

## inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>11</b>
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>1 Macht door hulpeloosheid</b>	<b>18</b>
1.1 Op zoek naar de redder in nood	20
1.2 Durf te vragen	22
1.3 Hulpeloosheid bij vrouwen en mannen	25
1.4 De valkuilen van macht door hulpeloosheid	27
1.5 Macht door hulpeloosheid: hoe doe je dat?	31
1.6 Wat kan de organisatie ermee?	34
<b>2 Macht door bondgenootschap</b>	<b>38</b>
2.1 Een kwestie van wederzijds belang	40
2.2 Speel het politieke spel	42
2.3 Bondgenootschap bij vrouwen en mannen	43
2.4 De valkuilen van macht door bondgenootschap	50
2.5 Macht door bondgenootschap: hoe doe je dat?	54
2.6 Wat kan de organisatie ermee?	57
<b>3 Macht door prestaties (egomacht)</b>	<b>60</b>
3.1 Lef hebben en in jezelf geloven	62
3.3 De valkuilen van macht door prestaties	74
3.4 Macht door prestaties: hoe doe je dat?	79
3.5 Wat kan de organisatie ermee?	82

<b>4</b>	<b>Macht door reflectie en zelfkennis</b>	<b>84</b>
4.1	De blik naar binnen gericht	87
4.2	De schaamte voorbij	90
4.3	Reflectie en zelfkennis bij vrouwen en mannen	92
4.4	De valkuilen van macht door reflectie en zelfkennis	99
4.5	Macht door reflectie en zelfkennis: hoe doe je dat?	101
4.6	Wat kan de organisatie ermee?	104
<b>5</b>	<b>Macht door dienend leiderschap</b>	<b>110</b>
5.1	Een transformatie van 'doen' naar 'zijn'	113
5.2	Dienend leiderschap: de dilemma's	123
5.3	Dienend leiderschap bij vrouwen en mannen	125
5.4	De valkuilen van macht door dienend leiderschap	127
5.5	Macht door dienend leiderschap: hoe doe je dat?	129
5.6	Wat kan de organisatie ermee?	132
<b>6</b>	<b>Macht en de ongeschreven regels</b>	<b>142</b>
6.2	De ongeschreven regels van het spel	147
6.3	Egomacht is de grote winnaar	161
<b>7</b>	<b>Inclusiveness en leiderschapsontwikkeling</b>	<b>166</b>
7.1	Wat verstaan we onder inclusiveness?	169
7.2	Een nieuwe invulling van leiderschap	170
7.3	De voordelen van inclusiveness en leiderschapsontwikkeling	173

<b>8 Op weg naar inclusivens</b>	<b>182</b>
8.1 Het gendermodel	184
8.2 Verankering in de top: hoe doe je dat?	186
8.3 Cultuurinterventies: hoe doe je dat?	190
8.4 HR-interventies: hoe doe je dat?	194
8.5 Empowerment: hoe doe je dat?	201
<b>Dankwoord</b>	<b>208</b>
<b>Literatuur</b>	<b>209</b>
<b>Register</b>	<b>213</b>



## Woord vooraf

### *Nieuwe tijden vragen om een breder spectrum*

Leiderschap is van alle tijden. Maar tijden veranderen en leiderschap dient mee te evolueren. De tijd dat leiders er voornamelijk zijn om leiding te geven en controle uit te oefenen, lijken we langzaam maar zeker achter ons te laten. Het speelveld en de spelers veranderen en leiders moeten daar in mee. Status, hiërarchie en controle maken langzaam maar zeker plaats voor authenticiteit, gelijkwaardigheid en inspiratiekracht. De toenemende populariteit van het nieuwe werken en het daarmee gepaarde ‘nieuwe leiderschap’ laten zien dat bedrijven zich realiseren dat tijden veranderen, en dat nieuwe normen en waarden daar waar het gaat om leiderschap op z’n plaats zijn.

En dat is niet verwonderlijk. De tijden zijn namelijk echt veranderd. De wereld is een dorp geworden en onze samenleving is daardoor sneller en diverser geworden. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop personeelsbestanden in organisaties dienen te worden samengesteld. Inclusiveness, ofwel het optimaal gebruikmaken van de verschillen tussen mensen, wordt bijvoorbeeld nog lang niet in alle organisaties optimaal uitgedragen en vormgegeven. Leiderschap dient dit te faciliteren. Dat betekent dat de leider van nu oog en oor moet hebben voor verschillen tussen mensen, dat hij open moet staan voor hun ideeën en zienswijzen, en dat hij in staat moet zijn om verschillende groepen medewerkers met elkaar te verbinden. Een leider die uitsluitend handelt op basis van het eigen ego en zichzelf als uitgangspunt neemt, is hiervoor niet geschikt. Een leider moet minimaal dienend zijn en bij voorkeur in staat zijn om zijn eigen normen, waarden en handelen onder de loep te nemen.

Opvallend is dan ook dat veel bedrijven in hun doen en laten toch vooral gefocust zijn en blijven op het stimuleren van egomacht. Degene die het hardst van zich laat horen en het best presteert volgens de gangbare nor-

men, ontvangt de meeste lof. En het zijn met name de mannen die van nature goed zijn in egomacht, zo benadrukken de auteurs van dit boek. Door de ongeschreven regels in bedrijven te handhaven, wordt het voor vrouwen een enorme uitdaging om ook een plaats te verwerven in de top van bedrijven. En dat is wél wat de meeste bedrijven zeggen te willen. 'Er moeten meer vrouwen aan de top.' En terecht. Een grotere diversiteit leidt tot betere prestaties, zo hebben onderzoeken uitgewezen. Maar dat betekent ook dat leiders er bijvoorbeeld voor moeten zorgen dat vrouwen toegang krijgen tot belangrijke netwerken, en dat de bestaande spelregels kritisch moeten worden gezien. Het is aan de leiders zelf om de ongeschreven regels expliciet te maken. Zij zijn degenen die moeten zorgen voor bewustwording van die regels binnen de organisatie.

Er is kortom nog veel werk aan de winkel voor leidinggevend Nederland. En het 'nieuwe leiderschap' mag in Nederland dan steeds meer voet aan de grond krijgen, zoals met zoveel trends gebeurt: het oude wordt vergeten en verguisd, en het nieuwe wordt enthousiast omarmd. Dat is mooi, maar het is niet de hele waarheid. En dat is waar dit boek mijns inziens een goede nuance in aanbrengt. Leidinggeven volgens de normen en eisen van de nieuwe samenleving – ofwel inspireren in plaats van controleren – is belangrijk. Maar de traditionele vormen van leiderschap en het uitoefenen van macht – denk aan het veelgebruikte egomacht – zijn en blijven nuttig. Bij het uitoefenen van macht, zo laten deze auteurs heel duidelijk zien, gaat het erom de beschikking te hebben over het hele spectrum van de vijf machtsvormen die in dit boek worden genoemd. De kunst is om deze machtsvormen bewust in te zetten op momenten dat dat nodig is. Leiders die dat kunnen, zijn mijns inziens de échte succesvolle leiders van de toekomst.

Roger Dassen

Bestuursvoorzitter Deloitte Nederland

## Inleiding

Wie carrière wil maken, zal vooral egomacht moeten laten zien. Dat betekent dat de persoon in kwestie het podium moet nemen, besluitvaardig moet zijn, resultaten zichtbaar moet kunnen maken en zichzelf moet weten te profileren. Wie dit alles doet, wordt gezien in organisaties. En de status die daarmee gepaard gaat, wordt gewaardeerd. Egomacht, ofwel macht door prestaties is echter slechts één vorm van macht. *Stratego®*, *the next level* laat zien dat er in totaal vijf vormen van macht zijn die binnen organisaties kunnen worden toegepast. Naast egomacht komen ook macht door hulpeloosheid, macht door bondgenootschap, macht door reflectie en macht door dienend leiderschap aan bod. *Stratego®*, *the next level* laat niet alleen zien dat deze niveaus van macht elk een eigen functie hebben, maar ook dat er verschillen zijn in hoe mannen en vrouwen leiderschap ervaren en beleven.

Ieder niveau van macht wordt in separate hoofdstukken uitgebreid besproken:

### **1 Macht door hulpeloosheid**

Wie hulpeloosheid inzet op een strategische manier om macht uit te kunnen oefenen, staat wel degelijk zelf krachtig aan het roer en is bij uitstek een persoon die zijn invloed bewust inzet. De macht die je hiermee genereert, is te danken aan het feit dat hulpeloosheid aanbod van hulp genereert. Anderen zorgen ervoor dat de zaken worden geregeld op het moment dat jij aangeeft het niet alleen te kunnen.

### **2 Macht door bondgenootschap**

Dit is de fase waarin je macht hebt op basis van degene met wie je wordt geassocieerd. Het kunnen vormen van coalities is dan ook een belangrijke eigenschap als het gaat om het uitoefenen van deze vorm van macht.

### **3 Macht door prestaties (egomacht)**

Het derde niveau van macht, macht door prestaties, is de fase van toenemende egosterkte, zelfbewustzijn en lef. Het is de fase waarin je lef hebt en risico durft te nemen, waarin je jezelf neerzet. Je hebt macht omdat je over een sterk ego beschikt.

### **4 Macht door reflectie en zelfkennis**

In deze fase ontwikkel je als het ware zelfinzicht en raak je vertrouwd met je sterke en minder sterke kanten. Je realiseert je dat jij een bepaalde manier van kijken en werken hebt, terwijl anderen juist langs een andere invalshoek kijken of andere overtuigingen hebben dan jij. Je herkent en érkent de verschillen tussen mensen, waardoor je je invloed vergroot.

### **5 Macht door dienend leiderschap**

Dit is de fase van macht waarin je in staat bent om je ego, de controle, je eigen overtuigingen en gewoontes opzij te zetten. Je komt echt in contact met de ander. Je bent in staat om invloed uit te oefenen door 'los te laten' en erop te vertrouwen dat loslaten je meer brengt dan proberen er controle over uit te oefenen.

Deze niveaus van macht zijn geïnspireerd op het boek *Real Power* van Janet Hagberg.

### **De verschillen tussen de niveaus**

Met deze vijf niveaus van macht kun je invloed uitoefenen in organisaties. Maar er zijn duidelijke verschillen tussen de niveaus. We zouden kunnen zeggen dat het bij de eerste drie niveaus van macht vooral gaat om autoriteit en bij de laatste twee niveaus vooral om authenticiteit. Bij de eerste drie niveaus van macht kan macht alleen dan plaatsvinden wanneer er een externe partij bij aanwezig is. Jezelf hulpeloos opstellen heeft geen zin als er niemand is om je te redden. Bondgenootschappen sluiten doe je eveneens



met anderen. En je ego laten zien heeft geen zin als je geen podium hebt of als er niemand is die je ziet. Tijdens het ontwikkelen van de eerste drie niveaus van macht ben je vooral nog op jezelf gericht en neemt je egokracht toe. Het gaat in de eerste niveaus van macht vooral om middelen verkrijgen, doelen bereiken, mensen managen, successen boeken en positie bouwen. Vanaf het vierde niveau van macht, reflectie en zelfkennis, is er sprake van het loslaten van het ego. Het vermogen tot handelen wordt geïntegreerd met het vermogen om te reflecteren. De laatste twee niveaus van macht komen voort uit onszelf, wie we zijn en welke waarden we belangrijk vinden. Bij deze niveaus van macht gaat het vooral om het verkennen van je persoonlijke kracht, de waarden vanwaaruit je werkt, gerichtheid op duurzaamheid en verbondenheid en het samen met anderen realiseren van doelen die verder gaan dan de cijfers onder de streep. In deze fasen van macht is er meer sprake van leiderschap dan van het managen van mensen.

### **De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap**

Wat maakt dit boek, behalve die niveaus van macht, dan anders dan de andere boeken over leiderschap? Veel andere boeken over leiderschap die recent het daglicht hebben gezien, richten zich in feite vooral op niveau vier en vijf. Reflectie, zelfkennis en luisteren zijn begrippen waar het vooral om gaat. En dat is ook terecht. Maar ze kunnen niet los worden gezien van begrippen als netwerken en bijvoorbeeld het verkondigen van een mening. Met andere woorden: leiderschap is pas effectief wanneer je in staat bent om de verschillende niveaus van macht strategisch in te zetten. In feite is de ontwikkeling van hulpeloosheid via bondgenootschap naar egosterkte, reflectie en zelfkennis en dienstbaar leiderschap, de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Hoe die ontwikkeling verloopt, hangt af van je persoonlijkheid, de omstandigheden waarin je opgroeit en de ervaringen die je opdoet. We zien ook een groot verschil in de manier waarop vrouwen en mannen de niveaus van macht ontwikkelen en binnen organisaties inzetten. Zo slaan veel vrouwen het niveau van macht door egosterkte en persoonlijke

profilering liever over. Terwijl mannen dat niveau van macht van nature juist gemakkelijk inzetten. Zeker als het gaat om mannen die binnen organisaties op invloedrijke posities terechtkomen.

## **De ongeschreven regels van het spel**

De ongeschreven regels van het spel zijn bijna allemaal gerelateerd aan macht door prestaties, ofwel egomacht. Op dit moment is het nog steeds van belang om vooral het derde niveau van macht in te zetten. Macht door prestaties is binnen het huidige systeem dé manier om aanzien te krijgen en hogerop te komen. Binnen onze trainingen horen we ook regelmatig van vrouwen dat zij de feedback krijgen dat zij dit niveau van macht onvoldoende inzetten. Ze krijgen van hun leidinggevende de boodschap dat ze zich meer moeten profileren. Met andere woorden: binnen organisaties oogst je waardering door egomacht in te zetten. Mannen zetten dit niveau gemakkelijk in. Van jongs af aan zijn zij gewend om relaties te bouwen door zich naar buiten te richten en de competitie aan te gaan. De interactie gaat over een positie bouwen en het podium nemen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste ongeschreven regels zich in dit niveau van macht bevinden. Maar het is tegelijkertijd ook een eenzijdige focus. In hoofdstuk 6 koppelen we de ongeschreven regels dan ook aan de verschillende niveaus van macht, waardoor deze eenzijdige focus ook duidelijk wordt.

## **Een breder perspectief leidt tot een cultuur van inclusiviteit**

In dit boek geven we inzicht in wat organisaties missen door deze eenzijdige waardering. Deze leidt namelijk naar een cultuur van soortgelijken (en zelfs jaknikkers en papegaaien), en niet naar een cultuur waarin verschillen of andersdenkenden worden gewaardeerd. En daarin zit hem nu precies de boodschap van dit boek. In hoofdstuk 7 van *Stratego®*, *the next level* leggen we uit dat het voor de persoonlijke ontwikkeling en voor de leiderschapsontwikkeling binnen organisaties belangrijk is om andere vormen van invloed te ontwikkelen en te waarderen. Alleen zo ontwikkelt een organisatie echt

leiderschap en komt ze tot een cultuur van inclusiveness, ofwel een cultuur waarin zowel masculiene als feminiene kwaliteiten worden gewaardeerd. Inclusiveness betekent dat verschillen tussen mensen worden herkend, erkend en gewaardeerd, en dat er ook optimaal gebruik wordt gemaakt van die verschillen. Bovendien zien we binnen organisaties dat er meer aandacht komt voor het nieuwe werken. Ook dit vereist een nieuwe vorm van leiderschap. Door veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand en veranderingen in de tijd en plaats waarop we werken, kunnen leidinggevendenden niet meer volstaan door te sturen op control. Het nieuwe werken vraagt van leidinggevendenden dat zij in staat zijn vertrouwen te geven, transparant te zijn, hun medewerkers te inspireren en samenwerking te stimuleren, en dat zij reflecteren op zichzelf. Tot slot geven we organisaties in hoofdstuk 8 suggesties over hoe ze via leiderschapsontwikkeling tot een cultuur van inclusiveness kunnen komen.

In *Stratego*<sup>®</sup> voor vrouwen, ons vorige boek, hebben we de focus gelegd op de 'status-quo', de ongeschreven regels van het spel zoals die op dit moment in organisaties worden gehanteerd. *Stratego*<sup>®</sup>, the next level brengt de lezer naar een volgend niveau. Het daagt medewerkers, leiders en organisaties uit om de bestaande spelregels kritisch te bezien en de ongeschreven regels in relatie tot macht te verbreden. Op die manier ontstaat ruimte voor nieuwe, rijkere vormen van leiderschap waar organisaties ontegenzeggelijk hun voordeel mee kunnen doen.

Tot slot: omwille van de leesbaarheid hebben we overal hij/zijn geschreven waar hij/zij of zijn/haar zou moeten staan. **We wensen je veel leesplezier!**

*'Refusing to ask for help when you need it, is refusing someone the chance to be helpful.'*

Ric Ocasek

# 1 Macht door hulpeloosheid



José is al jarenlang actief als team-leider van de afdeling actuariaat bij een grote verzekeraar. Ze heeft de ambitie om een 'echte' leiding-gevende functie te bekleden. Bij de verzekeraar waar ze werkt betekent dit de rol van manager. José heeft veel kennis van het bedrijf en ze weet veel van haar vakgebied. Ze functioneert goed en heeft anderen zelden nodig voor kennis en goede raad. Eigenlijk begrijpt ze niet goed waarom ze nog niet is gevraagd voor een managementrol. De rol van manager binnen het actuariaat is al lang vergeven. Bij de afdeling ICT daarentegen is wél een vacature. In haar huidige rol heeft ze echter niet veel contact met deze afdeling. Bovendien is het beeld dat anderen van de afdeling actuariaat hebben niet bepaald behulpzaam. Men denkt al snel dat het actuariaat vooral een afdeling is van nerds en einzelgängers. Dit beeld gaat haar niet helpen om manager te worden. José weet dan ook niet goed wat ze moet

doen. Ze besluit dat ze iemand nodig heeft die haar hierbij kan helpen. En wie kan dat beter dan de interne organisatieadviseur Mark? Mark is bij veel mensen bijzonder geliefd, omdat hij zo makkelijk contact maakt. José heeft voor morgenochtend 10.00 uur een afspraak met Mark staan.

Ze kleedt zich die ochtend met wat extra aandacht en zorgt voor lekkere koffie. Nadat ze over en weer wat informatie hebben uitgewisseld, zegt ze tegen Mark: 'Ik vind het zo bijzonder om te zien hoe makkelijk jij met mensen om kunt gaan. Ook bij de afdeling ICT. Nu heb ik gezien dat daar een vacature is voor manager. Zoals je weet heb ik de ambitie om manager te worden. Jij hebt ook al gezegd dat ik een dergelijke stap zou moeten maken, en dan vooral bij een andere afdeling. Nu weet ik dat jij in het kader van Lean bij ICT werkzaam bent. Zou jij mij willen helpen door een goed woordje voor mij te doen?'

## 1.1 Op zoek naar de redder in nood

Waar nood is, zijn redders. Dit principe wordt ons onder andere geleerd in sprookjes, waarbij de jonkvrouw in nood is en de ridder haar komt redden. Hulpeloosheid roept immers hulp op. En het zijn met name vrouwen die deze rol van hulpeloosheid goed weten te benutten. Iedere vrouw weet dat ze maar langs de kant van de weg hoeft te staan naast haar kapotte auto en hulpeloos de ogen ten hemel hoeft te slaan, of de eerste de beste man stopt om haar te helpen. Mannen nemen nu eenmaal graag de rol van ‘redder in nood’ op zich, en vrouwen realiseren zich dit maar al te goed.

Omgekeerd gebeurt natuurlijk ook. Soms zijn vrouwen de ‘redder in nood’. Hoe handig een man bijvoorbeeld kan zijn als het gaat om het aanleggen van de meest ingewikkelde digitale installatie, hoe hulpeloos hij zich ineens opstelt als hij voor het eerst de was moet doen of moet koken. Voor de duidelijkheid: we hebben het nu wel over een traditioneel gezin. In veel huishoudens kunnen de rollen net zo makkelijk omgedraaid zijn. Waar het om gaat, is dat hulpeloosheid voorkomt bij beide seksen. Vrouw én man.

Wie net in een nieuwe baan begint, of een beginnend leider is, voelt zich vaak ‘hulpeloos’. De situatie is nieuw, er is nog weinig kennis en informatie en de ervaring ontbreekt nog. Het is de kunst om dat te erkennen zonder jezelf klein te maken. Het is van belang je gelijkwaardig te voelen, in plaats van te kiezen voor de one down-positie. José doet dat goed. In het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk zien we dat zij er bewust voor kiest om Mark om hulp te vragen. Ze voelt zich weliswaar hulpeloos, maar weet dit strategisch te benutten. Mark gaat voor haar lopen en zal een goed woordje voor haar doen. Dat vindt hij fijn. Hij houdt immers van netwerken en is natuurlijk ook geveleid door de aandacht en complimenten van José. José weet dat complimenten en aandacht het ego van Mark strelen, en maakt daar dan ook gebruik van door wat aandacht te besteden aan haar uiterlijk, lekkere koffie te regelen en hem te complimenteren. Het lijkt er misschien

op dat zij zich ondergeschikt opstelt, maar doordat José haar handelingen bewust inzet, is zij voor haar gevoel gelijkwaardig. Zij zet macht door hulpeloosheid bewust in. Ze heeft in feite de macht om Mark voor haar te laten lopen.

Macht door hulpeloosheid kan een uitstekend middel zijn. Toch merken wij in de trainingen die wij aan vrouwen en mannen geven dat beide seksen een grote aversie hebben tegen het inzetten van macht door hulpeloosheid. Want wie wil er nu hulpeloos zijn? Niemand. Veel mensen vinden het inzetten van macht door hulpeloosheid een zwaktebod. Men vindt al snel dat je tekortkomingen niet mag laten zien of merken. Hulpeloos zijn suggereert immers een afhankelijkheidsrol, en afhankelijkheid is doorgaans geen eigenschap die positief wordt gewaardeerd. Zelfstandigheid, dát is waar we met z'n allen naar willen streven. Het begint al heel jong. Hoeveel kleine kinderen zijn er niet die zeggen: 'Ikke zelf doen ...'? En daar zit natuurlijk wat in. Zelfstandigheid maakt mensen minder afhankelijk van anderen, en daardoor ook minder kwetsbaar. Wie zelfstandig is wordt bovendien als krachtig en sterk beschouwd. Maar wie zich alléén maar zelfstandig en onafhankelijk wil opstellen, loopt hierdoor ook kansen mis. Wie bovenal alles zelfstandig en onafhankelijk van anderen wil doen, maakt nooit echt contact met anderen. En die verbinding met anderen is wel degelijk nodig om verder te komen.

Macht door hulpeloosheid mag dan vaak worden geassocieerd met hulpeloos voelen, toch is dit niet helemaal terecht. Er is namelijk een groot verschil tussen je daadwerkelijk hulpeloos voelen en het bewust inzetten van macht door hulpeloosheid. Wie daadwerkelijk hulpeloos is, kan maar moeilijk invloed en macht uitoefenen. Wie daarentegen hulpeloosheid inzet op een strategische manier om macht uit te kunnen oefenen, staat zelf krachtig aan het roer en is bij uitstek een persoon die zijn invloed bewust inzet. De macht die je hiermee genereert, is te danken aan het feit dat hulpeloosheid

aanbod van hulp genereert. Anderen zorgen ervoor dat de zaken worden geregeld op het moment dat jij aangeeft het niet alleen te kunnen. De terughoudendheid ten aanzien van het gevoel van hulpeloosheid maakt dat dit niveau bij veel mensen weinig tot niet is ontwikkeld. En dat is jammer. We hebben het hier namelijk over een niveau van macht waarbij je leert om hulp te vragen en daarmee ook je vermogen tot het stellen van vragen verder leert te ontwikkelen. Het stellen van vragen is de basis om de verbinding te maken. En juist dat laatste is belangrijk voor de verdere ontwikkeling van de machtsniveaus.

## 1.2 Durf te vragen

Hoewel sommigen zich wel degelijk realiseren dat het inzetten van macht door hulpeloosheid nuttig kan zijn, voelen ze zich toch bezwaard en zijn ze bang om 'misbruik' te maken van de andere partij. Dat is vaak niet nodig. Door iemand om hulp te vragen, gun je de ander ook om jou te helpen. En het helpen van anderen geeft de meeste mensen een geluksgevoel. Uit het onderzoek van sociaal psycholoog Sonja Lyubomirsky naar wat mensen gelukkig maakt, blijkt dat er een verband bestaat tussen aardige gebaren naar anderen en de mate waarin we ons gelukkig voelen. Dat verband is circulair. Gelukkige mensen maken vaker aardige gebaren en zullen anderen sneller helpen. En mensen die vaker aardige gebaren maken, gaan zich daardoor ook weer gelukkiger voelen. Mensen krijgen een kick van altruïstisch gedrag. Het ego groeit en ze krijgen het gevoel onmisbaar, belangrijk of nodig te zijn. Belangrijk is wel dat de 'hulpeloze' persoon in kwestie niet iedere keer om hulp vraagt. Incidenteel een beroep doen op een ander is prima. Te vaak wordt vervelend. We worden er tenslotte niet gelukkig van als we elke keer dezelfde collega moeten helpen omdat hij het lastig vindt het probleem zelf aan te pakken.

Maar zo nu en dan een ander om hulp vragen, kan absoluut geen kwaad.



Dus wanneer je de ambitie hebt om in beeld te komen bij een directeur in je organisatie, omdat je je eigen zichtbaarheid wilt verhogen, schroom dan niet om een ander om hulp te vragen. Wanneer je de directeur niet persoonlijk kent, kan het enorm helpen wanneer een collega die dicht bij deze directeur staat je persoonlijk bij hem introduceert. Je kent deze collega en besluit de stoute schoenen aan te trekken: je vraagt hem om jou te introduceren. Door deze vraag te stellen, laat je de ander impliciet weten dat je het hem gunt om jou te helpen. Veel mensen ervaren dit ook zo. Mag deze collega jou graag? Dan zal hij het wellicht zelfs een voorrecht vinden om jou aan de directeur voor te stellen. Jouw vraag stelt hem bovendien in staat om zijn macht en invloed aan te wenden. Een gevoel dat veel mensen best aangenaam vinden.

Hetzelfde principe geldt voor het inschakelen van expertise van anderen. Wanneer je bijvoorbeeld verantwoordelijk bent voor de implementatie van een nieuw ICT-systeem en je halverwege het project tegen een ingewikkeld technisch probleem oploopt, kun je natuurlijk besluiten om zelf in de materie te duiken. Maar je kunt ook de hulp inschakelen van een technisch inhoudelijk expert, en hem vragen om mee te denken over een oplossing. Hiermee gun je het de ander om zijn expertise te laten zien. Ook dat geeft veel mensen een goed gevoel.

### Delen is vermenigvuldigen

Pieter is werkzaam als HR-directeur Nederland bij een groot chemisch concern. Het bestuur heeft besloten dat op landenniveau een besparing van 10 procent moet worden gerealiseerd. Het bedrijf heeft aan de landendirecteurs gevraagd om met ideeën te komen om dit te realiseren. Verder hebben de landen meegekregen dat ze vrij zijn in waar ze de besparingen denken te kunnen realiseren. Dit concern werkt bovendien vanuit de visie 'delen is vermenigvuldigen'. Dit betekent dat de plannen



op landelijk niveau ook kunnen worden uitgewisseld. Pieter hoort dit aan in het directieteam en krijgt de opdracht om vooral naar de personele kosten te kijken. Pieter zou zelf per afdeling kunnen kijken waar besparingen wat hem betreft mogelijk zijn, hoe hij uitstroom kan bevorderen enzovoort. Maar Pieter hecht waarde aan de visie van de organisatie. Delen is vermenigvuldigen, zo meent ook hij. Daarom besluit hij om de opdracht aan zijn team voor te leggen. Hij vraagt zijn team om hem te helpen om deze opdracht te realiseren. Hij zegt daarbij ook duidelijk dat hij het niet alleen kan en doet een beroep op ieders deskundigheid. De teamleden gaan aan de slag, en de eerste ideeën worden voorgelegd. Zowel Pieter als de andere teamleden stellen verdiepende vragen. Zo langzamerhand krijgen de ideeën steeds meer vorm en ontstaan er onderlinge samenwerkingsverbanden. En dit alles omdat Pieter vooral vragen heeft gesteld.

In dit voorbeeld zien we dat Pieter een keuze heeft. Hij kan ofwel zelf ideeën initiëren ofwel zijn team met ideeën laten komen. Hij kiest voor het laatste. Hij vraagt daarbij letterlijk of hij een beroep mag doen op de deskundigheid van zijn teamleden. Daarmee suggereert hij dat hij deze deskundigheid niet zelf heeft. Maar wat hij vooral met deze vraag doet, is een ander in de gelegenheid stellen om zijn deskundigheid te tonen. Hij gunt het de ander om te laten zien wat hij weet of kan. Pieter heeft kortom op een effectieve manier macht door hulpeloosheid ingezet. Door hulp te vragen zet hij in feite de teamleden aan het werk. De teamleden krijgen hierdoor de ruimte om hun ervaringen en ideeën te vertellen en uit te werken. En Pieter krijgt hierdoor goede ideeën aangereikt, zonder dat hij daar zelf heel hard aan heeft hoeven te werken.

Met andere woorden: door het bewust inzetten van macht door hulpeloosheid hoef je problemen vaak niet alleen op te lossen. Hiermee bereik je doorgaans snellere en betere resultaten, zonder dat je daarmee de ander hoeft te benadelen of te schaden.

### 1.3 Hulpeloosheid bij vrouwen en mannen

Mannen en vrouwen kunnen zich – bewust of onbewust – hulpeloos opstellen. Maar er zijn duidelijke verschillen.

#### **Wat doen vrouwen?**

Vrouwen en hulpeloosheid is een thema dat we vaak in sprookjes zien. Kijk maar naar Assepoester en Sneeuwwitje. Beiden liggen hulpeloos in coma te wachten tot ze wakker worden gekust door hun prins op het witte paard. Dit is niet wat we bedoelen met macht door hulpeloosheid. Dit is immers geen macht, maar hulpeloos zijn. Macht door hulpeloosheid bij vrouwen zien we vooral op momenten wanneer vrouwen iets van iemand gedaan willen krijgen, omdat het werk dat ze moeten uitvoeren bijvoorbeeld fysiek te zwaar is. Een vrouw die net een zware kast heeft gekocht en deze in de auto probeert te tillen, schroomt vaak niet om een man die langsloopt om hulp te vragen. Op dat soort momenten vinden vrouwen het over het algemeen geen probleem om macht door hulpeloosheid strategisch in te zetten. Op het werk is dat vaak heel anders. Stel dat de deadline voor een project waar jij als vrouw verantwoordelijk voor bent morgen is. Afspraak is afspraak, denk je. Je moet en zal hem dus halen. Je kunt twee dingen doen. Je werkt zelf de hele nacht door om je deadline te halen. Of je vraagt iemand om jou te helpen door ook een paar extra uren mee te werken. Veel vrouwen zullen kiezen voor het eerste. Waarom? Omdat bij vrouwen onder meer hun inlevingsvermogen op dat soort momenten in de weg zit. Voordat een vrouw om hulp vraagt, heeft ze al honderd antwoorden in haar hoofd geformuleerd op de vraag waarom

het de ander niet uitkomt om een paar extra uren te draaien. Met andere woorden: vrouwen hebben de neiging om voor de ander te denken. Een tip aan vrouwen die macht op een strategische manier willen inzetten is dan ook: stop met denken voor de ander.

Dan is er nóg een aspect waarom vrouwen dit niveau van macht niet zo makkelijk inzetten: de angst voor afwijzing. Deze angst heeft te maken met het feit dat vrouwen vooral gericht zijn op het onderhouden van de relatie. Een 'nee' ontvangen op een vraag om hulp, voelt als een persoonlijke afwijzing. Wellicht is het ook om die reden dat vrouwen zelf niet graag 'nee' zeggen op een verzoek van een ander. De relatie met de ander is belangrijk, en we willen de ander vooral niet kwetsen of teleurstellen. Het gevaar is dat vrouwen hierdoor dingen doen die ze eigenlijk liever niet willen doen, of die er gewoon qua werkdruk niet meer bij kunnen. 'Nee' kunnen en durven zeggen is dan ook belangrijk. Wees dus niet bang voor het woord 'nee'. 'Nee' is overigens een belangrijk woord voor niveau 3 van macht. Zogenaamde egomacht. Hierover later meer.

### **Wat doen mannen?**

Macht door het inzetten van hulpeloosheid zien we mannen op het werk over het algemeen niet veel doen. Waar vrouwen zich vooral richten op het aangaan en onderhouden van relaties, richten mannen zich meer op de hiërarchie. Voor het inzetten van macht door hulpeloosheid ontkom je er niet aan dat je je gevoelsmatig 'onder' een ander plaatst in plaats van ernaast of – wat mannen nóg prettiger vinden – erboven. De vraag om hulp betekent letterlijk dat je je ondergeschikt maakt aan anderen. Voor veel mannen voelt dit niet fijn. En in sprookjes zitten mannen niet voor niets als reddende prinsen hoog op het paard. Mannen staan dan ook liever aan de andere kant van de hulpvraag. Het kunnen bieden van hulp werkt voor hen nu eenmaal statusverhogend. Terwijl het vragen van hulp hen – in ieder geval gevoels-

matig – in de *one down*-positie brengt. Mannen blijven dan ook bij voorkeur net zo lang rondjes rijden tot ze de weg zelf hebben gevonden.

Toch zetten ook mannen dit niveau van macht bij tijd en wijlen in. Denk eens aan een man die griep heeft of verkouden is. De kans is groot dat hij dan wél dit niveau van macht inzet, om te zorgen dat hij op tijd zijn natje en zijn droogje krijgt. Ook zien we mannen dit niveau van macht toepassen als ze iets moeten doen waar ze eigenlijk geen zin in hebben. Dan komen er heel makkelijk zinnen uit hun mond als:

- Zou jij voor mij alsjeblieft een aantal kopieën willen maken? Daar zou ik je zo dankbaar voor zijn!
- Zou je mij willen helpen met het voorbereiden van deze presentatie? Het is zo'n belangrijke klant en jij kunt dat zo goed.
- Ach, zou jij even de koffie willen halen?

Dit soort vragen stellen mannen overigens over het algemeen vooral aan vrouwen en aan mensen die lager in de hiërarchie staan. En het betreft dan werk waarmee je geen status verkrijgt. Koffie halen en kopiëren zijn geen statusverhogende activiteiten.

### 1.4 De valkuilen van macht door hulpeloosheid

Het inzetten van macht door hulpeloosheid brengt ook valkuilen met zich mee. We noemen de belangrijkste.

#### **Onbewuste hulpeloosheid**

De grootste valkuil van macht door hulpeloosheid is toch wel dat dit gedrag onbewust plaatsvindt. Wanneer je macht door hulpeloosheid onbewust inzet, en je je dus niet realiseert dat je je hulpeloos opstelt, dan dwing je hiermee weinig tot geen respect af. Zeker wanneer je dit gedrag vaak her-

haalt. Je bent dan in de ogen van anderen een persoon die zich continu afhankelijk opstelt en die voortdurend een beroep doet op anderen. Daarbij 'neem' je vooral, en 'geef' je weinig tot niets. Mensen voelen dit doorgaans haarfijn aan, en ervaren dit gedrag vaak als onaangenaam. Je vraagt in dit geval geen hulp met in je achterhoofd dat je het de ander gunt om jou te helpen, of dat je de ander in staat stelt zijn expertise met jou te delen. Je gebruikt dit niveau van macht vooral omdat je het stiekem wel makkelijk vindt dat een ander jou helpt. Luiheid kan hieraan ten grondslag liggen. Maar bovenal ben je in dit geval aan het manipuleren. En dat voelen mensen. In plaats van dat ze je hun hulp gunnen, krijgen mensen hierdoor een hekel aan je. Het inzetten van macht door hulpeloosheid is dan niet langer zinvol, maar juist schadelijk.

Mensen die onbewust deze vorm van macht inzetten, gebruiken vaak zinnen als:

- Ik kan er niks aan doen, want ik werk hier nog maar net.
- Ik vind het allemaal erg moeilijk.
- Mijn baas heeft me nog niet verteld hoe ik dit moet doen.
- Ik heb al zoveel op mijn bordje. Dit kan ik er niet bij hebben.
- Mijn collega zou dit oppakken, en nu weet ik niet wat ik moet doen.

## Hulpeloosheid als levenshouding

Opvallend is ook dat mensen die zich onbewust hulpeloos opstellen, dit vaak doen als 'levenshouding'. Ze kunnen niet anders. Het is daarmee per definitie geen 'tool' die ze kunnen inzetten. Ze hebben immers geen keus. Meestal gaat dit samen met de eigenschap geen eigen verantwoordelijkheid te willen of kunnen nemen voor keuzes en acties. Ze zijn hulpeloos en machteloos, en wanneer problemen zich aandienen richten ze hun blik op anderen om deze voor hen op te lossen. Dat is, en dat kunnen we niet genoeg benadrukken, niet de macht door hulpeloosheid die zinvol kan zijn. In feite hebben we het hier veel meer over angst en onzekerheid dan over een manier om invloed uit te oefenen.

## Het ligt niet aan mij, het ligt aan de ander

Jan werkt bij de afdeling financiën van een grote gemeente. Hij werkt hier al 28 jaar. Hij doet gewoon zijn werk en bemoeit zich verder niet zo met wat er allemaal gebeurt. Hij heeft wel een mening over de op handen zijnde reorganisatie. Hij vindt het een verspilling van tijd en geld, en ziet niet waarom de organisatie moet veranderen. De organisatie besluit om iedere medewerker aan een assessment te onderwerpen. Het assessment wordt door de gemeente gebruikt om te onderzoeken of de mensen nog wel op de juiste plaats zitten. Jan heeft daar bepaald geen zin in, en ondergaat het assessment gelaten. Uit de resultaten van het assessment blijkt dat Jan vooral vakinhoudelijk goed is. Hij blijkt namelijk prima in staat om te vertellen hoe zaken op financieel gebied moeten plaatsvinden. Hij luistert echter niet naar wat klanten willen. De resultaten van het assessment worden aan Jan voorgelegd, en hij herkent zich totaal niet in het rapport. Hij zegt dat hij er niets aan kan doen dat de klanten er niks van snappen. Het ligt niet aan hem, het ligt aan de klant. Die heeft geen financieel inzicht.

Jan zegt letterlijk dat hij er niets aan kan doen en dat het probleem bij een ander, in dit geval de klant, ligt. Dit is zoals gezegd een valkuil van het inzetten van macht door hulpeloosheid. Je legt de schuld van jouw probleem neer bij een ander, zodat je zelf buiten schot blijft. Jij kunt er immers niets aan doen!

### **Behoeftte aan goedkeuring**

Macht door hulpeloosheid wordt ook wel ingezet wanneer je goedkeuring zoekt bij de ander. Wanneer mensen deze vorm van macht vooral aanwenden om de ander te paaien, zetten ze zichzelf automatisch in de one downpositie. Met andere woorden: ze positioneren zichzelf ondergeschikt aan

de ander. En daarmee kan de macht nooit effectief worden aangewend. Het krachtig inzetten van macht door hulpeloosheid kan alleen op basis van een gelijkwaardige positie.

### **Te vaak en te makkelijk om hulp vragen**

Een specifieke valkuil voor vrouwen is dat zij de machtsbron hulpeloosheid te vaak en te makkelijk inzetten. Dat is slecht voor hun imago als leider en het is slecht voor hun gevoel van eigenwaarde. Het onwetende, hulpbehoevende 'vrouwje' krijgt doorgaans maar weinig respect en wordt niet als een serieuze kandidate voor een (toekomstig) leider gezien. Sommige vrouwen blijven hun hele leven een 'kindvrouwje'. Ze gedragen zich als eeuwige tieners, die nog niet weten wie of wat ze willen worden als ze groot zijn. Ze maken hun geluk daarmee afhankelijk van anderen en wachten tot iets of iemand hun leven vorm geeft. Ze zullen nooit zelf hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

### **Hoe werkt het hier eigenlijk?**

Annelies is veertig en is net begonnen als manager callcenter bij een telecombedrijf. Ze heeft veel ervaring in het managen van callcenters, maar deze organisatie is voor haar nieuw. Ze weet bijvoorbeeld niet hoe ze moet inloggen op het netwerk. In dit geval is het een goed idee wanneer ze aan haar medewerkers of collega's vraagt hoe dat precies werkt. Ze is immers nog maar net gestart, en dan is het gewoon noodzaak om anderen te vragen hoe zaken werken. Maar wanneer Annelies dit steeds blijft vragen omdat ze graag geaccepteerd wil worden door de anderen, gaan collega's en medewerkers zich hier onherroepelijk aan ergeren.



## **Om hulp vragen beschouwen als een nederlaag**

Door mannen wordt hulpeloosheid vaak als onmannelijk gezien. Ze beschouwen het als een taboe om hulp te vragen. Een man ziet het vragen van hulp al snel als een nederlaag. Hij zal er alles aan doen om een probleem zelf op te lossen. Hij ziet het leven immers als een grote competitie waarin hij zichzelf moet bewijzen. Hierdoor maakt hij het zichzelf vaak onnodig moeilijk. Door anderen te vragen om je te helpen kun je zelf veel effectiever zijn. Bovendien geef je anderen de gelegenheid om hun kennis of ervaring te laten zien, en maak je verbinding in plaats van alles helemaal alleen op te lossen.

## **Jezelf groter maken dan je bent**

Een andere valkuil voor met name mannen is dat zij nogal eens de neiging hebben om zichzelf op te blazen bij gevoelens van 'hulpeloosheid'. Ze voelen zich klein, dus doen ze zich groter voor dan ze zijn.

## **1.5 Macht door hulpeloosheid: hoe doe je dat?**

Wie macht door hulpeloosheid wil inzetten, zal over een aantal vaardigheden moeten beschikken. Je moet:

- jezelf bewust zijn van deze 'tool';
- openstaan voor meningen van anderen;
- het een ander gunnen om jou te helpen;
- bereid en in staat zijn om vragen te stellen.

## **Bewust zijn van de tool**

Wie zich realiseert dat macht door hulpeloosheid een belangrijke tool is die strategisch kan worden ingezet, kan hier gebruik van maken. Wie zich daarentegen niet bewust is van het feit dat hij zich hulpeloos opstelt, kan

niet strategisch te werk gaan. Hij is hulpeloos, zoals we eerder al beschreven. Wees dus alert op de manier waarop je zaken voor elkaar probeert te krijgen. Durf jezelf in de spiegel aan te kijken en zie wat je doet.

### **Openstaan voor meningen van anderen**

Het inzetten van macht door hulpeloosheid valt of staat met de bereidheid om hulp van de ander te accepteren. Wie denkt het altijd beter te weten of wie denkt in staat te zijn om alle problemen zelf op te lossen, kan deze vorm van macht onmogelijk inzetten. De ander weet van sommige onderwerpen nu eenmaal meer, en je moet bereid zijn om die kennis te ontvangen. Wanneer je in staat bent om dit niveau van macht strategisch in te zetten, sta je kortom open voor de mening van anderen. Het lukt je om je eigen mening op te schorten. Het is een opstap om te komen tot een dialoog met de ander, in plaats van te blijven hangen in een monoloog (een van de valkuilen van het derde niveau van macht).

### **Een ander gunnen om jou te helpen**

Dit is het niveau van macht waarbij je het de ander gunt om te laten zien wat hij kan. Je gunt het de ander om jou te helpen. Je laat zien dat je waarde hecht aan de mening van de ander. Kortom, met dit niveau van macht laat je zien dat je de ander respecteert en ga je echt de verbinding aan met die persoon. Misplaatste trots kan dit niveau van macht dan ook danig dwarsbomen. Belangrijk is dat je een groot hart hebt en het de ander gunt om jou van dienst te zijn. Daaraan vooraf gaat uiteraard het inzicht dat een ander het plezierig vindt om jou te helpen. Niet iedereen is zich daarvan bewust.

### **Vragen stellen**

Dit is zo mogelijk de belangrijkste vaardigheid die nodig is om dit niveau van macht maximaal te kunnen inzetten. Bij dit eerste niveau van macht ontwikkel je in feite het vermogen om vragen te stellen. Vragen die in eerste instantie worden gesteld vanuit een gevoel van hulpeloosheid, maar

het stellen van vragen vormt ook een goede opstap naar het tweede niveau van macht: macht door bondgenootschap. Je kunt immers alleen dan een verbinding maken met een ander, wanneer je met elkaar in gesprek komt. En het stellen van vragen vormt hierbij een prima vertrekpunt. Wie vragen stelt, luistert, komt daadwerkelijk in contact met de ander en is een stap dichterbij het uitoefenen van invloed. Het vermogen om vragen te stellen en vervolgens daadwerkelijk te luisteren naar de ander mag dan ook niet worden onderschat. Dit is in feite de basisstap op weg naar leiderschap. Er zijn genoeg voorbeelden van mensen die een vraag stellen aan een ander en vervolgens hun eigen verhaal vertellen. Deze personen hebben het vermogen tot het stellen van vragen onvoldoende ontwikkeld. Dit betekent dat het voor hen lastig is om echt verbinding met anderen te maken en invloed uit te oefenen.

Het stellen van vragen klinkt heel simpel. Dat is het echter niet. Vaak doen we allerlei aannames in ons hoofd en checken we niet bij de ander wat hij ervan vindt. We 'weten' vaak wel wat de ander ervan vindt en vertellen vooral ons eigen verhaal. De vraag is of je op deze manier mensen mee- en in beweging krijgt. Wie geen vragen stelt aan de ander, maakt dat de aandacht van de ander snel verslapt. Interactie: daar gaat het om. Ook wanneer de eerste vragen vooral voortkomen uit hulpeloosheid. Wie te veel praat en te weinig luistert, zal weinig resultaat boeken.

### Tips voor het ontwikkelen van macht door hulpeloosheid:

- Geef je eigen grenzen aan. Vraag om hulp als je het niet alleen afkunt.
- Vraag om hulp, juist ook als je het wel zelf denkt te kunnen of weten. Doe dit gedoseerd en kijk wat er gebeurt.
- Stel je open voor andere meningen of inzichten. Als je iemand om een



mening vraagt, vraag dan ook eens door. Hoe komt die persoon aan die mening, wat is het dat hij zo denkt? Stel de vraag achter de vraag.

- Geef anderen de kans om hun expertise of ervaring in te zetten. Iets zelf doen is fijn en maakt je zelfstandig. De ander wil ook zelfstandig worden, denk daaraan. Bovendien kan het je ook nog eens tijd voor andere zaken opleveren.
- Als anderen jou vragen stellen, stimuleer dat dan. De ander wil ook graag weten hoe jij over zaken denkt.

In het boek *Vrouwelijk Leiderschap* van Joanna Barsh e.a. (2009) wordt een interessante suggestie gedaan om het stellen van vragen te ontwikkelen: 'Je kunt je gedrag aanpassen door je eigen houding tijdens vergaderingen onder de loep te nemen. Hou bij hoeveel tijd je aan het woord bent in vergelijking met anderen. Je kunt de tijd waarin je praat beperken door te proberen alleen inzichtelijke en open vragen te stellen. Dat is een fantastische manier om anderen te laten zien dat je openstaat voor andere meningen en toch betrokken blijft. Je kunt jezelf er ook van weerhouden te gaan praten door fysieke maatregelen te nemen: door je hand voor je mond te houden of aantekeningen te maken terwijl je luistert. Op die manier blijf je je ervan bewust dat je wilt luisteren en het helpt je je aandacht te houden bij hetgeen de ander zegt. Je luistert omdat je nieuwsgierig bent.'

## 1.6 Wat kan de organisatie ermee?

Wat kan de organisatie nu met het inzetten van macht door hulpeloosheid? Als we naar vacatureomschrijvingen kijken, dan staat vaak onder het kopje 'gewenste competenties' genoemd: 'zelfstandig kunnen werken' of

‘overtuigingskracht’. ‘Hulpeloos durven opstellen’ komt zelden of nooit in het rijtje voor. Wie echter macht door hulpeloosheid bewust weet in te zetten, beschikt ook over het vermogen om vragen te stellen en verbinding te maken met de ander, en deze vaardigheden effectief in te zetten. Voor een organisatie betekent dit dat mensen die dit beheersen elkaar ook beter begrijpen. Door de ander te vragen waarom hij iets op een bepaalde manier doet, kun je wederzijds begrip stimuleren. Het opschorten van je eigen mening en serieus openstaan voor meningen en werkwijzen van anderen bevordert ook de door veel bedrijven gekoesterde diversiteitgedachte en geeft ruimte voor inclusiveness. In hoofdstuk 8 zullen we hier dieper op ingaan.

Het belang van het stellen van vragen kunnen we ook doortrekken naar het niveau van de organisatie zelf. In plaats van alleen naar buiten te verkondigen wat dit bedrijf zijn klanten allemaal te bieden heeft, kan men ook vragen stellen aan de klant. ‘Wat verwacht u als klant van ons?’ ‘Wanneer bent u nu tevreden over ons?’ ‘Als u in onze schoenen zou staan, wat zou u dan doen?’ Zo zijn er legio hulpvragen die je als organisatie aan de klant kunt stellen. De klant om hulp vragen om een succesvolle organisatie te zijn is wat ons betreft een mooie en effectieve manier om de klant aan je te binden.

Zo blijkt dat vele topbestuurders nauwelijks rechtstreeks contact hebben met hun medewerkers of klanten, laat staan dat ze directe feedback ontvangen. Zij opereren veelal geïsoleerd aan de top en hun belangrijkste contactmomenten met de ‘buitenwereld’ vinden plaats wanneer zij de jaarcijfers bekendmaken en de aandeelhoudersvergadering bijwonen.

Mildred Hofkes in Wisseling van de macht (2009)

We hebben ook gezegd dat het durven stellen van vragen de opstap is naar niveau 2 van macht: strategisch bondgenootschap. Hierbij staat het vormen van netwerken binnen de organisatie centraal. Ook in dit kader is deze vorm van macht nuttig voor organisaties. Door vragen te stellen en hulp te vragen weet je immers beter waar je collega van een andere afdeling mee bezig is. Dit voorkomt wellicht dat het wiel voor de tweede maal wordt uitgevonden.

En dan is er nog een laatste reden waarom organisaties dit niveau van macht serieus zouden moeten nemen. Bij medewerkers die door collega's om hulp worden gevraagd, groeit het gevoel van zelfverzekerdheid. Hun kennis wordt immers gewaardeerd. En dat doet mensen doorgaans goed.

### **En nu verder ...**

Macht door hulpeloosheid is volgens onze definitie het eerste niveau van macht. Het is een basis die verder dient te worden uitgebouwd. Het is dan ook bepaald geen oplossing voor alle problemen, laat staan een eindstation. Dit eerste niveau van macht is in feite de springplank om de volgende niveaus van macht goed te kunnen ontwikkelen.

Velen van ons zetten dit niveau al bewust in. Bijvoorbeeld op het moment dat we langs de kant van de weg staan met een lekke band. Of wanneer de laptop het begeeft. Op zo'n moment voelen we ons hulpeloos en vragen we om hulp. We weten immers dat die vriendelijke man van de garage met liefde een nieuwe band onder de auto zet wanneer we ons hulpeloos opstellen en vooral benadrukken dat hij er zo goed in is. En ook bij de helpdesk helpt het om een beroep te doen op de deskundigheid van anderen. De kunst is om dit niveau van macht ook bewust in te zetten in situaties waarin je je niet hulpeloos voelt. Je zet dit niveau dan in omdat je weet dat je zelf effectiever bent als anderen hun expertise en ervaring naast jou inzetten, gewoon omdat anderen goed zijn in dingen die jij minder goed kunt. Of je zet het in omdat je besluitvorming beter wordt. Anderen kijken immers

anders, en door hen te vragen om jou te helpen vergroot je jouw inzicht. Of je vraagt anderen eenvoudigweg om jou te helpen om zaken voor elkaar te krijgen. Dan hebben we het over het sluiten van bondgenootschappen; het onderwerp van het volgende hoofdstuk.