

Power & love

Voor mijn moeder en vader

POWER & LOVE

Een strategie voor blijvende verandering

Adam Kahane

Tekeningen van Jeff Barnum



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

Nederlandse vertaling © 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved.

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv

Vertaling: Marion Kriele, Amsterdam
Redactie: Sandra Jeurissen, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Register: Taalbureau Alphentekst, Lelystad
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 756 5
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

‘Macht is welbeschouwd niet meer dan het vermogen om een doel te bereiken. Het is de kracht die nodig is om sociale, politieke en economische verandering teweeg te brengen. ... En een van de grootste problemen van de geschiedenis is dat de begrippen liefde en macht doorgaans als elkaars tegenpolen worden opgevat – lijnrecht tegenover elkaar – zodat liefde gelijkgeschakeld wordt met het opgeven van macht en macht met de ontkenning van liefde. Het is echter zaak dat we het juist gaan zien. Wat [we moeten beseffen] is dat macht zonder liefde roekeloos en verkeerd is, en liefde zonder macht is sentimenteel en apathisch. ... Het is precies die botsing van immorele macht met machteloze deugzaamheid die de grootste crisis van onze tijd vormt.’

Martin Luther King Jr.,
Waar gaan wij heen?

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 9 |
| Inleiding: Oorlog en vrede voorbij | 13 |
| Twee basisdrijfveren | 14 |
| Onze volle wereld | 16 |
| Twee valkuilen | 19 |
| Een verplichting | 21 |
| 1 De twee kanten van macht | 23 |
| Productieve macht | 24 |
| Schadelijke macht | 27 |
| Liefde geeft macht een productief vermogen | 39 |
| 2 De twee kanten van liefde | 41 |
| Productieve liefde | 41 |
| Schadelijke liefde | 51 |
| Macht maakt liefde productief | 62 |
| 3 Het dilemma van macht en liefde | 65 |
| 4 Vallen | 71 |
| Betere voeding voor kinderen in India | 71 |
| Hoe je moet vallen | 85 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5 | Struikelen | 89 |
| | Kloven overbruggen in Israël | 89 |
| | Democratie opbouwen in Zuid-Afrika | 101 |
| | Hoe je moet struikelen | 114 |
| 6 | Lopen | 117 |
| | Duurzaam voedsel in Europa en de Amerika's | 117 |
| | Klimaatverandering in Canada indammen | 127 |
| | Hoe je moet lopen | 136 |
| | Conclusie: Leiden betekent naar voren stappen | 141 |
| | Ons bewust worden van zowel onze macht als onze liefde | 143 |
| | Onszelf in evenwicht brengen | 143 |
| | Soepel bewegen oefenen | 148 |
| | Een stap naar voren doen | 153 |
| | Noten | 157 |
| | Dankbetuigingen | 169 |
| | Adam Kahane | 169 |
| | Jeff Barnum | 172 |
| | Over Reos Partners | 175 |
| | Over de auteur en de kunstenaar | 177 |
| | Index | 181 |

Voorwoord

*H*OE KUNNEN WIJ de moeilijkste uitdagingen aangaan? Hoe kunnen we onze meest verwarde en vastgelopen problemen vlottrekken? Hoe kunnen we sociale verandering teweegbrengen?

De afgelopen twintig jaar heb ik geprobeerd antwoorden op die vragen te vinden. Het was mijn werk om te helpen teams van leiders uit een bepaald sociaal systeem bijeen te brengen en een bepaald probleem aan te pakken dat ieder van hen wilde oplossen, maar wat geen van hen alleen kon. Ik ben ontwerper, begeleider en organisator geweest van die praktische socialeveranderingsprojecten. Ik ben helemaal opgegaan in die initiatieven, maar tegelijkertijd heb ik opgelet op wat er om mij heen en bij mijzelf gebeurde.

Ik heb het voorrecht gehad om op deze manier te werken, samen met mijn collega's, met allerlei soorten teams, om allerlei soorten problemen op te lossen, in alle delen van de wereld. We hebben in de Verenigde Staten gewerkt, om steden gezonder en leefbaarder te maken; in Canada, om de verschuiving naar een koolstofarme economie te versnellen; in Colombia, om een gelijkwaardige ontwikkeling te midden van aanhoudende polarisatie te creëren; in Guatemala, om de vredesakkoorden uit te voeren die een eind aan de burgeroorlog maakten; in Europa en beide Amerika's, om aanvoerketens van voedsel duurzamer te maken; in Israël, om mensen te leren omgaan met zich verbredende culturele en ideologische schisma's; in Zuid-Afrika, om kritieke ontwikkelingsproblemen in de overgang van apartheid

naar democratie en gelijkheid aan te pakken; in India, om ondervoeding van kinderen te verminderen; in de Filippijnen, om een politieke impasse te doorbreken; en in Australië om de al veel te lang uitgebleven verbroedering tussen Aboriginals en niet-Aboriginals te bewerkstelligen.

Die ervaringen hebben me van nabij laten zien wat de dynamiek van sociale verandering is op talloze niveaus: op het niveau van het individu, de groep, de gemeenschap, de samenleving. Ik ben lid geweest van tientallen teams, heb maanden en jaren samengewerkt, en heb hoofden, harten en handen erbij betrokken. Ik heb de kans gehad om deel te nemen aan veel vallen en opstaan en heb veel geleerd. Ik heb zij aan zij gewerkt met opmerkelijke veranderingsmanagers, sociale ondernemers en activisten, en ben in de gelegenheid geweest om, zowel vanuit het perspectief van een buitenstaander als van een insider, te zien wat werkt en wat niet. Op basis van die ervaringen uit de eerste hand heb ik dit boek geschreven, om wat ik heb geleerd te delen met anderen die proberen sociale verandering tot stand te brengen.

In de afgelopen twintig jaar heb ik twee ontdekkingen gedaan. De eerste heb ik vijf jaar geleden beschreven in *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. In dat boek concludeerde ik dat de sleutel tot het creëren van nieuwe sociale werkelijkheden was dat we onszelf open moesten stellen en ons verenigen: met ons ware ik, met elkaar, en met onze omgeving en wat die van ons vraagt.

Vijf jaar en vele ervaringen later zie ik dat die conclusie juist was, maar slechts voor de helft, met alle gevaren van dien.

Power & love gaat verder waar *Solving Tough Problems* ophield en bevat de tweede waarheid. Om onze moeilijkste uitdagingen aan te gaan moeten we ons inderdaad verenigen, maar dat volstaat niet: we moeten ook groeien. Met andere woorden: we moeten zowel liefde (de drang naar eenheid) als macht (de drijfveer voor zelfverwerkelijking) gebruiken. Als we tussen liefde of macht kiezen, blijven we steken in het herscheppen van bestaande realiteiten, of erger. Als we nieuwe en betere werkelijkheden willen creëren – thuis, op het werk,

in onze gemeenschap, in de wereld – moeten we leren hoe we onze liefde en onze macht met elkaar moeten integreren.

Power & love is niet alleen een praktisch, maar ook een persoonlijk boek. Veel onderzoekers – in de politieke wetenschappen, vredesstudies, het management, de neurobiologie, sociologie, psychologie, filosofie, theologie – hebben allerlei kaders en vocabulaires gebruikt om het belang van macht of liefde of beide weer te geven. Het doel van dit boek is niet om die specifieke theorieën opnieuw te formuleren of te bespreken, maar om te zien hoe we in het algemeen en in de praktijk kunnen werken met macht en liefde om onze grootste problemen onder ogen te zien. Verder heb ik mijn begrip van die fenomenen niet uit die theorieën gedistilleerd, maar heb ik mijn eigen verwarrende en uitdagende ervaringen met sociale verandering onder de loep genomen en geprobeerd daar enige duidelijkheid in te krijgen.

Jaren geleden was ik verbaasd toen ik de eerste bladzijden las van het tweede deel van Lawrence Durrells roman *The Alexandria Quartet*. Balthazar geeft Darley, de verteller, het gecorrigeerde manuscript van Darleys eerste boek: 'Een document dat nu gebrandmerkt en met sterren versierd was door een veelheid aan regels tussen regels, toegevoegde paragrafen en vraagtekens.' Het tweede deel gaat vervolgens door met een relaas van een radicaal andere interpretatie van dezelfde gebeurtenissen die Darley in het eerste had beschreven, en het derde en vierde deel doen hetzelfde vanuit nog eens twee perspectieven.

In de afgelopen twintig jaar heb ik vele keren alternatieve interpretaties gekregen van mijn eigen verhalen. Ik ga vol vertrouwen door het leven tot iemand iets zegt wat me duidelijk maakt dat de dingen helemaal niet zo zijn als ik denk dat ze zijn. Door die gedisciplineerde heroverweging van mijn eigen ervaringen heb ik geleidelijk mijn eigen begrip van de dynamiek van sociale verandering opgebouwd.

Het boek begint met 'Inleiding: Oorlog en vrede voorbij', dat samenvat wat ik heb geleerd. Hoofdstuk 1, 'De twee kanten van macht', en hoofdstuk 2, 'De twee kanten van liefde', beschrijven de twee basisdrijfveren die in sociale verandering resulteren. Hoofdstuk 3, 'Het dilemma van macht en liefde', verklaart waarom we niet kunnen kiezen tussen die drijfveren, maar een manier moeten vinden

om ze met elkaar te verzoenen. Hoofdstuk 4, 'Vallen', hoofdstuk 5, 'Struikelen', en hoofdstuk 6, 'Lopen', schetsen de opeenvolging van drie toestanden om macht en liefde in te zetten – van de meest gepolariseerde en vastgeroeste naar de meest geïntegreerde en fluïde toestand – om gezamenlijk sociale veranderingen tot stand te brengen. In 'Conclusie: Leiden betekent naar voren stappen', opper ik een manier om individueel diezelfde ontwikkeling door te maken, van vallen via struikelen naar lopen, zodat we beter in staat zijn om onze lastigste uitdagingen te tackelen.

Inleiding: Oorlog en vrede voorbij

DE TWEE MEEST gebruikelijke manieren waarop we proberen onze lastigste sociale uitdagingen aan te gaan zijn de extreme: agressieve oorlog en lijdzame vrede. Geen van beide werkt. We kunnen proberen, met behulp van onze geweren of geld of stemmen, om onze zin door te drukken ongeacht wat anderen willen. Maar die anderen duwen onvermijdelijk terug. Of we kunnen proberen om niets aan iemand op te leggen, wat onze situatie echter ongewijzigd laat.

Die twee extreme manieren komen we regelmatig tegen, op alle niveaus. Een op een kunnen we doorduwen of conflict vermijden. Op het werk kunnen we bazig zijn of ergens mee ‘instemmen voor de lieve vrede’. In onze gemeenschappen kunnen we dingen opzetten zoals wij willen dat ze zijn of we kunnen ons afzijdig houden. In nationale aangelegenheden kunnen we deals sluiten waarbij wij onze zin krijgen, of we laten anderen hun zin krijgen. In internationale relaties – of het nu gaat om de uitdaging van klimaatverandering of om handelsafspraken of vrede in het Midden-Oosten – kunnen we proberen onze oplossingen aan alle anderen op te leggen of we kunnen eindeloos onderhandelen. Die extremen, de gebruikelijke manieren om onze moeilijkste sociale uitdagingen onder ogen te zien falen gewoonlijk, waardoor we vast blijven zitten en lijden. Er zijn veel uitzonderingen op deze generalisaties over de gangbaarheid van die extreme manieren, maar feit blijft dat die uitzonderingen de algemene regel bevestigen. We hebben andere, ongebruikelijke manieren

nodig – en veel mensen proberen die te ontwikkelen – om sociale uitdagingen bij de kop te pakken: manieren naast de ontaarde vormen van vrede en oorlog.

Een karakter in *Rent*, Jonathan Larsons Broadway-musical over worstelende artiesten en musici in New York City, zegt: ‘Het tegenovergestelde van oorlog is niet vrede, maar schepping!’¹ Om onze grootste sociale uitdagingen te tackelen moeten we een manier vinden die noch oorlog, noch vrede is, maar een collectieve schepping. Hoe kunnen we samen nieuwe sociale realiteiten creëren?

Twee basisdrijfveren

Om samen nieuwe sociale realiteiten te creëren moeten we met twee afzonderlijke basiskrachten werken die op gespannen voet staan: macht en liefde. Die bewering vereist enige uitleg, want de woorden ‘macht’ en ‘liefde’ worden door heel veel mensen op heel veel verschillende manieren gedefinieerd. In dit boek gebruik ik twee ongebruikelijke definities voor macht en liefde, die zijn geïntroduceerd door theoloog en filosoof Paul Tillich. Zijn definities zijn ontologisch: ze gaan in op wat macht en liefde zijn en waarom, niet zozeer op wat ze mogelijk maken of opleveren. Ik gebruik die definities omdat ze juist klinken in het licht van mijn ervaring van wat er in de praktijk nodig is om lastige uitdagingen op alle niveaus het hoofd te bieden: individueel of als groep, gemeenschap of samenleving.

Tillich definieert *macht* als ‘de drijfveer voor alles wat leeft om zichzelf te verwezenlijken met toenemende innerlijke en naar buiten gerichte inspanning’. Dus macht is op deze manier de drijfveer om iemands doel te bereiken, om zijn taak af te maken, om te groeien. Hij definieert *liefde* als ‘de drijfveer naar de eenheid van wat gescheiden is’.² Dus liefde is in deze betekenis de motor om opnieuw verbinding te zoeken en heel te maken wat gefragmenteerd is geraakt of lijkt te zijn. Die manier om naar macht en liefde te kijken in tegenstelling tot de meer gebruikelijke ideeën van benauwende macht en romantische liefde vormen de kern van dit boek.



Love



Power

Onze volle wereld

We kunnen onze grootste uitdagingen niet alleen via streven naar zelfverwerkelijking of naar eenheid aangaan. We moeten beide doen. Vaak nemen we aan dat het enige wat nodig is om iets nieuws te creëren – of het nu zakelijk of in de politiek of technologie of kunst is – doelbewustheid of macht is. Dat komt doordat we vaak aannemen dat de context waarin we creëren een lege wereld is: een open grensgebied, een witte ruimte, een leeg doek. Over het algemeen is die veronderstelling niet juist.

Laten we eens naar een historisch voorbeeld kijken. In 1788 kwamen Britse kolonisten in Australië aan en stuitten op de inheemse bevolking die 40.000 jaar eerder was aangekomen. Dat stuk geschiedenis illustreert niet alleen de moed en ondernemingszin van mensen die bereid zijn de hele wereld over te reizen om een nieuwe sociale werkelijkheid te creëren, maar ook in welke menselijke en ecologische vernietiging deze pioniersmentaliteit kan resulteren. Meer dan twee eeuwen lang werd het conflict tussen de kolonisten en de Aboriginals beschouwd in termen van de *terra nullius*-doctrine, een Romeinse juridische term die ‘land dat aan niemand toebehoort’ of ‘leeg land’ betekent. Pas in 1992 besliste het Australisch hooggerechtshof dat het continent in feite nooit *terra nullius* is geweest en dat de moderne afstammelingen van de kolonisten een nieuwe manier moesten vinden om met de inheemse Aboriginals samen te leven.

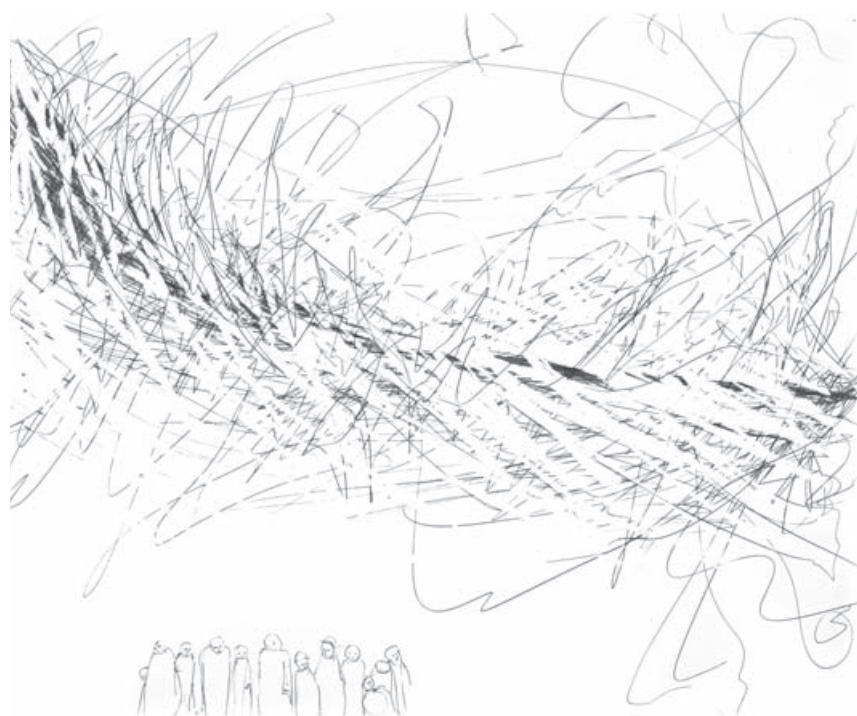
Niemand van ons leeft in *terra nullius*. We kunnen net doen alsof de wereld leeg is, maar dat is niet zo. Onze aarde is in toenemende mate vol met mensen en gebouwen en auto's en afvalhopen. Onze atmosfeer raakt steeds voller met koolmonoxide. Onze samenleving raakt steeds voller met diverse, luide, tegen elkaar opboksende stemmen en ideeën en culturen. Deze *volheid* is dé reden waarom we, om onze lastigste sociale veranderingen tot stand te brengen, niet alleen macht moeten inzetten, maar ook liefde.

Een uitdaging is lastig als die op drie manieren complex is.³ Een uitdaging is *dynamisch complex* als oorzaak en gevolg wederzijds afhankelijk zijn en ver uiteenliggen qua tijd en ruimte. Zulke uitdagingen

gen kunnen niet stuk voor stuk aangegaan worden, maar slechts door het systeem als geheel te zien. Een uitdaging is *sociaal complex* als de betrokken spelers verschillende perspectieven en belangen hebben. Zulke problemen kunnen niet succesvol worden aangepakt door deskundigen en autoriteiten; het lukt alleen maar als de spelers zelf erbij betrokken zijn. En een uitdaging is *productief complex* als de toekomst in beginsel onbekend en onbeslist is. Dergelijke problemen zijn niet met succes op te lossen met best practices die in het verleden hebben gewerkt, maar alleen door nieuwe *next practice*-oplossingen te bedenken.

De volheid van onze wereld levert deze drievoudige complexiteit op. We kunnen doen alsof we onafhankelijk zijn en dat wat we doen geen anderen raakt (en dat wat anderen doen ons niet raakt), maar dat is niet waar. We kunnen net doen alsof iedereen de dingen op dezelfde manier ziet, of dat onze verschillen op te lossen zijn door pure markt-, politieke of wettelijke concurrentie, maar ook dat is niet waar. En we kunnen doen alsof we dingen kunnen doen op de manier zoals we ze altijd hebben gedaan, of dat we eerst de goede oplossing kunnen bedenken om die vervolgens uit te voeren, maar dat is niet waar.

Als we net doen alsof onze wereld leeg in plaats van vol is, en alsof onze uitdagingen eenvoudig en niet ingewikkeld zijn, komen we vast te zitten. Als we vlot willen raken, moeten we onze onderlinge afhankelijkheid erkennen, samenwerken en al tastend onze weg voorwaarts vinden. Daarom moeten we niet alleen onze macht inzetten, maar ook onze liefde. Dat mag eenvoudig klinken, maar dat is het niet. Het is moeilijk en gevaarlijk.



what shall we do?

Twee valkuilen

Macht en liefde zijn lastig om mee te werken, omdat elk twee kanten heeft. Macht heeft een productieve kant en een schadelijke kant en – minder voor de hand liggend – liefde heeft ook een productieve en schadelijke kant. Feministisch wetenschapper Paola Melchiori wees me erop dat we die twee kanten kunnen zien als we kijken naar de historisch geconstrueerde genderrollen. De vader, verpersoonlijking van mannelijke macht, gaat naar zijn werk om zijn taak te verrichten. De productieve kant van zijn macht is dat hij iets waardevols in de wereld kan creëren. De schadelijke kant van zijn macht is dat hij zo op zijn werk gericht raakt, dat hij zijn band met collega's en familie ontkent en op die manier een robot of tiran wordt.

De moeder daarentegen, die vrouwelijke liefde verpersoonlijkt, blijft thuis om de kinderen op te voeden. De productieve kant van haar liefde is dat ze leven schenkt, zowel letterlijk aan haar kind als figuurlijk aan haar hele familie. De schadelijke kant van haar liefde is dat ze zich zo vereenzelvigd met de omarming van haar kind en familie, dat ze hun en vooral haar eigen behoefte aan zelfverwerkelijking ontkent en op die manier hun en haar eigen groei belemmert.⁴

Liefde is wat macht productief maakt in plaats van schadelijk. Macht is wat liefde productief maakt in plaats van schadelijk. Macht en liefde zijn daarom complementair. Elk heeft de ander nodig om tot volle wasdom te komen. Zich alleen richten op het standpunt van terra nullius is een dwaling, maar datzelfde geldt voor de populaire kreet *All you need is love*.

Psycholoog Rollo May, een vriend van Paul Tillich, waarschuwde voor de gevaren verbonden aan een ontkoppeling van macht (wat hij 'wil' noemde) en liefde. 'Liefde en wil,' schreef hij, 'zijn onderling afhankelijk en horen bij elkaar. Beide zijn de met "zijn" verbonden processen, je openstellen om anderen te beïnvloeden, te kneden, te vormen, om de ander bewust te maken. Maar dat is alleen mogelijk, op een innerlijke manier, als iemand zich tegelijkertijd openstelt voor de invloed van de ander. Wil zonder liefde verwordt tot manipulatie en liefde zonder wil wordt sentimenteel. De bodem valt dan uit de met

elkaar verbonden emoties en processen.⁵ Mays onderling verbonden processen werken ook op sociaal niveau en we kunnen geweldloze sociale verandering alleen bewerkstelligen als we zowel onze macht als onze liefde erbij betrekken.

Een van de grootste beoefenaars van geweldloze sociale verandering, Martin Luther King Jr., was zowel een praktisch activist als een spiritueel leider. Hij bood lastige sociale veranderingen het hoofd op een manier die verder ging dan agressieve oorlog en lijdzame vrede, waarmee hij bijdroeg aan de creatie van nieuwe sociale werkelijkheden in de Verenigde Staten en in de rest van de wereld. Tijdens zijn laatste rede voor de Southern Christian Leadership Conference wees King – gebruikmakend van zijn promotieonderzoek naar Tillich' werk – erop hoezeer macht en liefde elkaar aanvullen.⁶ 'Macht zonder liefde is roekeloos en verkeerd,' zei King, 'en liefde zonder macht is sentimenteel en apathisch.'⁷

Mijn eigen ervaring van de afgelopen twintig jaar onderstreept Kings analyse volkomen. Macht zonder liefde *is* roekeloos en verkeerd. Als degenen onder ons die betrokken zijn bij sociale verandering handelen om zichzelf te verwerkelijken zonder te erkennen dat wij en anderen onderling afhankelijk zijn, zal het resultaat op zijn best hardvochtig zijn en op zijn slechtst onderdrukkend of zelfs leiden tot genocide. En liefde zonder macht *is* sentimenteel en apathisch. Als we onze wederzijdse afhankelijkheid erkennen en handelen om ons te verenigen met anderen, maar op een manier die onze eigen groei en die van anderen hindert, zal het resultaat op zijn best niets opleveren en op zijn slechtst de status quo listig bekrachtigen.

Macht zonder liefde mondt uit in een oorlog van de verschroeide aarde die alles vernietigt wat ons dierbaar is. Liefde zonder macht levert een futloze vrede op die ons klemgezet op onze plek achterlaat. Beide zijn verschrikkelijke uitkomsten. We moeten een betere manier vinden.

In zijn toespraak ging King verder en zei: 'Deze botsing van immorele macht met machteloze moraliteit vormt de belangrijkste crisis van onze tijd.'⁸ Die botsing is er nog steeds, omdat wij macht en liefde blijven polariseren. In onze samenlevingen en gemeenschap-

pen en organisaties, en in ieder van ons, stuiten we doorgaans op een 'machtkamp', dat aandacht besteedt aan de belangen en verschillen, en een 'liefdekamp', dat aandacht besteedt aan banden en overeenkomsten. De botsing tussen die twee kampen – in onder meer de zakenwereld en die van de politiek en sociale verandering – belemmert ons vermogen om vooruitgang te boeken met onze grootste sociale veranderingen.

Een verplichting

Macht en liefde staan haaks op elkaar en bakenen de ruimte van sociale verandering af. Als we los willen komen en vrijelijk binnen die ruimte willen bewegen – als we onze lastigste problemen willen aanpakken – moeten we die beide drijfveren begrijpen en ermee werken.


In plaats van dat er een keuze voor de een of de ander moet worden gemaakt, vormen macht en liefde een permanent dilemma dat steeds weer creatief moet worden opgelost door beide te verzoenen. Die verzoening is in theorie gemakkelijk, maar moeilijk in de praktijk. Carl Jung betwijfelde zelfs of het mogelijk was dat die twee drijfveren naast elkaar bestaan in dezelfde persoon: 'Waar liefde regeert, is er geen drang naar macht en waar de drang naar macht het belangrijkste is, ontbreekt liefde. De een is niets anders dan de schaduw van de ander.'⁹ Zijn leerling Robert Johnson zei: 'Het lastigste duo van tegengestelden dat we kunnen proberen te verzoenen is liefde en macht. Onze moderne wereld wordt verscheurd door deze dichotomie en er zijn veel meer mislukte pogingen te vinden dan successen in de poging die te verzoenen.'¹⁰

Ik heb tal van voorbeelden gezien van onbedachtzame en verkeerde macht zonder liefde, en veel voorbeelden van sentimentele en apathische liefde zonder macht. Ik heb veel minder voorbeelden gezien van macht met liefde. Er zijn te weinig mensen onder ons die in staat zijn om macht met liefde in te zetten. Meer mensen moeten het leren.

Als we willen slagen in het samen creëren van nieuwe sociale werkelijkheden, kunnen we niet kiezen tussen macht en liefde. We moeten beide kiezen. Dit boek onderzoekt hoe.

1

De twee kanten van macht

M UIT TE leggen waar ik ben aanbeland in mijn begrip van macht en liefde en sociale verandering moet ik eerst uitleggen hoe ik ben begonnen.

Ik ben opgegroeid in Montreal en heb natuurkunde gestudeerd aan McGill University. In de zomer van 1981, toen ik mijn bachelor aan het afronden was, woonde ik een bijeenkomst bij van de Pugwash Conference on Science and World Affairs in Banff, Alberta. Daar hoorde ik een toespraak over de cruciale energie- en milieuproblemen die voortvloeien uit de toenemende complexiteit en volheid – met mensen en ideeën en dingen – van de wereld. Ik besloot mijn studie van natuurkunde naar sociale wetenschappen te verleggen en ging verder met een masteropleiding economie en bestuurskunde aan de University of California in Berkeley. Na mijn afstuderen werkte ik bij allerlei onderzoeksinstituten in Noord-Amerika, Europa en Azië, en ik belandde uiteindelijk bij de afdeling strategische planning van de Pacific Gas and Electric Company in San Francisco.

Mijn vader had me het belang geleerd van hard werken – om mijn werk goed te doen, welk werk dan ook –, van vrije wil en jezelf verbeteren. Zijn favoriete verhaal was dat van Henry David Thoreau, de auteur en filosoof die in de bossen bij Walden Pond had geleefd en na twee jaar het bos was uitgekomen met een bijl die scherper was dan toen hij erin ging.

Ik was jong en ambitieus en gretig om mijn stempel op de wereld te drukken.

Productieve macht

In 1988, toen ik zevenentwintig was, verhuisde ik van San Francisco naar Londen vanwege een baan binnen de mondiale strategieafdeling van het energiebedrijf Royal Dutch Shell. Waar ik het meest van hield toen ik bij Shell werkte, was de macht. Ik vond het heerlijk om diplomatieke memo's te krijgen als: 'De regering van Côte d'Ivoire heeft haar verzoek aan ons herhaald om ermee op te houden het land Ivory Coast te noemen.' Ooit kreeg ik een verkeerd doorverbonden telefoontje waarin me gevraagd werd waar de betaling van \$300 miljoen voor een levering van stookolie heen moest. Ik hield van Shells praktische rol in de energievoorziening van de wereld: de onderneming investeerde honderden miljoenen dollars per jaar aan R&D, boorde naar olie op honderden meters onder de zeespiegel, en produceerde brandstof door het verhitten van teerzand en afkoelen van aardgas. Ik genoot ervan dat ik een radertje in die grote en belangrijke machine was.

Ik werkte bij Shell op het hoogtepunt van kapitalistisch vertrouwen. De Berlijnse Muur was kort daarvoor gevallen, de internetboom begon net, Francis Fukuyama had net *The End of History* gepubliceerd, Tom Wolfe schreef over de financiers van Manhattan als de 'Masters of the Universe' en Margaret Thatcher verklaarde dat er 'geen alternatief bestaat' voor het Anglo-Amerikaanse model van vrij ondernemerschap. Het heersende culturele thema was dat op alle gebieden – economisch, politiek, sociaal, wettelijk, internationaal, intellectueel – een gevecht tussen strijdende krachten de beste uitkomst opleverde.¹ Vanuit mijn kantoor in een Londense wolkenkrabber had ik de indruk dat als iedereen gewoon zijn werk deed en zijn deel nastreefde – via een beschaafd, mannelijk partijtje sparren – het geheel zou groeien en bloeien.

Mijn ervaring bij Shell en elders in het bedrijfsleven bestond uit een vrijwel eenzijdige nadruk op het pragmatisch gebruik van macht, het soort macht dat een voormalig natuurkundestudent wel herkende. Ik had de indruk dat zakenmensen macht op dezelfde manier begrepen als Martin Luther King Jr. deed: 'Welbeschouwd is macht niets meer dan het vermogen om een doel te bereiken.'² Hun acties

leken overeen te komen met Paul Tillich' uitleg van de productieve basis van macht: 'De drijfveer voor alles wat leeft om zichzelf te verwezenlijken met toenemende innerlijke en naar buiten gerichte inspanning'. Die drijfveer is te zien in de kracht van een groeiend zaadje: de kracht die 'guerrillatuiniers' benutten om lege plekken in de stad om te toveren tot parken, als ze heimelijk zaden planten die door het beton weten te breken.

Bij Shell zag ik dat mijn eigen drijfveer voor zelfverwerkelijking, samen met die van mijn collega's, heftig concurrerende intellectuele creativiteit en groei opleverde. Het hoofd van onze afdeling, Arie de Geus, schreef een boek, *The Living Company*. Dat droeg ertoe bij dat ik ook zag hoe de bestaande drang naar zelfverwerkelijking, samen met die van andere ondernemingen, een fel concurrerende commerciële creativiteit en groei opleverde.³

In al die dingen zag ik de productieve kant van macht: de universele beweegkracht om 'je werk gedaan te krijgen'. Macht geeft uiting aan onze doelgerichtheid, volledigheid en invloed. Hoewel macht de motor achter zelfverwerkelijking is, overstijgt het effect van macht het ik. Macht is hoe we verschil maken in de wereld, het is het middel waardoor nieuwe sociale werkelijkheden tot stand komen. Zonder macht groeit er niets nieuws.

Bij Shell was ik hoofd van de strategiegroep die scenario's ontwikkelde – plausibele alternatieve scenario's – van sociaal-politiekemilieusituaties waarin de onderneming zich zou kunnen bevinden. In 1991 nam Pieter le Roux, een professor aan de linksgeoriënteerde University of Western Cape in Zuid-Afrika, contact met me op. Hij wilde Shells methodologie gebruiken om een groep Zuid-Afrikaanse oppositieleiders te helpen bij de ontwikkeling van een strategie om de overgang na de apartheid mogelijk te maken. Nelson Mandela was net vrijgelaten na zevenentwintig jaar gevangenschap en de onderhandelingen tussen de oppositie en de witte minderheidsregering waren in alle ernst begonnen. Le Roux' project leek me interessant en de moeite waard en mijn Shell-bazen waren maar al te blij, na jaren verketterd te zijn omdat het bedrijf zich niet uit Zuid-Afrika had teruggetrokken, met de kans om de relaties van het bedrijf met de

oppositie opnieuw op te bouwen. Dus in september 1991 reisde ik naar Kaapstad om de eerste workshop te organiseren van wat bekend is geworden als de Mont Fleur Scenario Exercise.⁴



Wat ik zo stimulerend vond aan de ontmoetingen met die leiders – van politieke partijen, vakbonden, maatschappelijke organisaties, universiteiten en ondernemingen – was hun krachtige doelgerichtheid. Stuk voor stuk waren ze zo geëngageerd dat ze Zuid-Afrika's moeilijkste uitdagingen wilden aangaan, vanuit hun ideologische of institutionele achtergrond, en ze beseften al dat ze alleen succesvol zouden zijn als ze samenwerkten. De witte zakenman Johann Liebenberg herinnerde zich later, verrast en met plezier, zijn gesprekken met de zwarte leiders die tot dan toe zijn opposenten waren geweest: 'Dat was nieuw voor me, vooral dat ze zo open stonden. Dit waren geen mensen die domweg zeiden: "Luister, zo gaat het worden als wij het op een dag voor het zeggen hebben." Ze waren bereid te zeggen: "Hé, hoe zou het zijn? Laten we het eens bespreken."⁵ Ik vond het opwindend om een rol te spelen in dat belangrijke socialeveranderingsproces.

Wat ik tijdens die workshops zag, en via de blik die ze me gunden op de dynamiek van Zuid-Afrika's buitengewone overgangsfase, veranderde mijn idee van wat mogelijk is in de wereld. Ik zag dat een team van leiders binnen een sociaal systeem zijn macht collectief kon uitoefenen, zelfs in een van de ingewikkeldste, meest conflictueuze en uitdagendste omgevingen, om dat systeem ten goede te veranderen. Ik werd geïnspireerd door wat ik leerde over die productieve macht.

Wat ik zag, veranderde ook mijn begrip van wat er voor mij mogelijk was. Ik besepte dat er een taak voor me was weggelegd, een manier om verschil uit te maken in de wereld, door zulke teams te ondersteunen. In 1993 nam ik ontslag bij Shell en verhuisde naar Zuid-Afrika. Sindsdien doe ik dat soort werk daar en elders.

Schadelijke macht

Hoe komen we ertoe iets op te merken wat we niet opmerken? Ik zat op een dag in mijn kantoor te werken en mijn zonnebril zat in het borstzakje van mijn overhemd. Ik liep een diepe donkere kast in en boog voorover om een paar kantoorartikelen van de vloer te pakken toen ik een geluid hoorde dat ik niet kon plaatsen. Terwijl ik de kast weer verliet, sloeg ik dat afwijkende voorval – het onverklaarbare ge-

luid – op in mijn achterhoofd en ging verder met wat ik aan het doen was geweest. Later merkte ik dat ik mijn zonnebril kwijt was, en ik begon overal te zoeken. Tot ik me dat onverklaarbare geluid herinnerde en besepte dat dat het geluid was geweest van mijn zonnebril die uit mijn borstzakje op de vloer van de inloopkast was gevallen.

Gedurende de eerste jaren nadat ik Shell had verlaten en begonnen was als gespreksleider voor socialeveranderingsteams, bleef ik geluiden horen van een tweede soort macht die ik niet wist te plaatsen. Mijn eerste ingeving van wat er bij Mont Fleur gebeurde – de interpretatie die mijn uitgangspunt was – was dat de teamleden hadden besloten dat hun macht, hun motivatie om zichzelf als individu en als land te verwerkelijken, effectiever konden aanwenden door met elkaar in plaats van tegen elkaar te werken. Ze gebruikten vier vogels ter illustratie van hun gezamenlijke visie op de verschillende manieren waarop de toekomst van het land zich zou kunnen ontvouwen: een *Ostrich*-scenario van witte ontkenning, een *Lame Duck*-scenario van een overbelaste nieuwe zwarte regering, een *Icarus*-scenario van de nieuwe regering die te snel te veel wilde en een *Flamingo*-scenario van langzaam tezamen verrijzen. Maar toen Pallo Jordan, een van de intellectuele leiders van het African National Congress, die scenario's gepresenteerd kreeg tijdens een partijbijeenkomst, vond hij ze getuigen van een absurde naïviteit over de in essentie gewelddadige dynamiek van macht in de Zuid-Afrikaanse context. 'Wat is dat allemaal, eenden en struisvogels?' vroeg hij ongelovig. 'De enige vogels die ertoe doen zijn haviken en mussen!'

Het zal niemand verwonderen dat Jordan en ik afwijkende visies op macht hadden. Ik was afkomstig uit een vredige en vrije omgeving en ik was pas voor het eerst in 1991 met Zuid-Afrika in aanraking gekomen, een jaar nadat hoopvolle overgangsonderhandelingen waren gestart en een aantal jaren na de hopeloze, gewelddadige botsingen in de jaren zeventig en tachtig tussen de overheid en de oppositie. Jordan is zwart, wat in het Zuid-Afrika van de apartheid betekende dat hij was opgegroeid als tweederangsburger. Hij had decennia in ballingschap doorgebracht en gewerkt voor het African National Congress. Pas kort daarvoor was hij naar het land teruggekeerd om direct

bij die moeizame onderhandelingen betrokken te raken. Macht ziet er heel anders uit voor mensen die erom moeten knokken.

Nu besepte ik wat ik de hele tijd had gehoord: macht heeft twee kanten. De productieve kant van macht is de *macht-tot* die Paul Tillich bedoelt als de drijfveer tot zelfverwerkelijking. De kwalijke schaduwkant is die van *macht-over*, onderdrukking van de zelfverwerkelijking van een ander of hem die ontnemen. Tillich ziet beide kanten: 'Macht verwerkelijkt zichzelf door geweld en dwang. Maar macht is noch het een, noch het ander. Het is "zijn" dat zichzelf verwerkelijkt boven het "niet-zijn". Het gebruikt en misbruikt dwang om die dreiging te overwinnen. Het gebruikt en misbruikt geweld om zichzelf te verwerkelijken. Maar het is noch het een, noch het ander.'⁶ Macht-over misbruikt geweld en dwang om de ander te onderdrukken, te onderwerpen of te domineren.

Mijn vrouw Dorothy is, net als Pallo Jordan, zwart en is in Zuid-Afrika opgegroeid en was jarenlang betrokken bij de antiapartheidsstrijd. Toen we later samen Guatemala bezochten, viel haar iets op wat mij was ontgaan. De positie van de inheemse groepen daar herinnerde haar aan de zwarten in Zuid-Afrika: ze werden behandeld alsof ze onzichtbaar waren. De ander niet zien, of hem of haar zien als een niet-persoon, is een extreme uiting van macht-over.

Het meest gangbare begrip van macht is macht-over. Toen Steven Lukes, een professor in politicologie en sociologie van New York University, zijn klassieke boek *Power: A Radical View* in 1974 schreef, vergeleek hij macht met overheersing. Maar dertig jaar later herzag Lukes zijn mening in de tweede editie: 'Het was een vergissing om macht te definiëren door te stellen dat "A macht uitoefent over B als A B op een manier raakt die tegengesteld is aan B's belangen."' Macht als overheersing is slechts één soort macht.⁷ Macht-over is een subcategorie van macht-tot.

Schadelijke macht-over vloeit voort uit productieve macht-tot. Als ik mijn macht-tot uitoefen en ik merk dat ik stuit op eenzelfde macht-tot die een ander uitoefent, en als ik in dit conflict het vermogen heb de overhand te krijgen, kan ik maar al te gemakkelijk overgaan tot macht over die ander uitoefenen. Mijn drang om mijzelf te verwerkelijken

verwordt gemakkelijk tot mijn zelfverwerkelijking boven die van een ander te stellen, om vervolgens arrogant te geloven dat ik het meer verdien mezelf te verwerklijken, waarna ik ertoe overga mijn zelfverwerkelijking te bevoordelen, zelfs als het die van een ander hindert.

Veel witten in Zuid-Afrika stelden hun zelfverwerkelijking boven die van anderen en ze gebruikten een ideologie – apartheid – om hun gedrag te rechtvaardigen. Vergelijkbare krachten zijn te zien tussen rassen of etnische groepen of klassen of geslachten in elke samenleving. En daarmee verandert het verleidelijk mooie uiterlijk van macht-tot geleidelijk, net als in een horrorfilm, in het verschrikkelijk boosaardige gezicht van macht-over.

Toen ik die twee kanten van macht zo scherp had gezien in Zuid-Afrika kon ik ze elders gemakkelijker herkennen. Nadat ik bij Shell was vertrokken, adviseerde ik verscheidene bedrijven en ondernemersverenigingen in Houston, Texas. Ik vond de ondernemerscultuur in Houston ongebruikelijk en fascinerend. De zakenmensen daar waren ongeremd in hun enthousiasme over onafhankelijke, ongereguleerde, ondernemingslustige macht-tot. De daadkrachtige vastgoedontwikkelaars die ik daar ontmoette, hadden eigen bedrijven met namen als 'John Smith Interests', die ik beschouwde als teken van een ongegeneerde viering van de bevordering van iemands eigen belangen en macht.

Diezelfde zakenmensen gaven even enthousiast steun aan filantropie en waren maatschappelijk betrokken. Ze waren zich meer bewust van hun rol in de evolutie van hun sociale werkelijkheid dan mensen die ik elders heb ontmoet. Houston was uitgegroeid van de eenentwintigste grootste stad in de Verenigde Staten in 1940 tot de vierde in 1990. Dat punt had de stad niet toevallig bereikt, maar was het gevolg van de bewuste beslissingen die waren genomen door mensen als die ontwikkelaars, en zij voelden een verantwoordelijkheid om dat publieke werk voort te zetten. De ideologie van de zakenmensen in Houston stimuleerde een individuele zelfverwerkelijking die aansloot bij een collectieve zelfverwerkelijking.

In die gemeenschap was Ken Lay de verpersoonlijking van macht-tot. Hij was de oprichter en voorzitter van Enron, het aardgas-, elektriciteits- en telecombedrijf met een waarde van \$100 miljard. Enron was door het tijdschrift *Fortune* zes jaar op rij uitgeroepen tot het meest innovatieve bedrijf van Amerika en Lay werd geprezen als een geniaal ondernemer. Bij Shell keek de jonge staf, mensen die zichzelf beschouwden als doorgewinterde strategen, vol bewondering naar de deals die Enron maakte. De onderneming was een van Houstons grootste werkgevers en een van de grootste liefdadigheidsdonoren en het had een populair nieuw stadion in de stad gesponsord. Toen Lay onze workshops in Houston bezocht, behandelden andere bedrijfsdirecteuren hem als een godheid. Lay stond symbool voor de deugden van de vrije marketeer wiens onbeteugelde macht-tot zowel particuliere weelde als publiek goed bracht.

In 2001 leidde ik een Business Leaders' Dialogue van het Aspen Institute in Colorado. Onder de deelnemers, waaronder zich internationale leiders van bedrijven, overheden, vakbonden en non-profitorganisaties bevonden, was Lay de ster die iedereen wilde ontmoeten. Tegen die tijd begonnen verhalen over Enrons malversaties de ronde te doen. De belangrijkste beschuldiging tegen Enron was dat het de Californische elektriciteitsmarkt onwettig had gemanipuleerd, en de minister van Justitie van Californië, Bill Lockyer, riep dat Lay vervolgd moest worden.

De manier waarop Lay deelnam aan de bijeenkomst was opmerkelijk. Hij liep sessies in en uit, iets waarvan we met zijn allen hadden afgesproken dat we dat niet zouden doen en wat verder ook niemand deed. Hij leek zich van de groep afzijdig te houden of erboven te staan. Hij was de enige afvallige stem in de groepsconclusie dat sociale verantwoordelijkheid aan bedrijven opgelegd zou moeten worden en niet vrijwillig moest zijn. De enige keer dat hij gloedvol deelnam, was toen hij vol verontwaardiging het verhaal vertelde dat Lockyer hem had bedreigd door te zeggen: 'Ik zou het heerlijk vinden om Lay zelf te begeleiden naar een cel van 2,5 bij 3 die hij kan delen met een getatoeëerde vent die zegt: "Hoi schatje, ik heet Spike."'”⁸

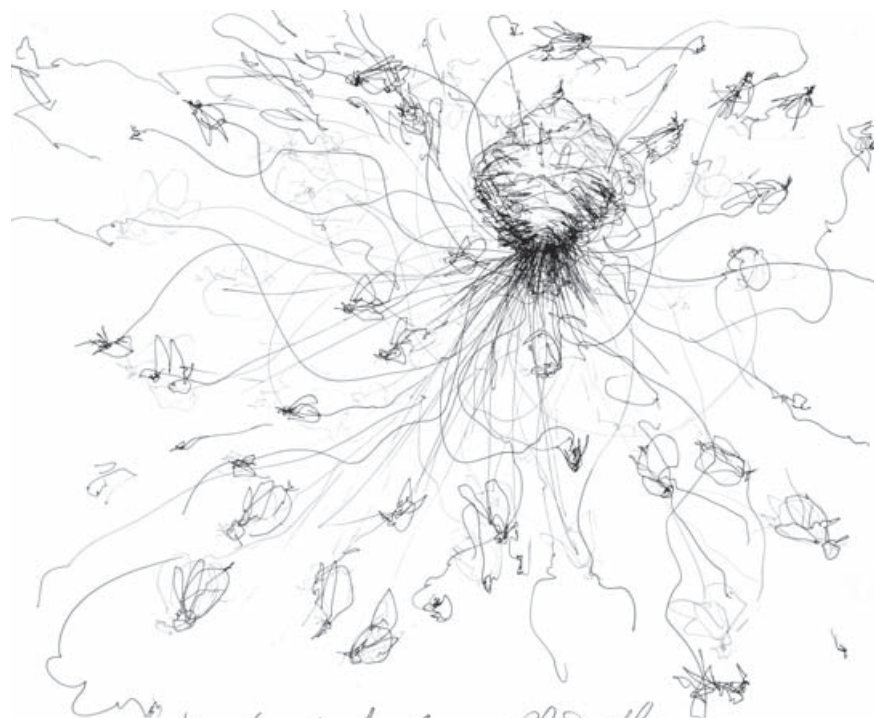
Tijdens die sessies was er slechts één deelnemer, iemand van een

vakbond, die ooit tegen Lay in opstand kwam. Alle anderen bogen opmerkelijk genoeg het hoofd voor hem. Ik dacht dat als Lay zo machtig en rijk was, hij het verdiende dat we hem bewonderden, en ook dat als ik beleefd tegen was, ik misschien kon profiteren van zijn edelmoedigheid.

Een jaar na de bijeenkomst van het Aspen Institute was Enron failliet en vijf jaar later werd Lay schuldig bevonden aan tien aanklachten wegens fraude en samenzwering. De instorting van het bedrijf vernietigde meer dan \$60 miljard aan aandeelhouderswaarde en 6000 banen en leidde tot de ondergang van Arthur Andersen, de accountant.

Creatieve, ondernemende, profijtelijke macht-tot uitoefenen is niet zo moeilijk als je net doet, en de gelegenheid daartoe krijgt, alsof je in een ongereguleerde terra nullius leeft. Maar Lay en zijn Enron-collega's leefden niet in zo'n lege wereld en door miljoenen mensen te benadelen ondermijnden zij op ernstige wijze de macht-tot van die mensen. Lays nadrukkelijk afwijzing van regels die gelden voor het collectief, zoals bleek uit zijn desinteresse (waartoe hij de kans kreeg doordat wij het hoofd bogen) voor onze regels in het onbeduidende voorval van de bijeenkomst en in groter verband voor de Amerikaanse wet, toonde zijn op drift geraakte schadelijke macht-over.

De onverantwoordelijke macht-over die Enron-leiders uitoefenden, was een voorbode van de mondiale financiële ineenstorting in 2008. Financieel journalist Mark Haines stond perplex toen de crisis uitbrak: 'We gaan er van uit dat als het individu zijn of haar eigen grootste belangen behartigt, dat zal leiden tot een maximaal profijt voor de samenleving als geheel. Dat moeten we nu dus ernstig in twijfel trekken.'⁹ Het begrip dat ik twintig jaar eerder in Londen had verworven – dat een systeem dat wordt gedreven door de macht-tot een gunstig resultaat voor het geheel zal opleveren – bleek op tragische wijze onvolledig en ontoereikend. Voordat dat duidelijk werd, zou ik echter nog andere ervaringen opdoen die hebben geleid tot mijn huidige begrip van schadelijke macht.



these hornets feed on self & other

Toen ik, na Mont Fleur, verschillende lastige problemen in andere landen had aangepakt – macht-over die zich uitte in onrechtvaardigheid en ongelijkheid – straalde ik een bepaald vertrouwen uit dat ik uit een land kwam, Canada, dat succesvol zijn eigen vergelijkbare problemen had overwonnen. Dus in 2003 werd ik nogal van mijn stuk gebracht toen ik in een vergaderzaal belandde van het ministerie van Justitie van Ottawa, Ontario, om te luisteren naar een groep leiders van de overheid, ondernemingen en inheemse (*Native of First Nations*) organisaties die praatten over de realiteit waarmee de inheemse groepen van Canada worden geconfronteerd.

Naarmate we de tafel rondgingen en ieders verhaal hoorden – van extreem hoge niveaus van armoede, verslaving en zelfdoding; decennia van mishandeling door ‘goedbedoelende’ overheden en kerken; conflicten over de winning van olie en andere natuurlijke hulpbronnen; duizenden vastgelopen land- en verdragsgeschillen – werd me duidelijk dat ik *niet* afkomstig ben uit een land dat zulke uitdagingen met succes heeft overwonnen. Mijn collega Ursula Versteegen zegt dat we onze belangrijkste lessen niet alleen leren doordat we de wereld met een nieuwe blik bekijken, maar met name als we onszelf – en onze rol in de vormgeving van de wereld – opnieuw zien.¹⁰ Op die dag zag ik dat ik deel uitmaakte van een samenleving die een afschuwelijke macht-over uitoefende.

Een aspect van die Canadese situatie was het alom bestaande beeld in ons hoofd dat de inheemse bevolking ‘moest worden ontwikkeld’. Dat model was geformaliseerd in praktijken als een beleid voor agressieve assimilatie dat sinds het midden van de negentiende eeuw kinderen van hun ouders had gescheiden om hen te onderwijzen op door de kerk en staat beheerde scholen met inwoning. Een van de oprichters van het onderwijs met inwoning in Noord-Amerika kenschetste zijn benadering als ‘dood de indiaan en red de mens’.¹¹ Onderwijs met inwoning creëerde een erfenis van fysieke, emotionele, seksuele en culturele mishandeling. Tegen de tijd dat de laatste school met inwoning in Canada in 1998 sloot had die macht

al decennia lang onder de inheemse bevolking huisgehouden.

Na die bijeenkomst in Ottawa gingen een aantal collega's en ik aan de slag met een team van de nationale overheid en inheemse leiders om een nieuwe manier te proberen om die vastgelopen situatie vlot te trekken. Als startpunt kozen we voor het buitengewoon hoge percentage zelfdodingen onder de inheemse jeugd: vijf keer het Canadese gemiddelde. Maar na vier jaar van wisselvallige pogingen waren we nog nauwelijks opgeschoten. We bleven maar op grote en kleine barrières stuiten. Op een bepaald moment werden we gedwarsboomd in onze poging te communiceren met de staf van een door inheemse mensen geleid vergadercentrum. Ik beklagde me erover tegen mijn vriend, activist Michel Gelobter, en hij wees me terecht: 'Waarom ben je zo verbaasd dat onderdrukte gemeenschappen ernstig disfunctioneren? Dat moet worden erkend en aangepakt; dat disfunctioneren bekrachtigt onderdrukking en laat die voortbestaan door het helend vermogen van die gemeenschappen te verminderen.' De schadelijke impact van macht-over is absoluut hardnekkig.

Ik merkte ook dat we er binnen de microkosmos van ons projectteam in slaagden dezelfde vastgelopen relaties te kopiëren die kenmerkend waren voor de macrokosmos die we probeerden te veranderen. De overheidsleiders wilden de controle houden en het inheemsenprobleem 'oplossen'. De inheemse leiders wilden niet onder controle gehouden of opgelost of ontwikkeld worden, door wie dan ook. En de adviseurs onder ons hielden zich onpartijdig afzijdig van de situatie. We hadden allemaal onze eigen verschillende rol en macht en paden van zelfverwerkelijking, en die rollen bewogen nooit echt en raakten elkaar nooit echt. Dus boekten we geen vooruitgang met de uitdaging die we onszelf ten doel hadden gesteld. (Pas later, toen die rollen en machtsverhoudingen noodgedwongen werden gewijzigd en een lokale inheemse gemeenschap het project naar zich toe trok, begon het initiatief vooruitgang te boeken.)

In Canada, net als in Zuid-Afrika en Houston, was ik in staat geweest om het geluid van macht-tot gemakkelijker te herkennen dan dat van macht-over, omdat het eerste beter aansloot bij mijn eigen geprivilegieerde ervaring. Tot ik in 2004 zelf de ervaring van de keerzijde van macht-over ondervond. Mijn Londense partner Zaid Hassan en ik werden uitgenodigd om een workshop in Michigan te leiden voor een groep Amerikaanse minderheidsactivisten die opnieuw naar hun strategie wilden kijken om rassengelijkheid te bereiken in het licht van de recente uitspraak van het Amerikaanse hooggerechtshof die positieve discriminatie scherp inperkte.

Nog voordat de bijeenkomst begon, was ik al uit het lood geslagen. Zaid is moslim en ik ben joods en in het vliegtuig had hij me een artikel in een activistenblad laten lezen dat aangaf hoeveel Amerikaanse neoconservatieven joods zijn. Hij liet me ook een brief zien die hij aan de redacteur had geschreven waarin hij aangaf hoe controversieel diens bewering was, maar die als informatief en redelijk verdedigde. We begonnen een gespannen discussie, een fractie van het grotere islamitisch-joodse conflict, maar staakten die toen om ons voor te bereiden op de workshop.

Met die onopgeloste spanning tussen Zaid en mij ging de workshop van start en het werd nog erger. De deelnemers voelden zich terneergeslagen door de afbreuk van burgerrechten in de Verenigde Staten en waren ontmoedigd vanwege de slechte resultaten die hun bestaande strategieën opleverden. Ze vonden mijn voorzitterschap van de bijeenkomst, met mijn witte en buitenlandse collega's, niet legitiem en ze waren niet tevreden met het proces dat we hanteerden. Het vertrek en de wandelgangen zinderden van de harde machtsstrijd. Uiteindelijk werd duidelijk dat ik helemaal niet gewenst was bij de workshop, dus gaf ik het – me vernederd voelend – op. Ik liet de groep zichzelf leiden en ging terug naar mijn kamer.

Die nacht had ik een nachtmerrie. Een bende viel me genadeloos lastig – drong zich aan me op, duwde me, sloeg me – en ik kon niet ontsnappen. Op een gegeven moment werd ik zo hopeloos en wanhopig, dat ik de pen uit een handgranaat trok en mijzelf samen met hen oplibies: ik werd een zelfmoordterrorist. Door die droom onderging

ik het verschrikkelijke, verlamdende gevoel dat je krijgt als je macht-over moet ondergaan.

Tegen 2008 kreeg mijn begrip van de dynamiek van macht en liefde vorm via dergelijke ervaringen en overdenkingen. Toen kreeg ik weer te maken met problemen rond inheemse groepen, deze keer in Australië. Ik werd uitgenodigd om naar Melbourne te komen door een Australische inheemse leider, Patrick Dodson. Hij is bekend vanwege zijn decennialange strijd over allerlei zaken – mobilisatie, onderhandelingen, oproepen, rechtszaken – om de uitdagingen aan te pakken waarmee zijn mensen werden geconfronteerd, en met name voor zijn inspanningen om een verzoening tussen Aboriginals en niet-Aboriginals in Australië te bewerkstelligen.¹² Hij weet hoe moeilijk het is vooruitgang te boeken met die uitdagingen en was niet verrast door het gebrek aan vooruitgang van de pogingen in Canada waar ik bij betrokken was geweest.

Dodson wilde dat ik bijdroeg aan een bijeenkomst die hij belegde met John Sanderson, voormalig bevelhebber van het Australische leger. Ze probeerden een nieuwe serie overeenkomsten op te stellen (inclusief grondwetswijzigingen) die, meer dan 220 jaar na de komst van de kolonisten en vijftien jaar na de uitspraak van het Britse hoogerechtshof die de terra nullius verwierp, die twee groepen mensen op gelijke voet zou brengen.

De avond voordat de bijeenkomst zou beginnen, kwam ik toeval-
lig langs een openluchtbioscoop en zag twee documentaires. De eerste was *The White Planet*, een film over het Arctische wildleven en de gevaren waaraan dat blootstaat als gevolg van mondiale opwarming.¹³ De tweede was *Kanyini*, over een Australische Aboriginal-leider, Bob Randall, een lid van de zogeheten ‘gestolen generatie’, die als kind (net als veel Canadese kinderen) door de overheid bij zijn familie was weggehaald.¹⁴ In *Kanyini* stelt Randall dat de crisis in de Aboriginal-samenleving zijn wortels heeft in het feit dat de vier aspecten van leven die essentieel zijn voor overleven, hun zijn ontnomen en dat ze

ervan zijn vervreemd. Die vier zijn: hun geloofssysteem of wetten, hun land, hun spiritualiteit en hun families. 'Het doel van leven is om deel uit te maken van alles wat is,' zegt hij in de film. 'Neem mijn *kanyini* weg, mijn verbinding met alles, en ik ben niets. Ik ben dood.' Het viel me op dat Randalls hunkering dezelfde was als Paul Tillich' liefde: 'De drijfveer naar de eenheid van wat gescheiden is.'

Door die twee films samen te zien, besepte ik ineens wat er gebeurt als we onze macht zonder liefde inzetten. Onze vernietiging van inheemse gemeenschappen wereldwijd en onze haast om ecosystemen te vernietigen waarvan al onze gemeenschappen afhankelijk zijn, vloeien voort uit het feit dat we niet meer verbonden zijn met elkaar en de aarde. Milieubeschermer Julia Butterfly Hill stelde hetzelfde toen ze haar onwaarschijnlijke partnerschap met sociaal activist Van Jones beschreef: 'Ik bracht in dat we niet losstaan van de planeet. Hij dat we iedereen moeten verheffen. We waren erop gespitst om te zien hoe die ideeën bij elkaar passen. We zagen dat verscholen onder dat alles het idee van wegwerpqualiteit lag: het idee dat je wegwerpmensen, een wegwerpplaneet hebt.'¹⁵ Als we ons gevoel van verbondenheid met anderen wegduwen of verlaten – onze acceptatie, onze gevoeligheid, onze liefde – is er geen grens aan het verdriet, de angst en pijn die onze onbeheerste macht kan produceren.

Dit schadelijke fenomeen van macht zonder liefde kunnen we herkennen, omdat in zoveel verschillende situaties en op zoveel verschillende schalen macht liefde overheerst. We zien het in onze huizen, organisaties, gemeenschappen, landen en internationale zaken. Patrick Dodson vertelde me een verhaal over Michael Long, een populaire Australische sportman van Aboriginal-afkomst die van Melbourne naar Canberra was gelopen om aandacht te vestigen op de wanhopige situatie van zijn mensen. Long ontmoette minister-president John Howard en stelde hem de smartelijke vraag: 'Waar is de liefde voor mijn mensen?' We voelen allemaal die smart die voortvloeit uit een tekort aan liefde.

Liefde geeft macht een productief vermogen

Op basis van die ervaringen volgt hier dan wat ik zie als de aard van macht en de relatie ervan met liefde. Macht heeft twee kanten, een productieve en een schadelijke. Onze macht is productief en versterkend als we onszelf verwerkelijken en ondertussen van anderen houden en ons met hen verenigen. Onze macht is schadelijk en beperkend – roekeloos en verkeerd, of erger – als we onze liefde en eenheid over het hoofd zien of ontkennen of afsnijden.