

Actuele tendensen in leiderschap (8)

Politieke vaardigheden mogen niet onderschat worden

Politieke vaardigheden zijn van kritisch belang voor het hedendaagse leiderschap, dat minder verankerd is in formele posities en te maken heeft met een toenemend aantal actoren. Maar hoe worden die vaardigheden bejegend? En kunnen ze aangeleerd of versterkt worden?

Tekst • Daan Sorgeloos, Jesse Segers & Koen Marichal (The Future Leadership Initiative)

In het vorige artikel in deze Visie-reeks wezen we erop dat leiderschapsontwikkeling voor twee grote uitdagingen staat:

- vaardigheden inbedden in de ontwikkeling van identiteit, maturiteit en waarden
- leiderschapsontwikkeling meer strategisch inbedden in de organisatie.

In deze bijdrage staan we stil bij de ontwikkeling van politieke vaardigheden die in de toenemende bedrijfscomplexiteit (Ferris et al., 2007) de motor zijn van meer authentiek en gedeeld leiderschap. Frank Robben, serieel overheidsondernemer, sprak op een recent leiderschapscongres van vMA: "Macht is de grondstof van leiderschap." Meer dan ooit moeten leiders slim macht kunnen aanwenden.

Politieke vaardigheden behoren tot een reeks van 'sociale effectiviteit'-constructen, zoals emotionele intelligentie, praktische intelligentie, sociale competentie en zelfsturing, maar politieke vaardigheden blijken uiteindelijk de prestaties van managers het best te voorspellen (Semadar et al., 2006). Politieke vaardigheden worden door Ferris et al. (2007) dan ook gedefinieerd als "het vermogen om anderen op het werk effectief te begrijpen en deze kennis te gebruiken om anderen te beïnvloeden om gedrag te vertonen dat bijdraagt aan de eigen organisatie-objectieven." Meer specifiek is men pas politiek vaardig indien men:

- én sociaal slim (het goed kunnen 'lezen' van sociale situaties)
- én beïnvloedingsvaardig
- én netwerkvaardig is
- én echt en oprecht overkomt.

De kracht van politieke vaardigheden

• 1. Betere resultaten

Politiek vaardige leiders worden sterker ingeschat tijdens assessment centers, krijgen betere prestatiebeoordelingen en maken sneller promotie. Dat zou eenzijdig kunnen worden toegewezen aan hun kunde om een goede indruk na te laten bij anderen, zonder dat ze hiervoor ook effectief een betere prestatie neerzetten.

Recente onderzoeken (voor overzicht zie Ferris et al., 2007) tonen evenwel aan dat politiek vaardige leiders ook hogere teamprestaties (laten) neerzetten en over teamleden beschikken met een hogere jobtevredenheid, een sterker vertrouwen in de organisatie, een hogere betrokkenheid, een sterkere steun aan de organisatie en minder cynisme. Politieke vaardigheden geven de leider namelijk de sociale slimheid en de gedragsflexibiliteit die nodig is om met de individuele noden en motivaties

van hun medewerkers gericht om te gaan. Door zich op alle dimensies van politieke vaardigheden te beroepen, weet de politiek vaardige leider bestaande normen, attitudes en verwachtingen ook effectief te veranderen.

• 2. Sociaal kapitaal

Door het ontwikkelen van politieke vaardigheden bij leiders wordt niet enkel de kwaliteit van de leiders ontwikkeld, maar ook de kwaliteit die tussen mensen gecreëerd wordt, zeg maar het sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is de 'goodwill' die leiders ter beschikking hebben als gevolg van de structuur en de inhoud van hun sociale relaties.

Meer sociaal kapitaal in een organisatie betekent meer solidariteit, wat tot sterkere normen en overtuigingen leidt, de betrokkenheid verhoogt en de nood aan formele controlemechanismen doet afnemen (Adler & Kwan, 2002). Galli en Müller-Stevens (2012) vinden zelfs dat naarmate het sociaal kapitaal stijgt, er meer cross-selling, vervolgens client referrals, en uiteindelijk het samen van ontwikkelen van markten en producten kan ontstaan.

• 3. Psychologische weerbaarheid

Bovendien blijken politieke vaardigheden voor de leider een buffer te zijn tegen de negatieve ef-

"Meer dan ooit moeten leiders slim macht kunnen aanwenden."

"Politieke vaardigheden blijken de prestaties van managers het best te voorspellen."

Daan Sorgeloos
(VUB / The Future
Leadership Initiative)

“Politiek vaardige leiders worden sterker ingeschat tijdens assessment centers, krijgen betere prestatiebeoordelingen en maken sneller promotie.”

© Hendrik De Schrijver



fecten van stressoren zoals rolconflicten, sociale druk en overload die met de veranderende (bedrijfs)wereld gepaard gaan (Perrewé et al., 2000). Hun sociale slimheid en netwerkvaardigheden stellen hen in staat om de oorzaak van organisatie-stressoren sneller te ‘lezen’ en de belangrijkste factoren die impact kunnen hebben op het wegnemen van de stressoren accurater te detecteren. Vervolgens weten ze hun sterke beïnvloedingsvaardigheden en sociaal kapitaal actief in te zetten in de richting van de juiste spelers, waarmee ze de kans op verandering van de situatie gevoelig verhogen. Op deze manier beschikken politiek vaardige leiders over een actief mechanisme om met stress om te gaan (‘active coping’). Mochten deze actieve interventies toch niet tot het gewenste resultaat leiden, beschikken politiek vaardige leiders nog over een breed netwerk, dat hen emotionele en sociale steun biedt tijdens moeilijke momenten (‘emotional coping’) of helpt een nieuwe job of werkcontext te vinden.

Methodisch politieke vaardigheden ontwikkelen

Vaardigheden leer je door de juiste technieken in te oefenen vanuit de juiste inzichten en overtuigingen. Voor politieke vaardigheden draait dat om:

- kennis over (de effecten van) politiek gedrag
- aanleren en inoefenen van stakeholder-managementtechnieken en beïnvloedingstrategieën. Deze componenten zullen alvast bijdragen tot het versterken van de sociale slimheid, de beïnvloeding- en netwerkvaardigheid. Ten slotte dient dit te gebeuren met de juiste mindset. ‘Echt en

oprecht overkomen’ is een kwestie van identiteit en waarden (dat bespreken we in een volgende bijdrage).

Het aanleren van stakeholder-managementtechnieken en beïnvloedingstrategieën zijn nodig omdat de hoeveelheid en complexiteit van de informatie die met sleutelbeslissingen van de leider gepaard gaan, te hoog zijn geworden om enkel op een intuï-

tieve wijze te kunnen organiseren, zelfs voor de sociaal slimme of volledig politiek vaardige leider. Het aanleren van deze technieken helpt leiders bij het kiezen van de meest geschikte (beïnvloeding)strategie. Het zou tevens de kwaliteit van de strategie van de minder politiek vaardigen verhogen en in twee op de drie gevallen komt hun strategie zelfs overeen met de strategie van de als sterk politiek vaardig ingeschatte leiders (DeLuca, 1999).

Wanneer de techniek in groep wordt toegepast, heeft ze nog enkele extra voordelen. Dan levert ze niet enkel extra perspectieven op over sleutelspelers, hun invloed en hun relaties, maar zou ze tevens een buffer zijn tegen onethisch gedrag.

Onethisch gedrag blijkt namelijk beter te gedijen in het donker van het isolement dan in het licht van de open dialoog (DeLuca, 1999).

Ken uw stakeholders

De volgende vijf stappen worden vaak naar voren geschoven om stakeholders te analyseren (Ackerman & Eden, 2011):

1. Definieer de verschillende stakeholders.
2. Bepaal de significantie van de stakeholders door ze te positioneren op een ‘belangmacht’-rooster (zie figuur 1).
3. Specificeer de stakeholders door de voor- en tegenstanders aan te duiden, en door hun machtsbasis, noden, behoeften, motivaties en belangen in kaart te brengen.
4. Breng het stakeholder-netwerk in kaart door de interconnecties tussen de stakeholders aan te wijzen en te duiden.
5. Definieer ten slotte gerichte stakeholder-managementstrategieën.

Gebruik de juiste beïnvloedingstactiek

Naast het aanleren van stakeholder-management-technieken zal ook het aanleren en inoefenen van beïnvloedingstactieken een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de politieke



Jesse Segers
(Antwerp Management School)

“Door zich op alle dimensies van politieke vaardigheden te beroepen, weet de politiek vaardige leider bestaande normen, attitudes en verwachtingen ook effectief te veranderen.”

© gf

vaardigheden van de leider. Om effectief te zijn, dienen leiders anderen te beïnvloeden om verzoeken in te willigen, voorstellen te steunen en beslissingen te implementeren (Yukl et al., 2008). Het verhogen van het inzicht van leiders in beïnvloedingsprocessen geeft hen tevens een sterker inzicht in hoe ze hun medewerkers motiveren, hoe beslissingen worden genomen, of strategieën en politieken succesvol worden geïmplementeerd, hoe ze samenwerking en steun van

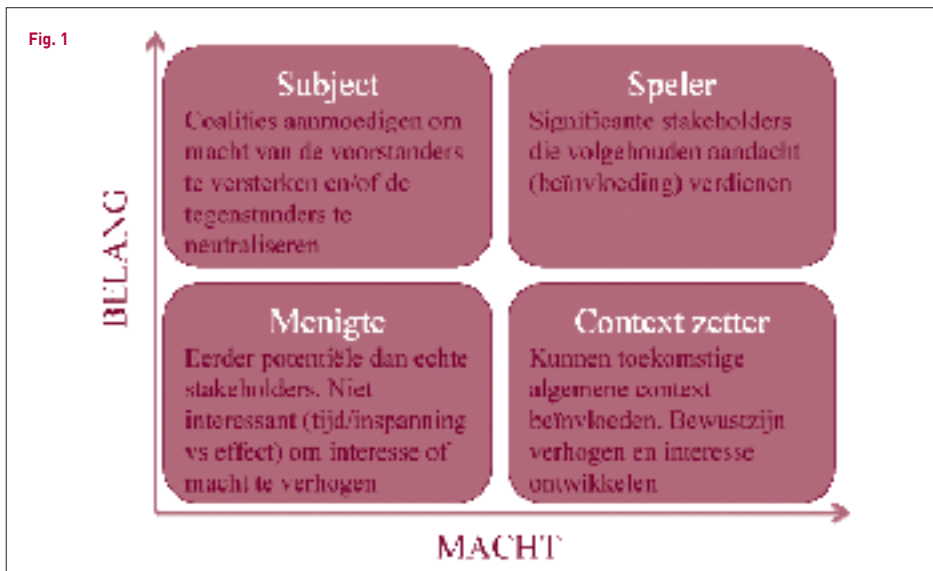
collega's verkrijgen, hoe ze superieuren beïnvloeden om noodzakelijke steun of middelen te verkrijgen en waarom organisaties sommige innovaties opnemen en andere niet (Falbe & Yukl, 1992). In de literatuur werden de laatste decennia verschillende beïnvloedingstactieken beschreven en onderzocht (zie tabel 1).

Verschillende factoren, zoals de relatieve macht van de betrokken partijen, de richting van een

beïnvloedingspoging, het objectief van de beïnvloedingspoging en de politieke vaardigheden van de beïnvloeder, zullen bepalen welke beïnvloedingstactieken een leider zal kiezen, onder welke omstandigheden hij of zij kiest om ze te gebruiken en hoe effectief de gekozen tactiek zal zijn (Higgins et al., 2003).

Onderzoek toont ook aan dat verschillende tactieken een verschillende graad van effectiviteit hebben. Falbe en Yuckle (1992) vonden bijvoorbeeld dat het gebruik van één enkele zachte tactiek (deze die steunen op persoonlijke macht en machtsdeling, zoals vleien en consulteren) effectiever is dan het gebruik van één enkele harde tactiek (deze die steunen op autoriteit en hiërarchische macht, zoals legitimeren en assertiviteit). Het combineren van twee zachte tactieken, of een zachte tactiek met rationale argumentatie, bleek ook effectiever dan eender welke enkelvoudige andere tactiek of combinatie van harde tactieken. Daarnaast is consulteren en een inspirerende oproep doen vooral succesvol wanneer ze naar beneden of lateraal worden toegepast, terwijl rationeel argumenteren dan weer vooral naar hogerop effectief blijkt te zijn.

Yukl et al. (2008) ontdekten dat het verschil tussen de tactieken snel door leiders kan worden aangeleerd en dat feedbacksessies bruikbaar zijn om leiders te helpen om hun sterkten en zwakten





Koen Marichal
(Antwerp Management School)

“Veel managers vinden ‘politiek’ vies en weigeren om niet-positionele invloed aan te wenden. Daarmee beperken ze hun eigen leiderschapspotentieel.”

© gf

te begrijpen met betrekking tot het beïnvloeden van mensen. Daarnaast toont een veldexperiment van Seifert et al. (2003) aan dat een relatief korte oefensessie het effectief gebruik van beïnvloedingstactieken door leiders al kan verhogen.

Meer dan vaardigheden

Politieke vaardigheden zijn van kritisch belang voor het hedendaagse leiderschap, dat onmiskenbaar minder verankerd is in formele posities en te maken heeft met een toenemend aantal actoren. Bovendien zijn ze als vaardigheid efficiënt

aan te leren en verdienen ze dus hun plaats in eigentijdse leiderschapsprogramma's. Maar ze zullen het leiderschap van een persoon of organisatie enkel versterken als ook de mindset mee verandert. Veel managers vinden 'politiek' vies en weigeren om niet-positionele invloed aan te wenden (Ferris et al., 2005). Daarmee beperken ze hun eigen leiderschapspotentieel. Juist daarom is het belangrijk om leiderschapsvaardigheden te verankeren in identiteitsontwikkeling: 'wat zegt dat over mij als ik me politiek vaardig gedraag?' Hoe dit identiteitsaspect ontwikkeld kan worden, bespreken we in het volgende artikel. ●

Tabel 1: beïnvloedingstactieken (Yukl et al., 2008)

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



De bibliografie bij deze tekst vindt u op de website van HR Square: www.hrsquare.be

Visie over leiderschap

- **De auteurs:** Daan Sorgeloos werkt binnen de onderzoeksgroep Work & Organizational Psychology aan de Vrije Universiteit Brussel. Hij is als gastdocent geassocieerd met de Future Leadership Initiative. Professor dr. Jesse Segers en Koen Marichal zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative als respectievelijk academic director en director.
- **Het initiatief:** The Future Leadership Initiative is een initiatief van de Antwerp Management School in partnership met KBC en Kaleido Consulting om het leiderschap van personen, teams en organisaties aan te passen aan de nieuwe context.
- **Het doel:** met deze reeks in HR Square brengen de auteurs inzicht in het hedendaagse denken over leiderschap en leiderschapontwikkeling.
- **Meer info:** meer weten over leiderschap en de '19 challenging thoughts about leadership'? Volg The Future Leadership Initiative Blog: <http://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com>.