

Invloed binnen het directieteam



Invloed is een belangrijk thema, zeker voor ontwikkelaars (adviseurs, coaches, interim-managers en opleiders) die werken aan de top van organisaties. Want daar gaat het vaak over wie de meeste invloed heeft: binnen de organisatie. En natuurlijk gaat het ook over invloed binnen het directieteam. Directieteams zijn bijzondere teams. Voor een deel speelt daar dezelfde dynamiek als in ieder ander team, maar ze hebben toch ook een aantal bijzondere kenmerken.

Veel directieteams werken vaak onder hoge druk, waardoor er weinig tijd is voor reflectie. Ze worden bevolkt door zeer ambitieuze persoonlijkheden met soms stevige schaduwpatronen. Met name in grote ondernemingen zie je vaak veel diversiteit (op het gebied van culturen, waarden en achtergronden) waardoor het soms lastig is elkaar goed te begrijpen. De teamleden kunnen vaak zeer snel denken en oordelen, waardoor ze geneigd zijn veel te zenden in plaats van te luisteren. Daarbij komt dat de focus vaker ligt op de inhoud dan op het proces. Competitie en samenwerking zijn beide aan de orde, door de gelijktijdige focus op het geheel en op het eigen onderdeel. Wil je dit goed laten functioneren, dan is een verbindende ambitie essentieel. In de praktijk is dat niet altijd het geval.

Een directielid die het goede voorbeeld laat zien, is van essentieel belang om het team bij elkaar te houden. Dit is niet altijd gemakkelijk en soms worden er niet-productieve patronen zichtbaar. De Haan en Kasozi beschrijven er drie in hun boek 'De schaduwkant van leiderschap' (2014). Het eerste patroon is ingegeven door agressie: openlijke conflicten en onderlinge rivaliteit. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door pittige concurrentie en woordenwisselingen met veel (passieve) agressieve energie, wat leidt tot elkaar tot zondebok maken en dwars zitten. Het tweede mogelijke patroon is ingegeven door angst: het opkroppen van conflicten en onderlinge concurrentie. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door ontwijkende en indirecte communicatie of vrees om complimenten of kwetsbaarheid te tonen. Het derde patroon wordt ingegeven door vermoeidheid: het ontwijken van conflicten en concurrentie. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door blind vertrouwen en idealisering van elkaar, of waanideeën over nieuwe producten of diensten die de organisatie zullen redden. Als een van deze drie patronen aan de orde is, heeft dit uiteraard een negatieve invloed op de organisatie in kwestie. En hebben organisatieontwikkelaars (adviseurs, teamcoaches, interim-managers) een rol in het duiden hiervan.

Wat vraagt dit dan van een begeleider? In ieder geval het faciliteren van een moedig gesprek (Kets de Vries, 2012). Moedige gesprekken zijn in zijn optiek "allesbehalve plezierige uitwisselingen die nodig zijn om mensen in een organisatie in beweging te krijgen en hun ongepaste gedrag te laten varen". Moedige gesprekken doen zich voor als mensen bereid zijn

en geen angst hebben oprecht te zeggen wat ze denken en voelen, tegen degenen tegen wie ze het horen te zeggen. En om dat op een positieve, constructieve manier te doen, zodat anderen hun boodschap zonder oordeel kunnen horen en op eenzelfde manier kunnen reageren. Moedige gesprekken zijn constructief en nooit kwetsend. Dus een invloedrijke begeleider weet wat hem of haar te doen staat! ■

Yvonne Burger, lid adviesraad TvOO

Referenties

- Haan, E. de, & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap. Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Assen: Van Gorcum.
- Vries, M.F.R. Kets de Vries. (2012). *Het egel effect. Executive coaching en het geheim van high-performanceteams*. Amsterdam: Academic Service.

VRAAG NU EEN ADVIESGESPREK AAN!
www.han.nl/adviesgesprek

BIJ DE HAN KRIJG JE MEÉR MEE
 Vertrouwen, verdieping en volmanschap bijvoorbeeld.

HAN Deeltijdstudies
 Toekomstproof

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

KIES VOOR OPLEIDINGSKUNDE IN DEELTIJD BIJ DE HAN!

OPLEIDINGSKUNDE

Leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers én organisaties

5 REDENEN OM VOOR OPLEIDINGSKUNDE TE KIEZEN:

- Ontwikkelen Professionele identiteit
- Flexibele leerwegen
- Praktijk is leidend
- Sterk (inter)nationaal netwerk
- Goede slaag- en baankansen!

DE ENIGE HBO BACHELOR VOOR DE BEROEPEN:

Trainer, Coach, E-learning specialist, Instructional Designer, L&D consultant, Performance Facilitator, Learning Officer, HRD manager, L&D adviseur en/of Learning Developer.



rapasso

Cloud-platform voor Mobiliteit

Professionaliseer uw
MobiliteitsCentrum

Grip op al uw interne
MobiliteitsTrajecten

Cliëntvolgsysteem
voor arbeidsmarktmobiliteit

Eén systeem dat:

- ▶ Management informeert
- ▶ Professionals ondersteunt
- ▶ Kandidaten mobiliseert
- ▶ Opdrachtgevers betreft

**Gratis
Online
Demo**

Re-integratie . Loopbaan . Reorganisatie . WW

www.rapasso.nl

Vraag uw gratis online demo aan: www.rapasso.nl/mc