

# Hierarchie is een goede zaak



TEKST Monique Kitzen  
FOTOGRAFIE Duco de Vries

Als we praten over macht gaat het vaak over machtsmisbruik. Maar macht kan ook heel mooi zijn, vindt psycholoog en auteur Oscar David. 'Hierarchie is een goede zaak.'

Hij is fan van paus Franciscus. Die is nergens bang voor, zegt hij, en doet wat elke leider zou moeten doen: hij handelt naar zijn werkelijke waarden. Wie op zo'n integere manier met macht omgaat, draagt wel degelijk iets bij aan de wereld, wil Oscar David maar zeggen. 'Het is jammer dat macht zo'n sterke negatieve connotatie heeft', zegt hij. 'Het is een belangrijk vermogen dat we tot onze beschikking hebben om dingen gedaan te krijgen.'

Vorig jaar verscheen van David het boek *Macht!*, een pleidooi om macht te leren kennen en te omarmen. Want hoe macht werkt, kun je volgens hem niet zomaar begrijpen. Je moet je erin ontwikkelen.

Het streven naar macht is instinctief. Het is de aap bovenop de apenrots. Die instinctieve macht moet je dan ook niet willen ontkennen, zegt David. Er is niets verbodens aan om macht te willen verkrijgen. 'Ervoor zorgen dat je bovenop die apenrots komt wordt vaak als negatief gezien, maar in zijn zuivere vorm is het heel goed.'

De grote vraag is evenwel hoe je als leider met die macht omgaat, zegt hij. Er moet meer zijn dan het alleen maar willen verwerven, behouden of vergroten van je macht.

Als het aan hem ligt, zet elke leider zijn macht vooral in om waarde toe te voegen, om het grotere geheel te dienen. Als macht met integriteit wordt uitgeoefend, gaat er kracht, waardigheid en

inspiratie vanuit, zegt hij. Het maakt je tot een sterk leider en diegene die de macht ondervinden, hebben er dan ook iets aan. Als we geen macht hebben, kunnen we het niet misbruiken. Maar zonder macht kunnen we ook het verschil niet maken, zegt hij. 'Machthebbers kunnen simpelweg meer doen dan mensen die weinig macht hebben. Hoe meer macht je hebt, hoe meer verschil je kunt maken. Dat geeft een goed gevoel, maar daarmee kun je ook echt een bijdrage leveren.'

**Hoe meer macht  
je hebt, hoe meer  
verschil je kunt  
maken**

**In jouw ideale wereld, hoe ziet macht er dan uit?**

'Wie in het centrum van de macht zit, raakt altijd bezoedeld. Zoals Boris Dittrich zo mooi zei: *You get tainted*'. In het veld van de macht moet je keuzes maken. Ik wil niet zeggen dat macht per se corrupteert, maar niet alle keuzes die je maakt zijn even chic. Dat ligt niet zozeer aan jezelf, dat ligt ook aan de omgeving. Je wordt helemaal ingepakt. Je doet dingen waarvan je achteraf zegt dat je die nooit had gedaan als je niet op die positie had gezeten. Dat vraagt om zelfreflectie. Je moet de tijd nemen om te denken: dit heb ik gedaan, maar was het wel handig? Moet ik het een volgende keer anders doen? Wat je vaak ziet is dat leiders achteraf, als ze niet meer in het centrum van de macht staan, gaan reflecteren en dat ze zich dan bezighouden met de grotere waarden.

Herman Wijffels is nu hoogleraar duurzaamheid >

en maatschappelijke verandering. Ook Jan-Peter Balkenende en Jeroen van der Veer houden zich nu met duurzaamheid bezig.'

#### Is zelfreflectie voor iedereen weggelegd?

'De een heeft er meer affiniteit mee dan de ander. De een is meer een denker, de ander meer een doener. Het vermogen verschilt dus wel, en de interesse ook. Maar topmanagers willen succesvol zijn, dus nadenken over hoe je dat kunt zijn en hoe je anders kunt omgaan met fouten is hen wel ingegeven. Om je in het centrum van de macht niet over te geven aan je instincten, heb je die zelfreflectie nodig. Bij veel topmanagers komen de onaangename kanten aan het licht doordat ze zo onder druk staan, maar als ze eenmaal op vakantie zijn, zijn het heel aardige mensen.'

#### Hoe krijg je het voor elkaar integer met macht om te gaan als het ertoe doet, en niet pas als het al klaar is?

'Dat is de kunst. Zelfreflectie is één ding. Maar je moet ook je feedback goed organiseren. Van je collega's en medewerkers hoef je het op een toppositie niet te verwachten, omdat er altijd belangen zijn. Je moet ook feedback vragen aan je vrouw en kinderen en andere mensen in je privéomgeving. Zij hebben vaak heel goed door hoe het zit. Macht gaat uiteindelijk over verantwoordelijkheid nemen. Doen wat nodig is op een bepaalde positie. En dat zo goed mogelijk doen. Zelfkennis is daarbij het startpunt. Je moet weten wat voor jou de belangrijke waarden zijn, je moet een visie hebben die daarop aansluit en je moet doen waar je voor staat. *Walk your talk.*'

#### Jezelf recht in de ogen kijken, is niet eenvoudig.

'Als ik reflecteer op hoe ik heb gehandeld, kan het zijn dat ik tot een conclusie kom die voor mij pijnlijk is, of afwijkt van mijn zelfbeeld. Het is natuurlijk essentieel om te zien dat deze openheid het vermogen is om te leren. Het is jammer dat we in onze samenleving het leren over macht vaak associëren met straf. Dominique Strauss-Kahn doet foute dingen, dus die moet gestraft. We zien iets vaak pas als mensen faliekant de bocht uitvliegen, als ze

extreme dingen doen, die ook volgens de wet terecht worden bestraft. Maar dat maakt het leerproces over macht wel lastig. Als je zegt dat je een investeringsfout hebt gemaakt, zeggen we: nou ja, jammer, hoe gaan we het de volgende keer beter doen? Maar dat leermechanisme is er niet als je iets onhandigs doet met macht. Het is alles of niets. De directeur van de woningbouwvereniging die in een Maserati rijdt, reed daarvoor misschien ook al wel in een iets te grote auto. Wie zei het tegen hem? Wat heeft hij daarover geleerd? Was er een raad van toezicht die met hem in gesprek ging? Onze samenleving mist het bewustzijn dat je mag leren over macht, terwijl dat is wat we nodig hebben. Het is vallen en opstaan. Nu is het: je bent integer of je bent het niet. Maar er zit een heel gebied tussenin, waarin je je kunt ontwikkelen. Er zijn weinig MBA's waar het onderwerp macht op het programma staat. Ik pleit ervoor dat macht juist wel op de agenda komt te staan.'

#### Hoe zou jij integriteit definiëren?

'Integriteit is dat je kunt handelen zonder dat je ego in de weg staat. Of anders gezegd, dat de waarden voorop staan die iets groters dienen dan jijzelf. Zónder dat je daarmee aan kracht inboet.'

'Wij lijden aan spirituele Alzheimer. We zijn vergeten waar het werkelijk om gaat'

#### Kan integere macht wel bestaan in het bedrijfsleven? Welk hoger doel dien je als ceo?

'Zoals de Engelsen zeggen: *it's simple, but not easy.* Uiteindelijk komt waardegedreven leiderschap steeds meer centraal te staan. Als leider ben je een voorbeeld. Of het nu gaat om hoe je met mensen omgaat, hoe je met het milieu omgaat, met duurzaamheid, het is op alle niveaus belangrijk om de steun van de samenleving en de *stakeholders* te krijgen. We willen dat er op een integere manier met



#### BIO

Oscar David (1965) is psycholoog en organisatieadviseur. Al zijn hele leven is hij geïnteresseerd in macht, voor een groot deel voortgekomen uit de geschiedenis van zijn ouders, die als kinderen van Joodse afkomst de oorlog hadden overleefd. De fascinatie met macht bracht hem tot zijn studie psychologie, waarvoor hij in zijn afstudeerfase bij Shell over de vloer kwam en daar zijn eerste professionele gesprekken over macht voerde. In september 2014 verscheen bij Mediawerf zijn boek *Macht!*, van instinct tot integriteit.

geld, middelen en milieu wordt omgegaan. We willen ook weten wat er precies gebeurt. We willen weten wat een woningbouwcorporatie doet, we willen weten wat er in de City gebeurt, we willen weten hoe het zit met Shell in Nigeria. Vroeger waren het de alternatievelingen, de linkse lobby of de milieu-activisten die daarom vroegen, nu wordt dat veel breder gedragen. Er is iets aan het veranderen. Dat kan langer of korter duren, maar het zit te veel in het bewustzijn om het bij de oude situatie te laten.'

#### Ondanks alles moet je het spel van de macht toch kunnen beheersen?

'Je moet zorgen dat je bovenop die apenrots komt. Maar kun je het spel leren spelen op een manier dat het niet gaat om je eigen ego, maar dat je het speelt om de grotere zaak te dienen? Je kunt nog zo'n mooie visie hebben, als je het spel niet kunt spelen, win je het potje niet.'

#### Het einde van de manager, geloof je daar in?

'Nee, ik ben voor een revival van de manager. We moeten niet de illusie hebben dat met Het Nieuwe Werken, als niemand meer een eigen kamer heeft, er ook geen hiërarchie meer is. Hiërarchie is overigens ook een goede zaak. Als het gaat om effectiviteit geloof ik meer in verlicht despotisme dan in democratie. Democratie is tijdsintensief en gaat heel traag. We kunnen beter zorgen dat we goede leiders hebben dan dat we eindeloos democratiseren.'

#### Wie is een voorbeeld van een goede leider?

'Maatschappelijk gezien vind ik paus Franciscus op dit moment met afstand de beste. Hij heeft in zijn kerstgroet aan de curie gezegd: 'Heren, wij lijden aan spirituele Alzheimer. We zijn vergeten waar het werkelijk om gaat, wat onze werkelijke waarden zijn.' In het bedrijfsleven is het meer puzzelen wie de integere macht belichaamt. Vooral in de wereld van internet en sociale media werken steeds meer mensen uit een generatie waar creativiteit voorop staat. Daar kun je niet op een conventionele manier met macht omgaan. Dan jaag je al die mensen juist weg.' ■