

## WAARNEMINGEN

Macht is een ingewikkeld en mysterieus fenomeen. Wie macht heeft, bezit het vermogen te bepalen en kan daarmee veel tot stand brengen. Maar dat is ook eng: wie het niet heeft, loopt het risico slachtoffer te worden van machtsmisbruik. Over macht ligt een zweem van taboe; we praten er maar zelden expliciet over, terwijl we er allemaal mee te maken hebben in ons leven en werk in organisaties. Oscar David schreef er een prachtig boek over: *Macht! Van instinct tot integriteit*.

David is psycholoog en organisatieadviseur, met een rijke ervaring in het begeleiden van leiders en teams in organisaties. Die praktijkervaring vormt de bron voor veel beschrijvingen en typeringen van het fenomeen macht. Hij begint het boek met een interessant conceptueel onderscheid in drie soorten macht. De eerste vorm noemt hij macht 1.0. Dit is de macht die te typeren valt als de meest primitieve vorm en is erop gericht de sterkste te worden en te blijven. Daarbij gelden de wetten van de apenrots: wie in een organisatie het slimst opereert, komt het hoogst terecht. Soms betekent dat vooral zich veel profileren en een grote mond hebben, soms is bescheidenheid en loyaliteit juist geschikt gedrag. Macht 1.0 is instinctief gedrag: het gaat erom te overleven in de strijd van winnen en verliezen.

Daarna is macht 2.0 een 'upgraded' versie. Hierbij is het streven dat de effecten van macht 1.0 in goede banen worden geleid, met behulp van 'checks and balances'. Voorbeelden zijn allerlei afspraken die we in organisaties maken om macht te spreiden of macht te controleren (zoals ondernemingsraden, regels en procedures, en ethische codes). Macht 2.0 beoogt te reguleren en uitwassen te voorkomen, maar kan doorslaan in bureaucratie.

Bij macht 3.0 ten slotte staat de mens centraal, met zijn vermogen om op een dienende manier macht uit te oefenen. Dit is wat David noemt de 'integriteit van de macht': het is vooral een creërende vorm van macht, waarbij het gaat

# *Macht! Van instinct tot integriteit*

BOEKBESPREKING

Joris BRENNINKMEIJER

om innerlijke waarden. Van belang is of iemand zichzelf kent en of hij in staat is datgene te doen wat juist is, gegeven de situatie.

David merkt op dat alle drie de vormen van macht legitiem en nodig zijn. Het is dus niet zo dat macht 3.0 beter is dan macht 1.0. De context en specifieke situatie bepalen wat nodig is.

### **Perspectieven**

De rest van het boek kleurt verder in hoe macht zich manifesteert in de praktijk, waarbij de meest uiteenlopende situaties en fenomenen de revue passeren. Het boek bestaat uit 23 hoofdstukken die samen een lopend verhaal vormen, maar ook goed zijn te lezen als op zichzelf staande besprekingen. Om enkele voorbeelden te geven: uitgebreid gaat de auteur in op de schaduwkanten van de macht die zich laat zien als bijvoorbeeld (seks)verslaving, egogedreven gedrag, almachtige leiders. Verderop komen de meer zonnige kanten aan bod, zoals macht en reflectie, feedback en loutering of macht aan allen. Door de hoofdstukken heen lopen verschillende perspectieven op macht: een biologische blik op hoe de hersenen werken en, daarmee, hoe de instinctieve kant van macht (macht 1.0) werkt. Een psychologische blik op persoonlijkheidstypen, motieven en drijfveren en op mechanismen achter macht en machtsmisbruik. En ten slotte een contextueel perspectief: de sterke invloed die de omgeving en (organisatie)context hebben op ons gedrag.

Er komt heel wat voorbij in een mix van theorie en praktijkobservaties. Tezamen vormt het geheel een caleidoscopisch beeld van hoe macht en machtshebbers zich in de praktijk laten zien. Een rode draad in het boek vormt het gegeven dat wie zoekt naar een verhouding tot macht, zich eerst bewust moet zijn van zijn relatie tot macht in het eigen leven. Er staan in *Macht!* veel zakelijk getinte verhalen en anekdotes, waarin Davids professionele werk en ontmoetingen met leiders in organisaties aan bod komen en die dit punt onderstrepen.

Daarnaast schuwt de auteur het niet om zijn betoog te illustreren met soms zeer persoonlijke verhalen uit zijn eigen biografie. Indrukwekkend is de beschrijving van een retraite (!) in het voormalige concentratiekamp

Auschwitz-Birkenau - een verblijf dat nog extra beladen is, doordat grootouders en verschillende familieleden van David daar hun leven hebben verloren in de gaskamers. De retraite waar hij aan meedoet bestaat uit een verblijf van een week; een periode waarin de deelnemers op verschillende plekken in het kamp met elkaar samen zijn, mediteren en bidden. De groep bestaat uit nabestaanden van slachtoffers, maar ook uit kinderen van nazi's. Het weer is guur, de omgeving desolaat en overdag krijgen de deelnemers alleen wat soep als maaltijd. Het op deze manier deelgenoot te zijn van het lijden dat op deze plek heeft plaatsgehad, maakt de situatie na enkele dagen welhaast ondraaglijk. Maar dan volgt het onvoorstelbare: gaandeweg verdwijnen de wanhoop, afkeer en verdriet bij David en slaan zijn stemming om in respect en acceptatie voor het lijden dat hier heeft plaatsgehad. Onmacht transformeert aldus in kracht. *Macht!* krijgt zijn bijzondere zeggingskracht door dit soort verhalen en vooral de wijze waarop David ze vertelt. Door met deze persoonlijke en indringende manier van storytelling de eigen ervaring neer te schrijven en te thematiseren, maakt hij knap invoelbaar



Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

### BESPROKEN

Oscar David (2014).  
*Macht! Van instinct tot integriteit*. Amsterdam: Mediawerf. ISBN 978 94 90463 36 6



hoe op een dieper niveau macht en onmacht, haat, frustratie en moed doorwerken. De auteur maakt zo lessen duidelijk, die op een andere manier nauwelijks over te brengen zouden zijn.

#### ***Macht delen***

De hoofdstukken 17-19 las ik als begeleider met meer dan gemiddelde belangstelling. Het zijn de hoofdstukken die gaan over het vraagstuk hoe macht 3.0 werkt, ofwel hoe ruimte kan worden geboden aan anderen, zodat zij naar voren kunnen komen met hun ideeën, creativiteit en talent. Dat is een vraag die mij als begeleider bij voortdurende bezigheid houdt. David vertelt hierbij over zijn ervaringen met verschillende methodieken. Hoewel ik de meeste ervan al ken of ervan heb gehoord, vind ik het interessant ze in dit verband te bekijken.

Een voorbeeld is de Open Space Technology, waarbij (grote) groepen in een bijeenkomst onderwerpen bespreken, die ter plekke worden ingebracht. Zonder voorgestructureerde agenda of sprekers, maar met thema's die leven bij de deelnemers en die in verbinding verder worden gebracht. Of de 'talking stick', ontleend aan de Amerikaanse indianen. Wanneer zij belangrijke besluiten moeten nemen, gebeurt dat met behulp van een 'spreekstok'. Zittend in een cirkel krijgt ieder om de beurt de talking stick en heeft dan spreektijd. Zodra gezegd is wat gezegd moet worden, geeft de spreker de stok door aan de volgende. Belangrijkste effect van beide methodieken: de hiërarchie wordt doorbroken.

Hier ligt een interessante parallelle thematiek die momenteel in organisaties speelt: de opkomst van de netwerkorganisatie en nieuwe manieren van (horizontaal) organiseren die gebaseerd zijn op het delen van de macht met velen. Een boeiend onderwerp voor de begeleidingskunde van de toekomst.

#### ***Vragen***

Op mijzelf werkte het boek als een spiegel: ik las het en begon geleidelijk meer naar mezelf te kijken. En dat riep lastige en niet onmiddellijk te beantwoorden vragen op. Welke machtsfenomenen herken ik bij mijzelf? Waarvan ben ik me terdege bewust? Wat is mij volledig vreemd en waar heb ik nog geen voorstelling van? Het lezen van *Macht!* maakte mij (vervelend) bewust van mijn ambivalentie in het kijken en denken over mijn eigen 'macht'. Wanneer ik mijzelf in een leidende positie bevind, denk, praat en handel ik vaak volgens het adagium: we doen het met zijn allen. Kennelijk heb ik de (typisch Nederlandse) neiging macht enigszins te ontkennen, maar mogelijk - zo begon ik mij af te vragen - boet ik daarmee soms aan macht en kracht in.

Het lezen zette me ook aan om het thema in mijn rol als begeleider bij opdrachtgevers meer aan de orde te stellen. Soms doe ik dat door te vertellen

over dit boek, soms door rechtstreeks te vragen hoe men aankijkt tegen macht. Wat me opvalt, is dat het in alle gevallen boeiende en persoonlijke gesprekken oplevert.

### **Tot besluit**

*Macht!* is een prachtig boek en verplichte kost voor begeleiders. David waakt gelukkig voor gemakkelijke tips en oplossingen - waar veel managementboeken (helaas) het patent op hebben - en heeft gekozen voor zorgvuldig gethematiseerde persoonlijke en soms kwetsbare verhalen. Daarmee laat hij niet alleen zien hoe macht en onmacht in zijn eigen leven een rol spelen, maar bovenal demonstreert hij hoe het vraagstuk van de macht vraagt om continue en diepgaande reflectie. Wie zich distantieert van macht en zich dit niet toe-eigent, maakt zichzelf kleiner dan nodig is. Wie zwelgt in macht of zich almachtig waant, verliest zichzelf.

Voor het omgaan met macht bestaat geen lesprogramma met diploma, maar door te leren van praktijkervaring kom je verder. Het boek beoogt beslist niet een oplossing te zijn van het eeuwenoude vraagstuk van macht, maar stelt wel dat de manier waarop we met macht omgaan bepaalt in wat voor wereld we leven. *Macht!* is daarmee op een onnadrukkelijke manier idealistisch te noemen, zoals blijkt uit het slot, wanneer de auteur met instemming Mahatma Gandhi citeert: 'The day the power of love overrules the love of power, the world will know peace.'

