

KANTOORPOLITIEK,  
DOE ER JE VOORDEEL  
MEE!

REDPAPER ©



# KANTOORPOLITIEK KOMT OVERAL VOOR

Kantoorpolitiek komt in elke organisatie voor. Hoe werkt het en hoe laat je het voor je werken? En wil je dat wel? Beschik je over kantoorpolitieke vaardigheden? In dit redpaper schetsen wij de wereld van de kantoorpolitiek die elke functioneel beheerder en informatiemanager herkent en bieden wij handvatten om kantoorpolitiek voor jou én je organisatie te laten werken.

## **Elke functioneel beheerder en informatiemanager heeft te maken met kantoorpolitiek**

Organisaties worden steeds complexer, net als de wereld om ons heen. Organisatievormen veranderen en tóch blijven er mensen in de organisatie die politiek kundig zijn en op een politieke wijze zaken voor elkaar krijgen. Bekijk je dit vanuit een negatief perspectief, dan gaat het om het eigen belang van de kantoorpoliticus. Vanuit een positief oogpunt draait kantoorpolitiek echter om het behalen van gezamenlijke doelen.

In de ideale organisatie is kantoorpolitiek niet nodig, maar in de praktijk bestaat die ideale organisatie niet. Elk mens heeft van nature de neiging om zijn omgeving te beïnvloeden en daarmee is kantoorpolitiek een natuurlijk verschijnsel in elke organisatie.

Kantoorpolitiek gaat over:

- ▶ Informatievoorziening via het informele circuit
- ▶ Invloed gebruiken om een besluit een bepaalde kant op te sturen
- ▶ Interne strijd vanwege uiteenlopende belangen

Wat is de waarde van kantoorpolitiek voor functioneel beheerders en informatiemanagers? Van hen wordt verwacht dat ze volgens bepaalde processen werken.

Zij hebben vaste gesprekspartners met wie zij over specifieke onderwerpen spreken. Denk bijvoorbeeld aan de gesprekken met de eindgebruiker over een nieuwe wens of een leverancier die met een nieuwe release komt.

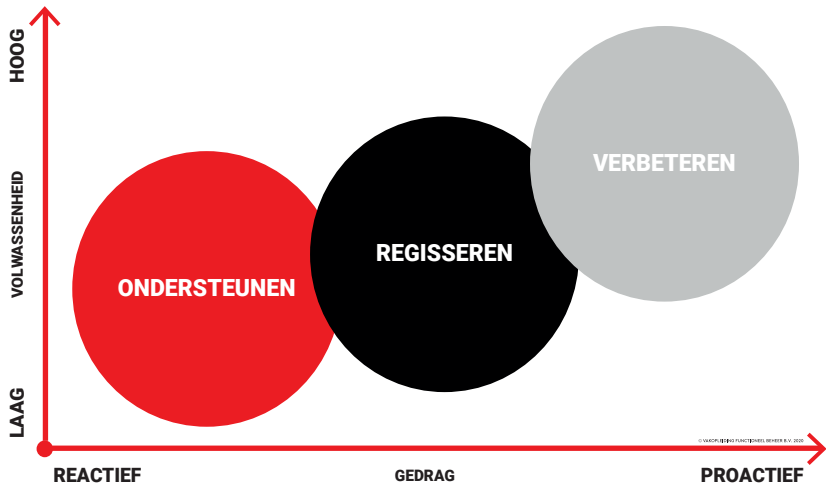
Kan een functioneel beheerder of informatiemanager het vak wel optimaal uitoefenen als er gewerkt dient te worden volgens een bepaalde processenstructuur? Het antwoord is nee, tenzij de betrokkene snapt hoe het politieke spel wordt gespeeld en de uitkomsten weet te beïnvloeden zonder er zelf last van te hebben. (Zie de een-na-laatste pagina van dit redpaper: hoe krijg je meer invloed?)

## **I Bepalende factoren voor kantoorpolitiek**

Verschillende factoren bepalen de mate waarin kantoorpolitiek voorkomt bij organisaties. Een aantal van die factoren zijn van invloed op het vakgebied van de functioneel beheerder en informatiemanager:

**De processen werken niet** – zodra de processen tekort schieten ontstaan er mogelijkheden om de situatie naar zijne hand te zetten. Dit fenomeen steekt vooral de kop op bij “onvolwassen” functioneel beheer teams. Ze zijn nog te reactief om hun eigen processen te verbeteren en acteren vooral binnen het proces Ondersteunen.

Het heeft geen zin op stel en sprong alle processen te bekijken of de gebruikersorganisatie te vertellen “volwassen” te worden. Processen verbeteren doe je in kleine stapjes. Elke functioneel beheerder kan een ‘quick win’ verzinnen, waardoor het proces net weer een beetje beter verloopt. Het is belangrijk dat je wel een ‘quick win’ zoekt waarmee je kantoorpolitici verleidt om het proces te volgen. Een goed werkend proces zorgt immers voor ontzorging en snelheid.



**Wat doe ik precies?** – Veel functioneel beheerders hebben moeite hun toegevoegde waarde uit te leggen aan de organisatie. Ze missen “kaders”: Tot waar ben ik verantwoordelijk? Waar ben ik van? Dergelijke situaties werken een eigen manier van werken in de hand.

Maak bij het uitleggen van je toegevoegde waarde gebruik van kantoorpolitiek en zorg ervoor dat de “juiste” mensen jouw verhaal horen. Mijn advies: Schrijf verschillende ‘elevator pitches’. Realiseer je dat verschillende belanghebbenden verschillende belangen hebben. Pas je pitch dus altijd aan aan je doelgroep.

**Acceptatiecriteria** – Als er geen acceptatiecriteria zijn gaan mensen ze zelf bedenken, als er überhaupt over wordt nagedacht. Dit zorgt ervoor dat je als functioneel beheerder iets in je schoot krijgt geworpen dat je misschien niet eens kunt beheren.

Het lijkt ingewikkeld om acceptatiecriteria op te stellen, maar dat valt reuze mee. De vuistregel hiervoor is: je hebt als mens middelen nodig om een proces uit te voeren. Voor deze drie onderwerpen heb je zaken nodig, zoals een opleiding, een testomgeving en een testproces.

Uiteindelijk zijn acceptatiecriteria niet anders dan een lijst die je nodig hebt om je beheer te kunnen doen. Let wel op, er is één valkuil: het dient een dynamische lijst te zijn. De lijst kan groeien en krimpen naar gelang de situatie.

**Te weinig tijd** – Jouw tijd is beperkt, dus de aandacht die je ergens aan besteedt ook. Zodra er in de organisatie geen prioriteringsmechanisme aanwezig is, kan er een interne strijd ontstaan tussen jouw belanghebbenden. En er is één ding zeker: daar wil jij niet tussen komen te zitten als functioneel beheerder. Jij bepaalt immers niet de prioriteiten van de organisatie, dat doen anderen als het goed is.

De oplossing is simpel: gebruik een prioriteringsmechanisme om je eigen tijd in te delen, zoals de 80/20 regel. Als je een deel van de beschikbare tijd voor beheer bestemt en een deel voor projecten, voorkom je dat een project al je tijd consumeert en jij geen beheer meer kunt doen.

**Complexe organisatiestructuur** – in een kleine organisatie is minder ruimte voor kantoorpolitiek. Het speelveld is te overzien en iedereen weet hoe de hazen lopen. Bij grote organisaties met meerdere lagen en structuren zie je dat intensief samenwerken en onderhandelen nodig is om een doel te bereiken. De onderlinge afhankelijkheden tussen de mensen werkt politiek gedrag in de hand. Binnen projecten kom je daarentegen weer weinig kantoorpolitiek tegen. De projectleider voert de regie, de verantwoordelijkheden zijn beschreven en de doelen zijn bekend.

Een functioneel beheerder en informatiemanager doen er goed aan om een belanghebbendenanalyse te maken van de organisatie. Deze analyse maakt inzichtelijk welke relaties er zijn en welke belangen er spelen. Je bepaalt vervolgens hoe je het beste met die belangen kunt omgaan en hoe je met de belanghebbenden communiceert. De uitkomst van zo'n analyse kun je in veel situaties gebruiken.

Er zijn twee soorten belanghebbenden:

- ▶ Met de directe belanghebbenden heb je direct contact. Zij leveren een directe bijdrage aan of hebben direct invloed op jouw resultaat, zoals gebruikers, een manager of een leverancier.
- ▶ De groep indirecte belanghebbenden staat wat verder van je af. Zij hebben een indirect belang, want jouw werkzaamheden en beslissingen raken hen uiteindelijk ook. Denk bijvoorbeeld aan klanten, een belangenvereniging of de wetgever. Ook de 'klant van de klant' is een indirecte belanghebbende.

**Groepsdruk** – elk mens heeft de behoefte om bij een groep te horen.

Vooraf degene die een vorm van afhankelijkheid hebben zijn hier vatbaar voor. Dit is de negatieve uitleg van het fenomeen groepsdruk. Er ook een positieve vorm van groepsdruk. 'Everyone wants to be on the winning side!' Als je succes hebt én dit deelt ontstaat er een positieve vorm van groepsdruk.

**Complexe organisatiestructuur** – in een kleine organisatie is minder ruimte voor kantoorpolitiek. Het speelveld is te overzien en iedereen weet hoe de hazen lopen. Bij grote organisaties met meerdere lagen en structuren zie je dat intensief samenwerken en onderhandelen nodig is om een doel te bereiken. De onderlinge afhankelijkheden tussen de mensen werkt politiek gedrag in de hand. Binnen projecten kom je daarentegen weer weinig kantoorpolitiek tegen. De projectleider voert de regie, de verantwoordelijkheden zijn beschreven en de doelen zijn bekend.

Een functioneel beheerder en informatiemanager doen er goed aan om een belanghebbendenanalyse te maken van de organisatie. Deze analyse maakt inzichtelijk welke relaties er zijn en welke belangen er spelen. Je bepaalt vervolgens hoe je het beste met die belangen kunt omgaan en hoe je met de belanghebbenden communiceert. De uitkomst van zo'n analyse kun je in veel situaties gebruiken.

## **I Dé functioneel beheerder als politiek dier**

In de ideale organisatie is geen plek voor kantoorpolitiek, maar helaas bestaat de ideale organisatie niet. Het is daarom voor een functioneel beheerder en een informatiemanager belangrijk om te begrijpen hoe de hazen lopen.

Zo kun je nog meer waarde toevoegen dan je al deed!

# HOE KRIJG JE MEER INVLOED?

De beïnvloedingsprincipes van Cialdini borduren voort op vaste gedragspatronen en zijn in vele situaties toe te passen. Een fundamenteel kenmerk van deze patronen is dat ze vrijwel altijd op dezelfde manier en in dezelfde volgorde verlopen. Hij beschrijft het als het afspelen van een bandje. Zodra een situatie plaatsvindt, volgt automatisch de bijbehorende handeling.

Eén van de principes van menselijk gedrag is dat we mensen sneller aan een verzoek kunnen laten voldoen als we ze daarvoor een reden geven. Men heeft nu eenmaal graag een reden om iets te doen en gebruikt daarvoor het woordje “want”. Mag ik eerst, “want anders haal ik de deadline van de directie niet?”

Voor dit artikel gaat het te ver om in te gaan op de 6 beïnvloedingsprincipes van Cialdini, maar we stippen ze wel kort aan.

1. Wederkerigheid – het geven-en-nemen-principe
2. Commitment en consistentie – als er een besluit is genomen voelen we ons verplicht om ons naar dit besluit te gedragen
3. Sociale bewijskracht – het inzetten van groepsdruk
4. Sympathie – We zeggen het liefst ‘ja’ tegen mensen die we kennen en graag mogen
5. Autoriteit – ‘als hij of zij het zegt, zal het wel waar zijn!’
6. Schaarste – We zijn van nature bang om een goede kans mis te lopen

We reageren in situaties automatisch op één bepaald stukje informatie. Dit automatisch reageren bespaart tijd en energie, dit is een voordeel. Nadeel is dat automatisch handelen kan leiden tot kostbare en dwaze vergissingen.



# WIL JE NOG MEER WETEN?

Heb je vragen of wil je advies? Wil je direct meer weten over onze opleidingen of je verder oriënteren? Kijk dan eens op onze website. Wij helpen je graag verder.

## **Bezoek op afspraak**

Newday Offices Apeldoorn  
Roggestraat 111  
7311 CC Apeldoorn

## **Bel ons**

(055) 203 22 86

## **Mail ons**

[info@vfb.academy](mailto:info@vfb.academy)

## **Website**

[vfb.academy](http://vfb.academy)