**Zacht voor de meerdere en hard voor de mindere man**

Anna Karenina (in het gelijknamige 19e eeuwse boek van Lev Tolstoi) ergert zich gruwelijk aan haar man Aleksej. Ze keek hoe hij zich tussen de mensen voortbewoog bij een paardrijwedstrijd. ‘Ze zag hoe hij op weg naar de tribune met een genadig knikje een vleierige buiging beantwoordde. Hoe hij vriendelijk, verstrooid een gelijke begroette. Hoe hij gretig wachtte op een blik van een machtige der aarde om dan zijn grote bolhoed af te nemen… Ze kende zijn maniertjes. Allemaal eerzucht!’

U kent vast wel mensen die volgzaam zijn als hun meerderen de lakens uitdelen en hard zijn als zij zelf aanwijzingen geven aan anderen. Vroeger noemden ze dat: trappen naar beneden en likken naar boven.

Denk aan het afdelingshoofd die de gewoonte heeft zijn personeelsleden nogal bits te behandelen. Zelden neemt hij een idee van een gewoon personeelslid over. Dezelfde man buigt als een knipmes voor zijn directeur. Een mailtje van een concierge blijft een paar dagen onbeantwoord. Het mailtje van de voorzitter van het bestuur wordt binnen een uur van een antwoord voorzien. Zelfs de toon waarop hij dan spreekt is anders. Hij slooft zich uit voor zijn meerderen. Een verzoek van een gewoon perso­neelslid willigt hij niet in. Zodra een directeur of bestuurs­lid hetzelfde vraagt, voert hij het zondermeer uit. Als de gewone man om een nieuwe computer vraagt, dan vindt hij de aanschaf daarvan beslist niet nodig. ‘Dit is niet begroot!’ Hij meent het. Als een week later de directeur de opdracht geeft een nieuwe computer te kopen, dan bevestigt hij de noodzaak ervan. Sterker nog, hij kan er bij zeggen: 'Ja, daaraan heb ik ook al gedacht'. Hij meent het weer. Nog dezelfde dag wordt het apparaat besteld.

Deze mensen ontmoet je niet alleen op de werkvloer. Je komt ze overal tegen. In de kerk bijvoorbeeld. Neem de ambtsdrager die eigenwijs is richting gemeenteleden en volgzaam richting predikant. Ook in de familie kun je ze herkennen. Het zijn de mensen die levenslang overnemen wat hun ouders zeggen en tegelijk niet luisteren naar eigen man, vrouw of kinderen. Ook al hebben die hetzelfde gezegd. (Klein)kinderen voelen dat soms scherp aan. 'Opa, zegt u eens tegen mama...'

In eerst instantie lijkt deze houding onbegrijpelijk. Hoe kan iemand volgzaam en eigenwijs tegelijk zijn? Iemand moet het toch zelf zien dat het niet klopt als hij afwijzend is tegenover gewoon personeel en kruiperig naar zijn meerderen? Dat is het nu juist. Iemand die deze dubbele houding heeft, denkt dat het wel klopt. Hij snapt echt niet dat anderen zich daaraan kunnen storen.

De kern van het probleem zit hier. De mensen om wie het gaat, denken - bewust of onbewust - in machtsverhoudingen. Ik ben de meerdere en hij is de mindere, of andersom, hij is de baas en ik respecteer dat. Wie de macht heeft, heeft het recht om leiding te geven. De tegenpartij heeft de plicht om te volgen. Dat is dus, goed beschouwd, consequent. De afdelingschef is de mindere van de directeur. Dus is het voor hem normaal dat hij luistert. Juist daarom vindt hij het ook normaal dat de mensen die onder hem gesteld zijn, hem volgen. Denk aan de verhoudingen in het leger of de Rooms-Katholieke Kerk. De kardinaal volgt de mening van de paus gehoor­zaam op. De bisschop­pen moeten op hun beurt de kardina­len gehoor­zamen.

Er is echter meer aan de hand. Mensen die in machtsverhoudingen denken, gaan er vanuit dat ze alleen maar iets bereiken door de machtsstructuur geheel te accepteren. Dat is de bron van eventuele kruiperigheid. Wil je zelf hogerop komen, dan moet je de baas het gevoel geven dat hij de baas is. Vroeg of laat volgt de beloning. Als ze zelf de baas zijn, denken ze ook dat het alleen maar goed kan gaan als er naar hen geluisterd wordt.

Tegenover hun minderen hebben degenen die in machtsverhoudingen denken altijd de heimelijke angst dat hun positie bedreigd wordt. Dat maakt hen zo eigenwijs en soms zo hard. Ze kunnen wel bevelen geven, maar niet echt overleggen. Ze zijn veel te bang dat ze afgaan, macht kwijtraken. Daarom nemen ze de generaalshouding aan tegenover hun minderen. Dit gebeurt in klaslokalen, in gezinnen, in regeringen.

Wie zijn de dupe? De baas? Nee, zeker niet. Die heeft een ijverige afdelingschef. Het personeel? Soms, de sfeer is niet altijd leuk. Er zijn irritaties over de man en niemand heeft op den duur nog zin om die rechtstreeks te communiceren. Het grootste slachtoffer is de afdelingschef zelf. Wie in machtsverhoudingen denkt, heeft met niemand een normale relatie. Hij durft de baas niet eerlijk tegen te spreken en hij kan niet enthousiast omgaan met zijn eigen personeel. Meestal houdt het personeel gepaste afstand van zo'n chef. Wie in termen van macht denkt, weet geen raad met openheid en liefde. Dat zijn grote verstoorders van machtsverhoudingen. Daarom heeft hij ook (bijna) geen echte vrienden. Degenen die bij hem in de gunst willen komen - omdat ze ook in machtsver­houdingen denken - wil ik geen vrienden noemen. Koning David klaagt in Psalm 12 ook al over de vleiers om hem heen. Dat zijn geen vrienden.

Ik kom nog een keer terug op het citaat waarmee deze column begon. Aleksej Karenin knikt genadig uit de hoogte naar een gedienstige mindere. Hij is vriendelijk maar nauwelijks betrokken bij zijn gelijken. Hij is gretig en kruiperig naar zijn meerderen. En de wortel is volgens zijn vrouw: eerzucht. Klopt de analyse van Anna Karenina? Jazeker. Denken in machtsverhoudingen gaat makkelijk samen met eerzucht. Wie machtig is, ontvangt erkenning en eer (= kruiperigheid van anderen…). Voor sommige mensen is dat een hoog doel.