

7. Macht en betekenis

7. Macht en betekenis

Leiders hebben macht. Daar hebben we het niet vaak over in managementboeken. We praten liever over zaken als zelfsturing, gespreid leiderschap, en 'verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen'. We vergeten dan, dat die verantwoordelijkheid niet zonder macht kan. De vraag is hoe je die macht in goede zin—dat wil zeggen: integer—kunt gebruiken. Dat betekent dat we misschien eerst moeten nagaan wat het eigenlijk betekent dat je ergens voor verantwoordelijk bent.

Je kunt op twee manieren naar verantwoordelijkheid kijken. In de eerste plaats betekent het dat je aansprakelijk bent. Waarvoor? Voor datgene wat formeel is vastgelegd over je taak. Het gaat erom dat je afspraken, protocollen en regels volgt, die horen bij je baan en de sector waarin je werkt. Dit deel van de verantwoording gaat erom dat je aantoont dat alles volgens de regels is gegaan, dat je geen fouten hebt gemaakt.

Veel managers denken helaas dat dat het belangrijkste is, sla de krant er maar op na. Vrijwel dagelijks zijn er treurige verhalen te vinden van leiders die in de problemen zijn gekomen. En, net zo treurig, het gebeurt vaak dat die leiders dachten dat ze niets kon gebeuren, omdat ze zich keurig aan de regels hadden gehouden. Ze zien dan niet, dat de werkelijke oorzaak van de kritiek te maken

heeft met een tweede aspect van verantwoordelijkheid. In de tweede plaats gaat verantwoordelijkheid namelijk over datgene waarop je aanspreekbaar wilt zijn. Dat is niet hetzelfde als aansprakelijkheid. Aanspreekbaarheid gaat over het verhaal dat je te vertellen hebt, het verschil dat je wilt maken met je inzet voor deze organisatie. Dat is een persoonlijk verhaal dat altijd zowel te maken heeft met de bedoeling van de organisatie als met jouw persoonlijke overwegingen en keuzes.

Als dat verhaal over het verschil alleen maar over jezelf gaat, klopt het niet: want waarom zou dat relevant zijn voor de anderen met wie je de organisatie vormt? En als dat verschil alleen maar over de organisatie in het algemeen gaat, dan blijft jouw verantwoordelijkheid buiten beeld. Het gaat er dus om de verbinding te leggen tussen jouw drijfveren en de bedoeling van de organisatie.

Dat verschil wat je wilt maken, is een verschil dat *jij* wilt maken. Het gaat om jouw keuzes, waarmee je denkt het oogmerk van de organisatie dichterbij te brengen. Dat oogmerk heeft altijd te maken met wat de organisatie wil bereiken voor anderen, maar daarover meer in hoofdstuk 9.

Die persoonlijke keuzes, daarop ben je aanspreekbaar. Op het volgen van een protocol, een regel, ben je niet aanspreekbaar, want daarin had je geen keuze, dat was niet jouw initiatief. Zo'n regel wordt pas onderwerp van

gesprek als je hem niet volgt. Nee, juist net waar de protocollen en voorschriften tekortschieten, daar ben jij zelf aan zet om een keuze te maken. Als mensen je daarop aanspreken, jou aanspreken, dan vertel je jouw verhaal. Over jouw overwegingen, waarop jij die baseert, waarom jij denkt dat dat het goede was, zonder dat je dat misschien helemaal zeker wist.

Ten tijde van het schrijven van dit boekje moest een lid van de Tweede Kamer (William Moorlag van de PvdA) zijn zetel opgeven. Tenminste, dat lag voor de hand, toen bleek dat hij in zijn vorige functie als directeur misbruik had gemaakt van een regel, om daarmee medewerkers van zijn bedrijf volgens lagere lonen uit te betalen dan andere medewerkers die hetzelfde werk deden. Het leek een duidelijke kwestie: een Tweede Kamerlid die voor sociaal zwakkeren wil opkomen kan niet in een vorige functie juist een loopje nemen met de rechten van die doelgroep.

De partij stond voor gek met zo'n Kamerlid, hij was daarvoor aansprakelijk en zijn macht leek verdwenen. Maar toen vertelde hij zijn verhaal. Dat hij, geconfronteerd met grote bezuinigingen, voor een dilemma had gestaan. Ofwel hij had mensen moeten ontslaan, die vervolgens uitzichtloos thuis waren komen te zitten. Ofwel met hetzelfde geld zou hij meer mensen aan het werk kunnen houden. Hij koos voor het laatste, omdat hij het belangrijker vond, dat er zoveel mogelijk mensen een baan konden behouden.

Dat verhaal, over zijn persoonlijke keuzes, en de reden waarom hij daarin afweek van gangbare normen, overtuigde de commissie die over zijn aanblijven moest oordelen. Hij had zijn gezag hersteld, door aanspreekbaar te blijven op de manier waarop hij destijds zijn keuze had gemaakt, zelfs als hij daarmee zijn huidige functie zou verliezen.

Deze twee aspecten van verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en aanspreekbaarheid, helpen om zicht te krijgen hoe macht en verantwoordelijkheid met elkaar verbonden zijn. Ik schreef daar al iets over aan het eind van hoofdstuk 5 en wil hier nu verder op ingaan. Alleen door integer met je macht om te gaan, kun je er invloed mee uitoefenen. Daarvoor is vooral belangrijk hoe je zelf verantwoording aflegt. Dat zal ik uitleggen.

Een belangrijk aspect van macht is namelijk, dat het je de ruimte geeft om zelf te bepalen aan wie, op welke manier, en waarover je verantwoording aflegt. Zo beschouwd heeft vrijwel iedereen in een organisatie een zekere macht, en vrijwel iedereen heeft een zekere vrijheid in de manier van verantwoording geven. Hoe 'hoger' je positie als leidinggevende (of beter: hoe omvattender, zie ook hoofdstuk 4), hoe meer ruimte je hebt om zelf te bepalen hoe je met verantwoordelijkheid en de bijbehorende verantwoording om wilt gaan.

Hoe je die ruimte gebruikt, is niet vrijblijvend. Want je geeft ermee het voorbeeld aan anderen, je stelt als het ware de norm voor hoe er met verantwoording wordt omgegaan. Dit maakt duidelijk hoe belangrijk het geven van verantwoording is voor jouw eigen handelen als leidinggevende. Je denkt wellicht dat anderen vooral verantwoording afleggen aan jou als leidinggevende. Dat is natuurlijk ook van belang. Maar daar gaat je eigen verantwoording als leidinggevende aan vooraf.

We aarzelen om over macht te praten, omdat we intuïtief wel begrijpen dat leidinggevend en er maar heel beperkt directe invloed mee kunnen uitoefenen. Het helpt vaak maar heel even om 'de machtskaart te spelen' en mensen te dwingen tot een bepaalde aanpak. Zie hiervoor ook het vorige hoofdstuk.

De invloed die je wel degelijk hebt als leidinggevende, verloopt veel meer indirect, via de verantwoording die je geeft uit eigen initiatief, zonder dat de protocollen, wetten of regels, waarop je aansprakelijk bent, dat van je vragen. Het gaat hier om de verantwoording die je uit jezelf geeft, over datgene waarop je aanspreekbaar wilt zijn. Die verantwoording geef je, omdat je dat zelf belangrijk vindt, omdat je vindt dat dat het goede is om te doen. Daarmee ontwikkel je gezag, als aanvulling op je macht.

Ik heb geprobeerd die twee bronnen van invloed, macht en gezag, weer te geven in een schema. Aan de linkerkant

is daarin weergegeven waarop je aansprakelijk bent. Afspraken, regels en protocollen zorgen voor een bepaalde duidelijkheid, die ook veiligheid geeft. Op basis van de regel dat jij bijvoorbeeld de knoop doorhakt, als iedereen zijn mening heeft gegeven, kun je efficiënt beslissingen nemen. Op basis van afspraken over het budget, en een te volgen procedure voor goedkeuring van een investering, kun jij er zeker van zijn dat er genoeg geld is voor een bepaald initiatief.

Aan de rechterkant is weergegeven waarop je aanspreekbaar wilt zijn. Het vertellen over jouw keuzes, en hoe je daarmee het verschil probeert te maken, en waarover je wellicht twijfelde, of nog steeds twijfelt, kan anderen inspireren. Zij zullen zich uitgenodigd voelen ook over hun keuzes te praten, en ook te laten zien waar ze twijfelen.

Als je als leider over je keuzes vertelt, maak je de overgang van de linkerkant naar de rechterkant van het schema. Dan ontstaat naast macht ook gezag, en de balans tussen deze twee aspecten is noodzakelijk om duurzaam van invloed te kunnen zijn.

Aanspreekbaar zijn is lastig, omdat je je moet laten zien. Dat kan kwetsbaar voelen: je vertelt over je keuzes, die per definitie niet terug te voeren zijn op regels, afspraken of protocollen. Daar zijn het namelijk juist jouw keuzes voor. Omdat dat zo kwetsbaar is, is er veiligheid nodig. Alleen de formele leider kan die veiligheid bieden.

Daarom is jouw voorbeeld zo van belang.

Dat komt, omdat de leider ook altijd via de kant van de structuren en protocollen kan beïnvloeden. Hij of zij kan macht gebruiken: hiërarchische macht, positiemacht, of doorzettingsmacht zoals dat tegenwoordig genoemd wordt. Dat weet iedereen maar al te goed. Al wordt het nauwelijks benoemd, maar het speelt 'onder water' altijd een rol.

En zoals integriteit kan worden omschreven als 'het goede doen, ook als niemand ernaar kijkt', zo kan integer omgaan met macht worden omschreven als 'verantwoording geven, ook als niemand daarom vraagt'.



Als jij verantwoording geeft die los staat van een protocol of structuur op grond waarvan je verplicht bent om verantwoording te geven, dan laat je zien dat je aanspreekbaar bent. Je nodigt dan anderen ook uit aanspreekbaar te zijn. Als de formele leider dat doet, dan werkt dat door de hele organisatie heen.

Het gezag wat je zo ontwikkelt, helpt weer om de macht die je af en toe ook moet inzetten, te legitimeren. Dat is van belang bij dat andere taboe als het gaat over macht en leidinggeven: het afscheid nemen van mensen die niet langer in de organisatie passen.

Dat is niet de leukste rol, maar hij hoort bij de rol van de leidinggevende. Het moet een reële mogelijkheid zijn, om uit elkaar te gaan. Als mensen te lang niet voldoen, te weinig ontwikkeling vertonen, zich niet (langer) kunnen verbinden met de bedoeling van de organisatie, dan is het ook jouw verantwoordelijkheid om een einde aan de samenwerking te maken, als mensen dat niet zelf doen. Dat is niet alleen voor de organisatie belangrijk, maar ook voor de mensen die het betreft, zelf.

Om zo'n besluit te nemen moet je gezag hebben opgebouwd. Dat doe je door je persoonlijke keuzes te koppelen aan dieper gelegen waarden (de rechterkant van het schema). Mensen waarderen het als je ze serieus neemt, en eerlijk bent over je overwegingen, zelfs als dat een voor hun tot een minder prettige conclusie leidt.

Op dezelfde manier vertrouwen andere medewerkers op je rechtvaardigheid als leidinggevende. Vertrouwen en rechtvaardigheid zijn waarden uit de rechterkant van het schema. Die kun je niet los zien van de regels en afspraken aan de linkerkant. Als je afspraken maakt over resultaten van het werk, en mensen schieten daarin te kort, en vertonen ondanks hun inspanningen te weinig ontwikkeling, dan heeft dat consequenties, dat zal iedereen logisch vinden. Als je dat negeert, misbruik je in feite je macht, door mensen te laten 'bungelen'. Je intenties zijn misschien goed, omdat je mensen geen vervelende boodschap wilt brengen, maar de uitwerking is averechts, omdat je onduidelijk en onbetrouwbaar wordt voor anderen.

Zo kunnen 'links' en 'rechts' in het schema verbonden worden, om ook de moeilijkste beslissingen te kunnen nemen, die er voor leidinggevendenden zijn.

Een directeur had het eerste jaar op zijn nieuwe plek gebruikt om goed te kijken en te luisteren wat er speelde. Hij wist dat er besluiten moesten worden genomen over nieuwe prioriteiten. In de jaren ervoor was er een wildgroei aan projecten ontstaan, zonder al te veel samenhang. Voor sommige projecten was de financiering al opgehouden, maar niemand durfde het aan de projecten te stoppen.

De directeur had alle projectleiders stuk voor stuk gesproken, en de stand van zaken in detail met ze doorgenomen. Het had hem veel tijd gekost, maar hij

vond het belangrijk om precies te weten waar hij het over had, voor hij een besluit zou nemen.

Toen hij uiteindelijk de knoop doorhakte en twee projecten stopte, wat voor een van de mensen ook ontslag betekende, leidde dat tot enige beroering.

Maanden later, toen hij de ontslagen projectleider toevallig sprak, gaf die hem een hand. Hij bedankte hem, niet voor het ontslag, dat zat hem nog steeds niet lekker. Maar wel omdat hij de eerste in jaren was geweest, die hem en de problemen rond zijn project serieus aandacht had gegeven. Dat had hij erg gewaardeerd.

Bronnen

- Boele, K. (2015). *Onderwijsheid. Terug naar waar het echt om gaat*. Utrecht: Klement.
- Hetebrij, M. (2005). Communicerend omgaan met macht. *Kwaliteit in Praktijk, A11(februari)*, 1–32.
- Verhaeghe, P. (2015). *Autoriteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Wassink, H. (2017). Macht, gezag en de kracht van dialoog. In F. Hulsbos & S. van Langevelde (Eds.), *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. (pp. 60–73). Utrecht: Kessels en Smit Publishers.

Verder lezen

- Akkerman, S. (2016). *Het klopt wel, maar het deugt niet*. Amsterdam: Lemniscaat