‘Het streven naar macht zit in ons allemaal. Oscar David schreef er een fascinerend boek over.’ Het Financieele Dagblad

7e DRUK

macht!

VAN INSTINCT TOT INTEGRITEIT

Verhaal met Impact

OSCAR DAVID

macht!

VAN INSTINCT TOT INTEGRITEIT

OSCAR DAVID

Inhoudsopgave

Woord vooraf **11**
Verhalen over macht 12
Duin en Kruidberg 13
Dank! 14
Woord vooraf bij de 7e druk 17

1. De wereld van macht **19**
Kenmerken van macht 19
Macht en machtsstrijd 21
Macht en verderf 21
Macht en leiderschap 22
Bezint eer ge erover begint 23

2. Op zoek naar de macht **25**
Bob grijpt de macht 25
Vader, moeder en de macht 27
Shell en de macht 29
Het belang van coalities 30
De macht van het Binnenhof 32

3. Drie soorten macht **35**
Macht 1.0 – Survival of the fittest en het recht van de sterkste 35
Macht 2.0 – Checks and balances 36
Macht 3.0 – De integriteit van de macht 37
Over hiërarchische modellen 38

4. Geraakt door de macht **39**
Wandelen met mijn vader 39
De moed van oom Van Heerde 40
De toespraak van professor Cleveringa 41
De Deense koning en SS-generaal Werner Best 42
Bondskanselier Merkel 43

5. Van onmacht naar kracht **45**
Van macht over naar macht tot 45
Frustratie en haat 45
Auschwitz 46
Macht en haat 48
De vlieg 50
De leeuw in de kooi 51

6. Macht en brein **55**
Neurowetenschap en brein 55
De invloed van het limbisch brein 56
Hechtingstheorie 58
Oxytocine 58
Veroudering te lijf 59
Emotionele intelligentie 59
Verbinding en het limbisch brein 59
Luisteren met het hart 61
Loyaliteit en verwonding 62
Mandela en vergeving 63
Het zuiveren van het hart 64

7. Macht en verslaving **67**
The Wolf of Wall Street 67
Hoe macht de hersens beïnvloedt 68
Dopamine en adrenaline 69
De drang naar meer 70
Biochemie 71
Het verlies van empathie 72
Over Wimbledon, De prooi en het World Economic Forum 72
Alcohol en superego 73

8. Macht en seks **75**
Op zakenreis 75
De affaire 76
Seks, macht en BDSM 77
De hand overspeeld 80

9. Macht en oppermacht **83**
Het Heilige der Heiligen 83
De macht van de leider 84
Macht en overmoed 85
Andrew Cohen 86
Chi Kung 88
Raoul 89
Bhagwan 91
Monterey 92

10. Macht en minder macht **95**
'Jouw secretaresse behoort mij toe' 95
Gouden ketenen en de aangelijnde olifant 96
'Als je niet doet wat ik zeg, breek ik je carrière' 97
Minder machtig in de medische wereld 98
Versmolten met de macht 99
Macht, weerstand en vertrouwen 100

11. Macht en ego **103**
De macht van het onbewuste 103
Ego en essentie 105
Ontwikkeling van de persoonlijkheid 107
Defensiemechanismen 108
De macht van vroeger 109
Vroegrijp 109
Interrupted reaching out 111
De macht van het superego 112
Afrekenen met het superego 114
Zelfhaat 117
De macht jezelf te zijn 117

12. Verslaafd aan het ego **119**
Macht went 119
Narcisme 119
Idealisatie en positieve overdracht 120
Verslaafd aan narcisme 124
Narcistisch proviand 126
Heineken en proviand 126
Macht en persoonlijkheidsstructuur 127
De narcistische leider 128
De schizoïde leider 128
De borderlineleider 129

13. Macht en de ander **133**
Objectrelaties 133
Objectconstantie 134
Today is today 134
Drie objectrelaties 137
De centrale objectrelatie 137
De yummie but frustrating-objectrelatie 138
De rejecting objectrelatie 139
Projectie, overdracht en tegenoverdracht 140
Projectieve identificatie 141

14. Macht en drijfveer **143**
McCelland en motivatie 143
Drijfveren volgens Pink 144
Het enneagram 145
Het enneagram en de macht 148
Negen niveaus van ontwikkeling 151

15. Macht, geld en geweten **153**
Het kruispunt 153
Cognitieve dissonantie 154
Zwart geld is leuk geld 154
Tabaksindustrie en cognitieve dissonantie 155
Macht en loyaliteit 156
Hannah Arendt, Bert Hellinger en het geweten 157
Over het geweten, dilemma's en reconciliation 158
Macht en The City 159

16. De plattegrond van de macht **160**
The Great Dictator 161
De Trêveszaal 162
Macht en opstelling 162
De bijdrage van organisatieopstellingen 164
Voor een week lang opgesteld 165
Bilderberg People en de vierde macht 166
De macht van de omgeving 168
Onmacht in het bestuur 169

17. De macht aan allen **173**
Open Space Technology 173
Open Space aan de macht 175
De talking stick 176
Here comes everybody 179
Spelen met geld 181

18. Macht en reflectie **185**
Reflecteren op macht 185
Inquiry 187
Inquiry in teams 191
De biografie 192
Sport en reflectie 193
Reflectie op maat 193

19. Macht en feedback **195**
Feedback 195
Een week lang feedback 196
Asymmetrie 197
24/7 de baas 198

20. De macht van loutering **203**
Hindoeïsme 203
De detour 204
Proof of Heaven 205
De bergtocht 205
Van crisis naar loutering 208
De sun dance 208
De vlam van Siddharta 210

21. Aan de bron van de macht **213**
Handelaar in toegepaste wijsheid 213
Macht en bron 214
Het aanroepen van de macht 215
De natuur als bron van macht 216
Basisvertrouwen 217
De schaduw van de bron 218
Amma 218

22. Het kompas van de macht **220**
I have a dream 221
Vision quest 222
Scheuren en plakken 222
Hongarije en the emerging future 223
De ondernemer en de lifter 225
Macht en verantwoordelijkheid 228
Walk your talk 229

23. De integriteit van de macht **233**
Drie soorten macht 233
'Ken uzelf' 234
De lessen van de macht 235
Macht en integriteit 236

Literatuur 238
Namenregister 244
Trefwoordenregister 247
Aanbevelingen 250
Over de auteur 254

Woord vooraf

Dat macht en instinct met elkaar te maken hebben, ligt voor de hand. Als mensen hebben we een dierlijk instinct dat wil beschermen, heersen en overheersen. Macht en integriteit lijken een minder vanzelfsprekende combinatie. Iedereen is bekend met situaties waarin de integriteit ver te zoeken is wanneer het verwerven, behouden of vergroten van macht aan de orde is. Tegelijkertijd willen we integriteit door leiders belichaamd zien, juist omdat ze een positie van macht innemen. De best werkzame formule om integer met macht om te gaan, ligt besloten in het menselijke hart en het vermogen om onszelf te zijn. Als we in staat zijn naar onze diepste waarden te handelen wanneer we keuzes maken die de toekomst van anderen beïnvloeden, laten we zien dat we macht uitoefenen met integriteit. Wanneer macht met integriteit wordt uitgeoefend gaat er kracht, waardigheid en inspiratie van uit. Dat is niet alleen merkbaar voor diegenen die de gevolgen van de machtsuitoefening ondervinden. De leider zelf wordt er ook krachtiger, waardiger en inspirerender door.

In dit boek neem ik de lezer mee op reis door de wereld van de macht. We zullen de plaatsen bezoeken waar duidelijk wordt waarom het zo lastig is om die verbinding met integriteit te maken en van daaruit te handelen. Er zijn vele obstakels op de weg en de vervormingen zijn talrijk.

Ieder van ons moet de balans zien te vinden tussen instinct en ethiek. We denken bij een machthebbende vaak eerder aan een tiran dan aan een weldoener. Dat is niet verrassend. Wie aan de verleidingen van macht wordt blootgesteld, weet hoe lastig het is om door instincten aangedreven impulsen in de hand te houden. Maar wie zijn instincten te nadrukkelijk temt, zal de kracht niet vinden om macht in volle glorie uit te oefenen.

We moeten een formule zien te vinden om onze instincten een constructieve rol te laten spelen en ons tegelijkertijd te laten leiden door alle wijsheid die we voorstaan. Dat is de opdracht voor ieder die zich in de arena van de macht bevindt. Als toe-

schouwer is het makkelijk praten. Voor macht geldt hetzelfde als voor geld, liefde of creativiteit: wie het niet heeft, loopt niet het risico het te verliezen, maar kan er ook niets moois mee creëren. Als we geen macht hebben, kunnen we het niet misbruiken, maar ook geen verschil maken.

Gelukkig zijn er steeds weer mensen die bereid zijn om de verantwoordelijkheid te nemen en de macht te dragen op al die plaatsen waar het zo hard nodig is. En of het nu gaat om de *captains of industry,* de vrijwilligers in buurtcentra, de bestuurders in de zorg, de ambtenaren op de ministeries, de spiritueel leiders van geloofsgemeenschappen, de politici van nationale staten, de partners op advocatenkantoren of de teamleiders bij de politie: de manier waarop iemand zijn macht uitoefent, kan een wereld van verschil maken. Ook voor mensen die niet in het centrum van de macht staan, is het van belang om macht te begrijpen. Omdat het ons geboorterecht is de macht over ons eigen leven te voeren en omdat overal waar we met andere mensen te maken hebben sprake is van machtsrelaties.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw tekende Peter de Smet een serie stripboeken met de titel *De Generaal*. De hoofdpersoon in de strip is een generaal die steeds maar weer de maarschalk uit zijn fort probeert te verdrijven. Ondanks zijn verwoede pogingen faalt hij keer op keer. Uiteindelijk valt macht niet te grijpen, maar wordt het ons gegeven om meer onszelf te kunnen zijn en anderen te dienen.

Met dit boek wil ik de dynamiek van macht beter doen begrijpen. Alleen als we goed zicht hebben op alle aspecten die spelen rondom macht, kunnen we haar op een integere manier uitoefenen.

Verhalen over macht

De afgelopen 25 jaar deed ik direct en indirect onderzoek naar macht. Ik gaf trainingen aan leidinggevenden, directeuren en bestuurders en adviseerde hun organisaties bij verandering. Ik begeleidde directie- en managementteams in goede en slechte tijden en coachte leiders, die op zoek waren naar inzicht en inspiratie. Gedurende die jaren kwamen mij honderden verhalen over macht ter ore.

Macht kan op vele manier worden besproken. In dit boek presenteer ik verschillende theorieën en modellen die in de loop der tijd zijn ontwikkeld. Ter ondersteuning daarvan geef ik voorbeelden uit mijn eigen praktijk. Maar ook staan er veel verhalen over persoonlijke ervaringen in dit boek. De kracht van persoonlijke verhalen is dat ze ons op een aansprekende manier belangrijke

lessen leren die we ons blijven herinneren, omdat ze mooi waren of indruk hebben gemaakt. Sommige verhalen hier zijn kort, andere zijn lang. Bepaalde verhalen zijn heel persoonlijk, andere meer zakelijk. Veel verhalen spelen zich af in directiekamers of tijdens workshops en coachgesprekken. Andere zijn opgetekend uit de vele gesprekken en interviews die ik in het kader van dit boek heb gevoerd met leiders en adviseurs. Veelal zijn dat cliënten en collega's die mij het vertrouwen hebben gegeven om hen bij te staan of mij juist zelf hebben geïnspireerd.

Duin en Kruidberg

We zitten in de grote zaal van Landgoed Duin en Kruidberg in Santpoort, in die tijd de exclusieve residentie van ABN Amro. De raad van bestuur vergadert er regelmatig, en ook andere afdelingen binnen de bank kunnen er gebruik van maken. Zelden heb ik in zo'n indrukwekkende omgeving een workshop gegeven. Het is dan inmiddels de tweede heisessie met een van de managementteams. Bij de eerste sessie stond het enneagram centraal, een persoonlijkheidstypologie die helpt jezelf en anderen beter te begrijpen.

Nu is het tijd om elkaar op een andere manier beter te leren kennen en vertelt ieder zijn of haar levensverhaal, heel persoonlijk en daardoor meestal zeer indrukwekkend. Dat geeft de managementteamleden meer begrip voor elkaar. 'Mogen we nu ook jouw verhaal horen?' vraagt de leider van het managementteam mij. Ik bemerk enige terughoudendheid bij mezelf, en zij ook. 'Het lijkt me inspirerend, en we willen ook jou graag beter leren kennen', dringt ze aan.

Dat gaat in tegen alles wat ik heb geleerd als psycholoog en organisatieadviseur. De psychoanalytische benadering heeft een sterke invloed op mijn vorming gehad. De begeleider wordt daarbij gezien als projectiescherm, waar allerlei vormen van overdracht op plaatsvinden. Het idee is dat je de cliënt die overdracht moet gunnen, dus zelf het beeld niet te veel moet invullen. Daarnaast ben ik me ervan bewust dat narcisme niet alleen veel voorkomt onder leiders, maar ook onder mijn eigen beroepsgroep. Ik houd liever het beeld van een bescheiden adviseur in stand. Tegelijkertijd realiseer ik me in die dagen dat ik nu de kans krijg meer van mezelf te laten zien. Ik voel me veilig en welkom, en besluit mijn levensverhaal met het team te delen.

Het blijkt een goede les te zijn. Mijn openheid blijkt anderen te steunen om wederom meer te delen en opener tegenover elkaar te zijn. We weten uit de natuurwetenschappen dat de onderzoeker altijd het veld van het onderzoek beïnvloedt, hoezeer

die ook op afstand blijft. Het is me duidelijk geworden dat als ik dan toch van invloed ben, ik op een persoonlijke manier het doel van de bijeenkomst wil dienen.

Dat is ook de intentie bij het schrijven van dit boek. Daarom geef ik voorbeelden van situaties die in mijn leven indruk hebben gemaakt, of betekenisvol zijn geweest in wat ik over macht leerde.

Dank!

Dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit boek. Veel kennis en inzicht is ontstaan tijdens de ontmoetingen met cliënten. Dankzij die ontmoetingen heb ik kunnen leren en groeien.

Dank aan mijn ouders die alles wat ik over het leven wilde leren, wisten te verwelkomen. Dank aan alle leraren, trainers en therapeuten die me leerden dat zelfkennis de sleutel is om de wereld beter te begrijpen. Dank in het bijzonder aan Hameed Ali, Bob Ball, Jeanne Hay, Regina Reilly en zoveel van hun collega's.

Dank aan allen die mij hebben aangemoedigd mijn eigen werk vorm te geven en mij tegelijkertijd zoveel over het vak hebben geleerd. Dank aan John Adams, Erik van Praag en Cees Swarttouw.

Dank aan de bestuurders, adviseurs en anderen die op een openhartige en persoonlijke manier over hun inzichten over en relatie tot macht hebben willen praten. Hun uitspraken brachten de theorie tot leven. Mijn dank hiervoor aan Jane Armytage, Wayne Armytage, Erna Baars, Jacques Bakker, Marc Chatrand, Yolanda Denis, Boris Dittrich, Niels van Doorn, Wessel Ganzevoort, Armand Girbes, Leo de Haan, Peter Heij, Evert Karman, Twan van de Kerkhof, Susan King, Elke Lorenz, Ad van Luyn, Ruby May, Ian McNay, Margreeth van der Meijde, Ernst Nijkerk, Chris Polman, Seppe Raaphorst, Xandra van Rhee, Marko Rinck, Astrid Rotering, Deane Shank, Harry Starren, Fons Trompenaars, Jaap Uijlenbroek, Ted Utazyski, Mariënne Verhoef, Jaap de Vries, Elzeline van Vulpen, Richard Wallstein en Michael Welsby.

Dank aan al mijn collega's door wie ik mij zo ondersteund en aangemoedigd heb gevoeld bij het schrijven. Dank aan mijn Diamond Approach-intervisiegroep: Guus Brackel, Wessel Ganzevoort en Marko Rinck. Dank aan mijn intercoachdocenten-intervisiegroep: Yvonne Burger, Yoep Choy, Marian Hijmans en Gérard Vreeman. Dank aan allen die direct en indirect betrokken waren bij dit boek: Coen van der Kroon, Chris Ribbius, Angelique Schueler en Katja Staartjes. Dank aan Adjiedj Bakas en Vinco David voor het meedenken over de titel. Dank aan Evert Karman, Twan van de Kerkhof, Marko Rinck, Harry Starren en

alle anderen die hebben meegelezen en mij van waardevolle feedback hebben voorzien. Dank aan Marian Res die al zoveel jaren voor me klaarstaat. Dank aan Linda Nederlof voor haar grote betrokkenheid en ondersteuning. Dank aan mijn uitgever Klazinus Lagerwerf, die het vertrouwen had weer een boek met me te maken en dank aan Jacqueline Koppelman en Arjan Post, die de eindredactie voor hun rekening hebben genomen. Dank aan Annemiek Recourt voor haar redactiewerk bij de herziene derde druk. En last but not least, mijn dank aan Daan van Kampenhout, de stille kracht achter dit boek.

Oscar David, Amsterdam – Berlijn, juli 2014/juli 2015

Macht!

Woord vooraf bij de 7e druk

De eerste druk van *Macht!* verscheen in 2014. Inmiddels zijn we twaalf jaar verder en is de vraag hoe met macht om te gaan alleen maar relevanter geworden. De wereld is veranderd en complexer geworden door ontwikkelingen die de meesten van ons niet hadden voorzien. De hoopvolle verwachting dat leiders macht steeds meer ten dienste van de samenleving zouden uitoefenen, is op geopolitiek vlak deels tenietgedaan.

Instinctgedreven macht, gericht op heersen en overheersen, heeft geleid tot oorlogen die we lange tijd niet voor mogelijk hielden. Instituties die voor checks and balances moeten zorgen, zijn in sommige landen ontkracht of ontmanteld. Waarden die vanzelfsprekend leken, blijken dat niet altijd meer te zijn.

Tegelijkertijd hebben we te maken met de razendsnelle ontwikkeling van kunstmatige intelligentie. In sommige scenario's wordt zelfs rekening gehouden met de mogelijkheid dat AI in toenemende mate de regie overneemt, met moeilijk te voorziene gevolgen. Onzekerheid over hoe werk en inkomen zich zullen ontwikkelen, is aan de orde van de dag.

Daarnaast blijkt dat jongere generaties anders aankijken tegen macht en gezag. Het streven naar status en macht lijkt voor velen minder een drijfveer te zijn, terwijl zingeving en gedeelde waarden juist meer gewicht krijgen.

Het doorgronden van de onderliggende mechanismen van macht was de centrale drijfveer bij het schrijven van dit boek. De context waarin macht wordt uitgeoefend, verandert. Maar de mechanismen die eraan ten grondslag liggen, blijven dezelfde. Sommige voorbeelden in dit boek moeten worden begrepen binnen de tijd waarin ze zich afspeelden. De meeste zijn klassiek en van alle tijden.

Het doet me veel plezier dat *Macht!* opnieuw in een nieuwe druk verschijnt. Mijn hoop is dat dit boek leiders blijft helpen om macht beter te begrijpen en er bewuster en integer mee om te gaan – juist in een tijd waarin de omgang met macht opnieuw zo nadrukkelijk op de proef wordt gesteld.

Oscar David, Soest, september 2026

Macht!

1 De wereld van macht

Macht is een mysterieus fenomeen. Veel mensen willen er niet te veel mee te maken hebben, of zijn er zelfs bang voor. Als macht over je wordt uitgeoefend, kun je er slachtoffer van worden. Maar als je macht uitoefent, bestaat de kans dat je er misbruik van maakt. Beide zijn geen aantrekkelijke perspectieven. Toch vinden velen macht begeerlijk en willen haar om tal van redenen graag verwerven.

Kenmerken van macht

Macht heeft geen kleur en geen geur. Hoewel ze zich op vele manieren manifesteert, kun je haar niet aanraken. En tegelijkertijd speelt in situaties waarin mensen zich tot elkaar verhouden de machtsfactor altijd een rol, of we ons er nu bewust van zijn of niet.

Macht is het vermogen om te bepalen. Met macht kan worden bepaald wie er mee mag spelen en wie op de reservebank moet zitten, wie wordt gepromoveerd en wie wordt heengezonden. Wie de macht heeft, loopt naar believen overal binnen, terwijl hij zelf de deur gesloten kan houden. De machtigen kunnen de koers vaststellen en op die manier levens beïnvloeden.

Tegelijkertijd is de bron van macht niet altijd makkelijk te traceren. Zo bepaalt in bedrijven en instellingen de organisatiestructuur veel, maar niet alles. In de wijze waarop de macht werkt bij verschillende organisaties – van dorpsschool tot multinational en van ministerie tot ziekenhuis – zijn er naast overeenkomsten, ook grote verschillen. Zo lijken leiders in de ene organisatie meer macht te hebben dan die in dezelfde posities elders. Sommige mensen wordt veel macht toegedicht, terwijl ze die zelf niet zo ervaren.

Wanneer macht integer wordt uitgeoefend, helpt dat bedrijven en instellingen veiliger, effectiever, innovatiever en transparanter te worden. Macht dient dan de organisatie, haar medewerkers, de klanten en de samenleving. Als macht louter wordt aangewend voor eigenbelang, is ze gecorrumpeerd. In meer of mindere mate hebben we allemaal met gecorrumpeerde macht te maken. We vinden dat bij de reorganisatie onze eigen afdeling gespaard moet worden, en daar hebben we natuurlijk goede ar-

gumenten voor. Als we echter op een andere afdeling hadden gewerkt, dan hadden we gevonden dat juist die zou moeten blijven. Anders gezegd: het organisatiebelang en ons eigenbelang staan nogal eens met elkaar op gespannen voet. Maar wie geen eigenbelang nastreeft, zal er nauwelijks in slagen een toppositie te verkrijgen, laat staan die te behouden.

Dat is een van de kenmerken en tegelijkertijd dilemma's van macht: zonder eigenbelang geen machtsbehoud. Vanuit machteloosheid kan niet worden gestuurd en blijven resultaten uit. En daar waar macht te verwerven is, is machtsstrijd onvermijdelijk. Mensen in de top van organisaties zijn een groot deel van de tijd bezig met het behouden of vergroten van hun macht. Doe je dat niet, dan lig je er snel uit. Hoe groter en machtiger de organisatie, des te meer machtsconcentratie aan de top plaatsvindt, en des te groter in de regel de machtsstrijd is.

Macht is een beladen onderwerp. In de Nederlandse taal heeft het woord al snel een negatieve connotatie en wordt het geassocieerd met machtsmisbruik. Iemand zal niet snel van zichzelf zeggen: 'Ik ben bestuurder van een grote organisatie en dat betekent dat ik veel macht heb.' Eerder zullen we uitspraken horen zoals: 'Ik ben bestuurder van een grote organisatie en werk samen met mijn collega-bestuurders en medewerkers aan goede oplossingen voor uitdagingen die de toekomst ons biedt.'

Die negatieve connotatie is niet helemaal toevallig. Europa heeft in de twintigste eeuw, maar ook daarvoor al, zwaar geleden onder extreme vormen van machtsmisbruik. Die ervaring heeft diepe sporen achtergelaten in de collectieve psyche. Bovendien kenmerkt de Nederlandse cultuur zich van huis uit als egalitair. Ons poldermodel is daar een goed voorbeeld van. Te grote verschillen tussen mensen en te expliciete uitingen van macht worden niet gewaardeerd; als je je in een machtspositie bevindt, kun je er maar beter gedoseerd mee omgaan.

Een goede historische verklaring daarvoor geeft de geschiedschrijver Geert Mak. In zijn boek *De eeuw van mijn vader* legt hij uit dat de situatie van het dichtbevolkte, laaggelegen Holland onder constante dreiging van overstromingen vroeg om consensus en samenwerking om het water meester te blijven. De waterschappen, waarin alle lagen van de bevolking samenwerkten, behoren tot de oudste nog steeds functionerende democratische structuren van Europa.

Dat betekent niet dat er in Nederland noodzakelijkerwijs minder macht aan de top is, maar ze is minder zichtbaar voor het blote oog en meer verdeeld over een kleine groep machthebbers: een oligarchie.

In het Engels ligt het woord 'macht' taalkundig makkelijker. Het woord *power* betekent zowel macht als kracht, en je mag

Aanbevelingen

Dit boek is een kleurrijke caleidoscoop van de macht met persoonlijke anekdotes uit de rijke ervaring van Oscar David, die soms ontroerend, soms hilarisch en soms schokkend zijn. Het zet aan tot overpeinzingen over onze eigen omgang met macht en dat is goed, want iedereen heeft (soms) macht.

Twan van de Kerkhof is oprichter en directeur van European Leadership Platform (ELP), voormalig hoofdredacteur van het maandblad Management Scope *en auteur van onder andere* De reis van de leider.

Het is belangrijk om macht te doorgronden; iedereen komt ermee in aanraking, actief of passief. Oscar David biedt ons een unieke kijk in de ziel van macht. Doe daarom uw voordeel met dit prachtig geschreven en betekenisvolle boek.

Boris Dittrich is directeur Pleitbezorging Seksuele Minderheden bij Human Rights Watch, voormalig fractievoorzitter van D66 en auteur van onder andere Moord en brand *en* De waarheid liegen.

Oscar David brengt het begrip daadwerkelijk tot leven door pakkende voorbeelden en door het mechanisme van macht haarfijn bloot te leggen en duidelijk te maken dat de uitdaging ligt in het integer omgaan met macht. Niet alleen voor leiders, maar voor iedereen op zijn eigen niveau, want iedereen heeft met macht te maken. Een boek dat je raakt.

Katja Staartjes is de eerste Nederlandse vrouw die de top beklom van de Mount Everest. Ze is interim-manager, coach en spreker en auteur van onder andere Top-inspiratie *en* Lopen over de grens.

Oscar David verschaft met dit boek zowel inzicht in macht als verschijnsel in de wereld om ons heen als hoe dit alles aansluit op diepe patronen en ervaringen in onszelf. Alleen zo leren we beter om te gaan met de o zo belangrijke vraagstukken van (on) macht van anderen... en van onszelf.

Erik van de Loo is hoogleraar leiderschap TIAS School for Business and Society en INSEAD Business School.

'Oscar David heeft een zeer gedegen en doorwrocht werk afgeleverd, waarin de vele aspecten en verschijningsvormen van macht inzichtelijk behandeld worden. Wat mij zeer aanspreekt is zijn conclusie dat macht een middel is om verantwoordelijkheid te nemen en gekoppeld moet worden aan integriteit om een groter doel te kunnen dienen.'

Herman Wijffels, voormalig voorzitter van de SER en bestuurs-voorzitter Rabobank.

'Oscar David geeft een hele zinvolle manier aan om anders over macht te denken. Niet als iets dat moet verdwijnen of altijd slecht is, maar meer als fenomeen dat afhankelijk van de omstandigheden gestalte krijgt.'

Joris Luyendijk, auteur van onder meer De zeven vinkjes

'Macht is hét agendapunt van deze tijd. Davids indringende boek helpt ons om haar vermogen volledig te begrijpen, waardoor we verstandiger en integerder ermee kunnen omgaan. Wat een cruciaal geschenk voor alle changemakers!

Walter Link, voorzitter van de Global Academy Foundation en Global Leadership TV.

'Hoe kunnen we leren verstandig om te gaan met onze eigen macht en die van andere mensen? In dit boek onderneemt Oscar David een zoektocht naar macht. Dat doet hij op een zeer persoonlijke, diepgaande en zorgvuldige wijze.'

Christof Bosch, lid van de raad van commissarissen van Robert Bosch GmbH.

Over de auteur

Oscar David is organisatiepsycholoog, executive coach, bestuursadviseur, auteur en spreker. Al meer dan 35 jaar houdt hij zich bezig met de psychologie van leiderschap en met de vraag wat macht met mensen doet.

David begeleidt bestuurders en executive teams bij vraagstukken rond macht, vertrouwen, leiderschap en samenwerking. In zijn werk verbindt hij psychologische diepgang met de dagelijkse werkelijkheid van de bestuurskamer. Hij was jarenlang als adjunct-professor verbonden aan TIAS School for Business and Society en docent bij Intercoach.

Naast *Macht!* schreef hij *Het enneagram in organisaties* en *De biografie van vertrouwen*. In zijn werk en publicaties keert steeds dezelfde vraag terug: hoe kunnen leiders hun eigen drijfveren en patronen beter leren kennen en hun invloed aanwenden ten dienste van het grotere geheel.

www.oscardavid.nl



Macht beïnvloedt ons allemaal. We kunnen haar nastreven, misbruiken, vrezen of uit de weg gaan. Maar zolang we ons niet bewust zijn van onze eigen relatie tot macht, geven we ongemerkt een deel ervan uit handen.

In *Macht! - van instinct tot integriteit* laat psycholoog, bestuursadviseur en executive coach Oscar David zien wat macht is, hoe zij werkt en welke invloed zij heeft op mensen en organisaties. Vanuit persoonlijke ervaringen en jarenlange begeleiding van leiders en bestuurders ontrafelt hij de mechanismen achter macht.

Centraal staat zijn model van drie vormen van macht. Macht 1.0 komt voort uit onze instinctieve behoefte aan heersen en overheersen. Macht 2.0 richt zich op beheersen en reguleren. Macht 3.0 gaat over het integer inzetten van macht ten dienste van een groter geheel.

Dit boek biedt een fascinerende blik op een onderwerp waar we niet vaak openlijk over spreken, maar dat een grote rol speelt in leven en werk.

Naast *Macht!* schreef Oscar David de boeken *De biografie van vertrouwen* en *Het enneagram in organisaties.* Zijn werk verscheen ook in het Engels en Duits.

'Macht is een van de grootse taboes binnen organisaties en relaties, terwijl het waarschijnlijk een van de belangrijkste factoren is die ons leven en werk bepaalt. Oscar David geeft ons een uniek perspectief op dit centrale aspect van menselijke relaties, door zijn kennis te combineren met aangrijpende persoonlijke verhalen.'
Ian Robertson, Professor Emeritus of Psychology, Trinity College Dublin, auteur van The Winner Effect: How Power effects Your Brain

'Oscar David is er goed in geslaagd om een leuk en leesbaar boek over macht te schrijven. Een panoramisch perspectief op macht.'
BNR Radio

9 789493 451384

www.verhaalmetimpact.nl