

De machtsbasis van leiders

Table of Contents

De machtsbasis van leiders	1
Waaruit ontleent een leider zijn sturingsmacht?	2
Soorten macht	2
Wat is de beste machtsbasis?	4
Macht en motiveren van mensen	5
Macht en situationeel leiding geven	6

Waaruit ontleent een leider zijn sturingsmacht?

De macht van de leider wordt hem toegekend door anderen, hij bezit het niet!

*De macht van de leider is iets dat hij moet 'verdienen',
elke dag opnieuw.*

Wanneer een medewerker bijvoorbeeld het idee heeft dat zijn directeur in een gegeven situatie meer weet dan hijzelf, dan heeft de leidinggevende een informatie-macht over de medewerker - ook al gebruikt hij deze kennis nooit. Zelfs alleen het geloof dat de andere over meer kennis beschikt leidt tot een machtsverhouding ... ook al is dit in praktijk misschien niet zo bedoeld. Anderzijds als iemand meer weet dan anderen, maar de medewerker neemt dit niet waar, dan is er geen sprake van machtsuitoefening.

Soorten macht

Macht kan gestoeld zijn op diverse principes:

- (1) **POSITIEMACHT** gebaseerd op de positie die u bekleedt. Dit wordt aangegeven door de hiërarchische positie en men neemt het waar door observatie van de statussymbolen zoals: speciale parkeerplaats, firmawagen, mooiere bureau, ...
- (2) **PERSOONLIJKE** macht gebaseerd op het vertrouwen dat men in u stelt. Dit heeft o.a. te maken met uw charisma, uw aantrekkingskracht.
Iemand met charismatische macht zal niet gemakkelijk toegeven dat hij over macht beschikt: hij zal persoonlijk eerder spreken over 'invloed' of 'gezag'.

Positiemacht kan in stand gehouden worden door een aantal factoren volgens HERSEY:

- Strafmacht - men volgt u uit angst om op een of andere wijze gestraft te worden
- Beloningsmacht - men werkt mee omdat het een beloning zal opleveren
- Connectiemacht of referentiemacht - men volgt u in de hoop op een goed blaadje te komen staan bij u en uw connecties
- Hiërarchische of legitieme macht - men volgt u omdat men ervan overtuigd is dat u (alleen) het recht heeft beslissingen te nemen

Persoonlijke macht wordt vrijwillig geschonken door mensen die vertrouwen hebben in de leider. Het wordt je toegekend op basis van wie je bent en niet op basis van de functie die je vervult.

Persoonlijke macht wordt bepaald door:

- de mate waarin men gelijkwaardige belangen heeft,
- de mate waarin men gelijklopende verwezenlijkingen nastreeft

en wordt ondersteund door:

- Fysieke macht - de macht van de sterkste
- Deskundigheidsmacht - men volgt u omdat iemands expertise kan bijdragen tot persoonlijke verwezenlijkingen
- Informatiemacht - men volgt u omdat men afhankelijk is van de informatie die u kan verschaffen opdat men op de hoogte wil blijven
- Relatiemacht (of charismatische macht) - men volgt u omdat u een prettige persoonlijkheid heeft: u kan luisteren, hebt aandacht voor anderen, u kan mensen boeien: men wil bevriend blijven met u.

Wat is de beste machtsbasis?

MACHIAVELLI kwam tot het besluit dat effectieve leiders beide wijzen van macht onderhouden. Bovendien beïnvloeden de positiemacht en de persoonlijke macht elkaar:

- Als een directeur ziet dat medewerkers respect en bewondering opbrengen voor hem zal hij vanuit een positieve instelling delegeren.
- Indien de medewerkers zien dat hun leider het vertrouwen geniet van een hoger geplaatste zullen zij geneigd zijn deze man meer persoonlijke macht toe te kennen.

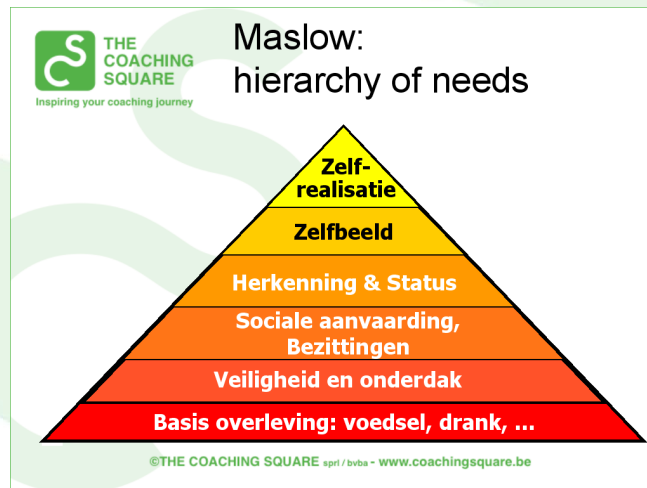
Macht wordt toegekend op basis van een waarnemen dat u iets “aankan”

Mensen moeten niet alleen 'weten' dat u baas bent, maar moeten ook kunnen 'zien' dat u bereid bent en in staat bent die macht uit te oefenen.

Macht is een kwestie van 'waarnemen': daarom moet u ermee voor de dag (durven en willen) komen.

Macht en motiveren van mensen

Voor medewerkers geldt dat 'hoe meer macht zij **zelf** hebben, hoe meer invloed, hoe meer betrokken zij zullen zijn bij de organisatie. Denk hierbij aan het topje van de driehoek van Maslow: 'zelfontplooiingsbehoeften'. Hoe meer mensen voelen dat zij impact hebben op uw organisatie, hoe meer gemotiveerd.



Door anderen sterker te maken, zet je je dus in voor gezamenlijke belangen, wordt je betrokken bij hun ontwikkeling en is de kans ook groot dat zij zich gaan betrokken voelen bij jou en zich ten opzichte van je doelen meer zullen inspannen.

Hoe meer je erin slaagt medewerkers ruimte, erkenning en respect te geven, hoe groter jouw persoonlijke macht wordt.

Macht en situationeel leiding geven

Medewerkers begeleiden die een hoog competentieniveau hebben, zal best gebeuren op basis van 'persoonlijke macht'. Door op een ondersteunende, coachende wijze de medewerkers te benaderen, zullen zij respect voelen, belangstelling in hun persoonlijke groei en in de gezamenlijke resultaten en zal de leider hierdoor ook hun respect ervaren.

Mocht u ervoor kiezen om instructies te geven aan een competent iemand, dus wanneer vooral een hoge mate van persoonlijke ondersteuning gewenst is, zal dit gedrag eerder als een 'straf' ervaren worden dan als een beloning indien u ondertussen ook niet gebouwd hebt aan een 'relatiemacht'.

Medewerkers (bege)leiden met een laag competentieniveau, bijvoorbeeld zij die niet gemotiveerd of bekwaam zijn, zullen u als leider ervaren als u enerzijds over een expertise bezit die de hunne overschrijdt en over een positionele macht beschikt waarbij u kan straffen en/of belonen. Dit fenomeen speelt zich vooral af bij eerste lijn leidinggevendenden die pas doorgegroeid zijn uit een team naar een leidinggevende positie. Ook al zijn zij meer ervaren, toch 'mogen' zij in een aantal gevallen geen advies geven aan collega's omdat dit hun 'rol' tot dan toe niet was. Hun positiemacht ontbrak dus. Uiteraard bestaan er ook voorbeelden van collega's, met een grote relatiemacht, die wel hun collega's beïnvloeden met hun expertise, op een niet-bazige wijze. Deze worden dan in de volksmond 'natuurlijke' leiders' genoemd.