

Workshop

Impactvol Beïnvloeden



Let's connect

Na het bekijken van het filmpje hebben jullie volgende generieke reflectievragen beantwoord ter voorbereiding van deze sessie.

Deel jullie voorbereidende reflecties in groepen van 4 à 5:

- *Welke nieuwe inzichten hebben het filmpje jouw gebracht? Wat heeft jou aangenaam verrast?*
- *In welke aspecten heb je jezelf of anderen herkend?*
- *Welke aspecten uit het filmpje zijn voor jou het meest relevant om verder te ontwikkelen?*
- *Welke extra vragen komen bovendrijven?*



- **INDIVIDUELE ONTWIKKELING**

- Wat zijn mijn belangrijkste inzichten?
- Wat zijn jouw sterkten?
- Waar liggen jouw uitdagingen?
- Wat heb je nodig om te groeien?
- Wat ga je in de nabije toekomst proberen?



DOELSTELLING

Het ontwikkelen van een (vernieuwd) self als “leider” door zichzelf en anderen te evalueren aan de hand van de eigen ervaringen en aangereikte theoretische kaders en praktische methodieken.

We werken naar dit leerdoel toe door:

- **leiderschap te linken aan de huidige uitdagingen van jouw organisatie en/of veranderopgave**
- **een persoonlijke leiderschapsclaim te ontwikkelen binnen jouw organisatie of veranderopgave**
- **deze claim te leren ingang doen vinden op een politiek vaardige wijze**
- **rekening houdend met de systemische effecten van (on)macht**

Waarom olifanten het uitsterven van gorilla's hebben veroorzaakt



Opdracht

Welke huidige uitdagingen vragen om leiderschap die interne verandering brengt?

- **Welke uitdagingen hebben in jullie organisatie olifanten gecreëerd?**

- **Welke olifanten zie je staan?**

=> Wat blijven we halstarrig doen, terwijl we voelen dat dit niet meer werkt om de huidige uitdagingen te adresseren? Waar blijven wij in een cirkel staan?

Think	1'
Pair (3)	10'
Share	4'

ADAPTIEVE UITDAGING

HOE HERKENNEN?

Technische uitdagingen:

- het probleem kan duidelijk worden afgebakend
- oplossingen kunnen worden bedacht die vervolgens geïmplementeerd kunnen worden binnen de bestaande structuren en systemen van de organisatie

Adaptieve uitdaging:

- antwoord valt buiten het gekende gedragsrepertoire van de betrokken partijen,
- waarbij een significante en vaak pijnlijke verandering nodig is in de gewoontes, status, rol, identiteit, en manier van denken van de betrokkenen.
- De betrokkenen zelf moeten de oplossing creëren, maar zolang ze hun manier van kijken niet veranderen, kan er geen oplossing ontstaan

Marichal, K. & Segers, J., Sorgeloos (2020)

Olifant in de kamer

FALSE HEMEL: VASTHOUDEN AAN STABILITEIT

INTERNE WERELD NIET MEER AANGEPAST AAN NIEUWE UITDAGINGEN EXTERN



GOEDE HEL: ACCEPTEREN DAT CIRKEL NIET MEER WERKT

OPLETTEN VOOR LEADERSHIP TRAP!



SPECIAL
PROJECTS



Kernconcepten

*Omgeving /
Organisaties*

Adaptieve Uitdaging
Olifant in de kamer

Leider

Leadership Claim

Target

ADAPTIEVE UITDAGING

HET VERHAAL VAN SOFIE

Divisie leider “Business Transformation” in Belgische filiaal binnen internationale consulting firma, met hoofzetel in Boston

Problemen:

- Concurrentie van lokale spelers groeit
- Prijzen onder druk
 - Hoog verloop
- Omzet en marges dalen
- Trage en logge interne werking
- Onvoldoende wendbaar

SOFIE



Leadership claim

OLIFANTEN

KOMEN STEEDS IN KUDDE: KIES GERICHT!



OLIFANTEN

EET MEN IN STUKJES OP => LEADERSHIPCLAIM



CLAIM VOOR OLIFANT IN DE KAMER

HET VERHAAL VAN SOFIE

Olifant in de kamer:

Alles zelf in eigen huis willen
blijven ontwikkelen

Claim:

Elk land de ruimte geven om
strategische allianties aan te
gaan met wendbare lokale
spelers

SOFIE



SCHERPE CLAIM IS ACTIVEREND

Reflectie is pas relevant na de actie

Claims ≠

- voorstellen van totaaloplossingen noch van extra audits of analyses

Claims =

- acties, initiatieven en experimenten waaruit geleerd kan worden en waaruit na reflectie volgende stappen kunnen ontstaan.

**=> “The only way to think like a leader is to act ... thinking and introspection should follow action and experimentation, not vice versa.”
(H. Ibarra)**

=> Napoleon: : “On s’engage et puis on voit”.

- Een uitdager moet echter niet enkel zelf actie ondernemen, maar daarenboven de hogere macht hiertoe aanzetten met diens claim, wil men tot een wijziging van strategie kunnen komen.

CLAIM AANSCHERPEN

HET VERHAAL VAN SOFIE

Waarom niet scherp genoeg?

Het management team kan zich niet betrokken voelen bij een oplossing, als men zich nog niet betrokken voelt bij het probleem

Scherpe claim:

Begeleide werksessie.

Topics:

- Waarom is verandering in samenwerking met partners noodzakelijk
- Welke resultaten streven we er mee na

SOFIE

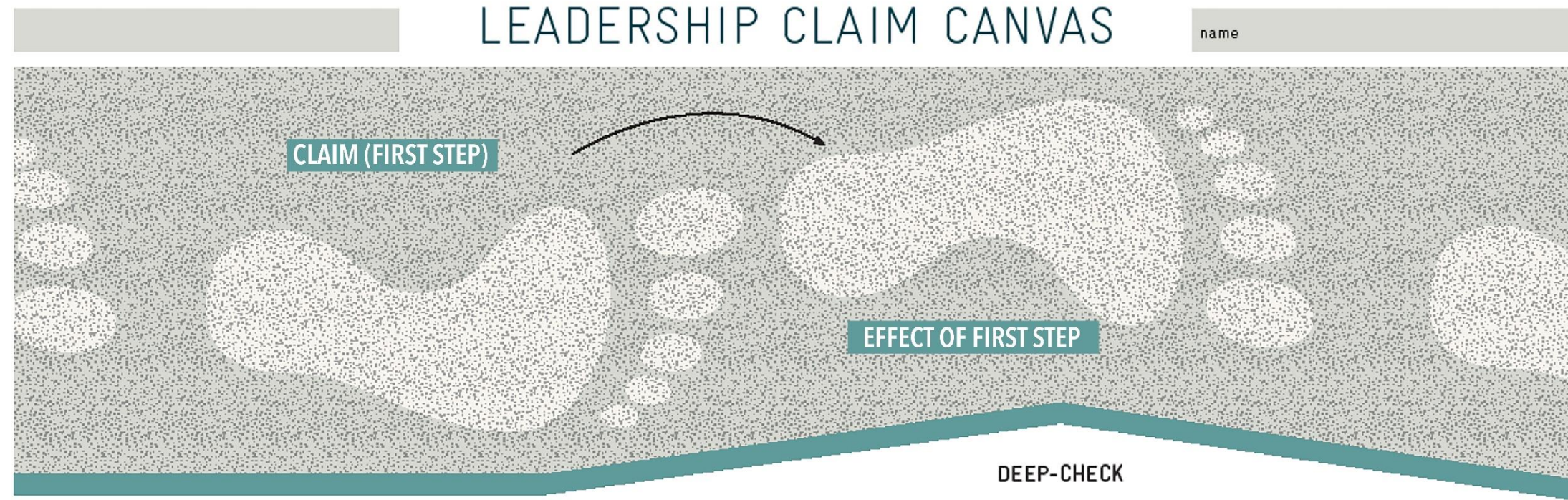


Waarom beter?

*goede claim dient wrijving
teweeg te brengen met de
heersende gedragingen,
gewoonten, overtuigingen,
meningen of waarden. Deze
claim zet alvast spanning op
de heersende overtuigingen
over zowel de te behandelen
topics als de te hanteren
werkvorm van het
managementteam.*

CLAIM AANSCHERPEN

Hoe?



QUICK-CHECK



☐ Is it an active claim ... can you visualize it?
See the first action?



☐ Is the power/influence of others required
to make your claim happen?



☐ Does your claim has a strategic impact?



☐ Is your claim really a personal claim?



☐ Does your claim contribute to a broader claim?



INTERVISIE REGELS

- | | |
|---|-----|
| 1.Claimhouder brengt claim in | 4' |
| 2.Coach stelt verdiepende vragen
<i>Niet antwoorden!!</i> | 4' |
| 3.Claimhouder duidt warme vragen aan | 2' |
| 4.Coach geeft concrete advise mbt warme vragen
<i>Geen discussie!!</i> | 4' |
| 5.Bedank + feedback | 1' |
| | 15' |

Kernconcepten

*Omgeving /
Organisaties*

Adaptieve Uitdaging
Olifant in de kamer

Leider

Leadership Claim

Bronnen van macht

Target

Wat is er nodig om claim te laten plaatsvinden?

MACHT!

Macht =

“The ability of one party to change or control the behaviour, attitudes, opinions, objectives, needs, and values of another party ...

... or the resources one person has available so that he or she can influence another to do what that person would not have done otherwise”

Rahim, M.A. (2009)

Detecteren waar de macht “echt” zit

Wiens macht heeft sofie's nodig om haar claim in uitvoering te brengen?

SOFIE



Managementteam?

Detecteren waar de macht “echt” zit

Wiens macht heeft sofie's nodig om haar claim in uitvoering te brengen?

SOFIE



FLORENCE



???

Detecteren waar de macht “echt” zit

BRONNEN VAN MACHT

1. **Dwingende macht**, gebaseerd op de perceptie van de mate waarin de ander een straf voor ongewenst gedrag kan toebrengen
2. **Beloningsmacht**, gebaseerd op de perceptie van de mate waarin de ander hen kan belonen voor gewenst gedrag
3. **Legitieme macht**, gebaseerd op de rechten, plichten en verantwoordelijkheden die vervat zitten in de positie, los van de persoon die de positie bekleedt
4. **Expertmacht**, gebaseerd op de overtuiging dat de ander beschikt over adequate professionele ervaring, opleiding, speciale expertise en toegang tot kennis
5. **Referentiemacht**, gebaseerd op de wens om zich te identificeren en te associëren met de ander
6. **Netwerk of sociaal kapitaal macht**, gebaseerd op de perceptie van zowel de mate van verbinding die de ander heeft met, als de mate van informele invloed die men heeft op invloedrijke individuen binnen of buiten de organisatie

Rahim, M.A. (2009)

Detecteren waar de macht “echt” zit

Wiens macht heeft sofie's nodig om haar claim in uitvoering te brengen?



PAUL

*Beloningsmacht
Referentie Macht*



SOFIE



TOM

Expert Macht



JELGER

Sociaal kapitaal Macht



FLORENCE

Legitieme Macht

Opdracht

Wiens macht heb je nodig om jouw claim te kunnen laten plaatsvinden?

Detecteer waar de macht “echt” zit

=> Naar wie gaat deze person “kijken” alvorens te beslissen?

Think

1'

Share

4'

Kernconcepten

*Omgeving /
Organisaties*

Adaptieve Uitdaging
Olifant in de kamer

Leider

Leadership Claim

Bronnen van macht

Politieke wil

Target

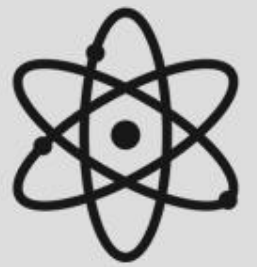


Hoe sta je tegenover politiek gedrag/ handelen?

Oefening:

- Positioneer jezelf binnen het 9 veldenmodel
- AS 1: Actie gericht:
 - Reageert: als het moet, maar probeert eruit te blijven
 - Voorspelt: kijken er naar, proberen te voorspellen om te anticiperen
 - Initieert politieke actie
- As2: zie je politiek als iets
 - Negatief: heb liever niet dat het bestaat
 - Neutraal: het is gewoon zo, des mensen
 - Positief: het is leuk, het is spannend

Politieke stijlen rooster

Politics viewed as...				
Action orientation		Negative ☹️	Neutral 😐	Positive 😊
	INITIATES 	Machiavellian • manipulator, sometimes created by context • looks at the number 1 • Win/lose	Responsible • <i>Obligation (no desire) to protect the good</i> • comes with the scope • Often reaction against Machiavellian	Leader • Play maker • Impact player • Win/win • Creativity • Low key
	PREDICTS 	Protector • Filer builder (emails, files, ...) • defensive towards new ideas, bureaucratic	Speculator • Observe • Grapeviner (especially with reorganizations) • Predicts who is going to get what, which project is going to be launched	Advisor • Counselor in politics • Often senior who help juniors • Look for win/win
	REACTS 	Cynic • “I told you so...” • Gossip • Have lost many tomes (lose/win) • Don't take risks	Fatalist • Que sera sera • Do your job and hope for the best • A lot of technical managers	Spectator • fan, soap opera • encourager, supports players (goes for a drink after win or los)

- **INDIVIDUELE ONTWIKKELING**

- Wat zijn mijn belangrijkste inzichten?
- Wat zijn jouw sterkten?
- Waar liggen jouw uitdagingen?
- Wat heb je nodig om te groeien?
- Wat ga je in de nabije toekomst proberen?

Vuistregels om met Machiavellisten om te gaan



Run!!



Nooit tegen vechten



**Meer goeds omheen
creëren**

POLITIEKE WIL

Definitie:

‘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’ .

Dimensies:

- Self-serving: kiezen voor het eigenbelang (win) ten koste van het belang van anderen (verlies)
- Benevolent: kiezen voor het integreren van ieders belang (win-win).

Treadway (2012), Kapoutsis & Treadway (2013)

Hoe macht verwerven?

Leadership is about claiming, and getting your claim



POLITIEKE VAARDIGHEDEN

Wat zijn kenmerken van een politiek vaardig individu?

Oefening:

- Denk na over een politiek vaardig individu in jouw werkomgeving
- Wat maakt deze persoon zo politiek vaardig?
- Definieer een 3-tal kenmerken of typische gedragingen van wat deze persoon meer of anders doet



POLITIEKE VAARDIGHEDEN

Definitie:

“De competentie om anderen op het werk effectief te begrijpen en deze kennis te gebruiken om anderen te beïnvloeden op een manier die de kans op het bereiken van iemands persoonlijke en organisatie objectieven verhoogt”

Ferris et al., (2005, 2007, 2012)

POLITIEKE VAARDIGHEDEN



INTERPERSONAL INFLUENCE



NETWORK ABILITY



SOCIAL ASTUTENESS



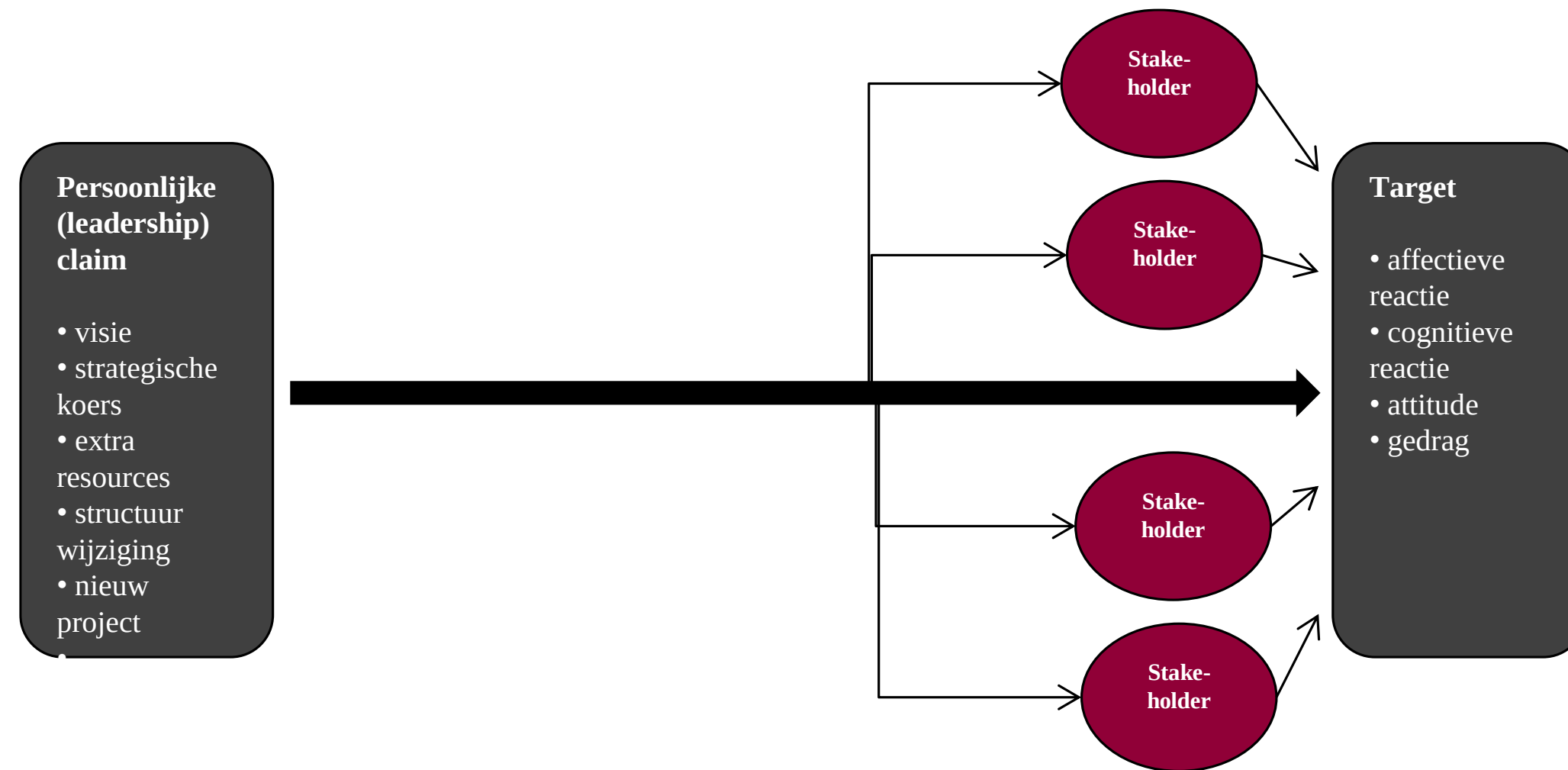
APPARENT SINCERITY

POLITIEKE VAARDIGHEDEN

Dimensies	Kenmerken
Sociaal slim	▪ Slimme observatoren van anderen , scherp afgestemd op verschillende sociale situaties. ▪ Begrijpen sociale interacties en interpreteren accuraat zowel het eigen gedrag als dat van anderen in sociale setting. ▪ Hebben een sterk onderscheidingsvermogen en een hoog zelfbewustzijn. <i>Hoe? Hypothesen over sociale situatie formuleren én aftoetsen</i>
Beïnvloedings- vaardig	▪ Hebben een subtiele en overtuigende persoonlijke stijl ▪ Zijn capabel om hun gedrag passend aan te passen en te kalibreren aan elke situatie teneinde specifieke reacties van anderen te ontlokken <i>Hoe? Breed en flexibel gedragsrepertoire kunnen inzetten</i>
Netwerkvaardig	▪ Zijn bedreven in het “gericht” ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken. ▪ Ontwikkelen makkelijk vriendschappen en bouwen sterke, voordelige allianties en coalities uit ▪ Positioneren zich goed teneinde opportuniteiten te creëren en er voordeel uit te halen ▪ Sterke negotiators en deal makers en deskundig in conflict management <i>Hoe? Geven, geven, geven! (Tijd, aandacht, info, relaties, ...)</i>
Echt & oprecht overkomen	▪ Komen bij anderen over als zeer integer authentiek, oprecht en echt ▪ Zijn, of lijken, eerlijk, open en oprecht ▪ Inspireren anderen en scheppen vertrouwen, omdat hun acties niet geïnterpreteerd worden als manipulatief of dwingend <i>Hoe? Eigen intenties kennen en inbrengen</i>

Ferris et al., (2005, 2007, 2012)

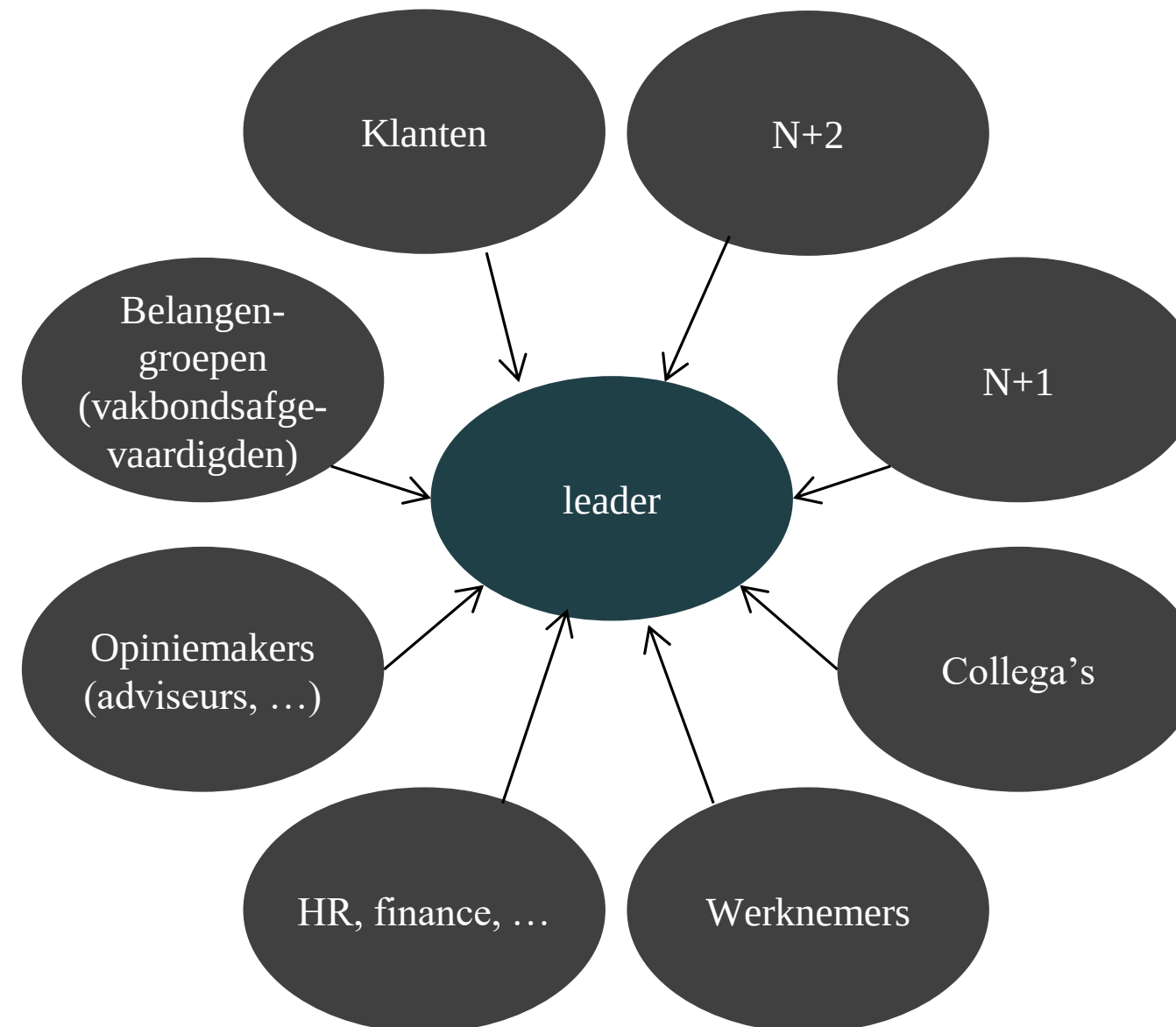
Hoe jouw persoonlijke leiderschapsclaim ingang doen vinden?



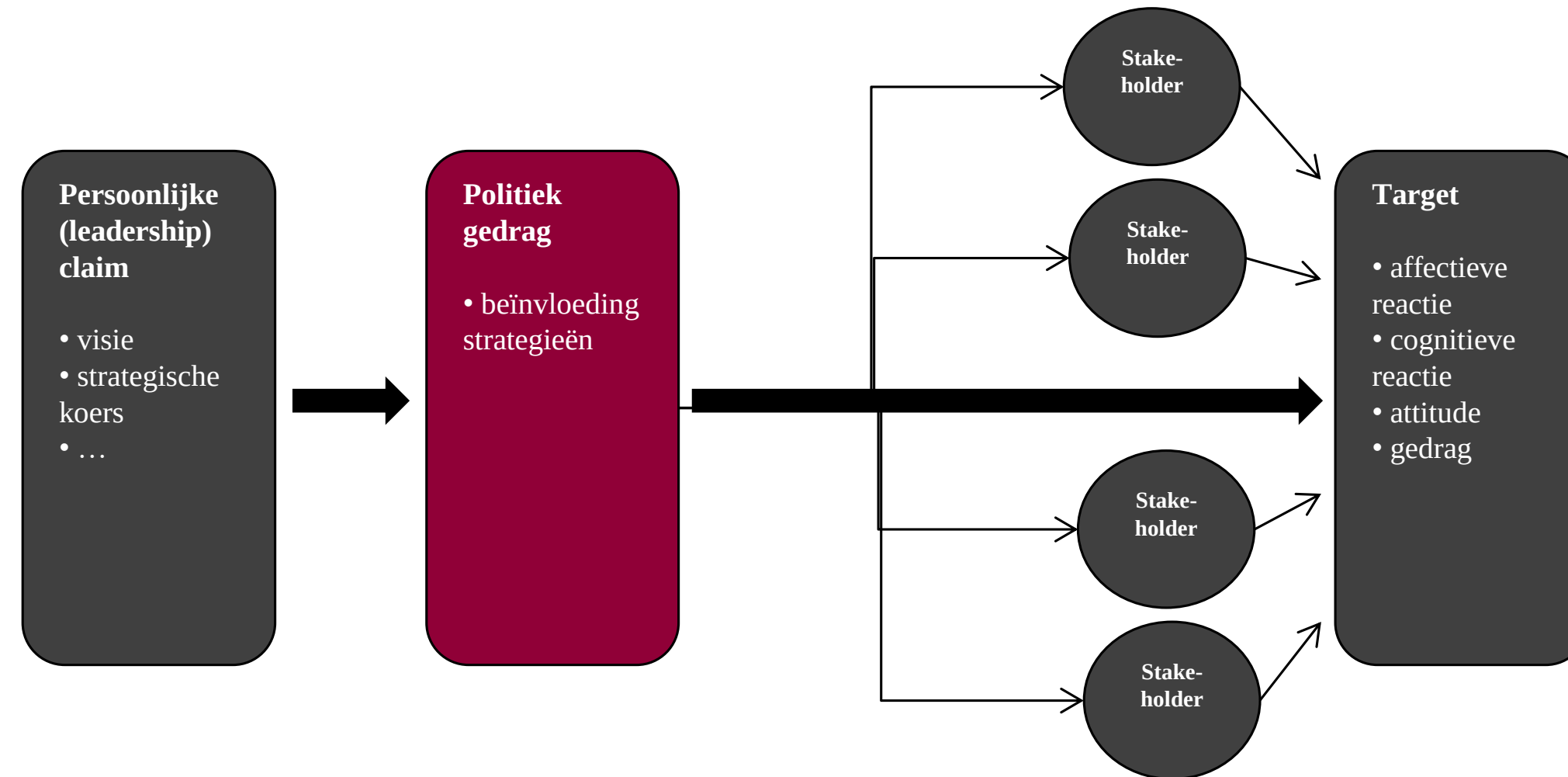
Ammeter et al., (2002)

STAKEHOLDERS

= groepen wiens steun noodzakelijk is om een persoonlijke (leadership) claim af te dwingen



Hoe jouw persoonlijke leiderschapsclaim ingang doen vinden?



Ammeter et al., (2002)

BEINVLOEDINGSTACTIEKEN

Neutrale
tactieken

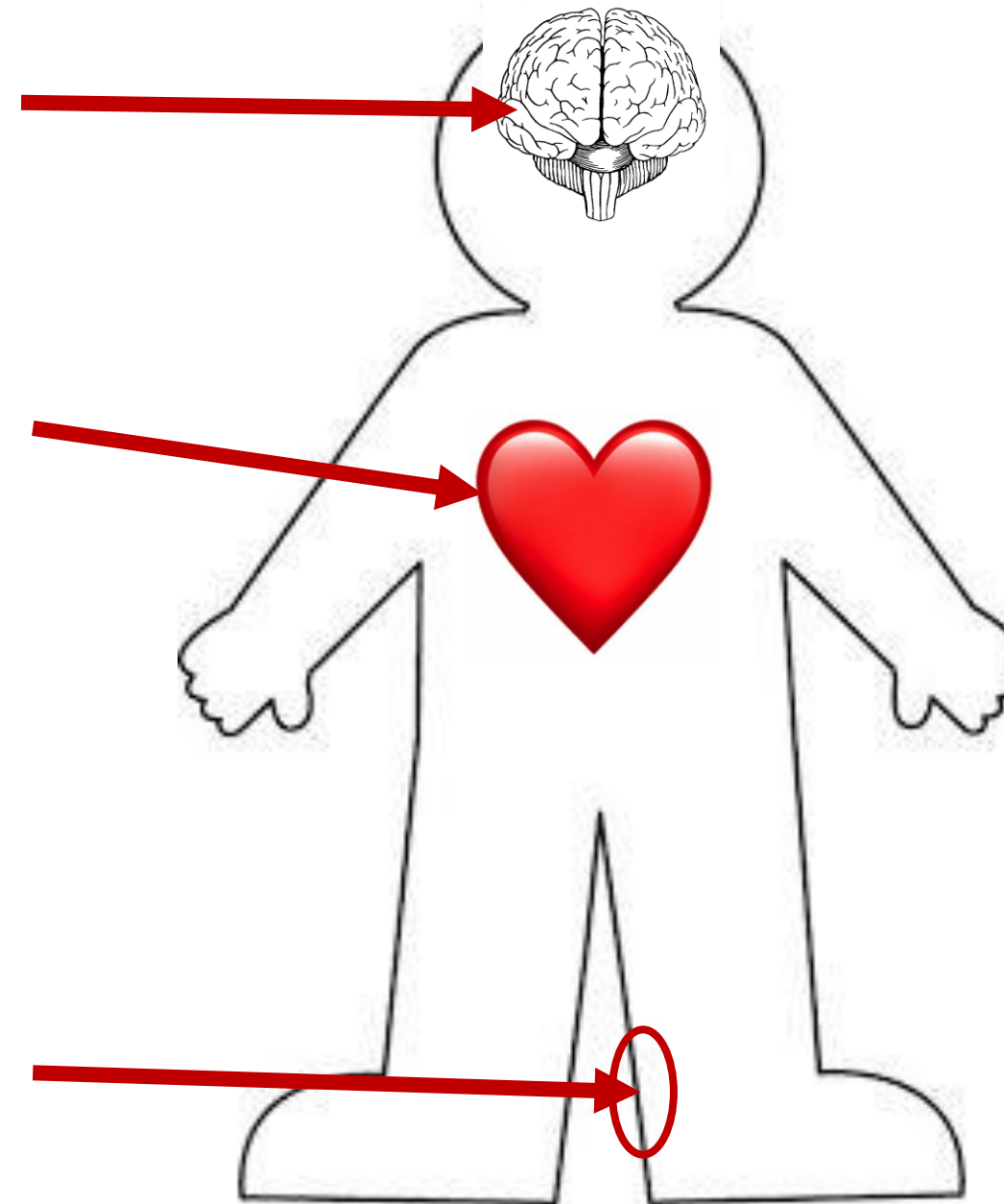
Awareness

Zachte
tactieken

Commitment

Harde
tactieken

Compliance
+ Resistance

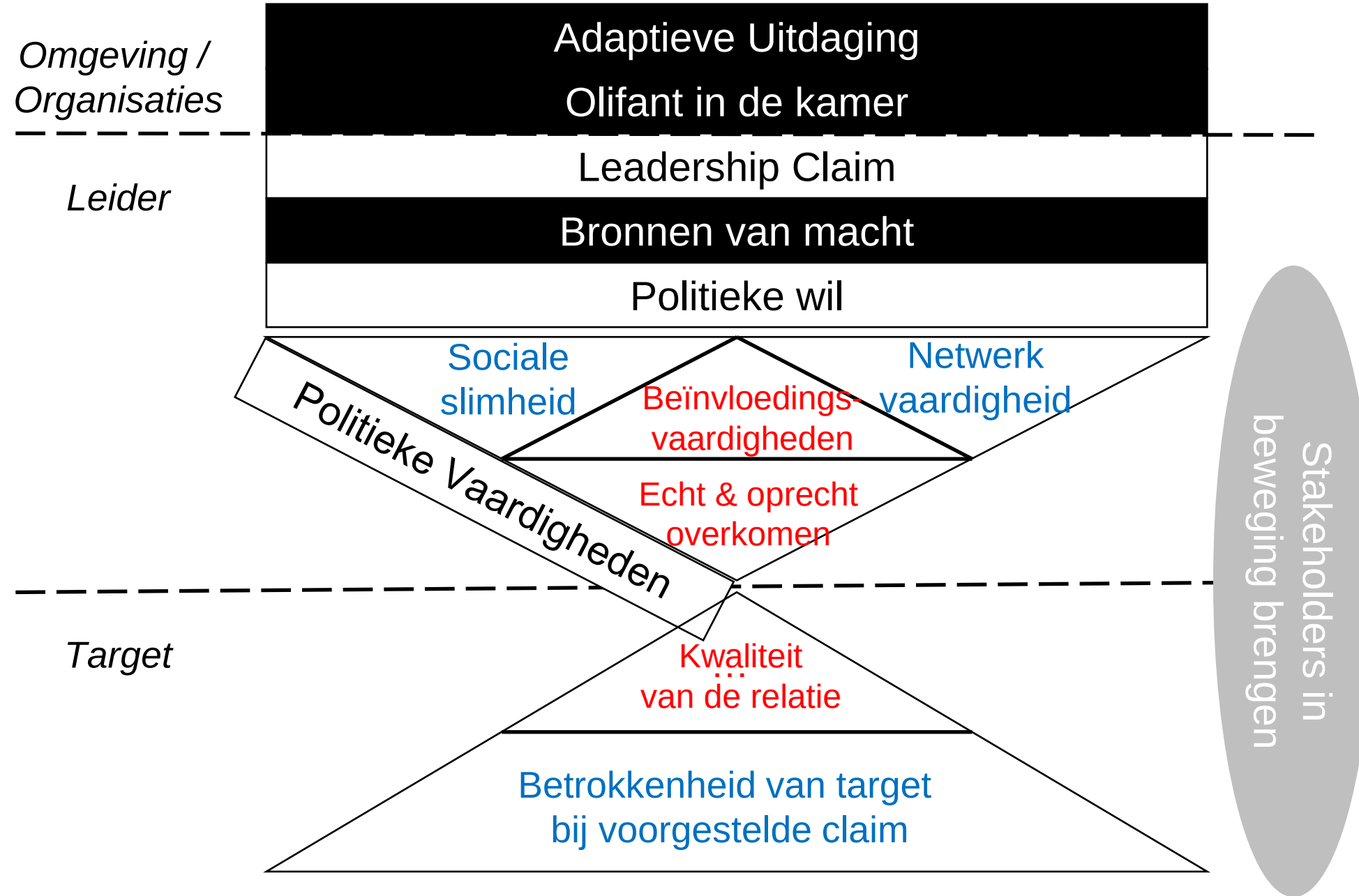


Yukl (2013)

BEINVLOEDINGSTACTIEKEN

Strategie	Kenmerken	Richting
Rationele argumentatie	Gegevens en informatie gebruiken om een logische redenering op te bouwen	↕ ⬡
Inspirerende oproep	Een inspirerende visie uiten en de waardevolheid benadrukken	↘
Consulteren	Advies vragen en suggesties ter verbetering	↗ ⬡
Vleien	De kwaliteiten en geschiktheid van de ander in de verf zetten	↘ ⬡
Uitwisseling	Expliciet hulp aanbieden in het domein van de ander in ruil voor steun	↘ ⬡
Persoonlijke oproep	Beroep doen op de vriendschap of vroegere steun	⬡
Coalitie bouwen	Informele groep van gelijkgestemden rond eenzelfde thema creëren	⬡
Samenwerken	De ander hulp aanbieden (resources, assistentie, ...) bij wat men wil dat de ander doet	↘ ⬡
Legetimeren	Consistentie met gevestigde regels, politiek, afspraken of gewoonten benadrukken	↘
Aanprijzen	De voordelen voor de ander benadrukken	↘
Assertiviteit / Druk	Krachtdadig en vasthoudend opkomen voor en afdwingen van het eigen doel	↘

Kernconcepten



Sociale slimheid opbouwen

Hoe? => “Thinking slow, not fast! *(Kahneman)*



MY CLAIM STAKEHOLDERS

IDENTIFY STAKEHOLDERS

Stakeholder	Individual features	Needs	Advantages (+)	Disadvantages (-)

PLOT STAKEHOLDERS



HOW TO KNOW YOUR KEY STAKEHOLDERS?

1. The key stakeholder has a fundamental impact on your claim ...

2. You can clearly identify what you want from this stakeholder ...

3. The relationship with the key stakeholder is dynamic ... you want it to grow ...

FIRST STEPS TOWARDS MY CLAIM...

what	who involved	when
1.		
2.		
3.		

SOCIALE SLIMHEID OEFENING

1. Case voorbereiding (20min):

1. Denk aan een persoonlijke (leadership) claim die je de komende dagen, weken of maanden wil afdwingen
2. Breng de belangrijkste stakeholders in kaart (wie heeft macht om te beïnvloeden? Wie heeft significant belang bij het al dan niet afdwingen van de claim?)
3. Maak een stakeholder analyse (persoonlijkheid, noden, voordelen van de claim, nadelen van de claim)
4. Positioneer de stakeholders op de 2 assen (belang vs. macht)
5. Differentieer de “good guys” van de “bad guys”
6. Maak een stakeholder invloed netwerk (pijlen voor richting van de invloed aan te geven, volle lijn voor formele macht, stippenlijn voor informele macht)

2. Introduceer case: Claim/beïnvloedingstactieken/stakeholder analyse (7min)

3. Exploratie: Elk groepslid stelt 1 à 2 vragen om case beter te begrijpen (4min)

4. Formuleer advies (starten – stoppen – meer – minder): Elk groepslid formuleert 1 à 2 tips (4min)

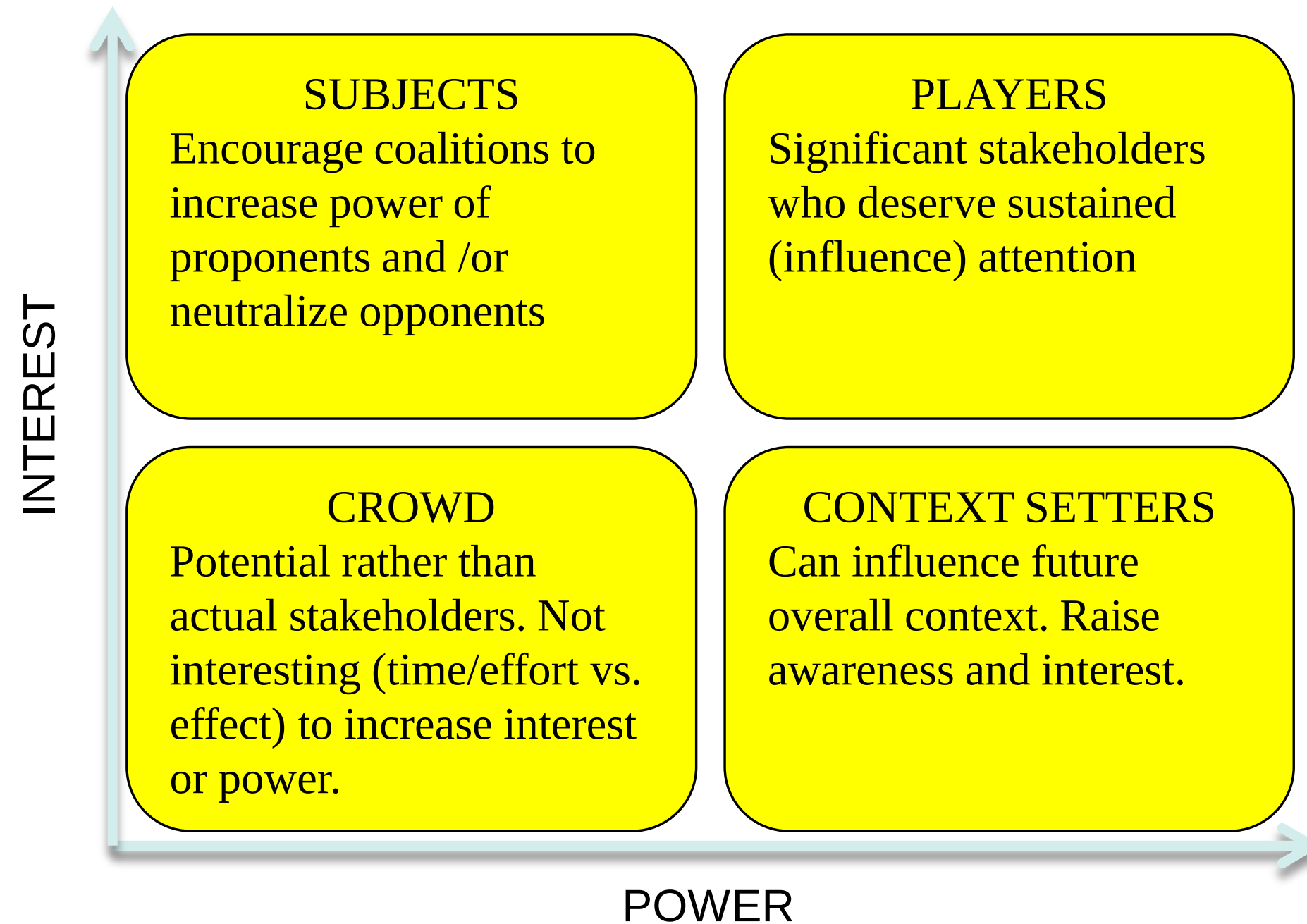
5. Uitkomst: eigenaar van de case geeft aan wat hij/zij geleerd heeft

STAKEHOLDER ANALYSE

Stakeholders	Individuele kenmerken	Noden	Voordelen	Nadelen

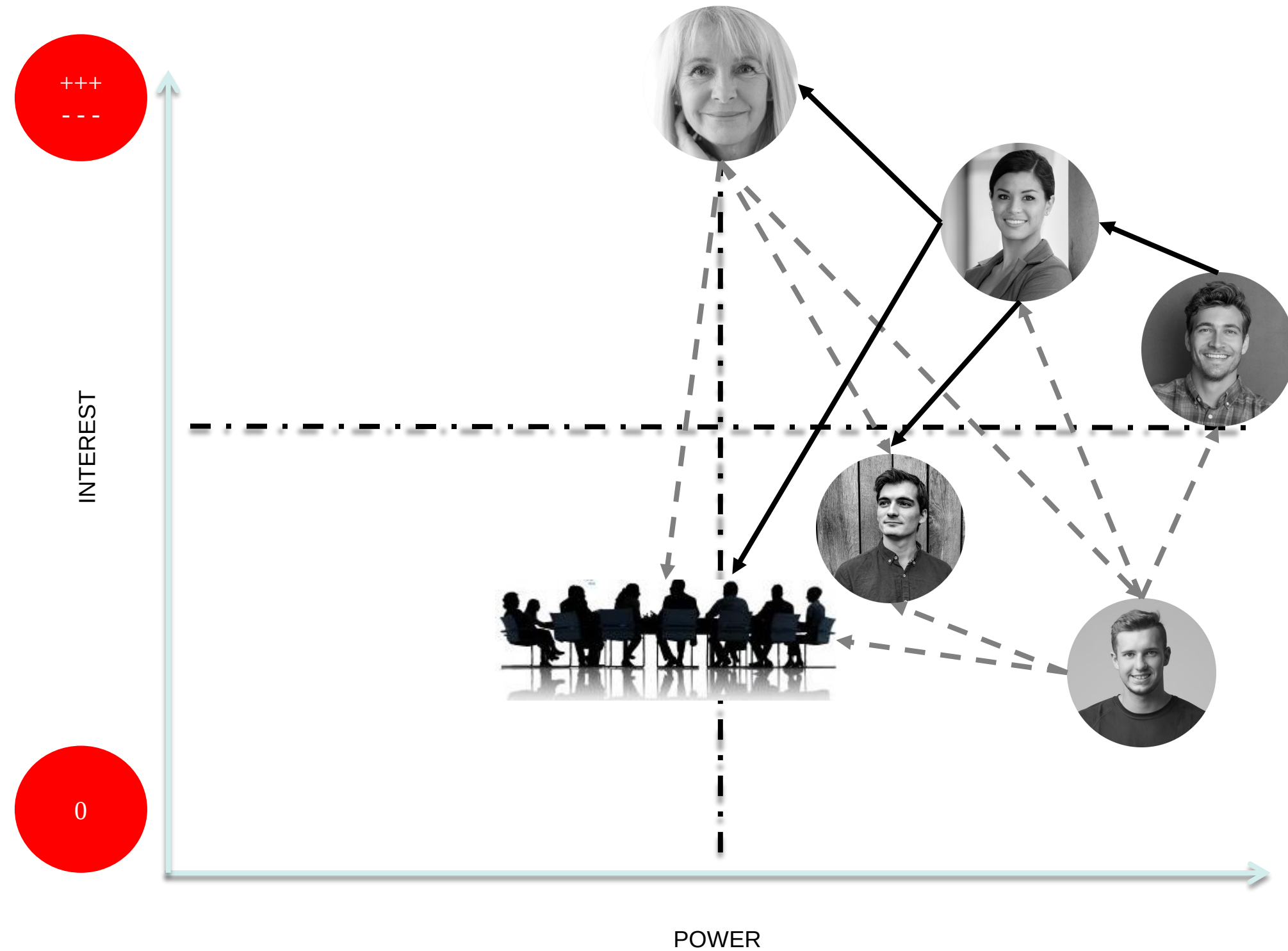
NOOIT
GOKKEN!!!

POWER – INTEREST GRID



Ackerman & Eden (2011)

Verhaal van Sofie



Conclusie van Sofie na haar stakeholder analyse:

Consulteren van Jelger over:

- Relevantie van claim om olifant in de kamer aan te pakken
- belangen van Tom en Paul
- Strategie om betrokkenheid bij Tom, Paul en Florence te creëren

Nog extra afwegen:

- *Waar?*
- *Wanneer?*
- *Hoe?*

Jij & je Claim: de onderstroom



Systemisch werken: doel

- **Organisatieopstellingen hebben als doel om ‘verborgen’ processen in organisatiesystemen zichtbaar te maken en betekenis te geven.**
- **De organisatieopstelling biedt een ruimtelijke weergave van (een deel van) een organisatie of netwerk van organisaties, waarin medewerkers, afdelingen of organisaties vertegenwoordigd worden door ‘representanten’.**

Systemisch werken

Actor:

- Duidt het “taaie thema” en definieert de kernspelers

Coach:

- Helpt het thema af te bakenen - **Vb: Wat is de essentie van het verhaal**
- Helpt de kernspelers te selecteren - **Vb: Wie doet er echt toe?**

Actor: Kiest de poppetjes

Coach: Challenge – **Vb: Zijn ze volledig / Hebben we iedereen?**

Actor: Zet de poppetjes in de ruimte

Coach: Helpt scherp te krijgen – **Vb: Is de foto scherp?**

Coach: Fenemenologisch kijken – **Beschrijf wat je ziet**

Actor: Duidt “warme” observaties

Actor: Brengt gewenste verandering in het systeem aan

Coach: Stelt verdiepende vragen

Coach: Adviseert

Workshop Macht en Politiek Handelen

Macht en vertrouwen



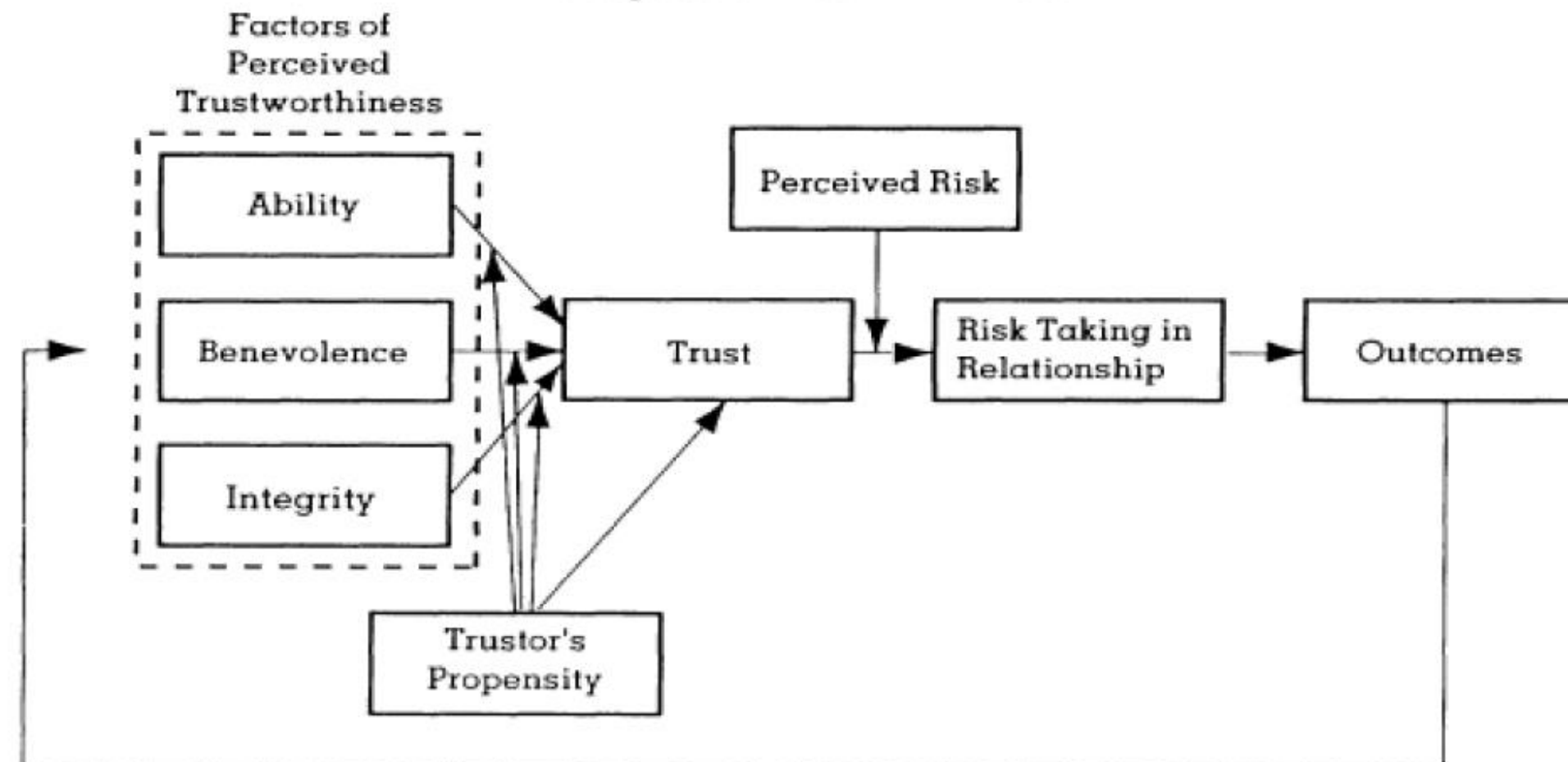


What is trust?

Definition: *A state* involving positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk

Trust model Mayer et al. (1995)

FIGURE 1
Proposed Model of Trust



How to build trust?

2 wise people once said



Herman Van Rompuy:

*“Trust you deserve in the past. You can not build trust based on promises. Trust you build up slowly over time. Trust is cumulative”**



My grandmother:

“Trust comes by foot and leaves by horse”

Wat is Macht?

Macht =

“The ability of one party to change or control the behaviour, attitudes, opinions, objectives, needs, and values of another party ...

... or the resources one person has available so that he or she can influence another to do what that person would not have done otherwise”

Rahim, M.A. (2009)

Detecteren waar de macht “echt” zit

BRONNEN VAN MACHT

1. **Dwingende macht**, gebaseerd op de perceptie van de mate waarin de ander een straf voor ongewenst gedrag kan toebrengen
2. **Beloningsmacht**, gebaseerd op de perceptie van de mate waarin de ander hen kan belonen voor gewenst gedrag
3. **Legitieme macht**, gebaseerd op de rechten, plichten en verantwoordelijkheden die vervat zitten in de positie, los van de persoon die de positie bekleedt
4. **Expertmacht**, gebaseerd op de overtuiging dat de ander beschikt over adequate professionele ervaring, opleiding, speciale expertise en toegang tot kennis
5. **Referentiemacht**, gebaseerd op de wens om zich te identificeren en te associëren met de ander
6. **Netwerk of sociaal kapitaal macht**, gebaseerd op de perceptie van zowel de mate van verbinding die de ander heeft met, als de mate van informele invloed die men heeft op invloedrijke individuen binnen of buiten de organisatie

Rahim, M.A. (2009)

Effecten van macht

Voordelen

- Abstractievermogen stijgt
- Creativiteit stijgt
- Actiegerichtheid stijgt
- Conformiteitsdruk daalt
- Authenticiteit stijgt

Nadelen

- Self-serving behaviour stijgt
- Empathie daalt

Leiderschapsparadox:

Hoe politiek vaardiger, hoe machtiger
Hoe machtiger, hoe minder politiek vaardig

REFLECTIE

Teken jezelf als leider

- *“Hoe doe je vandaag?”*
- *“Wie wil je worden?” Teken jouw toekomstige “Zelf” én de eerste stap(pen)*

