



MACHT **MAG**

Hoe je sterk staat in elke relatie,
van de keukentafel
tot de directiekamer

PETER ELSEMANS & LIES CATTERSEL

| **OWL PRESS** |

INHOUDSTAFEL

MACHT DE ONZICHTBARE KRACHT IN ELKE RELATIE 7

DEEL 1 – BASISMECHANISMEN 15

MECHANISME 1 DE PAALTJES RECHTZETTEN 16

MECHANISME 2 ZOUMOETISME 41

DEEL 2 – ONE TO MANY 59

MECHANISME 3 HET TOVERSTOKJE 60

MECHANISME 4 DE PIRAMIDE 82

MECHANISME 5 DE BOTERHAM MET CHOCO 104

DEEL 3 – ONE TO ONE (TEGENOVER DE ANDER) 111

MECHANISME 6 DE FLIPCHART 112

MECHANISME 7 HET VOETBALVELD:
MACHT VRAAGT MANDAAT 130

DEEL 4 – ONE TO ALL 141

MECHANISME 8 DE IJSBERG 142

MECHANISME 9 MASSAMEDIA, POLITIEK, WERELDTONEEL 152

DEEL 5 – ONE TO SELF 161

MECHANISME 10 JE SYSTEEM 162

MECHANISME 11 HET HUIS VAN HET ZELFVERTROUWEN 172

MECHANISME 12 DIVERGEREN & CONVERGEREN 191

NAWOORD/BESLUIT
DANKWOORD

MACHT DE ONZICHTBARE KRACHT IN ELKE RELATIE

Macht.

Het is een woord waar veel mensen spontaan bij fronsen. Alsof het iets vies is, iets donkers dat absoluut geen plek mag hebben in onze meest liefdevolle relaties – of dat nu met onze partner, onze kinderen of onze beste vrienden is. We negeren het onderwerp het liefst zo veel mogelijk, omdat we ervan overtuigd zijn dat we alleen respectvol en professioneel kunnen zijn als we macht overal buiten houden.

De realiteit is nochtans minder zwart-wit. In essentie is macht niets meer of minder dan een volstrekt neutraal vermogen, de kracht om dingen te laten gebeuren die je wél wilt, of juist tegen te houden wat je níét wilt. Die dynamiek kan fysiek zijn, maar evengoed psychisch, tastbaar aanwezig of louter ingebeeld. En – hoe ongemakkelijk dat soms ook klinkt – macht is er altijd. In élke relatie. En ja, ook in de relaties die ons het meest dierbaar zijn.

Toen ik mijn vrouw An voor het eerst vertelde over de rol van macht in haar relatie met haar zoon Michiel, keek ze me verbaasd aan. *'Ik wil helemaal geen macht hebben over mijn zoon'*, zei ze resoluut. *'Ik wil gewoon een warme, liefdevolle band met hem.'* Haar reactie is volkomen begrijpelijk. Macht klinkt kil en afstandelijk, als iets wat haaks staat op een zorgzame en warme omgeving. Toch kan je er niet aan ontkomen, er schuilt een onmiskenbaar element van macht in elke menselijke interactie. En geen klein beetje ook.

Want als we impact willen hebben – en laten we eerlijk zijn, wie wil dat nu niet? – dan hebben we macht nodig. Die onderliggende machtsverhouding is niet per definitie verkeerd. Sterker nog, ze is vaak de motor die dingen in beweging zet en vooruitgang creëert. Denk maar aan de wetten van de fysica. Zonder macht of kracht is er geen beweging.

In elke relatie willen we altijd iets van de ander. We willen dat de ander iets doet, of juist nalaat. Soms willen we gewoon gehoord worden, of verlangen we naar aandacht en respect. We leven nu eenmaal continu in interactie met de mensen om ons heen en met de wereld. Alleen binnen die interactie kunnen we plannen realiseren, valkuilen vermijden en als mens groeien. Zelfs op de momenten dat we het liefst met rust gelaten willen worden, verwachten we iets van de ander. Het is daarom niet alleen noodzakelijk dat we de rol van macht in ons leven durven te erkennen, we moeten haar ook bewust leren hanteren.

WAT DIT BOEK JE BIEDT

In dit boek deel ik de inzichten en modellen die ik doorheen mijn carrière en leven heb verzameld. Ze zijn gevormd door mijn jarenlange ervaring als coach in het bedrijfsleven, binnen verenigingen, gemeenschappen en gezinnen. Maar ze zijn evengoed gegroeid vanuit mijn dagelijkse rollen als vader, partner, collega, manager en vriend.

Samen met de co-auteur van dit boek, Lies Cattersel, heb ik deze praktijkervaringen vertaald naar twaalf heldere mechanismen. Dankzij Lies' kritische blik, onze pittige discussies en de vele boeiende gesprekken hebben deze mechanismen hun uiteindelijke vorm gekregen. Lies heeft ze verfijnd, geconcretiseerd, aangevuld en soms zelfs vanaf de grond opnieuw opgebouwd. Hoewel de kiem van deze modellen in mijn brein en ervaring ligt, hadden ze zonder haar

nooit deze scherpe en bruikbare vorm aangenomen. Ik ben dan ook bijzonder trots dat zij mij vergezelt als medeauteur.

De mosterd heb ik overigens op veel verschillende plaatsen gehaald. Modellen die ik tijdens mijn loopbaan oppikte, heb ik gecombineerd met originele ideeën en voorzien van een eigen invulling en vorm, naast eigen hersenspinsels. Ik claim dan ook absoluut niet de exclusieve oorsprong van al deze concepten. Ik geloof heel sterk in het principe van *open source*: we zijn er om elkaar intellectueel uit te dagen en te stimuleren, niet om protectionistisch onze eigen ideeën te bewaken.

De twaalf mechanismen in dit boek bieden je in de eerste plaats inzicht in wat er zich ondergronds en vaak onbewust afspeelt in je relaties. Ze leggen bloot waarom we onze macht soms helemaal niet, of juist contraproductief gebruiken. Daarnaast laten ze zien hoe we onszelf onbewust 'ontmachten' – een wat stroef woord, maar het dekt de lading wel. Ze tonen hoe we anderen soms veel te veel macht over ons geven, of hoe we de mensen om ons heen net onbedoeld van hun kracht beroven.

Met de praktische inzichten en tips uit dit boek hopen we je handvaten te bieden om hier effectiever mee om te gaan. Niet om te manipuleren, wel om productiever te worden en dichter te komen bij wat je écht wilt. Want juist door onszelf of de ander te ontmachten, lopen we in het leven zo vaak vast.

Toen ik een aantal van deze mechanismen aan een vriendin uitlegde, merkte zij terecht op dat sommige mensen van nature nu eenmaal meer macht lijken te hebben dan anderen. Soms hebben mensen die persoonlijke macht door hun achtergrond of specifieke ervaringen minder sterk ontwikkeld, bijvoorbeeld omdat ze de neiging hebben om vooral te pleasen. In dit boek doe ik bewust geen uitspraak over wie er nu biologisch of maatschappelijk meer of minder macht bezit. Wel staat voor mij één ding onomstotelijk vast: we kunnen allemaal direct meer impact krijgen zodra we besluiten onszelf minder te ontmachten.

Om het overzichtelijk en behapbaar te houden, heb ik de mechanismen opgedeeld in vijf domeinen. Natuurlijk overlappen deze domeinen en modellen elkaar voor een groot deel, ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en belichten soms verschillende kanten van exact hetzelfde probleem. Maar om een taart behapbaar te maken, moet je hem nu eenmaal in stukken snijden, ook al verlies je daarmee tijdelijk het zicht op het grote geheel. Of zoals het aloude grapje luidt: hoe eet je een olifant op? Juist, in stukjes.

ENKELE BELANGRIJKE KANTTEKENINGEN VOORAF

Voordat je begint te lezen, wil ik graag drie belangrijke nuances met je delen:

1. WE ORGANISEREN ONZE EIGEN PROBLEMEN

Dit is een uitspraak die ik vaak gebruik, in de eerste plaats voor mezelf. We hebben vrijwel altijd een eigen aandeel in de problemen waar we tegenaan lopen. Begrijp me niet verkeerd: we zijn niet steeds verantwoordelijk voor het *ontstaan* ervan. Sommige zaken, zoals ziekte of tegenslag, overkomen ons gewoon. Maar we hebben wél een actieve rol in de manier waarop we die problemen vervolgens in stand houden of, erger nog, onbewust versterken.

Dat klinkt misschien hard, maar het is in wezen goed nieuws. Want als je zelf bijdraagt aan het in stand houden van een probleem, betekent dat ook dat je de sleutel in handen hebt om er zélf iets aan te veranderen. Je hoeft niet lijdzaam te wachten tot de ander beweegt, en je hoeft ook niets van een ander te eisen. Je kan vandaag beslissen om er anders mee om te gaan.

Let wel: je eigen aandeel herkennen en de verantwoordelijkheid nemen voor je probleem is iets totaal anders dan schuld op je nemen. Verantwoordelijkheid gaat over de toekomst en de oplossing, terwijl schuld over het verleden en de oorzaak gaat. Dat is een cruciaal verschil.

2. SLACHTOFFERS EN DADERS: ROLLEN, GEEN IDENTITEITEN

In machtsverhoudingen duiken onvermijdelijk de rollen van het slachtoffer en de dader op. Dit zijn rollen die ons door onze omgeving worden toebedeeld, of die we onszelf – soms verrassend comfortabel – aanmeten. Het is tegenwoordig zelfs een trend om de wereld in deze termen te analyseren. Bij elk conflict zoeken we direct naar een dader en een slachtoffer. Denk maar aan de neiging om mensen of groepen die ons niet liggen meteen als 'toxisch' te bestempelen. Alsof de dynamiek tussen mensen zo zwart-wit is. En alsof die labels ook maar iets oplossen.

Als individu, gemeenschap of land worden we soms ook bijna verplicht om historisch daderschap en schuld op te nemen voor zaken die ver in het verleden liggen. Kijk naar hoe de Lumumbakwestie in België blijft opspelen, onlangs nog via de memoires van wijlen koning Boudewijn. Maar laten we eerlijk zijn ... als we diep genoeg in de geschiedenis graven, hebben we allemaal wel boter op ons hoofd. Het zijn, zoals het Engelse gezegde zo mooi omschrijft, *the sins of our fathers and mothers*.

Een machtsverschil op zich hoeft helemaal niet problematisch te zijn. Het mag bestaan, mits het ingebed is in een duidelijk, breed gedragen kader en aan strikte voorwaarden voldoet. Denk aan het arbeidsrecht en het juridische begrip *insubordinatie*. Als medewerker kun je een legitieme opdracht van je leidinggevende niet zomaar weigeren. In extreme gevallen kan dat zelfs leiden tot ontslag om dringende redenen, zonder enige vergoeding. Maar daar staat een cruciale nuance tegenover: de opdracht moet wel redelijk en wettelijk zijn.

Redelijk betekent haalbaar binnen de beschikbare tijd en middelen, niet gebaseerd op gemanipuleerde gegevens en voldoende logisch onderbouwd. En uiteraard kan en mag niemand ooit verplicht worden om onwettige handelingen te stellen.

BELANGRIJK

Voor alle duidelijkheid: er bestaan uiteraard wel degelijk échte daders en échte slachtoffers. Er zijn mensen die op gruwelijke wijze misbruik maken van hun macht, zij het fysiek, psychisch, autoritair of door openlijk oorlogsgeweld. En er zijn mensen die simpelweg de kracht of de positie missen om zich te verzetten, zoals kinderen. In die situaties is er sprake van een diep ongezond machtsonevenwicht.

Laat het helder zijn, dit boek gaat nadrukkelijk níet over die vormen van misbruik.

3. MACHT, ETHIEK EN VERANTWOORDELIJKHEID

Ik vermijd in dit boek bewust de morele vraag *wat* je precies met je macht zou willen bereiken. Ik spreek me hier niet uit over de ethische kant van de zaak. Mijn focus ligt puur op het *hoe*: hoe bereiken we macht, en hoe verliezen we haar?

Dat lijkt misschien een gemakkelijke houding. Je zou de inzichten uit dit boek immers ook op een manipulatieve manier kunnen misbruiken. Toch doe ik dit bewust, omdat ik ervan overtuigd ben dat ware macht intrinsiek en onlosmakelijk verbonden is met verantwoordelijkheid. Het een kan niet zonder het ander. Als we allemaal onze legitieme macht opeisen én de bijbehorende verantwoordelijkheid voor de gevolgen dragen, bouwen we automatisch samen aan een gezondere, veerkrachtigere samenleving.

SAMENGEVAT

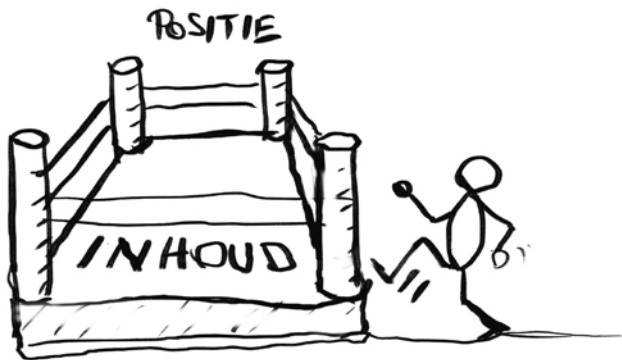
Wees je bewust van de subtiele machtsdynamieken in je relaties. Trap niet te snel in de valkuil om jezelf als het slachtoffer en de ander als de boosdoener te zien. Neem de volledige verantwoordelijkheid voor je eigen aandeel in elke situatie. Herken de latente kracht die je bezit – of je nu in de rol van ouder, partner, collega of vriend staat – en gebruik die kracht om bewuste keuzes te maken. Of kies er heel bewust voor om op bepaalde momenten juist níet in te grijpen. Maar laat ook die passiviteit – of beter ‘niet-activiteit’ – dan een bewuste, strategische keuze zijn.

Want alleen door bewust om te gaan met macht, kun je echt groeien: in je werk, in je relaties, in je leven. Daar willen we met dit boek aan bijdragen.

DEEL 1
**BASIS-
MECHA-
NISMEN**

MECHANISME 1 DE PAALTJES RECHTZETTEN

(OFTEWEL DE BOKSRING EN DE PAALTJES)



Stel je een boksmatch voor waarin twee bokkers tegenover elkaar staan. Ze delen slagen uit, ontwijken en incasseren. Maar dat doen ze niet zomaar ergens op straat. Nee, ze doen dat binnen een boksring. Die ring bakenen we heel bewust af met strakke koorden en vier stevige hoekpalen. Dankzij die palen en regels blijft het een sportieve, gereguleerde match. Wat gebeurt er als een van de bokkers tijdens de kamp besluit om een hoekpaal omver te schoppen? De koorden vallen slap, de ring zakt in elkaar en het gevecht verplaatst zich naar het publiek of de jurytafel. De sportieve match is acuut voorbij. Het is een ordeloze vechtpartij geworden, omdat het speelveld is ingestort.

Hetzelfde mechanisme voltrekt zich tijdens een discussie of gesprek. In plaats van fysieke vuistslagen vliegen daar de argumenten, standpunten en feiten over en weer – de inhoud. Maar net als bij het

boksen kan die inhoudelijke strijd alleen fatsoenlijk gevoerd worden als de arena intact is. De vier hoekpalen die de koorden strak houden, zijn de machtsverhoudingen, de rollen en de grenzen in de relatie.

Wanneer we in discussie gaan met een collega, een kind of een partner, spelen die twee niveaus altijd tegelijkertijd: de inhoud én het machtsaspect. Het is onze natuurlijke menselijke reflex om bijna altijd blindelings meteen de ring in te stappen, de inhoud te tackelen. We voelen een onweerstaanbare drang om te verklaren, te sussen, ons te verdedigen of ons gelijk te halen. We focussen ons volledig op de bokkers – de inhoud – met uitspraken als: 'Dat heb ik helemaal niet gezegd!', 'Je cijfers kloppen niet!' of 'Wat jij daar beweert is simpelweg niet waar'.

Maar wat we niet in de gaten hebben, is dat de ander ondertussen een hoekpaal uit de grond heeft getrokken. De ander praat bijvoorbeeld op een onaanvaardbare toon, negeert je mandaat of legt eenzijdige, absurde deadlines op. Op zo'n moment staat de boksring scheef.

Wat ik wil zeggen is: als de onderliggende machtsverhouding niet klopt, is elke inhoudelijke reactie verspilling van energie. Hoe hard of slim je ook slaat met je inhoudelijke argumenten, je raakt niets en niemand meer omdat het speelveld is ingestort. Je zult eerst de ring moeten herstellen en de paaltjes rechtzetten voordat de match verder kan.

DE VERLEIDING VAN DE INHOUD

Een voorbeeld maakt duidelijker wat ik bedoel.

Nog niet zo lang geleden speelde ik met de gedachte om een woning te verkopen. Het idee was nog pril en ontstond omdat de huidige huurder ervan de huur had opgezegd. Ik wou opnieuw verhuren, maar verkopen was misschien ook een optie. Een buurvrouw had dat via

een andere buur opgevangen, toonde interesse en we planden een verkennend gesprek. Niets officieels, gewoon een open en informele babbel over de staat van het pand en de eventuele mogelijkheden.

Een paar dagen later open ik mijn inbox en tref ik een zeer zakelijke, zelfs kille mail aan. Het bevatte een bod dat fors onder de reële marktwaarde lag, strategisch vergezeld van een genadeloze opsomming van alles wat er zagezegd mis was met het pand. Om de druk maximaal op te voeren, was er een harde deadline aan gekoppeld: 'Dit bod geldt tot zondagavond 21 uur'.

Mijn eerste instinctieve reactie? De boksring instappen. Iets in mij wilde haar mail punt voor punt fileren en de inhoudelijke strijd aangaan. Ik wilde typen dat de ramen wél recent vernieuwd waren en dat de badkamer in bruikbare staat verkeerde. Terwijl ik een antwoord formuleerde, voelde ik mijn irritatie stijgen. En toen besepte ik het: verdorie, ze heeft de paaltjes verzet. Zij was degene die iets van mij wilde – het huis kopen – maar door een eenzijdige deadline op te leggen en mijn eigendom af te kraken, probeerde ze de machtsverhouding om te draaien. Ze creëerde een setting alsof ik de wanhopige partij was die dringend op een verkoop aanstuurde.

Op zo'n moment is inhoudelijk reageren de grootste fout die je kunt maken. Doe je dat toch, dan aanvaard je impliciet haar scheve paaltjes. Je stapt vrijwillig een nieuw speelveld op en accepteert de daarbijhorende eenzijdige spelregels. Erger nog: je geeft de ander een vrijgeleide en de aanmoediging om dit in de toekomst opnieuw te doen en de paaltjes nog wat schever te schoppen.

Ik heb dus mijn eigen advies ter harte genomen en de inhoudelijke argumenten in eerste instantie genegeerd. Dat vraagt discipline, want je ego wil zich verdedigen tegen onwaarheden. Maar ik hield me in. In plaats daarvan schreef ik een kort, kordaat antwoord: 'Bedankt voor je bericht. Ik ben verrast – en niet aangenaam – door de toon van je mail en de plotse deadline. Ik vrees dat de kloof tussen onze wederzijdse verwachtingen te groot is om hier nog een zinvolle dialoog over te voeren. Ik ga het huis daarom gewoon verder verhuren.'

De reactie aan de overkant was even snel als verrassend. Zodra ze mijn mail las, sloeg haar toon volledig om en belde ze me op. De dwingende deadline was plotseling verdwenen en het gesprek verliep nu totaal anders. Voilà, de paaltjes stonden weer waar ze hoorden. En nu de verhouding helder was, kon er eindelijk constructief over de inhoud gepraat worden.

Het is een dynamiek die in het dagelijkse leven constant opduikt. Wanneer je helder en zonder agressie je positie inneemt, bereik je vaak sneller resultaat dan je vooraf voor mogelijk hield. Vaak vraag je je achteraf af waarom je dat niet meteen hebt gedaan. Je wordt er op het moment zelf misschien niet altijd sympathieker door gevonden, maar je wint er wel onmiskenbaar aan respect mee.

ROLLEN IN HET SYSTEEM

Het principe van de paaltjes is universeel en werkt overal waar mensen met elkaar in conflict komen. Ook bij de puber die gefrustreerd tegen zijn moeder roept: 'Papa is echt een onuitstaanbare ambetanterik, want ik mag weer niet gamen. Hij doet altijd zo onnozel!' Als moeder is de verleiding op dat moment groot om direct de inhoudelijke boksring in te stappen. Je neigt naar vragen als: 'Wat is er precies gebeurd?', 'Heeft hij dat echt zo gezegd?' of sussend: 'Hij zal het vast niet zo bedoeld hebben.'

Op dat moment ga je echter volledig voorbij aan de scheve paaltjes, want de zoon daagt hier de autoriteit uit. Een effectieve reactie gaat dan ook niet over het gamen of over de vraag of papa al dan niet onredelijk was. De reactie moet zich direct richten op de paaltjes: 'Wacht eens even. Ik hoor dat je boos bent, maar hij is nog altijd papa en we spreken hier in dit huis niet op zo'n manier over hem. Zelfs als papa onredelijk was over het gamen, is dat iets waar we het later over hebben. Maar nu wil ik eerst dat je op een andere toon spreekt.'

Pas wanneer die rolverdeling en de grens stevig zijn hersteld, ontstaat er weer een veilige ring waarin over de inhoudelijke frustratie