

HET EINDE VAN MACHT

Moisés Naím

Het einde van macht

Hoe macht verschuift van directiekamers naar start-ups,
van paleizen naar pleinen en van west naar oost



Uitgeverij Carrera, Amsterdam 2015

Oorspronkelijke titel: *The End of Power; From boardrooms to battlefields and churches to states, why being in charge isn't what it used to be*

Oorspronkelijk uitgegeven door: Basic Books, 2013, onderdeel van de Perseus Books Group, New York

© Moisés Naim, 2013

© Vertaling uit het Engels: Robert Neugarten, 2015

© Nederlandse uitgave: Uitgeverij Carrera, Amsterdam 2015

Omslagontwerp: naar origineel ontwerp van Andrea Cardenas

Typografie: Perfect Service, Schoonhoven

Auteursfoto: eigen beheer

ISBN 978 90 488 2661 2

ISBN 978 90 488 2662 9 (e-book)

NUR 320

www.uitgeverijcarrera.nl

www.overamstel.com

OVERAMSTEL

uitgevers

Carrera is een imprint van Overamstel Uitgevers bv

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Inhoud

Voorwoord 9

Hoe dit boek tot stand kwam

1 Het verval van macht 13

Weet je wie James Black jr. is? 15

Van het schaakbord... naar alles om ons heen 17

Wat is er veranderd? 25

Het verval van macht. Is het iets nieuws? Is het er wel? En wat dan nog? 28

Wat is macht nou eigenlijk? 33

Het verval van macht: wat staat er op het spel? 36

2 Greep krijgen op macht 39

Hoe het werkt en hoe je het behoudt

Hoe we over macht kunnen spreken 41

Hoe macht werkt 43

Waarom macht verschuift of op zijn plaats blijft 49

Het belang van machtsbarrières 50

De blauwdruk: een uitleg van marktmacht 53

Toegangsbarrières: de sleutel tot marktmacht 55

Van toegangsbarrières naar machtsbarrières 57

3 Hoe macht zo groot werd 59

Een idee slaat aan en niemand vraagt zich af of het klopt

Max Weber, oftewel waarom groot voor de hand lag 63

Hoe de wereld op de weberiaanse toer ging 68

De mythe van de machtselite? 73

- 4 Hoe macht zijn voorsprong verloor** 81
- De drie revoluties: Meer, Mobiliteit en Mentaliteit**
- Wat is er eigenlijk veranderd? 83
- De Meerrevolutie: hoe schakel je controlemiddelen uit? 85
- De Mobiliteitsrevolutie: het einde van het ademloos toekijkende publiek 91
- De Mentaliteitsrevolutie: niets meer voor lief nemen 99
- Hoe werkt het? 100
- Revolutionaire gevolgen: machtsbarrières worden ondermijnd 107
- Barrières geslecht: de micromachten krijgen hun kans 113
- 5 Het verval van macht in de nationale politiek** 115
- Waarom zijn aardverschuivingen, meerderheden en krachtige mandaten bedreigde soorten?**
- Van imperiums naar staten: de Meerrevolutie en hoe er steeds meer landen kwamen 121
- Van despoten naar democraten 123
- Van meerderheden naar minderheden 128
- Van partijen naar facties 135
- Van de hoofdstad naar de regio 141
- Van regeerders naar advocaten 144
- Van leiders naar leken 147
- Hedgefondsen en hacktivisten 149
- De politieke centrifuge 152
- 6 Pentagons versus piraten** 157
- De afnemende macht van grote legers**
- De grote opkomst van kleine machten 164
- Het einde van het ultieme monopolie: het gebruik van geweld 168
- Een tsunami van wapens 172
- Het verval van macht en de nieuwe oorlogsregels 177
- Bevel is bevel, maar aan geld heb je iets 183

7 Wiens wereld wordt het? 187

Veto's, verzet en lekken, of waarom de geopolitiek op zijn kop wordt gezet

Wat er bij hegemonie op het spel staat 195

Nieuwe ingrediënten 197

Indien geen hegemonie, wat dan wel? 200

Wie is er bang voor de grote boze wolf? Traditionele macht in de problemen 203

Zachte macht voor iedereen 212

De nieuwe geopolitieke regels 215

Gewoon nee zeggen 216

Van ambassadeurs naar GONGO's: de nieuwe afgezanten 219

Allianties van de weinigen 223

Heeft iemand hier de leiding? 225

8 De zaken gaan niet hun gangetje 229

Bedrijfsdominantie onder vuur

In het land van bazen, gezag en hiërarchie 234

Wat doet globalisering met de concentratie van bedrijven? 237

Merken: macht en gevaren 238

Marktmacht: het tegengif voor zakelijke onzekerheid 241

De barrières zijn geslecht, de concurrentie doet het goed 245

Nieuwe rivalen en nieuwe mogelijkheden 263

Wat heeft dit allemaal te betekenen? 273

9 Hyperconcurrentie om je ziel, hart en brein 274

Godsdienst: de negen miljard namen van God 275

Arbeid: nieuwe vakbonden en non-vakbonden 283

Filantropie: Bono gaat pro bono 291

Media: iedereen bericht, iedereen beslist 299

10 Het verval van macht 308

Is het glas halfvol of halfleeg?

Het verval van macht is iets om te vieren 309

De achterkant van de medaille: de gevaren van verval 312

Politieke stagnatie als nevenschade van het verval van macht 314
Ruïneuze concurrentie 316
Wees voorzichtig met wat je wenst; een overdaad aan controle en evenwicht 317
Vijf risico's 321

11 Macht brokkelt af 328

Nou en? Wat doen we eraan?

Stap uit de lift 329

Maak de 'vreselijke vereenvoudigers' het leven lastig 332

Herstel het vertrouwen 334

Verstevig politieke partijen: de lessen van Occupy Wall Street en Al Qaida 336

Meer politieke participatie 339

De komende golf van politieke vernieuwingen 341

Bijlage Democratie en politieke macht: de belangrijkste trends in de naoorlogse periode 345

Bronnen 355

Dankwoord 357

Noten 361

Bibliografie 389

Voorwoord

Hoe dit boek tot stand kwam

9

Macht kan soms de indruk wekken abstract te zijn, maar op degenen die er de sterkste connectie mee hebben – de mensen die zelf macht hebben – kan het komen en gaan van macht een welhaast fysieke uitwerking hebben. Want de mensen die machtsposities bekleeden zijn beter dan wie dan ook in staat om de beperkingen van hun eigen effectiviteit te onderkennen en om gefrustreerd te raken over de kloof tussen de macht die ze aan hun positie menen te kunnen ontlenuen en de macht die ze daadwerkelijk hebben. Die beperkingen ondervond ik op mijn eigen bescheiden manier in februari 1989. Ik was benoemd tot minister van Ontwikkeling in de destijds nog democratische regering van mijn vaderland Venezuela. Maar niet lang nadat we na een grote verkiezingsoverwinning waren aangetreden, werden we geconfronteerd met rellen – veroorzaakt door angst over onze plannen om subsidies te snoeien en de brandstofprijzen te verhogen en die de straten van heel Caracas lamlegden met geweld, angst en chaos. Ondanks onze overwinning en het schijnbare mandaat van de kiezer kreeg het programma van economische hervormingen dat we voorstonden opeens een heel andere betekenis. Onze plannen symboliseerden niet langer hoop en welvaart, maar werden gezien als de bron van straatgeweld, armoede en toegenomen sociale onrechtvaardigheid.

Het diepste inzicht uit die tijd drong pas enkele jaren later ten volle tot me door en had te maken met de enorme kloof tussen de perceptie en de realiteit van mijn macht. Theoretisch gezien had ik als minister met een belangrijke economische portefeuille enorm veel macht moeten hebben. Maar in de praktijk waren mijn mogelijkheden om middelen aan te wenden, mensen en organisaties

te mobiliseren en in meer algemene zin zaken in werking te zetten, zeer beperkt. Mijn collega's en zelfs de president hadden hetzelfde gevoel, al wilden we niet toegeven dat onze regering een tandeloze reus was. Ik had de neiging onze machteloosheid te wijten aan onze natie en aan haar notoir zwakke en slecht functionerende instellingen. Ik kon me niet voorstellen dat een dergelijke zwakte universeel was.

10

Later zou ik ontdekken dat die wel degelijk universeel was, of in elk geval zeer gangbaar onder mensen met macht. Fernando Henrique Cardoso, de gerespecteerde voormalige president van Brazilië en de architect van de economische hausse die dat land doormaakt, vatte het voor me samen toen ik hem voor dit boek interviewde: 'Het verbaasde me altijd om te horen hoe machtig mensen dachten dat ik was. Zelfs goed geïnformeerde mensen die iets van politiek begrepen, kwamen me vragen of ik dingen wilde doen die ver buiten mijn bereik lagen. Ze dichtten me veel meer macht toe dan ik bezat. Ik dacht altijd: wisten ze maar hoe beperkt de macht van een president tegenwoordig is. Van andere staatshoofden hoor ik vaak soortgelijke ervaringen. De kloof tussen onze werkelijke macht en wat mensen van ons verwachten, is de bron van de zwaarste druk waar een staatshoofd mee moet leven.'

Ik kreeg hetzelfde verhaal te horen van voormalig vicebondskanselier en minister van Buitenlandse Zaken Joschka Fischer, een van de populairste Duitse politici. Hij vertelde me: 'Ik ben al van jongs af aan gefascineerd door de verlokkingen van de macht. Een van de grootste verrassingen van mijn leven was de ontdekking dat al die grootste regeringspaleizen en alle andere luxe die bij macht hoort, lege hulzen zijn. De imposante architectuur van overheidsgebouwen moet verhullen hoe beperkt de macht is van de mensen die er werken.'

Ik kreeg in de loop van de tijd soortgelijke observaties te horen van staatshoofden en ministers, maar ook van topmensen uit de zakenwereld en van directeuren van stichtingen en grote organisaties op allerlei gebied. Het werd me al snel duidelijk dat er meer aan de hand was dan dat mensen met macht zich beklaagden over

VOORWOORD

het verschil tussen de perceptie van hun macht en de realiteit. Ik begreep dat macht onder vuur lag op een niet eerder vertoonde manier. Sinds 1990 bezoek ik trouw de jaarlijkse bijeenkomsten van het World Economic Forum in Davos, waar de machtigste mensen ter wereld op het gebied van het zakenleven, overheden, politiek, media, non-gouvernementele organisaties, wetenschap, godsdienst en cultuur elkaar ontmoeten. Daarnaast heb ik het voorrecht genoten aanwezig te zijn en te spreken bij allerlei andere exclusieve machtspartijtjes, waaronder de Bilderbergconferentie, de jaarlijkse ontmoeting van topmensen uit de media- en entertainmentwereld in Sun Valley en de jaarlijkse bijeenkomsten van het Internationaal Monetair Fonds. De gesprekken die ik daar elk jaar weer met verschillende deelnemers voerde, bevestigden mijn indruk: machtige mensen ervaren gestaag toenemende beperkingen van hun macht. Als ik over deze kwestie begon, kreeg ik steeds dezelfde reacties: macht wordt zwakker, vluchtig en beperkt.

Maar dit boek vraagt niet om medelijden met machthebbers. We hoeven ons in deze wereld vol sociale ongelijkheid geen zorgen te maken over machtige mensen die zich beklagen over hun machteloosheid. Mijn doel is veeleer om de impact te schetsen van het verval van de macht. Dat proces van verval en zijn oorzaken, verschijningsvormen en gevolgen onderzoek ik niet alleen in termen van de manieren waarop het van invloed is op de bovenste 1 procent, maar ook – en belangrijker – op de enorme en nog altijd groeiende middenklasse en op mensen die niet verder kijken dan vandaag.

Moisés Naím

1 Het verval van macht

Dit boek gaat over macht.

Iets specifieker gaat het over hoe macht het vermogen anderen iets te laten doen of hen te laten ophouden iets te doen momenteel een historische verandering ondergaat die de hele wereld transformeert.

Macht is zich aan het verspreiden, waardoor de gevestigde grote spelers zich uitgedaagd zien door nieuwe, kleinere spelers. Mensen met macht zien zich in toenemende mate beperkt in de manieren waarop ze die macht kunnen uitoefenen.

Ik denk dat we de reikwijdte, de aard en de gevolgen van deze transformatie vaak verkeerd begrijpen of zelfs over het hoofd zien. Het is verleidelijk om ons uitsluitend te richten op de impact van internet en andere nieuwe technologieën, op de overdracht van macht van de ene speler naar de andere, of op de vraag of de ‘harde’ macht van legers vervangen wordt door de ‘zachte’ macht van cultuur. Maar die perspectieven geven slechts een gedeeltelijk beeld en kunnen zelfs ons begrip bemoeilijken van de fundamentele krachten die de manieren veranderen waarop macht wordt verkregen, gebruikt, behouden en verloren.

We weten dat macht zich verplaatst van spierballen naar hersencellen, van het noorden naar het zuiden, van oude bedrijfsgiganten naar wendbare *start-ups*, van logge dictators naar mensen op dorpspleinen en in cyberspace. Maar we gaan niet ver genoeg als we signaleren dat macht zich verplaatst van het ene continent naar het andere of dat hij over grote groepen nieuwe spelers wordt verdeeld. Macht is onderhevig aan een veel fundamentele verandering, die nog niet voldoende wordt onderkend of begrepen. Terwijl rivali-

serende naties, bedrijven, politieke partijen, sociale bewegingen en instellingen of individuele leiders elkaar nog altijd de macht betwisten zoals ze dat al eeuwen doen, ontglipte hen doodleuk het object dat ze allemaal zo graag willen behouden: de macht zelf.

Macht is in verval.

14 Eenvoudig gezegd: je bereikt met macht veel minder dan vroeger. In de eenentwintigste eeuw is macht gemakkelijker te verkrijgen, moeilijker te gebruiken en gemakkelijker weer te verspelen. De machtsstrijd die in boardrooms, oorlogsgebieden en cyberspace wordt uitgevochten, is nog net zo hevig als altijd, maar levert de winnaars veel minder op dan in het verleden. De felheid verbloemt de steeds vluchtigere aard van de macht zelf. Als we begrijpen hoe macht zijn waarde verliest en onder ogen zien dat de ontwikkelingen ons voor grote uitdagingen stellen, kunnen we beter leren omgaan met een trend die de wereld van de eenentwintigste eeuw ingrijpend aan het veranderen is.

Daarmee wil ik niet beweren dat alle macht is verdwenen of dat er geen mensen meer zijn die over veel macht beschikken. De president van de Verenigde Staten of China, de CEO van J.P. Morgan of Shell Oil, de hoofdredacteur van *The New York Times*, het hoofd van het Internationaal Monetair Fonds en de paus hebben nog altijd immens veel macht, zij het minder dan hun voorgangers, die niet alleen veel minder concurrenten hadden maar die ook veel minder beperkingen – in de vorm van burgeractivisme, wereldwijde markten en media-aandacht – op hun macht ondervonden. Ten gevolge daarvan betalen machthebbers tegenwoordig een hogere prijs voor vergissingen dan hun voorgangers. Hun respons op de nieuwe werkelijkheid is dat ze het gedrag proberen te veranderen van de mensen over wie ze macht uitoefenen. Dat zet een kettingreactie in beweging die van invloed is op elk aspect van de menselijke interactie.

Het verval van macht verandert de wereld.

Het doel van dit boek is deze boude bewering te onderbouwen.

WEET JE WIE JAMES BLACK JR. IS?

De factoren die het verval van de macht in gang zetten zijn talrijk, met elkaar verstrengeld en geheel nieuw van aard. Om te begrijpen waarom dat zo is, kijken we niet naar Clausewitz, de Forbes 500 of die ene procent van de Amerikaanse bevolking die een disproportioneel groot gedeelte van de rijkdom in handen heeft, maar naar James Black jr., een schaker die in een arbeidersgezin opgroeide in Bedford-Stuyvesant, een wijk van Brooklyn, New York.

15

Al op zijn twaalfde was Black een schaakmeester, een kwalificatie die slechts voor 2 procent van de 77 000 leden van de Amerikaanse schaakbond *USCF* was weggelegd, en slechts dertien van die meesters waren jonger dan veertien.¹ Dit gebeurde in 2011. Black heeft een goede kans om grootmeester te worden, een titel die de wereldschaakbond *WCF* toekent op grond van de resultaten die spelers behalen in toernooien met andere spelers met een titel. Er is voor schakers geen hogere titel dan grootmeester. Wie die titel eenmaal heeft verkregen, blijft zijn hele leven grootmeester.²

Toen Black zijn meesterstitel behaalde, trad hij in de voetsporen van de jongste Amerikaanse grootmeester aller tijden. Ray Robson uit Florida behaalde die status in oktober 2009, twee weken voor zijn vijftiende verjaardag.³

Black leerde zichzelf het spel op een goedkoop plastic bord dat hij bij Kmart had gekocht en stapte al snel over op schaakboeken en computerprogramma's. Zijn idool is Michail Tal, een Russische wereldkampioen uit de jaren vijftig. Wat Black motiveert – afgezien van zijn liefde voor het spel – is de kans die het spel hem biedt om macht uit te oefenen. Zoals hij tegen een verslaggever zei: 'Ik dicteer graag wat mijn tegenstander doet.' Een mooiere uiting van de aangeboren behoefte aan macht zullen we niet snel vinden.⁴

Maar de prestaties van Black en Robson zijn niet meer uitzonderlijk. Ze maken deel uit van een wereldwijde trend, een nieuw fenomeen dat de voorheen gesloten schaakwereld op topniveau heeft opgeschrikt. Schakers zijn tegenwoordig veel jonger wanneer ze het spel leren en bereiken dus ook veel jonger een hoog niveau. Er

zijn meer grootmeesters dan ooit. Er zijn er inmiddels twaalfhonderd, terwijl het er in 1972 achtentachtig waren. Erkende topspelers worden steeds vaker door nieuwkomers verslagen en blijven steeds korter aan de top. De afkomst van de grootmeesters van nu is daarnaast veel diverser dan die van hun voorgangers. Zoals journalist D.T. Max schreef: ‘In 1991, het jaar waarin de Sovjet-Unie uit elkaar viel, kwamen de beste negen spelers van de wereld uit de U.S.S.R. In de Sovjet-Unie opgeleide spelers waren in veertig van de afgelopen drieënveertig jaar wereldkampioen.’⁵

Zo is het allang niet meer. Veel meer kandidaten zijn inmiddels in staat door te stoten naar de top van de schaakwereld. Die spelers komen uit allerlei landen en regio’s. Maar zodra ze de top hebben bereikt, hebben ze grote moeite om zich daar te handhaven. Zoals schaakblogger Mig Greengard observeerde: ‘Er lopen vandaag de dag tweehonderd gasten rond die sterk genoeg spelen om met een beetje geluk de wereldkampioen te kunnen verslaan.’⁶ Met andere woorden: voor de huidige generatie grootmeesters is macht niet meer wat het ooit was.

Hoe kunnen we deze veranderingen in de hiërarchie van het schaken verklaren? Die zijn gedeeltelijk (maar dan ook niet meer dan gedeeltelijk) het gevolg van de digitale revolutie. Schakers beschikken al enige tijd over computerprogramma’s die hen in staat stellen miljoenen door de beste schakers ter wereld gespeelde partijen na te spelen. Daarnaast kunnen ze software gebruiken waarmee de implicaties van elke mogelijke zet kunnen worden doorgerekend. Ze kunnen elke denkbare partij naspelen, zetten analyseren onder verschillende scenario’s en de eigenaardigheden van specifieke schakers bestuderen. Internet heeft de horizon van spelers over de hele wereld verbreed en nieuwe mogelijkheden geopend voor schakers van alle leeftijden en uit alle socio-economische lagen van de maatschappij. Talloze schaaksites bieden iedereen met toegang tot het net een schat aan data en de mogelijkheid om op hoog niveau te spelen.⁷

Maar dit verhaal gaat niet alleen over technologie. Kijk bijvoorbeeld naar een ander wonderkind, de jonge Noorse kampioen Mag-

nus Carlsen, die in 2010 als negentienjarige de speler met de hoogste rating ter wereld werd. Volgens D.T. Max, die voor *The New Yorker* een artikel over Carlsen schreef, heeft diens succes meer te maken met zijn onorthodoxe en verrassende strategieën (waarvoor hij deels op zijn fantastische geheugen vertrouwt) dan met training met de computer: ‘Aangezien Carlsen minder studietijd op de computer doorbrengt dan zijn concurrenten, heeft hij minder kans om in hun patronen te denken. Hij vertrouwt meer op zijn eigen oordeel. Dat maakt hem een verraderlijke tegenstander voor schakers die veel gebruik hebben gemaakt van software en databases.’⁸

17

De vernietiging van de machtsstructuur van het internationale schaken heeft ook te maken met veranderingen in de wereldwijde economie, de politiek en in patronen van demografie en migratie. Open grenzen en goedkopere reistarieven geven meer spelers de kans om overal ter wereld aan toernooien deel te nemen. Beter taal- en rekenonderwijs en de verbeterde gezondheidszorg hebben gezorgd voor een grotere pool van potentiële grootmeesters. Bovendien wonen vandaag de dag voor het eerst in de geschiedenis meer mensen in steden dan op het platteland, een ontwikkeling die samen met de lange periode van economische groei die veel arme landen hebben doorgemaakt, nieuwe mogelijkheden heeft geopend voor miljoenen gezinnen die zich het schaakspel vroeger niet konden permitteren of er nooit van hadden gehoord. Het is niet eenvoudig om een schaker van wereldniveau te worden als je geïsoleerd op een boerderij woont zonder elektriciteit, of als je geen computer bezit, of elke dag vele uren bezig bent eten te regelen of water van de bron naar huis moet dragen. Er moet aan talloze voorwaarden worden voldaan voordat de magische werking van internet zich kan laten gelden.

VAN HET SCHAAKBORD... NAAR ALLES OM ONS HEEN

Schaken is een klassieke metafoor voor macht. Wat er met schaken is gebeurd, is de erosie en in sommige gevallen de complete ver-

dwijning van barrières die de wereld van kampioenen klein, hecht en stabiel hield. De hindernissen die het begrip van tactieken en de ontwikkeling van meesterschap bemoeilijken, en alle andere obstakels die toegang tot de wereldtop belemmeren, zijn minder afschrikwekkend geworden.

Wat er in het schaken is gebeurd, is ook gebeurd in de wereld als geheel. Het instorten van barrières transformeert lokale politiek en geopolitiek, de concurrentiestrijd om de gunst van klanten en gelovigen en de rivaliteit tussen non-gouvernementele organisaties, intellectuele instellingen, ideologieën en filosofische en wetenschappelijke stromingen. Overal waar macht een rol speelt, is die macht in verval.

Sommige tekenen van deze transformatie zijn overduidelijk; andere komen dankzij kundige analyses en academische studies aan het licht.

Laten we beginnen met de wereldpolitiek. Het aantal soevereine staten is sinds de jaren veertig van de vorige eeuw verviervoudigd. Bovendien concurreren, strijden en onderhandelen al die naties nu met talloze transnationale of niet aan landen gebonden organisaties. Zo traden in 2011 bij de geboorte van Zuid-Soedan, 's werelds jongste natie, tientallen NGO's als vroedvrouw op, waaronder zich met name veel evangelische organisaties bevonden, zoals Samaritan's Purse, dat gerund wordt door Franklin Graham, een van de zonen van de Amerikaanse megapredikant Billy Graham.

Als natiestaten tegenwoordig ten strijde trekken, hebben ze minder baat bij een groot militair apparaat dan vroeger. Oorlogen zijn steeds minder symmetrisch, nu grote legers tegenover kleinere, niet-traditionele strijdkrachten komen te staan: rebellengroepen, afscheidingsbewegingen en militias. Die oorlogen worden steeds vaker gewonnen door de militair zwakkere partij. Volgens een opvallend Harvard-onderzoek wist de zwakkere partij (in termen van strijdkrachten en bewapening) in de asymmetrische oorlogen die tussen 1800 en 1849 uitbraken in 12 procent van de gevallen haar strategische doelen te behalen. Daarentegen zegevierde de zwakkere partij in 55 procent van de oorlogen die tussen 1950 en 1998

uitbraken. Vanwege een verscheidenheid aan redenen wordt de uitkomst van de hedendaagse asymmetrische conflicten meer door de interactie van politieke en militaire krachten bepaald dan door brute militaire kracht. Het bezit van een groot, goed uitgerust leger is op zichzelf geen garantie meer voor het behalen van strategische doelen. Een belangrijke factor achter deze verschuiving is het toenemende vermogen van de zwakkere partij om bij de tegenstander veel slachtoffers te maken zonder zelf veel risico te lopen, bijvoorbeeld door het gebruik van geïmproviseerde bommen, zoals in Afghanistan en Irak. Een generaal van het marinekorps die in Afghanistan heeft gediend, schatte dat geïmproviseerde bommen verantwoordelijk waren voor 80 procent van de slachtoffers in zijn eenheid. Er waren jaren tijdens de oorlog in Irak dat bijna tweederde van de doden en gewonden aan de kant van het coalitieleger het slachtoffer van dergelijke explosieven was geworden. Geïmproviseerde bommen blijven effectief en dodelijk, ondanks enorme investeringen van het Pentagon in tegenmaatregelen, waaronder de zeventien miljard dollar voor 50 000 *radio frequency jammers* die de primitieve afstandsbedieningen (mobiele telefoons, garagedeurenopeners) zouden moeten neutraliseren die worden gebruikt om de bommen tot ontploffing te brengen.⁹

Ook dictators en partijbazen moeten constateren dat hun macht afbrokkelt en hun gevolg krimpt. In 1977 werden in totaal negentachtig landen door autocraten geregeerd; dat aantal was in 2011 afgenomen tot tweeëntwintig.¹⁰ Meer dan de helft van de wereldbevolking leeft vandaag de dag in een democratie. De trillingen van de Arabische Lente werden gevoeld in elke regio waar niet regelmatig eerlijke verkiezingen worden gehouden en waar een dictator of junta probeert de macht vast te houden. Zelfs in non-democratieën die politieke partijen toelaten, zijn minderheidspartijen inmiddels driemaal zo goed vertegenwoordigd als in de jaren tachtig. Partijbazen hebben het overal zwaar en moeten de concurrentie aangaan met kandidaten en leiders die lang niet altijd meer afkomstig zijn uit de spreekwoordelijke met sigarenwalm gevulde achterkamer-tjes. Ongeveer de helft van de grote partijen in gevestigde democra-

tiëen maakt nu gebruik van voorverkiezingen of andere representatieve systemen om de gewone leden te laten meebeslissen over wie hun leiders worden. Van Chicago tot Milaan en van New Delhi tot Brasilia zullen de bazen van politieke apparaten grif toegeven dat ze niet meer in staat zijn stemmen en besluiten af te dwingen op de manier die hun voorgangers heel normaal vonden.

20

Ook in het bedrijfsleven zijn de gevolgen van deze trend merkbaar. Het lijkt geen twijfel dat inkomen zich concentreert, dat de rijken onvoorstelbare rijkdommen verzamelen en dat een aantal van die rijken geld gebruikt om zich politieke macht toe te eigenen. Maar die onrustbarende en onaanvaardbare trend is niet de enige kracht die van invloed is op de manier waarop macht wordt verdeeld en gebruikt door topmensen uit het bedrijfsleven en rijke investeerders.

Zelfs die geroemde 1 procent steenrijke Amerikanen is niet immuun voor plotselinge fluctuaties in rijkdom, macht en status. Hoewel de inkomenskloof is toegenomen, heeft de recente recessie ook een correctief effect gehad door de inkomens van de rijken disproportioneel aan te tasten. Volgens de aan Berkeley verbonden hoogleraar economie Emmanuel Saez veroorzaakte de recessie een afname van 36,3 procent in de inkomens van de bovenste 1 procent verdieners in de Verenigde Staten, terwijl de overige 99 procent er ruim 11 procent op achteruitging.¹¹ Steven Kaplan van de Booth School of Business (een onderdeel van de University of Chicago) berekende dat het aandeel van het inkomen dat door de bovenste 1 procent werd verdiend van zijn hoogtepunt van 23,5 procent in 2007 is gedaald naar 17,6 procent in 2009. Saez' gegevens tonen aan dat die daling zich nog enkele jaren voortzette. Robert Frank schreef in *The New York Times*: 'De superverdieners hebben de zwaarste klappen opgelopen. Het aantal Amerikanen dat meer dan een miljoen dollar verdiende daalde volgens de belastingdienst tussen 2007 en 2009 met 40 procent naar 236 883 terwijl hun totale inkomen met bijna de helft daalde, veel meer dan de daling van nog geen 2 procent in het totale inkomen van de mensen die 50 000 dollar of minder verdienden.'¹² Deze cijfers houden uiteraard niet in dat

de concentratie van inkomen en rijkdom in talloze geavanceerde democratieën, waaronder de Verenigde Staten, niet aanmerkelijk is toegenomen. Dat is wel degelijk gebeurd, en nog vrij fors ook. Maar die realiteit mag niet versluieren dat bepaalde welgestelde individuen en families zwaar getroffen zijn door de economische crisis en ten gevolge daarvan een significante afname van hun rijkdom en economische macht hebben ervaren.

Persoonlijke inkomens en rijkdom zijn bovendien niet de enige bronnen van macht. Mensen die grote bedrijven managen, hebben vaak meer macht dan 'gewone' rijken. De topmensen van die bedrijven verdienen tegenwoordig veel meer dan vroeger, maar hun bestaan in die hoedanigheid is net zo onzeker als dat van een schaakkampioen. In 1992 bedroeg de kans dat de CEO van een bedrijf op de Fortune 500 zijn baan de komende vijf jaar zou behouden 36 procent; in 1998 was die kans afgenomen tot 25 procent. In 2005 bedroeg de gemiddelde zittingsduur van een Amerikaanse CEO nog maar zes jaar. Deze trend doet zich wereldwijd voor. In 2011 nam of kreeg 14,4 procent van de CEO's van de 2500 grootste beursgenoteerde bedrijven van de wereld ontslag. Zelfs in Japan, een land dat een reputatie heeft wat betreft relatieve kalmte in de zakenwereld, was de gedwongen opvolging voor de leiders van grote bedrijven in 2008 verviervoudigd.¹³

Een soortgelijke trend is van toepassing op de bedrijven zelf. In 1980 had een Amerikaans bedrijf in de bovenste 20 procent van zijn sector een kans van slechts 10 procent om die status in de komende vijf jaar te verliezen. Twee decennia later was die waarschijnlijkheid gestegen tot 25 procent. Een simpele telling van de succesvolste vijfhonderd bedrijven (in de Verenigde Staten en wereldwijd) die tien jaar geleden nog niet bestonden, laat zien dat relatieve nieuwkomers de plaats innemen van traditionele bedrijfsgiganten. In de financiële wereld verliezen banken macht en invloed aan nieuwere, wendbare hedgefondsen: in de tweede helft van 2010, ten tijde van een zware economische recessie, verdienden de tien grootste hedgefondsen – wier namen het grote publiek niet eens kende – meer dan de zes grootste banken bij elkaar. Zelfs de grootste van die

fondsen, die onvoorstelbare geldbedragen beheren en hoge winsten maken, heeft maar enkele honderden werknemers in dienst.

Bedrijven zijn bovendien veel kwetsbaarder geworden voor ‘merkrampen’ die hun reputatie, winst en waarde grote schade kunnen berokkenen. Een onderzoek bracht aan het licht dat het risico dat de bedrijven die de meest prestigieuze wereldmerken bezitten eens per vijf jaar zo’n ramp meemaken, in de afgelopen twee decennia gestegen is van 20 procent naar een verbijsterende 82 procent. B.P., Tiger Woods en Rupert Murdochs News Corporation zagen hun rijkdom in korte tijd krimpen ten gevolge van gebeurtenissen die zware schade toebrachten aan hun reputatie.

22

Nog zo’n manifestatie van de verwatering van macht in de zakenwereld is dat leden van een nieuwe soort, de zogeheten *poor country multinationals* die afkomstig zijn uit de derde wereld, een aantal van de grootste bedrijven van de wereld hebben verdrongen of overgenomen. Investerings met hun herkomst in derdewereldlanden groeiden van 12 miljard dollar in 1991 tot 210 miljard in 2010. Arcelor Mittal, het grootste staalbedrijf ter wereld, heeft zijn wortels in Mittal Steel, een Indiaas bedrijf dat pas in 1989 werd opgericht.¹⁴ Als Amerikanen hun iconische Budweiser drinken, genieten ze van een biertje dat is geproduceerd door een in 2004 uit een fusie van een Braziliaanse en een Belgische brouwerij voortgekomen bedrijf dat op zijn beurt in 2008 de controle wist te verwerven over Anheuser-Busch, waardoor het grootste bier producerende bedrijf ter wereld ontstond. De CEO van het bedrijf, Carlos Brito, is een Braziliaan.

Deze trends strekken zich uit tot ver buiten de traditionele arena’s van de macht – oorlog, politiek, het zakenleven – en zijn ook van invloed op filantropie, religie, cultuur en de persoonlijke macht van individuen. Het aantal nieuwe miljardairs steeg in 2010 tot recordhoogte. Elk jaar weer verdwijnen er mensen van de lijst en worden hun plaatsen ingenomen door voorheen onbekende mensen uit alle uithoeken van de wereld.

Filantropie is niet meer het domein van een paar toonaangevende fondsen en publieke en internationale organisaties, maar is

inmiddels een terrein waarop een constellatie van kleinere stichtingen zich bezighoudt met nieuwe vormen van liefdadigheid die in sommige gevallen de gevers rechtstreeks aan de ontvangers kop-pelen. Het klassieke model is achterhaald. Het totale bedrag aan internationale giften door Amerikaanse individuen en instellingen is in de jaren negentig verviervoudigd. Daarna verdubbelde het bedrag nog eens tussen 1998 en 2007, toen het 39,6 miljard dollar beliep, ongeveer de helft meer dan de jaarlijkse verplichtingen van de Wereldbank. In de Verenigde Staten steeg het aantal fondsen van 40 000 in 1975 tot meer dan 76 000 in 2012. Acteurs, sporters en andere sterren, van Oprah Winfrey en Bill Clinton tot Angelina Jolie en Bono, hebben een nieuwe dimensie gegeven aan liefdadigheid door beroemdheden. De door onder meer Bill en Melinda Gates, Warren Buffet en George Soros opgezette megafondsen hebben de manier waarop de grote stichtingen te werk gaan, ingrijpend veranderd. Duizenden nieuwe rijken, zoals technologiemagnaten en manag-ers van hedgefondsen – betreden de wereld van het ‘geven’ en doen dat op veel jongere leeftijd en met veel grotere bedragen dan de norm placht te zijn. ‘Durffilantropie’ heeft een nieuwe sector in het leven geroepen om bij het kanaliseren van al dat geld te sturen en ondersteunen. The United States Agency for International Development (USAID), de Wereldbank en The Ford Foundation worden geconfronteerd met meer concurrenten die internet en andere technologie behendig inzetten en worden ook nog eens veel kritischer en nauwlettender dan vroeger in de gaten gehouden door activisten, ontvangers en overheden.

Ook de gevestigde macht van de grootste religieuze organisaties brokkelt opvallend snel af. Zo boeken kerken van de pinksterbe-weging successen in landen die ooit bastions waren van het Vati-caan en de belangrijkste protestante genootschappen. In Brazilië maakten de pinksterbeweging en de charismatische beweging in 1960 slechts 5 procent van de bevolking uit; in 2006 was dat 49 procent geworden. (Ze vertegenwoordigen 11 procent in Zuid-Korea, 23 procent in de Verenigde Staten, 26 procent in Nigeria, 30 procent in Chili, 34 procent in Zuid-Afrika, 44 procent in de Filipijnen,

56 procent in Kenia en 60 procent in Guatemala.) Pinksterkerken zijn meestal klein en aangepast aan de behoeften van de plaatselijke gelovigen, maar er zijn ook kerken die hebben uitgebreid en zelfs grenzen zijn overgestoken. Voorbeelden daarvan zijn de Braziliaanse Igreja Universal do Reino de Deus (IURD), die vier miljoen leden telt, en de Nigeriaanse Redeemed Christian Church of God (RCCG). Er is een Nigeriaanse pastor die in het Oekraïense Kiev een kerk met veertigduizend leden heeft. Tegelijkertijd hollen de zogeheten ‘organische’ kerken, die vaak op grond van plaatselijke initiatieven worden gesticht en een niet-hiërarchische structuur hebben, het katholicisme en de Church of England van binnen uit. En de islam, die toch al niet gecentraliseerd is, raakt versplinterd nu schriftgeleerden en imams de televisie gebruiken om hun met elkaar strijdige interpretaties van de Koran te debiteren.

We krijgen een nog completer beeld als we ook de soortgelijke trends bezien die zich voordoen binnen vakbonden, de academische wereld, kunst, wetenschap en zelfs professionele sporten. Het is een beeld van macht die verbrokkeld is geraakt en die terecht is gekomen in de handen van een toenemend aantal nieuwe, kleinere spelers uit een grote verscheidenheid aan vaak onverwachte streken, precies zoals we bij het schaken zagen. Deze spelers gebruiken andere strategieën dan die waarop de traditionele spelers lang hebben vertrouwd.

Ik begrijp dat de stelling dat macht brozer en kwetsbaarder wordt, ingaat tegen de heersende, tegenovergestelde gedachte dat we leven in een tijdperk waarin macht juist meer en meer geconcentreerd wordt en dat degenen die macht bezitten sterker worden en minder gemakkelijk uit het zadel te stoten zijn. Veel mensen denken dat macht zoiets is als geld: dat je kansen om er meer van te krijgen toenemen als je het eenmaal hebt. Vanuit dat gezichtspunt kan de zichzelf versterkende cyclus van macht en rijkdom gezien worden als een van de belangrijkste drijfveren van de menselijke geschiedenis. En het kan niet worden ontkend dat de wereld vol zit met mensen en instellingen die immens veel macht bezitten en die die

macht niet snel zullen verliezen. Maar we zullen in de loop van dit boek ontdekken dat we belangrijke aspecten van de manier waarop de zaken veranderen over het hoofd zien als we de wereld door die lens bekijken.

Zoals we zullen zien, is er veel meer aan de hand dan een simpele verschuiving van macht van de ene klik invloedrijke spelers naar de andere. De transformatie van de macht is vollediger en complexer. Macht is gemakkelijker beschikbaar geworden; in de wereld van vandaag hebben meer mensen macht dan vroeger. Maar de horizonten van de macht zijn beperkter, en eenmaal verworven macht is minder gemakkelijk te gebruiken. Dat heeft een oorzaak.

WAT IS ER VERANDERD?

Macht krijgt de kans gevestigd te worden doordat er barrières zijn die zittende machthebbers beschermen tegen hun rivalen. Die barrières verhinderen niet alleen dat nieuwe concurrenten tot kansrijke uitdagers kunnen uitgroeien, maar versterken ook de dominantie van de heersende machthebbers. Ze zijn inherent aan allerlei maatschappelijke verschijnselen, van de wetgeving bij verkiezingen en het arsenaal van het leger en de politie, tot aan kapitaal, exclusieve toegang tot bepaalde middelen, advertentiebudgetten, technologie, verleidelijke merken en zelfs het morele gezag van religieuze leiders of het charisma van politici.

Maar in de loop van de afgelopen drie decennia zijn de barrières die de macht beschermen in hoog tempo verzwakt. Ze kunnen nu gemakkelijker worden ondermijnd, bestormd en omzeild. Zoals mijn discussie over binnenlandse en internationale politiek, de zakenwereld, oorlog, godsdienst en andere terreinen zal aantonen, zijn de onderliggende oorzaken van dit verschijnsel niet alleen gerelateerd aan demografische en economische transformaties en de verspreiding van informatietechnologieën, maar ook aan politieke veranderingen en ingrijpende verschuivingen in verwachtingen, waarden en sociale normen. Informatietechnologieën (niet alleen

internet) zijn van significant belang voor het gebruik van en de toegang tot de macht. Maar de fundamentele verklaring voor de afbrokkeling van machtsbarrières heeft te maken met transformaties op allerlei uiteenlopende gebieden, zoals de snelle economische groei in veel arme landen, migratiepatronen, medische wetenschap en zorg, educatie en zelfs opvattingen en culturele mores; kortom met veranderingen in reikwijdte, toestand en potentieel van mensenlevens.

26 Want uiteindelijk vormen niet de hulpmiddelen die we gebruiken of de wetten die onze samenleving reguleren het belangrijkste verschil tussen onze levens en die van onze voorouders, maar het feit dat we in veel grotere hoeveelheden de planeet bevolken. We leven langer; we zijn gezonder; we zijn meer belezen en beter opgeleid; een nog niet eerder vertoond aantal mensen is minder wanhopig op zoek naar voedsel en heeft de tijd en het geld om andere dingen te doen; en als we niet tevreden zijn over onze huidige locatie is het eenvoudiger en goedkoper dan ooit om te verhuizen en ons geluk elders te beproeven. We zijn dankzij de lengte en rijkdom van onze levens steeds dichterbij elkaar komen te wonen en hebben dus meer onderling contact dan ooit; daardoor zijn we gaandeweg meer ambities gaan koesteren en hebben we meer mogelijkheden gekregen. Gezondheidszorg, een goede opleiding en welvaart zijn uiteraard lang niet overal vanzelfsprekend. Armoede, ongelijkheid, oorlog, ziekten en sociale en economische ellende zijn er nog altijd. Maar statistische cijfers met betrekking tot levensduur, geletterdheid, kindersterfte, voeding, inkomensniveaus, educatie en menselijke ontwikkeling laten een wereld zien die – net als percepties en denkbeelden, ingrijpend is veranderd op manieren die van directe invloed zijn op de voorwaarden waaronder macht wordt verworven, behouden en verloren.

De drie volgende hoofdstukken zullen dit idee gedetailleerder ontwikkelen. Hoofdstuk 2 introduceert een simpele, praktische kijk op macht die op elk terrein kan worden toegepast. Het bespreekt de verschillende manieren waarop macht kan worden uitgeoefend, verheldert de verschillen tussen machtsaspecten als invloed,

overreding, dwang en gezag en laat zien hoe macht zich verschanst achter barrières die het de kans geven zich uit te breiden en te concentreren, tot het moment althans dat die barrières geërodeerd raken en ze hun beschermende taken niet meer kunnen waarnemen. Hoofdstuk 3 legt uit hoe macht op zoveel verschillende terreinen zo groot kon worden. Ik stel de vraag waarom macht in de praktijk gelijk wordt gesteld aan het formaat van de organisatie die erachter schuilgaat. Waarom werden grote, hiërarchisch gestructureerde en gecentraliseerde organisaties het vehikel bij uitstek waarmee macht kon – en nog altijd kan – worden uitgeoefend? Het huwelijk tussen macht en de grootte van de organisatie die erover beschikt bereikte in de twintigste eeuw zijn hoogtepunt. Hoewel de feiten inmiddels anders zijn, is het een kijk op de zaak die het debat over macht tot op de dag van vandaag domineert.

Hoofdstuk 4 laat gedetailleerd zien hoe de grootscheepse veranderingen in onze levens nieuwe uitdagingen hebben gecreëerd die het moeilijker maken de barrières te bouwen en te beschermen waarmee rivalen op afstand kunnen worden gehouden. Die veranderingen komen voort uit drie revolutionaire transformaties die bepalend zijn voor onze tijd: de *Meerrevolutie*, die wordt gekenmerkt door groei op vrijwel elk gebied, van het aantal landen tot bevolkingsaantallen, het welvaartspeil, het aantal geletterden en de hoeveelheid producten op de markt; de *Mobiliteitsrevolutie*, die ervoor heeft gezorgd dat mensen, goederen, geld, ideeën en waarden naar alle plekken op aarde kunnen worden gestuurd met snelheden die vroeger niet voor mogelijk werden gehouden (inclusief uithoeven die als onbereikbaar werden gezien); en de *Mentaliteitsrevolutie*, die de belangrijkste met de eerste twee verschuivingen geassocieerde veranderingen weerspiegelt op het gebied van mentaliteit, verwachtingen en ambities.

Sommige aspecten van deze drie revoluties zullen de lezer bekend voorkomen. Wat die nog niet zal weten, en wat nog niet eerder grondig is onderzocht, is hoe ze het gemakkelijker maken om macht te verwerven, en moeilijker die te gebruiken en te behouden. Hoofdstuk 4 laat precies zien hoe die diepgravende, zich tegelijker-

tijd voltrekkende revoluties de machtsbeschermende barrières afbreken en het moeilijker maken effectief macht uit te oefenen. Deze ontwikkelingen zijn fnuikend gebleken voor grote, gecentraliseerde organisaties, die hebben moeten vaststellen dat hun enorme activa niet meer garant staan voor dominantie; in sommige gevallen zijn al die activa zelfs een nadeel. De omstandigheden waaronder bepaalde vormen van macht, zoals dwang, verplichting, overreding en verlokking kunnen worden uitgeoefend zijn zodanig veranderd dat die de voordelen van grote afmetingen tot op zekere hoogte beperken of zelfs neutraliseren.

HET VERVAL VAN MACHT. IS HET IETS NIEUWS? IS HET ER WEL? EN WAT DAN NOG?

De veranderingen die we zullen bekijken, pakken gunstig uit voor vernieuwers en nieuwe spelers in vele arena's, waaronder helaas ook piraten, terroristen, opstandelingen, hackers, smokkelaars, vervalsers en cybercriminelen.¹⁵ Zij hebben mogelijkheden gecreëerd voor zowel prodemocratische activisten als partijen aan de randen van het politieke spectrum met smalle of extreme agenda's, en nieuwe vormen van politieke beïnvloeding mogelijk gemaakt met behulp waarvan zowel in democratische als repressieve landen de formele, rigide interne structuur van het politieke establishment kon worden omzeild of afgebroken. Zo zagen slechts weinig mensen aankomen dat een kleine bende Maleisische activisten die in de zomer van 2011 besloot in navolging van de *Indignados* (de Verontwaardigden) op het Puerta del Sol in Madrid het Dataranplein in Kuala Lumpur te bezetten, een soortgelijke beweging zou inspireren die Wall Street bezette en in 2600 steden over de hele wereld navolging kreeg.

Hoewel de Occupy-beweging nog niet tot veel concrete politieke veranderingen heeft geleid, mag de impact ervan niet worden onderschat. Zoals Todd Gitlin, de vermaarde chroniqueur van de jaren zestig, observeerde: 'Voor de ontwikkeling van de radicale

veranderingen in openbare discussies – over de wrede oorlog, de onbevredigende welvaart, de verrotte politiek en de onderdrukte belofte van de democratie die in de lang vergeten jaren zestig drie jaar vergde, had men in 2011 slechts drie weken nodig.⁷⁶ Als het gaat om snelheid, impact en de nieuwe vormen van een horizontale organisatie, legde Occupy ook de erosie van het monopolie bloot dat traditionele politieke partijen ooit hadden op de kanalen die de leden van samenlevingen gebruikten om uiting te geven aan hun klachten, hoop en eisen. De Arabische Lente, die in 2010 in het Midden-Oosten begon, duurt nog altijd voort, verspreidt zich zelfs en galmt door op een manier die geen enkel autoritair regime ter wereld kan ontgaan.

Zoals ik al schreef, voltrekken zich in het bedrijfsleven soortgelijke ontwikkelingen. Kleine, obscure bedrijven uit landen met recent geopende markten hebben enorme, wereldwijde ondernemingen overvleugeld en in sommige gevallen overgenomen, en hebben zo beslag gelegd op prestigieuze merken die in de loop van decennia door industriële topmensen zorgvuldig waren opgebouwd.

In de geopolitieke arena hebben kleine spelers – ‘ondergeschikte’ landen of eenheden die geen natie zijn – nieuwe mogelijkheden verworven om zich te bemoeien met de inspanningen van grote machten en multilaterale organisaties – zoals het IMF – en die te vetoën, te dwarsbomen of een andere koers te geven. Om een paar voorbeelden te noemen: de manier waarop Polen het beleid van de Europese Unie vetode om het gebruik van fossiele brandstoffen te beperken, de pogingen van Turkije en Brazilië om de onderhandelingen van de grote machten en Iran over het nucleaire programma van dat land te laten ontsporen, het openbaar maken door WikiLeaks van Amerikaanse diplomatieke geheimen, de manier waarop The Gates Foundation het leiderschap van de World Health Organization in de strijd tegen malaria betwistte, en allerhande sabotagepogingen bij internationale onderhandelingen over handel, klimaatveranderingen en talloze andere onderwerpen.

De nieuwe ‘kleine spelers’, die er steeds meer toe doen, verschillen onderling net zo sterk van elkaar als de arena’s waarin ze zich

begeven. Wat ze met elkaar gemeen hebben, is het feit dat ze geen enorme grootte, een reikwijdte, een lange geschiedenis of gevestigde traditie nodig hebben om impact te hebben. Ze vertegenwoordigen de opkomst van een nieuw type macht – laten we het micro-macht noemen – dat vroeger weinig kans had op succes. Dit boek stelt dat wat er vandaag de dag in de wereld verandert, minder te maken heeft met de concurrentiestrijd tussen megaspelers dan met de opkomst van de micromachten en hun vermogen het succesvol op te nemen tegen de megaspelers.

Het verval van de macht betekent niet dat de megaspelers zijn weggevaagd. Grote overheden, grote legers, grote bedrijven en grote universiteiten zullen worden beperkt en uitgedaagd als nooit tevoren, maar ze zullen zonder enige twijfel relevant blijven en hun acties en beslissingen zullen van groot belang blijven. Maar van minder belang dan vroeger. En van minder belang dan ze zouden willen. En van minder belang dan ze hadden verwacht. En hoewel het een onverdeeld voordeel lijkt te zijn dat machthebbers minder machtig zijn dan voorheen (want macht corrumpeert toch?), kan hun teloorgang ook leiden tot instabiliteit, wanorde en stagnatie bij het oplossen van complexe problemen.

De volgende hoofdstukken zullen ook laten zien hoe het proces van verval van macht zich heeft versneld, ondanks schijnbaar tegenstrijdige trends zoals ‘groot is terug’, de financiële hulpoperaties die werden uitgevoerd omdat bepaalde banken ‘te groot zouden zijn om om te vallen’, de voortdurende verhogingen van de militaire budgetten van de Verenigde Staten en China en de toenemende wereldwijde inkomens- en welvaarts kloof. Maar het verval van macht is belangrijker en heeft verderstreckende implicaties dan de oppervlakkige trends en ontwikkelingen waarin hedendaagse debatten tussen beleidsmakers en analisten vaak vastlopen.

Dit boek richt zich vooral op twee conventionele gesprekspunten over macht. Het eerste is de fixatie op internet als de verklaring voor alle veranderingen met betrekking tot macht, vooral op politiek en zakelijk gebied. Het tweede is het overmatige belang dat wordt gehecht aan machtswisseling in de wereldpolitiek die inhoudt dat de

teloorgang van sommige landen (hoofdzakelijk de Verenigde Staten) en de opkomst van andere (hoofdzakelijk China) wordt gepresenteerd als de meest wereldschokkende ontwikkeling van onze tijd.

Het verval van macht wordt niet veroorzaakt door internet of, meer in het algemeen, door informatietechnologie. Het valt niet te ontkennen dat internet en andere hulpmiddelen de politiek, het activisme, het zakenleven en ook macht transformeren. Maar de rol die technologie speelt wordt vaak overdreven en verkeerd begrepen. Nieuwe informatietechnologieën zijn hulpmiddelen. Om effectief te kunnen zijn, hebben hulpmiddelen gebruikers nodig, en die hebben op hun beurt weer doelen, een koers en motivatie nodig. Facebook, Twitter en sms maakten de demonstranten tijdens de Arabische Lente machtiger. Maar de demonstranten stonden op straten en pleinen vanwege omstandigheden in hun landen en daarbuiten die niets te maken hadden met de nieuwe communicatiemiddelen waarover ze de beschikking hadden. Miljoenen mensen deden mee aan de demonstraties in Egypte die de val van Hosni Mubarak inleidden, maar de Facebookpagina waarvan wordt beweerd dat die de protesten opstookte, had op zijn hoogtepunt niet meer dan 350 000 leden. Een recente studie van het Twitterverkeer tijdens de opstanden in Egypte en Libië toonde aan dat meer dan driekwart van de mensen die op de links klikten die met die gebeurtenissen te maken hadden, buiten de Arabische wereld woonden.¹⁷ Een andere, door het US Institute of Peace uitgevoerde studie, die ook de patronen van het gebruik van Twitter tijdens de Arabische Lente onderzocht, concludeerde dat de nieuwe media '... in de collectieve actie in de landen zelf noch in de regionale bekendmaking van de opstand een significante rol lijken te hebben gespeeld.'¹⁸

De belangrijkste factor die aan de protesten bijdroeg, was de demografische realiteit van jongeren in landen als Tunesië, Egypte en Syrië, die gezonder en hoger opgeleid zijn dan ooit, maar geen werk hebben en zwaar gefrustreerd zijn. Ook is het zo dat dezelfde informatietechnologieën die de gemiddelde burger een mate van macht schenken tevens nieuwe manieren van surveillance, contro-

le en repressie in het leven hebben geroepen die de machthebbers in Iran bijvoorbeeld de gelegenheid gaven leden van de ‘Groene Beweging’ te herkennen en arresteren. Het zou zowel verkeerd zijn de kritische rol te ontkennen die de informatietechnologieën, en dan met name sociale media, speelden in de veranderingen waarvan we getuige zijn, als die veranderingen volledig te verklaren vanuit de mate waarin die technologieën in de samenleving zijn doorgedrongen.

32

Ook mag het verval van macht niet worden verward met de ‘trendy’ machtsverschuivingen die analisten en commentatoren al ontleedden sinds de teloorgang van de Verenigde Staten en de opkomst van China axiomatisch werden als de belangrijkste geopolitieke transformaties van onze tijd, een transformatie die afhankelijk van de standpunten van de auteur meer of minder genuanceerd wordt toegejuicht, afgekeurd of als dreiging ervaren. Het is voor zowel beroepsmatige wereldbollebozen als hun onbetaalde collega’s die hun wijsheden in bars en salons debiteren, een favoriet gezelschapsspel geworden om de neergang van Europa en de zich tegelijkertijd afspelende opkomst van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) en ‘de rest’ te evalueren. Maar hoewel landen een voortdurende concurrentiestrijd uitvechten (het is nooit anders geweest), is het gevaarlijk om uitsluitend te willen bepalen welke landen in opkomst zijn en welke hun ondergang tegemoet gaan. Dat leidt ons af van de werkelijk belangrijke kwesties omdat elke nieuwe groep winnaars tot dezelfde onprettige ontdekking komt, namelijk dat de machthebbers van de toekomst te maken zullen krijgen met beperkingen van hun speelruimte en effectiviteit die ze vermoedelijk niet hadden voorzien en waar hun voorgangers geen last van hadden.

Het cumulatieve effect van die veranderingen heeft de uitholling van het morele gezag en die van de legitimiteit van de macht nog eens versneld. Een van de uitingsvormen van die trend is de al vaak aangetoonde manier waarop het vertrouwen in ooit onaantastbare beroepen en instellingen is afgenomen. Niet alleen worden maatschappelijk leiders geacht kwetsbaarder te zijn, daarnaast zijn de-

genen over wie ze het ooit onbetwist voor het zeggen hadden zich tegenwoordig veel beter bewust van alternatieve mogelijkheden en zijn ze beter in staat hun eigen vervulling na te streven. Vandaag de dag vragen we niet wat we voor ons land kunnen doen maar wat ons land, onze werkgever, ons fastfoodrestaurant of onze luchtvaartmaatschappij voor óns kan doen.

Het kan ons duur komen te staan als we niet verder kijken dan de strijd van het moment en we het grotere fenomeen – het verval van macht – over het hoofd zien. Dat draagt bij aan onze verwarring en belemmert vooruitgang als het gaat om belangrijke en complexe kwesties die onze aandacht dringend behoeven: van de besmettelijkheid van financiële crises, werkloosheid en armoede tot de uitputting van grondstoffen en klimaatverandering. We leven in een tijdperk waarin we ons beter van die thema's bewust zijn dan ooit en ze ook beter begrijpen, maar we paradoxaal genoeg niet in staat lijken te zijn ze vastberaden en effectief aan te pakken. Dat komt allemaal door het verval van macht.

WAT IS MACHT NOU EIGENLIJK?

Een boek over macht heeft een definitie van macht nodig, en – net zo belangrijk – een reden om zich bezig te houden met dit fundamentele maar ongrijpbare onderwerp.

Macht werkt gedragsbepalend en stuurt concurrentie aan en doet dat al sinds de dageraad van de maatschappij. Aristoteles zag macht, rijkdom en vriendschap als de drie componenten die bepaalden of een mens gelukkig was. Filosofen gaan er vrijwel unaniem van uit dat mensen van nature op macht uit zijn en dat machthebbers streven naar consolidatie en uitbreiding van hun invloedssfeer. In de zestiende eeuw schreef Niccolò Machiavelli in *De Vorst*, zijn leerboek over de kunst van het regeren, dat de verwerving van territorium en politieke macht 'de normaalste zaak van de wereld is. Iedereen die zijn kans schoon ziet, doet het.'¹⁹ Een eeuw later ging de Engelse filosoof Thomas Hobbes nog een stap verder toen hij

in *Leviathan*, zijn klassieke verhandeling over de menselijke natuur en de maatschappij, schreef: ‘Het eeuwige en rusteloze verlangen naar macht en nog meer macht is de algemene inclinatie van alle mensen, die pas na de dood ophoudt.’²⁰ Tweeënhalf eeuw later, in 1885, liet Friedrich Nietzsche het heldhaftige titelpersonage van *Aldus sprak Zarathoestra* zeggen: ‘Ieder levend wezen dat ik heb gekend bezat de drang naar macht; zelfs in de wil van de dienaar vond ik de wens om meester te zijn.’²¹

34 Laat daarmee niet gezegd zijn dat alles in het leven alleen om macht gaat. Uiteraard spelen ook liefde, seks, geloof en andere prikkels en emoties een rol. Maar het lijdt geen twijfel dat macht een queeste is die mensen altijd in beweging heeft gezet. Al die tijd heeft macht de samenleving gestructureerd, relaties bestuurd en de interactie tussen mensen, gemeenschappen en naties georkestreerd. Macht werkt door op elk terrein waarop we iets nastreven, met elkaar concurreren, zaken op touw zetten: de internationale politiek en oorlog, binnenlandse politiek, de zakenwereld, wetenschappelijk onderzoek, godsdienst, sociale ondernemingen, zoals filantropie en activisme, en alle soorten sociale en culturele relaties. We zouden zelfs kunnen stellen dat macht een rol speelt binnen de meest intieme liefdes- en familierelaties, in onze taal en zelfs in onze dromen. Die laatste dimensies vallen buiten de focus van dit boek, wat niet wil zeggen dat ze immuun zijn voor de trends die ik uit de doeken hoop te doen.

Mijn benadering is heel praktisch. Het doel is begrijpen wat ervoor nodig is om macht te verwerven, te behouden en te verliezen. Daarvoor hebben we een definitie nodig. Die volgt nu: macht is het vermogen om het huidige of toekomstige handelen van andere groepen en individuen te sturen of voorkomen. Of anders gezegd: macht is wat we over anderen uitoefenen, wat ertoe leidt dat ze zich anders gedragen dan dat ze anders zouden doen.

Deze praktische kijk op macht is nieuw noch controversieel. Hoewel macht een gecompliceerd onderwerp is, hebben de meeste door wetenschappers gehanteerde definities veel weg van wat ik hierboven schrijf. Zo weerspiegelt mijn benadering die van Robert

Dahl in zijn klassieke paper 'The Concept of Power' (1957), waaraan nog altijd vaak wordt gerefereerd. Zoals Dahl het uitdrukt: 'A heeft macht over B in die mate dat hij B iets kan laten doen wat B anders niet zou doen.' Verschillende manieren van machtsuitoefening en verschillende uitingsvormen van macht, zoals invloed, overreding, dwang en gezag – zaken die in het volgende hoofdstuk aan de orde zullen komen – worden in deze context behandeld: slaagt de ene partij er wel of niet in het gedrag van de andere te beïnvloeden?²²

Het is goed mogelijk dat macht, zoals de filosofen beweren, een essentiële motivatie is die we allemaal in ons innerlijk meedragen; maar als een kracht in actie, heeft macht per definitie betrekking op relaties. We zijn er nog niet als we macht beoordelen op grond van vragen als wie het grootste leger, de best gevulde schatkist, de grootste bevolking of de meest overvloedige middelen bezit. Niemand beschikt over een vaste, meetbare hoeveelheid macht, want in de praktijk verschilt de macht die een persoon of instelling heeft van situatie tot situatie. Macht werkt alleen als er interactie of uitwisseling is tussen twee of meer partijen: meester en dienaar, heerser en burger, baas en werknemer, ouder en kind, leraar en leerling of een ingewikkelde combinatie van individuen, groepen, legers, bedrijven, instellingen, zelfs landen. Terwijl deze spelers zich van situatie naar situatie begeven, zal het vermogen van ieder van hen om de daden van anderen te sturen en voorkomen – hun macht dus – telkens veranderen. Hoe onveranderlijker de spelers en hun eigenschappen, hoe stabielere de machtsverdeling. Maar als aantal, identiteit, motivatie, vermogens en eigenschappen van de spelers veranderen, verandert ook de manier waarop de macht is verdeeld.

Dit is niet een louter abstracte kwestie. Wat ik wil zeggen is dat macht een sociale functie heeft. De rol van macht is niet alleen om dominantie kracht bij te zetten of winnaars en verliezers te creëren; macht organiseert ook gemeenschappen, samenlevingen, markten, en de hele wereld. Hobbes legde dit aspect goed uit. Hij stelde dat, omdat de drang naar macht primair is, het wel zo moet zijn dan mensen inherent competitief zijn en vaak met elkaar in conflicten verzeild zullen raken. Als ze die aard tot uiting zouden moe-

ten brengen zonder de aanwezigheid van macht die hen beperkt en aanstuurt, zouden ze doorvechten tot er niets meer was om voor te vechten. Maar als ze gehoorzaamden aan een ‘gemene kracht’, zouden ze zich kunnen inspannen om een samenleving niet te verwoesten maar juist op te bouwen. ‘In de tijd waarin mensen leven zonder een gemene kracht die hen allen ontzag inboezemt bevinden ze zich in de toestand die we oorlog noemen’, schreef Hobbes. ‘Een oorlog van allen tegen allen.’²³

HET VERVAL VAN MACHT: WAT STAAT ER OP HET SPEL?

Het wegvallen van de barrières rond macht biedt mogelijkheden aan het type nieuwe spelers dat de schaakwereld heeft getransformeerd en dat, zoals we in de komende hoofdstukken zullen zien, ook andere belangrijke terreinen transformeert waarop mensen de strijd met elkaar aanbinden.

Die nieuwe spelers zijn de eerder genoemde micromachten. Hun macht is van een nieuwe soort. Het is niet de massale, overweldigende en vaak dwingende macht van grote, kundige organisaties, maar de tegenmacht die voortkomt uit het vermogen om te beperken waartoe die grote spelers in staat zijn.

Het is een vorm van macht die het gevolg is van innovatie en initiatief, zeker, maar ook van de ruimte die er tegenwoordig is voor veto's, vertragingstechnieken, afleidingsmanoeuvres en stoorzenders. De klassieke tactieken van opstandelingen in oorlogssituaties zijn nu op allerlei andere terreinen beschikbaar en bewijzen hun nut. Dat betekent dat ze nieuwe horizonten kunnen openen. Niet alleen voor vooruitstrevende vernieuwers, maar ook voor extremisten, separatisten en mensen die geen rekening houden met het algemeen welzijn. De onmiskenbare en massale opkomst van dergelijke spelers geeft serieus te denken over wat er zou kunnen gebeuren als we geen aandacht besteden aan het verval van macht en die ontwikkeling geen halt toeroepen.

We weten allemaal dat een te grote machtsconcentratie sociaal

schadelijk kan zijn, vooral ook op terreinen die schijnbaar goed willen doen; ik wijs in dit opzicht op de schandalen waarmee de katholieke kerk te maken heeft gekregen. Maar wat gebeurt er als macht verbrokkeld raakt, diffuus wordt, verwaterd? De filosofen wisten het al: dan krijgen we chaos en anarchie. De oorlog van allen tegen allen die Hobbes voorzag, is de antithese van sociaal welzijn. Het verval van macht vergroot het risico op dat scenario. Een wereld waarin de spelers genoeg macht hebben om andermans initiatieven te dwarsbomen maar niemand voldoende macht heeft om gewenste plannen uit te voeren, is een wereld waarin beslissingen te laat of helemaal niet worden genomen of waar ze zo verwaterd raken dat ze alle effectiviteit verliezen. Zonder de voorspelbaarheid en stabiliteit die het gevolg zijn van algemeen aanvaarde regels en gezagsdragers, zullen zelfs de meest vrijzinnige scheppers van kunst, muziek en literatuur het vermogen ontberen om bevredigende levens te leiden, te beginnen met de problemen om consistent en systematisch in hun levensonderhoud te voorzien als er geen sprake is van enige bescherming van intellectueel eigendom. De in de loop van decennia door bedrijven, kerken, stichtingen, legers en culturele instellingen verzamelde kennis en ervaring dreigt te worden verspild. En hoe moeilijker het wordt om macht vast te houden, hoe meer onze levens zullen worden beheerst door stimuli en angsten op de korte termijn en hoe moeilijker het wordt om onze daden in kaart te brengen en een plan te maken voor de toekomst.

De combinatie van al die risico's kan tot vervreemding leiden. Allerlei machtige instellingen bestaan al zo lang en de barrières rond de macht zijn traditioneel zo hoog geweest dat we de betekenis van onze levens, de keuzes over wat we moeten doen en accepteren en waar we tegen in verzet willen komen, binnen de parameters van die instituties hebben bepaald. Als we te vervreemd raken, kan het verval van de macht zelfs een verwoestende uitwerking hebben.

Het is van het grootste belang dat we de aard en de gevolgen van het verval begrijpen en er iets aan doen. Want hoewel de gesignaleerde risico's nog niet als volwaardige anarchie kunnen worden bestempeld, is het onmiskenbaar dat ze ons nu al belemmeren om

te denken over een aantal ernstige problemen van deze tijd. Zaken als klimaatverandering en de verspreiding van nucleaire wapens, economische crises, de uitputting van grondstoffen, pandemieën, de aanhoudende armoede van niet minder dan een miljard wereldburgers, terrorisme, mensensmokkel, cybermisdadenzovoort, kunnen alleen worden opgelost met de deelname van een grote verscheidenheid aan partijen en personen. Het verval van macht is opwindend in die zin dat het over de hele wereld mogelijkheden biedt aan nieuwe ondernemingen, bedrijven en stemmen. Maar dit verschijnsel herbergt ook allerlei gevaren voor de stabiliteit. Hoe kunnen we de bijdragen van al die stemmen en al hun meningen, initiatieven en vernieuwende ideeën blijven verwelkomen zonder ons te laten verlammen door angst – angst die de vooruitgang snel de kop in kan drukken? Begrip van het verval van macht is de eerste stap die we moeten zetten als we voorwaarts willen in een wereld die zichzelf aan het heruitvinden is.