

Logistic Yearbook 2017

Your guide in the world of logistics
and supply chain management



Gedeeld leiderschap als motor van sociale innovatie

Veranderen om te overleven

Steven Dhondt, onderzoeker bij TNO en gasthoogleraar Sociale Innovatie aan de Katholieke Universiteit Leuven

Peter Oeij, onderzoeker bij TNO

Technologie en organisatie leveren alleen meer op als medewerkers zich ten volle inzetten om de mogelijkheden die in technologie en organisatie zitten te gebruiken en te verbeteren. Dat is sociale innovatie: zorgen dat medewerkers de bedrijven in de logistiek helpen om meer te halen uit technologie en organisatie. Logistieke bedrijven kunnen met andere woorden niet zonder sociale innovatie.

Om sociale innovatie voor elkaar te krijgen is het van belang dat alle medewerkers in het bedrijf bereid zijn om zich in te zetten. Medewerkers kunnen zelf gemotiveerd zijn om zich zo in te zetten, maar de meeste medewerkers zijn niet zomaar intrinsiek gemotiveerd om zich voor honderd procent te geven. Het personeel moet een juiste context krijgen waarbinnen ze kunnen presteren. Management en leiderschap zijn daarbij van belang. In dit verhaal gaan we in op de vraag welk leiderschap het beste bij sociale innovatie past. We beantwoorden

de vraag door eerst stil te staan bij de betekenis van sociale innovatie in de logistiek. Vervolgens kijken we hoe sociale innovatie en leiderschap met elkaar kunnen samengaan. Bij sociale innovatie zijn de medewerkers de drijvende kracht van verandering. Is dat niet in tegenspraak met leiderschap? De oplossing ligt in wat we gedeeld leiderschap noemen. Daar gaan we tot in detail op in. Tot slot geven we aan wat dit allemaal betekent voor de logistiek.

Definitie

Om het belang van sociale innovatie in de logistiek aan te geven moeten we eerst nog even afbakenen wat we met sociale innovatie bedoelen. Vervolgens laten we uit recent onderzoek zien dat de logistiek geen voorloper is in het toepassen van sociale innovatie. Er is zelfs ruimte te winnen. Sociale innovatie is het zoeken naar nieuwe manieren om het werk te verbeteren, in overleg tussen werknemers en werkgevers. Pot (2015) geeft aan dat sociale innovatie het slimmer combineren is van Technologie, Organisatie en Personeel, ook wel het TOP-model genoemd. „Processen, werorganisatie en personeelsbeleid worden in onderlinge samenhang vernieuwd met als voornaamste doelen een hogere productiviteit, een sterker innovatievermogen en

“
 Bedrijven in de logistiek en in de logistieke ketens moeten voortdurend veranderen om te overleven. Dat doen ze door te investeren in nieuwe technologie. Technologie alleen is echter onvoldoende om de strijd te overleven. Meer geld kan worden verdiend met een nieuwe opzet van de organisatie dan met nóg een robot erbij.

een betere kwaliteit van de arbeid (vermindering van fysieke belasting en stressrisico's, ontwikkeling van competenties). (...) In het proces van sociale innovatie worden de strategische kennis van het management en de vakkennis van de medewerkers (en eventueel expertkennis van consultants) met elkaar verbonden. (...) Ook in de taken zelf dient voldoende autonomie te zijn om storingen te kunnen oplossen en collega's te kunnen helpen. Doorgaans start sociale innovatie met de vraag van het management aan de medewerkers hoe hun werk beter zou kunnen worden georganiseerd en wat zij nodig hebben om zich verder te kunnen ontwikkelen." (Pot, 2015).

Sociale innovatie betreft een brede set van maatregelen

Sociale innovatie is dus niet zoiets als sociaal beleid. Sociale innovatie gaat om verbeteren van organisaties en dat kan betekenen dat soms 'asociale' maatregelen nodig zijn, zoals ontslag en continue verandering. Het gaat wel om verandering mét medewerkers: de stem van medewerkers staat centraal in de verandering. Die medewerking is om twee redenen cruciaal: meer betrokkenheid en meer ideeën. Allereerst moeten bedrijven steeds meer inzetten op innovatie. Hoe meer medewerkers meedenken over innovatie, des te meer ideeën worden aangeleverd. Medewerkers hebben nu eenmaal meer zicht op de verbeterkansen: zij staan in direct contact met de klant.

Ten tweede vergroot de inbreng van medewerkers de kans dat innovatie gaat lukken. We weten uit onderzoek dat 30 tot 40 procent van alle innovaties mislukken (Castellion & Markham, 2013).

Bedrijven hebben er belang bij om dat verliespercentage in te perken. Sociale innovatie betreft een brede set van maatregelen (Dhondt, Totterdill & Jansen, 2016). Dat is op zich niet zo vreemd. Technologische innovatie is immers ook een breed concept. In de 'Gids voor Sociale Innovatie' worden de maatregelen tot vier grote categorieën van maatregelen teruggebracht: inspirerende banen en zelfsturende teams; organisatiestructuur, management en procedures; innovatie en verbetering van onderop; gedeeld leiderschap en stem van de medewerker.

Logistiek

De logistiek is een sector die het vooral moet hebben van organisatie. Natuurlijk zijn in de warehouses allerlei technologieën (bijvoorbeeld warehouse managementsystem (WMS), order picking systemen, robots) van belang om het

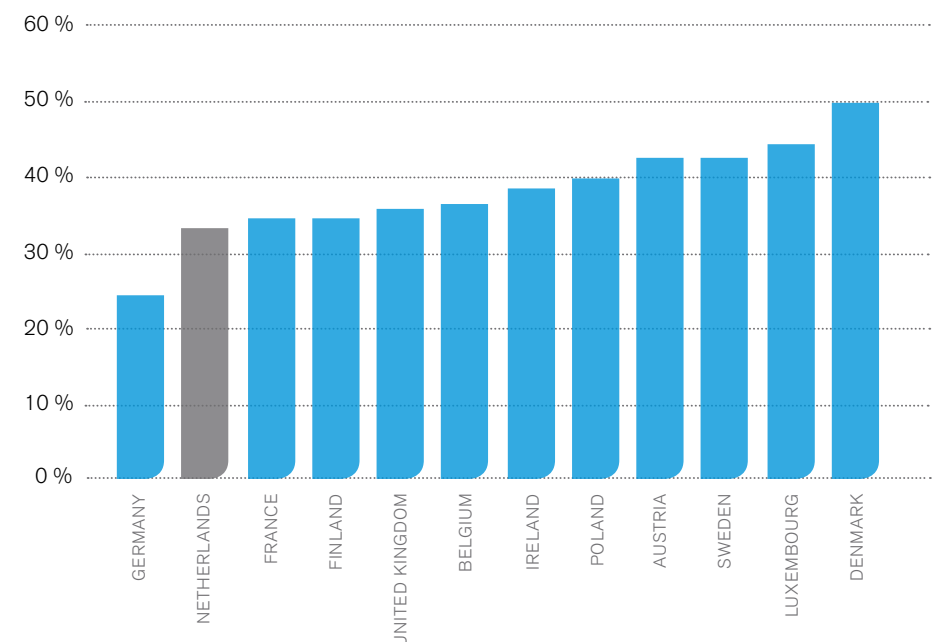
geheel efficiënter en effectiever te maken (Dhondt, 2016a), maar de meeste winst valt te halen met allerlei nieuwe business- en organisatiemodellen. Die gaan pas werken als iedereen in het bedrijf zich volledig inzet om de concepten te laten werken. En daar schort het in de logistiek aan. Uit onderzoek blijkt dat de sector ten opzichte van andere sectoren behoorlijk achterblijft op sociale innovatie, terwijl bedrijven (ook logistieke) die investeren in sociale innovatie het juist beter doen dan bedrijven die dat niet doen. Sociaal innoverende bedrijven halen 9 procent hogere omzetgroei, trekken 7 procent meer nieuwe klanten aan en hebben

3 procent hogere winstgroei dan gemiddeld (Volberda, 2011).

Cijfers van het Ministerie van Economische Zaken zetten iedereen op het verkeerde been. Van de Ven geeft aan dat de huidige logistieke sector in Nederland tot de absolute wereldtop zou behoren.

De arbeidsproductiviteit ligt zelfs tweemaal hoger dan de beste vier landen in het buitenland (Van de Ven, ESB, 2013). Echter, uit recente analyses verdwijnt de voorsprong van de Nederlandse logistiek als Nederland met een bredere set van landen wordt vergeleken.

Sinds begin 2010, introductie van nieuwe marketing methode, producten, processen en organisatie



Figuur 1. Vergelijking gemiddelde scores voor bedrijven uit de logistiek voor de vraag naar innovatie in marketingmethode, producten, processen en organisatie in European Company Survey 2013 (Eigen berekeningen op basis van: Eurofound, 2015).

Op het terrein van innovatie en sociale innovatie valt op hoe groot de achterstand van Nederland is (Dhondt, 2016b; Hestens, 2016; Cohen & Lalkens, 2016). In figuur 1 op de vorige pagina, hebben we recente cijfers van Eurofound (2015) opgenomen waarin de gemiddelde scores voor innovatiekracht van logistieke bedrijven in Nederland met die van een set ons omliggende landen worden vergeleken. De Nederlandse logistiek scoort daarbij erg laag in deze vergelijking. Slechts 33 procent van de bedrijven geeft aan te hebben geïnoveerd. In een land als Denemarken is dat de helft van de logistieke bedrijven. Die innovatiekracht moet dus verder worden versterkt en daar is sociale innovatie een belangrijke voorwaarde voor.

De logistiek (zowel transportbedrijven als verladers) staat nu en in de toekomst op personeelsvlak voor de nodige uitdagingen, waardoor meer inzetten op het aanwezige personeel de enig logische uitkomst lijkt te zijn. Het algemene beeld is dat er op termijn een gestage uitstroom zal zijn van laaggeschoolde medewerkers. Ondanks dat er sprake is van 'upgrading' van de sector, lijkt er geen extra werkgelegenheid te worden gecreëerd voor hooggeschoolden. De huidige opleidingsimpuls in de logistiek richt zich met name op hooggeschoolden. Dat gaat mogelijk tot knelpunten leiden.

Een andere vaststelling is dat alle opleidingsniveaus geconfronteerd worden met een overschot aan 45-plussers (Dhondt e.a., 2016).

De logistiek heeft dus een uitdaging om meer sociale innovatie voor elkaar te krijgen. Hoe kan leiderschap daar een rol bij spelen?

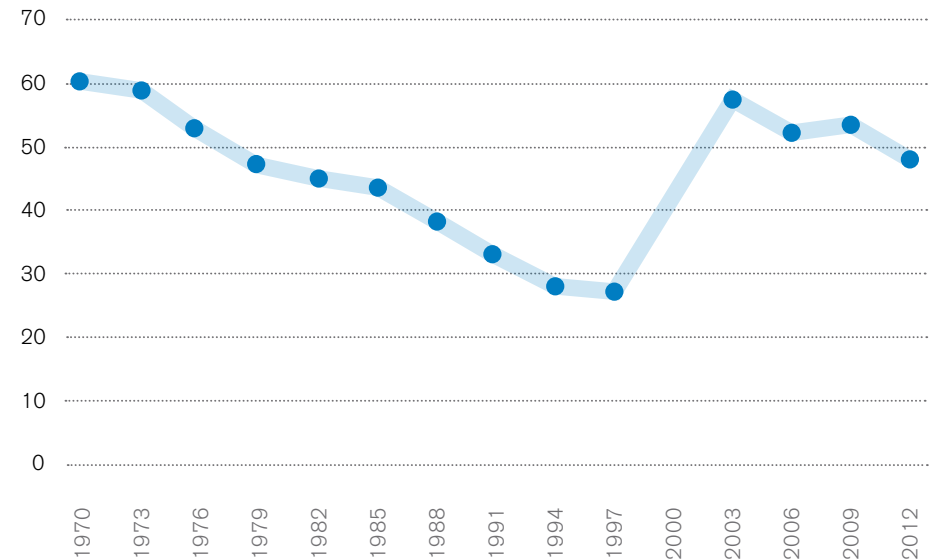
Charismatisch Leiderschap

Het is in het belang van logistiek en iedereen die in de logistieke keten een rol vervult om sociale innovatie te faciliteren. Een belangrijke rol is weggelegd voor het management in de logistiek. Maar welk soort leiderschap past die managers bij sociale innovatie? Wat moeten die managers nou precies gaan doen? De huidige discussies over leiderschap richten zich nog steeds op de persoon van de topmanager. Er is een groot geloof - niet alleen bij managers zelf, maar bij de Nederlandse bevolking in het algemeen - dat charismatisch en sterk leiderschap onze problemen kan oplossen (zie figuur 2: Dekker, 2014). En daarmee hebben we een belangrijk probleem te vatten. Helpt een dergelijke leiderschapsstijl wel bij sociale innovatie?

Logistiek
loopt ver
achter bij
sociale
innovatie

Perceptie van de bevolking

Sterk leiderschap



Figuur 2. Paul Dekker (Sociaal & cultureel planbureau Nederland)

Pot geeft aan dat sociale innovatie vaak een andere stijl van leidinggeven (een participatieve stijl) en een andere invulling van het werkoverleg (processen, werkorganisatie, targets) vraagt (Pot, 2015). Hoe zit dat dan met participatief en charismatisch leiderschap?

Het leiderschap moet uiteindelijk meer innovatie tot stand brengen. Gaspersz (2013) noemt dit innovatieleiderschap. Het voor elkaar krijgen van innovatie vergt het balanceren van onverzoenbare doeleinden: vernieuwing versus budget, tijdsgrenzen, afstemmen van tegengestelde belangen tussen stakeholders en het verzoeken van uiteenlopende talenten en achtergronden van medewerkers. Het is niet simpel een kwestie van kosten drukken.

Innovatieleiderschap is erop gericht om medewerkers te motiveren om creatieve ideeën, producten en diensten te produceren (Gliddon, 2006). Dikwijls wordt hierbij gedacht aan psychologische leiderschapstheorieën, zoals transactioneel of transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap is erop gericht om innovaties te gebruiken en toe te passen: het gaat om het verbeteren van resultaten. Transformationeel leiderschap is daarentegen gericht op het verkennen van innovatie, het creëren van ideeën of radicale vernieuwing (Jansen et al, 2006; Oke et al, 2009).

Met onze definitie van innovatieleiderschap gaan we verder dan deze psychologisch getinte benaderingen waarin alleen op de persoon van de leider wordt gelet of waarin

alleen naar de interactie tussen leiders en volgers wordt gekeken. Het gaat ons meer om wat gedaan wordt door de leider, gegeven de situatie waarin hij of zij verkeert (Oeij e.a., 2016). We beperken ons dus niet tot kenmerken van de leider (Zaccaro, 2007). Het gaat om het gedrag dat ontstaat in de interactie tussen persoon en omgeving. Innovatieleiderschap vergt dat leiders in staat zijn om zowel transformationele als transactionele doelen met elkaar te verzoenen, een taakgerichte met een mensgerichte benadering te verbinden.

Het is dus niet één leiderschapsstijl. Organisaties waarin leiders die verschillende gedragingen kunnen laten zien, presteren beter (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006). Volgens deze literatuur moeten managers, willen ze innovatieleiders worden, in de verschillende gedragingen worden getraind om hun organisatie vooruit te helpen (Burke et al., 2006). Maar het gaat ons ook om de processen in de organisaties die moeten in beweging worden gebracht. In sociaal innovatieve organisaties heb je namelijk te maken met mondige medewerkers. Oeij e.a (2016) verbinden innovatieleiderschap aan wat zij noemen 'leiderschap van complexiteit'. Innovatie in de huidige organisatiecontext is geen simpel gegeven.

Gedeeld leiderschap

Juist bij innovatie is het bijna onmogelijk om de uitkomsten precies en volledig in te schatten. Herinner wat we gezegd hebben over de hoge kans op mislukking

bij innovatie. Juist daarom moeten leiders in staat zijn om in het krachtenspel rond innovatie voorzichtig te opereren en de goede keuzes te maken (Groot & Homan, 2012; Stacey, 2012; Blomme, 2014).

Oeij e.a. (2016) wijzen erop dat 'leiderschap van complexiteit' vergt dat leiders nu eens samenwerken, dan gaan creëren, dan eens controleren, ingrijpen of zelfs de strijd aangaan. Afhankelijk van de omgeving zal een manager anders moeten gaan optreden. Als een manager een dergelijke leiderschapsstijl kan aannemen, dan helpt dat een team en/of zijn leider om te gaan met gemengde boodschappen, conflicterende logica's en schijnbare onverenigbaarheden, zoals die zo vaak bij innovatie opduiken (Lawrence, Lenk & Quinn, 2009).

Dergelijk leiderschap vormt een voorwaarde voor succesvolle innovatieteams en -organisaties (Oeij, in voorbereiding). Oeij wijst erop dat het succes van teams naast leiderschap ook afhankelijk is van de mate waarin binnen de teams sprake is van psychologische veiligheid, van leren als team, van 'een stem van het team'. Leiderschap is dus meer een creatief en collectief proces, waarbij leiderschap vorm gegeven wordt in dialoog met en tussen medewerkers. Uiteindelijk kunnen we dit gedeeld leiderschap noemen (Spillane, 2012). Medewerkers krijgen de ruimte om initiatief te nemen en deel te nemen aan besluitvormingsprocessen.

Gedeeld leiderschap is een belangrijk element van sociale innovatie, omdat het toelaat het volledige scala aan kennis,

vaardigheden, ervaring en creativiteit van medewerkers te ontsluiten. De cultuur binnen de organisatie geeft iedereen de mogelijkheid zelf initiatief te nemen op hun eigen expertisegebied, ongeacht of dit strategisch, innovatief of operationeel is. Leiderschap gaat om samenwerken ofwel het is een gedeeld proces. Gedeeld leiderschap creëert gezamenlijke richting en doelen juist omdat gebruik wordt gemaakt van de organisatie-brede mogelijkheden voor strategisch denken, gezamenlijke reflectie en leren en inspraak van medewerkers in de besluitvorming.

Medewerker

Bij inspraak van de medewerker gaat het over de afstemming tussen de strategische prioriteiten en beslissingen die op een hoger organisatieniveau gemaakt worden met de praktische kennis, ervaring en betrokkenheid van de medewerkers in de hele organisatie. Inspraak verenigt 'directe werkparticipatie', zoals autonome teams of teams gericht op verbetering, met medezeggenschap in de vorm van een partnerschap tussen medewerkers en management. Werkoverleg moet zo ingericht worden dat belangrijke kwesties aangepakt worden in een klimaat van openheid en vertrouwen.

Een partnerschap tussen het management, medewerkers en medezeggenschap kan vele vormen aannemen, maar het vereist altijd openheid, transparantie en dialoog. Het effectief om te zorgen voor positieve arbeidsverhoudingen, waardoor er minder kans is op conflict en weerstand tegen verandering.

Een studie naar 51 bedrijven in de Europese Unie die sociale innovatie toepasten, laat zien dat partnerschap en dialoog tussen het management, medewerkers en medezeggenschap aan de basis liggen van dit succes (Oeij e.a., 2015).

Onderzoek toont aan dat een representatieve werknemersvertegenwoordiging op zichzelf niet leidt tot betere prestaties van een bedrijf of kwaliteit van de arbeid in het bedrijf. Wel is ze een voorwaarde om die activiteiten en werkwijzen in te voeren die daar naartoe leiden.

Met andere woorden; zij kunnen de aanjager en bewaker zijn van empowerment en betrokkenheid onder medewerkers.



Referenties

- Blomme, R.J. (2014). *Organisational change processes and emergence: Latourian, Weickian and Bourdieuan perspectives revisited*. *International Journal of Strategic Change Management*, 5 (4), 332–347.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). *What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis*. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Castellion, G., & Markham, S. K. (2013). *Perspective: new product failure rates: influence of argumentum ad populum and self interest*. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 976-979.
- Cohen, R., Lalkens, P. (2016). *Het is een complete illusie dat wij zo goed zijn in logistiek*. *Financieel Dagblad*, 9 juli.
- Dekker, P. (2014). *Sociaal-culturele ontwikkelingen in de bevolking en de vakbeweging*. Amsterdam: Presentatie aan Vakbond en Wetenschap 2 oktober 2014.
- Dhondt, S. (2016a). *De toekomst is innovatie, maar hoe innoveren we sociaal*. *KLS Inspiratiebijeenkomst HR, Nieuwegein*, 17 maart 2016
- Dhondt, S. (2016b). *Thema 2: Robotisering en human factor in het magazijn van de toekomst*. *WMS-dag, 's-Hertogenbosch*, 12 april 2016
- Dhondt, S., Putnik, K., Van der Torre, W., & Oeij, P. R. A. (2016). *Een regionale netwerkbenadering om sociale innovatie tot in de haarvaten van de logistiek te brengen*. Leiden: TNO.
- Dhondt, S., Totterdill, P., Jansen, A. (2016). *Uw Gids naar Workplace Innovation*. Brussel: EUWIN.
- Eurofound (2015). *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Gaspersz, J. (2013). *How Leaders Can Build Innovative Organizations*. *The African Business Review*, Jan-Feb, 50-53
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique*, PhD dissertation The Pennsylvania State University.
- Groot, N. & Homan, T.H. (2012). *Strategising as a complex responsive leadership process*. *International Journal of Learning and Change*, 6(3/4), 156–170.
- Hestens, A. (2016). *HR in een veranderende wereld*. *Transport & Logistiek*, 24(7), 32-33.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2006). *“Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators”*, *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1661-1674.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). *Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire*. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Oeij, P.R.A. (In preparation). *The resilient innovation team: A study into mindful infrastructure and innovation resilience behaviour of teams coping with critical incidents and defensiveness in complex projects*. PhD-thesis.
- Oeij, P.R.A., De Vroome, E.M.M., Dhondt, S. & Gaspersz, J.B.R. (2016). *Can teams benefit from a mindfulness when defensive behavior threatens complex innovation projects?* *International Journal of Project Organisation and Management* Vol. 8, No. 3, 241-258
- Oeij, P., Ziauberyté-Jakštienė, R., Dhondt, S., Corral, A., Totterdill, P., & Preenen, P. (2015). *Workplace innovation in European companies*. Luxembourg: Publ. Office of the European Union.
- Oke, A., Munshi, N. and Walumbwa, F. O. (2009). *“The influence of leadership on innovation processes and activities”*, *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 1, pp. 64-72.
- Pot, F. (2015). *Slimmer werken in de industrie*. *Holland Management Review*, 161, mei-juni, 21-26
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. Abingdon and New York: Routledge.
- Van de Ven, P. (2013) *Onbenut groeipotentieel in grote delen van de economie*. *ESB*, 4653
- Volberda, H., Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0 Slimmer Managen, Organiseren en Werken*, 1e druk 2011, Mediawerf Uitgevers.
- Zaccaro, S. J. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*, *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, pp. 6-16.

Summary

Dutch logistics is lagging behind in social innovation. Social innovation is about applying new approaches to refine existing practices through the joint effort of employees and employers. Social innovation allows for better utilisation and performance of existing technology and organisation.

In the Netherlands, the virtues of charismatic and strong leadership are extolled at all levels, but it likely will not help advance our logistics sector. After all, employees are the driving force behind successful social innovation. This requires shared leadership, where managers in logistics organisations learn to combine and apply multiple leadership styles. Leadership is shaped in dialogue with employees.

Employee voice is instrumental to the effective leveraging of technology and successful innovation. Input by staff is about aligning the strategic priorities and decisions made at a higher organisational level with the practical experience and involvement of the employees across the organisation. Only then can a higher priority be given to innovation. That is what is still lacking in the Dutch context.