



Waar gewerkt wordt, zijn machtsverhoudingen, officieel en informeel. Hoe ga je om met je eigen macht en die van anderen? In de eerste aflevering van een interviewserie over werkrelaties: organisatiepsycholoog **Oscar David**. 'Een van de belangrijkste opdrachten van leiders is dat ze zichzelf zijn en zichzelf blijven.'

Door Sanne Kloosterboer • Illustratie: Petra Eriksson

KAN DE LEIDER EEN MENS BLIJVEN?

Macht heeft een functie: helderheid en snelheid creëren in organisaties.

Mijn fascinatie voor macht is terug te voeren op mijn familieachtergrond. Mijn ouders hebben als Joodse kinderen de Holocaust overleefd. Macht was bij ons thuis daarom iets ingewikkelds en had vooral een negatieve connotatie. Juist daardoor was ik erdoor gefascineerd. Ik wilde macht snappen en doorgronden of die ook ten goede gebruikt kan worden. En dat is in zekere zin mijn werk geworden.'

'Tegenwoordig weten we dat onze biochemie en instincten een belangrijke rol spelen in de zucht naar macht – waar we die vroeger vooral psychologisch duiden. Wij mensen zijn zoogdieren en het instinct van dieren wil macht omdat dat de kans op overleven vergroot, naast eten, drinken en voortplanting. Dat zit in ons, maar de mate waarin dat streven zich manifesteert, is per mens verschillend. De mogelijkheid om macht uit te oefenen moet zich ook voordoen. Wanneer je weinig macht hebt, is het makkelijk om te zeggen dat je er niet naar streeft, maar als de macht voor het oprapen ligt en je er voor je overleving deels van afhankelijk bent, ga je die macht uitoe-

fenen. In de wereld van bedrijven en organisaties gaat het natuurlijk niet letterlijk om overleven, maar wel om overleven in de organisatie en om het behoud van je functie en invloed.'

'De eerste associatie met macht is vaak machtsmisbruik: leiders die hun macht verkeerd gebruiken. Er zijn veel leiders die op een goede manier met hun macht omgaan, maar die komen niet in de krant. Om beter te zien waar het kan misgaan maak ik onderscheid tussen drie niveaus van macht. Het instinctmatige niveau noem ik macht 1.0: dat is het recht van de sterkste. De macht van checks-and-balances is macht 2.0. En de integere macht is macht 3.0. Veel mensen willen niet per se de baas worden, maar wel – en dat is macht 3.0 – het goede doen, en die weten dat ze daartoe hun capaciteit om macht uit te oefenen moeten gebruiken. Dan is de macht dus een middel tot, of wat de Engelsen zo mooi *the power to* noemen: je gebruikt je macht om iets groters te bereiken. Maar de neiging bestaat om over te gaan tot *the power over*, waarbij je je macht gebruikt om je positie te behouden. Die vormen van macht kunnen door elkaar heen lopen en vaak zien we helaas



OSCAR DAVID

(1965) is organisatiepsycholoog en bestuursadviseur. Hij coacht bestuurders en hun teams. Hij publiceerde het boek 'Macht! Van instinct tot integriteit'.



FOTO: ESTHER MEIJER

dat als mensen langere tijd een machtspositie bekleden, the power to erodeert tot the power over.'

De functie van macht

'De Chinese filosoof Lao Zi zei: "Als je macht wilt behouden, kun je het er beter niet over hebben." Veel leiders weten dat onbewust en stellen hun macht niet ter discussie, om de status quo in stand te houden. Tegelijkertijd zien we nu door alle schandalen in de media wat er kan misgaan met macht. Een van de dingen die je vaak ziet is dat mensen in een positie van macht weinig feedback krijgen. De vraag is hoe je dat organiseert op een manier die veilig is voor de werknemers. Het helpt als leiders al vroeg in hun loopbaan feedback krijgen, zodat ze eraan gewend zijn.'

'We spreken tegenwoordig vaak over cultuur en cultuurveranderingen. Cultuur gaat altijd over gedrag. Hoe gedraag je je in interactie met collega's? Ben je daarin zuiver op de graat en ben je reflectief? Leer je van je gedrag? Kun je denken: ik heb gisteren dat en dat gedaan, en dat was misschien niet zo handig? Vraag je dan aan iemand hoe het overkwam en kan de ander het ook zeggen als je iets niet goed deed? Het helpt als een organisatie goede normen en waarden heeft, en een gedragscode waarin is vastgelegd welk gedrag niet oké is.'

'Ik denk dat het belangrijk is dat macht nu zo ter discussie staat, maar de valkuil is wel dat we iedereen gaan ontkrachten. Macht heeft een functie, een rol: macht helpt om processen in organisaties effectief te laten verlopen, om helderheid en snelheid te creëren. Het is goed als er kritisch over de ontsporing van macht gedacht wordt, maar enthousiast ondersteunend over de toepassing van macht waar

die aan de orde is. Gelukkig is er bij bijvoorbeeld de krijgsmacht in crisissituaties geen discussie over de macht en bepaalt de opperbevelhebber wat er gaat gebeuren. Je wilt dan geen kringgesprek.'

'Een van de belangrijkste opdrachten van leiders is dat ze zichzelf zijn en blijven. Dikwijls zie je dat mensen gepromoveerd worden op grond van wat ze kunnen en dat er afscheid van ze wordt genomen op grond van wie ze zijn. Organisaties ontdoen zich vaak van bestuurders omdat die bepaald gedrag of een bepaalde persoonlijkheid hebben, niet omdat ze incompetent zijn. Hoe zorg je ervoor dat je jezelf bent? Of, anders geformuleerd: hoe blijf je mens in die rol? Hoe blijf je open, in contact met je gevoelens en die van anderen en respectvol? Hoe kun je als leider met je mensen omgaan zoals je, hopelijk, thuis ook met je partner, kinderen, vrienden en familie omgaat, terwijl je tegelijk die rol van verantwoordelijkheid hebt? Voor de een is dat makkelijker dan voor de ander.'

Meer testosteron

'Daarbij spelen allerlei factoren een rol. Soms zie je mensen in een positie van macht onbeheersd worden. Het kan zijn dat er onder druk bepaalde patronen en trauma's van vroeger naar boven komen die nog niet verwerkt zijn en die dan geuit worden zonder dat de omgeving dat kan corrigeren. Het kan ook zijn dat er te weinig tijd is voor reflectie, om even

rustig wat dingen op een rijtje te zetten. De hormonen kunnen een rol spelen; onder druk is er meer testosteron, adrenaline en cortisol en daardoor kunnen mensen onverstandige dingen doen. En het kan ook een cocktail van al deze factoren zijn.'

'De ontwikkeling van empathie is een van de belangrijkste dingen voor een leider, en het wordt steeds belangrijker: er wordt meer waarde aan gehecht dat leiders zich kunnen verbinden met anderen. Over het aanleren van empathie doen we soms te makkelijk. Je kunt mensen in trainingen vaardigheden aanleren: je gesprekspartner aankijken, vragen stellen, samenvatten wat de ander gezegd heeft, maar bij sommige leiders zal het altijd een uitdaging blijven. Empathie is een uitdrukking van het hart, en mensen voelen ook in hun hart of het authentiek is of niet.'

'Bij jezelf zijn horen natuurlijk ook andere waarden: dat je eerlijk bent, dat je zegt waar het op staat, dat je krachtig bent, consistent, betrouwbaar. Allemaal kwaliteiten om te manifesteren in leider-schapsposities, en al helemaal in topposities. En allemaal belangrijk, want het vertrek van mensen bij een organisatie heeft in 80 procent van de gevallen met de baas te maken. Uiteindelijk kiezen mensen: zien ze voldoende aanknopingspunten om hun situatie te verbeteren of gaan ze weg? Dat laatste is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Soms zit je in een

lastige situatie waar je veel van kunt leren. Dan kun je denken: ik neem nog twee jaar de tijd om te kijken of ik kan leren hier anders mee om te gaan, om vervolgens te beslissen of ik blijf of niet. Dat kan zeker nuttig zijn als je bij je vorige werkgevers tegen hetzelfde aangelopen bent. Dan kan het ook iets van jezelf zijn waar je iets van kunt leren. Maar soms zitten er zoveel toxische elementen aan een organisatie of leider, dat je er als werknemer beter aan doet om te gaan. Hoe dan ook gaat aan een vertrek een proces van weging vooraf: hoeveel mogelijkheden tot groei en ontwikkeling zitten er nog in de organisatie? Hoe hoger je komt, hoe minder smaken er zijn. Het is gek dat we onze organisaties zo hiërarchisch gemaakt hebben. Demotie kennen we eigenlijk niet.'

Op de fiets

'Ik denk dat het heel behulpzaam is als leiders zich laten coachen. Als manager sta je onder druk en heb je weinig tijd om zaken op een rij te zetten. De leiders die zich laten coachen hebben een enorm voordeel. Die nemen even de rust om te kijken naar een situatie, een ander perspectief te horen of kritische vragen te beantwoorden. Je hebt een gesprekspartner nodig die niet alleen psychologisch goed onderlegd is, maar die ook de rol van een bestuurder snapt en het systeem snapt waarin die bestuurder opereert, welke rol die vervult.'

'Ik hoorde laatst van een bestuursvoorzitter die op zijn fiets naar het hoofdkantoor gegaan was. Hij was helemaal verzopen door de regen. Hij liep het gebouw binnen en allerlei mensen kwamen naar hem toe om zijn aandacht te vragen voor lopende zaken. Niemand zei: ik zie dat je helemaal verregend bent. De leider neemt dus niet alleen zelf zijn rol in, maar wij gaan ook op een bepaalde manier met hem om. Kan hij mens blijven, en kunnen wij zelf de mens achter de leider nog zien? Het komt van twee kanten.' 🗣️



'Hoe kun je als leider met je mensen omgaan zoals je, hopelijk, thuis met je familie omgaat?'