

# 'HET GAAT BIJ MACHT OM DE VRAAG: WAAROM DOE IK HET?'

In gesprek met  
organisatie-  
psycholoog en  
bestuursadviseur  
Oscar David

Zijn boek *macht!* vloog over de toonbank. Velen hangen aan zijn lippen als hij over leiderschap en macht spreekt. Ook Joop Korteland is een bewonderaar van zijn werk. Daarom zochten we organisatiepsycholoog en bestuursadviseur Oscar David op in zijn kantoor aan de Amsterdamse Keizersgracht en stelden we hem de vraag: wat is goed leiderschap?

**D**e actualiteit staat er bol van: ontsporingen van macht en leiderschap. De president van de Verenigde Staten die op allerlei manieren poogt de democratie te ondermijnen. Een Turkse equivalent die dat al succesvol doet. De #metoo-affaire die nog dagelijks de krantenkoppen domineert. Aanhoudende vraagtekens rondom integriteit bij het ministerie van Justitie en Veiligheid. Dat ontsporing van macht en leiderschap aan de orde van de dag is, weet Oscar David als geen ander. De organisatiepsycholoog en bestuursadviseur heeft van het thema zijn

werk gemaakt. „Mijn familiehistorie speelt daarbij een belangrijke rol. Mijn ouders hebben als Joodse kinderen ternauwernood de holocaust overleefd. Daardoor ken ik macht als een ingewikkeld thema. Want wat is macht precies? En hoe kan er in de wereld op een meer zuivere manier macht worden uitgeoefend, zodat de toekomstige generaties niet hoeven mee te maken wat mijn ouders meemaakten?”

## ONTSPOORD

Om een antwoord op die vragen te formuleren, moet je volgens Oscar David eerst weten wat de verleidingen zijn rond macht. Oftewel: wat maakt



'Wat maakt  
dat mensen  
ontsporen?'

dat mensen ontsporen? David: „Ik zie macht op drie niveaus. Macht 1.0 is de macht van de instincten, de survival of the fittest. De sterksten zitten hoog en onbereikbaar op de apenrots. Daardoor kan die vorm van macht makkelijk ontsporen. Macht 2.0 heeft te maken met de regels en normen die ervoor moeten zorgen dat macht 1.0 niet uit de bocht vliegt. Maar wie doorslaat in macht 2.0 komt terecht in bureaucratie. Macht 3.0 ten slotte heeft te maken met integriteit; macht uitoefenen om iets groters te dienen, zonder dat daarbij je eigen verslavingen en behoeften leidend zijn."

Volgens Van Dale heeft integriteit de betekenis van onschendbaarheid, eerlijkheid, onkreukbaarheid. David maakt daarbij onderscheid tussen de *moral person* en de *moral manager*. „Een *moral person* is een leider die een hoge moraliteit in acht neemt, degene die er niet met de paperclips van kantoor vandoor gaat, maar zelf een moreel verantwoord leven leidt, waarden centraal zet, de verbinding zoekt en invloed inzet voor iets groters dan zichzelf. Uit onderzoek blijkt dat deze *moral person* om impact te hebben ook een *moral manager* moet zijn; iemand die zich niet alleen moreel goed gedraagt, maar ook anderen waar mogelijk corrigeert en aanstuurt. Zo creëert een leider 3.0 een nieuwe cultuur waarin een hele organisatie eropuit is iets groters te dienen. En dat kunnen we in Nederland goed gebruiken. Daarbij geldt overigens wel: hoe hoger je positie in een organisatie, hoe ingewikkelder het is om macht 3.0 te handhaven. Je hebt dan namelijk niet alleen meer speelruimte in termen van budget, maar ook meer mensen die afhankelijk van je zijn en je daardoor minder tegenspreken." Overigens gebruikt een leider 3.0 ook macht 1.0 en 2.0, benadrukt David. „Soms moet je met de vuist op tafel slaan in termen van: ik ben de baas, dit tolereer ik niet, als jij je zo gedraagt moeten we afscheid nemen. Het is ook nodig dat er regels,

procedures en afspraken zijn. Sterker nog, als macht 3.0 overheerst kunnen er sektarische toestanden ontstaan, want de leider heeft ten slotte het licht gezien. Goede leiders moeten dus alle drie de niveaus van macht hanteren."

## PAUS FRANCISCUS

Wie dat goed doet, weet volgens de Amsterdamer een veilige omgeving te creëren waarin mensen geïnspireerd worden en resultaat boeken. David: „Een goed voorbeeld van macht 3.0 vind ik paus Franciscus. Er valt meer over te zeggen, maar ik krijg niet de indruk dat hij veel aan ego-investering doet, hij is niet gehecht aan zijn leven, maar zet de katholieke leer, de kerk en het geloof voorop. Tegelijkertijd grijpt hij flink in – macht 1.0 – bijvoorbeeld door niet-functionerende kardinalen uit functie te zetten of de Vaticaanse bank te reorganiseren. Het gaat bij macht om de vraag: waarom doe ik het? Daarbij ontkom je niet aan de morele discussie van wat goed en niet goed is. In de wetenschap maken we daarom onderscheid tussen *personal integrity*, doen wat je zegt, en *moral integrity*, het juiste doen. Dat is een heel belangrijk verschil, want als je Hitler had getoetst op *personal integrity* was hij heel integer, maar deed hij moreel ook het juiste? Dat lijkt mij in dit voorbeeld duidelijk, maar in de praktijk kunnen de meningen verschillen."

Rest de vraag: hoe word je een goede leider? Een leider 3.0 die zowel *personal integrity* als *moral integrity* personaliseert. Daarvoor staat Oscar David op uit zijn stoel in zijn nette en overzichtelijke kantoor aan de



Keizersgracht. Op het whiteboard verschijnt een zeilboot met vier zeilen. David: „Om het schip van leiderschap 3.0 te kunnen bevaren, begin ik met de slogan *being yourself*: kun je echt jezelf zijn op de plek waar je staat? Vanuit die essentie ontstaat visie: *having a dream*. Een innerlijk verlangen die vervolgens in relatie tot uitdrukking komt met het *speaking your truth*, met woorden uitdragen wat voor jou waar is. Daarna komt de actie: *walking your talk*. Daar komen de vier zeilen samen, het *point of integrity*."

## BRON VAN INSPIRATIE

Voor wie nu opgelucht ademhaalt, is David nog niet klaar. „Om te kunnen zeilen, heb je wind nodig. Een van de grote problemen is echter de wind uit het noorden. De wind van context en omgeving, je agenda, al die mensen die wat vinden, stress, verleidingen. Omstandigheden die je reactief kunnen maken, die zorgen dat je de zeilen uit het oog verliest. Een remedie voor de wind uit het noorden, is de wind uit het zuiden: reflectie. Tijd om stil te staan, na te denken, aan anderen te vragen: hoe kijk jij hier tegenaan? De tweede remedie is de wind uit het westen, de bron van inspiratie. Daar komt de échte energie vandaan. Die bron kan overigens voor iedereen verschillend zijn, bijvoorbeeld je geloof, de natuur, muziek of een combinatie. Hoe dichter je bij het *point of integrity* komt, hoe meer behoefte je zult voelen naar reflectie en inspiratie. Tegelijkertijd geldt dat hoe hoger je functie in een organisatie, hoe sterker de wind uit het noorden gaat waaien. Je agenda raakt voller, de druk wordt hoger, waardoor je niet meer toekomt aan de wind uit het zuiden en westen. Neem van mij aan, op topniveau is het altijd crisis."

Betekent dit dat niemand de top moet ambiëren? David: „Houd vooral in gedachten dat er belangrijker dingen zijn dan tachtig uur in de week werken. Blijf bij je bron, essentie en visie. Het vermogen dat hiervoor nodig is heet *precensing*: aanwezig zijn bij dat wat op dit moment gebeurt en daar niet van weglopen. Iedereen kan dit vermogen ontwikkelen. *Walk your talk*. Doe datgene wat je helpt vaste grond te vinden en te houden. Dan raak je niet overspoeld."

**'Being yourself:  
kun je echt jezelf  
zijn op de plek  
waar je staat?'**