

Interventie

Elk kwartaal nodigt M&C vakgenoten uit om hun unieke werkwijze te delen. Dit keer een bijdrage van het Belgische adviesbureau Ginkgo Consulting, dat onder meer workshops Macht & Politiek vaardig handelen verzorgt in samenwerking met het Sioo.



HOE MACTIGER, HOE MINDER POLITIEK VAARDIG

Politieke vaardigheden leiden tot meer macht. Macht leidt tot minder politieke vaardigheden. En dat kan op zijn beurt leiden tot een vertrouwensbreuk die moeilijk, of zelfs helemaal niet te herstellen valt. Daan Sorgeloos, verbonden aan de Vrije Universiteit Brussel en partner bij Ginkgo Consulting, toont hoe mensen in een interventie inzicht krijgen in de dynamiek tussen macht, politieke wil, persoonlijke intenties en vertrouwen.

74

Woord: Daan Sorgeloos Beeld: Adobestock en Joseph Barrientos

Leiders die interne verandering kunnen brengen, worden steeds belangrijker in hedendaagse organisaties. Het kernprobleem in de organisatie – de spreekwoordelijke olifant in de kamer – benoemen is voor de leider de start van cruciale structurele verandering. Hij mag zich daar niet toe beperken. Ook moet hij aangeven hoe daarnaartoe kan worden gewerkt. Verandering op gang brengen is hierbij belangrijker dan het hele plan ernaartoe te kunnen ontwerpen. De leider moet aangeven hoe de organisatie de olifant het best kan opeten. Immers, een olifant eet je in stukjes op. Het is belangrijk te bepalen welke stukken als eerste op het bord terechtkomen en welke stukken in de ijskast en/of diepvriezer belanden.

Politieke wil en vaardigheden

Het is voor geen enkele leider gemakkelijk om scherp te formuleren

welke eerste veranderstap je écht wilt zien gebeuren. Een andere, niet minder grote uitdaging is om draagvlak er voor te vinden bij de hogere macht. Een sterke inhoud onderbouwde argumentatie is noodzakelijk, dat spreekt voor zich. Echter, die blijkt in de praktijk nooit genoeg te zijn om de harten van alle machtigen te raken. Hiervoor zijn politieke wil en politieke vaardigheden nodig. Leiderschapsexpert Gordon Treadway definieert politieke wil als *'the motivation to exert influence to advance personal, organizational, or relational objectives of the actor that may inherently involve the risk of relational or reputational capital'*. Het spectrum van intenties voor het uitoefenen van invloed door de leider gaat van kiezen voor het eigenbelang (win) ten koste van het belang van anderen (verlies) tot kiezen voor het integreren van ieders belang (win-win). De eerste intentie (win-verlies)

is een *self-serving* politieke wil, terwijl de tweede intentie (win-win) een *benevolente* politieke wil is. Joel DeLuca onderscheidt op basis van het verschil in deze intenties dan weer de Machiavellist van de politiekvaardige leider (tabel 1). Op zichtbaar gedragsniveau zijn ze niet van elkaar onderscheiden: ze doen dezelfde dingen en gebruiken dezelfde beïnvloedingstactieken en strategieën. Het verschil zit enkel in de intentie van waaruit ze beïnvloeden.

De hogere macht beïnvloeden

Over voldoende politieke wil beschikken is noodzakelijk maar niet voldoende. Leiders hebben ook politieke vaardigheden nodig. Ferris, Davidson & Perrewé definiëren deze vaardigheden als *'the ability to understand others at work and to use that knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal or organizational objectives'*.

Tabel 1: Machiavellisme versus politiek vaardig leiderschap (DeLuca, 1999, p. 45)

MACHIAVELLIST	POLITIEKVAARDIGE LEIDER
Manipuleert	Beïnvloedt
Creëert verliezers	Creëert winnaars
<i>Lone wolf</i>	Teamspeler
Hanteert macht voor eigen belang	Hanteert macht om zaken gedaan te krijgen
<i>Boot licking & Brownnosing</i>	Respect, kiest momenten uit
Promotie maken is een doel	Promotie maken is een uitkomst
Verborgene agenda's	Open agenda's
Geeft zijn woord als hulpmiddel	Geeft woord als verbond/contract
Is berekenend	Is strateeg
Roddelt	Herhaalt
Politieker	Staatsman
Neemt krediet	Verspreidt krediet

Ze onderscheiden hierbij vier dimensies (zie tabel 2 p.79), die met elkaar interageren tijdens een poging om hogere macht te beïnvloeden.

Leiderschap tonen is een voorwaarde om ingang te vinden bij de hogere macht. Als de beïnvloedingsvaardigheden van de leider gestoeld zijn op benevolente politieke wil, zal hij echt en oprecht overkomen, op voorwaarde dat hij voldoende sociaal slim is en over voldoende netwerkvaardigheden beschikt. De leider moet met ander woorden niet alleen de juiste beïnvloedingstactiek kunnen inzetten. Hij moet ook met hulp uit zijn netwerk voldoende sociaal slim kunnen inschatten waar, wanneer, hoe en bij wie hij deze tactiek moet inzetten. Als de leider dus voldoende sterke politieke vaardigheden heeft, zullen zijn beïnvloedingsacties leiden tot de nodige *change commitment*.

Macht corrumpeert

Sterke politieke wil en vaardigheden helpen leiders niet alleen om mensen met meer macht succesvol te beïnvloeden. Ze leiden onbedoeld ook tot een geleidelijke cumulatie van macht. Hoge politieke vaardigheden leiden tot carrièresucces en een betere reputatie van de leider. Politieke vaardigheden leiden dus over de tijd tot meer macht. Maar eens machtig, kalven deze vaardigheden vaak opnieuw af. Macht heeft namelijk enkele gunstige

effecten, waaronder een versterkt vermogen tot abstraheren, creatiever denken, een versterkte actiegerichtheid en minder beïnvloedbaar zijn door 'conformiteitsdruk'. Maar wie machtiger wordt, neigt ook naar *self-serving* gedrag.

Een tweede nadeel is dat mensen met macht minder de nood voelen om relaties met mensen met minder macht aan te gaan en te onderhouden. De neiging om anderen te objectiveren en stereotyperen neemt toe en men wordt minder empathisch. Men staat minder open voor perspectieven, emoties en attitudes van anderen. Na enige tijd vervreemdt dit type machtige dan ook van de noden en bezorgdheden van de werkvloer.

De twee nadelen leiden dus tot een verlaagde sociale slimheid en netwerkvaardigheid, waardoor de ingezette beïnvloedingstactieken meer kans op falen hebben. De kunst is dan ook om de positieve effecten van macht te behouden en de negatieve te vermijden.

Echt en oprecht overkomen als leider

Tijdens de interventies die we hieronder schetsen, laten we leiders het belang van perceptie en de effecten van macht aanvoelen aan de hand van een rollenspel tussen een acteur en een van de deelnemers, in een bekende context. De acteur neemt de deelnemer daarom even apart en vraagt hem vooraf naar:

- de context van de organisatie en de plaats van het departement in geheel;
- de naam van de leidinggevende van de deelnemer (die door de acteur gespeeld zal worden);
- de naam van de collega die als opvolger van deze leidinggevende wordt gezien;
- het laatste succesvolle project waarvoor de deelnemer positieve exposure heeft gekregen.

Ondertussen geeft de trainer de rest van de groep de opdracht om de acteur, die in de hogere machtspositie zit, tijdens het rollenspel goed te observeren en in te schatten waar hij zich als leidinggevende bevindt op het continuüm van politieke wil en intentie (*self-serving* versus *benevolent*).

Het gesprek tussen de deelnemer en acteur voltrekt zich steeds volgens onderstaand script:

- Inleiding. 'Hoe gaat het? Hoe was de opleiding politieke vaardigheden? Zaken opgestoken die interessant zijn om te delen met de rest van het team? Zet jij hierover iets op?'
- Eerste wending brengen in het gesprek. 'Ik heb dit gesprek gevraagd omdat ik jou wil informeren over een nog confidencieel te houden zaak. Het zit namelijk zo dat ik niet zo lang meer op deze stoel zal blijven als jullie leidinggevende. We dachten aan jou als



mijn opvolger. De vraag waar ik nu nog mee zit is: hoe lang kun je nog wachten om mij op te volgen?’

- De acteur blijft deze vraag herhalen en blijft zeer vaag als de deelnemer vraagt ‘waarom hij als ideale opvolger wordt gezien’ of ‘voor welke organisatie je als leidinggevende gaat werken, waarom of wanneer’. De acteur geeft vooral geen enkele persoonlijke intentie of beweegredenen prijs.
- Tweede wending. ‘Het zit zo dat... (de naam van de collega die als opvolger wordt gezien noemen) heeft aangegeven dat hij hoopt mij op te volgen als leidinggevende. De vraag rijst nu wat we met hem doen als jij mij opvolgt? Als de deelnemer hier ontwijkend op reageert, geeft de acteur aan dat

dit type beslissingen hoort bij de nieuwe toekomstige positie.

De trainer breekt het gesprek na tien minuten af en richt zich tot de observatoren met de vraag hoe ze de politieke wil van de acteur inschatten? Eerder self-serving en machiavellistisch of eerder *benevolent* en zoekend naar een win-win? Deze vraag wordt vervolgens ook gesteld aan de deelnemer. De meerderheid van de groep en de deelnemer zelf percipiëren de acteur eerder als machiavellistisch. Deze perceptie is echter enkel ontstaan vanuit het gepercipieerde gedrag, aangezien de acteur geen intenties heeft uitgesproken. De groep ervaart hierdoor dat een leider in een machtspositie zeer snel als

machiavellistisch of self-serving wordt gepercipieerd, ook al was dat niet zijn intentie. De eerste les die iedereen uit deze interventie meeneemt, is dat authentiek of integer zijn niet genoeg is. Om ook als dusdanig over te komen moet je jouw intenties telkens helder formuleren. Wanneer je dat als leider niet doet, kan je toch als self-serving gepercipieerd worden, hoe zuiver je intenties ook zijn.

Een vertrouwensbreuk herstellen

Wanneer je je leidinggevende als machiavellistisch percipieert, zal je zijn gedrag in een gesprek als manipulatief ervaren. Hierdoor ga je jezelf als medewerker in een lagere machtspositie trachten te beschermen.

Je wordt wantrouwer en bent minder geneigd om samen naar een win-winsituatie te zoeken. Het gesprek heeft met andere woorden tot een vertrouwensbreuk geleid. Hoe deze vertrouwensbreuk werd ervaren, zal bepalen of de relatie nog te herstellen valt naar het oorspronkelijk niveau.

Leiderschapsexpert Roger Mayer definieert drie niveaus van vertrouwen: competentie, welwillendheid en integriteit. Wanneer een medewerker slechts een vertrouwensbreuk ervaart op vlak van competentie (*'Ik ervaar mijn leidinggevende op dit moment onvoldoende in staat om zijn intenties helder te formuleren, waardoor hij de verkeerde perceptie creëert.'*), zal de medewerker mild zijn en nog moeite willen doen om de relatie te herstellen en om de leidinggevende te helpen.

Wanneer een medewerker een vertrouwensbreuk op het gebied van welwillendheid ervaart (*'Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende zijn intenties niet met mij wil delen, terwijl ik duidelijk aangeef dat ik daar nood aan heb.'*), zal hij veel minder geneigd zijn om nog extra moeite te doen. In dat geval zal de leidinggevende diverse initiatieven moeten nemen om verschillende keren zijn welwillendheid te tonen en de vertrouwensbreuk beetje bij beetje te herstellen. Wanneer echter een vertrouwensbreuk op het vlak van integriteit wordt gepercipieerd (*'Ik ervaar mijn leidinggevende als*

iemand die enkel het eigenbelang vooropstelt en zijn woord breekt als het zijn belangen dient'), zal de medewerker geen inspanning meer doen. Een dergelijke vertrouwensbreuk is niet meer te herstellen naar het oorspronkelijke niveau van vertrouwen, wat de leidinggevende ook doet. Hij is als het ware 'geklasseerd' als een machiavellist. Dit laten we de deelnemers ervaren

**'ALS DE LEIDER VOLDOENDE
STERKE POLITIEKE VAARDIGHEDEN
HEEFT, ZULLEN ZIJN
BEÏNVLOEDINGSACTIES
LEIDEN TOT DE NODIGE CHANGE
COMMITMENT.'**

door een extra interventie op te zetten. Het rollenspel wordt opnieuw gedaan, maar de deelnemer tracht nu gericht de intenties van de leidinggevende te achterhalen. We zetten ook twee lege stoelen naast de deelnemer die opnieuw in gesprek zal gaan met de acteur. Op deze stoelen mogen op elk moment observatoren uit de groep plaatsnemen die de deelnemer met gerichte vragen helpen om de leidinggevende zover te krijgen dat hij zijn intenties expliciteert. De acteur krijgt nu de opdracht om zich geleidelijk welwillender op te stellen. Op die manier komt iedereen erachter dat de intenties van de leidinggevende zuiver of benevolent zijn. Hij geeft namelijk mee dat hij door de top gevraagd is om een toekomstige

fusie van een dochteronderneming van de holding met een concurrent te gaan leiden. De gesprekken met deze concurrent zijn echter nog aan de gang en om de slaagkansen te vrijwaren is het cruciaal dat hierover nog niets naar buiten komt. Hij heeft zijn woord gegeven en dat verklaart zijn lage welwillendheid om informatie te delen. Om zijn eigen divisie echter proactief voor te bereiden op zijn vertrek, wil hij nu al het gesprek over zijn opvolging aangaan. Doordat hij niet uit een zeer moeilijk gesprek met de vakbond komt en hij daarenboven de dag ervoor slecht nieuws gekregen heeft over de gezondheid van zijn dochter, heeft hij het extra moeilijk om zijn intenties te delen. Hij is niet in zijn gewone doen en verontschuldigt zich voor zijn onhandigheid in het gesprek. Na tien minuten breekt de trainer het tweede rollenspel opnieuw af. Wanneer nu naar de politieke wil wordt gevraagd, schatten heel wat meer mensen die als benevolent in. De vertrouwensbreuk die is ontstaan omdat de leidinggevende zijn intenties niet wilde of kon delen, is bij deze mensen hersteld en de relatie is gered. Echter, over de mate waarin de vertrouwensbreuk effectief is hersteld, zijn de observatoren het niet eens. Dit heeft te maken met de persoonlijkheidskenmerk 'geneigdheid tot vertrouwen' die per individu verschilt. Sommige observatoren met een lagere geneigd-

heid tot vertrouwen zullen nog niet genoeg herstelgedrag van de leidinggevende gezien hebben om de vertrouwensbreuk op te heffen. Voor wie echter een grote vertrouwensbreuk op vlak het van integriteit heeft opgelopen tijdens het eerste gesprek, zal geen enkel herstelgedrag volstaan, ook al hebben ze een hoge geneigdheid tot vertrouwen.

De lessen die de deelnemers uit deze interventie meenemen zijn:

- Interpreteer een vertrouwensbreuk niet te snel op het hoogste niveau van integriteit. Door inspanning te doen om de intenties van de ander in het gesprek te helpen expliciteren, blijkt het dikwijls een gebrek aan competentie of welwillendheid te zijn waar een aanvaardbare

situationele (eerder dan persoonlijke) verklaring voor is.

- Mensen verschillen in 'geneigdheid tot vertrouwen'. Stel niet je eigen criterium als norm, maar dat van de gesprekspartner.
- Tracht een vertrouwensbreuk op het gebied van integriteit ten koste van alles te vermijden. Indien je omwille van de situatie

Tabel 2: Dimensies en kenmerken van politieke vaardigheden (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005)

DIMENSIES	KENMERKEN
Sociaal slim	<p>Het slim observeren van anderen, scherp afgestemd op verschillende sociale situaties.</p> <p>Het begrijpen van sociale interacties en accuraat interpreteren van zowel het eigen gedrag als dat van anderen in een sociale setting.</p> <p>Het hebben van een sterk onderscheidingsvermogen en een hoog zelfbewustzijn.</p>
Beïnvloedingsvaardig	<p>Het hebben van een subtiele en overtuigende persoonlijke stijl.</p> <p>Zijn capabel om hun gedrag aan te passen en te kalibreren aan elke situatie teneinde specifieke reacties van anderen te ontlokken.</p>
Netwerkvaardig	<p>Zijn bedreven in het 'gericht' ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken.</p> <p>Het gemakkelijk ontwikkelen van vriendschappen en het uitbouwen van sterke, voordelige allianties en coalities.</p> <p>Zich goed positioneren teneinde kansen te creëren en er voordeel uit te halen.</p> <p>Zijn meesters in 'voor wat, hoort wat', zijn sterke onderhandelaars en dealmakers, en deskundig in conflictmanagement.</p>
Echt & oprecht	<p>Komen bij anderen over als zeer integer, authentiek, oprecht en echt.</p> <p>Zijn, of lijken, eerlijk, open en oprecht.</p> <p>Inspireren anderen en scheppen vertrouwen, omdat hun acties niet als manipulatief of dwingend geïnterpreteerd worden.</p>

minder in staat bent om persoonlijke intenties te delen, is het beter je 'gevoelige' gesprekken – als je in de hogere machtsposities zit – uit te stellen.

Impact van macht

Om mensen de effecten van macht in een gesprekssituatie tot slot nogmaals op een andere manier te laten ervaren, brengen we een gerichte verandering aan in de situatie. We nemen de deelnemer (die de medewerker speelt in het gesprek) even apart en geven hem of haar de volgende extra informatie mee: Je bent de laatste maanden door verschillende headhunters gecontacteerd, telkens voor een positie bij een concurrent op hetzelfde niveau als de leidinggevende. Bij twee headhunters ben je als geprefereerde kandidaat geselecteerd en moet je uiterlijk tegen het einde van de week laten weten of je ingaat op het aanbod.

Zodra de deelnemer zich helemaal in deze situatie heeft ingeleefd, gaat hij hetzelfde gesprek aan met de leidinggevende. De deelnemer mag zelf kiezen of en wanneer hij deze informatie in het gesprek met de leidinggevend deelt. Wanneer de trainer het gesprek na tien minuten afbreekt, zullen de observatoren een duidelijke verandering hebben gemerkt in de dynamiek van het gesprek. De deelnemer heeft namelijk meer macht gekregen, waardoor

hij ook de voordelen van macht ervaart en toont in het gesprek. Hij zal het individuele belang en de eigen positie namelijk gemakkelijker kunnen overstijgen en het gesprek zal hierdoor sneller en soepeler gaan over *the big picture*. Hij zal niet alleen gemakkelijker kunnen abstraheren, maar ook creatieve oplossingen aanreiken en minder conformiteitsdruk ervaren wanneer de collega die ook de functie van de leidinggevende ambieert, ter sprake komt.

Tegelijkertijd kan de perceptie over de politieke wil van de deelnemer bij enkele observatoren veranderd zijn. De deelnemer ervaart nu namelijk ook zelf de nadelen van macht en is op zijn beurt wat minder geneigd tot empathie voor de leidinggevende. In sommige gevallen zien we deelnemers zelfs iets meer self-serving gedrag vertonen, waardoor de leidinggevende een vertrouwensbreuk kan voelen.

De lessen die de groep uit deze ervaring halen zijn:

- Macht is situationeel en hangt niet alleen af van de formele positie van de gesprekspartners.
- Zowel de positieve als de negatieve effecten van macht manifesteren zich snel, sterk en onbewust. De positieve effecten behouden en de negatieve vermijden vraagt een bewuste inspanning van elke actor. Op dit moment heeft de groep dan ook voldoende ervaring en duiding

meegekregen om meer kleur te kunnen geven aan de uitspraak waar we het artikel mee zijn gestart: 'Hoe politiek vaardiger je wordt, hoe machtiger je wordt. Maar hoe machtiger je wordt, hoe minder politiek vaardig je dreigt te worden.'

Tijdens een tweedaagse workshop *Macht & Politiek vaardig handelen* aan het Sioo, geven Jesse Segers, Daan Sorgeloos en Toon Torbeyns op 24, 25, 26 en 27 juni a.s. je als leidinggevende inzicht je politieke wil. Je leert er je politieke vaardigheden in de praktijk versterken. Meer informatie vind je op www.sioo.nl.

Daan Sorgeloos in Adjunct professor in leadership & change aan de Antwerp Management School en Visiting Professor in Organisational Behavior aan de Vrije Universiteit Brussel. Hij doceert daarnaast ook macht en politiek in verschillende programma's aan Sioo. Als partner van Ginkgo begeleidt hij leiders en organisatie in verander- en ontwikkelingsstrategieën.

