

## Invloedsmacht

Succesvolle teams zijn in staat om zelf in alle fasen van hun ontwikkeling invloed uit te oefenen op de omgeving. Zij knopen in de verschillende fasen van hun teamontwikkeling de nodige samenwerkingsrelaties aan en onderhouden deze. Zo zorgen ze ervoor dat de omgeving bijdraagt aan het teambelang in plaats van dat de omgeving een schisma in het team teweegbrengt. In toenemende mate geldt dat teams hun oplossingen voor problemen niet eenzijdig kunnen opleggen aan de omgeving. Een team is ingebed in een omgeving. Voor steeds meer vraagstukken is het team afhankelijk van partijen in die omgeving. Meestal heeft het team geen positiemacht tegenover deze omgeving. Teams zullen dus steeds vaker met invloed hun doelen moeten proberen te bereiken. In Teams van de Toekomst beschreven Jaco van der Schoor en Guido van de Wiel hoe teams steeds bezig zijn met behulp van "invloedsmacht" hun eigen regelruimte zo optimaal mogelijk te maken. De regelruimte is dat wat het team allemaal zelf kan regelen, dat wat het team allemaal zelf kan doen. In de volgende tabel wordt het verschil duidelijk tussen positiemacht en invloedsmacht:

Kenmerken van positiemacht	Kenmerken van invloedsmacht
Macht	Invloed
Bevoegdheid	Mandaat
Toezicht houden	Inzicht geven
Eisen	(Kritisch be)vragen
Maatregel	Richtlijn
Norm	Waarde
Naleving van regels	Voorleving van regels
Opleggen	Verzoeken
Moeten	Verleiden
Discussie ('Ja, maar')	Dialog ('Ja, en')
Controles doen	Blijven aanspreken
Sancties opleggen	Op verantwoordelijkheid wijzen
Overtreding beboeten	Op consequenties wijzen
Straf opleggen	Op het geweten inspelen
Beloning uitreiken	Stimuleren/ Meedenken
Van buitenaf	Van binnenuit
Vastleggen van afspraken	Innerlijke overtuigingen aanwakkeren
Er wordt voor teamlid besloten	Teamlid besluit zelf
Plicht	Wil

Figuur 5.2 Kenmerken van positiemacht tegenover kenmerken van invloedsmacht