



Foto: Aleksandar Todorovic / Shutterstock.com

De kwaliteitsmanager als magiër van de organisatie

Een kwaliteitsmanager heeft een bijzondere plek in organisaties. Hij of zij heeft geen lijnmacht, maar moet toch mensen meenemen in verbeterprocessen. Door zich te indentificeren met de rol van de magiër van tribale volkeren, kan de kwaliteitsmanager zijn rol beter spelen, zegt corporate antropoloog Daniëlle Braun.

Daniëlle Braun schreef samen met collega Jitske Kramer het boek 'De Corporate Tribe'. De auteurs kijken naar organisaties zoals klassieke antropologen dat doen naar verre, vreemde volkeren. 'Antropologen beschrijven en verklaren de cultuur van mensen in verre vreemde volkeren. Corporate antropologen hebben een extra opgave: verbeter de cultuur.' Corporate antropologen hebben een enorme schat aan inzichten en methodes om de onderstroom in organisaties te duiden. Eén daarvan is de zogenoemde 'participerende observatie': letterlijk op de werkvloer observeren wat daar gebeurt. En dan is de belangrijkste vraag: is wat daar gebeurt nog steeds in lijn met de oorspronkelijke bedoeling van de organisatie?' Vervolgens is de opgave, als die bedoeling uit het oog is verloren, om de organisatie te veranderen zodat de ziel weer terug is in de organisatie.

Wijsheid van tribale volkeren

Als corporate antropoloog maakt Braun gebruik van wijsheid van tribale volkeren om organisaties weer op het juiste spoor te krijgen. 'In organisaties waar het nieuwe werken wordt ingevoerd, zie je vaak dat mensen na aanvankelijk gemor zich aanpassen en vaker thuis gaan werken', legt Braun uit. 'Maar ze zijn ook minder geneigd om naar kantoor te komen voor vergaderingen. Vervolgens is iedereen ontevreden omdat de sociale binding en communicatie verslechtert.'

Als manager kun je dat patroon veranderen. De kunst van het nieuwe werken kun je afkijken van nomadische volkeren. 'Nomaden leven verspreid over grote vlaktes en zien elkaar weinig. Maar ze hebben hele bevlogen samenkomsten, waar mensen graag zes weken voor willen reizen. Wat we van hen kunnen leren is dat wij geen saaie van-10-tot-12-bijeenkomsten moeten organiseren met een agenda en een mijlpalenplanning. Nomaden reizen niet voor iets saais over die vlaktes, maar wél voor een bijeenkomst waar getrouwd, gegeten, gebeden, gedeeld en gevierd wordt. Je moet bijeenkomsten aantrekkelijk maken en bezielen, bijvoorbeeld door te faciliteren dat nieuwe collega's kunnen leren van ervaren collega's, dat het statusspel gespeeld kan worden, dat er inspirerende sprekers zijn, dat er unieke informatie wordt gedeeld of door aansluitend een écht leuke borrel te organiseren.'

Volgens Braun is een organisatie goed te vergelijken met een tribale stam. De raad van bestuur heeft de rol van opperchief, het hoger management is sub-chief, de medewerkers zijn de bessen- en notenverzamelaars, de mensen uit de specialistische staf zijn de jagers. De ondersteunende staf, waar ook de kwaliteitsmanager toe behoort, heeft de rol van de magiërs. 'Magiërs hebben een bijzondere positie: ze zijn de smeeroilie in een samenleving. Zij kunnen en weten dingen die andere mensen niet weten, zij hebben magische macht. Zij zorgen er voor dat sociaal verkeer beter verloopt.'

In minder dan 50 woorden

- Daniëlle Braun is corporate antropoloog en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap.
- Zij is een van de key-note sprekers van het Nationaal Kwaliteitscongres op 21 mei 2015.
- Tijdens het congres laat zij zien wat kwaliteitsmanagers kunnen leren van de wijsheid van verre, vreemde volkeren.

Maak verbeteren woest aantrekkelijk

Ook de kwaliteitsmanager kan leren van de wijsheid van andere volkeren. Braun: 'De kwaliteitsmanager heeft een behoorlijk ingewikkelde plek in de organisatie. Hij heeft geen lijnmacht, maar is wel belangrijk. Soms wordt hij als zeurderig ervaren door de zogenaamde *fee-earners*, die het 'eigenlijke werk' doen. De kwaliteitsmanager wordt dan gezien als een *fee-eater*. Hij maakt het mensen lastig, vinden ze, omdat ze bijvoorbeeld vervelende checklists moeten invullen. Als kwaliteitsmanager moet je het hebben van de goodwill van lijnmanagers en medewerkers.'

Verleiden, meenemen en overtuigen zijn belangrijke kwaliteiten van de kwaliteitsmanager. Maar die zijn niet vanzelfsprekend. 'Het profiel van kwaliteitsmanagers is vaak 'blauw': ze zijn heel gestructureerd, zorgvuldig en rationeel. Niet opgeleid in verleiden of neurologisch overtuigen.'

Met dat laatste bedoelt Braun overtuigen via de zintuigen: met een goed verhaal, beeldende voorbeelden, muziek, eten en drinken, decorum en setting bijvoorbeeld. Je moet veranderen en verbeteren 'woest aantrekkelijk en verukkelijk eenvoudig' maken. Identificatie met de rol van de magiër kan de kwaliteitsmanager helpen. 'Magiërs zijn in tribale samenlevingen interessante mensen. Ze staan buiten het systeem en kunnen dingen die andere mensen niet kunnen. Ze kunnen met de geesten of goden praten, ze kunnen ziekten genezen, ze kunnen rampen voorkomen, ze kunnen bemiddelen in ruzies en huwelijken sluiten. Je hebt ze nodig, maar ze hebben geen formele macht. Maar wel die bijzondere magische macht en charisma. Het zijn mensen die een beetje eng worden gevonden, want ze kunnen rare dingen met je doen, en tegelijk zijn ze buitengewoon aantrekkelijk.'

De trukendoos van de kwaliteitsmanager

Net als magiërs staan kwaliteitsmanagers vaak met één been buiten de (organisatie)cultuur. En ze doen 'magische' dingen. Braun: 'Ze hebben een 'geheimzinnige trukendoos' met INK-modellen, ISO-normen, auditprogramma's, risk previews en checklists. Die gebruiken ze om onderdelen van de organisatie door te lichten, maar ook om een oordeel te geven over de kwaliteit van iemands werk. Dat is voor veel mensen spannend. De medewerker kan heel tevreden zijn

over wat hij of zij doet, terwijl de kwaliteitsmanager dat anders ziet. De kwaliteitsmanager heeft geen formele macht, maar hij heeft bijvoorbeeld wel de positie om dingen door te vertellen aan de lijnmanager. Hij kan je 'verraden.' Maar een goede kwaliteitsmanager zaait geen angst. Hij is in staat je te verleiden om mee te werken aan kwaliteitsprogramma's. Hij staat naast de medewerker en vraagt hoe hij hem kan helpen. Dat is een andere kwaliteitsmanager dan degene die zich beroept op macht die hij officieel niet heeft. Dat leidt altijd tot strijd. Het gevolg is dat medewerkers, waar ze kunnen, de boel gaan saboteren. Ze vullen checklists niet goed in of omzeilen veiligheidsregels.'

Gifkikker

De kwaliteitsmanager waarvan de medewerkers denken dat hij iets te bieden heeft, en over bijzondere vaardigheden beschikt, is veel succesvoller. Braun trekt weer de vergelijking met de magiër. 'Een goede magiër doet veel werk vooraf en investeert in relaties. Bij bepaalde volkeren brengt de magiër zich, bijvoorbeeld bij een voorouderritueel, in trance: hij danst, likt aan een gifkikker, drinkt hallucinerende drank, raakt in trance door dans en muziek. Vervolgens stort hij zich met rollende ogen ter aarde en geeft boodschappen van

cijfers te noemen. Ook kan hij ingaan op de successen bij één afdeling: waarom is het daar zo goed gegaan? Beeld is daarbij heel belangrijk. Een verhaal geïllustreerd met plaatjes komt beter aan dan een powerpoint-presentatie met cijfers.'

Wisselen van rol en perspectief

De kwaliteitsmanager moet twee wegen bewandelen. *Searching down* is de weg de organisatie in, waar hij informatie ophaalt en mensen meeneemt in verbeterprocessen. Maar hij moet ook het bestuur meekrijgen: *searching up*. Braun: 'De tools zijn in beide gevallen dezelfde. De kwaliteitsmanager moet er alleen anders mee omgaan. Een magiër past zich immers aan bij de omgeving. Als hij met het bestuur gaat praten, moet hij status durven pakken. Hij moet een mooi pak aan hebben.' Ook de raad van bestuur wil bezielde verhalen horen. 'Zelfs de raad van bestuur vindt kwaliteit soms gezeur en moet verleid worden.'

'Een kwaliteitsmanager moet steeds van perspectief wisselen: hij moet in de organisatie met de medewerkers verkeren, maar hij moet ook afstand daarvan kunnen nemen. In de antropologie heet dat *emic* en *etic*. *Emic* heeft betrekking op de beleving vanuit de cultuurdragers,

Een goede kwaliteitsmanager zaait geen angst, maar verleidt je om mee te werken aan kwaliteitsprogramma's.

de vooroudergeesten of goden door. Die boodschappen zijn dikwijls buitengewoon zinnig: de vrouwen moeten meer naar de markt, er moet gespaard worden voor de slechte tijden die eraan komen of er moet gezorgd worden voor de oude man in het dorp. Je kunt natuurlijk geloven dat deze boodschappen inderdaad van de geesten of goden komen, maar sociologisch gezien kun je ook vaststellen dat de magiër een groot sociaal netwerk heeft en weet wat er leeft in zijn dorp. Hij is een maatschappelijk werker. Een spin in het web. En die rol heeft de kwaliteitsmanager ook.'

Naast het investeren in relaties zal de kwaliteitsmanager ook moeten investeren in hoe hij de boodschap overbrengt. De magiër doet dat met een 'show': hij danst, zingt, valt op de grond en verkondigt zijn boodschappen. Een kwaliteitsmanager kan daar een voorbeeld aan nemen: 'In plaats van een dik rapport te schrijven over hoe een organisatie functioneert en dat te verspreiden, kan hij ook de uitkomsten in een goede 'show' presenteren. Hij doet aan *stagesetting*: hij maakt er een ritueel van met iets te drinken en te eten, met meerdere sprekers, met muziek. Wat hij ook vooral moet doen is een verhaal vertellen, bijvoorbeeld aan de hand van een casus bij één klant. Door te vertellen wat daar mis of juist goed is gegaan, maakt hij meer indruk dan door alleen

de medewerkers, zelf en *etic* gaat over de blik van de buitenstaander, het oordeel, wat is goed voor de organisatie. Een kwaliteitsmanager moet zijn *emic* bril opzetten om informatie op te halen in de organisatie. Hij moet zich inleven om te begrijpen waarom mensen bijvoorbeeld bepaalde fouten maken. Daar is altijd een goede reden voor, en dat begrijpt de kwaliteitsmanager. Vervolgens moet hij als kwaliteitsmanager ook weer afstand kunnen nemen, hij moet op een *etic* manier kijken naar wat er gebeurt en daarover rapporteren.'

Bewust zijn van die verschillende rollen en makkelijk van de ene rol in de andere stappen, noemt Braun essentieel. 'Dan weet je ook dat als mensen teleurgesteld zijn over jou, je dat niet persoonlijk moet opvatten, maar dat het samenhangt met de rol die je hebt. Wat helpt is om rollen te scheiden als je kritisch bent over wat er beter kan in de organisatie. Dat doet de magiër ook: die trekt een speciaal gewaad aan, beschildert zijn gezicht, likt aan de gifkikker en rolt met zijn ogen terwijl hij belangrijke boodschappen verkondigt. Dan is hij iemand anders en wordt zijn boodschap geaccepteerd. Na het ritueel is hij weer een van de dorpsbewoners. De kwaliteitsmanager als ogenrollende magiër.

Weerstand is bullshit

In zijn of haar werk krijgt de kwaliteitsmanager veel te maken met 'weerstand'. Volgens Braun is er iets interessants aan de hand met dat begrip. 'Het begrip 'weerstand' komt uit de psycho-therapeutische benadering van Freud. Voor Freud was weerstand het verzet van de patiënt tegen zijn eigen psycho-therapeutische behandeling. De patiënt deed van alles om zijn eigen genezing te saboteren. Hij wist dus niet altijd zelf wat goed voor hem was. Als therapeut moet je die weerstand doorbreken. Die betekenis van weerstand is in de organisatie-theorie overgenomen. Leaders, veranderaars, trainers, leraren, kwaliteitsmanagers: allemaal hebben ze het over 'het doorbreken van de weerstand'. Antropologen hebben weinig met dat begrip weerstand.

Als de kwaliteitsmanager met het bestuur gaat praten, moet hij status durven pakken.

Braun: 'Weerstand is bullshit. Er is geen sprake van iets ongrijpbaars als weerstand, er is gewoon sprake van verschillende werkelijkheden. Als een lijnmanager bepaalde kwaliteitsregels overtreedt omdat een product of dienst dan sneller geleverd kan worden, is dat voor hem of haar volstrekt logisch en goed bedoeld. Maar het is ook logisch om de regels in acht te nemen zodat er geen risico bestaat dat de kwaliteit minder is. Vanuit de antropologie spreken we dan over gelijke waardesystemen. 'Het een is niet beter of hoogstaander dan het andere. Het is alleen maar... anders.'

Maar hoe kom je uit zo'n tegenstelling? 'Door de dialoog aan te gaan en te kijken hoe beide perspectieven samen kunnen gaan, waarbij overeind blijft dat ze alle twee waar en waardevol zijn.' Braun geeft een voorbeeld van de wijsheid van tribale samenlevingen: 'Er zijn volkeren die vroeger oorlog met elkaar voerden. De ene stam bestond uit vissers; de andere leefde van de jacht. Deze volkeren hebben onderling huwelijken gesloten, waardoor de oorlogen heel effectief werden uitgebannen.' Dichter bij huis: 'Je kunt elkaar ook 'cadeautjes' geven. De kwaliteitsmanager zou kunnen meewerken aan het vergroten van de doorlooptijd van de levering, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Dat heeft een positief effect op de onderlinge relatie tussen lijnmanager en kwaliteitsmanager. Je wordt onderdeel van elkaars systeem, maar je houdt ook je eigen rol. Er is wel voor nodig dat je informatie uitwisselt.'

Cultuur

De kwaliteitsmanager is onderdeel van de cultuur van de organisatie die hij wil veranderen. Braun: 'Voor een kwaliteitsmanager is cultuur iets weerbarstig. Hij is onderdeel van de cultuur die bepaalt hoe hij zijn werk doet en tegelijkertijd moet hij die cultuur veranderen. Dat betekent dat de

kwaliteitsmanager zichzelf als een Baron van Münchhausen aan zij eigen haren uit het moeras moet tillen.'

Een mooi voorbeeld is het verhaal van de Amerikaanse ondernemer die PC's produceerde waar hij computerchips voor nodig had. Hij had gehoord dat je goed en goedkoop chips kon laten maken in Japan. Hij maakte een afspraak met een Japanse producent. Na de nodige saké's met de Japanse producent plaatste hij een proefbestelling: 1000 chips met een foutmarge van 2% en een levertijd van twee weken. Precies twee weken later, geen dag eerder, wordt er bij de Amerikaan een pakket afgeleverd: een grote doos en een kleine doos met tape er aan vast geplakt. Op datzelfde moment wordt er gebeld door de Japanse producent. Hij vraagt of de bestelling is aangekomen en vervolgt wat hakkend: 'Ik wil u zo graag iets vragen namens mijn medewerkers. We zijn zo

ontzettend benieuwd wat u gaat doen met die 2% afgekeurde chips? In het kleine doosje zaten 2% kapotte chips. Zorgvuldig onklaar gemaakt met hamers en schroevendraaiers'.

Uit dit voorbeeld blijkt hoe belangrijk het is om cultuur écht te begrijpen. 'In Japan vonden ze het in de tijd waarin het voorbeeld zich afspeelt heel belangrijk dat producten foutloos werden opgeleverd. In Amerika werd een foutenpercentage getolereerd: fouten maken hoort bij het leven. Je kunt altijd vergeven worden. Het is belangrijk om dat verschil te weten en de dialoog te voeren over wat je nu precies verstaat onder een begrip als 'foutloos werken'. Cultuur heeft te maken met perceptie. Hoe is bijvoorbeeld de perceptie van medewerkers over het te tolereren aantal fouten? Het kan best zijn dat de kwaliteitsmanager daar veel strenger in is dan een medewerker. Hij moet dat weten voordat hij iets kan veranderen.'

Kwaliteitscongres = Sjamanenbijeenkomst

Het Nationaal Kwaliteitscongres waar Daniëlle Braun een van de sprekers is, ziet zij als een soort sjamanenbijeenkomst, waar kwaliteitsmanagers op een rituele manier informatie uitwisselen en hun onderlinge band bevestigen. Misschien gifkikkertjes meenemen?

Literatuur

Daniëlle Braun & Jitske Kramer (2015), *De Corporate Tribe Organisatielessen uit de antropologie*. Vakmedianet, Deventer.

Auteur

Mariët Ebbing is freelance journalist.