

Proefles

.....

# Senior management assistent



## Thema: Coach de manager



Door

**Titia Huisman**

trainer Senior Management Assistant

.....

[www.secretary.nl/senior](http://www.secretary.nl/senior)

# Proefles: Kantoorpolitiek

## 1. Politieke Intelligentie in Organisaties: wat is politiek?

Politiek heeft altijd te maken met belangen van partijen of personen. De belangen sturen als het ware de communicatie. Hoewel het woord een negatieve klank heeft voor veel mensen, is dat helemaal niet nodig. Politiek betekent ook lobby of draagvlak. Of de tijd nemen om tot een afgewogen besluit te komen.

Maar hier en daar ontspoort de politiek in een organisatie natuurlijk wel eens. Dat heeft meestal te maken met botsende belangen. We zien vaak dat ik-gerichte belangen botsen met de belangen van de organisatie of het collectief.

**Voor een management assistente is het belangrijk om te weten hoe de politiek in haar organisatie verloopt en wat ze daar zelf al dan niet mee wil.** Je speelt altijd een rol in het (politieke) spel, ook als je het niet wilt. Het is zaak om de regels van het spel te kennen en daar een eigen weg in te zoeken. Je persoonlijke opvattingen over belangen, over het collectief en over wat integriteit is, bepalen in hoge mate de weg die je neemt.

De 7 stappen naar politieke intelligentie in organisaties:

1. Erken dat politiek gedrag in iedere organisatie bestaat.
2. Erken dat politiek gedrag aangewend kan worden om voordeel te behalen voor jezelf en voor de organisatie.
3. Deel politieke intelligentie met anderen in de organisatie.
4. Manage het politiek gedrag op een positieve manier.
5. Ontwikkel gedrag dat door anderen als politiek intelligent wordt gezien.
6. Ontwikkel je vaardigheden om positief politiek intelligent te kunnen handelen.
7. Begrijp en gebruik politiek intelligente werkwijzen.

## Vier politieke metaforen

De Vos	De Uil
Gaat voor het IK belang	Stelt het IK in dienst van grote geheel
De Muilezel	Het schaap
Gaat voor WIJ in dienst van IK	Gaat voor Wij

## **Wat is macht?**

Macht is:

- moeten
- een spelletje
- de baas spelen
- lekker
- autoritair
- vies
- voor draaikonten

**Macht is anderen zó beïnvloeden dat ze willen doen wat JIJ wilt.**

Macht krijg je door bijvoorbeeld:

- functie
- kennis
- status
- netwerk
- cultuur
- slachtofferschap

## **Politieke intelligentie**

Je kunt op een intelligente manier omgaan met macht en politiek binnen je organisatie. Om dat te kunnen moet je eerst je persoonlijke mening even terzijde leggen en je vervolgens de volgende vragen stellen:

1. Welke belangen spelen er feitelijk?
2. Welke partijen spelen een rol?
3. Hoe schakel ik tussen belangen, partijen en waarden?
4. Wat zijn mijn eigen waarden?

Vervolgens kun je de metafoor die we zojuist hebben gemaakt, invoegen. Ziedaar, je hebt een beeld van wat er speelt en hoe het spel gespeeld wordt. Het zal je een stuk gemakkelijker maken om je eigen weg in het politieke kantoorspel te kiezen.

*Van Macht naar Kracht  
Van Moeten naar Willen  
Van Mogen naar Kiezen*

## Emotioneel intelligent leiderschap is niet altijd intelligent

### In hoeverre draagt emotioneel intelligent gedrag bij aan succes?

Soms krijg je de indruk dat emotionele intelligentie als hype over zijn hoogtepunt heen is. Je leest er niet meer zoveel over als enkele jaren geleden. Het begint langzamerhand bij velen door te dringen dat hier twee termen aan elkaar worden gekoppeld die naar verschillende dingen verwijzen.

Intelligentie staat al jarenlang bekend als het vermogen om nieuwe problemen in nieuwe situaties op te lossen. Kortom: ‘controle’ krijgen en houden, terwijl emoties doorgaans geassocieerd worden met iets wat je ‘overkomt’, het tegendeel van controle. Waarom worden die twee dan toch aan elkaar gekoppeld?

Daarvoor gaan we even terug in de recente historie van het concept. Intelligentie, als gemeten met goede intelligentietests, staat al jaren lang met stip op nummer één als het gaat om de mate waarin daarmee succes in een brede verscheidenheid van functies kan worden voorspeld. In selectiecontexten is het dan ook een populair instrument.

Niettemin, ook met een intelligentietest voorspel je niet perfect. In het beste geval vermijd je van de tien fouten die je had kunnen maken als je met een dobbelsteen had geselecteerd, een stuk of zes. Dus nog vier dramatische verhalen te vertellen naderhand.

‘Dat moet beter kunnen’, denkt iedereen die zich niet direct realiseert dat de top van voorspelbaarheid die je in een selectiecontext kunt bereiken, ligt bij het vermijden van nog maximaal één à twee fouten extra. Dus nog twee à drie selectiefouten over.

Constateren dat je een selectiefout maakt is één, de variabele aanwijzen die je over het hoofd hebt gezien is een niet gemakkelijke tweede. Toch is dat wat er is gebeurd bij het populariseren van het concept emotionele intelligentie:

- Eerst is er gezocht naar intelligente mensen die desondanks niet geslaagd zijn in de baan waarvoor ze geselecteerd waren.
- Vervolgens is bij een aantal van hen geconstateerd dat ze onvoldoende in staat waren om hun eigen emoties en die van anderen te onderkennen en in hun handelen serieus te nemen.

Deze mensen werden, met een nieuwe term, onvoldoende “emotioneel intelligent” genoemd. En vervolgens werd de conclusie gepopulariseerd dat niet intelligentie als gemeten met een intelligentietest succes in banen voorspelt maar dat ‘emotionele intelligentie’ – even afgezien van de contradictio in terminis die voornamelijk

marketingtechnisch de populariseerders geen windeieren heeft gelegd – de belangrijkste onderscheidende variabele is.

Dit is niet alleen empirisch onjuist – al het grootschalig onderzoek wijst nog steeds op het primaat van algemene intelligentie – de redenering deugt ook niet.

Natuurlijk draagt emotioneel intelligent gedrag, zoals door de bedenkers ervan gedefinieerd, vaak bij aan succes in functies. Dat is wel aangetoond. Maar die bijdrage is niet onafhankelijk van algemene intelligentie, en al helemaal niet van stabiele persoonlijkheidsverschillen. De laatstgenoemde zijn voor het overgrote deel zelfs de basis.

So, what's new? Dat we het stereotype kennen van de “verstrooide professor” is omdat een professor niet verstrooid hoort te zijn, en de meesten zijn dat dan ook niet. Maar daarom keren we het niet om: als we maar een niet-verstrooid iemand selecteren, wordt hij vast wel een goede professor. Dat moeten we dus ook niet doen met emotionele intelligentie als voorspeller.

**Wanneer het gaat om leiderschap, is er nog een andere reden om daar voorzichtig mee te zijn.** In een recent artikel in Harvard Business Review schrijft Roderick M. Kramer over wat hij noemt “The Great Intimidators”<sup>1</sup>. Hij begint met zich af te vragen waarom er zonder veel moeite een aantal geslaagde grote leiders zijn aan te wijzen – hij beschrijft een aantal van hen – die allesbehalve emotioneel of, zoals hij het ook noemt, sociaal intelligent zijn. Integendeel, ze intimideren, spelen met macht en buiten de zwakheden en onzekerheden van hun medewerkers uit.

Is dat aardig? Nee. Effectief? Ja, vaak wel. Kramer noemt deze leiders *politiek intelligent*. Nu begaat Kramer niet de fout, zoals hierboven beschreven, om dan maar politieke intelligentie als de belangrijkste voorspeller voor de selectie van leiders te gebruiken. Maar hij analyseert wel zorgvuldig onder welke condities politieke intelligentie en intimiderend gedrag de leider niet alleen op de been houden maar hem ook in staat stellen om effectief resultaten door anderen te bereiken.

En dat is een aardig correcte definitie van leiderschap. De belangrijkste overweging hierbij is natuurlijk dat aardigheid alleen helpt bij aardige mensen, en niet iedereen is aardig. Mensen, en ook medewerkers in bedrijven, spreiden zich keurig over het hele spectrum van ‘alleen het eigen belang bewaken’ tot aan het ‘zorgvuldig rekening houden met belangen van anderen’.

---

<sup>1</sup> Bron: Roderick M. Kramer - “The Great Intimidators”. Harvard Business Review, February 2006

Dat is één van de belangrijkste persoonlijkheidsfactoren in het bekende Big Five persoonlijkheidsmodel, waarop ook de Workplace Big Five van PiCompany is gebaseerd. In een competitieve wereld gaat het erom de wedstrijd van je concurrent te winnen, en dan kun je er maar beter rekening mee houden dat je concurrenten zich niet alleen buiten je eigen organisatie bevinden maar deels ook daarbinnen.

Dat zijn tegelijkertijd ook degenen die extra goed aan de concurrentiekracht van de organisatie naar buiten kunnen bijdragen, als je hun kracht aan jou weet te binden. Dan moet je hun respect verdienen, eerder dan hun sympathie. Kramer geeft daarvoor een paar recepten:

- Confronteer op een direct persoonlijke manier, en oefen daar goed op.
- Wees ongeremd boos als daar echt een goede reden voor is.
- Laat je nooit helemaal in de kaart kijken, maar laat wat van je motieven te raden over.
- Communiceer een aansprekende visie, wees daarin voorbereid en ken je zaakjes.

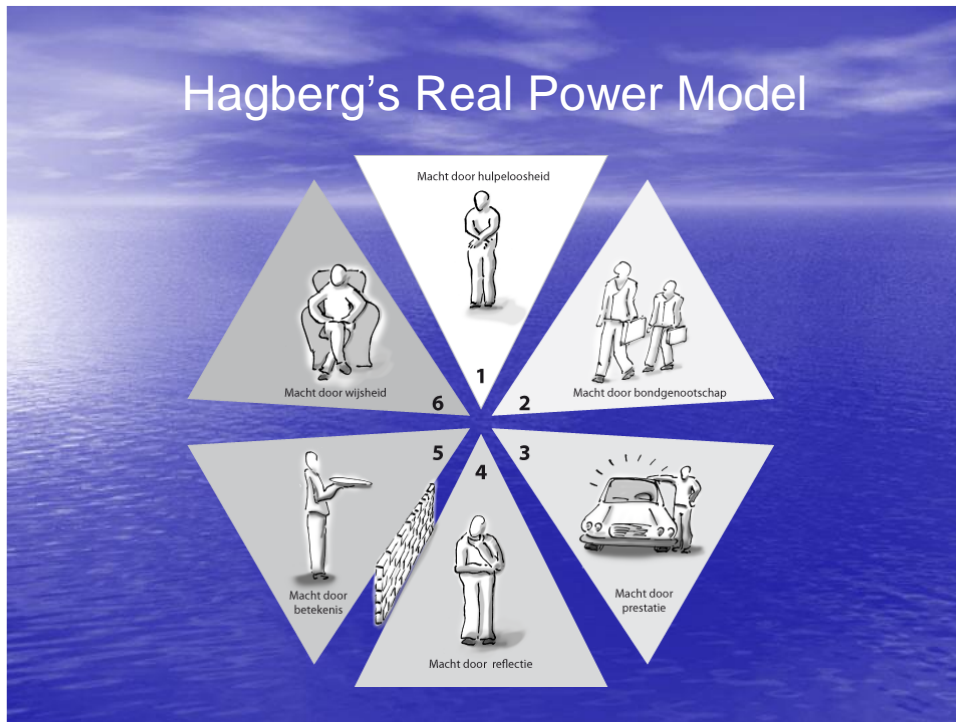
Aan ondergeschikten geeft hij de volgende raad: wees voorbereid, werk zichtbaar hard, wees en blijf net zo zelfverzekerd als je baas, ook al heb je niet altijd gelijk; dat heeft hij ook niet altijd.

Dit klinkt niet aardig, en dat is het ook niet. En – laat Kramer zien – het gaat ook wel eens mis. In het bijzonder wanneer intimiderende leidinggevendenden vergeten te ‘luisteren’ en niet politiek intelligent alle nieuwe relevante informatie in hun handelen integreren. In het bijzonder wanneer ze vergeten er op te letten dat ze respect moeten verdienen en geen vijanden creëren. Dan vindt iedere Caesar zijn Brutus.

Intimiderend leiderschap is geen panacee, maar dat is emotioneel intelligent leiderschap evenmin. Verstandig en intelligent weten met wie je te maken hebt – aardige mensen of uitdagers – en daar dan politiek intelligent gebruik van maken, is het parool.

Aardige mensen hebben recht op aardigheid – wie goed doet goed ontmoet – , maar van uitdagers verdien je alleen respect en loyaliteit wanneer je hen met eigen munt terugbetaalt. **Resultaten bereiken door anderen gaat het best als je weet met wie je te maken hebt.**

## 2. Kantoor politiek en Realpower: de zes fasen van Macht naar Kracht



Hagberg gaat er vanuit dat je verschillende malen in je (werkend en persoonlijk) leven een groeimodel doormaakt. Dit model kent zes stappen. Het is niet mogelijk om een stap over te slaan. Bij iedere fase horen dilemma's, groeispurten en groeipijnen. Bij iedere stap horen symbolen die zichtbaar maken waar de fase voor staat.

Het is niet de kunst om zo snel mogelijk, als in een computerspelletje, naar de volgende fase te komen. Het is de kunst om te achterhalen waarom je bepaalde stappen niet zet, hoewel je weet dat ze je verder zouden kunnen helpen. Het is ook de kunst om te leren van de fase waarin je verkeert. Neem wat je nodig hebt, neem tijdig je verlies en neem vooral ook je succes.

### **Fase 1: fase van gevangenschap**

Lage zelfwaardering

Ik voel me niet geïnformeerd

Ik kan er niks aan doen

Ze moeten altijd mij hebben

Ik zou wel wat willen leren, maar wat dan?

Ik wil me niet schikken in slachtofferschap.

Ik wil leren om sterker te zijn en meer verantwoordelijkheid te nemen.



**Fase 2: fase van leren**

Ik wil iets  
Ik ga iets leren  
Ik ben in de leer'  
Ik zoek bondgenoten en voorbeelden  
Nieuw zelfbewustzijn  
Ik volg een cursus of een coachingstraject  
Ik ontwikkel me en zoek mensen die dat ook doen

**Fase 3: fase van prestatie**

Ik kan iets!  
Ik ga een prestatie neerzetten  
Ik word beloond voor mijn prestatie  
Ik heb ambitie  
Leidinggeven of promotie maken  
Symbolen accepteren die horen bij mijn prestatie  
Trots zijn op wat ik kan  
Anderen inspireren door hen uit te dagen  
Competitie neerzetten en willen winnen!

**Fase 4: fase van reflectie**

Ik heb invloed op mijn omgeving  
Ik kan met mijn invloed omgaan  
Ik reflecteer op mezelf  
Ik hoef niet alle touwtjes in handen te hebben  
Dingen laten, niet overal meer bovenop zitten  
Ik stel mezelf vragen over mijn weg tot nu toe  
Ik stel mijn eigen functioneren soms ter discussie en word er rijker van  
Ik durf te accepteren dat ik niet alles even goed kan  
De Muur: het noodlot, ziekte, pijn, scheiding, werkloosheid -> Ik ga er dwars doorheen

**Fase 5: fase van aanvaarding**

Ik ken mijn betekenis  
Ik hoef niet te leiden  
Ik volg mijn passie  
Ik ben moedig en kalm  
Ik laat anderen de baas zijn  
Het is goed om te wachten, te laten en te aanvaarden  
Ik kan mijn eigen fouten vertellen en erom lachen  
Anderen mogen leren van mijn blunders

**Fase 6: fase van wijsheid**

Ik ben los van macht  
Ik durf de dingen te laten

Ik heb mijn schaduwzijden geaccepteerd  
Ik stel geen vragen, de vragen vinden mij  
De stilte is niet langer bedreigend  
Ik hoef niet wijs te zijn, ik streef er niet naar  
Voelen, weten, denken en handelen zijn in balans.

### Vragen:

- Wat is jouw homefase?
- Wat zou jouw volgende stap zijn?
- Wat moet je daar voor doen?
- Wat gaat die stap je opleveren?

---

### Meer weten over de opleiding Senior Management Assistent?

Tijdens deze 5-daagse opleiding op HBO niveau leer je vaardigheden waarbij je breder leert kijken en werken in de organisatie. Het is ontwikkeld voor de Management Assistent met een aantal jaar werkervaring.

Dit is dé perfecte opleiding als je een stap wil maken in je persoonlijke groei en je zicht op zakelijk gebied verder wil ontplooiën. Hierna ben je niet alleen klaar om ondersteuning te bieden, maar ook de rol aan te nemen van sparringpartner en adviseur.

Lees meer op [www.secretary.nl/senior](http://www.secretary.nl/senior) of scan de QR-code.

