

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is een nieuws- en adviesmagazine voor directieleden, managers en consultants. De insteek is: hoe kan de manager zijn leiderschapskwaliteiten ten volle benutten. MT Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van het leidinggeven in een organisatie: het verbeteren van de effectiviteit van de manager en die van zijn medewerkers, het aanscherpen van vaardigheden en inzichten, opleidingen, de algemene omgang met de medewerkers en overige onderwerpen waar de manager als leidinggevende van op de hoogte moet zijn.

MT Rendement onderscheidt zich door:

- Veel vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- Veel kort nieuws;
- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met het allerlaatste nieuws.

Meer informatie op: [www.rendement.nl/mt](http://www.rendement.nl/mt)

**Voordelig proefabonnement aanvragen? [www.rendement.nl/mt/abonneren](http://www.rendement.nl/mt/abonneren)**



## MACHTSVORMEN BEPALEN DE ONGESCHREVEN REGELS

# Oefen invloed uit op niveau

**Binnen iedere organisatie zijn er ongeschreven regels. Vaak hangen die regels samen met de vorm van macht die binnen de organisatie wordt getolereerd en toegepast. Er zijn vijf machtsniveaus. Er zijn dus vijf verschillende manieren om invloed uit te oefenen op uw medewerkers. Ieder machtsniveau heeft zijn eigen voordelen en valkuilen. Weet u welke vorm van macht u toepast?**

Iedere vorm van macht heeft zijn eigen kenmerken, kracht en valkuilen. Met iedere vorm kunt u uw voordeel doen. Zo ontstaat macht door hulpeloosheid omdat hulpeloosheid leidt tot een aanbod van hulp. Op het moment dat u aangeeft dat u hulp nodig heeft en dat u het niet alleen afkunt, zullen anderen u te hulp schieten en de zaken voor u regelen. De kracht van deze vorm is dat het de onderlinge samenwerking bevordert. Medewerkers zullen graag hun expertise en ervaring voor u en voor elkaar inzetten.

Door hulp te vragen aan de medewerkers die beschikken over de benodigde kennis, zorgt u er bovendien voor dat het wiel niet opnieuw wordt uitgevonden. Zo werkt u dus efficiënter.

## Betrokken

Ondanks dat het een nuttige vorm van macht is, wordt deze niet vaak toegepast. Dat geldt voor zowel mannen als vrouwen. Onbewust of te vaak vragen om hulp, wordt namelijk zelden beloond met respect. En vaak speelt er toch een soort angst om zich kwetsbaar op te stellen. Macht door bondgenootschap is macht

die u heeft op basis van degene met wie u wordt geassocieerd. Heeft u relaties die invloedrijk zijn, dan zullen anderen u meer macht toedichten dan u in werkelijkheid heeft. Ook het sluiten van 'vriendschappen' om voorafgaand aan de formele besluitvorming anderen voor uw voorstellen te winnen is onderdeel van dit machtsniveau. Macht door bondgenootschap ziet u ook terug bij mentoren. Zij treden op als bondgenoot waarbij ze hun

'leerling' vertellen hoe ze het spel moeten spelen om deuren te kunnen openen die anders gesloten blijven.

De kracht van macht door bondgenootschap is dat het uzelf, uw medewerkers en externe relaties aan elkaar bindt. Het sluiten van bondgenootschappen is bij uitstek een manier om medewerkers te enthousiasmeren voor uw voorstellen en om de betrokkenheid te vergroten. Of het nu gaat om het betrekken van uw team bij veranderingen of het meekrijgen van de ondernemingsraad in uw voorstellen.

## Lef

Bij macht door prestaties (ook wel ego-macht genoemd) neemt het zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en lef toe. Het is de fase waarin u gedecideerd optreedt, de competitie aangaat, op de voorgrond durft te treden, zich autonoom opstelt,

## Macht die u van nature makkelijk inzet

Reflecteren op eigen gedrag en echt luisteren naar de mening van anderen is een vaardigheid die vrouwen vaak al heel jong leren. Zij zijn over het algemeen gericht op het aangaan van relaties door zaken met hun vriendinnen te bespreken. Mannen gaan vaak relaties aan via actie. Zij maken bijvoorbeeld contact door met vrienden te gaan sporten waarbij competitie ook belangrijk is, zoals golfen of squashen. Vrouwen zullen macht door reflectie en zelfkennis van nature dus makkelijker inzetten dan mannen. Man-

nen zullen echter minder moeite hebben om macht door prestaties in te zetten.

## Loep

Om uw team goed aan te kunnen sturen is het van belang dat u alle vormen van macht kent en dat u ze kunt inzetten. Ook kunt u uw team en organisatie eens goed onder de loep nemen en bekijken wie welke vorm van macht uitoefent. Misschien kunt u uw organisatie een stuk efficiënter laten werken door de juiste medewerkers op de juiste plaats te zetten.

## Bondgenootschappen aangaan

Vrouwen en mannen gaan anders om met macht door bondgenootschap. Mannen zetten deze manier van invloed uitoefenen meer strategisch in. Het doel is om contacten te leggen die van pas kunnen komen om hun doel te bereiken.

### Prettig

Vrouwen gaan over het algemeen graag bondgenootschappen aan op basis van de relatie zelf. Ze kijken dus meer naar met wie ze graag willen samenwerken omdat de samenwerking prettig verloopt,

dan dat het helpt om de gestelde doelen te realiseren. De valkuil van macht door bondgenootschap is dat u zich omringt met gelijkgestemden en dat u zich zo (ongemerkt) isoleert van anderen binnen uw organisatie. De kans is ook groot dat u uw evenbeeld kiest bij wervings- en selectierondes. Een ander gevolg van het inzetten van macht door bondgenootschap kan ook zijn dat u afhankelijk raakt van uw relaties en dat u te lang in de schaduw van anderen blijft opereren.

zichzelf profileert en krachtig neerzet. U heeft macht omdat u over een sterk ontwikkeld ego beschikt. Veel vrouwen wijzen het gedrag dat bij deze vorm van macht hoort af. Ze vinden het lastig om zich bewust te profileren, de resultaten van hun werk op te eisen en hun ambitie uit te spreken. Voor mannen is het vaak van nature gemakkelijker om deze vorm in te zetten. Zij voelen zich autonoom en hebben van jongs af aan geleerd om de competitie met elkaar aan te gaan. Een valkuil bij dit machtsniveau is dat u denkt zelf het beste te weten wat goed is voor de organisatie waarbij u feedback van anderen ontwijkt of negeert. In feite overschat u zichzelf waardoor u vroeg of laat een keer de mist in zult gaan. Om het ego in toom te houden, is een realistische en kritische kijk op uzelf van belang. Dit hoort bij het volgende machtsniveau.

### Invalshoek

Bij macht door reflectie en zelfkennis ontwikkelt u zelfinzicht en raakt u vertrouwd met uw sterke en minder sterke kanten. U realiseert zich dat u een bepaalde manier van kijken en werken heeft en dat die verschilt van de invalshoek en overtuigingen van anderen. U herkent en erkent de verschillen. Bij deze vorm staat u open voor de mening van anderen en vormt u een reëel beeld van uw eigen kwaliteiten en valkuilen. Ontwikkelt u deze vorm van macht goed, dan

krijgt u een realistische en kritische kijk op uzelf. U zult dan op tijd doorhebben dat u andere kwaliteiten moet inzetten om tot een goed resultaat te komen. Bezit u de noodzakelijke kwaliteiten zelf niet, dan draagt u de taken (gedeeltelijk) over aan een ander. Met deze vorm van macht vergroot u uw invloed. Uw medewerkers beseffen dat u nadenkt over uw rol en die van anderen en dat u niet alleen handelt uit eigenbelang. Ze zullen uw oordeel daarom waarderen. De valkuil van macht door reflectie is dat u te kritisch op uzelf bent en dat u zichzelf wegcijfert.

### Contact

De kracht van macht door dienend leiderschap is dat u in staat bent om uw ego, de controle, uw eigen overtuigingen en

## Alle vormen inzetten

Als dienend leider bent u in staat om alle vormen van macht te gebruiken en toe te passen. U zult egomacht echter niet inzetten om zelf een betere positie te krijgen maar wilt uitdragen wat u belangrijk vindt. Zo scheidt u duidelijkheid voor uw medewerkers en brengt u duidelijk over wat uw organisatie voor anderen kan betekenen. U bent het boegbeeld van uw organisatie.

gewoontes opzij te zetten. Hierdoor kunt u echt in contact komen met uw medewerkers. U kunt invloed uitoefenen door 'los te laten'. U vertrouwt erop dat loslaten u meer brengt dan controle. U maakt tijd vrij om te reflecteren, stelt zich bescheiden op, inspireert, bemoedigt en motiveert uw medewerkers. U waardeert en erkent de verschillen tussen uw medewerkers.

Een dienend leider wordt u pas als u zichzelf echt heeft leren kennen. Als u werkt vanuit een persoonlijke visie op

## “ U wordt pas dienend leider als u zichzelf kent ”

basis van waarden en openstaat voor de mening van anderen. U bereikt dit machtsniveau dus via macht door reflectie en zelfkennis. Vaak is dat voor mannen nog iets lastiger dan voor vrouwen omdat zij hun reflecterend vermogen van nature minder hebben ontwikkeld.

### Favoriet

Zoals gezegd is er vaak een verband tussen de ongeschreven regels binnen een organisatie en een bepaald machtsniveau. Egomacht of macht door prestaties blijkt binnen de meeste organisaties favoriet te zijn. De kracht van egomacht is echter beperkt. U wilt tenslotte ook verbondenheid, vertrouwen en samenwerking stimuleren binnen uw team.

Om dat te creëren moet u ook de andere vormen van macht inzetten en beheersen. Zo zorgt u ervoor dat er binnen uw organisatie waardering is voor alle kwaliteiten van uw medewerkers en dat die kwaliteiten optimaal worden benut.

*Elisa de Groot en Monic Bührs, oprichters In Touch women resource management, auteurs van Stratego® the next level, Stratego® voor vrouwen en Strategisch onderhandelen voor vrouwen, tel.: 06 51 23 38 90, [www.intouchwrm.nl](http://www.intouchwrm.nl)*