

Boekbespreking van het boek **Macht!** van Oscar David.

Op aanraden van Rients heb ik laatst het boek Macht! van Oscar David gelezen. De ondertitel van Macht! is: van instinct tot integriteit.

Ik had me nog nooit eerder met macht bezig gehouden. Het woord Macht alleen al, riep een soort afkeer bij mij op en daarin bleek ik geen uitzondering!

In Nederland worden expliciete uitingen van macht niet erg gewaardeerd: wij leven in een egalitaire samenleving. Premier Rutte op de fiets of in een oud autootje; zo zien we het graag.

Maar macht bleek toch een fascinerend thema om over te lezen en vooral omdat het ons allemaal aangaat!

Oscar David verwoordt het zo: "Minder machtigen denken dat het geen zin heeft over macht na te denken, omdat ze het toch niet hebben. Machtigen denken veel na over macht, maar hebben het er liever niet over, omdat ze weten dat je macht het beste kunt behouden door het er niet over te hebben."

En Lao Tse zei al: "Wie haar macht wil bewaren moet haar niet tonen."

Oscar David is een Nederlandse psycholoog (arbeids- en organisatie) die veel trainingen en workshops geeft in grote bedrijven zoals Shell, maar ook de overheid is een goede klant van hem. Zodoende komt hij als adviseur en trainer veel in aanraking met mensen die veel macht hebben. Daarnaast is Oscar David enorm belezen en volgt hij ter kennismaking veel trainingen en workshops in binnen- en buitenland.

David is gevormd door psychoanalyse en hij legt machtsstructuren dan ook uit in termen die in de psychoanalyse van Freud gebruikelijk zijn. Ego, superego en id.

In 23 korte hoofdstukken onderzoekt en beschrijft hij hoe macht op allerlei gebieden een rol speelt en waar het hebben van veel macht toe kan leiden.

De schrijver onderscheidt 3 soorten macht die hij macht 01, 02 en 03 noemt.

Macht 01 is een primitief soort macht dat zowel op het schoolplein als in een bedrijf geldt; het recht van de sterkste. Deze macht is een vorm van instinctmatige intelligentie en wordt door hem gekoppeld aan het reptielenbrein waar de overlevingsinstincten zijn gehuisvest.

Macht 01 werkt goed als er haast geboden is. bv bij een land dat in grote onrust verkeert.

Bij macht 02 wordt gebruik gemaakt van 'checks and balances' om de schaduwkanten van macht 01 te beperken. Denk hierbij aan organen als klachtencommissies, ondernemingsraad, inspectiediensten, de rechtspraak e.d. Dit werkt als er orde op zaken moet worden gesteld. Bv in Zuid-Afrika toen Nelson Mandela aan de macht kwam na eeuwen blank bewind en er waarheidscommissies in het leven werden geroepen. Voor deze manier van analyserend en creatief denken heb je de neocortex nodig.

Macht 03 introduceert de wens van de machtige persoon om waarde toe te voegen. Om te dienen, om te creëren en te verbinden. Hierbij ziet men zichzelf als een middel. Overigens kan deze vorm van macht alleen toegepast worden door mensen die zichzelf goed kennen. Hierbij is het limbisch systeem, waar de empathie en het gevoel zetelen onontbeerlijk. Een voorbeeld van iemand die zijn macht gebruikt om te dienen is de Dalai Lama.

'Wie doet alsof alleen macht 03 bestaat is een idealist die in de wolken staat, zonder benen in de modder. Wie slechts in macht 02 gelooft, is een bureaucraat die bang is voor de vernietigende werking van het instinct en niet gelooft in diepere waarden. En wie denkt dat alleen macht 01 ertoe doet, kan weliswaar ver komen, maar draagt uiteindelijk niet veel bij aan het totaalresultaat.'

Het is afhankelijk van de context welk model het beste werkt en een succesvolle leider moet alle drie de stijlen kunnen gebruiken en weten wanneer wat nodig is.

'Macht en integriteit zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden, maar niet eenvoudig te combineren. Het is steeds een zoeken naar evenwicht tussen eigenbelang en het belang van de organisatie. Als macht integer wordt uitgeoefend, verdient het respect. Macht is integer als het wordt gebruikt om iets groters te dienen dan ons eigen belang of positie. Dat kan alleen als we ons laten leiden door diepere waarden en niet in de ban zijn van ons eigen ego. Tegelijkertijd kent het ogenschijnlijk dienen van iets groters vele vervormingen: dictators pretenderen vaak ook het grote doel te dienen, maar de ideologie die ze voorstaan is vaak schadelijk en verwerpelijk.' Zijn macht en integriteit daarmee een paradox?

Macht is verslavend.

David maakt inzichtelijk dat leiders die aan de top staan van grote bedrijven 80% van hun tijd bezig zijn om andere gegadigden voor het leiderschap onschadelijk te maken. Het feitelijke werken wordt door anderen gedaan. Aan de top wordt je gedrag nauwelijks tot niet bekritiseerd door andere topmanagers: deze zouden immers door hun openlijke houding snel hun plek in de rangorde verliezen. Daardoor komt dysfunctioneel gedrag door machtige mensen regelmatig voor. De hoge druk maakt alles "vloeibaar". Dwz dat, wat niet mogelijk is, soms toch mogelijk blijkt.

Maar er speelt blijkbaar nog iets anders want waar is het eigen beoordelingsvermogen of moraal gebleven in de bekende gevallen van torenhoge bonussen of bij misbruiksituaties bij spirituele organisaties?

Dit legt hij uit in zijn hoofdstuk over verslaving. Verslaving definieert David als 'verkeren in een situatie van onvrijheid': een patroon heeft macht over ons als we verslaafd zijn aan macht. Vroeger dachten we dat het vooral ging om psychologische verslaving: het geeft een goed gevoel om de baas te zijn en te bepalen wat er gebeurt. Mede door de neurowetenschappen weten we inmiddels dat er ook een belangrijke biologische component is: bij het uitoefenen van macht komt dopamine en adrenaline vrij. Die combinatie is sterk verslavend.

Als het succes en daarmee de macht afnemen (ontslag, faillissement) krijgt men ahw afkickverschijnselen en gaat men zoeken naar andere middelen om het prettige en alerte gevoel te behouden. Dit lukt aanvankelijk met bv alcohol, drugs, veel seks, snelle auto's enz. Bij deze manier van leven krijgt empathie weinig kans omdat dit wordt onderdrukt door het hoge gehalte aan cortisol. Door de alcohol en andere drugs wordt het sturende super-ego het zwijgen opgelegd en krijgen de instincten (id) hun kans. Dan worden onverantwoorde risico's gemakkelijk genomen en slecht beoordeelde acties in gang gezet (Bill Clinton en Monica Lewinsky). Dit is de situatie waarin enorme zelfverrijking opeens heel aanvaardbaar lijkt (nu kan het nog!). Maar ook het onbedoeld nemen van een te hoge dosis drugs kan in deze situatie plaatsvinden (dit jaar: acteur Philip Seymour Hoffman).

Zodra twee personen (of meer) bij elkaar zijn ontstaat al een machtsrelatie. Of we daadwerkelijk macht gaan uitoefenen ligt aan onze persoonlijkheid. Ego speelt hier een belangrijke rol. Een groot ego kan helpen maar ook beperken want hoe groter het ego, des te minder speelruimte is er om ons gedrag te kunnen kiezen, vooral als we ons niet bewust zijn van ons ego.

David is enthousiast over de Diamond Approach. Dit is een spiritueel pad, afkomstig uit de VS, dat mensen leert om door het begrijpen van de persoonlijkheid tot zelfrealisatie te komen. Net als bij het Boeddhisme wordt ervan uit gegaan dat de persoonlijkheid tijdens het leven wordt gevormd en 'is als wolken voor de zon.' Het doorzien van het ego als tijdelijke structuur zal de wolken laten oplossen. Door middel van 'Inquiry' (steeds herhalende vraag) probeer je erachter te komen wat je

nu werkelijk voelt en dit toe te laten. Socrates gebruikte deze methode van steeds doorvragen al. Vanuit spiritueel gezichtspunt maakt het niet uit of je een gezonde krachtige persoonlijkheidsstructuur hebt of een labiele. Het probleem is altijd de identificatie ermee!

Ook spirituele leiders kunnen veel macht hebben. 'Checks and balances' ontbreken nogal eens in spirituele bewegingen. Hoewel je verwacht dat deze leiders macht 3.0 hoog in het vaandel hebben staan gaan spirituele bewegingen niet zelden ten onder aan macht 1.0: vervulling van eigen behoeftes van de leider(s).

Omdat een spirituele leider vaak als uniek en niet gemakkelijk vervangbaar wordt gezien is de kans op kritiek binnen de beweging klein. En de kans op afhankelijkheid groot!

De leider is onze held en net als bij verliefdheid, worden er allerlei positieve eigenschappen op hem of haar geprojecteerd. En we laten ons graag beïnvloeden door de mensen die we idealiseren. Zoals bekend blijken lang niet alle spirituele leiders om te kunnen gaan met deze adoratie. Ze raken eraan verslaafd of misbruiken hun macht.

Mensen in machtige posities zouden de tijd moeten nemen om te reflecteren over hun positie en de manier waarop ze van hun macht gebruikmaken. Helaas wordt daar de noodzaak meestal niet van ingezien. Door steeds het compromis te moeten kiezen vanuit je machtspositie en niet meer de integere gedragslijn die jij als de juiste voelt te kunnen volgen ontstaat er veel spanning en ongenoegen. Er treedt dan Cognitieve Dissonantie op. D.w.z. dat er twee cognities op gespannen voet met elkaar komen te staan. Volgens de theorie voelen mensen een sterke drang om die dissonanties te verkleinen door hun opvattingen of gedrag aan te passen of te rationaliseren. M.a.w.: er wordt altijd wel een reden gevonden waarom bv het uitdelen van excessieve bonussen op dit moment toch juist is.

Oscar David beschrijft in zijn boek nog vele andere effecten van macht op de werkvloer en in de samenleving en maakte mij aldus veel meer bewust van hoe macht altijd om ons heen maar ook in onszelf aanwezig is.

Ergens aan het eind van zijn boek schrijft hij deze woorden die mij troffen:

Als je mensen aan het eind van hun leven vraagt waar ze spijt van hebben is dat meestal

- te weinig tijd voor reflectie/ nadenken
- belangrijke kansen niet benut
- te weinig liefde gegeven.