

Politieke vaardigheden

ALS ESSENTIËLE COMPONENT VAN LEIDERONTWIKKELING

Het doel van deze bijdrage is tweeledig. Ten eerste willen we leiderschap bekijken vanuit het functioneel pluralistisch perspectief van Burrell en Morgan (1979) in plaats van het veel voorkomende functioneel unitaristisch perspectief in de leiderschapsliteratuur (bijv. transformationeel leiderschap). Er wordt dus verondersteld dat leiders en medewerkers in organisaties verschillende, conflicterende doelen hebben, en geen harmonieus op samenwerking gericht geheel vormen. We gebruiken dit perspectief omdat het in onze ervaring meer weerklank vindt bij het ontwikkelen van leidinggevend. Als gevolg hiervan willen we een lans breken voor het ontwikkelen van politieke vaardigheden in leiderontwikkeling. Leiderontwikkeling is het versterken van de vaardigheden van een individu (i.e. menselijk kapitaal) en verschilt van leiderschapontwikkeling dat zich richt op het ontwikkelen van sociaal kapitaal (Day, 2000). We doen dit door het belang van interrelationele vaardigheden voor een leider in de hedendaagse context te duiden, vervolgens het onderscheid tussen een machiavellist en een politiekvaardige leider te maken, en een overzicht te geven van de effecten van politieke vaardigheden voor de leider, zijn of haar team en de organisatie. Ten tweede willen we een dieper inzicht geven in twee van de vier dimensies van politieke vaardigheden, namelijk sociale slimheid en beïnvloedingsvaardigheid, en hoe deze ontwikkeld kunnen worden. Daarbij richten we ons steeds op de Angelsaksische peergereviewde literatuur omdat toegang tot de Nederlandstalige academische literatuur met betrekking tot dit onderwerp te beperkt is in België.

1. Een veranderde wereld ...

Organisaties hebben de laatste decennia een sterke evolutie doorgemaakt. Dit reflecteert zich sinds begin jaren negentig van de vorige eeuw in de literatuur, waarbij onderzoekers stellen dat organisaties steeds minder steunen op bureaucratische en hiërarchische structuren en zich steeds meer organisch structureren aan de hand van vlakkere, meer genetwerkte en meer flexibele ontwerpen (Daft en Lewin, 1993; Douglas en Ammeter, 2004; Semadar et al., 2006). Hiërarchische managementlagen werden geëlimineerd en team-based



Daan Sorgeloos, Jesse Segers en Roland Pepermans

Drs. Daan Sorgeloos is onderzoeker en praktijkassistent binnen de onderzoeksgroep Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel.

Dr. Jesse Segers is post-doc onderzoeker aan de Universiteit Antwerpen en professor Leiderschap (ontwikkeling) en organisatiegedrag aan de Antwerp Management School.

Prof. dr. Roland Pepermans is hoogleraar aan de Vrije Universiteit Brussel en hoofd van de onderzoeksgroep Arbeids- en Organisationspsychologie.

structuren worden in een steeds hoger tempo ingevoerd (Lawler en Finegold, 2000). Vele organisaties stappen steeds vaker af van vastomlijnd werk afgebakend door rigide takenpakketten en functieomschrijvingen en evolueren naar het hanteren van organisatirollen die constant veranderen en bestaan uit een set verantwoordelijkheden en *project assignments* (Borman en Motowidlo, 1997). Alternatieve mechanismen van coördinatie en controle vervangen meer en meer de traditionele bureaucratische structuren (Cascio, 1995).

... HEEFT GELEID TOT EEN VERANDERDE ROL VAN DE LEIDER

Deze veranderingen in het werk en de organisatie hebben ook gevolgen gehad voor de rol van de leider. In de moderne organisatie is de rol van de leider veel meer geworden dan het klassieke plannen, aansturen, opvolgen, controleren en evalueren van medewerkers. Sinds twee decennia wordt ook verwacht dat managers kunnen coachen, motiveren, inspireren, faciliteren, een positief klimaat bevorderen, teamwerk coördineren en betekenis kunnen creëren (Hogan, Curphy en Hogan, 1994). Daarenboven wordt er van hen verwacht dat ze deze rol gericht toepassen op hun (dikwijls slechts tijdelijk ter beschikking gestelde of met andere leiders te delen) medewerkers, én ook in relatie tot hun collega's, hiërarchische leidinggevenden, klanten, opiniemakers, belangengroepen en hier en daar zelfs naar hun concurrenten. Het is dan ook niet verwonderlijk dat leiderschap het laatste decennium steeds meer beschouwd wordt als een gedeelde activiteit of een proces waaraan iedereen kan deelnemen, ongeacht de formele titel of positie (Charan, 2007; Day, Gronn en Salas, 2004; Morgeson, DeRue en Karam, 2010; Pearce en Conger, 2003).

DE RELATIONELE VAARDIGHEDEN VAN DE LEIDER ZIJN DÉ SLEUTEL TOT SUCCES ...

De impact en effectiviteit van leiders worden vandaag de dag steeds minder bepaald door de autoriteit die hun hiërarchische positie hen verschaft, maar meer en meer door het flexibel gebruik kunnen maken van een breed pallet van gedragingen, stijlen en vaardigheden (Douglas en Ammeter, 2004; Hooyberg, 1996; Zaccaro, Gilbert, Thor en Mumford, 1991). Om effectieve resultaten te boeken, zouden leiders steeds meer verplicht zijn om subtiele beïnvloedingstechnieken toe te passen, goed met mensen te relateren en sociale netwerken effectief te gebruiken (Capelli et al., 1997). Leiders zouden bijvoorbeeld even sterk beoordeeld worden op de stijl die ze hanteren om hun beslissingen te communiceren als op hun beslissingen zelf (House en Aditya, 1997). Hoewel intelligentie en hard werken nog steeds een belangrijke voorwaarde tot succes blijven, zijn deze niet meer voldoende. Zo toonde onderzoek door het Center for Creative Leadership aan dat de meest prominente reden waarom de carrière van managers ontspoorde te wijten was aan een gebrek aan sociale vaardigheden (Van Velsor en Leslie, 1995). Ferris, Witt en Hochwarter (2001) vonden dan weer dat jobprestatie het hoogst was bij individuen die zowel over een hoog algemeen mentaal vermogen als over sterke sociale vaardigheden beschikten. Hun analyses toonden aan dat sociale vaar-

digheid het sterkst gerelateerd was met prestatie. De effectieve prestaties van de leider worden in de nieuwe organisatiecontext steeds sterker afhankelijk van interpersoonlijke vaardigheden en stijlen (Bolman en Deal, 1991; Cascio, 1995).

... INDIEN ZE OP EEN SOCIAAL EFFECTIEVE WIJZE WORDEN TOEGEPAST

Zelfs het kunnen toepassen van dit nieuwe gedrag en deze stijlen en het 'getraind zijn' in een brede waaier aan interpersoonlijke vaardigheden is niet meer voldoende. Het kunnen inschatten welk gedrag of welke stijl het meest geschikt is om in een specifieke situatie in te zetten heeft steeds meer aan belang gewonnen om als leider succesvol te zijn (Ammeter et al., 2002). Deze interpersoonlijke component van leiderschapseffectiviteit is in de literatuur reeds onder verschillende noemers besproken. De een noemt het emotionele intelligentie, de ander spreekt over praktische intelligentie, sociale intelligentie, sociale competentie, zelfsturing of politieke vaardigheid (Antonakis et al., 2009; Ferris, Treadway et al., 2005; Riggio en Reichard, 2008; Sternberg en Wagner, 1993; Treadway et al., 2004; Zaccaro et al., 1991). Onderzoek toont aan dat deze concepten weliswaar een zekere overlap vertonen, maar toch voldoende van elkaar verschillen om elk op zich een unieke bijdrage te leveren aan de effectiviteit van de leider (Ferris, Perrewé en Douglas, 2002; Ferris, Treadway et al., 2005). Van al deze sociale effectiviteitconstructen blijken politieke vaardigheden uiteindelijk de prestaties van managers het best te voorspellen (Semadar et al., 2006).

POLITIEK GEDRAG HEEFT EEN KWALIJKE REPUTATIE ...

Politiek gedrag heeft nochtans een kwalijke reputatie (Ammeter et al., 2002; Ferris, Davidson en Perrewé, 2005). Wanneer we aan *politics* denken, doemen er namelijk snel beelden op van manipulaties achter de schermen, zelfzuchtig gedrag, vriendjespolitiek en achterkamertjesbeslissingen die het daglicht niet verdragen. Binnen de wetenschappelijke literatuur beschrijft men deze negatieve percepties als waargenomen organisatiepolitiek en de negatieve effecten ervan werden reeds uitgebreid aangetoond, van verhoogde stress en burn-out tot verminderde werktevredenheid en prestaties bij medewerkers (Chang, Rosen en Levy, 2009; Ferris en Kacmar, 1992; Hsung, Lin en Lin, 2012; Vigoda-Gadot en Talmut, 2010). DeLuca (1999) stelt dat deze negatieve reputatie en perceptie echter hoofdzakelijk worden gecreëerd door een beperkte groep van individuen die men wel eens 'machiavellisten' noemt. Volgens hem is het echter niet altijd makkelijk om de machiavellist die voor eigen belang werkt te onderscheiden van de politiekvaardige leider die het belang van de organisatie dient. Hij suggereert namelijk dat ze in een aantal opzichten op elkaar lijken, doordat ze beiden afwijken van hun officiële functiebeschrijving om belangrijke organisatiebeslissingen te beïnvloeden en ze beiden zowel de formele als de informele organisatie bewerken in hun streven naar impact (DeLuca, 1999). Hoewel het beiden actieve politieke spelers zijn, stelt DeLuca

(1999) dat ze toch van elkaar kunnen worden onderscheiden op basis van hun intenties, gedrag en resultaten (zie tabel 1).

Tabel 1.

Machiavellisme versus politiekvaardig 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
Verborgen 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

... MAAR WORDT IN EEN DEEL VAN DE LEIDERSCHAPSLITERATUUR BESCHREVEN ALS ESSENTIËLE COMPONENT VAN HET GEDRAG VAN LEIDERS

Organisaties werden in de jaren tachtig van de vorige eeuw reeds door Minzberg (1985) gekenmerkt als politieke arena's, waarin leiders, willen ze effectief zijn, zowel de wil moeten hebben om politiek gedrag te hanteren evenals de vaardigheden om dit gedrag effectief uit te voeren.

Wanneer we het over politiek gedrag als onderdeel van leiderschap hebben, nemen we hierbij de benadering van Sederberg (1984) als leidraad. Hij stelt politiek leiderschapsgedrag voor als elke doelgerichte poging om gedeelde betekenis te genereren, te behouden, te veranderen of begrijpbaar te maken. Deze gedeelde betekenis reikt volgens hem normatieve richtlijnen aan voor toekomstig gedrag en interpretaties van incidenten op het werk. We zien politiek gedrag ook, net als Ammeter et al. (2002), als een neutrale, inherent noodzakelijke component van het functioneren van een organisatie, waarbij activiteiten worden opgezet om ambiguïteit in organisaties te minimaliseren en waarbij betekenis wordt gegeven aan organisatiefenomenen die onzekerheid met zich meebrengen.

In lijn met deze auteurs kijken we naar organisaties en hun leiders vanuit het functioneel paradigma van Burrell en Morgan (1979), waarbinnen we het pluralistische perspectief aannemen. We zien organisaties dus als opgebouwd uit machtige en divergente subgroepen, elk met hun eigen legitieme loyaliteiten en eigen reeks aan objectieven. Hiermee wijken we af van de meeste leiderschapsliteratuur (bijv. transformationeel leiderschap), die organisaties vanuit het unitaristische perspectief belichten, vanuit de aanname dat organisaties geïntegreerde en harmonieuze gehelen vormen, waarin leiders en medewerkers allen eenzelfde doel delen en waarin het accent ligt op wederzijdse samenwerking.

Er kunnen verschillende vormen van politiek gedrag door leiders gehanteerd worden om het gewenste resultaat te behalen (Ammeter et al., 2002). Deze vormen zijn onder andere beïnvloedingstactieken, impression management, zelfpresentatie, netwerken, positionering, coalitievorming et cetera (DeLuca, 1999; Gardner en Avolio, 1998; Jones en Pittmann, 1982; Kipnis, Schmidt en Wilk, 1980; Stevenson, Pearce en Porter, 1985; Yukl, Seifert en Chavez, 2008).

ALLEEN WANNEER POLITIEK GEDRAG POLITIEKVAARDIG WORDT TOEGEPAST ...

Recent onderzoek toont echter aan dat het kennen en kunnen toepassen van verschillende vormen van politiek gedrag niet voldoende is. Alleen het politiek 'vaardig' toepassen van politiek gedrag blijkt effectief te zijn (Blinckle et al., 2012; Harris et al., 2007; Kolodinsky et al., 2007; Treadway et al., 2007; Shaughnessy et al., 2011). De effectieve leider dient dus, naast een scala aan leiderschapsvaardigheden, tevens over sterke politieke vaardigheden te beschikken (Ferris, Treadway et al., 2005). Politieke vaardigheid wordt door Ferris, Davidson et al. (2005, p. 7) gedefinieerd 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'*. Volgens diezelfde onderzoekers is er pas sprake van politieke vaardigheid als de leider én sociaal slim is én beïnvloedingsvaardig is én netwerkvaardig is én echt en oprecht overkomt (zie tabel 2).

Tabel 2.

Dimensies en kenmerken van politieke vaardigheden (Ferris, Davidson et al., 2005)

Dimensies	Kenmerken
Sociaal slim	Het slim observeren van anderen, scherp afgestemd op verschillende sociale situaties. Het begrijpen van sociale interacties en accuraat interpreteren van zowel het eigen gedrag als dat van anderen in een sociale setting. Het hebben van een sterk onderscheidingsvermogen en een hoog zelfbewustzijn.
Beïnvloedingsvaardig	Het hebben van een subtiele en overtuigende persoonlijke stijl. Zijn capabel om hun gedrag aan te passen en te kalibreren aan elke situatie teneinde specifieke reacties van anderen te ontlokken.
Netwerkvaardig	Zijn bedreven in het 'gericht' ontwikkelen en gebruiken van diverse netwerken. Het makkelijk ontwikkelen van vriendschappen en het uitbouwen van sterke, voordelige allianties en coalities. Zich goed positioneren teneinde kansen te creëren en er voordeel uit te halen. Zijn meesters in 'voor wat, hoort wat', zijn sterke onderhandelaars en dealmakers, en deskundig in conflictmanagement.
Echt & oprecht	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 als manipulatief of dwingend geïnterpreteerd worden.

... LEIDT DIT LEIDERS NAAR SUCCES EN EFFECTIVITEIT

Onderzoek toont aan dat leiders die over sterke politieke vaardigheden beschikken beter gewapend zijn om met de huidige uitdagingen van het complexe bedrijfsleven om te gaan (Ferris et al., 2007). Dat deze leiders sterker

ingeschat worden tijdens assessments, betere prestatiebeoordelingen krijgen en meer succes in hun carrière ervaren, is misschien nog niet onmiddellijk een verrassing (Bing et al., 2011; Blickle et al., 2010; Ferris, Treadway et al., 2005; Jawahar et al., 2008; Semadar et al., 2006; Tod et al., 2009). Dit zouden we nog eenzijdig kunnen toewijzen aan hun kunde om een goede indruk achter te laten bij anderen, zonder dat ze hiervoor ook effectief een betere prestatie neerzetten. Recente onderzoeken tonen echter aan dat politiekvaardige leiders ook hogere teamprestaties (laten) neerzetten en dat hun teamleden een hogere werktevredenheid aangeven, een sterker vertrouwen in de organisatie, een hogere betrokkenheid, een sterkere gepercipieerde steun van de organisatie ervaren en een lager cynisme rapporteren (Ahearn et al., 2004; Treadway, Hochwarter et al., 2004). 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. Volgens Ferris et al. (2007) zijn politieke vaardigheden tevens fundamenteel om succesvol een visie uit te dragen, een positief teamklimaat te creëren en interacties tussen teamleden effectief te faciliteren. Bij het succesvol formuleren en uitdragen van hun visie zouden politiekvaardige leiders namelijk geholpen worden door hun sociale slimheid, in combinatie met een scherp zelfbewustzijn. Door contexten slim te lezen, hun gedrag situationeel af te stemmen, aan te passen en te kalibreren op een oprechte, authentieke en overtuigende wijze, zouden ze namelijk als geen ander het juiste toekomstbeeld weten te creëren en een effectief klimaat weten te scheppen. Ferris et al. (2007) stellen tevens dat ze hun visie en de daarbij horende beelden en metaforen vervolgens versterken door te steunen op hun reputatie en positionering en door hun sociaal kapitaal als hefboom te gebruiken. Politieke vaardigheden zouden tevens helpen om het teamklimaat en de teaminteracties te begrijpen, te monitoren en te faciliteren. Door zich op alle dimensies van politieke vaardigheden te beroepen, zou de politiekvaardige leider tevens bestaande normen, attitudes en verwachtingen effectief weten te veranderen (Ferris et al., 2007).

... EN HELPT HET HEN EFFECTIEF OMGAAN MET ORGANISATIESTRESSOREN

Sterke politieke vaardigheden leiden echter niet alleen tot effectievere resultaten. Ze blijken daarenboven ook voor de leider een buffer te zijn tegen de negatieve effecten (stress, burn-out) van vele stressoren (rolconflict, rolverloop, werkdruk, interpersoonlijk conflict, sociale stressoren) die in de veranderende wereld van het bedrijfsleven spelen (Hochwarter et al., 2010; Perrewé et al., 2000, Perrewé et al., 2004; Perrewé et al., 2005; Zellars et al., 2008). Hun sociale slimheid en netwerkvaardigheden zouden hen namelijk in staat stellen om de oorzaak van organisatiestressoren sneller te 'lezen' en de belangrijkste spelers die impact kunnen hebben op het wegnemen van de stressoren accurater te detecteren. Vervolgens mogen we veronderstellen dat ze hun sterke beïnvloedingsvaardigheden en sociaal kapitaal actief in zullen zetten in de richting van de juiste spelers, waardoor de kans op verandering

van de situatie gevoelig kan worden verhoogd. Op deze manier zouden politiekvaardige leiders over een actief mechanisme beschikken om met stress om te gaan (*active coping*). Mochten deze actieve interventies toch niet leiden tot het gewenste resultaat, dan kunnen we stellen dat politiekvaardige leiders nog beschikken over een breed netwerk, waar ze sociale en emotionele steun kunnen genieten tijdens moeilijke momenten (*emotional coping*). Dit netwerk kan hen tevens helpen om snel uitzichtloze situaties te verlaten in de richting van een andere baan of organisatie.

POLITIEKE VAARDIGHEDEN OPNEMEN IN LEIDERONTWIKKELINGSPROGRAMMA'S

Het mag duidelijk zijn dat politieke vaardigheid een noodzakelijke competentie is voor de leider van vandaag. Volgens Ferris, Anthony et al. (2002) moet politieke vaardigheid in het brede repertoire van vereiste managementcompetenties worden opgenomen alsook in de leiderschapsontwikkelingsprogramma's van de eenentwintigste eeuw. Het ontwikkelen van politieke vaardigheden van leiders past echter eerder binnen de traditie van leiderontwikkelingsprogramma's. Leiderontwikkeling verwijst naar het versterken van vaardigheden en capaciteiten van individuen, wat ook wel het opbouwen van menselijk kapitaal wordt genoemd (Day, 2000; Galli en Müller-Stevens, 2012).

Leiderschapsontwikkeling daarentegen bouwt sociaal kapitaal via een integrerend proces dat mensen helpt begrijpen hoe anderen met elkaar te verbinden, hun inspanningen te coördineren, betrokkenheid te bouwen en sociale netwerken te ontwikkelen door zelfinzicht toe te passen op sociale en organisatiesituaties (Adler en Kwon, 2002; Day, 2000). Waar menselijk kapitaal gedefinieerd wordt als 'de kwaliteit van mensen', wordt sociaal kapitaal hierbij beschreven als 'de kwaliteit gecreëerd tussen mensen' (Burt, 1997, p. 339). Leiderschapsontwikkeling betekent volgens Galli en Müller-Stevens (2012) dan ook '*helping people learn from their work rather than taking them away from their work to learn*' (Galli en Müller-Stevens, 2012, p. 179). Het ontwikkelen van politieke vaardigheden binnen de traditie van leiderontwikkelingsprogramma's zal in de eerste plaats het menselijk kapitaal van de organisatie versterken. Het zal met andere woorden de individuele leiders succesvoller (bijv. carrièresucces, prestatiebeoordeling) en effectiever (bijv. sales- of teamprestaties) maken en beter wapenen tegen organisatiestressoren (zie eerder).

Organisaties dienen echter naast een leiderontwikkelingsprogramma ook leiderschapsontwikkelingsprogramma's op te zetten die het sociaal kapitaal helpen versterken. Het sociaal kapitaal van een organisatie zal namelijk meebepalen in welke mate het menselijk kapitaal van de organisatie tot uiting komt en zich ontplooit. Exclusief investeren in het ontwikkelen van menselijk kapitaal heeft volgens Galli en Müller-Stevens (2012) het risico dat de slimste en meest competente managers worden ontwikkeld. Zonder het noodzakelijke sociale kapitaal dreigen deze middelen en capaciteiten echter vast te komen zitten of niet tot ontplooiing te komen. Hierbij steunt men op de relationele en

sociaal kapitaal georiënteerde benadering, die stelt dat leiderschap een continu, relationeel en sociaal ingebed proces is dat plaatsvindt tussen alle leden van de organisatie, of ze nu een formele leiderschapspositie hebben of niet (Day, 2000).

Investeren in politieke vaardigheden kan echter wel een bijdrage leveren aan het succes van leiderschapsprogramma's die het sociaal kapitaal beogen te versterken. De belangrijkste vaardigheden waarover leiders dienen te beschikken om sociaal kapitaal te bouwen, te ontwikkelen en te gebruiken zijn volgens McCallum en O'Connell (2008):

- Het vermogen om belangrijke impliciete kennis te identificeren.
- Het beoordelen van impliciete vaardigheden.
- Het bouwen en behouden van intern vertrouwen.
- Het opbouwen van externe relaties.
- Het kapitaliseren op de middelen van externe relaties.

Deze vaardigheden vertonen een sterke overeenkomst met de beschrijvingen van zowel de dimensies 'sociale slimheid' en 'netwerkvaardig' als de 'echt en oprecht'-dimensie van het politieke vaardigheid construct van Ferris, Davidson et al. (2005). We kunnen stellen dat het ontwikkelen van politieke vaardigheden de leider waarschijnlijk ook sterker zal maken om, al dan niet door middel van formele leiderschapsprogramma's, mee te investeren in het sociaal kapitaal van de organisatie.

2. Componenten van het ontwikkelingsprogramma

Wanneer de organisatie het menselijk kapitaal wenst te versterken door de politieke vaardigheden van de individuele leiders te ontwikkelen, zijn de essentiële of basiscomponenten van het ontwikkelingsprogramma hierbij volgens ons, naast het opbouwen van kennis over (de effecten van) politiek gedrag, het aanleren en inoefenen van stakeholder managementtechnieken en beïnvloedingsstrategieën. Deze componenten zullen alvast bijdragen tot het verhogen van de dimensies 'sociaal slim' en 'beïnvloedingsvaardig'.

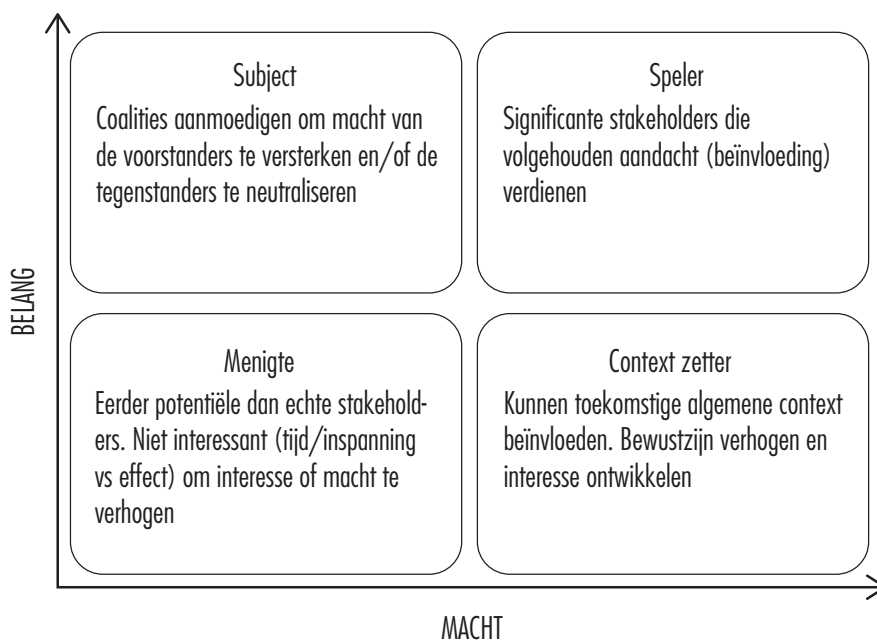
Alles start met weten wie er beïnvloed moet worden. Hiervoor dient de leider de sociale situaties goed te kunnen lezen (cf. sociale slimheid). Om de sociale slimheid van de leider te versterken is het aanleren van stakeholder managementtechnieken een eerste essentiële component binnen een leiderontwikkelingsprogramma. Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw wordt namelijk gesteld dat we ons in een tijdperk bevinden waarin netwerken van stakeholders misschien wel belangrijker zijn geworden dan markten en hiërarchieën (Powell, 1990). Iedereen kiest als het ware een beetje mee en zal dan ook mede invloed hebben op, of belang hebben bij strategische beslissingen die de organisatie of diens leiders wensen te claimen of te implementeren. Volgens Bryson (2004) is het vandaag de dag algemeen aanvaard dat top manage-

mentteams bij hun strategische organisatiebeslissingen aandacht dienen te besteden aan hun belangrijkste stakeholders (klanten, overheden, werknemers, concurrenten, media, ...). Er werden verschillende technieken en praktijken ontwikkeld om het topmanagement te helpen bij het systematisch identificeren en analyseren van stakeholders (zie Bryson, 2004 voor een overzicht) en stakeholderanalysetechnieken werden ook opgenomen in ontwikkelingstrajecten van topmanagers. De volgende stappen worden veelal naar voor geschoven om stakeholders te analyseren (Bryson, 2004; Ackerman en Eden, 2011):

1. Definieer de verschillende stakeholders.
2. Bepaal de betekenis van de stakeholders door ze te positioneren op een belang/machtrooster (zie figuur 1).
3. Specificeer de stakeholders door de voor- en tegenstanders aan te duiden, hun machtspositie, noden, behoeften, motivaties en belangen in kaart te brengen.
4. Breng het netwerk van stakeholder in kaart door de onderlinge relaties tussen de stakeholders aan te geven en te duiden.
5. Definieer tenslotte gerichte stakeholdermanagementstrategieën.

De veranderde wereld en rol van de leider hebben de vaardigheid om stakeholders effectief te identificeren en analyseren ook cruciaal gemaakt voor elke leider in de organisatie, onafhankelijk van de hiërarchische managementlaag. De hoeveelheid en complexiteit van de informatie die met 'sleutelbeslissingen' van de leider gepaard gaan, zijn volgens DeLuca (1999) daarbij tevens te hoog geworden om enkel op een intuïtieve wijze te kunnen organiseren, zelfs voor de sociaal slimme of politiekvaardige leider. Het

Figuur 1.
Stakeholderpositionering op macht - Belangrooster (Ackerman en Eden, 2011, p. 183)



aanleren van deze stakeholder analysetechnieken zal leiders niet alleen helpen bij het kiezen van de meest geschikte (beïnvloedings)strategie of -benadering. DeLuca (1999) stelt dat de gestructureerde stakeholderanalysebenadering tot vijftig procent minder tijd in beslag neemt in vergelijking met de meer intuïtieve aanpak. Bovendien suggereert hij dat ook de kwaliteit van de (beïnvloedings)strategie(ën) van de minder politiekvaardigen zou verhogen en dat hun strategie of benadering in twee derde van de gevallen zelfs overeen zou komen met de benadering van de als sterk politiekvaardig ingeschatte leiders. Wanneer de techniek in groep wordt toegepast zou het nog enkele extra voordelen hebben. Het zou extra perspectieven opleveren over sleutelspelers, hun invloed en hun relaties, én het zou tevens een buffer zijn tegen onethisch gedrag. Bryson et al. (2004) adviseren daarenboven om rollenspelen te gebruiken om het denken van stakeholders nog beter te begrijpen. Het bewust aanleren van en exploreren met deze stakeholderanalysetechnieken in groepsverband zou de sociale slimheid van de leider verhogen en diens strategieën om stakeholders te beïnvloeden zouden tevens meer kwalitatief en ethisch zijn.

Nadat de leider vaardig is geworden in het lezen van wie er nu het beste (eerst) beïnvloed wordt, is de volgende stap het aanleren en inoefenen van de beïnvloedingstactieken. Deze vormen ook een tweede essentiële component om de politieke vaardigheden van de leider te ontwikkelen. Om effectief te zijn dienen leiders anderen te beïnvloeden om verzoeken in te willigen, voor-

Tabel 3.
Beïnvloedingstactieken
(Koopman en Boonstra,
2005; Yukl, Seifert en
Chavez, 2008)

Beïnvloedingstactiek	Kenmerken
Rationeel overtuigen	Gebruiken van logische argumenten en feiten om aan te geven dat een verzoek of voorstel uitvoerbaar is en van belang voor het behalen van gestelde doelen.
Inspireren	Oproepen van enthousiasme door in te spelen op de waarden en aspiraties van een persoon, of door aan te geven dat een persoon over de juiste capaciteiten beschikt.
Consulteren	Vragen naar de mening van een persoon van wie steun wordt verlangd, en betrekken van de persoon, zodat rekening wordt gehouden met suggesties van de persoon.
Vleien	De persoon gunstig stemmen door complimenten te maken en door gebruik te maken van vleierij en lofbetuigingen, voordat wordt gevraagd met een voorstel in te stemmen.
Onderhandelen	Aangeven bereid te zijn op een later tijdstip iets voor een persoon terug te doen als een persoon helpt om een taak te volbrengen.
Persoonlijk beroep doen	Beroep doen op de loyaliteit, de kennis en ervaring van een persoon wanneer het verzoek wordt gedaan om een voorstel uit te voeren.
Coalitie sluiten	Gebruiken van steun en hulp van anderen die dicht bij de persoon staan om een persoon te overtuigen een taak uit te voeren, of met een voorstel in te stemmen.
Samenwerken	De persoon hulpbronnen of assistentie aanbieden, of aanbieden om mee te delen in de resultaten als de persoon een voorstel steunt.
Legitimeren	Herhaaldelijk indringende verzoeken doen om een taak uit te voeren en aangeven dat dit in overeenstemming is met eerder gemaakte afspraken of regels in de organisatie.
Persoonlijk overtuigen	Uitleggen hoe het voldoen aan een verzoek of het steunen van een voorstel een persoonlijk voordeel oplevert of kan helpen in zijn of haar carrière.
Druk uitoefenen	Formuleren van doelen, stellen van eisen en herhaaldelijk controleren, of het doen van indringende verzoeken om een taak uit te voeren.

stellen 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 en hoe beslissingen worden genomen of strategieën succesvol worden geïmplementeerd (Falbe en Yukl, 1992). Het versterkt daarnaast ook hun inzicht in 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 en Yukl, 1992). In de literatuur werden de laatste decennia dan ook verschillende beïnvloedingstactieken beschreven en onderzocht (zie tabel 3).

Verschiedende 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, Judge en Ferris, 2003).

Onderzoek toont ook aan dat het hanteren van verschillende tactieken ook de mate van effectiviteit beïnvloeden. Falbe en Yuckle (1992) vonden bijvoorbeeld dat het gebruik van één zachte tactiek (die steunen op persoonlijke macht en deling van macht, zoals vleien en consulteren) effectiever is dan het gebruik van één harde tactiek (deze die steunen op autoriteit en hiërarchische macht, zoals legitimeren en druk uitoefenen). Het combineren van twee zachte tactieken, of een zachte tactiek met rationele argumentatie, bleek ook effectiever dan een enkelvoudige andere tactiek of combinatie van harde tactieken. Ook in welke richting de tactieken werden toegepast bleek niet geheel onbelangrijk te zijn. Zo zou consulteren en een inspirerende oproep doen vooral succesvol zijn richting ondergeschikten of wanneer ze lateraal worden toegepast, terwijl rationeel argumenteren meer effectief blijkt te zijn bij de hogere echelons (Yukl en Tracey, 1992).

Yukl et al. (2008) stelden vast dat het verschil tussen de tactieken snel door leiders kan worden aangeleerd en dat feedbacksessies bruikbaar zijn om leiders te helpen hun sterkten en zwakten te begrijpen met betrekking tot het beïnvloeden van mensen. Een veldexperiment van Seifert et al. (2003) toont tevens aan dat een relatief korte werksessie het effectief gebruik van beïnvloedingstactieken door leiders al kan verhogen. Het leereffect is hierbij het sterkst wanneer leiders er op latere tijdstippen herhaaldelijk feedback over krijgen (Seifert en Yukl, 2010). Het inzicht geven in en, via rollenspelen en feedbacksessies, oefenen van beïnvloedingstactieken lijken ons essentiële componenten om de beïnvloedingsvaardigheden van de leider te versterken.

3. Design van het ontwikkelingsprogramma

Zoals reeds uit het voorgaande kon worden afgeleid, wordt de klassieke inhoud gerelateerde les als weinig aangewezen beschouwd om leiders te helpen

de noodzakelijke politieke vaardigheden bij te brengen (Ferris, Anthony et al., 2002; Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007). Zelfs corporate trainingsprogramma's zouden tekortschieten om interpersoonlijke vaardigheden aan te leren, omdat de leeromgeving niet volledig veilig is en daardoor het nemen van risico's ontmoedigt (Fry en Pasmore, 1983). Ferris et al. (2007) stellen dat het gericht in kaart brengen, analyseren en beoordelen van het eigen netwerk van relaties (bijv. aan de hand van opstellingen) in open dialoog met peers, mentors en/of coaches essentiële onderdelen zijn van het ontwerpen van ontwikkelingsprogramma's die het versterken van de verschillende dimensies van politieke vaardigheden beogen. Andere actieve, ervaringsgerichte, betrokkenheid creërende, procesgeoriënteerde en zelfreflectie stimulerende trainingstechnieken (bijv. simulaties, rollen spelen en het modelleren van gedrag) komen volgens hen het beste tot hun recht als deze maximaal worden verweven in de verschillende onderdelen van het ontwikkelingstraject naar een politiekvaardiger leider.

4. Conclusie

Onze eerste doel was om vanuit een functioneel pluralistisch perspectief van Burrell en Morgan (1979) naar leiderschap te kijken, omdat het in onze ervaring beter aansluit bij de realiteit van vele leidinggevenden. We hebben geprobeerd te argumenteren waarom het ontwikkelen van politieke vaardigheden vandaag de dag niet mag ontbreken in een leiderontwikkelingsprogramma. In een wereld waar relationele vaardigheden steeds belangrijker worden zijn politieke vaardigheden in vergelijking met andere sociale effectiviteit constructen (bijv. praktische intelligentie, sociale intelligentie, sociale competentie, ...) de beste voorspeller van prestaties van managers. Een politiekvaardige leider is soms moeilijk te onderscheiden van de machiavellist die een kwalijke reputatie heeft, maar de eerste werkt in het belang van de organisatie, terwijl de laatste uitsluitend werkt voor het eigenbelang. Het zal geen verbazing wekken dat studies onder meer aantonen dat teamleden van een politiekvaardige leider meer vertrouwen in de organisatie hebben, meer werktevredenheid, hogere betrokkenheid en steun van de organisatie ervaren en minder cynisme rapporteren. Het tweede doel was om een dieper inzicht te geven in twee politieke vaardigheden, namelijk sociale slimheid en beïnvloedingsvaardigheid, en hoe deze ontwikkeld kunnen worden. Hiervoor hebben we naast een beschrijving van deze vaardigheden, voor sociale slimheid de typische stappen in het analyseren van stakeholders in de literatuur behandeld, en voor beïnvloedingsvaardigheden de literatuur inzake het aanleren en oefenen ervan besproken. Voor het ontwikkelen van beide vaardigheden geldt dat een klassieke, zuiver inhoudgerelateerde les als onvoldoende wordt beschouwd en dat meer interactieve, ervaringsgerichte technieken zijn aangewezen.

Literatuur

- Ackerman, F., en C. Eden – Strategic management of stakeholders: theory and practice. – In: *Long Range Planning* 44 (2011), p. 179-196
- Adler, P.S., en S. Kwon – Social capital: prospects for a new concept. – In: *Academy of Management Review* 27 (2002) 1, p. 17-40
- Ahearn, K.K., G.R. Ferris, W.A. Hochwarter, C. Douglas, en A.P. Ammeter – Leader political skill and team performance. – In: *Journal of Management* 30 (2004), p. 309-27
- Ammeter, A.P., C. Douglas, W.L. Gardner, W.W. Hochwarter, en G.R. Ferris – Toward a political theory of leadership. – In: *The Leadership Quarterly* 13 (2002), p. 751-796
- Antonakis, J., N.M. Ashkonasy, en M.T. Dasborough – Does leadership need emotional intelligence? – In: *The Leadership Quarterly* 20 (2009), 2, p. 247-261
- Bing, M.N., H.K. Davison, I. Minor, M.M. Novicevic, en D.D. Frink – The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. – In: *Journal of Vocational Behavior* 79 (2011) 2, p. 563-577
- Blickle, G., C. Diekmann, P.B. Schneider, Y. Kalthofer, en J.K. Summers – When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success—a two-study investigation. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21 (2012) 6, p. 899-922
- Blickle, G., K. Oerder, en J.K. Summers – The impact of political skill on career success of employees' representatives. – In: *Journal of Vocational Behavior* (2010) 77, p. 383-390
- Bolman, L.G., en T.E. Deal – *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1991
- Borman, W.C., en S.J. Motowidlo – Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. – In: *Human Performance* (1997) 10, p. 99-109
- Bryson, J.M. – What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques. – In: *Public Management Review* 6 (2004) 1, p. 21-53
- Burrell, G., en G. Morgan – *Sociological paradigms and organizational analysis*. – Londen : Heinemann, 1979
- Burt, R.S. – The contingent value of social capital. – In: *Administrative Science Quarterly* 42 (1997) 2, p. 339-365
- Capelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, en M. Useem – *Change at work*. – New York : Oxford University Press, 1997
- Cascio, W.F. – Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? – In: *American Psychologist* (1995) 50, p. 928-939
- Chang, C., C. Rosen, en P. Levy – The relation between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain and behavior: a meta-analytical examination. – In: *Academy of Management Journal* 52 (2009) 4, p. 779-801

- Charan, R. – *Leaders at all levels: Deepening your talent pool to solve the succession crisis.* – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2007
- Daft, R.L., en A.Y. Lewin – Where are the theories for the new organizational forms? An editorial essay. – In: *Organization Science* (1993) 4, p. 1-6
- Day, D.V. – Leadership development: A review in context. – In: *Leadership Quarterly* 11 (2000) 4, p. 581-613
- Day, D.V., P. Gronn, en E. Salas – Leadership capacity in teams. – In: *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 6, p. 857-880
- DeLuca, J.R. – *Political Savvy. Systematic Approaches to Leadership Behind-the-Scenes.* – Pennsylvania, Berwyn : Evergreen Business Group, 1999
- Douglas, C., en A.P. Ammeter – An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. – In: *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 4, p. 537-550
- Falbe, C.M., en G. Yukl – Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. – In: *Academy of Management Journal* 35 (1992) p. 638-653
- Ferris, G.R., W.P. Anthony, R.W. Kolodinsky, D.C. Gilmore, en M.G. Harvey – Development of political skill. – In: C. Wankel en R. DeFillippi (eds.) – *Research in management education and development, volume 1: Rethinking management education for the 21st century.* – Greenwich, CT : Information Age, 2002, p. 3-25
- Ferris, G.R., S.L. Davidson, en P.L. Perrewé – *Political skill at work: Impact on work effectiveness.* – Mountain View, CA : Davies-Black Publishing, 2005
- Ferris, G.R., en K.M. Kacmar – Perceptions of organizational politics. – In: *Journal of Management* 18 (1992) 1, p. 93-116
- Ferris, G.R., P.L. Perrewé, en C. Douglas – Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. – In: *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (2002), p. 49-63
- Ferris, G.R., D.C. Treadway, R.W. Kolodinsky, W.A. Hochwarter, C.J. Kacmar, C. Douglas, en D.D. Frink – Development and validation of the political skill inventory. – In: *Journal of Management* 31 (2005) 1, p. 126-152
- Ferris, G.R., D.C. Treadway, P.L. Perrewé, R.L. Brouer, C. Douglas, en S. Lux, – Political skill in organizations. – In: *Journal of Management* 3 (2007) 3, p. 290-320
- Ferris, G.R., L.A. Witt, en W.A. Hochwarter – Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. – In: *Journal of Applied Psychology* (2001) 86, p. 1075-1082
- Fry, R., en W. Pasmore – Strengthening management education. – In: S. Srivastva (ed.) – *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action.* – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1983, p. 269-298
- Galli, E.B., en G. Müller-Stevens – How to build social capital with leadership development: lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. – In: *Leadership Quarterly* (2012) 23, p. 176-201
- Gardner, W.L., en B.J. Avolio – The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. – In: *Academy of Management Review* (1998) 23, p. 32-58
- Harris, K.J., K.M. Kacmar, S. Zivnuska, en J.D. Shaw – The impact of politi-

- cal skill on impression management effectiveness. – In: *Journal of Applied Psychology* (2007) 92 p. 278-85
- Higgins, C.A., T.A. Judge, en G.R. Ferris – Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. – In: *Journal of Organizational Behavior* (2003) 24, p. 89-106
- Hochwarter, W.A., J.K. Summers, K.W. Thompson, P.L. Perrewé, en G.R. Ferris – Strain Reactions to Perceived Entitlement Behavior by Others as a Contextual Stressor: Moderating Role of Political Skill in Three Samples. – In: *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (2010) 4, p. 388-398
- Hogan, R., G. Curphy, en J. Hogan – What we know about leadership effectiveness and personality. – In: *American Psychologist* (1994) 49, p. 493-504
- Hooijberg, R. – A multidimensional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. – In: *Human Relations* (1996) 49, p. 917-946
- House, R.J., en R.N. Aditya – The social scientific study of leadership: Quo vadis? – In: *Journal of Management* (1997) 23, p. 409-473
- Hsung, H.H, C.W. Lin, en C.S. Lin – Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. – In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85 (2012) 2, p. 258-276
- Jawahar, I.M., J.A. Meurs, G.R. Ferris, en W.A. Hochwarter – Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. – In: *Human Performance* 2 (2008) 1, p. 138-157
- Jones, E.E., en T.S. Pittman – Toward a general theory of strategic self presentation. – In: J. Suls (ed.) – *Psychological perspectives on the self*. – Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 1982, p. 231-262
- Kipnis, D., S.M. Schmidt, en I. Wilkinson – Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way. – In: *Journal of Applied Psychology* (1980) 65, p. 440-452
- Kolodinsky, R.W., D.C. Treadway, en G.R. Ferris – Political skill and influence effectiveness: testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. – In: *Human Relations* (2007) 60, p. 1747-1777
- Koopman, P.I., en J.J. Boonstra – Effectiviteit van beïnvloedingstactieken van managers. Perspectieven van managers uit twaalf verschillende culturen. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* (2005) 4, p. 44-60
- Lawler, E.E., en D. Finegold – Individualizing the organization: Past, present and future. – In: *Organizational Dynamics* 29 (2000) 1, p. 1-15
- McCallum, S., en D. O'Connell – Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. – In: *Leadership & Organization Development Journal* 30 (2009) 2, p. 152 - 166
- Mintzberg, H. – The organization as a political arena. – In: *Journal of Management Studies* (1985) 22, p. 133-154
- Morgeson, F.P., D.S. DeRue, en E. Karam – Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. – In: *Journal of Management* (2010) 36, p. 5-39

- Pearce, C.L., en J.A. Conger – *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2003
- Perrewé, P.L., G.R. Ferris, D.D. Frink, en W.P. Anthony – Political skill: an antidote for workplace stressors. – In: *Academy of Management Executive* (2000) 14, p. 115-123
- Perrewé, P.L., K.L. Zellars, G.R. Ferris, A.M. Rossi, C.J. Kacmar, en D. Ralston – Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. – In: *Academy of Management Journal* (2004) 47, p. 141-152
- Perrewé, P., K. Zellars, A.M. Rossi, G.R. Ferris, C.J. Kacmar, Y.M. Liu, R. Zinko, en W.A. Hochwarter – Political skill: An antidote in the role overload – strain relationship. – In: *Journal of Occupational Health Psychology* (2005) 10, p. 239-250
- Powell, W. – Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. – In: B. Stawand en L. Cummings (eds.) – *Research in Organizational Behavior*. – Greenwich, CT : JAI Press, 1990
- Riggio, R.E., en R.J. Reichard – The emotional and social intelligence of effective leadership. An emotional and social skill approach. – In: *Journal of Managerial Psychology* 23 (2008) 2, p. 169-185
- Sederberg, P.C. – *The politics of meaning: power and explanation in the construction of social reality*. – Tucson: University of Arizona Press, 1984
- Seifert, C., en G. Yukl – Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. – In: *The Leadership Quarterly* (2010) 21, p. 856-866
- Seifert, C., G. Yukl, en R. McDonald – Effects of multi-source feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers towards subordinates. – In: *Journal of Applied Psychology* (2003) 88, p. 561-569
- Semadar, A., G. Robins, en G.R. Ferris – Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial performance. – In: *Journal of Organizational Behavior* (2006) 27, p. 443-461
- Shaughnessy, B.A., D.C. Treadway, J.A. Breland, L.V. Williams, en R.L. Brouer – Influence and promotability: the importance of female political skill. – In: *Journal of Managerial Psychology* 26 (2011) 7, p. 584-603
- Sternberg, R.J., en R.K. Wagner – The g-centric view of intelligence and job performance is wrong. – In: *Current Directions in Psychological Science* (1993) 2, p. 1-4
- Stevenson, W.B., J.L. Pearce, en L.W. Porter – The concept of ‘coalition’ in organization theory and research. – In: *Academy of Management Review* (1985) 10, p. 256-268
- Tod, S.Y., K.J. Harris, en R.B. Harris – Career success implications of political skill. – In: *The Journal of Social Psychology* 149 (2009) 3, p. 179-204
- Treadway, D.C., G.R. Ferris, A.B. Duke, G.L. Adams, en J.B. Thatcher – The moderating role of subordinate political skill on supervisors’ impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. – In: *Journal of Applied Psychology* (2007) 92, p. 848-55

- Treadway, D.C., W.A., Hochwarter, G.R. Ferris, C.J. Kacmar, C. Douglas, A.P. Ammeter, en M.R. Buckley – Leader political skill and employee reactions. – In: *The Leadership Quarterly* (2004) 15, p. 493-513
- Van Velsor, E., en J.B. Leslie – Why executives derail: Perspectives across time and cultures. – In: *The Academy of Management Executive* 9 (1995) 4, p. 62-72
- Vigoda-Gadot, E., en I. Talmut – Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. – In: *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010) 11, p. 2829-2861
- Yukl, G., C.F. Seifert, en C. Chavez – Validation of the extended influence behavior questionnaire. – In: *The Leadership Quarterly* (2008) 19, p. 609-621
- Yukl, G., en J.B. Tracey – Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and boss. – In: *Journal of Applied Psychology* 77 (1992) 4, p. 525-535
- Zaccaro, S.J., J.A. Gilbert, K.K. Thor, en M.D. Mumford – Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. – In: *The Leadership Quarterly* (1991) 2, p. 317-342
- Zellars, K., P. Perrewé, A. Rossi, B. Tepper, en G. Ferris – Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. – In: *Journal of Organizational Behavior* (2008) 29, p. 547-571.