

Paradox van macht

Is de organisatie er voor de leider, of is de leider er voor de organisatie? Machthebbers zijn bij uitstek in de positie om bij te dragen aan een groter geheel. Toch is dienend leiderschap geen vanzelfsprekendheid.

Macht heeft namelijk een bijzondere uitwerking op managers én 'ondergeschikten'. Stanford-hoogleraar Robert Sutton noemt dit het duivelse duo. Allereerst zet macht aan tot egocentrisme, onverschilligheid voor anderen en het opportunistisch naleven van geschreven en ongeschreven re-

gels. Ter illustratie het 'koekjeskruimel-experiment'. In dit onderzoek kregen twee studenten de opdracht om individueel een beleidsnotitie te schrijven, terwijl een derde student het werk moest beoordelen. Na twintig minuten werd er een schaal met vijf koekjes binnengebracht en werden de studenten geobserveerd. De beoordelaar bleek niet alleen vaker een tweede koekje te pakken, maar praatte ook vaker met volle mond en kruimelde meer.

Ten tweede trekt macht de aandacht van ondergeschikten, waardoor deze uitwerking van macht zelden gemist wordt. In een recent interview verwoordde de scheidende decaan van de Rotterdam School of Management, George Yip, het als volgt: 'Signalen uitzenden is het belangrijkste deel van mijn werk. Elke grap, elke oogbeweging wordt op een

bepaalde manier geïnterpreteerd'. Niets ontgaat volgers. Of de signalen nu bewust of onbewust zijn, ze worden hoe dan ook geïnterpreteerd.

Dezelfde eigenschap die mensen in staat stelt om anderen te dienen, verkleint ironischerwijs de kans hiertoe. Het is de paradox van macht.

Ronald C. Visser MSc (freelance) HRM/D-docent voor ondermeer de Universiteit Utrecht

