

OSCAR DAVID

# ‘Verbinden is in het belang van leiders’

Met *De biografie van vertrouwen* voltooit Oscar David een drieluik. Na zijn boek over het enneagram, waarmee hij mensen helpt zichzelf te leren kennen, en een over macht, waarin hij de positie van leiders ten opzichte van macht onderzoekt, houdt hij nu een vurig pleidooi voor vertrouwen als basis voor samenwerking. ‘Er is tegenwoordig veel meer aandacht voor zelfbewustzijn en zelfreflectie bij leiders.’

TEKST HANS VAN DER KLIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



**H**et lijkt een waagstuk, een boek over vertrouwen lanceren op het moment dat de halve wereld in brand staat en de polarisatie in Nederland scherper is afgetekend dan ooit tevoren. Zo ziet Oscar David het echter niet. ‘De wereld is inderdaad op drift, het zijn geen eenvoudige tijden. In *De biografie van vertrouwen* doe ik in feite een oproep om je eigen relatie tot dit onderwerp te onderzoeken, zodat je het vertrouwen kunt versterken. Jij bent immers zelf de lens waardoor je naar de wereld kijkt. En dan richt ik mij met name op leiders. Zij geven het voorbeeld, niet alleen voor de medewerkers van hun eigen organisaties, maar ook voor de samenleving als geheel. Juist nu is het van belang dat we betrouwbare leiders hebben.’ Volgens David is het niet alleen de

verschuivende machtsbalans die tot onrust leidt, maar speelt er nog veel meer. Denk aan de enorme invloed van social media en artificial intelligence, en de manipulatie die daarmee gepaard gaat. ‘In mijn boek gebruik ik het verhaal van een bestuurder van een bank, die een lening wilde bespreken met zijn collega’s. Hij vertrouwde de aanvraag niet, dus hij wilde overleggen via een *call*. Zijn collega’s zagen geen bezwaar. Later bleek de bestuurder toch gelijk te hebben: zijn collega’s in die *call* bleken AI-duplicaten te zijn geweest. Hoe gek wil je het hebben?’ Oscar David, organisatiepsycholoog en bestuursadviseur, heeft al twee succesvolle boeken op zijn naam. In 1999 verscheen *Het enneagram in management*, later omgedoopt in *Het enneagram in organisaties*, waarvan duizenden exemplaren zijn verkocht, in 2014



gevolgd door *Macht!*, dat het eveneens heel goed deed. *De biografie van vertrouwen* is eigenlijk het vervolg op het boek over macht, legt David uit. Hij ziet vertrouwen als macht 4.0, het vierde stadium dat we bereiken. 'Bij macht 1.0 hebben we het over instinctieve krachten, over het heersen en overheersen. De macht van het schoolplein. Daar zitten overigens niet alleen negatieve kanten aan, ook positieve: het is het type macht dat ondernemerschap stimuleert. Macht 2.0 gaat over reguleren en controleren. Onze wetgeving is daar een goed voorbeeld van. Ook aan dit type macht zitten twee kanten: aan de ene kant is het goed om dingen te reguleren, maar het kan ook tot controledwang leiden, zoals in het bankwezen met zijn *compliance officers*. In de volgende stap, macht 3.0, is het moreel kompas leidend. Dat vraagt van ons dat

we ons ego opzij zetten en ons laten leiden door onze waarden. Zoals de Engelsen zo mooi zeggen: niet de *power over*, maar de *power to*. Je macht gebruiken om iets groters te faciliteren. En dan komen we bij macht 4.0, waarin het draait om vertrouwen. Dat gaat over gunnen. Je doet dingen niet eens omdat je dezelfde waarden deelt, maar omdat je anderen iets gunt.'

### EEN ENORM POTENTIEEL

Macht is geen statisch concept, legt David uit. Als we te maken krijgen met een crisis, vallen we als vanzelf terug op macht 1.0 of 2.0. Hij ziet de verschillende niveaus als gelaagdheden, waartussen we heen en weer bewegen. Macht 4.0, vertrouwen, gaat wel een steeds belangrijkere rol spelen. 'Voor de generaties Y en Z zijn de traditionele bureaucratische hiërarchische organisaties niet interessant. Zij willen duidelijk meer vrijheid, meer autonomie. Leaders spelen daarop in. Het is niet voor niets dat er tegenwoordig zoveel nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling van leiders. Er is geen leider die niet wordt getraind in wat we vroeger *soft skills* noemden, communicatie en zelfreflectie. Het is in hun belang om te verbinden en samen tot resultaten te komen. Alleen ga je het snelst, maar samen kom je het verst.'

Dat veel leiders zich tegenwoordig laten coachen, is voor David een aanwijzing dat deze manier van denken terrein wint. 'Ik zie daar zeker vooruitgang. Het *old-schooldenken*, 'ik ben de baas en het gaat op mijn manier', is aan het verdwijnen, ook uit traditionele sectoren. Er is veel meer aandacht voor zelfbewustzijn en zelfreflectie bij leiders. Vroeger werd daar in de media nog wel eens schamper op gereageerd, als leiders zich lieten coachen. Die scepsis is gelukkig verdwenen.'

Er zijn verschillende definities voor vertrouwen. 'Ik omschrijf vertrouwen als de moed om kwetsbaar te zijn waar het kan, zodat je in het hier en nu een relatie kunt opbouwen met anderen. Vervolgens gaat het erom dat je wel consistent bent in je daden. Je moet handelen naar de gemaakte afspraken. In bestuurlijke context heeft dat natuurlijk te maken met betrouwbaarheid. We moeten van elkaar weten dat we eerlijk zijn tegenover elkaar. Daar zit ook een groepsdynamisch aspect aan: dat we er van op aan

'Er is veel meer aandacht voor zelfreflectie bij leiders.'

>>

**Oscar David:** 'Vertrouwen is de moed om kwetsbaar te zijn waar het kan, zodat je een relatie kunt opbouwen met anderen.'



## CV

**Oscar David** is organisatiepsycholoog en bestuursadviseur. Hij coacht en adviseert raden van bestuur en hun leiderschapsteams. Hij helpt hen het potentieel van onderlinge samenwerking volledig te benutten. Verder is hij coach en trusted advisor van bestuurders en senior executives die reflectie zoeken over bestuurlijke dilemma's en op zoek zijn naar hun eigen koers. Hij put hierbij uit meer dan 35 jaar ervaring met complexe vraagstukken binnen de top van een breed scala aan organisaties. Hij schreef meerdere toonaangevende boeken op het gebied van leiderschap en verandering.

kunnen dat we buiten ook handelen naar de afspraken die we in de bestuurskamer gemaakt hebben.' Een bestuur dat op basis van vertrouwen werkt, leidt tot een meer ontspannen organisatie, zegt David. 'En dat zorgt op zijn beurt voor veiligheid. Ik haal de theorie van Kohlrieser aan, over *secure base leadership*, die hij weer aan de *attachment theory* ontleent. Voor een kind is het goed om op te groeien met een secure base, waarin de ouders voorspelbaar betrouwbaar zijn. Zo hoop je ook altijd dat de leider in zijn rol een betrouwbaar, consistent, open, eerlijk en authentiek leiderschap voorstaat.'

## DE BIOGRAFIE

In zijn trainingen heeft David er een gewoonte van gemaakt om de deelnemers te vragen hun biografie te delen, zodat leiders en bestuurders elkaar beter leren kennen. 'Het gaat mij om de vraag wat bij de verschillende leiders de triggers zijn die bepalen of iemand kan functioneren met vertrouwen: in zichzelf, maar ook in anderen. Hoe zijn ze opgegroeid? Wat hebben zij meegemaakt? Wat zijn hun kwetsbaarheden? Wanneer is het vertrouwen gebroken?'

Om de verschillende biografieën te leren kennen neemt David de besturen die hij begeleidt het liefst mee op vier retraites. 'Ik maak gebruik van een viertrapsraket. De eerste bijeenkomst gaat over het ik, over de individuele biografieën. De tweede gaat over wij, over de vraag hoe wij samenwerken. Wat zijn de *boardroom dynamics*? Wat willen we afspreken? De derde gaat over het: wat is onze werking of invloed op de organisatie? En hoe verhoudt zich dat tot de strategie? En de vierde gaat over wat ik omschrijf als zij: wat is de *purpose* van de organisatie? Hoe verhoudt die zich tot de stakeholders?'

David maakt gebruik van uiteenlopende methodes

om deze gesprekken te voeren. Natuurlijk het enneagram, met zijn negen menstypen, waar hij eind jaren negentig zo'n succesvol boek over schreef, maar ook de Diamond Approach, waarin westerse psychologie wordt gecombineerd met oosterse wijsheden, met elementen uit het boeddhisme, het hindoeïsme en de soefietraditie. Zelf maakt hij al 25 jaar gebruik van deze methode, vertelt David. 'De Diamond Approach heeft mij geleerd authentiek te zijn. Het draait om het loslaten van opvattingen en ideeën die misschien vroeger nuttig zijn geweest, maar die ons er nu van weerhouden vrij in het moment te zijn.'

## KWETSBAARHEID

Zelf ontbreekt het David zeker niet aan de moed om zich kwetsbaar op te stellen. Wie het boek openslaat, ontkomt niet aan de opvallende opdracht voorin. David heeft het boek opgedragen aan Felix Feuchtwanger (1867-1938), zijn overgrootvader, een neef van de schrijver Lion Feuchtwanger. Pas in het laatste hoofdstuk legt David uit waarom hij hiervoor heeft gekozen. 'Feuchtwanger, mijn vaders grootvader, heb ik genoemd omdat hij met zoveel vertrouwen in het leven stond, ondanks de opkomst van nationaal socialisme. Dat gaf mij kracht terug te gaan naar de tijd dat het nog goed was, voor de oorlog.' Toen hij zich verdiepte in de familieopstellingen van Bert Hellinger, een methode die hij wilde gebruiken voor 'organisatieopstellingen', kwam hij ook diepgaander in contact met het verleden van de familie van zijn moeder. Hij wist vanzelfsprekend dat een groot deel van zijn familie was uitgemoord door de nazi's, maar dat was een onderwerp waar thuis weinig over gesproken werd. 'Mijn moeder heeft zich erg verlaten gevoeld door haar ouders en heeft daardoor haar warmte naar haar ouders verloren. Door de representanten in die familieopstelling kwam ik in contact van met hun gevoelens, en met mijn gevoelens ten opzichte van hen. Daardoor voelde ik met hen een connectie die ik eigenlijk nooit gevoeld had. Dus ja, dat heeft bij mij veel deuren geopend voor mijn persoonlijke ontwikkeling. De confrontatie met de geschiedenis van beide families heeft geleid tot het herstel van verbinding: de liefde voor en van mijn grootouders aan moederskant en het vertrouwen waarmee de voorouders van mijn vader in het leven stonden.'

Met dit persoonlijke verhaal onderstreept hij nog eens waarom dit juist een goed tijdstip is om het idee van vertrouwen te omarmen. Het pleidooi voor macht 4.0 is een pleidooi voor goedwerkende systemen, waarin mensen goed samenwerken, met vertrouwen

in elkaar. In die zin is *De biografie van vertrouwen* ook een idealistisch boek. 'Zo kun je dat inderdaad zien', zegt David. 'Dit is mijn hoop, mijn wens voor de wereld. Met dit boek valt voor mij iets op zijn plek. Ik zie mijn drie boeken als een drieluik. Het boek met het enneagram, 'ken uzelf', was het eerste. Daarna schreef ik over macht: ken uzelf, maar wel in de wereld van macht en kracht, want dat is waar leiderschap gevraagd wordt. En dit boek gaat over hoe wij, onszelf kennende in die wereld van macht en kracht, onszelf zijn, vanuit vertrouwen. Dat wens ik niet alleen leiders toe, maar ook de organisaties en de wereld als geheel.' En hij weet uit zijn praktijk dat mensen ontvankelijk zijn voor deze boodschap. 'Ik maak vaak mee dat leiders niet alleen zelf gecommitteerd zijn zo authentiek mogelijk te zijn, maar ook de ambitie hebben hier met hun team en organisatie aan te werken.' 🍷



***De biografie van  
vertrouwen***

**Oscar David**

Gebonden, 176 blz, 1e druk, 2024

Mediawerf, 9789083360799

**€ 29,50**

 [Bestel op managementboek.nl](https://managementboek.nl)