

A photograph of a man with short, graying hair, wearing a brown ribbed sweater. He is looking at his reflection in a mirror. The background is a bright, modern interior with light-colored walls and a window. The man's reflection is visible in the mirror, and the back of his head is visible in the foreground, slightly out of focus.

4

Oscar David

Macht, loopbaan en reflectie

Een pleidooi om het meer met onszelf en elkaar over macht te hebben

In een van de Woody Allen films vraagt de tienjarige zoon aan vader – gespeeld door Woody Allen zelf – ‘Pappa, wie is nou eigenlijk de baas in huis, ben jij dat, of is dat Mamma?’ Vader is even stil, waarop hij antwoordt: “Als pappa en mamma het met elkaar eens zijn, dan ben ik de baas. Als we van mening verschillen, dan is mamma de baas”. Dit is een voorbeeld uit een film, maar het maakt duidelijk dat we al op jonge leeftijd te maken krijgen met de dynamiek van macht. Macht is het vermogen om te bepalen. In dit geval gaat het om een situatie in het gezin: de eerste organisatie waar we deel van uitmaken. Daarnaast zijn velen later lid van verenigingen, maar bovenal hebben we dan te maken met organisaties waarin we werkzaam zijn. We moeten over veel capaciteiten beschikken om in deze omgeving te kunnen floreren. Het vermogen om macht te begrijpen en verstandig toe te passen is daarbij van groot belang. Vanzelfsprekend speelt dit in een leidinggevende positie. Maar ook als professional is succesvol functioneren mede afhankelijk van het zien en inspelen op de wijze waarop de hazen lopen.



Oscar David (oscar@oscardavid.nl) is organisatiepsycholoog, executive coach, adviseur en spreker op het gebied van leiderschap en verandering. De afgelopen 25 jaar begeleidde hij leiders en professionals in de top van een groot aantal internationale ondernemingen, financiële instellingen, ministeries en andere overheidsorganisaties en zorginstellingen. Oscar David is onder andere auteur van het boek ‘Macht – van instinct tot integriteit’ (Mediawerf, september 2014). Hiervan is inmiddels de derde druk verschenen.

Wakker liggen

Als managers of professionals ‘s nachts wakker liggen, gaat het meestal niet over het inhoudelijke werk zelf. Vaak heeft het te maken met machtsvraagstukken: minder machtigen lijden onder de wijze waarop meer machtigen leiding geven. Maar ook de zogenaamd meer machtigen, lijken een belangrijk deel van hun tijd met de strijd om de macht bezig te zijn. Hoe meer we stijgen in de hiërarchie in organisaties, des te meer er aan onze stoelpoten wordt gezaagd. Vaak bevinden de tegenstanders zich in de nabije omgeving: het zijn directe collega bestuurders of managers waartegen een dagelijkse wedstrijd wordt gespeeld om de plek op de apenrots te behouden of waarmee er wordt gestreden om een betere positie te verkrijgen.

Macht: maar weinig besproken

Ondanks het feit dat het beheersen van het machtsspel in belangrijke mate van invloed is op succes in organisaties, wordt er maar weinig over gesproken. Macht is als de lucht: daar waar leven is, is macht aanwezig. Tegelijkertijd is het zo normaal en vaak onzichtbaar, dat het nauwelijks waar te nemen is. Dat is natuurlijk niet de enige reden, waarom er weinig over wordt gesproken: om allerlei redenen is macht een ingewikkeld fenomeen. Reflecteren over macht helpt de dynamiek ervan te doorgronden en onszelf niet te verliezen in de valkuilen die macht met zich meebrengt. Leiderschapstrainingen en coachgesprekken lenen zich hier goed voor. Maar nog beter is het als we in staat zijn op ons werk met directe collega’s de tijd nemen stil te staan bij de wijze waarop we macht beleven. Toch gebeurt dit weinig en daar zijn vele redenen voor. Ik noem er zes:

Macht is nauwelijks waar te nemen

Macht is een beladen begrip

In het Nederlands heeft het woord macht meestal een negatieve connotatie: we associëren macht vaak met machtsmisbruik. Het is niet chique om als leider te zeggen dat je veel macht hebt. Je zegt liever dat je hard werkt en samen met collega’s tot goede besluiten komt. De negatieve connotatie van macht is begrijpelijk: de geschiedenis heeft laten zien dat macht veelal leidt tot machtsmisbruik, met extreme voorbeelden als dictators die uitzinnig moorden en onderdrukken om hun positie te behouden, hun haat vrij baan te geven of hun ideologie kracht bij te zetten.



We worden niet opgeleid in macht

Macht is geen onderwerp dat op school wordt gedoceerd. En daar waar macht al aan de orde is, ligt het vaak buiten onszelf: tijdens geschiedenis leren we hoe leiders hun macht hebben misbruikt. Ook leren we dat macht gekoppeld is aan politieke of bestuurlijke structuren. Maar dat macht iets is wat zich altijd voordoet tussen onszelf en anderen, wordt niet vaak besproken, laat staan dat er over wordt gereflecteerd.

Macht is instinct gedreven

Praten over macht verzwakt

De Chinese filosoof Lao Tze beweerde in 600 voor Christus al, dat wie zijn macht wil behouden, het er beter niet over kan hebben. Het praten over macht verzwakt over het algemeen de positie van de meer machtige. We spreken niet voor niets over stille macht. Als de macht niet traceerbaar is, kan die ook niet worden aangetast. Het bespreekbaar maken van macht, maakt macht zichtbaar, waardoor het makkelijker aan kracht kan inboeten. Maar het zwijgen over macht, maakt ook dat het moeilijker is transparant met elkaar te zijn.

Macht is instinct gedreven

Niet alleen honger en seks zijn instinct gedreven, voor macht geldt hetzelfde. Onze instincten worden aangestuurd door het reptielenbrein. Dit deel van de hersens functioneert automatisch, en is niet reflectief. Hoe meer macht, hoe groter de kans te overleven. Ook voor instincten geldt, dat het praten hierover buiten vertrouwde kring niet voor de hand ligt.

Macht is verslavend

Recente kennis vanuit de biochemie maakt duidelijk dat macht verslavend is. Bij het uitoefenen van macht komen hormonen en neurotransmitters vrij die niet alleen prettig zijn, maar waarvan we op termijn ook niet meer goed zonder kunnen. Het is vooral de combinatie van testosteron, adrenaline en dopamine die erg verslavend is. Testosteron maakt dat we ons krachtig en onoverwinnelijk voelen. Adrenaline doet ons alert voelen. Het maakt dat vermoeidheid verdwijnt en dat hongerprikkels worden uitgesteld. Dopamine geeft een gelukzalig gevoel. Het

was al lange tijd bekend dat dopamine vrijkomt bij seks en eten, maar tegenwoordig weten we dat het ook bij het uitoefenen van macht vrijkomt. Het verlangen naar steeds meer macht is dus niet allen een psychologisch gegeven, maar ook een gevolg van verslaving aan biochemische stoffen. Zoals bij iedere verslaving het geval is, het bespreken ervan met anderen is vaak niet makkelijk.

Ego en macht gaan goed samen

Niet alleen ons lichaam, maar ook ons ego raakt makkelijk verslaafd aan macht. Dit fenomeen is bekend zolang de mensheid bestaat. Door kennis van de moderne psychologie kunnen we goed verklaren hoe dit komt. Onze ego structuur is voornamelijk opgebouwd uit zelfbeelden. Die zelfbeelden zijn soms terecht, maar vaak gekunsteld. Om ze in stand te houden, hebben we spiegeling van de omgeving nodig die maakt dat we de beelden in stand kunnen houden. Maar omdat alles went, hebben we steeds weer en vaak steeds nadrukkelijker bevestiging van de omgeving nodig. Hoe meer we ons op de top van de apenrots bevinden, des te makkelijker het is om de spiegeling te verkrijgen, maar ook des te verleidelijker het is om uit de band te springen. Voorbeelden te over van leiders die zonnekoning gedrag vertonen, winstbejag en seksuele uitpattingen. Allemaal uitingen van doorgesloten narcisme. Onderzoek wijst uit dat narcisten geen moeite hebben om toe te geven dat ze narcist zijn. Maar dat betekent nog niet dat het makkelijk is er over te reflecteren en het gedrag aan te passen.

Ego raakt makkelijk verslaafd aan macht

Context bepaalt wat normaal is

'Power corrupts' is de bekend geworden uitspraak van Lord Acton. Wie zich in het centrum van de macht bevindt, wordt snel verleid dingen te doen, die buiten het machtscentrum als onjuist worden gezien, maar binnen de context waarbinnen men zich bevindt als kloppend worden ervaren. Onlangs was wederom maatschappelijke onrust ontstaan naar aanleiding van een voorgenomen salarisverhoging bij de top van ABN Amro. Vanuit de publieke opinie was het niet te verkroppen dat banken die zijn gered door belastinggeld hun directeurs royaal extra belonen, terwijl de samenleving nog aan het bijkomen is van de gevolgen van de financiële crisis

Macht, loopbaan en reflectie

en het overige bankpersoneel op een nul lijn zit en moet vrezen voor z'n baan. Gerrit Zalm, de CEO van ABN Amro, verdedigde zijn raad van bestuursleden door te zeggen dat er binnen de afspraken van de bank is gehandeld. Hij had gelijk, binnen de ruimte van de bestuurskamer. Het kostte hem vervolgens enkele weken om in te zien wat voor de meeste mensen buiten de bestuurskamer allang duidelijk was: dat het verstandiger was om op het besluit terug te komen. Anders gezegd, de context waarbinnen we ons bevinden, bepaalt in belangrijke mate wat als juist wordt ervaren. Dat helder te zien, is niet altijd eenvoudig.

Drie soorten macht

Als het gaat over macht, maak ik onderscheid tussen drie soorten van macht: macht 1.0, macht 2.0 en macht 3.0. De drie soorten macht zijn gerelateerd aan de drie belangrijkste hersendelen en de wijze waarop van daaruit macht kan worden uitgeoefend.

- **Macht 1.0** is 'het recht van de sterkste', of survival of the fittest. Het is de instinct-gedreven strijd om boven op de apenrots te komen en wordt aangestuurd door het reptielenbrein. Zonder macht 1.0 is het moeilijk een plaats in het centrum van de macht te verkrijgen of behouden.
- **Macht 2.0** gaat over checks and balances. Macht 2.0 wordt uitgeoefend door het handhaven van regels en procedures. Het is een manier om vervormingen van macht 1.0 het hoofd te bieden. Iedere leider zal macht 2.0 moeten uitoefenen door middel van het aangeven van grenzen en het maken van afspraken en mogelijk het opleggen van sancties. Het deel van de hersenen dat het vermogen heeft om macht 2.0 uit te oefenen is de neocortex, en dan met name het linker deel van de neocortex dat ordent en structureert.
- **Macht 3.0** heet 'de integriteit van de macht'. Op dit niveau wordt macht uitgeoefend om een hoger doel te dienen. Het doel gaat voorbij aan het eigen belang en dient het groter geheel. Waarden zijn hierbij leidend. Het limbisch brein is bij uitstek de plek van waaruit macht 3.0 zich ontwikkelt: hier zetelt het vermogen om verbinding te maken met wat ons raakt en betekenis heeft.

Deze drie vormen van macht kennen vervormingen. Wanneer macht 1.0 wordt uitgeoefend om de eigen behoeften te vervullen, is het grensoverschrijdend. Als macht 2.0 wordt gebruikt om de eigen positie te versterken, wordt het bureaucratisch. In z'n vervor-

ming kan macht 3.0 ideologisch worden. Het nazi regime was een voorbeeld van machtsuitoefening op alle drie niveaus, maar dan in z'n meest extreme vervormingen.

Reflecteren over macht

Bewust omgaan met macht is een leerproces. Hierboven zijn verschillende redenen gegeven die maken dat reflecteren over macht niet voor de hand ligt, maar wel erg nodig is. Macht wordt verondersteld integer te worden uitgeoefend. Als dat niet gebeurt, kan iemand makkelijk uit de bocht vliegen. Voor het omgaan met macht geldt hetzelfde als bij alle leerprocessen: we moeten vaak door schade en schande wijs worden. In de regel gaan leiders pas actief over macht reflecteren, als ze erdoor bekneld dreigen te raken: ze staan op het punt hun positie te verliezen, zijn in een machtsstrijd verwickeld, of hebben last van hun baas en collega's. Er is niets mis mee naar aanleiding van dergelijke situaties over macht te leren, maar nog beter is als het regelmatig tijdens de loopbaan gebeurt, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken of feedbacksessies. Veelvuldig nadenken over macht helpt te voorkomen erin vast te lopen. Daarom is het van belang om vroegtijdig in de loopbaan het thema macht op de agenda te zetten.

Wanneer leidinggevenden en professionals worden gestimuleerd te reflecteren over hun relatie met macht, is het nuttig te onderzoeken hoe men zich verhoudt tot de eerder genoemde drie soorten van macht. Vaak werkt het goed om mensen te vragen hun biografie met macht te beschrijven of vertellen, ze aan te laten geven welke gebeurtenissen hun denken over macht hebben beïnvloed en welke normen en waarden ze hebben meegekregen of zich hebben eigen gemaakt als het om macht gaat. Daarnaast zijn er enkele andere thema's die voor de hand liggen te bespreken bij het reflecteren over macht:

Rol van macht in biografie beschrijven

Macht en verantwoordelijkheid

Macht en verantwoordelijkheid zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Wie verantwoordelijkheid neemt, ontkomt er niet aan macht uit te oefenen. Wanneer het ons eigen leven be-



Macht, loopbaan en reflectie

treft is het nemen van macht, of verantwoordelijkheid een belangrijk leerproces. Amerikanen gebruiken hiervoor niet voor niets het woord empowerment. Als leidinggevende is het onvermijdelijk dat we ook verantwoordelijkheid voor anderen nemen en uit dien hoofde macht uitoefenen. Wie daarvoor terugdeinst, zal het moeilijk vinden een goed leidinggevende te zijn. Het ophelderen van onze relatie tot macht is van belang om verantwoordelijkheid in z'n volle breedte te kunnen nemen.

Macht en machteloosheid

Iedereen heeft in zijn leven ervaringen gehad met machteloosheid. Situaties of personen die ons beperken of beschadigen. Hoe zijn we daaruit gekomen? En hoe hebben die situaties ons beïnvloed in het denken over macht?

Macht en geloof

Bij het reflecteren over macht, is het relevant de vraag te stellen wat als bron van macht wordt gezien. Een religieuze achtergrond kan een rol spelen bij de wijze waarop macht wordt gezien. In de monotheïstische tradities wordt ervan uitgegaan dat de schepper de ultieme bron van macht is. God is almachtig. In oosterse tradities wordt macht gezien als een innerlijke staat die bereikt kan worden, wanneer het ego niet in de weg staat.

Sta je open voor feedback over de wijze waarop je met macht omgaat?

Macht en loutering

Loutering en verlies zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Het verlies van positie, gezondheid of middelen kan buitengewoon tragisch zijn, maar ook het perspectief op macht doen veranderen. Mensen die een levensbedreigende situatie hebben doorgemaakt, zien meer dan eens essentiële waarden in leven en werk verschuiven. In het beste geval wordt ingezien dat macht een middel is om iets groters te dienen, en niet gaat over het verwerven van gewin of het in stand houden van positie.

Macht en bewustzijn

Het bewust omgaan met macht vraagt de valkuilen van macht

onder ogen te zien. Het reflecteren over macht is niet alleen behulpzaam om de eigen relatie tot macht te verhelderen, maar helpt ook er zelf zo bewust mogelijk mee om te gaan, zonder de verantwoordelijkheden uit de weg te gaan die bij een positie van macht horen. De meeste loopbanen kenmerken zich door een in de loop der jaren toename van verantwoordelijkheid en daarmee macht. De ontwikkeling van het vermogen om met macht om te gaan maar ook de bewustwording van de risico's ervan kan niet vroeg genoeg beginnen: het is immers een leerproces dat met vallen en opstaan gepaard gaat. Hoe meer dit proces heeft plaatsgevonden voordat leiders de top van de piramide hebben bereikt, des te groter is de kans dat ze in staat zullen zijn op betekenisvolle manier macht uit te oefenen.

Vragen ter reflectie

Reflecteren en bewust met macht omgaan is makkelijker gezegd dan gedaan.

Goede vragen om als leider of professional hierover regelmatig te stellen of gesteld te krijgen zijn onder andere:

- Wat is je relatie tot macht? Heb je er niks mee, ben je eraan verslaafd, ben je er juist door gefascineerd of is het een combinatie van alle drie?
- Hoe goed ben je in het machtsspel? Weet je snel hoe de hazen lopen of kan je daarin nog leren, en zo ja wat?
- Wat zijn de opvattingen die je in de loop van je leven over macht heb meegekregen? In hoeverre spelen die mee in de manier waarop je met macht omgaat?
- Zijn er situaties tot nog toe tijdens je loopbaan geweest waarin je achteraf gezien te weinig je macht hebt doen gelden? Of kan ik met terugwerkende kracht zien dat je in bepaalde situaties je macht oneigenlijk of niet doelmatig hebt gebruikt?
- Handel je vooral vanuit macht 1.0, 2.0 of 3.0, of is het een combinatie en afhankelijk van omstandigheden?
- In hoeverre sta je open voor feedback over de wijze waarop je met macht omgaat? En zo ja, zijn er manieren waarop je de kwaliteit en kwantiteit van de feedback kan vergroten en verhogen?
- Heb je een beeld hoe je de komende tijd of jaren wil ontwikkelen als het gaat om het leren over en uitoefenen van macht? | *Md*