

Inhoud

De drie gulden wetten van macht en invloed	9
De zeven zilveren wetten van macht	10
De zeven zilveren wetten van invloed	12
De zes koperen wetten van invloed	14
1 Inleiding: macht en invloed hebben hun eigen dynamiek	17
1.1 Over dit boek	17
1.2 Het systeem van macht en invloed	18
1.3 Begrippenbepaling	20
1.4 Kan (positie)macht ook tot meer invloed leiden?	22
1.5 Opbouw van dit boek	24
<i>Tot slot</i>	
2 De bronnen van macht en invloed	27
2.1 De bronnen van macht	28
<i>Hiërarchie ♦ Macht over mensen of middelen ♦ Macht als gevolg van regels, procedures en wetten ♦ Macht als gevolg van het effect op het bedrijfsresultaat</i>	
2.2 De bronnen van invloed	35
<i>Persoonlijkheid als bron van invloed ♦ De kracht van de boodschap en de belofte ♦ De kracht van reputatie ♦ Deskundigheid en visionaire kracht ♦ Relatiekracht: toegang tot exclusieve netwerken ♦ Prestaties en toegevoegde waarde ♦ De kracht van groepsidentiteit</i>	
3 Vijf belangrijke leiderschapsthema's	85
3.1 De vijf thema's	86
3.2 Hoe bepaal je de kracht en duurzaamheid van je eigen positie of die van een ander?	87
<i>Hoe maak je het krachtenveld inzichtelijk? ♦ Hoe bepaal je de kracht van iemands positie? ♦ Positiemacht versus invloed ♦ Invloed op lagere posities</i>	
3.3 Hoe heb je de nieuwe positie verkregen? Door middel van geluk, capaciteiten of bondgenoten?	92
<i>Over nieuwe macht en invloed door geluk en capaciteiten ♦ Over nieuwe macht en invloed door bondgenoten</i>	

3.4	Hoe bouw je een goede groep vertrouwelingen om je heen? <i>Waar vind je vertrouwelingen? ♦ Hoe bouw je vertrouwen op? ♦ Hoe beoordeel je of iemand te vertrouwen is?</i>	96
3.5	Het gevaar van vleiers en jaknikkers	98
3.6	Nieuwe macht- en invloedposities en verandermanagement <i>Waarom is verandermanagement zo lastig? ♦ Bondgenoten ♦ Inspireren ♦ Noodzaak ♦ De juiste aanpak</i>	100
4	Effectief en ineffectief gedrag	105
4.1	De zeven hoofdzonden in de organisatiepolitiek <i>Voorkom een negatieve uitstraling ♦ Wees geen Don Quichot ♦ Probeer nooit je baas te overschaduwen ♦ Pas op voor overmoed en arrogantie ♦ Wees meester over je angst en boosheid ♦ Vertoon geen lichtzinnig gedrag ♦ Toon betrokkenheid, erken je fouten en leer ervan</i>	105
4.2	Aanpak en gedrag: wat is effectief en wat niet? <i>Zorg voor een breed draagvlak ♦ Zorg voor je vrienden, maar wees bezorgd om je vijanden ♦ Maak gebruik van de kracht van de indirecte benadering ♦ Gebruik de kracht van het woord met wijsheid: wees spaarzaam ♦ Bescherm je baas maar pas op om geen marionet te worden ♦ Werk aan je zwakheden ♦ Blijf het initiatief nemen ♦ Voer discussies op het terrein waar jij goed in bent ♦ Leer de kunst van het blaffen ♦ Ga niet alleen af op wat je hoort en ziet aan de oppervlakte ♦ Houd rekening met omslagpunten</i>	115
5	Veelvoorkomende machtspeletjes	131
5.1	Het belang van strategie en tactiek <i>Strategie versus tactiek</i>	131
5.2	Vertragen versus versnellen <i>Openingszet: blokkeren van de resultaten door te vertragen ♦ Tegenzetten bij de strategie van de vertraging</i>	132
5.3	Beïnvloeding van de perceptie door propaganda en blufpoker <i>Waarom controle over informatie en kennis zo belangrijk is ♦ Wat is propaganda? ♦ Openingszet: selectief gebruik van informatie om de perceptie te beïnvloeden ♦ Tegenzetten bij de tactiek van het weglaten van informatie ♦ Openingszet: informatie verdraaien om de perceptie te beïnvloeden ♦ Tegenzetten bij het verdraaien van informatie ♦ Openingszet: symbolen en mentale modellen</i>	135

5.4	Afleidingsmanoeuvres	149
	<i>Openingszet: het creëren van een externe vijand of dreiging</i>	
	♦ <i>Tegenzet om te voorkomen in de rol van de externe vijand te komen</i> ♦ <i>Overige vormen van afleidingsmanoeuvres</i>	
5.5	Over het inhuren van de beul, de hofnar, de judas en de papegaai	152
	<i>Openingszet: het inhuren van de beul</i> ♦ <i>Tegenzet: hoe je voorkomt tot beul verheven te worden</i> ♦ <i>Openingszet: het inhuren van de hofnar</i> ♦ <i>Tegenzet: hoe voorkom je in de rol van de hofnar terecht te komen?</i> ♦ <i>Openingszet: het inhuren van de judas</i> ♦ <i>Tegenzet: hoe je voorkomt in de rol van de judas te belanden</i> ♦ <i>Openingszet: het inhuren van de papegaai</i> ♦ <i>Tegenzet: hoe voorkom je in de rol van papegaai te belanden?</i>	
5.6	Machtsvergroting door een organisatiewijziging	160
	<i>Openingszet: de verdeel-en-heersmethode toepassen</i> ♦ <i>Tegenzet tegen de verdeel-en-heersaanpak</i> ♦ <i>Openingszet: het herstellen van de machtbalans</i> ♦ <i>Openingszet: het probleem van de aristocratie verminderen</i> ♦ <i>Openingszet: een onafhankelijke instantie instellen</i> ♦ <i>Tegenzetten bij organisatiewijzigingen en onafhankelijke instanties</i>	
5.7	Belonen, straffen en het drieluik van de vernedering	168
	<i>Vernedering als middel om iemand weg te krijgen</i> ♦ <i>Vernederen als middel om machtsverschil te benadrukken</i> ♦ <i>Vernederen als middel om iemands reputatie aan te tasten</i> ♦ <i>Tegenzet: het drieluik van de verdediging tegen vernedering</i>	
5.8	Over het splitsen van coalities en duivelspacten	172
	<i>Openingszet: het splitsen van coalities en duivelspacten</i> ♦ <i>Tegenzet bij het splitsen van coalities en duivelspacten</i>	
6	Het requiem van de macht, het einde van de politiek?	175
6.1	Waarom gaat macht verloren?	175
	<i>Het fundament van macht en invloed verwaarlozen</i> ♦ <i>Over de veranderlijkheid van het lot en de onveranderlijkheid van het karakter</i> ♦ <i>Machtsverlies door het aflopen van de termijn</i>	
6.2	Einde van de politiek? Het slotpleidooi	181
	<i>Conformisme</i> ♦ <i>De hofrebel</i> ♦ <i>Het tij keren</i>	
	Dankwoord	187
	Literatuurlijst	189
	Over de auteur	191

1

Inleiding: macht en invloed hebben hun eigen dynamiek

Macht werkt als water: het heeft de kracht om bomen en stukken land in haar verwoestende stroom mee te sleuren, maar het heeft ook de flexibiliteit om langs elke barrière te gaan.

vrij naar Sun Tzu, Chinees strateeg

1.1 Over dit boek

In Nederland wordt het belang van organisatiepolitiek en het verwerken van politieke vaardigheden vaak onderschat. Omgaan met macht en invloed is een wezenlijk onderdeel van ons werkzame leven. Organisaties zijn de afgelopen decennia door fusies steeds groter geworden, maar ook democratischer en ze reorganiseren vaker; allemaal redenen waarom een beroep gedaan wordt op politieke vaardigheden. Of je nu wilt of niet, je bent altijd onderdeel van het spel, het is daarom voor iedereen van belang om de regels te kennen! Binnen een organisatie of vereniging of zelfs voor een simpele groepsopdracht op school, geldt dat mensen zullen proberen je in de richting te bewegen die zij zelf graag op willen. Aan jou de keuze of je een pion bent of de meester die aan de touwtjes trekt en het spel bepaalt. Een goede machts- en invloedsbasis voorkomt dat je slachtoffer wordt bij een reorganisatie of zorgt ervoor dat je meer zaken gedaan krijgt binnen de organisatie.

Wrijf daarom het zand der onwetendheid uit je ogen en aanvaard dat je altijd speler bent in een politiek spel. Aanvaard de alledaagse realiteit. Dit boek geeft je inzicht in de regels van het spel en helpt je zo een

sterke en duurzame positie binnen het bedrijf op te bouwen om te overleven in de *corporate jungle*. Want Darwins *survival of the fittest* is zeker ook van toepassing op organisatiepolitiek.

Dit boek belicht organisatiepolitiek vanuit verschillende invalshoeken. Het leert je op een integere en aanvaardbare manier positie op te bouwen in een politieke arena, die vaak gekenmerkt wordt door intriges, samenzweringen, sluwe en soms zelfs gewetenloze streken. Want het vergt (inzicht in de gedachtegang van) een rat om een rat te vangen.

1.2 Het systeem van macht en invloed

Het machtssysteem is onafhankelijk van tijd en ruimte. Je zult versteld staan hoeveel voorbeelden van intriges uit het verre verleden van toepassing zijn op een situatie van vandaag. Wat gebeurde bij de oude Grieken, aan het Chinese keizerlijke hof of bij de Egyptische farao's gebeurt nu in het Witte Huis, op het Binnenhof en bij multinationals. Dit komt omdat onze basisemoties en drijfveren de afgelopen paar duizend jaar niet veranderd zijn. We worden nog steeds gedreven door emoties als blijdschap, woede, angst en afgunst, en door drijfveren als hebzucht en behoefte aan erkenning. Het zijn ook vandaag nog deze emoties en drijfveren die ons gedrag bepalen. Het voordeel van deze stabiliteit is dat we kunnen leren van voorbeelden uit het (verre) verleden. Politiek goed manoeuvreren vereist dus inzicht in de menselijke geest.

Het machtssysteem is ook onafhankelijk van geslacht. Nu steeds meer vrouwen in machtsposities komen, zou men kunnen denken dat het oude machtssysteem verandert. Natuurlijk zijn er verschillen in aanpak tussen mannen en vrouwen te benoemen, maar niet als het om macht gaat! Vrouwen zijn weliswaar in de regel wat meer egalitair, terwijl mannen over het algemeen meer hiërarchisch zijn ingesteld. Waarschijnlijk heeft de toetreding van meer vrouwen in het bedrijfsleven (naast de maatschappelijke tendens naar meer democratie) een verster-

kend effect gehad op de overgang van de hiërarchische naar de meer democratische organisatie. Maar omdat macht met basisemoties en drijfveren van (alle) mensen te maken heeft, zal het systeem niet veranderen als er meer vrouwen in machtsposities komen.

Zoals eerder gesteld wordt er steeds meer een beroep gedaan op politieke vaardigheden. We zetten de oorzaken nog even op een rij.

1. Organisaties worden door fusies steeds groter, met als gevolg minder transparantie en meer verzuiling.
2. Organisaties worden democratischer, waardoor meer overleg en meer politieke vaardigheden nodig zijn.
3. De toename van reorganisatiegolven en fusies in de afgelopen dertig jaar werken negatief politiek gedrag in de hand; er wordt meer gekonkeld, geroddeld en iedereen is bezig zijn eigen terrein af te bakenen. Gevolg: meer wantrouwen, met soms een verziekte werksfeer en gedemotiveerde medewerkers tot gevolg.

Brits en Nederlands onderzoek ondersteunt deze bevindingen.* Het blijkt dat politieke spelletjes op de werkvloer de grootste stressfactor vormen en volgens de respondenten zijn deze in de afgelopen twaalf jaar toegenomen. Organisaties zijn dus in ieder geval in de beleving van respondenten politiever geworden.

Beïnvloedingsvaardigheden en het bouwen van coalities spelen nu een nog grotere rol dan vijftig jaar terug. Overal waar een groep mensen moet samenwerken om doelstellingen te bereiken is er sprake van beïnvloeding en politiek gedrag. Wel zijn er verschillende gradaties aan te geven. Hoe minder openheid in een organisatie, hoe groter de kans op politiek gedrag. In een glazen huis valt de rat snel door de mand. Is er sprake van een indek- en/of afrekencultuur, dan is de kans op politiek en/of sterk competitief gedrag ook groter. Hoe minder concurrentie (van buitenaf) of operationele druk er is, hoe groter de kans op verborgen agenda's en sabotageacties. Ook kan gesteld worden dat hoe groter en bureaucratischer een organisatie is, hoe groter de kans op politieke spelletjes. Vanwege de omvang is er minder persoonlijk con-

* Roffey Park, *The Management Agenda*, 2007 en Muel Kaptein, *Rattengedrag op de werkvloer*, RSM 2004.

tact en treedt verzuiling op, met als gevolg dat informatie niet of niet correct op de juiste plek aankomt. En dat werkt politiek gedrag in de hand. Ook bureaucratie doet dat, omdat afdelingen of personen zich gemakkelijk kunnen verschuilen achter regels.

1.3 Begrippenbepaling

De begrippen ‘macht’ en ‘invloed’ leiden nog wel eens tot verwarring. Soms worden deze begrippen in de media door elkaar heen gebruikt. Ook bestaan er verschillende definities. Het is daarom van belang deze begrippen af te bakenen binnen het kader van dit boek.

Macht is het vermogen om in een gegeven situatie het gedrag van anderen zo nodig dwingend te sturen, omdat er sprake is van een hiërarchische relatie en/of controle over schaarse middelen en/of de mogelijkheid tot belonen en straffen. Een andere term voor ‘macht’ is ‘positiemacht’: je kunt iemands gedrag sturen uit hoofde van de positie of functie die je bekleedt.

Bij macht is er dus sprake van de mogelijkheid om in een gegeven situatie de eigen wil op te leggen aan de ander, zelfs al zou dit tegen het belang van die ander indruisen. Macht kan ontstaan omdat er sprake is van een pressiemiddel. Dit kan zijn omdat men de formele autoriteit is, door controle over een schaars en gewild middel of door de mogelijkheid om te straffen en te belonen (hierover meer in hoofdstuk 2 waar de bronnen van macht en invloed worden behandeld).

Een politieagent heeft op basis van zijn functie de bevoegdheid om een bekeuring uit te delen. Zelfs al ben je het er niet mee eens en zou je op basis van argumentatie gelijk hebben, dan nog kan de agent je een bekeuring geven. Een politieagent heeft door zijn bevoegdheid dus de macht om een bekeuring uit te delen. Europa is voor een deel afhankelijk van de gasenergieleverantie van Rusland. Voor de Europese economie heeft het een enorme impact als de gasleverantie ineens wordt

stopgezet. Als Rusland het stopzetten van de gasleverantie zou gebruiken als pressiemiddel richting Europa om zaken erdoor te krijgen, maakt dat land dan gebruik van macht of van invloed? Rusland heeft niet het formele gezag in Europa, maar wel de controle over een gewild schaars middel waardoor Rusland pressie kan uitoefenen. In dit geval is er sprake van macht, omdat de controle over een schaars en gewild middel de mogelijkheid geeft om de eigen wil op te leggen aan de ander.

Macht is altijd situationeel en relatief. De agent heeft op het terrein van ordehandhaving de bevoegdheid om een bekeuring uit te delen, maar daarbuiten kan hij of zij zijn wil niet opleggen. Bij de kassa in de supermarkt of in de wachtkamer bij de huisarts moet de agent net als alle anderen op zijn beurt wachten. In dat geval is hij afhankelijk van de caissière of de doktersassistente om voorrang te krijgen boven de andere wachtenden. De macht is verschoven. Iedereen heeft dus op grond van zijn functie wel in meer of mindere mate een vorm van macht.

Invloed is het vermogen om een persoon, groep of instantie uit eigen wil of overtuiging mee te krijgen en daarmee op indirecte wijze het gedrag te sturen. Een andere term voor invloed is 'persoonlijke kracht': je kunt iemands gedrag indirect sturen door middel van je persoonlijkheid, vaardigheden en mogelijkheden.

Alhoewel de agent niet de macht heeft om bij de huisarts voorrang te krijgen boven andere wachtenden, kan hij wel degelijk invloed uitoefenen. Hij kan de doktersassistente, die de feitelijke macht heeft over wie voorrang krijgt binnen de wachtkamer, ervan overtuigen hem toch voorrang te geven. Als het hem lukt haar mening te veranderen, oefent de agent succesvol invloed uit. Invloed is dus veel subtieler en indirecter. De persoon die beïnvloedt wordt, doet dit uit eigen wil. Je bereikt dit door persoonlijke kracht: de macht is gebaseerd op persoonlijke eigenschappen en vaardigheden en vloeit niet voort uit de functie en de daarbij horende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Invloed krijg je door je vermogen om draagvlak en bondgenoten te krijgen,

door mensen te overtuigen, door je prestaties en deskundigheid, door charisma en overwicht op anderen.

Soms wordt het verschil tussen macht en invloed aangeduid door de termen ‘formele’ en ‘informele’ macht. In dit boek hanteer ik de begrippen ‘macht’ en ‘invloed’ en soms de begrippen ‘positiemacht’ en ‘persoonlijke kracht’.

1.4 Kan (positie)macht ook tot meer invloed leiden?

Macht en invloed zijn nauw aan elkaar verwant, maar toch ook weer verschillend. Iedereen kent wel mensen die weinig formele macht hebben, maar toch veel voor elkaar krijgen. Zij beheersen de psychologie van het overtuigen en kunnen veel mensen meekrijgen met hun plannen. Andersom zijn er de zogenoemde ‘beau façades’, mensen die hoog in de hiërarchie zitten maar uiteindelijk, ondanks hun functie, maar zelden hun plannen weten te verwezenlijken. Het volgende schema geeft dit goed weer.

Tabel 1. Kwadranten positiemacht versus invloed

Positiemacht versus invloed	Weinig invloed	Veel invloed
Hoge positie	Beau façades	
Lage positie		

Op de verticale as wordt het niveau binnen de organisatie weergegeven. Een senior vicepresident zal een hogere positiemacht hebben dan een manager of een assistent. Toch kunnen twee general managers die dezelfde verkoopregio onder hun hoede hebben, verschillen in de mate van invloed die ze kunnen uitoefenen binnen de organisatie. De horizontale as van het schema geeft de mate van invloed weer.

Blijkbaar is positiemacht niet het enige middel om mensen mee te krijgen. In het geval van de politieagent zul je de bekeuring wel moeten accepteren omdat de consequenties groot zijn, maar bijvoorbeeld een

hoge ambtenaar die maar een beperkte bevoegdheid heeft of sterk afhankelijk is van medewerking van andere afdelingen, kan vaak op allerlei manieren genegeerd worden, zonder dat dat formele consequenties heeft. Dit zijn de extremen; doorgaans heeft iemand met veel macht ook veel invloed. Door je positiemacht kun je beslissingen nemen en als die tot goede resultaten leiden, ziet jouw omgeving je als de juiste persoon op de juiste plaats. Je invloed zal vanwege deze goede resultaten toenemen. Het draagvlak voor jou, en daarmee je positie, wordt steviger en mensen zullen ook meer waarde aan jouw oordeel hechten. Mensen zullen over het algemeen iemand met veel macht te vriend willen houden. Zeker als zij ervan uitgaan op een of ander moment afhankelijk van deze persoon te zijn. De doktersassistente kan dus de politieagent voorrang geven en zo goodwill kweken. Deze gunst kan zij verlenen omdat zij verwacht op een ander moment in de toekomst de politie nodig te hebben. Deze gunst is dan een manier om invloed uit te oefenen op de politieagent op een moment dat het voor haar belangrijk is.

Iemand kan best veel macht hebben op grond van zijn positie maar weinig invloed. Eerder gaf ik al het voorbeeld van twee general managers die dezelfde functie bekleeden maar de een krijgt toch meer gedaan dan de ander. Een ander voorbeeld is iemand die net in een hoge positie is benoemd en zich nog niet heeft bewezen. Maar zelfs Romeinse keizers, ceo's en diverse andere leiders die eens zeer machtig en invloedrijk waren, kwamen ten val omdat op een zeker moment hun invloed en als gevolg daarvan hun macht aan het afnemen was. Als een leider te weinig medestanders heeft en draagvlak verliest, brokkelt zijn of haar invloed af. Bij macht en invloed bestaat dus altijd erosiegevaar. Dit overkwam bijvoorbeeld Agnes Kant, die ondanks allerlei goede eigenschappen toch moest aftreden als lijsttrekker en fractievoorzitter van de SP vanwege de slechte resultaten in de peiling. Aangezien deze slechte resultaten voor een deel te maken hadden met haar wijze van optreden in de media, kwam zij als persoon onder druk te staan. En omdat de mening van de mens soms even veranderlijk is als het weer, kan het draagvlak ook weer toenemen. Als de SP onder haar leiding ineens was

gestegen in de peilingen, had ze wel kunnen blijven. Zo stonden Mark Rutte en Wouter Bos ook een tijdlang onder druk. Maar Wouter Bos verstevigde zijn positie door zijn daadkrachtige optreden tijdens de financiële crisis en de kritiek verstomde. Mark Rutte overkwam hetzelfde; vier jaar lang werd steeds zijn leiderschap ter discussie gesteld. Zijn positie stond hierdoor onder druk, waardoor het voor tegenstanders gemakkelijker werd om de aanval te openen. Maar toen de partij ineens goed in de peilingen stond (voor de verkiezingen van 2010), nam ook de kritiek op zijn leiderschap af.

Hoofdstuk 2 gaat in op de bronnen die ten grondslag liggen aan macht en invloed. Dus ja, positiemacht kan leiden tot meer invloed, maar alleen als er ook sprake is van voldoende persoonlijke kracht. Hiermee bedoel ik dat de positie van de persoon niet onder druk moet staan. Daarom worden mensen meestal pas in leidinggevende posities benoemd als zij blijk hebben gegeven over persoonlijke kracht te beschikken. Uit dit betoog blijkt dus dat persoonlijke kracht belangrijker is dan positiemacht.

1.5 Opbouw van dit boek

In het volgende hoofdstuk worden de bronnen van macht en invloed behandeld. Heel belangrijk, want om je macht en invloed te vergroten is het nodig de oorsprong hiervan te weten. De bronnen van invloed zijn nuttig voor iedereen die niet veel macht heeft, maar toch zijn invloed wil vergroten. Hoofdstuk 2 laat ook zien hoe de machtigen aan hun macht komen.

Daarna behandel ik de leiderschapsthema's die aan de orde komen rondom de opbouw van een machtspositie. Bijvoorbeeld het opbouwen van een goede groep vertrouwelingen. In hoofdstuk 4 komt een aantal belangrijke gedragsregels aan de orde. De verborgen code op de werkvloer, die je carrière kan maken of breken. Het daaropvolgende hoofdstuk gaat over het schaakspel en veelvoorkomende machtspelletjes. De zetten die tegen je kunnen worden gebruikt en de mogelijke tegenzet-

ten. Zo moet je voorkomen ongewild en onbewust in de val te trappen en te belanden in de rol van de beul, de judas, de hofnar of de papegaaï. En je leert hoe je de propagandamachine van tegenstanders tot stilstand kunt brengen. Het laatste hoofdstuk behandelt het verlies aan macht en sluit af met een verrassende wending op de vraag of organisaties vrij van politiek gemaakt kunnen worden. Dit alles om te leren op een aanvaardbare wijze macht en invloed op te bouwen.

Tot slot

Dit boek biedt geen kant-en-klaarrecept voor de lezers die een succesvolle carrière nastreven. Centraal staat de beheersing van politieke vaardigheden. Toch zullen diegenen die de competentie beheersen en de ideeën uit dit boek toepassen, wel sneller de ladder opklimmen, want beheersing van het politieke spel is de belangrijkste voorwaarde om door te groeien naar de top. Maar ook zal duidelijk worden waarom managementconcepten als ‘kennismanagement’ op gespannen voet staan met de politieke kant van een organisatie.