

# De machtige MD-er

Effectiever management development door bewust machtsgebruik



18

vlnr John Scholtz, Hans Eulderink en Matthijs Vermoolen

drs. ing. M.H.J. Vermoolen ([matthijs.vermoolen@vitalent.nl](mailto:matthijs.vermoolen@vitalent.nl)) en J.P. Scholtz ([john.scholtz@vitalent.nl](mailto:john.scholtz@vitalent.nl)) zijn partner bij Vitalent in Apeldoorn. Zij zijn auteurs van Vat op Vitaliteit; drs. W.H. Eulderink ([w.h.eulderink@meijerman-partners.nl](mailto:w.h.eulderink@meijerman-partners.nl)) is adviseur en interim-manager bij Meijerman & Partners in Epe

Het begrip macht heeft in onze cultuur een negatieve bijmaak. Op de een of andere manier is het not-done om het begrip vanuit een neutraal perspectief te beschouwen. Machtsgebruik voelt negatief: de oorzaak van alle kwaad. Aan de voordelen die we dagelijks van machtsuitoefening ondervinden, gaan we te gemakkelijk voorbij. Organisaties floreren doordat ze netwerken, contracten kunnen uitonderhandelen en de klant beïnvloeden, waarbij precies dezelfde machtsmechanismen een dominante rol spelen als bij de verfoeide interne machtsspelletjes. De auteurs beschouwen macht vanuit een neutraal perspectief: als een middel dat zo goed is als de intentie waarmee het wordt ingezet.

het managementteam en aandacht voor de persoonlijke presentatie kunnen helpen om de afstand enigszins te verkleinen. De 'machtige' zal de MD-er hierdoor meer als een gelijke beschouwen. Vanuit deze meer gelijkwaardige positie kan de MD-er hem helpen het inzicht te ontwikkelen dat machtsgedrag en mensgerichtheid elkaar niet hoeven uit te sluiten.

### Het spel om de macht: middel of doel?

Wanneer mensen denken aan macht, krijgen ze veelal beelden voor ogen van een dominante chef, machtsspelletjes binnen de bedrijfstop of slecht presterende collega's die zich met hun vlotte babbelen weten op te werken ten koste van anderen. En zonder enige twijfel komen deze situaties met grote regelmaat voor. Maar de macht die wordt misbruikt voor eigen gewin kan ook positief worden gebruikt, bijvoorbeeld om de machtsbasis van de groep of de organisatie te vergroten. In essentie wijken de activiteiten die leiden tot opdrachten, gunstige inkoopcontracten, sterke netwerken en een goede merkbekendheid immers niet zo veel af van het gedrag dat bij interne machtsspelletjes een rol speelt. Boed-

19

### De onmachtige MD-er?

'Machtigen' weten zich te presenteren, anderen naar hun hand te zetten, de beeldvorming te beïnvloeden, hun zin te krijgen en zich zodanig te positioneren ten opzichte van anderen dat zij zich positief onderscheiden. Mensen met macht klimmen vaak snel in de rangorde. In de top van organisaties wemelt het dan ook van mensen die de zienswijze van anderen kunnen beïnvloeden, zich tegen hen afzetten en ze naar hun hand zetten. MD-professionals hebben vaak moeite met deze 'machtigen'. Zij hebben per slot van rekening het vak gekozen vanuit een positief mensbeeld. Ze zijn empathisch sterk, sociaal voelend en emotioneel, maar hebben vaak wat minder feeling met competitief (machts)gedrag.

Het is voor MD-ers belangrijk zich te realiseren, dat veel van de eigenschappen die machtigen in zich hebben, de organisatie verder kunnen helpen. Door begrip te ontwikkelen voor de denkwereld van de machtige en zijn benadering, en het MD-instrumentarium daarop aan te passen, kan de MD-er zijn eigen effectiviteit sterk verbeteren. Aanpassingen van het taalgebruik, concrete en business-gerelateerde voorbeelden tijdens een presentatie aan

Psychologen onderscheiden vier basisemoties, die samen een intern beloningssysteem lijken te vormen waarmee ons gedrag wordt gereguleerd. Er bestaan vier basisemoties, die elk twee uitvoeringsvormen lijken te hebben. Aan deze emoties liggen verschillende combinaties van hersengebieden, hormonen, neurotransmitters en dergelijke ten grondslag: de zogenaamde circuits. Een gezond mens ervaart alle emoties, maar deze uiten zich niet altijd even sterk: sommige circuits zijn sterker ontwikkeld dan andere. Deze dominantie levert een vierdeling in menstypen op, die heel fundamenteel lijkt te zijn:

- Een ontvankelijk mens stelt zich open voor nieuwe indrukken en ideeën en ervaart plezier als deze zich voordoen of teleurstelling als deze uitblijven of tegenvallen;
  - Een harmonieus mens voelt liefde in harmonieuze situaties en verdriet als de harmonie niet tot stand komt of wordt verbroken;
  - Een behoudend mens ervaart een gevoel van controle als hij het gevoel heeft dat hij de situatie beheerst, maar angst als dit niet lukt of lijkt te gaan lukken;
  - Een conflictueus mens voelt zich euforisch tijdens de overwinning, maar voelt woede als hij verliest of dreigt te gaan verliezen.
- Machtigen hebben veelal een conflictueuze - of agressieve - dominantie: zij willen scoren en euforie ervaren. Harmonieuze mensen, zoals veel MD-ers, vinden deze emotie vaak minder belangrijk en hechten meer waarde aan de emoties die samenhangen met het gevoel bij een groep te horen.

## De machtige MD-er

dhisten verwoorden het prachtig: het gaat niet zozeer om de handelingen die je verricht, maar om de intentie waarmee dit gebeurt. De instrumenten of mechanismen van macht zijn in principe neutraal. Ze vormen een gereedschapskist die zowel positief als negatief kan worden ingezet. Het is de intentie die bepaalt of er sprake is van (het positieve) machtsgebruik of (het negatieve) *machtsmisbruik*. Als iemand manipuleert om een collega op een zijspoor te zetten, is dit machtsmisbruik en is de manipulator een rat. Maar als een onderhandelaar met vrijwel exact dezelfde technieken een gijzelaar weet vrij te krijgen is er sprake van machtsgebruik en is de onderhandelaar een held. Het verschil tussen 'hoe word ik een rat', of 'hoe word ik een held' is veel kleiner dan we denken!

### Logica van de macht

De wetten van de macht worden helder uiteengezet in het nieuwe boek *De logica van de macht* van prof. Mauk Mulder. Hij stelt dat mensen in principe allemaal streven naar macht: iedereen

wil naar de top. En mensen blijken er over het algemeen niet veel moeite mee te hebben om zich daarbij af te zetten tegen de mensen die zich lager in de pikorde bevinden. Hierbij gebruiken zij alles wat hen onderscheidt van anderen om hun machtsbasis te vergroten.

Mulder onderscheidt de volgende vormen van macht:

- Sanctiemacht: anderen kunnen belonen en/of straffen;
- Formele macht: de minder machtige accepteert het overwicht van de machtige, omdat hij denkt dat dit zo hoort;
- Expertmacht: de minder machtige onderwerpt zich aan de machtige, omdat hij hem meer kennis, kunde of vaardigheden toedicht dan zichzelf;
- Modelmacht: De minder machtige neemt gedrag van de machtige over, omdat hij deze als voorbeeld beschouwt.

Macht werkt verslavend. Machtsstrevers zullen van nature proberen meer macht te verwerven van de vorm die ze al bezitten en deze proberen aan te vullen met andere machtsvormen. Een

### Onbewust

#### Misbruik van macht

De onbewuste machtsmisbruiker wendt onbedoeld zijn macht alleen aan om er zelf beter van te worden. Hij is onvoldoende empathisch en beschadigt de sociale verhoudingen. Er is een geringe kans dat hij daar later mee wordt geconfronteerd. Hij loopt het risico mensen af te stoten, zonder dat door te hebben.

#### Gebruik van macht

De onbewuste machtsgebruiker voelt zich niet machtig, maar is dit wel. Hij benut kansen die zich voordoen om zich te verbeteren zonder dat hij dat doorheeft en klimt in de rangorde. Hij loopt het risico tegenstanders te treffen die het machtsspel beter doorhebben dan hij en dit zullen uitspelen.

### Bewust

#### Misbruik van macht

De bewuste machtsmisbruiker wendt zijn macht doelbewust aan; uitsluitend voor eigen voordeel. Dit is prettig zolang het goed gaat, maar wordt uiteindelijk vaak afgestraft. Op een zeker moment doemt een tegenstander op die hij niet aankan of keren bondgenoten zich van hem af, omdat zij de machtige niet meer nodig hebben.

#### Gebruik van macht

De bewuste machtsgebruiker maakt gebruik van nieuwe kansen om zichzelf en zijn omgeving vooruit te helpen. Hij bindt mensen aan zich door ruimte te maken en tegenwicht te geven aan bedreigingen. Hij schept win-win situaties, draagt daardoor sterk bij aan de groepsprestaties en vergroot zijn machtsbasis steeds.

vakinhoudelijke expert zal bijvoorbeeld proberen zijn macht te vergroten door formele macht te verwerven door een publiek te kiezen dat zijn macht bevestigt, of sanctiemacht proberen te krijgen door zitting te nemen in een examencommissie. In zijn boek laat Mulder zien welke wetmatigheden zich hierbij voordoen.

### Spelen met vuur

Iedereen maakt bewust en onbewust gebruik van machtsmiddelen. Soms worden machtsmiddelen willens en wetens ingezet om de eigen positie – en al dan niet die van de groep - te verbeteren, maar soms gebeurt dit ook onbewust. Soms hebben mensen meer macht dan ze denken en maken ze er dus onvoldoende gebruik van. Denk aan de manier waarop werknemers zich soms laten ringeloren in plaats van de ondernemingsraad in te schakelen.

In het schema hiernaast geven we de mogelijkheden:



### Ervaren van macht

Machtsvergroting is er op gericht boven de grijze middenmoot uit te stijgen en daarvoor is –volgens de logica van de macht – afzetten tegen anderen de aangewezen manier. Mensen gaan als het ware het gevecht met hun omgeving aan, waarbij het eigen gewin of het gewin van de eigen groep in principe prevaleert boven het belang van de ‘tegenpartij’. Testosteron en adrenaline vieren hoogtij en alles wat de machtige kan onderscheiden van de massa en een gevoel van euforie kan opwekken, is voor hem prettig: status, geld, kennis, grote auto’s, belangrijke vrienden, veel personeel, etc. De machtige gaat voor de kick en wil scoren. Deze scoringsdrang maakt dat machtigen over het algemeen besluitvaardig zijn, maar ook dat ze soms weinig tijd nemen om hun besluiten goed te doordenken en/of mensen onvoldoende betrekken bij de besluitvorming. Als het de machtige niet lukt om zijn macht te behouden of te vergroten, uit dit zich op een negatieve manier: de machtige ervaart woede. Het is soms erg nuttig en nodig om stoom af te blazen, als de concurrent je een stap voor is of een ondergeschikte niet doet wat je hem opdraagt, maar machtigen lopen wel het risico zich door het afzetten tegen anderen onvoldoende te verbinden met hun sociale omgeving. Veel mensen hebben daarom vaak een ambivalent gevoel bij machtigen; ze worden vanwege hun succes gezien als voorbeeld, maar tegelijk zijn ze bedreigend.

### De invloedrijke MD-er

De MD-er kan de machtige helpen ervaren dat een uitgebalanceerde persoon – die zijn emoties de baas is – zijn gedrag kan afstemmen op de situatie. Zo kan de MD-er helpen voorkomen dat het positieve machtsgebruik, dat rekening houdt met mensen, uitmondt in het negatieve machtsmisbruik, dat ten koste gaat van anderen en van de organisatie. De machtige wordt zich bewuster van zijn macht en het risico van onvoldoende mensgerichtheid. De machtige die dit inzicht ontwikkelt zal zich realiseren dat het inzetten van macht ten bate van de organisatie veel betere mogelijkheden biedt om de eigen machtspositie verder te versterken. | M&I

#### Literatuur

- Mauk Mulder (2004) De logica van de macht, Scriptum, Schiedam
- Steven Johnson (2004) Op reis door je brein, Scriptum, Schiedam
- Matthijs Vermoolen en John Scholtz (2006) Vat op Vitaliteit, Eburon, Delft