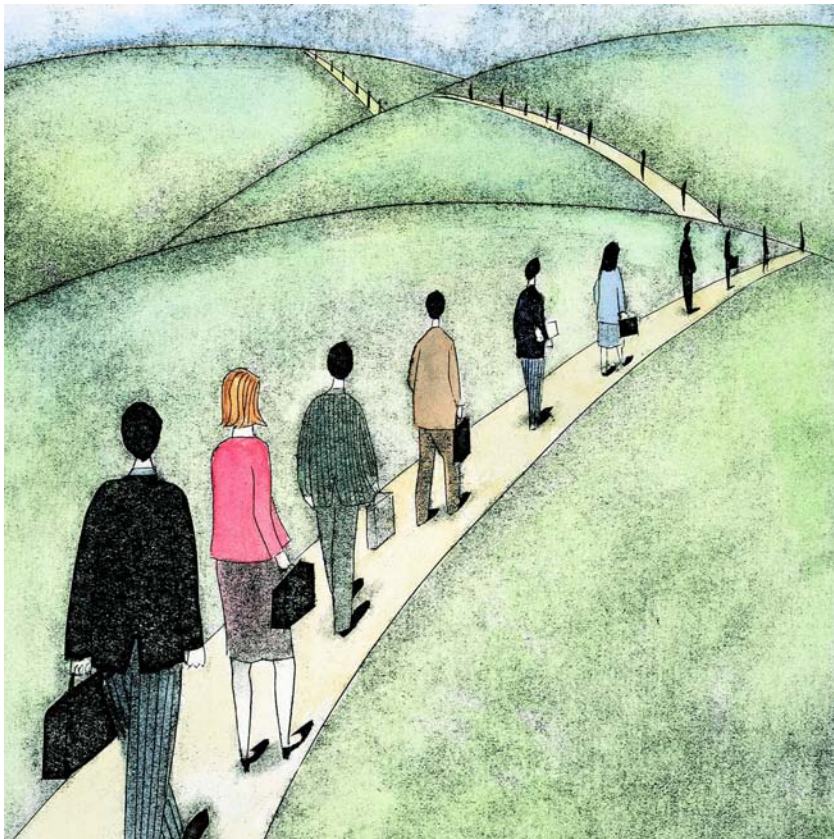




# Leiderschap, mensen, systemen en processen

auteur: Loes Bon MCM MScBA MS



De meeste leidinggevendenden denken dat goed leiderschap vanzelfsprekend betekent dat je veel tijd besteed aan medewerkers. Daarmee denken ze de prestaties van het bedrijf te kunnen beïnvloeden. Maar klopt dat wel? Zijn er misschien andere, snellere manieren om invloed uit te oefenen op de prestaties?



## Leiderschap en de Human Error Factor

Iedere leidinggevende weet dat de medewerkers het kapitaal zijn, zonder medewerkers geen resultaten. Dat zegt leiders dan ook. Maar als je doorvraagt zijn ze diep in hun hart vaak niet zo tevreden over de medewerkers waar ze het mee moeten doen. Dan horen wij dat het ontbreekt aan ondernemerschap, creativiteit en discipline. En de onderlinge samenwerking en communicatie moet meestal ook een stuk beter. Door veel tijd en geld in mensen te investeren verwachten leidinggevendenden de tekortkomingen te kunnen compenseren en bestaande problemen snel op te lossen. Met training, opleiding, persoonlijke aandacht en instructies denken ze structureel bij te dragen aan de prestaties van hun bedrijfs onderdeel.

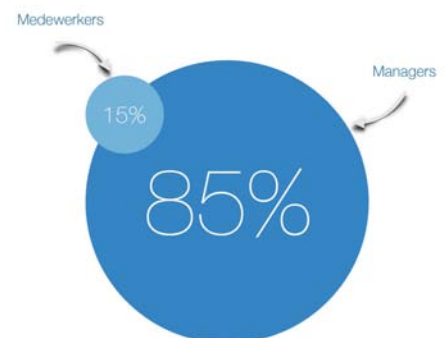
## Dagelijkse aansturing + ontwikkeling + innovatie = leiderschap

Leidinggevendenden hebben volle agenda's. Ze zijn er niet alleen voor de dagelijkse aansturing van hun afdeling. De top verwacht dat ze ook meedenken over de ontwikkeling van het bedrijf op de langere termijn. Tevens onderhouden ze belangrijke contacten in hun netwerk van klanten en leveranciers en moeten ze ook nog eens zorgen voor innovaties. Tijd die een leider investeert in medewerkers gaat altijd ten koste van iets anders. Dus dan moet je er wel zeker van zijn dat dat de goede keuze is. Wij hebben aanwijzingen dat dat vaak niet het geval is.

## Twee soorten problemen

In bedrijven kan je twee soorten problemen onderscheiden, nl. mensen-problemen (veroorzaakt door mensen) en technische problemen. Leidinggevendenden denken dat medewerkers veel van de problemen in bedrijven veroorzaken. Ze veronderstellen dat het de medewerkers zijn die verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Dat ze verantwoordelijk zijn voor de servicegraad, productienorm of kwaliteitsstandaard. Daarmee misleiden leiders zichzelf. Ze zouden moeten weten dat 85% van de problemen in organisaties veroorzaakt worden door de processen en de systemen. Iedereen kent voorbeelden van processen en systemen die gebrekkig functioneren of onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. Ze maken het mensen moeilijk om goede eindproducten af te leveren.

### Verantwoordelijk voor problemen



## Systeem of medewerkers?

Maar de medewerkers zijn zichtbaar, het systeem zoals dat werkt is onzichtbaar, dus als er iets mis gaat krijgen de medewerkers daar de schuld van. Duik daar dan maar eens wat dieper in. Vaak zal een medewerker feilloos uit kunnen leggen wat er aan de hand is. Dan blijkt het zelden alleen aan deze ene medewerker te liggen, die in het grotere systeem met collega's, regels en procedures moet werken. Veel medewerkers kunnen je vertellen wat ze allemaal moeten doen om ondanks alles toch nog de zaken redelijk voor elkaar te krijgen. Het is een gegeven dat een goed functionerende medewerker het altijd verliest van een slecht functionerend systeem. In de praktijk zijn er



medewerker het altijd verliest van een slecht functionerend systeem. In de praktijk zijn er zelfs veel exceptioneel zorgende medewerkers die om gebreken in de organisatie heen werken, zonder dat dat überhaupt wordt opgemerkt. Laat staan dat ze er waardering voor krijgen.

### Routines vs Leiderschap

Als medewerkers niet meer dan 15% van de problemen veroorzaken, dan is het leiderschap eigenlijk de oorzaak van de andere 85%. Het leiderschap is immers verantwoordelijk voor de interne complexiteit die veel organisaties kenmerken en die een belemmering is voor het functioneren. Leiders denken vaak dat de toenemende omvang van organisaties zorgen voor meer problemen. In de praktijk blijkt dat eerder de complexiteit de oorzaak is. Het vervelende is dat leiders van complexiteit houden. Ze houden van intellectuele uitdagingen en hebben een afkeer van routinematige taken. Deze persoonlijke voorkeur lijkt het regelmatig te winnen van de voorkeur die medewerkers in de uitvoering hebben om het werk zo simpel mogelijk te organiseren. Zij weten dat goede routines helpen om goed werk te leveren en geen tijd te verspillen aan onderling overleg of gedoe.

## Een goed functionerende medewerker verliest het altijd van een slecht functionerend systeem

### Communicatie, communicatie, communicatie

Als leidinggevenden wordt gevraagd: 'Stel dat je één ding in de organisatie mag veranderen, wat zou dat zijn?' Dan is het overweldigende antwoord: 'Communicatie, communicatie, communicatie!'. Communicatie tussen interne klanten, tussen afdelingen en met eindgebruikers. Naast de persoonlijke tijd die leidinggevenden investeren in hun medewerkers, investeren ze ook behoorlijk in communicatietrainingen en trainingen in persoonlijke effectiviteit. Als de medewerkers werkelijk de veroorzakers zijn van problemen, dan kan het een goede investering zijn. Weet wel dat dat in niet meer dan 15% van de gevallen is. Dat kan de hoge investeringen in persoonlijke trainingen en aandacht vaak niet rechtvaardigen.



### Het systeem heeft geen stem

Als leidinggevenden aandacht besteden aan hun mensen, dan gaat het natuurlijk ook vaak over de systemen en processen. Maar uiteindelijk kom je voor elke fout uit bij een medewerker of een groep medewerkers. Leiders en medewerkers praten over de fouten, het systeem hoort je niet. Maar als je weet dat 85% veroorzaakt wordt door het systeem, ga dan eerst eens kijken welke verbeteringen mogelijk zijn in dat systeem. Hoe kan je processen en procedures aanpassen om de foutkans kleiner te maken. Pas als iets helemaal niet op een 'technische' manier opgelost kan worden, kijk dan wat op mens-gebied nog moet gebeuren.



Leiderschap, mensen, systemen en processen

Auteur: Loes Bon

## Verschuif de focus

Bepaal als leidinggevende of je op basis van deze inzichten je aandacht zou moeten verschuiven. Besteed je wel voldoende aandacht aan de 'systemen en processen? Als dat niet zo is, laat deze grote kans dan niet liggen. Het wordt er niet makkelijker op, want de 'schuldvraag' schuift vanzelf mee. Het is het leiderschap dat verantwoordelijk is voor het functioneren van het grotere systeem. Als je op dat niveau je invloed kan laten gelden, dan lever je ook werkelijk een structurele bijdrage, zonder medewerkers met soms bijna onmogelijke opdrachten op te zadelen.

## Zoek eerst naar technische oplossingen voordat je naar oplossingen zoekt in de verandering van het gedrag van mensen

### Meest lucratieve aanpak

Dat maar 15% van de problemen door medewerkers veroorzaakt worden betekent niet dat ze geen tijd van je nodig hebben. Medewerkers blijven het kapitaal van je organisatie en zeker de aandacht waard. Niet alleen vanwege die 15%, maar ook omdat ze heel goed kunnen helpen om het systeem beter te laten functioneren.

Werk in de verbetering van de processen dus nauw samen met de mensen die in de uitvoering werkzaam zijn. Zij hebben die informatie die voor het management onzichtbaar en noodzakelijk is om verbeteringen te realiseren. Zoek samen met medewerkers naar de hefboomen, naar de acties die leiden tot structurele verbeteringen. Het management geeft aan wat voor hen het zwaarste weegt, namelijk welke doelen men wil halen. Medewerkers geven aan welke mogelijkheden zij zien en welke belemmeringen zij ervaren. De invalshoek van medewerkers en leidinggevendenden is anders. Besluiten die leiders nemen zijn dan ook voor medewerkers vaak niet te begrijpen. Als alle informatie goed op tafel komt, begrijpen medewerkers vaker de besluiten van hun leiders, en sluiten de leiders met hun voorstellen beter aan bij de praktijk van de uitvoering.

Op deze manier realiseert leiderschap structurele verbeteringen én ervaren medewerkers dat zij een serieuze partij zijn in de organisatie. Tegelijkertijd is het de meest lucratieve aanpak van de ontwikkeling van je medewerkers. Direct, on-the-job, gekoppeld aan de praktijk en de hogere doelen van de organisatie. Dat is leiderschap: simultaan werken aan de ontwikkeling van de medewerkers én de organisatie.



### Loes Bon MCM MS MCM

Ondersteunt al 20 jaar directie-teams in hun ontwikkeling en idee van hun organisaties.

Master of Change Management, Master in Science of Business Administration, Master of Science in Adult Education en Certified Management Consultant.

Loes Bon is oprichter van Change Company. zij geeft master-classes, publiceert artikelen is de producent van de succesvolle audio training 'Geen Flauwekul over Teams', waarmee iedereen zelfs moeilijke teams aan kan sturen.

info@changecompany.nl  
www.changecompany.nl  
052 245 11 28

**SAMEN WERKEN AAN DE VERBETERING VAN  
MENSEN, SYSTEMEN EN PROCESSEN?**

Mail / bel 052 245 11 28, voor een verkennend gesprek met ervaren adviseurs



## Over Change Company



Als **consultants en executive coaches** werken we al 20 jaar voor gerenommeerde opdrachtgevers als Fuji, Ford, Bayer, Bever, KPN en Menzis, IND, Icare, Belastingdienst, UWV en de rechtspraak.

Meestal gaan vragen over 'mensen' en over HOE. Hoe te zorgen dat iedereen doet wat nodig is? Hoe geven we het leiderschap vorm? Hoe smeden we de organisatie, het leiderschap en de cultuur, tot een sterk en succesvol geheel?

Samen met leiders en hun managementteams werken we aan:

**Organisatieverandering** – Samenvoegen, splitsen, revitaliseren, positioneren en verbeteren van de prestaties en de cultuur.

**Leiderschapontwikkeling** – Verdiepen van het leiderschap, eenheid in leiderschap, verbreden van het gedragsrepertoire, versterken van de cultuur, alignment aanbrengen in leiderschap, strategie en cultuur.

**Teamontwikkeling** – Managementteam op sterkte, belangrijke teams in de juiste versnelling, teamwerk in de breedte verbeteren, teams herstellen, veranderkracht toevoegen, leren omgaan met een lastig verandervraagstuk.

**Executive coaching** – Support voor leiders en 'leiders op de drempel van de boardroom'. Persoonlijke ontwikkeling als moderne leiders, in organisaties van nu, in continue verandering, toegerust op de thema's van morgen.

Opdrachten pakken we aan vanuit de **bedrijfskunde, veranderkunde en sociale wetenschappen**. Met jaarlijkse updates van kennis uit de hele wereld, werken we altijd met de nieuwste inzichten op het gebied van change management ★ leiderschap ★ organisatieontwikkeling ★ teamontwikkeling ★ cultuurverandering ★ strategie ★ creativiteit en innovatie.

Jaarlijks gaan we aan de slag met een **beperkt aantal opdrachtgevers**, we hebben geen groot bureau en alleen een groei-doelstelling in kwaliteit. Voor ons is het belangrijk dat het persoonlijk 'klikt' en dat het vraagstuk bij ons past.

EEN ORGANISATIEVRAAGSTUK, SECOND OPINION  
OF GEWOON EVEN SPARREN?

[Mail of bel 052 245 11 28](mailto:loes@change-company.nl)