

Gespiegelde hiërarchieën

De andere apenrots



Naar de structuur en de onderlinge verhoudingen in organisaties kun je op verschillende manieren kijken. Je kunt vragen stellen als: 'Wie heeft de leiding? Welke type leider staat er aan het roer? Hoe zijn de rollen verdeeld? Hoe liggen de machtsverhoudingen?'

Door de organisatie te bekijken vanuit gespiegelde hiërarchieën of apenrotsen kunnen dergelijke vragen worden beantwoord. Je kunt ontdekken wat jouw plek in een organisatie is.

De gespiegelde hiërarchieën worden hierna beschreven. Voor een goed begrip nemen we ook een kijkje op het schoolplein en in de dierenwereld.

Op het schoolplein

Op een willekeurig schoolplein zie je hoe kinderen rollen verdelen en hoe een groepsdynamiek ontstaat. Het populairste jongetje of meisje neemt als vanzelfsprekend de leiding. De leider oefent als kind al met natuurlijk leiderschap: wie kan hij beïnvloeden, wie voert zijn opdrachten uit, aan wie heeft hij het meest? Andere kinderen schikken zich en vormen de groep die de leider volgt. Zij houden zich aan de regels die de leider bepaalt.

De dynamiek van het schoolplein is herkenbaar in de volwassen wereld. De leider stelt de visie en de regels. De volgers doen hun best de leider tegemoet te komen, te voldoen aan diens wensen en hem tevreden te stellen. Ze doen dit op basis van de informatie en de signalen die de leider geeft.

In de dierenwereld

De dierenwereld laat eenzelfde hiërarchie zien, met een soortgelijk machtsspel. De apenrots is daarvan een tot de verbeelding sprekend voorbeeld. De sterkste aap is dominant, zit letterlijk boven op de rots en is de baas. Daaronder, op volgorde van kracht en dominantie, bevinden zich de andere dieren van de groep. Alle apen erkennen de macht van de aap boven hen. Zij geven de aap die hoger zit 'de gewenste bananen'. De aap aan de top weet precies van welke aap hij zijn bananen zal krijgen. Ieder kent zijn plek. Zo is het voor iedereen duidelijk en veilig.

Deze apenrots, de hiërarchie van de macht, staat hierna beschreven.

De hiërarchie van de macht

“Ik ben wie ik ken”

Relatie komt op de eerste plaats, de inhoud op de tweede

Voor wie zich thuis voelt binnen de hiërarchie van de macht, staan relaties op één. Relatie betekent in de hiërarchie van de macht: precies weten wie boven of onder je staat, wie sterker is of minder sterk. Het is belangrijk om invloedrijke personen te kennen die bereid zijn te investeren in de relatie om er (beiden) beter van te worden. Voorwaarde is om door invloedrijke personen gekend én gezien te worden. Relaties hebben op het juiste niveau is van groot belang. Leaders investeren in het verwerven en onderhouden van dergelijke contacten. Het contact met invloedrijke mensen weten zij effectief in te zetten voor hun organisatie en zichzelf. Dat doet hun zakelijke invloed en hun persoonlijke status groeien.

Kenmerken

Mensen die zich prettig voelen in deze hiërarchie, beschikken over de gave om, als iets niet succesvol verloopt, dit niet als persoonlijk falen te beschouwen. Bovendien beschikken zij over een relatienetwerk om zich te handhaven of hun positie te doen groeien. Destijds op het schoolplein hebben ze al geleerd gericht relaties op te bouwen. Zij kunnen hard zijn voor zichzelf en voor anderen, maar ook zaken met humor en lichtheid benaderen.

Veel leiders binnen de hiërarchie van de macht vertonen kenmerken van narcisme. Hoe hoger de plek die iemand inneemt op de hiërarchische rots, hoe groter het narcisme kan zijn. Narcisme betekent dat deze leiders zich bewust zijn van hun positie in de hiërarchie en beslissingen durven te nemen die bij die positie past. Inhoudelijke kennis is minder belangrijk.

De narcistische leider omringt zich met adviseurs en vakmensen. Zij worden ingezet om de inhoudelijke kennis aan te dragen. Die kennis dient aangereikt te worden via de treden van de hiërarchie van de macht, van onder naar boven.

Waarden

Formele leiders hebben een narcistische inslag. Formele leiders zijn primair gericht op besluitvaardigheid. Dat maakt dat narcistische leiders in staat zijn grote organisaties te leiden en succesvol te besturen. Sterk leiderschap veronderstelt visie en duidelijkheid. Daar varen organisaties wel bij en daar voelen teams zich veilig bij. De leider ontleent eigenwaarde aan de hiërarchische staat die is bereikt. Deze komt tot uiting in macht, status en vaak ook in financiële mogelijkheden. Daarbij voelt de leider zich prettig en veilig.

Beroepen en functies

Narcistische leiders komen veel voor onder bestuurders en directeuren, politici, medisch specialisten, management in het bedrijfsleven, de zorg, de financiële wereld en de advocatuur, bij ondernemers en op universiteiten.

Valkuilen en risico's die kunnen optreden

Degene die hoog op de hiërarchische ladder staat heeft status en is iemand. Het is hard werken om die status te bereiken. Het kost veel energie, tijd, studie, opoffering en netwerken.

Het risico is dat degene die boven op de hiërarchische rots staat, kan vallen.

Ook kunnen er vraagstukken spelen als:

'Hoe kom ik aan de top, of hoe kom ik nog hoger?'

'Wat kost mij het verwerven en behouden van een hoge hiërarchische positie?'

'Hoe blijf ik authentiek?'

Twee hiërarchieën

De hiervoor beschreven *hiërarchie van de macht*, wordt veel gebruikt in onder andere de psychologie en management- en organisatiekunde. Ook Conveno erkent en gebruikt deze.

Conveno ziet naast de algemeen gebruikte metafoor van de apenrots, gebaseerd op de *hiërarchie van de macht*, een andere hiërarchische rots. Deze is gebaseerd op de *hiërarchie van de inhoud*.

Alvorens deze andere apenrots te beschrijven gaan we eerst nog even terug naar het schoolplein. Als je wat langer observeert, zie je dat er nog meer gebeurt tussen kinderen. Niet alleen zijn er duidelijke leiders, er zijn ook kinderen die toekijken, in hun eentje spelen of samen met één enkel ander kind een bepaald spel spelen waar ze allebei goed in zijn. Zij zoeken of vinden geen aansluiting bij de leider en de grote groep. Ze staan er een beetje buiten. Soms hebben ze moeite adequaat te reageren of zich te handhaven in de groep. Dit blijken nog al eens *hoog sensitieve* kinderen te zijn. In het volwassen leven zijn deze hoog sensitieve mensen vaker degenen die zich thuis voelen op de andere apenrots: *de hiërarchie van de inhoud*. Deze staat hierna beschreven.

De hiërarchie van de inhoud

“Ik ben wat ik doe”

De inhoud komt op de eerste plaats, relatie op de tweede.

Voor mensen met een persoonlijkheid gebaseerd op sensitiviteit zijn vakkennis en de inhoud van hun werk het belangrijkste. Daar ligt hun kracht en daaraan ontlene zij hun status.

Als mensen, die zich herkennen in de *hiërarchie van de inhoud*, onder druk komen te staan, kiezen ze niet voor de relatie, maar voor de inhoud. Zij houden meestal niet van het hiërarchische, vaak politieke, machtsspel. Zij vinden hun weg daar niet in.

Hoe hoger je in de *hiërarchie van de inhoud* komt, hoe meer status je verwerft. Ook in de ogen van degenen in de *hiërarchie van de macht*.

Dit kan een grotere interesse voor de hiërarchie van de macht betekenen. Maar meer contact en samenwerking met mensen hoger in de hiërarchie van de macht kan leiden tot vragen als: kan en wil ik mij hier wel handhaven?



Kenmerken

Werkrelaties van sensitieve mensen zijn gebaseerd op de erkenning van hun eigen en elkaars professionaliteit, inhoudelijke kennis en vaardigheden. De inhoud van het werk staat centraal, relaties en organisatiepolitiek komen op de tweede plaats en hebben betekenis op basis van de gedeelde inhoud. Mensen op de hiërarchische rots van de inhoud zijn eveneens hiërarchisch en competitief ingesteld, maar dan op basis van inhoud. Wie beschikt over de meeste kennis en het scherpste inzicht, wie heeft de hoogste kwalificaties op een specifiek kennisgebied, wie kan dit het beste overbrengen, wie publiceert in gezaghebbende bladen?

Waarden

Informele leiders zijn mensen die zich herkennen in de hiërarchie van de inhoud. Zij zijn goed in hun vak. Vakkundigheid, betrokkenheid bij het bedrijf en verantwoordelijkheidsgevoel scoren bij hen hoog. Zij stellen zich veelal beschouwend op en reflecteren op de inhoud. Informele leiders zijn primair gericht op het beschouwen. Zij denken na over de inhoud. Zij zijn niet gericht op het nemen van een beslissing, maar op de inhoudelijke gronden van het besluit.

Het zijn deze medewerkers die een tegenstem in een organisatie kunnen vormen. Het stellen van kritische vragen en zaken ter discussie stellen is hen toevertrouwd.

Beroepen en functies

Meer dan gemiddeld werken zij in beroepen als psycholoog, coach, project- of verandermanager, in velden als maatschappelijk werk, zorg (niet de artsen), onderwijs, kunst, theologie en spiritualiteit.

Valkuilen en risico's die kunnen optreden

Sensitieve leiders en medewerkers ontlene hun eigenwaarde aan wat zij doen. De kwaliteit van de inhoud van hun werk staat bij hen voorop. Daarvan zijn zij afhankelijk, immers: “Ik ben wat ik doe” is hun credo.

Hun valkuil is dat zij minder succesvolle resultaten of kritiek op de inhoud van hun werk persoonlijk opvatten. Zij lopen het risico persoonlijk onderuit te gaan. Vanwege hun sterke inhoudelijke deskundigheid worden sensitieve medewerkers soms leidinggevende. Ook dat kan een risico inhouden. Zolang zij zich bevinden in de hiërarchie van de inhoud gaat dat prima. Wanneer zij echter hoger in de hiërarchie van de macht terecht komen, hebben zij een verhoogde kans om vast te lopen. Zij hebben het machtsspel op het schoolplein niet geleerd, begrijpen het machtsspel niet en willen of kunnen het bijbehorende politieke spel niet meespelen. Zij blijven vasthouden aan de inhoud. Degenen die zich in de hiërarchie van de macht bevinden, zullen dat niet accepteren. Dit kan leiden tot spanningen en uiteindelijk tot functioneringsvraagstukken. Het is van belang dat sensitieve leidinggevend en medewerkers herkennen en erkennen dat zij achterstand hebben ten aanzien van het politieke machtsspel. Ook is het van belang dat zij (h)erkennen dat hun zelfreflecterend vermogen ontwikkeld moet worden.

Verschillend perspectief

Organisaties en bedrijven worden vaak vergeleken met de apenrots, de hiërarchie van de macht.

Bij de machtshiërarchie gaat het om relationele machtsverhoudingen. Hoe hoger iemand zich op de rots bevindt en hoe meer macht iemand heeft, hoe groter het narcisme kan zijn.

Bij de hiërarchie van de inhoud gaat het om inhoudelijke kracht, kennis en ervaring in het vakgebied. Hoe hoger op deze rots, hoe meer iemand is gericht op de inhoud. Hoog sensitieve mensen floreren op de hiërarchische rots van de inhoud.

Mensen op de twee verschillende hiërarchische rotsen voelen, denken en handelen dus elk vanuit een ander perspectief. De een vanuit relatie en narcisme, de ander vanuit de inhoud en sensitiviteit.

Op hun eigen rots (ofwel binnen hun eigen hiërarchie) voelen zij zich op hun plek en kunnen ze soepel functioneren en communiceren. Communicatie met mensen op de andere rots kan echter leiden tot wederzijds onbegrip en misverstanden.

Degenen die zich op de hiërarchische rots van de macht bevinden, functioneren en presteren over het algemeen prima. Zij zijn zich niet bewust van het feit dat er een andere rots is waar andere gevoeligheden spelen.

Mensen die zich op de juiste plek bevinden in de hiërarchie van de macht, zullen niet snel vastlopen.

Wanneer inhoudelijke mensen, bijvoorbeeld door promotie tot leidinggevende, in de hiërarchie van de macht terecht komen, kan het mis gaan.

De narcist herkent de beide hiërarchieën niet en houdt dus geen rekening met de verschillen. Samenwerking wordt dan lastig. Ook kan een sensitief persoon los raken van de inhoud waaraan hij zo veel voldoening ontleent. Het gevoel ontstaat zich in allerlei bochten te moet wringen om te kunnen deelnemen aan het politieke spel.

Sensitieve mensen die zich thuis voelen op de hiërarchische rots van de inhoud, hebben in een organisatie vaak last van het machtsspel. Naarmate zij hoger komen in de hiërarchie, kan dit leiden tot functioneringsproblemen.

Het kan voor sensitieve mensen die vastlopen in hun werk een eyeopener zijn de beide hiërarchische rotsen te zien en de eigen plek te ontdekken: op welke rots bevind ik me?

Welke inzichten geven de gespiegelde hiërarchieën?

Kennis van de beide hiërarchieën biedt bewustwording en herkenning. Dat kan vragen oproepen als:

Op welke apenrots bevind ik mij in de organisatie waar ik werk?

Welk spel wordt er gespeeld in de machtshiërarchie in mijn organisatie?

Waar en op welke hiërarchische rots bevinden mijn collega's zich?

Begrijp ik de machtsregels van de plek waar ik mij op de rots bevind?

Is dit de rots die bij mij past?

Op welke trede van die hiërarchische ladder sta ik?

Wat is de rol die ik vanaf die trede vervul?

Is dit de rol waarin ik optimaal functioneer?

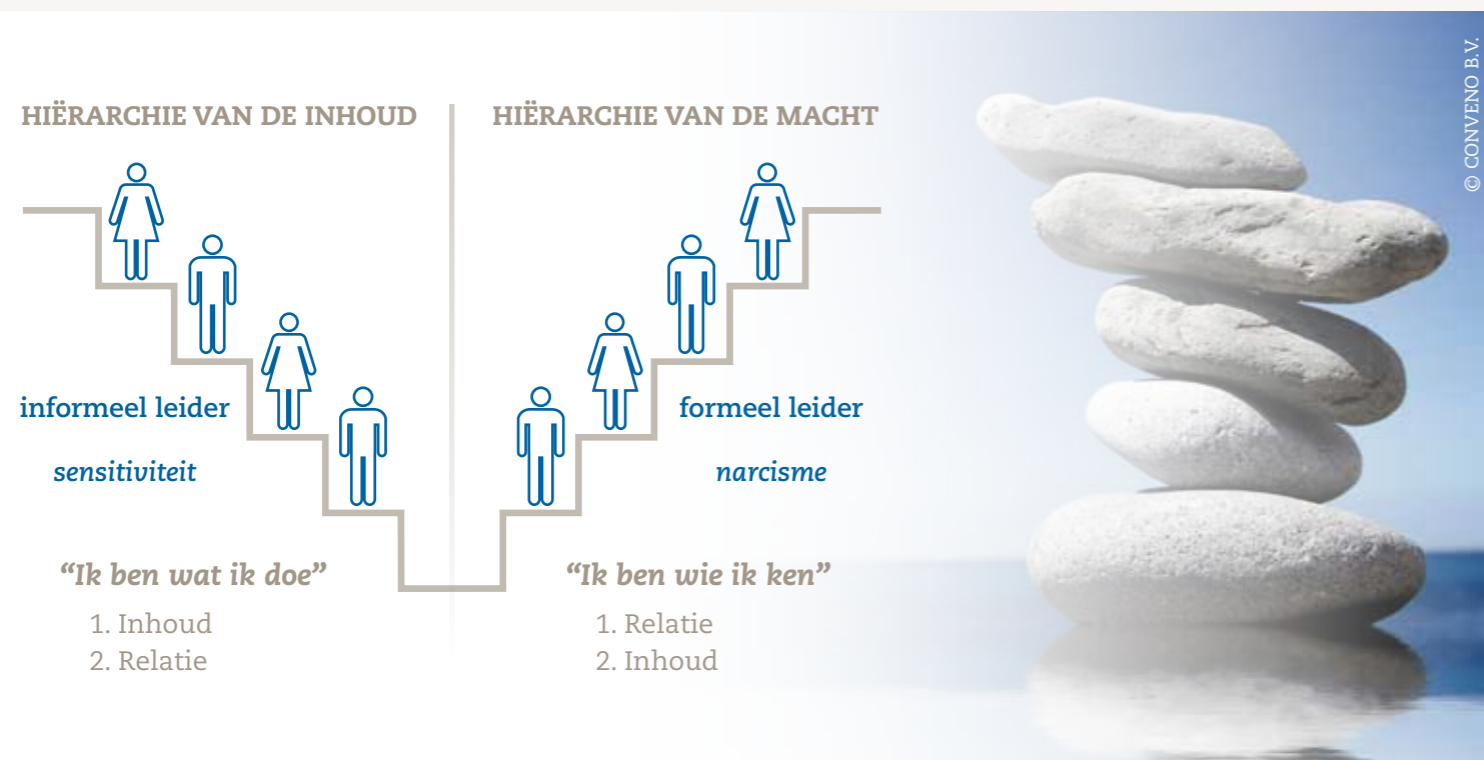
Kies ik het meest efficiënte pad als het gaat om relaties met leidinggevenden en collega's?

Wat is de betekenis voor jou?

Voorgaande beschrijving en uitleg kan een medewerker betrekken op de eigen situatie. Van onbewust onbekwaam, naar onbewust bekwaam: het begint met bewustwording, herkennen en accepteren in welke hiërarchie je je bevindt. Door bewustwording kun je gaan begrijpen wat er gebeurt en je weg erin kiezen.

Literatuursuggesties

Martin Hetebrij, o.a. *Politiek meesterschap*
Manfred F.R. Kets de Vries, *Leiderschap ontraadseld* en *Over executive coaching*
Elaine N. Aron, o.a. *Het hoog sensitieve kind*
Bram Buunk, *Oerdriften op de werkvloer*
Hans Versnel, *Het grote drijfverenboek*



Inzicht in de gespiegelde hiërarchieën fungeert als eyeopener. Er ontstaat een beeld van de opbouw van de organisatie en de onderlinge verhoudingen. De herkenning en erkenning geven inzicht in de eigen positie en de verhouding tussen de formele en informele leider. Voor optimaal functioneren is het belangrijk dat je leert te accepteren waar je staat. Wie de hiërarchieën doorgrondt, kan de eigen positie benoemen en vaak namen van leidinggevenden en collega's invullen op de treden van de beide hiërarchieën. Zo wordt het concreet. En kan er een goede samenwerking ontstaan: de formele en de informele leider gunnen elkaar elkaars plek en vullen elkaar aan.



conveno[®]

www.conveno.nl

info@conveno.nl