

Wees niet vies van macht

Kwaliteitsmanagers die bewust bezig zijn met het creëren en uitbreiden van hun machtsbasis, zijn ook beter in staat hun doelstellingen te bereiken.

Kwaliteitsmanagers hebben veel te maken met klanten, leveranciers, medewerkers, partners en kunnen dus gemakkelijk in een aantal netwerken infiltreren.



Kwaliteitsmanagers vragen zich soms af waarom projecten, die ze met veel kennis van zaken hebben voorbereid, toch mislukken. Of waarom het kwaliteitswerk in hun organisatie niet naar waarde wordt geschat. Vooraleer 'externe' factoren te onderzoeken, doen die kwaliteitsmanagers er wellicht goed aan hun eigen positie in de organisatie kritisch onder de loep te nemen. "Weinig kwaliteitsmanagers zijn bewust bezig met het opbouwen van een solide machtsbasis in hun bedrijf," zegt **Jo Harrewijn**. "Macht is het vermogen om gedrag te beïnvloeden. Hoewel persoonlijke macht voor velen een negatieve connotatie heeft, heb je er toch een zekere dosis van nodig om je effectiviteit te vergroten. Dat is met name het geval voor kwaliteitsmanagers, die met veel verschillende partijen moeten samenwerken om hun doelstellingen te bereiken." **Jo Harrewijn**, adviseur inzake kwaliteitszorg, gaf tijdens de laatste vergadering van **Valk (Vlaamse Associatie van Leiders in Kwaliteit)** de aanwezige kwaliteitsmanagers ideeën over hoe ze hun macht kunnen vergroten en, belangrijker, hoe ze die macht kunnen omzetten in invloed.

Wie ben je, waar ben je?

Macht, zo stelt Harrewijn, groeit uit een samenspel van twee bronnen, namelijk het

menselijk kapitaal en het sociaal kapitaal waarover iemand beschikt. Iedereen kan op basis van zijn menselijk kapitaal – wie je bent, welke kennis, achtergrond en ervaring je hebt – een zekere machtsbasis opbouwen. Werken aan je menselijk kapitaal geeft vertrouwen, en vertrouwen is een belangrijke basis voor macht. Het sociaal kapitaal is het netwerk waartoe je behoort en de positie die je in het netwerk bekleedt. "Het hefboomeffect van het sociaal kapitaal is voor macht het grootst." Met andere woorden: hoe beter iemand zijn sociaal kapitaal uitwerkt, hoe beter ook het ingezette menselijk kapitaal zal renderen.

Deskundigheid is de eerste van vier componenten waaruit ons menselijk kapitaal bestaat. Als kwaliteitsmanagers hun machtsbasis willen uitbreiden, kunnen ze zich om te beginnen afvragen welke deskundigheid hun organisatie nodig heeft of op prijs stelt. Het komt er vervolgens niet alleen op aan die specifieke deskundigheid te ontwikkelen, maar ook om ze zichtbaar in te zetten. Het topmanagement en de beslissingsnemers moeten met andere woorden daadwerkelijk ondervinden dat de deskundigheid van de kwaliteitsmanager hun werk eenvoudiger maakt of de doelstellingen van de organisatie dichterbij brengt. In sommige sectoren, bijvoorbeeld luchtvaart of farma, wordt van een kwaliteitsmanager niet alleen generieke kwaliteitskennis, maar ook erg specifieke deskundigheid gevraagd, bijvoorbeeld op het vlak van six sigma, QFD etc. "Gespecialiseerde kennis kan een troef zijn, maar kan anderzijds ook een handicap voor verdere carrièrestappen betekenen", merkt **Jo Harrewijn** op.

De tweede component in het menselijk kapitaal is energie en inzet. Acceptatie is de derde. "Om een systeem van binnenuit te kunnen veranderen, moet een kwaliteitsmanager zich de cultuur, de waarden en de verwachtingen van de organisatie eigen maken. Gebeurt dat niet, dan ontstaat er ruis in de relatie." De factor waar je het minst invloed op hebt, is aantrekkingskracht. Charme, gevoel voor humor, vlotte omgang: dat heb je of dat heb je niet. "Als je deze aantrekkingskracht niet hebt meegekregen, is het zaak om de drie andere componenten extra aandacht te geven. Een aantrekkelijke, vlotte persoonlijkheid creëert trouwens veel verwachtingen, wat in de job ook een nadeel kan zijn."

ZES STAPPEN NAAR EEN SOLIDE MACHTSBASIS

- Blijf niet achter gesloten deuren aan de systemen sleutelen, maar maak je zichtbaar in je organisatie.
- Werk aan je naambekendheid, bijvoorbeeld door deel te nemen aan multifunctionele en innovatieve projecten.
- Ontwikkel de juiste vaardigheden en zorg ook dat je ze zichtbaar inzet om de problemen van de organisatie op te lossen. Communiceer daarover.
- Streef naar een evenwichtige ontwikkeling van je persoonlijk en je sociaal kapitaal: deze twee bronnen van macht versterken elkaar. Niet alleen wie je bent, maar ook wie je kent is belangrijk.
- Weet wie in je organisatie de beslissingsnemers of 'early adaptors' zijn: hou de communicatiekanalen met hen bewust open.
- Kies de juiste beïnvloedingsstrategie: overtuig je met feiten en cijfers of speel je eerder emotionele argumenten uit? Beide hebben voor- en nadelen.

Ken de 'battle of the ceo'

"Het slechtste wat je als kwaliteitsmanager kunt doen, is alleen aan je bureau aan de systemen sleutelen", zegt Jo Harrewijn. Wie zijn sociaal kapitaal wil vergroten, moet isolement vermijden en zijn netwerk uitbreiden. "Kwaliteitsmanagers die zich een centrale plaats weten te veroveren in een aantal relevante netwerken, krijgen toegang tot de juiste informatie. Ze zijn dan

beter op de hoogte van de beslissingen en ontwikkelingen die op til zijn en zullen zich bijgevolg strategischer kunnen opstellen." Kwaliteitsmanagers hebben, wat netwerking betreft, een goede uitgangspositie: ze hebben per definitie veel te maken met klanten, leveranciers, medewerkers, partners en kunnen dus gemakkelijk in een aantal netwerken 'infiltreren'. "Iedere kwaliteitsmanager moet zich afvragen welke personen in zijn netwerk moeten zitten. Wie heeft het meeste invloed? Vaak is dat de ceo, maar daarnaast is het zeker nuttig regelmatige contacten te onderhouden met de 'raadgevers' van het topmanagement, met vakbondsafgevaardigden, financiële personen enz." Kwaliteitsmanagers die goede netwerkers zijn, vinden beter aansluiting bij wat relevant is in hun organisatie. Als ze weten op welke fronten de ceo strijdt, kunnen ze ervoor zorgen dat hun projecten daartoe bijdragen. Veel kwaliteitsmanagers slagen er nog altijd niet in de waarden van een ISO 9001-traject aantoonbaar te maken in de organisatie. "Dat lukt beter als ze de *battle of the ceo* kennen. Dan kunnen ze zich op de relevante domeinen als probleemoplosser opwerpen." Een goede manier om je sociaal kapitaal te verhogen, is trachten om van bij de start een rol te spelen in multifunctionele projecten of werkgroepen. Zo creëer je meer zichtbaarheid en naambekendheid. "Vermijd het statische, rij je niet vast in procedures en richt je op wat nieuw en innovatief is. Dat zal je vrijheidsgraden als kwaliteitsmanager aanzienlijk vergroten", aldus Jo Harrewijn.

Van macht naar invloed

Wie in de organisatie een zekere macht en aanzien heeft verworven, moet die macht ook nog vertalen naar invloed. Daarvoor bestaan drie strategieën: ratio, wederkerigheid en dwang. De overgrote meerderheid van de kwaliteitsmanagers verkiest de eerste strategie en is daar ook goed in: ze overtuigen door gebruik te maken van feiten en cijfers

of door het beklemtonen van gemeenschappelijke waarden zoals bijvoorbeeld klantgerichtheid. "De ratiostrategie veronderstelt dat er gemeenschappelijke doelstellingen bestaan in de organisatie en ze vraagt tijd: je moet je goed documenteren, dossiers voorbereiden etc. Je creëert er wel stabiele, langlopende professionele relaties mee." Wie de strategie van de wederkerigheid hanteert, speelt meer op emotie. "Je vult in dat geval de

emotionele bankrekening van bepaalde personen, met kleine attenties en acties, in de hoop goodwill te creëren. Het gaat hier om

onderhandelen of ruilen: als jij dit voor mij doet, dan zal ik dat voor jou doen. Niet bij iedereen valt deze tactiek in goede aarde en het moet ook passen bij je persoon en bij de stijl van de organisatie. In elk geval is onderhandelen of ruilen een minder open en eerder manipulatieve manier om invloed uit te oefenen, die je ook afhankelijker maakt van anderen. Toch kan deze strategie af en toe nuttig zijn en in elk geval is ze te verkiezen boven de derde manier, de dwang, die regelrechte intimidatie en sancties inhoudt. Dwang heeft vrijwel onmiddellijk effect, maar zal anderzijds de goede relaties blijvend schenden en op lange termijn dus nefast zijn.

Christine Huyge

Het topmanagement moet ondervinden dat de deskundigheid van de kwaliteitsmanager hun werk eenvoudiger maakt.

SPEEL GEEN GRIJZE MUIS

"Het verwondert me dat zo weinig kwaliteitsmanagers met een onderwerp als 'macht' begaan zijn. Elke kwaliteitsmanager die een strategische positie wil bekleden, moet doelstellingen bereiken. Daarvoor moet je op een of andere manier invloed kunnen uitoefenen", zegt **Lutgart Pierre**, business excellence manager bij **TNT Express Belux**, tevens Kwaliteitsmanager van het Jaar voor de privé-sector. Volgens haar is zichtbaarheid een belangrijke vereiste voor het creëren van een machtsbasis. "Toen ik bij TNT startte, heb ik haast meteen mijn doelgroepen gedefinieerd en uitgezocht hoe ik het best met hen kon kennismaken. Binnen de maand gaf ik aan het directiecomité een presentatie over de resultaten van het K2-rapport dat we net hadden gekregen. Om mezelf in de depots voor te stellen, organiseerde ik een roadshow over business excellence." Als kwaliteitsmanager moet je weten wie op welk niveau de beslissingen neemt, vindt Lutgart Pierre. "Belangrijke interne communicatiekanalen hou ik in functie daarvan bewust open, zonder te overdrijven. Het onderhouden van goede contacten met de *early adaptors* in je organisatie heeft veel voordelen. Als je hen op de hoogte houdt van je ideeën, krijg je snel ondersteuning voor het doordrukken ervan." Zo merkte Lut Pierre na analyse van het K2-rapport dat 'strategische planning' prioritair was. De directie meende toen dat dit eerder een taak was voor het hoofdkantoor. "Ik heb de afdeling *training and development* van mijn visie op de hoogte gebracht en hen als 'bondgenoot' ingeschakeld om strategische planning op de agenda te krijgen. Zoiets klinkt misschien als politiek, maar is het eigenlijk niet. Het heeft veeleer te maken met het juist doseren van je boodschappen, met het op tafel leggen van de juiste argumenten bij de juiste personen." Om te overtuigen, wil Lut Pierre vooral kennis, deskundigheid en ervaring uitspelen, eerder dan te rekenen op sympathie voor haar persoon. "Dat wil niet zeggen dat je je persoonskenmerken niet in de verf mag zetten. Het feit dat ik een vrouw ben, moffel ik niet weg, meer nog: het komt mij soms goed uit. Als ik een presentatie geef voor het directiecomité zal ik mij eerder in een kleurig mantelpak dan in mannengrijs of -bruin hullen."



FRANK TOUSSAINT

Lutgart Pierre: "Het feit dat ik een vrouw ben, moffel ik niet weg, meer nog: het komt mij soms goed uit. Als ik een presentatie geef voor het directiecomité zal ik mij eerder in een kleurig mantelpak dan in mannengrijs of -bruin hullen."