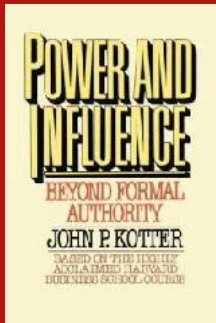


POWER AND INFLUENCE

Beyond Formal Authority



Een samenvatting van
'Power and Influence' van
John P. Kotter



Macht en management

In zijn boek 'constructief omgaan met macht in organisaties', bespreekt John P. Kotter de problemen die managers ervaren met het verkrijgen, behouden en gebruiken van macht. Kern van zijn betoog is dat de manager rekening moet houden met de machtsdynamiek die voortkomt uit de afhankelijkheid die inherent is aan leidinggevende functies. Hoewel de meeste mensen inzien dat managers 'dingen via anderen gedaan krijgen', beseffen weinigen echt hoe zeer afhankelijkheid onafscheidelijk verbonden is met managementposities. Het omgaan met de kwetsbaarheid van deze afhankelijkheid is een belangrijk en ook moeilijk deel van de taak van een manager. Managers bemerken bovendien vaak dat het niet zonder meer mogelijk is anderen naar hun hand te zetten enkel en alleen op basis van de macht die verbonden is aan hun positie. In de eerste plaats omdat managers altijd afhankelijk zijn van een stuk of wat mensen waar ze geen formele autoriteit over hebben en in de tweede plaats, omdat bijna niemand in huidige organisaties passief voortdurend orders zal accepteren van iemand, enkel en alleen maar omdat hij de 'baas' is. Als managers niet in staat zijn op een bekwaame manier macht te verwerven en die te behouden en te gebruiken, zijn ze zelden in staat om op een doeltreffende wijze het hoofd te bieden aan hun afhankelijkheid van anderen. Dit komt doordat de afhankelijkheid, die nu eenmaal bij een leidinggevende functie hoort, groter is dan de macht of de zeggenschap, die mensen in deze functie wordt verleend. Machtsdynamiek - het permanent zoeken naar macht - is onder deze omstandigheden onvermijdelijk en noodzakelijk om organisaties goed te laten werken. Kortom, macht moet!

Afhankelijkheid

Hoe groter de mate van afhankelijkheid inherent aan de functie, des te meer tijd en energie de manager in op macht georiënteerd gedrag dient te investeren om aan die afhankelijkheid het hoofd te kunnen bieden. Om meer afhankelijk-

heid aan te kunnen, moet men meer macht verwerven, behouden en gebruiken. De verschillende afhankelijkheden waar een manager mee te maken krijgt, worden in het onderstaande uitgesplitst naar de functie van de manager en de aard van de organisatie waarin de manager werkzaam is.

De functie van de manager

Binnen een organisatie is de mate van afhankelijkheid bij managementfuncties meestal nauw verbonden met vier factoren:

1. Functieverantwoordelijkheden

Hoe meer verantwoordelijkheden nauw verbonden zijn met de functie, des te meer degene die deze positie bekleedt, gedwongen is te vertrouwen op de wijze waarop anderen hun taak verrichten en op hun samenwerking en dus des te groter de afhankelijkheid. Met deze wetmatigheid is duidelijk dat topfuncties gekenmerkt worden door een zeer grote afhankelijkheid en daarom vragen om op macht georiënteerd gedrag van de topfunctionaris om deze afhankelijkheid het hoofd te kunnen bieden.

2. Directe en indirecte rapportage

Hoe meer mensen direct of indirect rapport uitbrengen aan een manager en hoe groter de moeilijkheid om deze mensen te vervangen of om hun werk te doen (bijv. professionals), des te groter de afhankelijkheid inherent aan de positie. Hier geldt dezelfde opmerking als hierboven t.a.v. het bekleden van topfuncties.

3. Zelfstandige taken

Hoe minder een leidinggevende functie bestemd is om zich te concentreren op zelfstandige taken, des te meer de functie interdependent is met andere functies en afdelingen en dus des te groter de afhankelijkheid inherent aan de functie.

4. Bazen

Hoe meer posities op hoger niveau, die enige autoriteit hebben over de manager, des te groter de afhankelijkheid in die functie. Deze wetmatigheid verwijst daarom naar de positie die de manager in de organisatie inneemt.

De aard van de organisatie

De andere variabele die bepalend is voor de mate van afhankelijkheid is, zoals gesteld, de aard van de organisatie. De volgende factoren hebben betrekking op de mate van afhankelijkheid in managementfuncties:

1. Omvang van de organisatie

Hoe groter de organisatie, hoe meer werkverdeling, hoe meer afhankelijkheid. Deze contingentie maakt duidelijk waarom in bureaucratieën (ministeries, verzekeringsmaatschappijen, de politie) het machtsvraagstuk zo herkenbaar aanwezig is.

2. Afhankelijkheid van de omgeving

Hoe sterker de invloed vanuit de omgeving, hoe sterker de afhankelijkheid van deze omgeving. Onder het motto 'zo buiten, zo binnen' is duidelijk waarneembaar dat organisaties die in hun markt op het scherp van de snede moeten opereren om de concurrentie het hoofd te bieden, intern ook vaak een strijdcultuur hebben.

3. Onzekerheid over de omgeving

Hoe minder voorspelbaar de omgeving, hoe groter de afhankelijkheid van degenen die de omgeving controleren. Deze wetmatigheid geldt bijvoorbeeld voor dochterondernemingen die, onder de paraplu van moeder, in een hoog-technologische en competitieve omgeving opereren.

4. De doelen van een organisatie

Hoe ambitieuzer de doelen van een organisatie, hoe meer coördinatie vereist is, en hoe groter derhalve de gemiddelde afhankelijkheid in managementfuncties. Simpel gezegd, hoe hoger de lat, hoe kleiner de toleranties, hoe scherper het spel dient te worden gespeeld.

5. Schaarste van middelen

Hoe schaarser de middelen, hoe meer concurrentie, hoe sterker de afhankelijkheid, bijv. de (commerciële) omroepen.

6. Technologie

Hoe gecompliceerder de technologie, hoe meer coördinatie vereist is en hoe groter de afhankelijkheid van andere managementfuncties.



Oprah

Zo ziet macht er uit. Oprah, alleen haar voornaam is al genoeg om te weten om wie het gaat. Een voorbeeld van haar macht: de hamburger-industrie die woedend werd toen zij zei geen hamburgers meer te eten. Omzetten liepen rap terug en een rechtszaak volgde.

7. Fysieke nabijheid van de werkzaamheden

Geografische deconcentratie vergroot de afhankelijkheid. Hoe verder de operationele units verwijderd zijn van het bestuurlijke centrum hoe meer de noodzaak om vanuit dat centrum op macht georiënteerd gedrag te vertonen.

8. Formele structuur

Hoe meer de autoriteit in de organisatie verspreid is, hoe groter de afhankelijkheid van anderen. De eerder gemaakte opmerking over bureaucratieën is ook hier van toepassing.

9. Het beoordelen van prestaties

Hoe minder beoordelingssystemen individuele prestaties meten, hoe groter de afhankelijkheid van anderen voor wat betreft salaris en promotie.

10. Beloningssysteem

Hoe meer het systeem eerder de groep dan de individuele prestatie beloont, hoe meer afhankelijkheid er in managementfuncties naar voren komt.

Tot slot: naarmate de afhankelijkheid inherent aan een managementfunctie toeneemt zal de relatieve frequentie waarmee managers zich met de negatievere en riskantere vormen van op macht georiënteerd gedrag bezig houden, meestal eveneens toenemen.

Op macht georiënteerd gedrag

De centrale stelling in Kotters betoog is dat afhankelijkheid een manager, die staat voor zijn zaak, voor de opdracht stelt om *op macht georiënteerd gedrag* te vertonen. Hieronder worden een aantal gangbare bronnen van persoonlijke macht en invloed (macht die niet formeel aan de positie verbonden is) opgesomd:

Beheersing krijgen over tastbare middelen

Het dikwijls aangehaalde verhaal van sergeanten, die in oorlogstijd de bevoorrading verzorgen en die door hun beheer over grote hoeveelheden schaarse goederen meer macht hadden dan de meeste kolonels, is gebaseerd op werkelijkheid. Middelen plaatsen een manager duidelijk in een betere positie om invloed op anderen uit te oefenen en andere vormen van macht te verkrijgen.

Het verkrijgen van informatie en de beheersing van informatiekanalen

Het bezitten van schaarse informatie - over wat bepaalde mensen motiveert bijvoorbeeld, of over resultaten of processen die te maken hebben met het doel dat een organisatie nastreeft - kan iemands vermogen om problemen op te lossen vergroten. Op die manier verschaft informatie macht.

Het scheppen van een gevoel van verplichting

In de overtuiging dat mensen menen dat vriendschap bepaalde verplichtingen met zich meebrengt, proberen managers soms bewust vriendschappen te ontwikkelen, vooral met machtige superieuren. De manager die deze methode toepast weet daarom heel goed hoe hij zijn charmes moet gebruiken en hij heeft een gave om kleine dingen voor mensen te doen, die veel voor hem betekenen.

Het opbouwen van een goede professionele reputatie

Nog een manier om macht te verkrijgen is door een reputatie op te bouwen als expert in bepaalde zaken. Hoe groter en zichtbaarder de prestaties, des te meer macht de persoon gewoonlijk ontwikkelt. De macht die ontstaat uit waardevolle - en zichtbare prestaties - is beslissend voor succes in de meeste leidinggevende posities.

Aanmoediging tot identificatie

In het algemeen is het zo dat hoe meer iemand een manager idealiseert, zowel bewust als (wat belangrijker is) onbewust, hoe meer hij zich zal voegen naar die manager. Men-

sen hebben vaak behoefte aan iemand die hen het gevoel kan geven dat ze iets belangrijks doen.

Het oproepen van een gevoel van afhankelijkheid

Hoe afhankelijk andere mensen denken te zijn, des te meer ze geneigd zullen zijn samen te werken met dergelijke managers. Managers gebruiken vaak twee methoden om een gevoel van afhankelijkheid te scheppen. In de eerste plaats beheerst de manager bronnen die anderen nodig hebben. Een tweede manier waarop managers dit soort macht verkrijgen is door de perceptie die andere mensen hebben van de middelen waarover de manager de beschikking heeft, te beïnvloeden. Zij gaan met mensen of organisaties om die bekend staan omdat, of waarvan ze vermoeden dat, ze macht bezitten.

Succesvolle managers voelen meestal bijzonder goed aan waar zich macht bevindt in hun organisatie. Tot op zekere hoogte gebruiken succesvolle managers alle methoden die in dit hoofdstuk worden beschreven, om macht te ontwikkelen:

- ✓ Zij nemen berekende risico's, wanneer zij iets van hun macht investeren, in de hoop deze met rente terug te krijgen;
- ✓ Zij erkennen dat al hun handelingen van invloed kunnen zijn op hun macht en zij vermijden handelingen, waarmee zij onverhoeds die macht zouden kunnen schaden;
- ✓ Bij hun carrièreontwikkeling proberen zij zich zowel langs de hiërarchische ladder omhoog te bewegen als in de richting van posities, van waaruit zij de een of andere strategische ontwikkeling voor hun organisatie kunnen beheersen.

Methoden in het gebruiken van macht

In het navolgende wordt ingegaan op het *gebruik* van macht en invloed. Een onderscheid wordt gemaakt naar directe en indirecte invloed.

Direct

Macht uitoefenen in onderlinge verhoudingen. Het kan enorm belangrijk zijn voor managers die vaak tijd te kort komen, dat ze in staat zijn om snel iemand te beïnvloeden. Het is belangrijk te beseffen dat dwang onlustgevoelens oproept. Een goede communicatie - intentie is effect - is daarom essentieel.

Overreding en andere methoden

De sleutel tot overreding ligt gewoonlijk in het hebben van en het weten hoe men informatie moet gebruiken, die te maken heeft met de interesses en de doeleinden die een ander nastreeft. Een manager met overredingskracht zal bijvoorbeeld informatie gebruiken om mensen te overtuigen dat een bepaalde daad (die de manager wenst) in hun eigen voordeel is, terwijl andere daden dat niet zijn. Door mensen te motiveren (in een richting die de manager wenst) door hen te laten zien dat zij kunnen bijdragen aan iets waarin zij geloven. Door mensen te helpen, door ze te tonen hoe zij een bepaald doel kunnen bereiken dat zij (en de manager) wensen te bereiken.

Enkele laatste richtlijnen ten tijde van fusies en overnames:

- ✓ Formuleer een duidelijke strategie
- ✓ Geef ruimte om angst, frustratie en desoriëntatie te uiten
- ✓ Bedenk en implementeer overgangsrutuelen
- ✓ Beseef dat de top sneller beweegt dan de emoties van de werknemers, neem af en toe gas terug
- ✓ Biedt nieuwe referentiekaders en zingeving
- ✓ Maak duidelijk wat er te winnen valt

- ✓ Toon voorbeeldgedrag
- ✓ Creëer ruimte voor contact en samenwerking
- ✓ Draag in alles wat u doet een coherent en helder geheel van waarden uit

Indirect

Manipulatie van de omgeving van de ander

Enige slim bedachte tactieken die invloedrijke managers regelmatig gebruiken: zij stellen de agenda op een bepaalde manier samen en kiezen de opkomst en het tijdstip van vergaderingen zodanig dat zij mensen kunnen beïnvloeden. Zij sturen selectief mensen informatie, zij ensceneren zogenaamd spontane discussies of gebeurtenissen. Zij gebruiken tussenpersonen om anderen te beïnvloeden.

Herstructurering van de omgeving

De meeste managers erkennen dat veranderingen in de krachten die iemand omgeven, grote invloed hebben op het gedrag van die persoon. Als er eenmaal zo'n verandering met succes heeft plaatsgevonden, werkt dat onafhankelijk van de manager door. In vele organisaties heeft alleen de hoogste leiding de macht om factoren, zoals formele beoordelingssystemen, de organisatie-structuur of de gebouw-indeling te veranderen.

Succesvol gebruik van beïnvloedings-methoden

Net zoals sommige managers beter zijn dan anderen in het verkrijgen van macht, maken sommigen er een doeltreffender gebruik van dan anderen. Invloedrijke managers hebben vier belangrijke karaktertrekken gemeen:

1. Zij voelen haarfijn aan wat anderen rechtmatig achten in het gebruik van macht. Zij zien in dat de meeste mensen geloven dat macht bepaalde verplichtingen aangaande het gebruik ervan met zich meebrengt. Van iemand die een aanzienlijke mate van macht, gebaseerd op een professionele reputatie, verkrijgt en gebruikt, wordt gewoonlijk verwacht dat hij een deskundige is op bepaalde terreinen.
2. Zij hebben intuïtief een goed begrip van de verschillende manieren waarop macht gebruikt kan worden. Invloedrijke managers kunnen aanvoelen welk soort macht zij het beste kunnen gebruiken bij verschillende typen mensen.
3. Zij gebruiken meestal alle genoemde beïnvloedings-methoden en zij gebruiken de macht op een manier die geen conflicten veroorzaakt.
4. Zij gebruiken al deze methoden als steun om naar boven, naar beneden en zijdelings sturing te geven. Doeltreffend werkende managers gebruiken hun macht om al deze relaties naar hun hand te zetten. Ze zetten niet alleen hun ondergeschikten naar hun hand, zij doen hetzelfde met hun bazen, hun gelijken in de organisatie en ook met buitenstaanders.

Aanbevelingen

Tot slot een aantal algemene aanbevelingen tot het verkrijgen van meer inzicht en vaardigheid in het verkrijgen, behouden en gebruiken van macht en invloed:

- ✓ Onderken de mate van uw eigen machtsbedrevenheid en -bekwaamheid, bijv. door gebruik te maken van de vragenlijst van Berlew en Harrison die het machtsblokkade-profiel in kaart brengt.
- ✓ Houd uitdrukkelijk rekening met macht en afhankelijkheid bij het plannen maken voor uw carrière of het zoeken naar een baan.
- ✓ Overweeg nauwkeurig, voordat u in een nieuwe baan begint, welke activiteiten u kunnen helpen de macht te

ontwikkelen, die u nodig heeft. Hier zijn drie goede vuistregels om een doeltreffende opeenvolging van activiteiten in een nieuwe baan tot stand te brengen:

- Begin, tenzij het een crisissituatie betreft welke onmiddellijk ingrijpen vereist, met een behoorlijke hoeveelheid tijd te besteden aan het ontwikkelen van relaties en het verzamelen van informatie.
 - Aanvaard eerst alle taken die weinig kosten en veel resultaat sorteren dat wil zeggen, taken die weinig macht vereisen om uitgevoerd te worden, maar die de mogelijkheid hebben grote machtswinst op te leveren.
 - Pak nooit een probleem aan voordat u meer dan genoeg macht heeft om een oplossing te bewerkstelligen (organiseer uw eigen succes!).
- ✓ Indien u minder doeltreffend werk levert in uw huidige baan dan u zou willen, controleer dan eens of het een machts-/afhankelijkheidsprobleem is.
 - ✓ Indien u ontdekt dat u een baan heeft waarvan de afhankelijkheid aanzienlijk groter is dan uw machtsdeskundigheid en u bent niet in staat de situatie te veranderen zonder macht te misbruiken, rest nog één advies verdwijnt!
 - ✓ Probeer steeds, wanneer de gelegenheid zich voordoet, op docenten en op trainers invloed uit te oefenen zodat zij zich meer concentreren op macht en invloed.

Karel van Wijngaarden Management Consultant. 0031 40 230 4 231 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

Een aanrader, dit vroege werkje van John P. Kotter over macht. De grote verdienste van dit boekje is dat het abstracte begrip macht consequent vanuit een amoreel standpunt wordt beschouwd en geanalyseerd. Het op de analyse gebaseerde betoog is overtuigend en leidt tot diverse opzienbarende conclusies, bijvoorbeeld 'macht moet' en 'op macht georiënteerd gedrag is nodig' om tegenwicht te bieden tegen de afhankelijkheid die optreedt als je als manager ergens voor verantwoordelijk voor gemaakt wordt.

Wil jij ook je macht en invloed zo effectief mogelijk leren aanwenden? Wij helpen je graag. Bijvoorbeeld met onze individuele training 'Beïnvloeden met impact'.

