

Het winnaareffect

**Wat succes en macht
met onze hersenen doen**

Ian Robertson

Vertaald uit het Engels door Jan Willem Reitsma

MAVEN
PUBLISHING

Inhoud

Woord vooraf 9

1 Het mysterie van de zoon van Picasso
Zijn mensen voor het succes geboren? 19

2 De puzzel van de veranderlijke vissen
Is winnen een kwestie van toeval of omstandigheden? 65

3 Het enigma van de vriend van Bill Clinton
Wat doet macht met een mens? 109

4 Het mysterie van de Oscars
Waarom willen mensen winnen? 153

5 Het raadsel van de vliegende directeuren
Heeft winnen ook nadelen? 201

6 Het winnende denken 261

Nawoord 301

Woord van dank 311

Noten 315

Verder lezen 325

Woord vooraf

10 De directeur was razend. Na het incident gaf hij opdracht om een e-mail te laten rondgaan waarin met disciplinaire maatregelen werd bedreigd als dit nog een keer zou voorvallen. Per slot van rekening wordt een CEO betaald om hard te zijn: hij moet erop toezien dat zijn medewerkers er geen potje van maken. En helemaal als hij leiding geeft aan het grootste bedrijf ter wereld.¹

Hoe had dit kunnen gebeuren, en dat nog wel in zijn onlangs geopende hoofdkantoor? De kantooruimtes, elk met een adembenemende hoeveelheid glas, baadden in het zachtgroene licht van de nabijgelegen heuvels waar ze zo'n schitterend uitzicht op hadden. Hij had zich intensief met de architecten beziggehouden – en had zelfs het zijden behang uitgekozen – om er zeker van te zijn dat de directie goed werd afgeschermd in deze bijzonder fraaie, esthetisch bevredigende omgeving, die niet toegankelijk was voor andere hoge kadermedewerkers, en toch was het tot zo'n blunder gekomen.

Als directeuren die op topniveau presteerden hadden ze juist die afzondering van de organisatie nodig om de genialiteit in stand

te houden van het strategisch leiderschap dat dit concern tot het grootste ter wereld had gemaakt, in elk geval wat betreft zijn activa. Voor mensen op zijn niveau is werkelijk alles van belang. Er was kwaliteit voor nodig geweest om dit voor elkaar te boksen, en voor een directeur op dit level moest alles in zijn bedrijf precies goed zijn. Dat was de reden waarom hij, volgens een boek van een collega van Goodwin, schijnt te hebben bedreigd met disciplinaire maatregelen tegen de medewerkers die hadden toegelaten dat er die ochtend goedkope roze wafels op de koekjesschaal bij de koffie in de directiekamer hadden gelegen.² Had hij niet de overname van dat enorme Nederlandse bedrijf rond gekregen? Tijdens de onderhandelingen in de directiekamer hadden die roze wafels een ware ramp kunnen veroorzaken.

De baas luisterde niet graag naar kritiek – en waarom zou hij ook, als de prijs van aandelen in het bedrijf onder zijn bewind omhoogschoten? Hij eiste dat zijn directieleden allemaal dezelfde stropdas droegen – eentje met het bedrijfslogo erop – en was bepaald niet blij toen een hooggeplaatst financieel analist, James Eden, het lef had om hem ‘megalomaan’ te noemen.³

Niet lang na deze vermeende woede-uitbarsting over roze wafels van sir Fred Goodwin meldde zijn bank, de Royal Bank of Scotland (RBS), verliezen van rond de 24 miljard pond, ongeveer 29 miljard euro. Kort daarop werd zijn bedrijf min of meer genationaliseerd door de Britse overheid, wat de Britse belastingbetaler 53,5 miljard pond kostte – ruim 65 miljard euro – en was sir Fred zijn baan kwijt.⁴

RBS was een zeer winstgevende bank totdat deze op roekeloze wijze zijn hand overspeelde door in 2007, ondanks de scepsis van financiële journalisten, een deel van de Nederlandse ABN AMRO Bank over te nemen. De RBS had de financiële crisis van 2008 waarschijnlijk kunnen overleven als dat besluit niet genomen was, juist rond de tijd dat de algemeen directeur in zijn luxueuze kantoor suite in Edinburgh, afgezonderd van de rest van het bedrijf en van de hele wereld, in beslag werd genomen door behang en roze wafels.

Ursula komt uit een gezin met drie kinderen van twee verschillende vaders. Zoals bij veel kinderen uit haar woonwijk, leverde geen van beide vaders een grote bijdrage aan de opvoeding. Op 12 februari 2011 werd het verfromfaaide lijk van een doodgestoken vrouw van 42 aangetroffen in de liftcabine van het armoedige flatgebouwencomplex Baruch Houses, waar Ursula woonde.⁵

Toen journalist Michael Wilson van *The New York Times* een paar dagen later naar Roosevelt Drive 555 in Lower Manhattan ging, werd zijn aandacht getrokken door het feit dat de liftcabine waarin het lichaam was gevonden zo schoon was: alle andere liften leken meer op met graffiti besmeurde, naar urine stinkende asbakken.⁶ Wilson besloot zijn artikel over de moord met een uitspraak van een voormalige huurder van Baruch Houses die schielijk door de entreehal liep; de man bracht alleen nog korte bezoeken aan de flat om zijn vader op te zoeken. 'Ik heb gemaakt dat ik daar wegkwam,' tekende de journalist op uit de mond van de oud-bewoner.

12 In 2010, precies dertig jaar nadat ze tijdens haar studie met een zomerstage was begonnen bij Xerox, werd Ursula door *Forbes* geëvalueerd als de op negentien na machtigste vrouw ter wereld.⁷ Ursula Burns, de eerste zwarte vrouw die CEO werd van een bedrijf in de top-500 van *Fortune*, staat aan de top van Xerox. Ze had gestudeerd aan het Polytechnic Institute in New York en via een studiebeurs voor technische vervolgopleidingen voor minderheden⁸ had Xerox haar studie aan Columbia, waar ze als ingenieur afstudeerde, mede bekostigd.

Ursula's moeder had geschaapt en gespaard om te zorgen dat ze naar de Cathedral High School kon, een katholieke meisjesschool op East 56th Street in Manhattan die een uitweg bood uit de armoede en onvervulde beloften waarvan Baruch Houses walmde. Wat ze daar leerde, stelde haar in staat om op Columbia University te gaan studeren en die belangrijke zomerstage bij Xerox te doen.

Na haar afstuderen in 1981 kwam Ursula fulltime bij het bedrijf in dienst. Het duurde maar negen jaar tot een directeur, Wayland Hicks, haar in 1990 de functie van directieassistent aanbood. Aan-

vankelijk was ze op haar hoede, uit angst dat deze ondergeschikte functie een doodlopende weg zou blijken te zijn, maar ze waagde de gok en accepteerde de baan. Een jaar later werd ze directieassistent van de voorzitter van de raad van bestuur en CEO Paul Allaire en in 1999 was ze onderdirecteur Internationale productie.

Op 21 mei 2009 werd Ursula M. Burns aangesteld als CEO, waarmee ze Anne Mulcahy opvolgde, die met pensioen ging. Dat maakte Burns niet alleen tot de eerste zwarte vrouw die aan het hoofd kwam te staan van een bedrijf in de top-500 van *Fortune*, maar dit was ook de allereerste keer dat een vrouwelijke CEO van een bedrijf in de top-500 van *Fortune* door een vrouw werd opgevolgd.⁹

Deze twee verhalen roepen een vraag op die ik in dit boek wil beantwoorden: wat maakt iemand tot een winnaar? Zijn mensen als Fred Goodwin voor het succes geboren of is hun succes een gevolg van toeval en omstandigheden? Zou Ursula M. Burns net zo succesvol zijn geweest als ze niet zo jong macht had gekregen via leidinggevende functies die talenten deden opbloeien die anders misschien niet tot uiting waren gekomen?

Waarom zijn sommige mensen sterk gedreven om te winnen, terwijl andere succes en macht schuwen? Wat doet macht eigenlijk met een mens en wat is het effect van machteloosheid? Zorgen succes en macht ervoor dat je langer en beter leeft en zo ja, hoe komt dat dan? Is macht werkelijk een lustopwekkend middel en als dat zo is, hoe werkt dat dan en hoe komt dat?

Het vraagstuk van het winnen beïnvloedt vrijwel ieder aspect van ons leven. Wie wint, is de factor die ons leven sterker bepaalt dan wat dan ook. Winst is een drijfveer die net zo sterk is als seks, en we willen allemaal winnen, of we dat nu beseffen of niet. Denk maar aan de ambities die in elk kantoorgebouw rond de bureaus zwermen; denk aan de emoties en schermutselingen rond salarisverhoging en promotie. In een minder verhulde vorm worden die ambities zichtbaar bij ouders die langs de lijn van het voetbalveld staan te brullen voor de overwinning van hun zevenjarige schat-

jes. Waar roepen ze voor? Voor de winst. En die willen ze heel, heel graag. Waarom willen mensen zo graag winnen, en wat maakt iemand tot een winnaar?

Dat is de vraag die ik in dit boek wilde gaan beantwoorden. In het eerste hoofdstuk, 'Het mysterie van de zoon van Picasso', onderzoek ik de vraag of sommige mensen geboren winnaars zijn. Dat is geen abstracte vraag – het is iets wat iedereen zou moeten overdenken met betrekking tot zijn ideeën over zijn of haar eigen leven en, zelfs nog belangrijker, over dat van zijn of haar kinderen. De reden daarvoor is dat het geloof dat je voor het succes in de wieg gelegd bent – dat jij de eigenschappen van een winnaar hebt geërfd en dat je je succes niet hoeft te verdienen – ervoor kan zorgen dat sommige mensen gedemoraliseerd raken en emotioneel leeglopen. Met andere woorden: of je wel of geen winnaar bent, kan afhangen van je ideeën over winnen en die vooroordelen kunnen vervolgens, via de sturing van de activiteit in je hersencellen, een *self-fulfilling prophecy* worden.

14

Ik zal je uitdagen om te kijken naar je eigen vooroordelen over de redenen voor je eigen prestaties – of wanprestaties – en te peilen wat jou drijft om te willen slagen. Ik zal je en passant ook aanmoedigen om te onderzoeken hoe je reageert op succes en – nog belangrijker – op mislukkingen, om je uit te leggen hoe je hersenen omgaan met deze belangrijke kanten van je mentale instelling.

Hoofdstuk 2 presenteert een ander mysterie – dat van de veranderlijke vissen – en stelt de vraag die volgt uit de vraag of mensen voor het succes in de wieg gelegd zijn: is winnen een kwestie van toeval en omstandigheden? Ursula M. Burns doet enorm haar best om het idee te weerleggen dat haar succes bij Xerox ook maar iets te maken zou hebben met haar geslacht of achtergrond, maar zou ze net zo'n schitterend succes hebben behaald als een verlichte werkgever haar geen kansen had geboden? Hebben de prestigieuze aanstellingen en de macht die ze binnen Xerox kreeg in feite de eigenschappen gecreëerd – of ten minste aangewakkerd – die ervoor zorgden dat zij de op negentien na machtigste vrouw ter wereld werd?

Dat zijn de vragen die in hoofdstuk 2 worden opgeworpen en voor het beantwoorden daarvan zal ik kijken naar de boksringen in Las Vegas, de strijd tussen Californische muizen en de voorronden van de Olympische Spelen. Ik zal laten zien hoe de kans om te winnen inderdaad door van alles en nog wat wordt beïnvloed, van thuisvoordeel tot lichaamshouding. De innerlijke winnaar kan worden opgewekt of verpletterd door subtiele, onbewuste effecten die verband houden met sekse, huidskleur en leeftijd en waarvan we geen flauw idee hebben.

Hoofdstuk 3 presenteert een derde raadsel: dat van Tony Blair, de vriend van Bill Clinton, en de vraagstelling daarvan is: wat doet macht met een mens? Fred Goodwin, een van de machtigste mensen ter wereld, gedroeg zich tegenover zijn medewerkers op een manier die ongewoon zou zijn bij verreweg de meeste mensen die een minder verheven status en minder macht hebben. Houden die twee dingen verband met elkaar? Verandert macht je persoonlijkheid en je gedragspatroon? Kan macht ervoor zorgen dat sommige mensen – zoals sir Fred Goodwin – over een denkbeeldige piek heen kantelen in negatief gedragsgebied? En zo ja, is dat dan de moderne uiting van het idee dat ‘macht corrumpeert’: hoe gaat dat precies in zijn werk?

15

De meeste mensen hebben weleens gewerkt onder iemand die slecht met macht kon omgaan – je weet waarschijnlijk wel een voorbeeld van je huidige of een eerdere baas. En als je zelf een leidinggevende, of vader of moeder, of een docent, of een politieagent, of een cipier, of een oudere broer of zus bent, hoe ben jij dan omgegaan met de macht die je door die rol bezat? Heeft die macht je op een of andere manier veranderd, in negatief of positief opzicht? Je weet waarschijnlijk nog niet wat het antwoord op die vraag is. Je kunt niet goed oordelen over je eigen vermogen om macht te hanteren, en hoe groot je behoefte aan macht is. Maar wees gerust: je jongere broer of zus, kinderen, ondergeschikten, leerlingen, studenten en gevangenen weten dat maar al te goed, in positieve of negatieve zin. Na het lezen van dit hoofdstuk kun je

je eigen behoefte aan macht waarschijnlijk iets beter inschatten.

In hoofdstuk 4, ‘Het mysterie van de Oscars’, bekijk ik waarom mensen zo graag willen winnen. Wat maakt macht zo aantrekkelijk? Het beantwoorden van die vraag voert ons naar een uitvoerige beschouwing van het ‘ik’ en de kwetsbaarheid daarvan, en naar stress en de wisselende gevoeligheid van mensen daarvoor. We zullen moeten nadenken over belangrijke aspecten van onze levensvisie die bepalend zijn voor onze veerkracht en uiteindelijk voor de waarschijnlijke duur van ons leven.

Hoofdstuk 5 stelt de vraag of winnen ook nadelen heeft. Stijgt de macht die uit succes voortvloeit sommige mensen naar het hoofd, waardoor ze zich vreemd en soms schadelijk gaan gedragen? Als macht echt zo sterk erotiseert als Henry Kissinger beweerde, waar komt dat verband tussen seks en macht dan vandaan?

16 En reageren mannen en vrouwen verschillend op macht? Is het toeval dat de ergste dictators uit de wereldgeschiedenis bijna allemaal mannen waren, of is dat gewoon een bijwerking van het feit dat maar weinig vrouwen zulke politieke macht hebben verworven? Hoe verhouden macht en ethiek zich tot elkaar? Corrumpeert of verheft de macht, in moreel opzicht?

In hoofdstuk 6 bekijken we de macht van heel dichtbij en pakken we de vraag op wat iemand tot een winnaar maakt in de primitiefste en intiemste vorm. Bijna iedereen heeft ooit weleens wat macht bezeten – in alle menselijke relaties komt wel iets als een machtsstrijd voor. Verandert het gedrag van sommige mensen in ongelijke machtsrelaties, zoals die tussen ouder en kind of grote en kleine broer of zus, gewoon omdat ze meer macht hebben? Gehoorzaamt de gemene grote zus die tegen haar vriendinnen wél aardig doet, gewoon aan de wetten van de macht in plaats van schijnheilig te zijn? Waarom vertonen mensen zulk schijnbaar inconsequent en tegenstrijdig gedrag, en hoe gaan hun hersenen met die tegenstrijdigheden om? Kleeft er iets verwerpelijks aan zulke grillige wreedheid binnen een huwelijk of een politiek systeem?

De vragen over succes en macht zijn zo persoonlijk en zo be-

langrijk voor ieder aspect van het menselijk leven dat je in je eigen denken glimpen kunt opvangen van hun werking. In dit boek zal ik je daarom af en toe vragen om oefeningen te doen en vragenlijstjes in te vullen die illustreren hoe die veelal onbewuste denkprocessen verlopen.

De antwoorden op de vraag wat iemand tot een winnaar maakt en de vraag hoe macht ons raakt, zijn zowel belangrijk voor het leven van ieder mens afzonderlijk als voor de gezamenlijke toekomst van de mensheid. Dit is niet alleen een ethische of theoretische kwestie, maar een zeer tastbaar gevolg van de wisselwerking tussen het ego en zijn omgeving. Door te leren om je bewust te zijn van de fysieke wortels van de macht en het succes, krijg je meer greep op de invloed van macht op jou en de mensen om je heen.

1

Het mysterie van de zoon van Picasso

Zijn mensen voor het succes geboren?

20 Een meisje van zes en haar broertje van acht arriveren aan de hand van hun vader bij de poort van het landhuis. Ze bellen aan en wachten, terwijl ze de geur van de eucalyptus opsnuiven die door de onophoudelijke regen vrijkomt. Het duurt een hele tijd voor de conciërge verschijnt. Hij kijkt door een kier en vraagt of ze een afspraak hebben. Hun vader stottert van ja.

‘Ik zal kijken of de meester u kan ontvangen,’ zegt de oude man. Ze wachten en wachten maar.

‘Jullie kunnen beter in de auto wachten,’ mompelt de vader, maar ze blijven staan. De conciërge verschijnt opnieuw en kijkt een beetje schaapachtig.

‘De meester kan u vandaag niet ontvangen. Hij is aan het werk.’

Ze lopen weer naar de auto, zwijgzaam en vernederd. Door de jaren heen maken ze deze reis telkens opnieuw. Soms ontvangt de meester hen, soms niet.

Maar het weekend daarop is hij wel beschikbaar. Hun vader duwt het meisje en de jongen zachtjes de woonkamer van hun grootvader in, en moedigt de verlegen kinderen aan om de oude

man met de felle ogen te omhelzen. Een licht gevoel van gêne gaat vlug voorbij en de kinderen komen los, en zijn behoedzaam blij als hun opa papieren dieren en vogels voor ze vouwt. Hun vader ontspant zich ook bij dit familietafereel en pakt afwezig een vijl om zijn gebroken vingernagel glad te maken. Opeens springt de bejaarde man op en roept: ‘Je nagels bewerken met een vijl is belachelijk. Doe net als ik, vijl ze tegen een stuk muur!’

Vanaf dat moment is dat precies wat de dertiger Paulo Picasso heeft gedaan, net zoals hij gedurende de rest van zijn leven veel andere gewoonten van zijn vader, Pablo Picasso, heeft overgenomen. Vis met zijn blote handen eten was ook zo’n eigenaardige gewoonte. In haar boek *Mijn grootvader Picasso* beschrijft Marina, de dochter van Paulo, hoe ze deze en talloze vergelijkbare aanvaringen van deze twee mannen als kind aanschouwde: ‘Ik schaamde me dood.’¹

Paulo – het verschrikt kijkende, verklede kind van drie op het beroemde schilderij *Paul als harlekijn* dat zijn vader in 1924 maakte – leidde een doelloos leven vol omzwervingen en drankmisbruik. Hij hield het nooit erg lang bij werkgevers uit en slaagde er niet in een bestaan op te bouwen dat onafhankelijk was van zijn dominante vader, die hem verwaarloosde. Paulo kon zijn gezin niet onderhouden en zijn twee kinderen groeiden op onder toezicht van een maatschappelijk werkster; zijn zoon Pablito zou in 1973, op zijn vierentwintigste, zelfmoord plegen door bleekwater te drinken, twee dagen na de begrafenis van Pablo Picasso.

Paulo Picasso leek nooit in staat om uit de schaduw van zijn vader te treden, en werd bevorderd van wekelijks smeekeling – bijna een bedelaar – tot parttimechauffeur en later, toen zijn gezin uiteen was gevallen, tot inwonend secretaris en chauffeur van een vader die nooit de moeite nam om zijn minachting voor zijn slapjanus van een zoon te verbergen. Marina Picasso herinnert zich een bezoek waarbij Pablo Picasso zijn zoon naar een belendende kamer meenam. Met haar broer hoorde ze hoe hun grootvader schreeuwde: ‘Je bent niet in staat om de verantwoordelijkheid voor je kinderen te dragen! Je bent niet in staat de kost te verdienen! Je

bent een middelmatig mens en dat zult je altijd blijven. Je maakt dat ik mijn tijd verspil. Ik ben *el Rey*, de Koning, en jij – jij bent mijn ding!”²

Paulo Picasso werd inderdaad zijn ‘ding’, maar niet lang. Hij overleed op 54-jarige leeftijd, op 5 juni 1975, slechts twee jaar na zijn vader, en na een slepend juridisch gevecht dat hem een erfenis opleverde van vijfzestiende deel van het gigantische fortuin van zijn vader. Het treurige leven van Paulo stond in schril contrast tot dat van zijn beroemde vader.

Maakt dit verhaal iets duidelijk wat geldt voor alle kinderen van succesvolle ouders?

Dat is de vraagstelling van dit hoofdstuk: waarom was het succes van Pablo Picasso, een van de beroemdste kunstenaars ter wereld, zo totaal afwezig in het leven van zijn zoon?

22 Neem even de tijd om na te denken over je eigen succes of succesloosheid in je leven tot nu toe. Wat is volgens jou de reden daarvoor? Als je machtig of juist machteloos bent, hoe verklaar je je huidige status dan? Dat zijn dingen die Paulo Picasso zichzelf waarschijnlijk ook afvroeg, zoals de meeste mensen dat bij tijd en wijle doen. Maar zoals je in dit hoofdstuk zult zien, bepaalt de manier waarop je die vragen in gedachten beantwoordt of je wel of niet een winnaar wordt.

Een vaak gehoord antwoord op bovenstaande vragen is dat mensen op de een of andere manier al dan niet voor succes in de wieg gelegd zijn. Dat is het ‘gezond verstand’-idee dat succes behalen – in de politiek, de kunst, het zakenleven of op welk terrein dan ook – een kwestie van aanleg is. Duizenden jaren lang waren de kansen op succes inderdaad oneerlijk verdeeld in het voordeel van de happy few als gevolg van genen en goed gearrangeerde huwelijken, een productielijn voor uitmuntend presterende mensen die was gemodelleerd naar het racepaard en de Europese vorstenhuizen. Of ze het nu leuk vinden of niet, een paar miljard aardbewoners richten hun leven nog steeds in volgens dit idee en vinden mensen die dat niet doen geschild. Dit boek zal hun veronderstellingen ondermijnen.