

Hoe macht toegevoegde waarde kan leveren

Macht is in deze tijd niet meer het recht van de sterkste, dat met checks and balances in bedwang moet worden gehouden. Maar het vermogen om op een dienende manier te creëren en verbinden. Oscar David van TIAS School for Business and Society legt uit hoe je dat doet.

21 maart 2017

Er bestaan eigenlijk drie soorten macht. De eerste versie is 1.0. Na enige tijd ontwikkelt zich de volgende versie. De dynamiek van 1.0 verdwijnt daarmee niet, maar zie het als een upgrade, waardoor deze meer up-to-date is. De onderliggende structuur van macht 1.0 blijft dus intact, maar door de toevoeging van versie 2.0 ontstaan meer opties en worden nieuwe strategieën mogelijk. Macht 3.0 is weer de upgrade van macht 2.0 en daarmee de meest complete versie. Maar hoe zien die verschillende versies van macht er nou precies uit? En wat betekent dat in de praktijk?

Macht 1.0: Het recht van de sterkste

Macht 1.0 is de meest primitieve vorm van machtsuitoefening. Hierbij gaat het om *survival of the fittest*. Charles Darwin ontdekte dat de soort die zich het beste wist aan te passen aan de specifieke omstandigheden van zijn omgeving de hoogste kans had te overleven. In organisaties geldt hetzelfde. Afhankelijk van de organisatie kan het betekenen dat bijvoorbeeld gedrag dat duidt op bescheidenheid, loyaliteit, assertiviteit of creativiteit helpt om de meeste macht in de organisatie te verwerven. Soms komt macht 1.0 neer op wie de beste papieren heeft, wie het hardst vecht of wie 'de grootste bek heeft'. Het gaat in alle gevallen om het gedrag dat het meest effectief is om succesvol macht uit te oefenen, om strategieën die zorgen voor wat we ook wel 'het recht van de sterkste' noemen.

Gedreven voor instincten

Macht 1.0 is gedreven door de instincten die willen overleven en winnen. Dat zijn enkele van de sterkste krachten die er bestaan. Het meest direct is dat zichtbaar in de dierenwereld, maar zodra mensen in een bedreigende situatie verkeren, door het bijvoorbeeld enige tijd zonder eten of drinken te moeten stellen, kunnen ook wij tot

‘dierlijk’ gedrag vervallen.

Onder normale omstandigheden is macht 1.0 instinctgedreven, maar zijn we hopelijk in staat met intelligentie het overlevingsinstinct z’n werk te laten doen. Daarom noemen we het ook wel *instinctual intelligence*.

Macht 2.0 – Checks and balances

Macht 2.0 is de upgrade van macht 1.0: ze biedt een aanvulling en een verbreding van het repertoire. De aanvulling die macht 2.0 levert, is het vermogen om de manifestaties van macht 1.0 te kanaliseren en reguleren. Daarbij zijn de zogeheten *checks and balances* leidend. Die term komt uit de Amerikaanse politiek. De checks gaat om controlemechanismen om na te gaan of instanties of bestuurders zich aan gemaakte afspraken houden. Met *balances* bedoelen we mechanismen waarmee de macht in evenwicht blijft. Het beoogde effect daarvan is dat de machtigen hun macht niet misbruiken, omdat de andere partij net zo machtig is en controle op de ene kan uitoefenen.

De *checks and balances* worden meestal ingevoerd als de schaduwzijden van macht 1.0 aan het licht zijn gekomen. Er komen dan regels en afspraken om de balans te herstellen. De meeste organisaties kennen allerlei mechanismen die met macht 2.0 te maken hebben. Er zijn ondernemingsraden, regels en procedures die gevolgd moeten worden, er bestaan klachtencommissies, ethische codes enzovoort.

De roep om meer checks and balances

Ook op maatschappelijk niveau zijn er *checks and balances* in de vorm van rechtspraak, politie en tal van inspectiediensten die ons in het gareel proberen te houden. Macht 2.0 is het antwoord op de destructieve werking die macht 1.0 kan hebben. Afhankelijk van het tijdsgewricht waarin we leven wordt er gepleit voor juist meer of minder macht 2.0. In de financiële crisis van 2008 ontstond bijvoorbeeld de roep om meer macht 2.0. Er moesten meer regels komen ter controle en inspectie van de financiële wereld en om het systeem van bonussen en andere verdienmodellen aan banden te leggen.

Ook streven naar minder 2.0 is mogelijk

In andere tijden ontstaat juist een roep om minder macht 2.0. Zoals het overheidsbeleid gericht op deregulering, zoals in de jaren 80 van de vorige eeuw. Een ander voorbeeld is het streven om regelgeving voor ondernemers te vereenvoudigen. In principe zijn regelgeving en controle zinnige mechanismen omdat ze excessen en machtsmisbruik helpen te vermijden, tegelijkertijd kosten ze veel geld en kunnen ze creativiteit afremmen en nieuwe initiatieven tegenwerken.

Ook bureaucratie is macht

De positieve kant van macht 2.0 is dus dat het instrumenten biedt om mogelijke uitwassen van macht 1.0 binnen de perken te houden. Het helpt ons te reguleren en brengt orde en overzicht. Maar als sprake is van vervorming van macht 2.0, dan wordt regelgeving gebruikt als doel op zich om macht uit te oefenen. Als we zeggen dat iets bureaucratisch is, gaat het meestal om de vervorming van macht 2.0.

Macht 3.0 – De integriteit van de macht

De aanvulling die de upgrade naar macht 3.0 levert, noem ik: de integriteit van de macht. Het draait hierbij om de capaciteit van mensen om macht uit te oefenen. Daarbij staat niet het eigen overleven centraal, maar de wens om waarde toe te voegen. Dat betekent niet dat de instinctieve daadkracht van macht 1.0 niet meer aan de orde is, of dat de controlerende capaciteiten van macht 2.0 overbodig zijn geworden. Bij macht 3.0 is er alleen een extra capaciteit bijgekomen: het vermogen om op een dienende manier te creëren en verbinden.

Creërende macht

Het is de kunst het juiste soort macht in iedere situatie te vinden. Daar waar macht 1.0 instinctief is en macht 2.0 regulerend en kanaliserend werkt, is macht 3.0 creërend. Macht wordt dan gebruikt als bron voor de creatie van nieuwe mogelijkheden en kansen en wordt niet afgebakend door van buitenaf opgelegde normen, maar vooral gestuurd door innerlijke waarden die de balans in stand houden of groei bevorderen. Het gaat om het vermogen om alle perspectieven in te kunnen nemen en alle belangen mee te laten wegen. Bij het uitvoeren van de macht staat de leider voor ogen het grotere geheel te dienen. Om daartoe in staat te zijn, is het van belang dat de leider zichzelf heeft leren kennen en vanuit zelfkennis kan handelen. Dat betekent dat hij onderscheid kan maken tussen de verstrikkingen van het ego en de feitelijkheid van de situatie.

Vertrouwen geven is ook macht

In het hedendaags denken over leiderschap zien we veel elementen van de upgrade naar macht 3.0 terug. Leaders worden aangemoedigd om naast vechten – macht 1.0 – en naast het ordentelijk managen – macht 2.0 – vooral te belichamen waar ze voor staan en vertrouwen aan hun medewerkers te geven: een uiting van macht 3.0.

Over de auteur

Oscar David is docent van het [\[/https://www.tias.edu/opleidingen/certificaatprogrammas/detail/senior-executive-\]\(https://www.tias.edu/opleidingen/certificaatprogrammas/detail/senior-executive-\)*](https://www.tias.edu/opleidingen/certificaatprogrammas/detail/senior-executive-</u></i></p></div><div data-bbox=)*

program), het programma voor ambitieuze senior professionals. In zijn boek 'Macht! Van instinct tot integriteit' beschrijft hij de werking en dynamiek van macht.

© MT MediaGroep