



p de basisschool heeft Oscar David de macht in de klas in handen. Samen met een vriendje bepaalt hij wat er gaat gebeuren, wie er mee mag spelen en wie niet. Totdat er een nieuwe leerling in de klas komt, die hem van de troon stoot. Eén verloren vechtpartij is genoeg: Bob is voortaan de baas.

David (1965) kijkt met een glimlach op deze ervaring terug, zeker nu hij weet dat deze Bob later wereldkampioen freefight zou worden en later een vechtschool oprichtte. De gebeurtenis maakte hem op een heel directe manier duidelijk dat in alle relaties met anderen een element van macht schuilt. Het was voor hem het begin van een fascinatie voor macht en machtsuitoefening, die tot op de dag van vandaag voortduurt.

'Macht speelt altijd een rol tussen mensen, of zij zich daarvan nu bewust zijn of niet. Mensen in hogere posities hebben het liever over hun invloed, gezag of leiderschap. Maar die termen verluieren de werkelijkheid. Als we misbruik van macht willen indammen, moeten we ons verdiepen in de mechanismen die rond macht een rol spelen. Versluitend taalgebruik helpt ons daarbij niet verder', zegt David tijdens een gesprek in zijn kantoor aan een Amsterdamse gracht.

Op tafel ligt zijn net verschenen boek, dat de weerslag is van drie decennia onderzoek naar macht. Hij las, hij voerde in binnen- en buitenland gesprekken met deskundigen en putte uit zijn ervaring als organisatiepsycholoog, bedrijfsadviseur en executive coach. En hij schreef vervolgens een boek waarin hij het universele verbindt met het persoonlijke.

David schrijft openhartig over het gesprek dat hij als jongetje van twaalf met zijn vader voerde over hun familiegeschiedenis. Over de ouders van zijn Joodse moeder, die in Auschwitz werden vermoord. Over het lot van zijn vader zelf, die samen met zijn ouders There-



'We moeten macht weer verbinden met integriteit'

Het streven naar macht zit in ons allemaal. Adviseur Oscar David schreef er een fascinerend boek over. 'De meeste mensen hebben een goed hart, maar dat betekent niet dat ze ook integer handelen.'

Michiel Goudswaard

sienstadt ternauwernood overleefde. 'Dat gesprek met mijn vader heeft mijn ogen geopend. Hij maakte daarmee het verlangen in me wakker om een bijdrage te leveren aan een wereld waarin niet meer gebeurt wat mijn ouders en grootouders is overkomen. Ik wilde snappen hoe macht werkt en weten hoe je tot integer leiderschap kunt komen. Later heb ik daar mijn beroep van gemaakt.'

Waarom is macht eigenlijk nog steeds zo'n taboeonderwerp in Nederland?
'Europa heeft de afgelopen eeuw extreem geleden onder allerlei vormen van machtsmisbruik. Dat heeft het begrip macht een negatieve connotatie opgeleverd. Daarnaast speelt onze egalitaire cultuur zeker een rol: we zijn een echte poldersamenleving, waarin we hebben geleerd in relatieve gelijkheid problemen op te lossen. Een machocultuur zoals in Rusland past niet bij ons. Het is daarom niet handig om als leider te claimen dat je machtig bent. Terwijl ook in Nederland de meeste macht in de top zit, zij het dat die is verdeeld over een kleine, vaak diffuse groep.'

Ook binnen bedrijven wordt het onderwerp macht meestal gemeden als ebola. Hoe zit dat?
'Degenen die de macht hebben realiseren zich dat praten over macht hun macht nivelleert. De minder machtige

zal tijdens het gesprek altijd proberen om de machtsafstand te verkleinen. Terwijl deze wel aanvoelt dat zijn baas het niet prettig vindt om over macht te praten. Soms is er een cultuur van openheid, waarin mensen worden aangemoedigd om te zeggen wat ze vinden van de manier waarop hun baas met macht omgaat. Maar dat is een delicaat proces. Aan het eind van het jaar is de baas degene die je beoordeelt.

Toch is dat stilzwijgen over macht niet goed, want de leider wil niet alleen zijn machtspositie behouden, hij wil ook het vertrouwen hebben van zijn medewerkers. En dat vertrouwen krijg hij alleen als hij open is over de manier waarop hij zijn macht uitoefent.'

Vanwege onze democratische principes zijn we gewend om te zeggen dat je macht moet verdelen, maar dat bestrijd ik. Macht is het vermogen om te bepalen en daarmee is het een noodzakelijk middel om dingen tot stand te brengen. Ik heb veel organisaties met zelfsturende teams begeleid, maar dat vraagt zóveel overleg dat dit uiteindelijk geen efficiënte werkwijze is. Veel organisaties zijn voorbeelden van verlicht despotisme. De centrale vraag is dus hoe leiders integer met hun macht kunnen omgaan. Als ik mensen uit het bedrijfsleven vraag wat hen echt bezighoudt op hun werk, komen zij altijd met thema's die met macht te maken hebben.'

Omdat zij het gevoel hebben dat zij binnen hun organisatie in de knel komen?





FOTO: MICHEL GOUDSWAARD

'Ja, vaak wel. Het is onmogelijk om in een grote organisatie te functioneren zonder kwetsuren op te lopen. Leaders kunnen zich door hun machtspositie heel veel veroorloven. Daarover komt maar heel weinig naar buiten, maar intimidatie en bedreiging van medewerkers zijn echt niet exceptioneel in het bedrijfsleven. Leaders kunnen hun narcisme vaak ongehinderd botvieren op hun medewerkers. Er is daardoor ontzettend veel onverwerkte woede binnen bedrijven, wat ertoe leidt dat mensen die woede weer afreageren op anderen.'

Wat is hieraan te doen?

'Het belangrijkste is dat wij ons allemaal afvragen hoe we zelf met macht omgaan. Het streven naar macht zit diep in ons. Je kunt niet overleven als je niet op de een of andere manier macht uitoefent. Macht geeft ons ook heel veel vrijheid om dingen te doen, om creatief te zijn bijvoorbeeld. In mijn werk met hoge ambtenaren blijkt dat dit voor hen vaak het belangrijkste motief is om naar macht te streven.

Maar macht kan natuurlijk ook wor-

Intimidatie

'Bazen die personeel intimideren en bedreigen zijn echt geen uitzondering in het bedrijfsleven'

den misbruikt. Als je eenmaal macht hebt, zijn de verleidingen groot en komt de echte test of je integer met die macht kunt omgaan. Fraude, omkoping en zelfverrijking liggen allemaal op de loer. De enige manier om jezelf tegen misbruik te wapenen is reflectie: echt proberen uit te vinden hoe je met macht omgaat en waarom. Dan kom je vanzelf op de vraag wat jouw diepgevoelde waarden eigenlijk zijn en wie je werkelijk bent.'

Zulk zelfonderzoek gaan veel mensen uit de weg, zeker als ze in een topositie zitten en onder grote druk moeten opereren. Het ethisch reveil komt vaak pas als ze hun functie al hebben neergelegd.

'Ja, dat is zeker een probleem. Het is ook heel erg moeilijk om tijd vrij te maken voor werkelijke reflectie als je aan de top staat. Leaders in politiek en bedrijfsleven moeten voortdurend strijd leveren en dan nemen de instincten het vaak over. Ze moeten overleven, en realiseren zich pas later dat ze bijvoorbeeld meer aan duurzaamheid hadden moeten doen, of anders met hun werknemers hadden moeten omgaan. Daarom is het ook zo belangrijk dat we al vroeg beginnen met leiderschapsontwikkeling. Als je vroeg in je carrière naar binnen durft te kijken en uitzoekt hoe je interne, vaak onbewuste processen verlopen, en zo weet te voorkomen dat je ego een te prominente plaats krijgt, sta je later sterker in je schoenen.

En dat is hard nodig, want we hebben leiders nodig die tijdens de wedstrijd al integer handelen en niet pas na het fluitsignaal het licht zien.'

Hoe diepgaand je zelfonderzoek ook is, de druk om je te conformeren aan 'het systeem' is binnen organisaties vaak groot. Zit loyaliteit aan de groep integer handelen niet in de weg?

'Dat is zeker een belangrijk probleem, want je ontkomt er niet aan om je te conformeren aan de heersende mores om hogerop te komen. Je zult altijd coalities moeten sluiten om dingen gedaan te krijgen. Daarom is het benoemen van buitenstaanders in de top van een bedrijf ook een groot risico, zoals we met Camiel Eurlings bij KLM hebben gezien. Ik ken de situatie daar niet van binnenuit, maar als je niet kan terugvallen op twintig jaar ervaring bij een bedrijf en heel veel mensen kent, dan ben je kwetsbaar.

Daartegenover staat dat als je bent opgegroeid binnen een systeem, het moeilijk is om je daaraan te onttrekken. De meeste mensen hebben een goed hart, maar dat betekent niet dat ze ook integer handelen. De filosofe Hannah Arendt liet zien dat oorlogsmisdadiger Adolf Eichmann geen monster was, maar een gewone man die loyaal was aan het systeem. Bij mensen die in de tabaksindustrie werken zie je dat zij heel loyaal een bepaalde redenering hebben verinnerlijkt. Zij stellen de keuzevrijheid van mensen die willen roken centraal, en hebben vervolgens een schoon geweten. En toen Rijkman Groenink onder vuur kwam omdat hij tientallen miljoenen incasseerde bij de verkoop van ABN Amro, begreep hij de opwindendheid daarover in de buitenwereld niet. Hij was volledig loyaal aan wat op beloningsgebied gangbaar was in het systeem waarin hij was grootgebracht. Alleen als mensen zicht krijgen op de rol van loyaliteit in hun interne dynamiek, kunnen ze zich hieraan onttrekken.'

Hoe kijkt u naar de ontwikkelingen in de financiële sector sinds de kredietcrisis? Is de weg naar integer handelen ingeslagen?

'Je zag in de financiële sector dat de instincten het hadden overgenomen: de financiële prikkels waren zo sterk dat integriteit ver te zoeken was. Het is goed dat de regels zijn aangescherpt en het toezicht is verbeterd, maar uiteindelijk moet de verandering komen van de integriteit van de mensen die in de financiële sector werken. Daarvoor is diepgaande reflectie nodig, een rijpingsproces van de mensen in de sector zelf. DNB en AFM wijzen er in een recent rapport terecht op dat op het gebied van reflectie nog heel veel te doen is. Het is een langetermijninvestering die botst met de vandaag-scorenmentaliteit waar de sector nog steeds om draait. Het is ook niet alleen een Nederlands probleem. Het functioneren van het systeem is sterk gekoppeld aan de kapitalistische cultuur in landen als de VS en China.

Toch ben ik hoopvol. Ik geloof erg in kleinschalige initiatieven. Nieuwe orga-

nisaties met nieuwe waarden laten zien dat het ook anders kan, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaam bankieren. Ook consumenten dringen steeds meer aan op transformatie, maar het is een kwestie van de lange adem.'

U heeft ook steeds de blik naar binnen gericht en participierend allerlei vormen van spiritualiteit onderzocht. Welke benadering sprak u het meeste aan?

'Ik vond vooral de zogenoemde Diamond Approach heel bijzonder, omdat daarin de kennis van de westerse psychologie wordt verbonden met de oosterse spiritualiteit. Veel spirituele stromingen trainen mensen om in contact te komen met een wereld die voorbij het persoonlijke ligt, bijvoorbeeld door het reciteren van mantra's. Dat kan je in nauw contact brengen met wie je bent, maar dat leidt er niet noodzakelijkerwijs toe dat je egopatroun ook verandert. Daarin is de westerse psychologie weer veel sterker. De Diamond Approach biedt een methode om jezelf steeds weer te bevragen en te onderzoeken wat de obstakels zijn die het ego op je weg legt. Door je aandacht te richten op je eigen gevoelens zie je meer van jezelf, word je meer authentiek en krijg je zicht op je diepste waarden.

Dat gaat niet vanzelf, het vraagt om een voortdurend bewustzijn. We kunnen op die manier als het ware wakker worden en de relatie met ons handelen leggen, want daar gaat het uiteindelijk om. Dit voortdurende zoekproces moeten we omarmen: het is de weg naar een meer integere omgang met macht.'

 **Michiel Goudswaard** is redacteur van Het Financieele Dagblad

Betere wereld
'Ik wil bijdragen aan een wereld waarin niet gebeurt wat mijn familie overkwam in de oorlog'

Reflectie
'De enige manier om jezelf tegen misbruik van wapenen is reflectie'

Integriteit
'Verandering in de financiële sector moet komen van de integriteit van de mensen die er werken'

