



## 'LEER WAARDENVRIJ OVER MACHT PRATEN'

*Oscar David over integere machtsuitoefening en zelfreflectie*

Als adviseur en coach van bestuurders en commissarissen is Oscar David bijna dagelijks bezig met macht en machtsuitoefening. Hij schreef daarover het boek *Macht, van Instinct tot Integriteit*. Hoe dichter bij de top, des te minder een manager bezig is met managen en des te belangrijker het machtsspel wordt. Zonder machtsuitoefening is leiderschap niet effectief, betoogt David. “Het grootste probleem op weg naar de top is te zorgen dat je integriteit behoudt en niet ontspoor.”

**Jan Schoenmakers**

Oscar David is organisatie-psycholoog, executive coach, bestuursadviseur en spreker op het gebied van leiderschap en verandering. Daarnaast is hij adjunct professor aan Tias, school for business and society. Hij is daar onder meer kerndocent Leadership Excellence in het Senior Executive Program.

In 2014 verscheen zijn boek Macht!, dat voor een groot deel gebaseerd is op zijn ervaringen in boardrooms en het werken met directieteams. Eerder werd hij bekend met zijn boek Het Enneagram in Management.

Macht is een merkwaardig fenomeen. Wie geen macht heeft, loopt niet het risico het te verliezen. Maar wie macht ontbeert, kan er ook niks moois mee creëren. Als we geen macht hebben, kunnen we het niet misbruiken. Maar zonder macht kunnen we ook het verschil niet maken, is Davids stelling. Macht lijkt de olifant in de kamer. “Het fascinerende aan macht is dat het zich altijd buiten de orde afspeelt” zegt David. “We zetten niet macht op de agenda, maar na de vergadering praat ik wel met mijn maatje in de board over hoe de verhoudingen lagen. In mijn werk als adviseur gaat het heel vaak over die onderstroom. Ik ben altijd op zoek naar taal en manieren om krachtsverhoudingen en macht bespreekbaar te maken.”

Ook in het persoonlijk leven van Oscar David is macht altijd een thema geweest, vertelt hij. “Mijn ouders hebben als joodse kinderen de holocaust overleefd en wij wisten bij ons thuis als geen ander wat macht en machteloosheid konden betekenen. Ik wilde weten hoe dat precies werkte, macht en onmacht. Ik denk dat het een drijfveer in mijn werk is geworden om daar waar macht bestaat, te helpen dat die macht op een integere manier wordt uitgeoefend.”

### **In uw boek presenteert u verschillende soorten macht: 1.0, 2.0 en 3.0. Kunt u dat uitleggen?**

Macht 1.0 is de meest primitieve, instinctgedreven vorm van machtsuitoefening. Het gedrag dat het meest effectief is om macht uit te oefenen en doelen te bereiken, prevaleert. Macht 2.0 is een aanvulling op 1.0 en houdt het vermogen in om de manifestaties van macht 1.0 te kanaliseren en te reguleren. Dit is het domein van de checks and balances. Macht 3.0, ten slotte, noem ik de integriteit van de macht. Daarbij gaat het erom bij de uitoefening van macht waarde toe

te voegen, om op een dienende manier te verdiepen en te verbinden. Ik gebruik niet voor niets de wat modieuze termen 1.0, 2.0 en 3.0 zoals we die ook uit de IT kennen, ik doe dat om aan te geven dat elke volgende stap de vorige stap includeert. Met andere woorden, het verbinden van macht 3.0 vervangt niet de regels van macht 2.0, net zoals macht 2.0 niet het gebruik van macht 1.0 overbodig maakt.”

### **Waarom speelt macht zo'n belangrijke rol in de top van een organisatie?**

“In de top van organisaties, zoals ik bijvoorbeeld heb gezien bij het werken voor Shell, móet je het machts spel kunnen spelen, je moet weten hoe de hazen lopen. Alleen dan kun je effectief zijn als leider. Hoe dichtter je bij de top komt, hoe meer de inhoud naar de achtergrond gaat en hoe belangrijker het wordt dat je het spel van de macht kunt spelen. Natuurlijk moet je ook het vak en de business beheersen, maar het grootste probleem op weg naar de top is te zorgen dat je je integriteit behoudt en niet ontspooit. Want hoe hoger je komt, des te meer kun je je permitteren om te laten wat je eigenlijk moet doen, of wegkomt met gedrag waar lager geplaatsten niet mee wegkomen. Hoe zorg je dat je het goede doet, ook als niemand kijkt, zoals Muel Kaptein dat noemt.”

### **Dat lukt niet iedereen altijd, denk ik. Is er daarom zoveel aandacht voor cultuur en gedrag in het denken over betere corporate governance?**

“Checks and balances, de macht 2.0, is een belangrijke manier om de macht 1.0 in toom te houden. Maar de grote kwaliteitsverbetering in het bestuur van organisaties moet toch komen van de ontwikkeling van de 3.0 machtsvorm, die macht in dienst stelt van verbetering. Het is niet toevallig dat de AFM en DNB in de analyse van de crisis uitgekomen zijn op cultuur en gedrag als factoren om governance te verbeteren.”

### **U noemt macht een ordenend principe en zegt dat waar macht integer wordt toegepast, het veiligheid en duidelijkheid brengt. Hoe werkt dat?**

“We moeten vaststellen dat macht een negatieve connotatie heeft. Hetzelfde geldt voor integriteit. Maar macht is uitermate functioneel. Een schoolklas werkt

## “GA ALS RVC OVER MACHT IN GESPREK MET HET BESTUUR, MAAR BESPREEK EERST DE MACHTSSITUATIE EN DE DYNAMIEK BINNEN JE EIGEN RAAD”

\*\*\*\*\*

beter dan een schoolplein, bij kennisoverdracht. Een leraar die geen orde kan houden, zal weinig effectief zijn. Het is als ordenend principe niet door mensen bedacht, lees Frans de Waal er maar op na over chimpansees. Ik heb ervaring met het begeleiden van zelfsturende teams in organisaties; zelfsturing blijkt enorm complex om het goed te organiseren en de effectiviteit blijkt vaak beperkt.”

### **In welke situaties wordt u er als adviseur bij geroepen als het om macht en organisatie gaat?**

“Het beste is natuurlijk als het preventief is. Recent ben ik door een grote internetonderneming gevraagd om zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen te begeleiden, in een communicatiecultuurtraject. De organisatie loopt prima, maar ze wilden daarin investeren. Maar vaak kom ik ergens waar de verhoudingen, bijvoorbeeld tussen bestuur en RvC of tussen managementlagen onderling, heel complex en moeizaam zijn geworden.”

### **In uw boek constateert u dat veel mensen zich onvoldoende bewust zijn van de macht die ze hebben en hoe ze die uitoefenen.**

“Om te beginnen is het comfortabel om je niet bewust te zijn van je machtspositie. Want op het moment dat je je er wel bewust van bent is het direct confronterend. Dan kan blijken dat je minder macht hebt dan je positie vereist, bijvoorbeeld omdat je draagvlak onvoldoende is. Maar het kan ook blijken dat iemand zich meer macht toe-eigent dan zijn functie toestaat. Dan heb je ook een probleem. Dus het niet expliciet maken van een machtspositie helpt om de status quo in stand te houden en het niet bespreekbaar te hoeven maken met anderen. Iemand die machtig is zal proberen de machtsafstand te vergroten, terwijl de

minder machtige persoon die afstand zal proberen te verkleinen. Zodra die twee personen daarover gaan spreken, zal een nivellerend effect optreden. Lao-Tse en andere filosofen zeiden al: wie macht wil behouden kan er beter niet over spreken.”

### **Niet erover praten is nog iets anders dan je er niet bewust van zijn.**

“Inderdaad. Dat laatste heeft te maken met een gebrek aan zelfreflectie dat helaas nog heel algemeen is, ook in de top van organisaties. Mensen leren het niet, voelen zich er niet comfortabel bij. Maar bij zelfreflectie hoort de vraag hoe je je tot macht verhoudt.”

### **Ondanks het impliciete karakter van machtsuitoefening is er wel een instrumentarium voor nodig. Is dat arsenaal bij bestuurders en managers niet veel ruimer dan bij degenen die hen moeten controleren, te weten de commissarissen?**

“Een van de meest complexe kanten van governance is dat toezichthouders aan de ene kant moeten controleren en aan de andere kant vertrouwen. Het is waar dat een RvC formeel heel weinig kan doen tot het echt mis gaat. Je voert een goed gesprek, vraagt eventueel door op punten die niet duidelijk zijn, maar het uitgangspunt moet vertrouwen zijn, anders werkt een toezichtstelsel niet. Ik denk dat het heel nuttig kan zijn als de RvC het onderwerp macht en machtsuitoefening gewoon op de agenda zet. En vraagt: hoe wordt hier in de organisatie de macht uitgeoefend? Geef daar eens voorbeelden van en zijn er verbeterpunten? Cruciaal daarbij is wel dat een RvC die zo'n heikel onderwerp ter sprake wil brengen, goed beslagen ten ijs moet komen. Want voor het bestuur is de raad van commissarissen een sparring partner maar kan ook een opponent zijn. Ik denk dat de raad ook goed zicht

moet hebben hoe zij het machtsspel zelf spelen, binnen hun eigen groep. Herhaaldelijk hoor ik commissarissen klagen over de gebrekkige dynamiek binnen hun eigen raad, dat ze er niet tussen komen bij hun voorzitter, die alles direct bespreekt met de voorzitter van het bestuur.”

**Hebt u daar tips voor?**

“Ik denk dat het begint met leren om waardenvrij over macht te praten. Je moet in staat zijn machtsposities en machtsuitoefening analytisch te bespreken, op grond van observaties en zonder daar een oordeel aan te verbinden. Zodra er een waardeoordeel bij komt is het heel ingewikkeld om over macht te praten, want dan voelen mensen zich al snel aangevallen of bedreigd. Mijn pleidooi is dus om over macht in gesprek te gaan met het bestuur, maar eerst de machtsituatie en de dynamiek binnen de eigen raad te bespreken. Maar al te vaak is een RvC een gelegenheidsteam van mensen die elkaar bijna nooit zien en elkaar nauwelijks kennen.”

**We moeten dus niet ijveren voor meer formele machtsinstrumenten voor een RvC, maar voor een informele benadering via de cultuur?**

“Het een sluit het ander niet uit. Macht 2.0, het organiseren en uitoefenen van countervailing power, is heel effectief. Ik zie vaak in organisaties dat onder het mom van macht 3.0 de macht 2.0 ondergeschoffeld wordt zodat macht 1.0 alle ruimte krijgt. Ik bedoel daarmee dat gepretendeerd wordt om te verbinden en waarde toe te voegen, zodat macht 2.0, het organiseren van checks & balances, minder nodig is. Het effect daarvan kan echter zijn dat de rauwe machtsuitoefening, het recht van de sterkste, alle ruimte krijgt. Dan zie je dat de bestuurder tegen de RvC zegt: ach, het gaat om de cultuur, dus die regels

moeten we niet zo strak maken want we doen het toch met elkaar in goed overleg? Maar als die regels inderdaad verslappen, heeft de bestuurder de macht op de apenrots terug. Dat is het gevaar bij zelfsturende teams, dat bij het gebrek aan spelregels de informele macht bepalend wordt.”

**Hoe maak je mensen meer bewust van de positie, inclusief de machtspositie, die ze binnen een organisatie innemen?**

“Er is een training, het PowerLab, die is ontwikkeld door Barry Oshry. Dit gaat over de plattegrond van de macht en hoeverre context daarin een rol speelt. Als je aan die training mee wilt doen moet je een week vrijmaken en afreizen naar Cape Cod, Massachusetts. In het conferentieoord zijn enkele zeer luxe kamers, een stel middenklasse kamers en een groot aantal slaapruidtes die veel weghebben van een jeugdherberg. Ieder krijgt volstrekt willekeurig een van die slaapplaatsen toegewezen. Je locatie bepaalt of je bestuurder, middelmanager of arbeider bent. En altijd blijken de mensen zich vervolgens te gedragen naar de rol die is toegewezen, ongeacht de positie die hij of zij in het dagelijks leven bekleedt. Zo leren mensen dat zij hun meningen relateren aan de positie die zij innemen in plaats van aan persoonlijke normen.”

**Machtigen matigen zich vaak allerlei gedrag en privileges aan, wat soms resulteert in regelrecht graaigedrag. Hoe zit dat?**

“Hier worden we tegenwoordig geholpen door inzichten uit de biochemie. Macht werkt verslavend. Er komt naast testosteron en adrenaline ook dopamine vrij en dat geeft een gelukkig gevoel. Er wordt ook op gewezen dat dit een beloning is voor de verantwoordelijkheid die een topbestuurder neemt en het harde werken dat ermee gemoeid is. Maar die beloning is

**“HET GEVAAR BIJ ZELFSTURENDE TEAMS IS DAT BIJ HET GEBREK AAN SPELREGELS DE INFORMELE MACHT BEPALEND WORDT”**

\*\*\*\*\*

verslavend en kan een gevoel van onoverwinnelijkheid geven. Het is goed dat we tegenwoordig snappen dat er een biochemische verklaring is voor bepaalde vormen van leidersgedrag. De instincten nemen het verstand over en zorgen voor een gebrek aan bewustzijn en ethisch besef. Graaien wordt dan vrij gemakkelijk, want je ziet je peers eerste klas vliegen en je vindt dat het je toekomt en bovendien is het een kick om iets te doen wat een ander niet mag. Dit is allemaal gedrag vanuit macht 1.0: je gebruikt je macht tot een ander daar grenzen aan stelt.”

**Hoe hoger mensen in een organisatie komen, des te minder systematisch zij beoordeeld worden. Is dat vanwege hun machtspositie?**

“Streng beoordelen van topmensen is te risicovol. Wanneer je moet oordelen over een ondergeschikte is er geen probleem, maar een negatieve beoordeling geven aan iemand die tegen het boardniveau aanzit is aanmerkelijk risicovoller. Maar als die persoon door een onverwachte ontwikkeling jouw baas wordt, zal hij zich die beoordeling herinneren. Aan de top vindt een verdikking van de macht plaats, die je speelruimte eerder beperkt dan verruimt. Je bent dan meer met het spel bezig, inclusief het anticiperen op toekomstige machtsverhoudingen, dat je met het puur inhoudelijk management niet meer bezig bent. Feedback geven is aan de top heel ingewikkeld. Een van de technieken, die overigens ook door chimpansees wordt gehanteerd, is het sluiten van goede coalities. Er zijn veel voorbeelden beschreven van transfers van topmanagers van het ene naar het andere bedrijf die fout liepen omdat zij geen voldoende sterke coalities wisten te smeden.

Er is dus aan de top onvoldoende ‘speaking truth to power’, terwijl dat aan de top wel heel erg nodig is.”

**Is daarom de raad van commissarissen zo belangrijk, omdat die bestaat uit externen?**

“Dat gaat maar ten dele op. In de regels is onafhankelijkheid heel belangrijk voor goed toezicht. In de praktijk moeten commissarissen om effectief te zijn veel van de business af weten en ervaring hebben in het topmanagement. In een klein land als Nederland betekent dit, dat mensen elkaar goed kennen. Relaties en loyaliteiten spelen dus ook bij het houden van toezicht mee.”

**Contact houden met de rest van de organisatie noemt u in uw boek een belangrijke kwaliteit voor topmanagers. Er is ook een type leider dat dit contact juist vermijdt, maar toch effectief kan zijn.**

“Dat is het type van de schizoïde leider. Die trekt zich terug en bepaalt in afzondering wat er moet gebeuren. Dat kan, net als bij zijn tegenpool de narcistische leider, tot destructief gedrag leiden, als gevolg van hun zelfgekozen isolement en gebrek aan tegenspraak. Er is weinig aandacht voor dit soort topbestuurders, want ze vallen niet op. Maar er bestaan ook onopvallende leiders die wel heel goed contact houden met hun organisatie, maar juist bescheiden zijn en anderen het podium gunnen. Dat zijn de leiders die Jim Collins the humble leaders noemt in zijn studie From Good to Great.”

**Er is dus nog veel te verbeteren aan de zelfreflectie aan de top van organisaties.**

“Dat is voor een belangrijk deel een cultuurkwestie. We leren op school en de universiteit niet om over ons gedrag te reflecteren. Hoe hoger je positie, des te meer je je kunt veroorloven om er niets aan te doen. Reflectie wordt bovendien geassocieerd met kwetsbaarheid. Wat ook terecht is, want door je gedrag ter discussie te stellen maak je je kwetsbaar. Om dit te ontwikkelen moet je vroeg beginnen. Ik heb wel de hoop dat de leiders van de toekomst beter in staat zijn tot reflectie dan de oudere generatie, want tegenwoordig leren kinderen in groeps gesprekken op school over problemen te praten. Daarbij komt dat Nederland een uniek land is want we hebben een relatief open cultuur en nergens doen organisaties zoveel aan coaching, advies en intervisie als in ons land.”

**Over de auteur**

Jan Schoenmakers is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast is hij eigenaar van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie.

