

2 Governance, macht en leiderschap¹

Oscar David

1. Inleiding

Macht en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Van een leider mag worden verwacht dat hij visie heeft, richting geeft, het beste uit mensen weet te halen en ze weet te verbinden en te motiveren om de doelen van de organisatie te bereiken. Een leider moet echter ook macht uitoefenen. Macht is het vermogen om te bepalen. Het is doen wat nodig is en heeft soms te maken met het nemen van beslissingen die onvermijdelijk zijn. Macht komt met verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd wordt van leiders verwacht dat ze hun macht integer uitoefenen en niet aanwenden voor eigen belang. Helaas zijn er steeds weer voorbeelden van leiders die het nieuws halen omdat ze hun macht hebben misbruikt. Voor zowel bestuurders als toezichthouders is de vraag actueel wat er gedaan of juist gelaten moet worden opdat macht in de bestuurskamer een bron van kracht kan zijn in plaats van een reden tot zorg. Dit artikel beoogt inzicht te geven in de dynamiek van macht en handvatten te bieden die toezichthouders en bestuurders helpen het fenomeen beter onderling bespreekbaar te maken. Aan de hand van een model dat drie vormen van macht onderscheidt (macht 1.0: het recht van de sterkste of *survival of the fittest*, macht 2.0: *checks & balances* en macht 3.0: de integriteit van de macht) wordt het belang maar ook de complexiteit van integere machtsuitoefening besproken. Dit artikel is een pleidooi het thema macht binnen het bestuur en tussen de raad van commissarissen en het bestuur vaker aan de orde te stellen.

2. Macht: daar heb je het niet over

Ondanks het feit dat het beheersen van het machtsspel in belangrijke mate van invloed is op het bereiken van een toppositie in organisaties, wordt er in de bestuurskamer maar weinig direct over gesproken. Als het al gebeurt, heeft het vaak betrekking op machtsstrijd die elders in de organisatie tussen managers plaatsvindt of machtsstrijd tussen de organisatie en stakeholders of concurrenten. De vraag hoe de bestuursleden hun eigen machtspositie beleven, en wat dat betekent voor de onderlinge verhoudingen, wordt zelden openlijk besproken. Het zou goed zijn als dit thema niet alleen in de bestuurskamer, maar ook tussen toezichthouder en

¹ David, Oscar (2014) Macht! van instinct tot integriteit. Mediawerf; David, Oscar (2014) Leading with Power: a Force for Good?, in The Journal of Business Compliance; David, Oscar (2015) Macht, loopbaan en reflectie – een pleidooi om het meer met onszelf en anderen over macht te hebben, in Md, tijdschrift voor talent- en managementontwikkeling.

bestuurder vaker op de agenda zou staan. Het kan voorkomen dat pas over macht gesproken wordt, wanneer bestuurders uit de pas dreigen te lopen of al over de schreef zijn gegaan. De meeste bestuurders en toezichthouders zullen dit onderschrijven. Tegelijkertijd zijn er tal van redenen waarom dit niet regelmatig gebeurt. Een aantal redenen wil ik hier noemen.

Macht is een beladen begrip

In het Nederlands heeft het woord macht over het algemeen een negatieve connotatie: macht wordt vaak geassocieerd met machtsmisbruik. De negatieve connotatie van macht is begrijpelijk: de geschiedenis heeft laten zien dat macht veelal leidt tot machtsmisbruik, met extreme voorbeelden van dictators die hun haat vrij baan geven of hun ideologie kracht bij te zetten door personen of groepen monddood te maken of te vermoorden. Mede om die reden zal een bestuurder publiekelijk niet snel zeggen dat hij veel macht heeft. Het is politiek correcter om bijvoorbeeld te zeggen dat je je graag inzet om samen met collega's tot goede besluiten te komen.

We worden niet onderwezen in macht

Macht is geen onderwerp dat op school wordt gedoceerd. En daar waar macht al aan de orde is, ligt het vaak buiten onszelf: tijdens geschiedenisles leren we hoe leiders hun macht hebben misbruikt. Ook leren we dat macht gekoppeld is aan politieke of bestuurlijke structuren. Dat macht echter iets is wat zich altijd voordoet tussen onszelf en anderen, wordt niet vaak besproken, laat staan dat erover wordt gereflecteerd.

Praten over macht verzwakt

De Chinese filosoof Lao Tze beweerde in 600 voor Christus al, dat wie zijn macht wil behouden, het er beter niet over kan hebben. Het praten over macht verzwakt over het algemeen de positie van de meer machtige. We spreken niet voor niets over stille macht. Als de macht niet traceerbaar is, kan die ook niet worden aangetast. Het bespreekbaar maken van macht, maakt macht zichtbaar, waardoor het makkelijker bestreden kan worden en aan kracht kan inboeten. Maar het zwijgen over macht, maakt dat het weer lastiger is elkaar te vertrouwen wanneer het erop aankomt.

Macht is instinct gedreven

Niet alleen honger en seks, ook voor macht geldt dat het mede instinct gedreven is. Onze instincten worden aangestuurd door het reptielenbrein. Dit deel van de hersens functioneert automatisch, en is niet reflectief. Hoe meer macht, hoe groter de kans te overleven. Ook voor instincten geldt, dat het praten hierover buiten vertrouwde kring niet voor de hand ligt.

Macht is verslavend

Recente kennis vanuit de biochemie maakt duidelijk dat macht uitermate verslavend is. Bij het uitoefenen van macht komen hormonen en neurotransmitters vrij

die niet alleen prettig zijn, maar waarvan we op termijn ook niet meer goed zonder kunnen. Het is vooral de combinatie van testosteron, adrenaline en dopamine die erg verslavend is. Testosteron maakt dat we ons krachtig en onoverwinnelijk voelen. Adrenaline doet ons alert voelen. Het maakt dat vermoeidheid verdwijnt en dat hongerprikkels worden uitgesteld. Dopamine geeft een gelukkig gevoel. Het was al lange tijd bekend dat dopamine vrijkomt bij seks en eten, maar tegenwoordig weten we dat het ook bij het uitoefenen van macht vrijkomt. Het verlangen naar steeds meer macht is dus niet alleen een psychologisch gegeven, maar ook een gevolg van verslaving aan biochemische stoffen. Zoals bij iedere verslaving het geval is, is het bespreken ervan vaak niet makkelijk.

Ego en macht gaan niet altijd goed samen

Niet alleen ons lichaam, maar ook ons ego raakt makkelijk verslaafd aan macht. Dit fenomeen is bekend zolang de mensheid bestaat. Door kennis van de moderne psychologie kunnen we goed verklaren hoe dit komt. Onze egostructuur is voornamelijk opgebouwd uit zelfbeelden. Die zelfbeelden zijn soms een goede afspiegeling van de realiteit maar kunnen daar ook ver vanaf staan. Om ze in stand te houden, hebben we spiegeling van de omgeving nodig die maakt dat de beelden kunnen voortleven. Omdat alles echter went, hebben we steeds opnieuw en meestal steeds nadrukkelijker bevestiging van de omgeving nodig. Het goede nieuws is dat des te meer we ons op de top van de apenrots bevinden, des te eenvoudiger het is om de spiegeling te verkrijgen: machtige mensen worden graag naar de mond gepraat. Dat is natuurlijk het slechte nieuws: het toegeven aan de verslaving aan spiegeling kan hierdoor mateloos worden. En doordat de verleiding zo groot is om mateloos toe te geven aan het verlangen van spiegeling, is de kans om uit de bocht te vliegen aanzienlijk. Voorbeelden te over van leiders die zonnekoning gedrag vertonen, zich laten leiden door winstbejag en zich inlaten met ongepaste seksuele avonturen zijn talrijk en onophoudelijk. Veelal zijn dit uitingen van doorgeschoten narcisme. Het bespreekbaar maken van de eigen uitingen van doorgeschoten narcisme is begrijpelijkerwijs niet iets wat hoog op de verlanglijst van de bestuurder staat.

Context bepaalt wat normaal is

'Power corrupts' is de bekend geworden uitspraak van Lord Acton. Wie zich in het centrum van de macht bevindt, wordt snel verleid dingen te doen, die buiten het machtscentrum als onjuist worden gezien, maar binnen de context waarbinnen men zich bevindt als kloppend worden ervaren. Enige tijd geleden is wederom maatschappelijke onrust ontstaan naar aanleiding van een voorgenomen salarisverhoging bij de top van ABN Amro. Vanuit de publieke opinie was het niet te verkroppen dat banken die zijn gered door belastinggeld hun bestuursleden royaal extra belonen, terwijl de samenleving nog aan het bijkomen is van de gevolgen van de financiële crisis en het overige bankpersoneel op een nullijn zit en moet vrezen voor z'n baan. Gerrit Zalm, de CEO van ABN Amro, verdedigde zijn medeleden van de raad van bestuur ('RvB') door te zeggen dat er binnen de afspraken van de bank was gehandeld. Hij had gelijk, binnen de ruimte van de bestuurskamer. Het

kostte hem en zijn collega's in de RvB en raad van commissarissen ('RvC') vervolgens enkele weken om in te zien wat voor de meeste mensen buiten de bestuurskamer allang duidelijk was: dat het verstandiger was om op het besluit terug te komen. Anders gezegd, de context waarbinnen men zich bevindt, bepaalt in belangrijke mate wat als juist wordt ervaren. Je hoeft geen bestuurder te zijn om een vernauwde blik op de werkelijkheid te hebben: we nemen allemaal de werkelijkheid waar vanuit onze eigen leef- en denkwereld. Tegelijkertijd is het natuurlijk juist als bestuurder van belang de eigen positie te relativiseren en andere perspectieven in te kunnen nemen. Dit begint bij het onderling bespreekbaar maken en aan de kaak stellen van het standpunt dat binnen de bestuurskamer als logisch wordt gezien, maar daarbuiten mogelijk geheel anders wordt beleefd.

Goede feedback is schaars

Feedback helpt om zaken bespreekbaar te maken die moeilijk liggen. Voor iedere bestuurder is het omgaan met macht een delicate kwestie. Iedereen rijdt wel eens een scheve schaats waardoor de balans zoekraakt. Dit kan een situatie zijn waarin kansen blijven liggen omdat je te weinig staat voor de zaak, oftewel een situatie waarin je macht niet genoeg doet gelden. Maar er kan ook sprake zijn van het aanwenden van macht om mensen in een hoek te zetten zonder dat de situatie daarbij is gediend. Feedback helpt om de juiste balans te vinden. Als bestuurders al openstaan voor kritiek, is het niet eenvoudig objectieve feedback uit de organisatie te ontvangen: de afhankelijkheden zijn groot en de feedbackgever is zich ervan bewust dat de top van de organisatie zich tegen hem of haar kan keren. Maar ook onder gelijken, in de bestuurskamer, is het geven van feedback aan elkaar niet vanzelfsprekend: te directe feedback kan als aanval worden ervaren, waardoor coalities in gevaar kunnen komen. Het spreekt voor zich dat de RvC een belangrijke rol heeft te vervullen als het om feedback gaat. Ze dient over de vermogens te beschikken om op een proactieve en constructieve wijze de RvB van feedback te voorzien, ook als het gaat over de manier waarop met macht wordt omgegaan.

3. Drie soorten macht

Macht is een containerbegrip en vraagt om definiëring. Ik onderscheid drie soorten van macht: macht 1.0, macht 2.0 en macht 3.0. De drie soorten macht zijn gerelateerd aan de drie belangrijkste hersendelen en de wijze waarop van daaruit macht kan worden uitgeoefend.

- Macht 1.0 is 'het recht van de sterkste', of *survival of the fittest*. Het is de instinct gedreven strijd om bovenop de apenrots te komen en wordt aangestuurd door het reptielenbrein. Zonder macht 1.0 is het moeilijk een plaats in het centrum van de macht te verkrijgen of behouden.
- Macht 2.0 gaat over *checks and balances*. Macht 2.0 wordt uitgeoefend door het handhaven van regels en procedures. Het is een manier om vervormingen van macht 1.0 het hoofd te bieden. Iedere leider zal macht 2.0 moeten uitoefenen

door middel van het aangeven van grenzen en het maken van afspraken en mogelijk het opleggen van sancties. Het deel van de hersenen dat het vermogen heeft om macht 2.0 uit te oefenen is de neocortex, en dan met name het linkerdeel van de neocortex dat ordent en structureert.

- Macht 3.0 heet 'de integriteit van de macht'. Op dit niveau wordt macht uitgeoefend om een hoger doel te dienen. Het doel gaat voorbij aan het eigen belang en dient het groter geheel. Waarden zijn hierbij leidend. Het limbisch brein is bij uitstek de plek van waaruit macht 3.0 zich ontwikkelt: hier zetelt het vermogen om verbinding te maken met wat ons raakt en betekenis heeft.

Aansprekend en effectief leiderschap vraagt beheersing van deze drie soorten macht. Ze kennen echter ook hun vervormingen. Wanneer macht 1.0 wordt uitgeoefend om de eigen behoeften te vervullen, is het grensoverschrijdend. Als macht 2.0 wordt gebruikt om de eigen positie te versterken, wordt het bureaucratisch. In z'n vervorming kan macht 3.0 ideologisch worden. Het naziregime was een schrikwekkend voorbeeld van machtsuitoefening op alle drie niveaus, maar dan in z'n meest extreme vervormingen.

4. Reflecteren over macht

Hierboven zijn verschillende redenen gegeven die maken dat reflecteren over macht niet voor de hand ligt, maar wel erg nodig is. Bewust omgaan met macht is geen automatisme, maar een leerproces. Het vermogen tot reflectie is het belangrijkste instrument om meer bewust te worden van het eigen gedrag en daar waar nodig gedrag aan te passen. Voor het omgaan met macht geldt hetzelfde als bij alle leerprocessen: door schade en schande worden we wijs. De wijsheid ontstaat achteraf, namelijk op het moment dat we stilstaan en ons realiseren wat we hebben gedaan en wat de effecten daarvan waren. Voor bestuurders geldt wat op de meeste mensen van toepassing is: ze gaan pas actief over macht reflecteren, als ze erdoor bekneld dreigen te raken. Dit kunnen situaties zijn waar ze op het punt staan hun positie te verliezen, ze in een machtsstrijd zijn verwickeld of meer dan gemiddeld last van hun baas en collega's hebben. Er is niets mis mee om naar aanleiding van dergelijke situaties over macht te reflecteren, maar nog beter is als het periodiek en proactief plaatsvindt. Veelvuldig nadenken over macht helpt te voorkomen erin vast te lopen. Daarom is het van belang om vroegtijdig het thema macht op de agenda te zetten. Reflectie kan in verschillend verband plaatsvinden. Om te beginnen ben je een gesprekspartner voor jezelf, maar vaak nog beter werkt het om met een vertrouweling in gesprek te treden: een partner, een goede vriend of iemand anders die luistert en feedback kan geven. De volgende stap is het gesprek over macht te voeren op de plaats waar het ertoe doet: in de bestuurskamer aan tafel met de RvB of als toezichthouder met de voorzitter van de RvB of het gehele bestuur.

5. Thema's ter reflectie

Wanneer bestuurders worden gestimuleerd te reflecteren over hun relatie tot macht, is het nuttig te onderzoeken hoe men zich verhoudt tot de eerdergenoemde drie soorten van macht. Vaak werkt het goed hun biografie met macht te bespreken, ze aan te laten geven welke gebeurtenissen hun denken over macht hebben beïnvloed en welke normen en waarden ze hebben meegekregen of zich hebben eigen gemaakt als het om macht gaat. Daarnaast zijn er een aantal persoonlijke thema's die behulpzaam zijn om aan de orde te stellen bij het reflecteren over macht, zodat inzicht zich kan verdiepen.

Macht en verantwoordelijkheid

Macht en verantwoordelijkheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wie verantwoordelijkheid neemt, ontkomt er niet aan macht uit te oefenen en bij bestuursfunctie is dit in grote mate het geval. Wanneer het iemands eigen leven betreft, is het uitoefenen van macht, of het nemen van verantwoordelijkheid een belangrijk leerproces. Amerikanen gebruiken hiervoor niet voor niets het woord *empowerment*. Als bestuurder is het onvermijdelijk ook verantwoordelijkheid voor anderen te nemen en zodoende macht uit te oefenen. Wie daarvoor terugdeinst, zal het niet meevallen een krachtige bestuurder te zijn. Het ophelderden van de relatie tot macht is van belang om verantwoordelijkheid in z'n volle breedte te kunnen nemen.

Macht en machteloosheid

Iedereen heeft in zijn leven ervaringen gehad met machteloosheid. Situaties of personen die ons beperken of beschadigen. Hoe zijn we daaruit gekomen? En hoe hebben die situaties ons beïnvloed in het denken over macht? Vaak wordt er ten onrechte gedacht dat zij die bovenop de apenrots zitten, weinig machteloosheid kennen. Iedere bestuurder weet echter dat macht en machteloosheid op z'n tijd hand in hand gaan. Juist in bestuursfuncties kunnen frustraties groot zijn door de vele compromissen die allerlei fronten steeds gesloten moeten worden.

Macht en geloofsovertuiging

Geloofsovertuiging en macht zijn twee thema's die niet snel aan elkaar worden gekoppeld. Dit is begrijpelijk, maar onterecht. Om tal van redenen is er in onze westerse samenleving een splitsing tussen kerk en staat. Iedereen is vrij te geloven, maar het mag geen belemmering vormen voor zakelijk handelen. Hierdoor kunnen maatschappelijke waarden en het bijbehorende rechtssysteem leidend zijn, in plaats van regels en normen die voortkomen uit religieuze overwegingen. Wanneer het over de beleving van macht gaat, is deze splitsing echter niet altijd makkelijk te maken. In de monotheïstische tradities wordt ervan uitgegaan dat de schepper de ultieme bron van macht is. God is als schepper almachtig en de mens dient. In oosterse tradities wordt macht gezien als een innerlijke staat die bereikt kan worden, wanneer het ego niet in de weg staat. De opdracht van de mens is daarbij vrij te worden van het ego, zodat deze innerlijke staat bereikt kan worden. Bij het

reflecteren over macht, is het daarom relevant de vraag te stellen wat als bron van macht wordt gezien en hoe dit meespeelt en de wijze waarop iemand macht beleeft.

Macht en loutering

Ook loutering is een thema dat niet direct met macht wordt geassocieerd. Als er echter een ervaring is die invloed kan hebben over de wijze waarop macht wordt beleefd, is het die van loutering. De ervaring van loutering is onlosmakelijk aan verlies verbonden. Het verlies van een geliefde, een positie, gezondheid of middelen kan buitengewoon tragisch zijn, maar ook het perspectief op macht doen veranderen. Mensen die een levensbedreigende situatie hebben doorgemaakt, zien meer dan eens essentiële waarden in leven en werk verschuiven. De noodzaak om macht te gebruiken om iets of iemand te zijn kan dan zomaar wegvallen, terwijl het verlangen om iets groters te dienen als meer relevant wordt gezien. Macht wordt dan beleefd als een middel om verantwoordelijkheid te nemen, terwijl het verwerven van gewin of het in stand houden van positie naar de achtergrond is gegaan.

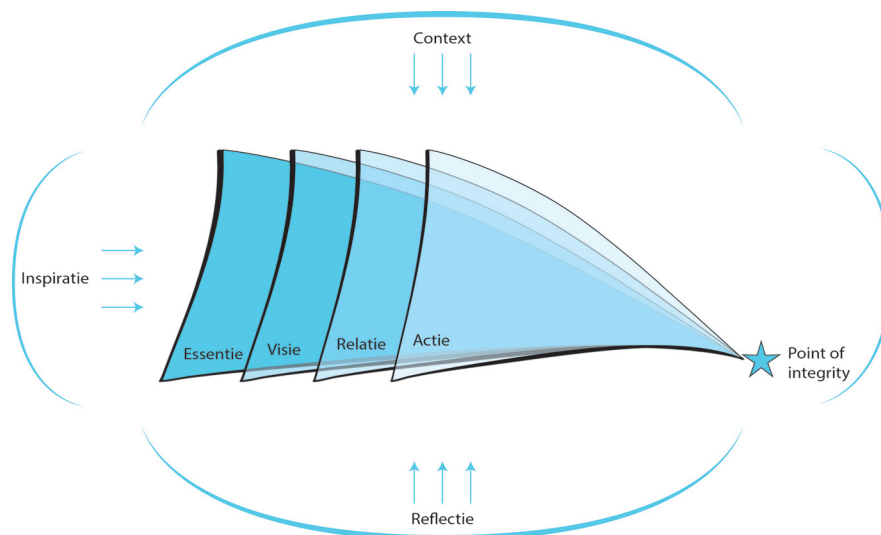
6. Reflecteren over macht 3.0

Niemand zal betwijfelen of bestuurders beschikken over kwaliteiten die horen bij macht 1.0 en 2.0. Zonder dat vermogen is de weg naar de bestuurskamer moeilijk te bereiken. Men weet goed hoe de hazen lopen en daarop te anticiperen. Ook is er een groot vermogen om met checks en balances om te gaan. De ontwikkeling van macht 3.0 is echter niet vanzelfsprekend, maar wel noodzakelijk om macht op lange termijn integer uit te oefenen. De Amerikaanse adviseur Adam Kahane² maakt in zijn boek *Power and Love* onderscheid tussen *power over* en *power to*. *Power over* heeft met controle over mensen en systemen te maken, en beslaat macht 1.0 en 2.0. *Power to* heeft betrekking op het vermogen het verschil te maken, en zaken tot stand te brengen die voorbijgaan aan ons eigen belang en waarbij een groter doel wordt gediend. Ter ontwikkeling en versterking van macht 3.0 heb ik een model ontworpen dat handvatten biedt om de discussie over macht in de bestuurskamer en tussen toezichthouder en bestuurder te voeren.

Vier zeilen: essentie, visie, relatie en actie

Het model (zie figuur 1) gaat uit van de metafoor van een zeilboot met vier zeilen. De zeilen staan voor vier verschillende bewustwordingsprocessen die aan de basis staan bij de integratie van macht 3.0. Het zijn als het waren de zeilen die gehesen moeten worden om integer met macht om te kunnen gaan en de verleidingen van corruptie te kunnen weerstaan.

² Kahane, Adam (2010) *Power & Love: a Theory and Practice of Social Change*. San Francisco Berett Koehler.

Figuur 1: Bewustwordingsprocessen bij integratie van macht 3.0

Het eerste en grootste zeil is het zeil van essentie. Essentie gaat over het weten wie je bent en waar je voor staat. Essentie overstijgt de persoonlijkheid en is verankerd in de waarden die het meest fundamenteel zijn. Het verwezenlijken van deze waarden is een centrale drijfveer voor alles wat we doen. In organisatietermen zouden we het missie noemen: de bestaansreden van de organisatie. Innerlijke waarden zijn altijd authentiek: het is niet iets dat we verzinnen of kopiëren, maar wat ons ten diepste beschrijft. De slogan die bij essentie hoort is *Being yourself*.

Het volgende zeil is het zeil van visie. Visie komt voort uit de waarden van essentie. Het is het verwoorden van een gewenste werkelijkheid die is gebaseerd op de persoonlijke missie en wat er echt toe doet. *I have a dream*, zijn de historische woorden van Martin Luther King. Diepe menselijke waarden waren de bron voor zijn visie op een toekomstige samenleving. Soms wordt visie gebruikt als aanduiding van een businessplan, maar in dit geval gaat het om het tot expressie brengen van een verlangen ter realisatie van een droom.

Leiders kunnen nog zo geworteld zijn in essentie, en nog zo veel geïnspireerd zijn door hun dromen, het gaat erom dit op een waarachtige manier te communiceren. Het derde zeil, het zeil van relatie, gaat hierover. Het slogan dat hierbij hoort is *Speaking your truth*. De kunst hierbij is anderen te verwoorden wat er echt toe doet en daarin helder te zijn. Hoe authentieker er wordt gecommuniceerd, hoe meer vertrouwen wordt uitgestraald.

Het vierde zeil is het zeil van actie. In dit zeil komen de voorgaande zeilen samen. Hier gaat het om *Walking your talk*, oftewel, doen wat we zeggen op een manier die in overeenstemming is met de waarden waar we voor staan en de visie ons drijft. Of zoals het bekende Engelse spreekwoord zegt *'The proof of the pudding is in the eating'*. Dit vormt vaak een grote uitdaging voor bestuurders en andere leiders.

Wanneer de zeilen van essentie, visie, relatie en actie op elkaar zijn afgestemd ligt integer handelen voor leiders voor de hand. Wanneer dit het geval is, heeft de leider *'the point of integrity'*, oftewel het punt van integriteit gerealiseerd. Het woord integriteit en het woord integraal zijn aan elkaar verwant: wanneer het handelen op alle niveaus met elkaar in overeenstemming is, is sprake van integer gedrag. Integriteit gaat in die zin dus verder dan het afwezig zijn van corrupt gedrag: het heeft betrekking op het in de praktijk brengen van waarden en visies die iets groters dienen dan onszelf. Het wordt herkend aan de authenticiteit van het handelen van de leider en gaat samen met een gevoel van kracht en voldoening. De leider ervaart macht, maar niet als gevolg van het macht hebben over anderen. Het is de voldoening de macht te hebben iets tot stand te hebben gebracht dat de situatie werkelijk dient. De theorie is eenvoudig en wordt vaak direct herkend. Waarom is het dan toch zo lastig voor leiders om de spreekwoordelijke vier zeilen te hijsen, voor de wind te gaan en het punt van integriteit te realiseren? Dit heeft, om in de metafoor van de zeilboot te blijven, te maken met de uitdagingen die de wind met zich meebrengt.

Context of de wind uit het noorden

Een van de lastigste windrichtingen voor leiders is de wind uit het noorden. Op hoe hoger niveau men in organisaties komt, hoe harder de wind uit de noordhoek komt. De noordenwind gaat over de kracht van context, ook wel omgevingsdruk genoemd. Omgevingsdruk bestaat uit tal van factoren die de leider veelal belemmeren zichzelf te zijn, maar die wel constant in aanmerking moeten worden genomen om in positie te blijven. Dit heeft te maken met overvolle agenda's, brandjes die geblust moeten worden, in- of externe krachten die aan de poten van de leider zagen, onvoorziene deadlines en ga zo maar door. Ze maken het werk interessant en uitdagend maar geven tegelijkertijd het gevoel in een constante *'warzone'* te zijn. Het lichaam reageert hierop door cortisol aan te maken, ook wel het stresshormoon genoemd. Cortisol helpt strijdvaardig te zijn en doet verharderen. Hierdoor is de leider minder kwetsbaar, maar kan hij ook minder empathisch verbinding aangaan met zichzelf en de omgeving. En dat zijn precies kwaliteiten die nodig zijn om de eerdergenoemde vier zeilen te laten werken.

Reflectie of de wind uit het zuiden

De beste remedie tegen de druk van context is reflectie. In het model is dit de wind uit het zuiden. Reflectie gaat over de tijd nemen om even stil te staan zodat we het grotere geheel beter overzien, acties kunnen evalueren, ons eigen gedrag de revue kunnen laten passeren en de tijd zich kan vertragen. Hoe groter de druk van context, hoe belangrijker reflectie wordt om hieraan een tegenwicht te bieden.

Tegelijkertijd is de paradox dat bij toenemende wind uit het noorden, de wind uit het zuiden vaak beperkt is: de tijd voor reflectie wordt schaarser, in ieder geval in de beleving. Druk vanuit context vraagt directe aandacht en geeft het gevoel dat tijd ontbreekt om even stil te staan. In de bestuurskamer is dit voortdurend het geval. De kunst is dan de zeilen zodanig bij te zetten dat daar waar de wind uit het zuiden zich aandient, deze optimaal benut kan worden.

Bron van inspiratie of de wind uit het westen

Behalve reflectie is inspiratie nodig om integriteit te behouden. Inspiratie is de energie van waaruit ideeën worden geboren en acties betekenis krijgen. Vanuit het model is de wind uit het westen de bron van inspiratie. Hoe zwaarder de context drukt, hoe lastiger het is om inspiratie op te doen. Sommigen vinden inspiratie in de natuur, door muziek of sport. Weer anderen vinden hun bron van inspiratie in religie of spiritualiteit. Wat de vorm ook is van waaruit inspiratie wordt opgedaan, voor velen is het een bron van energie die andere acties betekenisvol maakt.

Integriteit of de wind uit het oosten

Wanneer het *point of integrity* in meer of mindere mate is gerealiseerd, genereert dit de wind uit het oosten. Deze windrichting versterkt op zijn beurt weer de kwaliteiten van de vier zeilen, verheldert reflectie en bovenal beïnvloedt het context op een positieve manier. Een leider die integer omgaat met mensen en middelen heeft menigmaal meer invloed op zijn of haar omgeving dan welke mission statement dan ook.

7. Naar proactief toezicht op macht en leiderschap

Vanzelfsprekend houdt een RvC toezicht op het financiële reilen en zeilen van de organisatie. De bestuurders dienen hier regelmatig verantwoording over af te leggen. Niemand zal de noodzaak hiervan betwijfelen: het voortbestaan van iedere organisatie hangt nauw samen met het huishoudboekje van het bedrijf of de instelling. De wijze waarop bestuurders macht en leiderschap uitoefenen, drukt een enorme stempel op de cultuur van de organisatie, op het vermogen om talent aan te trekken, op effectieve besluitvorming en tal van andere factoren. Echter, de wijze waarop toezicht kan worden gehouden op macht en leiderschap is wettelijk niet omschreven, terwijl het belang hiervan door niemand betwijfeld zal worden. Integer omgaan met macht is een vermogen dat we aan leiders toedichten. De RvB draagt hier zorg voor door eigen leiders of aankomende leiders hierop te selecteren en op te leiden. Eenmaal toetgetreden tot de bestuurskamer, ligt leiderschapsontwikkeling minder voor de hand. Hier heeft de RvC een belangrijke taak. Vaak wordt leiderschap of het omgaan met macht besproken als er incidenten of zorgen zijn. Besturen en hun organisaties kunnen er veel profijt van hebben als RvC's proactief de wijze waarop met macht wordt omgegaan met hun bestuurders bespreken. Behalve een financiële verantwoording, zullen manieren gevonden

moeten worden waarop bestuurders een machts- en leiderschapsverantwoording gaan afleggen.

Het moge duidelijk zijn dat reflecteren over macht makkelijker is gezegd dan gedaan. Het als bestuurder stellen of door de toezichthouder gesteld krijgen van goede vragen kan hierbij helpen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen vragen die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling en macht, en vragen die gaan over het leiderschap van de bestuurder.

Vragen over persoonlijke ontwikkeling en macht

- Wat is je relatie tot macht? Heb je er niks mee, ben je eraan verslaafd, ben je er juist door gefascineerd of is het een combinatie van alle drie?
- Hoe goed ben je in het machtsspel? Weet je snel hoe de hazen lopen of kan je daarin nog leren, en zo ja wat?
- Wat zijn de opvattingen die je in de loop van je leven over macht heb meegekregen? In hoeverre spelen die mee in de manier waarop je met macht omgaat?
- Zijn er situaties tot nog toe tijdens je loopbaan geweest waarin je achteraf gezien te weinig je macht hebt doen gelden? Of kan ik met terugwerkende kracht zien dat je in bepaalde situaties je macht oneigenlijk of niet doelmatig hebt gebruikt?
- Handel je vooral vanuit macht 1.0, 2.0 of 3.0, of is het een combinatie en afhankelijk van omstandigheden?
- In hoeverre sta je open voor feedback over de wijze waarop je met macht omgaat? En zo ja, zijn er manieren waarop ik de kwaliteit en kwantiteit van de feedback kan vergroten en verhogen?
- Heb je een beeld hoe je de komende tijd of jaren wilt ontwikkelen als het gaat om het leren over en uitoefenen van macht?

Vragen over leiderschap en macht:

- Hoe zijn de verhoudingen binnen het bestuur? Wordt er vooral gehandeld vanuit macht 1.0: strijd en competitie om bovenop de apenrots te komen of blijven, macht 2.0: via regels en procedures controle proberen te houden of macht 3.0: het algehele belang centraal stellen en daarmee individuele verschillen weten te overbruggen?
- Hoe zit het met de verslaving aan macht: zijn er excessen die mogelijk nog wel binnen de regels passen, maar rieken naar zonnekoning gedrag? In dat geval dienen ze benoemd te worden en met de betreffende bestuurder(s) besproken te worden.
- Hoe wordt er zorg gedragen voor feedback mechanismen voor de bestuurders? Regelmatige 360 graden feedback is ook voor de top van de organisatie van groot belang. Er zijn verschillende manieren om 360 graden feedback te organiseren: men kan hiervoor een externe begeleider aantrekken, zelf het proces vormgeven of een combinatie hiervan.

8. Tot slot: macht, reflectie en RvC

Dit artikel heeft aandacht willen vragen voor de wijze waarop bestuurders met macht omgaan en het belang hierover te reflecteren. Duidelijk is geworden dat de RvC hierbij een belangrijke rol kan spelen. Om echter als RvC gezaghebbend de RvB aan te spreken op de wijze waarop zij met leiderschap en macht omgaan, is het van belang daarin zelf ook als voorbeeld te kunnen dienen. Immers, de RvC heeft vanzelfsprekend in relatie tot de RvB, maar ook onderling steeds te maken met thema's van macht en invloed. Als RvC is het niet altijd eenvoudig tijd te vinden hierover met elkaar te reflecteren en tot optimale afstemming te komen, terwijl dit wel nodig is om met één stem te kunnen spreken en als voorbeeld te kunnen dienen voor de RvB. RvC's zijn gelegenheidsteams. De functie wordt parttime vervuld en moet in de regel concurreren met tal van andere activiteiten. De tijd die men als RvC samen doorbrengt is vaak beperkt tot de periodieke vergaderingen en mogelijk enkele ontmoetingen daarbuiten. Voor de buitenwereld is de RvC een eenheid, maar in de praktijk is dat niet altijd eenvoudig waar te maken. Veelkleurigheid binnen de RvC draagt bij aan goed toezicht maar maakt het soms lastig de RvB eenduidig op haar functioneren aan te spreken. Daarom is een belangrijk aandachtspunt van de RvC om van de raad een zo goed mogelijk team te maken. Dit vraagt dat men niet schroomt om ook als RvC tijd te agenderen om ten behoeve van zijn eigen werking het onderling functioneren periodiek aan de orde te stellen.