizer Wilhelm II. De socialisten, die in 1914 in de Rijksdag nog en masse voor de oorlog stemden, nemen de macht over, en verbannen de keizer naar Nederland. Maar de Entente gelooft niet dat de schuld afgewenteld kan worden op dit deze kleinzoon van koningin Victoria. Duitsland krijgt de verplichting tot het doen herstelbetalingen die de economie blijvende schade zullen toebrengen.

### **Gemanipuleerd charisma**

Charisma is niet maakbaar: het ontstaat. Maar men kan ver komen met het mechanisme dat eraan ten grondslag ligt. Men kan een samenleving of een organisatie in een anomische toestand brengen en dan vervolgens de reddende engel spelen. Of men kan vervolgens iemand van buiten parachuteren, die, als buitenstaander, vrij veel voor elkaar krijgt omdat hem toch een zekere mate van charisma wordt toegedacht.

### 3.6. Terugblik

Het idee dat we leiders nodig hebben in plaats van managers wordt steeds wijder verbreid. Als ik in dit deel ergens voor gepleit heb dan is het wel voor de juiste man op de juiste plaats: managers waar managers nodig zijn en leiders waar leiders nodig zijn. Ik heb er bovendien op gewezen dat het geen kwestie is van òf het één, òf het ander, maar van gradaties. De manager en de leider bevinden zich op een continuüm. Daarbij mag het hoofdstuk gelden als een waarschuwing voor te veel leiderschap. Bevlogen ideeën, hoe mooi en indrukwekkend, hoe inspirerend en bezielend ook, brengen altijd ontologische verlatenheid met zich mee en men kan beter geen leider zijn dan een leider die niet in staat is voor een goede zinnig te zorgen.

Leiderschap is prachtig, totdat blijkt dat er niemand meer is die de wc kan ontstoppen. Leiderschap is noodzakelijk in onze samenleving, maar het kan alleen bestaan op basis van het werk van een overweldigend aantal managers, die een ongelofelijke hoeveelheid routinetaken uitvoeren. Wat we in de eerste plaats nodig hebben zijn niet zozeer leiders als wel goede managers.

Ik heb de verhouding tussen manager, leider en charismaticus geschetst als ideaal-typen op een continuüm. Dat is een manier van analyseren die de overeenkomsten en de verschillen duidelijk uit laat komen. Dat geeft een helder beeld, maar men moet zich er niet blind op staren. In de werkelijkheid komen vooral mengvormen voor. We kennen managers met iets van een leider in zich, en in dat leiderschap iets dat ervaren wordt als charismatisch.

Zowel leiders als managers als charismatici putten uit het repertoire van de symbolische macht dat hier in dit boek is geschetst. Wat verschilt is de selectie.

### NOG TE CORRIGEREN 3.6. Terugblik

Het idee dat we leiders nodig hebben in plaats van managers wordt steeds wijder verbreid. Als ik in dit deel ergens voor gepleit heb dan is het wel voor de juiste man op de juiste plaats: managers waar managers nodig zijn en leiders waar leiders nodig zijn. Ik heb er bovendien op gewezen dat het geen kwestie is van òf het één, òf het ander, maar van gradaties. De manager en de leider bevinden zich op een continuüm. Daarbij mag het hoofdstuk gelden als een waarschuwing voor te veel leiderschap. Bevlogen ideeën, hoe mooi en indrukwekkend, hoe inspirerend en bezielend ook, brengen altijd ontologische verlatenheid met zich mee en men kan beter geen leider zijn dan een leider die niet in staat is voor een goede zinnig te zorgen.

Leiderschap is prachtig, totdat blijkt dat er niemand meer is die de wc kan ontstoppen. Leiderschap is noodzakelijk in onze samenleving, maar het kan alleen bestaan op basis van het werk van een overweldigend aantal managers, die een ongelofelijke hoeveelheid routinetaken uitvoeren. Wat we in de eerste plaats nodig hebben zijn niet zozeer leiders als wel goede managers.

Ik heb de verhouding tussen manager, leider en charismaticus geschetst als ideaal-typen op een continuüm. Dat is een manier van analyseren die de overeenkomsten en de verschillen duidelijk uit laat komen. Dat geeft een helder beeld, maar men moet zich er niet blind op staren. In de werkelijkheid komen vooral mengvormen voor. We kennen managers met iets van een leider in zich, en in dat leiderschap iets dat ervaren wordt als charismatisch.

Zowel leiders als managers als charismatici putten uit het repertoire van de symbolische macht dat hier in dit boek is geschetst. Wat verschilt is de selectie.

## **Bibliografisch essay**

### **VOLTOOIEN**

Ik baseer me op eerder werk dat ik heb gedaan (ter Borg, 1991; 2000; 2003). Het gaat hier om mijn variant van het zogenaamde *sociaal constructionisme*, een stroming in de sociale wetenschappen die ervan uitgaat dat de betekenissen, die mensen aan de dingen toekennen, gevormd zijn in sociale processen (vgl. Berger en Luckmann, 1967). Een aantal ideeën die hier impliciet blijven, worden daar verder uitgewerkt. Zo bijvoorbeeld het idee dat de mens zich van het dier onderscheidt door zijn vermogen afstand te nemen van de situatie hier en nu en deze te overstijgen. Dit idee gaat terug op een aantal Duitse denkers, zoals Gehlen (zie Berger en Luckmann, 1967, 195) en Plessner (1981). Ik sta een optimistische variant van dit soort denken voor: de mens heeft het vermogen de werkelijkheid zoals die zich aan hem voordoet te transcenderen en op die manier een eigen wereld op te bouwen.

Mensen bouwen hun eigen wereld niet op zoals wetenschappers, filosofen, theologen en romanciers dat zouden doen. Ze doen het intuïtief, niet beredeneerd. Anthony Giddens heeft deze staat van bewustzijn het *praktische* bewust zijn genoemd. Dit zit in tussen het *discursieve* bewustzijn van de wetenschappers, die alles onder woorden brengen en het *onbewuste*, zoals Freud dat heeft beschreven (Giddens, 1984, 41v.).

Ook het begrip *ontologische geborgenheid* is afkomstig van Giddens (1984); de tegenhanger hiervan, *ontologische verlatenheid* ben ik bij hem niet tegengekomen. *Ontologie* (letterlijk: zijnsleer) is een begrip uit de filosofie. Het is een leer waarin beschreven wordt volgens welke principes de werkelijkheid wordt opgebouwd. Tot in de negentiende eeuw meende men dat deze principes in de werkelijkheid zelf aanwezig was, daarna is men meer en meer tot het denkbeeld gaan overhellen dat het de mens is die deze principes heeft gemaakt. Met andere woorden, de zin van de werkelijkheid is niet in de omgeving aanwezig, het is een sociale constructie. Zin is op zich niet in de werkelijkheid aanwezig, het is door mensen in sociale processen aan de werkelijkheid opgelegd. Het is een kwestie van zingeving. Echter, nog steeds wordt de ontologie als een zijnsleer ervaren (ongeveer zoals we ook nog altijd doen alsof de zon opkomt en ondergaat). Mensen willen niet alleen dat de zin die zij aan de werkelijkheid hebben opgelegd klopt, waar is, adequaat is, ze willen ook nog dat er inde werkelijkheid een zekere mate van rechtvaardigheid schuilt. Dit is duidelijk geworden uit experimenten van de sociaal psycholoog Lerner (1980, 1997).

De noodzaak om ergens bij te horen vloeit voort uit de gedachte dat zingeving voortvloeit uit menselijke interacties. Wat ik hier tracht duidelijk te maken is dat er hier geen keuze is. Wil men overleven, dan moet men ergens bijhoren. In de moderne tijd is de gemeenschap waar men bij wil horen echter in toenemende mate een persoonlijke keuze geworden. Men kiest de gemeenschap, maar men kiest niet zomaar een gemeenschap. Meestal kiest men een gemeenschap die aantrekkelijk is. Om die aantrekkelijkheid te behouden zal die gemeenschap zijn lidmaatschap zo duur mogelijk verkopen. Over pogingen daartoe is onnoemelijk veel geschreven, onder andere door Norbert Elias (1969;1975;1976) die er zijn civilisatietheorie ten dele op baseert.

Vertrouwen is de laatste jaren een belangrijk onderwerp. Het wordt, anders dan ik doe, vaak als méér gezien dan als een noodzakelijke voorwaarde voor samenleven en voor zingeving. Giddens (1984) stelt het min of meer gelijk aan ontologische geborgenheid. Fukuyama (1995) baseert er een typologie van samenlevingsvormen op. Voor een overzicht: Misztal 1996.

Transcendentie geldt als een religieus of theologisch begrip Er kleeft iets mystieks aan. Maar het betekent alleen maar “overschrijden” van grenzen. Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen verticale en horizontale transcendentie. De verticale beweegt zich in opwaartse richting naar een wereld boven deze wereld, naar een andere, transcendente werkelijkheid; in de horizontale transcendentie bewegen we ons naar werelden binnen wat wij werkelijkheid noemen. We overschrijden slechts de grenzen van zingevingssystemen. Er zijn in de businessliteratuur zeer veel boeken over geschreven. Je zou kunnen zeggen dat de meeste boeken over strategie in feite over horizontale transcendentie gaan. Het voorbeeld is de bestseller van Hamel en Prahalad, *Competing for the Future* (1994) waarin managers wordt aangeraden zich voor te bereiden op het veroveren van markten die nog niet bestaan met producten die nog ontwikkeld moeten worden

### **Bibliografische verantwoording 1.1**

De eerste definitie is van Dennis Wrong (1979) de andere is van Weber (1972,28). Bij Weber vinden we ook het dwangmotief terug: hij voegt aan zijn definitie, zoals ik die heb weergegeven

toe: “zelfs tegen weerstand in”. Bij Weber is het overwinnen van weerstand niet noodzakelijk; ook geeft hij niet aan waaruit die weerstand dan wel zou moeten bestaan.

Een veelheid aan definities vinden we bij Clegg (1989). Dit zijn algemene definities van macht. Vaak zijn definities gestoeld op een bepaald wetenschapsgebied, zoals bijvoorbeeld der politicologie of de bestuurskunde (bijv. De definities van Dahl(1960) en Bachrach en Baratz (1970)). Macht valt hier min of meer samen met het vermogen iets voor elkaar te krijgen in democratische bestuursstructuren. Het andere uiterste vinden we in de omschrijving van macht door Nietzsche, die er het algemene levensprincipe van maakt en voor wie de wil tot macht zelfs belangrijker is dan de wil tot leven.. In de meeste literatuur die niet specifiek over macht gaat wordt de term op een losse manier gebruikt, waarbij het weerstandsmotief duidelijk naar voren komt.

### **Bibliografische verantwoording 1.2.**

In veel theorieën wordt de wil tot leven teruggebracht tot één verlangen (bijvoorbeeld het verlangen naar materieel gewin, en worden de andere verlangens die hier genoemd zijn daarop teruggevoerd. Dit is bijvoorbeeld het geval in het Marxisme. Anderen, zoals Maslov (1976, 83v.), beschouwen het materiële gewin als voorwaarde, die eerst vervuld moeten zijn, voordat men toekomt aan zijn andere verlangens. Ik stel daar wat argumenten tegen over. Het eerste is extrinsiek: mensen moeten hun leven zingeven en over kennis beschikken om de materiële behoeften te kunnen bevredigen. Het tweede argument is intrinsiek. Mensen verschillen van dieren waar zij behoefte hebben aan kennis en zin. Zij onderscheiden zich daarin van andere dieren en willen dat ook. Het geeft ze niet alleen een voorsprong op andere dieren, het maakt ze ook tot een wezenlijk andere soort. Zie voor mijn kritiek op Maslovs hiërarchie van behoeften: ter Borg (2003)

Uit onderzoek in Nederland blijkt dat men graag economische voorspoed inruilt voor meer saamhorigheid (SCP\*.). Waaruit maar weer blijkt dat mensen, anders dan sommige economen denken, graag worden gehonoreerd met andere dingen dan geld. Let op het woord *honoreren*, *honorarium*, dat *verering* betekent.



Het blijkt ook als men armoede bestudeert. Armoede is voor een deel een economische grootheid, net als rijkdom. Maar vaak is dit slechts een indicator van een erachter liggend gevoel van waardigheid ETC.

### **Bibliografische verantwoording 1.3.**

Deze manier van denken over zingeving en macht is mijn variant binnen een traditie die in het Westerse denken begint met Nietzsche en in de sociale wetenschappen bekend staat als het sociaal constructivisme. Berger en Luckmann (1967) en Luckmann (1967) zijn mij voornaamste uitgangspunten.

### **Bibliografische verantwoording 1.4.**

Merkwaardig genoeg ziet men vaak de gewoonte om de machtsmiddelen op één vermogen terug te voeren, zoals bijvoorbeeld fysieke kracht). Ook komt het voor dat men macht op een ander vermogen terugvoert, zoals kennis (dicht bij deze positie bijvoorbeeld Barnes, 1988). Dicht hier in de buurt komt de meer populaire opvatting dat macht een kwestie is van list en bedrog en konkeling (bijv. Greene, 1998)

Macht en ruil

Het belang van ruil Mauss\*; Over Mauss, Komter\*

In complexe samenlevingen berust macht altijd op een complex van factoren. Daarom wordt macht ook meer en meer beschreven, niet als een eigenschap van individuele of collectieve actoren, maar als netwerken, bijvoorbeeld door .... \*.... En Clegg 1989.

Aggregatieniveau: Mellor\*

Macht zero sum; winwin

## **Bibliografische verantwoording 1.5.**

Latente en manifeste macht

Op veel vragen die opdoemen uit de zeer brede literatuur over macht is in dit hoofdstuk impliciet antwoord gegeven.

Bijvoorbeeld over de vraag of macht gaat over beslissen (zie hierover Dahl, B&B; Lukes): beslissingen zijn momenten waarop de macht even zichtbaar wordt. Ook de vraag of macht verdwijnt zodra hij wordt uitgeoefend (Arendt,) is verdwenen. Macht wordt voortdurend uitgeoefend, alleen soms gebeurt dit expliciet. Meestal is de macht verdisconteerd in de zin die mensen aan de dienden geven. De vraag of macht een motentie is of een actie, is beantwoord.

Ook de vraag naar het machtssubject (individueel of collectief) (.....) is opgelost. Macht is altijd collectief. Het berust altijd op gemeenschappelijke inschattingen, zingeving, en aan de andere kant, op gemeenschappelijke verlangens.

Agregatie niveau Thatcher

### **Machtsconflicten**

De manier waarop machtsconstellaties tot stand komen en de onbeheersbaarheid, de onoverzienbaarheid en de instabiliteit ervan, maken dat er voortdurend machtsconflicten zijn. Dit heeft ertoe geleid dat nogal wat theoretici een conflictmodel hanteren of alleen over macht willen praten als er sprake is van belangentegenstellingen. Andere theoretici menen dat er slechts sprake kan zijn van macht als er ongelijkheid bestaat. Weer anderen zijn van mening dat er dwang in het spel moet zijn.

Ik voel meer voor een positief machtsbegrip, waarin het scheppen van mogelijkheden, potenties, centraal staat.

*Tenslotte, en daar gaat het hier om, is het zo dat ze hun gebruik van macht niet als zodanig ervaren, omdat de heersende opvatting van macht vaak is, dat er weerstand moet worden overwonnen. Dat zit al in de definitie van Weber, waaraan ik al eerder heb gerefereerd:*

*Het vermogen mensen dingen te laten doen die ze anders niet gedaan zouden hebben. Waaraan vaak wordt toegevoegd:*

*Eventueel tegen weerstand in.*

Maar het conflict zou al in de bijzin zitten: zonder macht zouden ze het niet gedaan hebben. Dat zou dan weer wijzen op een belangentegenstelling. Die kan er zijn, maar noodzakelijk is dat niet.

Je kunt mensen dingen laten doen die ze anders niet gedaan zouden hebben, enkel en alleen door hen op een idee te brengen of tot iets te inspireren. Dan is er geen conflict.

Als er wel een conflict is, en je moet de mensen dwingen, dan is er nog niet noodzakelijkerwijs een belangentegenstelling. Ik zou niet naar school gegaan zijn, als er niet een geweldige druk op mij was uitgeoefend om dat te doen. Maar dat maakt niet dat er sprake is van een belangentegenstelling

In het verlengde van de conflictopvatting van macht ligt de opvatting uit de speltheorie dat het bij macht om een *zero-sum-game* zou gaan. De winst van de één zou even groot zijn als het verlies van de ander. Maar er is vaak genoeg .

De samenleving als geheel is gebaseerd op geïnstitutionaliseerde macht. Omdat iedereen de orde wenst, zoals die nu eenmaal is, is hij collectief. Omdat hij collectief is, lijkt hij anoniem, omdat hij als vanzelfsprekend geldt, lijkt hij onontkoombaar. Er is geen macht zo sterk, zo dwingend als geïnstitutionaliseerde collectieve macht.

Aan machtsuitoefening kan dus een belangenconflict ten grondslag liggen, en vaak is dat ook zo, maar het is niet noodzakelijk zo. En onder elke belangentegenstelling ligt een belangenverstrengeling: mensen hebben elkaar nodig en vormen met elkaar een samenlevingsverband. Als dat verlangen naar samenleven er niet meer is, houdt de machtsverhouding op te bestaan. Macht is onbegrijpelijk zonder het verlangen naar samenleven.

sprake van een zogenaamde *win-win*-situatie

## **Bibliografische verantwoording 2.1.**

Berger en Luckmann Nietzsche en Gehlen te negatief.

Berger, McGuire

Giddens

Bauman spreekt zelfs over vloeibare moderniteit

## *Bibliografische verantwoording 2.2.*

Het begrip praktisch bewustzijn is van Giddens, Hij plaatst het tussen het onbewuste en het discursieve bewustzijn in (Giddens, 1984,\*)

De theoreticus van de navolging, de mimesis, is René Girard, die zijn theorieën ook voor het beleid en de economie relevant heeft gemaakt. Vooral ook de ideeën over wat hij noemt “double bind” waarbij de andere, die navolgenswaardig wordt gevonden, zowel model is als ook obstakel, is hier van belang (Girard, 1961;1972)zie ook Kaptein en Tijmes (1986)

De Swaan (1979) heeft een beroemd geworden essay geschreven over de overgang van bevelen naar onderhandelen

## **Bibliografische verantwoording 2.3**

De manier waarop over zingeving wordt gedacht in de Westerse wereld, ontleen ik aan Taylor (\*) en Bauman (\*) en ik borduur hiermee ook voort op eerder werk van mijzelf (1991;2003). In mijn boek Zineconomie laat ik zien hoe de economie de zingeving van de traditie heeft overgenomen. De opmerkingen over de blik van de ander zijn vrij naar J.P. Sartre (\*). Naar mijn idee is de historische dimensie hier van belang. In traditionele samenlevingen doet de blik van de ander er minder toe. De klassieke analyse van het narcisme als cultureel verschijnsel is van Lasch (1979)

#### **Bibliografische verantwoording 2.4.**

Het idee van het zinsysteem als machtsgreep is in al zijn schrilheid verwoord door Nietzsche, bijvoorbeeld in zijn *Fröhliche Wissenschaft*. (1966, II,\*). Het begrip *ontological security* ontleen ik aan Giddens (1984). Met de uitdrukking ‘geloof in een rechtvaardige wereld’ verwijs ik naar de indrukwekkende experimenten van Lerner die lieten zien hoe mensen geneigd zijn, dwars tegen alle evidenties in, vastlieden aan *the belief in a just world* (1980). *Ontologische verlatenheid* is een term die bij mijn weten niet door Giddens is gebruikt en staat ongeveer gelijk met Durkheims begrip *anomie*.

Het idee van de handhavingsmechanismen komt van Berger en Luckmann (1967) Ik heb het aantal flink uitgebreid (1991), maar deze uitgebreide collectie was ook verre van compleet. De gedachte dat mensen afwijkend gedrag nodig hebben om hun zingevingsstelsel scherp te houden is afkomstig van Durkheim(\*) en speelt in het sociaal constructionisme en het symbolisch interactionisme een belangrijke rol (zie bijv. Zijderveld, 1973, 164 ev.).

#### **Bibliografische verantwoording 2.5.**

Het begrip geloofwaardigheidsstructuur (plausibility structure) is gemunt door Peter Berger\* onder andere naar aanleiding van Festinger.

Het gebruik van het begrip vertrouwen ligt in het verlengde van dat van Giddens (1984) die mij overigens te weinig onderscheidt maakt tussen vertrouwen en ontologische geborgenheid.

Overzichtswerken met betrekking tot vertrouwen zijn die van Fukuyama (1995) en Misztal (1996).

Het begrip diffuse machtsuitoefening komt van Mann (1986, 7v).

De alledaagse zingeving is, onder andere doordat merken als totems fungeren, vergroeid geraakt met de commercie. Zie daarvoor mijn boek *Zineconomie* (2003)

2.6.. 3.3.

### **Bibliografische verantwoording 3.1.**

De mythologie van het leiderschap spreekt uit de titels van vele boeken. De mythe van het leiderschap vinden we bijvoorbeeld in het klassieke werk van Warren Bennis (1989) waarin leiderschap wordt verward met een ronkende versie van de American Dream: 'At bottom, becoming a leader is synonymous with becoming yourself. It's precisely that simple, and it's also that difficult. So, let's get started (p.9). In veel boeken over leiderschap wordt een dergelijk romantisch beeld verder uitgewerkt. \*\*\*\*\*

Daarnaast is het een impressie die ik over heb gehouden aan het regelmatig doornemen van managementtijdschriften.

### **Bibliografische verantwoording 3.2.**

De definitie die hier wordt gegeven van het onderscheid tussen manager en leider is niet een grootste gemene deler van wat erover geschreven is. Eerder is het een poging de problematiek aan te laten sluiten op het concept van symbolische macht, zoals dat in dit boek is ontwikkeld.

Natuurlijk zijn inspiratie en bezieling hot issues in de management literatuur. Maar ze zijn erg aan het karakter van de leidinggevende gebonden.

De macht die hier wordt uitgeoefend noem ik *transcendentale macht*. Het begrip transcendentiaal is ontleend aan de filosoof Immanuel Kant. Men kijkt naar het zingevingsysteem niet vanuit dat systeem zelf, maar vanuit een positie erbuiten.

Een aantal voorbeelden van overspannen, magische visies op het leiderschap vindt men bij

### **3.4 De leider**

Boeken over leiderschap

Bij de transcendentie wordt impliciet gerefereerd aan Hamel en Prahalad (1994)

### **3.5. De charismaticus**

De term charisma wordt te pas en te onpas gebruikt.

3.5. 3.6.