

Van beeldvorming naar effectief doorbraken maken in vernieuwingsprocessen

*Een onderzoek naar sociale innovatie en
vernieuwend leiderschap binnen
logistieke organisaties*

Eindrapport

Auteurs	Jan Collé, Universiteit Voor Intelligent Ondernemen Linda Strikker, Universiteit Voor Intelligent Ondernemen Bas van Bree, TKI Dinalog Niels Sneek, Lid RvA Universiteit Voor Intelligent Ondernemen
Samenwerking tussen	Universiteit Voor Intelligent Ondernemen en TKI Dinalog
Datum	1 juli 2019
Contact	Jan Collé, Universiteit Voor Intelligent Ondernemen jancolle@uvio.nl Bas van Bree, TKI Dinalog bree@dinalog.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Achtergrond	4
2. Doel van het onderzoek	7
3. Logistieke bedrijven betrokken bij het onderzoek	8
4. Werkwijze	10
5. Resultaten van het onderzoek	13
6. Aan de slag	17
7. Over UVIO en TKI Dinalog	19
Literatuur	20

Samenvatting

Dit rapport is het resultaat van een unieke samenwerking tussen TKI Dinalog, het kennis- en innovatieconsortium waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheid werken aan het innovatieprogramma van de Topsector Logistiek, en de Universiteit Voor Intelligent Ondernemen (UVIO), koploper op het gebied van sociale innovatie en organisatievernieuwing.

Sociale innovatie wordt gezien als een belangrijke, nieuwe bron van innovatiekracht voor bedrijven in de logistieke sector. Tegelijkertijd is er in de sector sprake van een innovatie-paradox: veel ideeën, maar te lage praktische implementatie. Dit leidt tot een toenemende behoefte onder professionals in de logistiek aan zowel betere begripvorming (het *wat*), maar vooral aan de concrete toepassing van kennis over sociaal innovatie (het *hoe*).

Dit onderzoek richt zich specifiek op de professional in zijn of haar rol als functionele leider en 'vernieuwer' binnen de eigen organisatie en de logistieke keten, en legt daarmee een directe relatie tussen *sociale innovatie als groeiproces* en het *ontwikkelen van nieuwe vormen van leiderschap* die cruciaal zijn voor het doen laten slagen van sociale innovatie in de sector. Daartoe zijn individuele gesprekken gevoerd met 9 vooraanstaande leiders in de sector en waarbij zij zijn uitgedaagd een beeld te zetten op hun eigen, unieke vernieuwingsproces en daarbij de belangrijkste spanningsvelden te identificeren. Spanningsvelden die zowel de kansen als belemmeringen zichtbaar maken en de betrokkene door interactie en reflectie een dieper inzicht bieden in de onderliggende motivatie en behoeften van zichzelf, maar ook die van andere interne en externe stakeholders.

De analyse van de 7 spanningsvelden met de sterkste lading en zeggenschap laat zien dat de betrokken leiders in het aanjagen en organiseren van het vernieuwingsproces goed in staat zijn om vanuit problemen te redeneren, maar beduidend meer moeite hebben om hun eigen behoefte en die van anderen te duiden. Vastgesteld is dat door de interactie en methodisch reflectie op het eigen denken, communiceren en handelen, spanningsvelden voor de leiders zeggenschap en betekenis krijgen, en daarmee een belangrijke nieuwe bron van functionele kennis vormen. Waardevolle, maar onbenutte kennis die leiders juist in staat stelt beter inzicht te verkrijgen in de eigen organisatie als sociaal intelligent systeem, de sociale verbindingen die er zijn en vooral hoe die in de praktijk doorwerken in cultuur en besluitvorming.

Dit onderzoek laat zien dat het herkennen, detecteren, expliciteren en (leren) waarderen van spanningsvelden en behoeftepatronen als kennisbronnen – in de context van sociale innovatie – nog in de kinderschoenen staat bij leiders in de logistieke sector. De in dit onderzoek toegepaste sociaal-dialectische methodiek laat daarmee niet alleen de kennisbehoefte zien, maar voorziet tevens in de mogelijkheid om als sleutelmethode te dienen voor het ontwikkelen en borgen van *sociaal intelligent leiderschap* als een nieuwe vorm van vakmanschap in bredere zin. Hiertoe worden 2 aanbevelingen gedaan.

1. Achtergrond

De aandacht voor het thema sociale innovatie is sterk groeiende. De verwachtingen over de effecten ervan en de kansen voor de Nederlandse maatschappij en het bedrijfsleven zijn over het algemeen hoog. Zo ook in de logistieke sector waarin bedrijven en organisaties worden geconfronteerd met snelle veranderingen en grote uitdagingen op het gebied van technologie, digitalisering, duurzaamheid en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Innoveren is noodzakelijk om succesvol te kunnen blijven concurreren. Sociale innovatie wordt hierbij in toenemende mate gezien als een belangrijke nieuwe bron van innovatiekracht.

Waar er kansen gloren, zijn er ook belemmeringen. Volgens een recent TNO onderzoek naar innovatie-adoptie is er in de praktijk sprake van een innovatieparadox: veel ideeën, maar te lage praktische implementatie (Innovatie-adoptie door sociale innovatie in logistiek, 2018). Daar waar sociale innovatie juist voor versnelling in innovatie kan zorgen, missen veel bedrijven in de logistiek de sociaal innovatieve context en cultuur die nodig zijn om innovaties tot een succes te brengen ('Sociale innovatie laat vernieuwing slagen', 7 januari 2019). Daarnaast roept het begrip sociale innovatie zelf nog veel vragen op. Verschillende definities, verschijningsvormen en voorbeelden van sociale innovatie zijn in omloop.

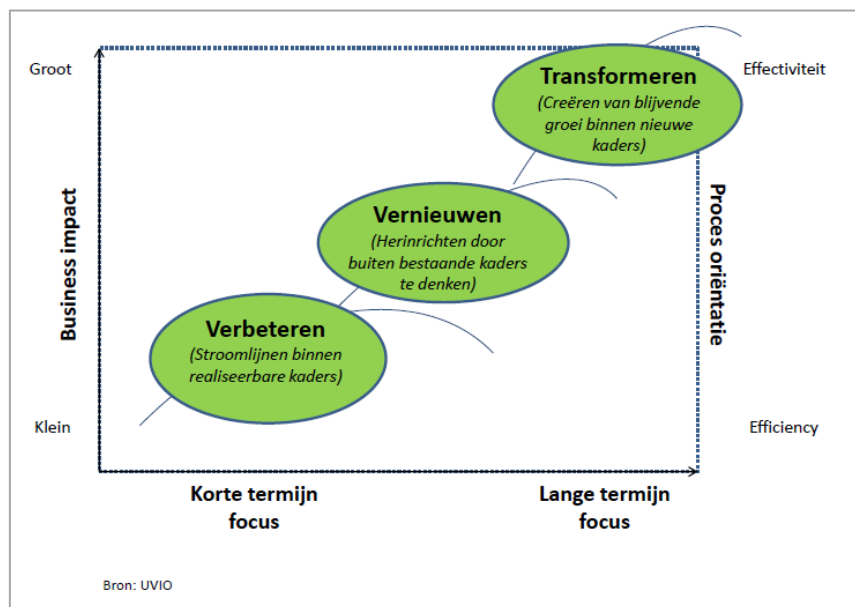
Volgens de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid kan bij sociale innovatie een onderscheid worden gemaakt tussen (1) werkplekinnovatie, (2) de sociale kant van technologische innovaties en (3) innovaties vanuit een meer maatschappelijk gevoelde behoefte die bijdraagt aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen (De kracht van sociale innovatie, 2014). Sociale innovaties worden hierin geduid als *nieuwe oplossingen* (producten, diensten, modellen, markten, processen, etc.) die tegemoetkomen aan een sociale behoefte en leiden tot nieuwe (of verbeterde) capaciteiten en relaties en een beter gebruik van resources.

Volberda e.a. omschrijven sociale innovatie als een vorm van niet-technologische innovatie, gericht op (1) innovatieve organisatievormen, (2) het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, (3) het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties en (4) co-creatie door het samenwerken met externe partijen (Effectmeting beleidsexperimenten sociale innovatie, 2018). Hierdoor krijgt sociale innovatie een sterk complementair karakter. Door sociale innovatie kan de technologische kennisbasis van organisaties beter worden benut. Sociale innovatie wordt hierbij gedefinieerd als het aanbrengen van *veranderingen in de manier van organiseren, managen en inrichten van arbeid* welke nieuw is voor de organisatie en / of bedrijfstak.

Wat in de praktijk sterk naar voren komt is een groeiende behoefte onder logistieke bedrijven en professionals aan zowel betere begripsvorming ('wat') als praktische kennis ('hoe') met betrekking tot sociale innovatie. En de aandacht gaat vooral uit naar het zo

concreet mogelijk kunnen toepassen van sociaal innovatieve kennis in de praktijk. Ook in andere sectoren, waaronder ICT, Zorg en Onderwijs, is dit een herkenbaar beeld.

In het kader van dit onderzoek gaat sociale innovatie over *het vernieuwen van organisaties*, in samenhang met het op een andere manier leiden, aansturen en samenwerken, en op een wijze die ten goede komt aan het concurrerend vermogen en de innovatiekracht van de organisatie. Hierin staat sociale innovatie als *groeiproces* centraal met twee belangrijke, onderscheidende pijlers: Ten eerste wordt de organisatie als een sociaal intelligent systeem gezien, waarin niet ‘de organisatie’ maar de professional de kern vormt in de vernieuwing of transformatie die wordt gezocht. Ten tweede wordt er uitgegaan van vernieuwing i.p.v. verbetering, op basis van het duidelijke verschil in focus, impact en procesoriëntatie dat aan een vernieuwingsproces ten grondslag liggen.



Figuur 1: Vernieuwen versus Verbeteren

Daar waar verbeteren uitgaat van een korte termijn focus en gericht is op efficiency, richt vernieuwen zich op de korte en langere termijn en het realiseren van effectiviteit. Bij verbeterprocessen richten denken en handelen zich op het realiseren van relatief kleine voordelen binnen bestaande, realiseerbare organisatorische kaders. Om de stap te maken van verbeteren naar vernieuwen worden professionals uitgedaagd om juist buiten bestaande denkkaders te treden, vooruit te kijken en *een nieuw beeld* te creëren van de markt, de organisatie en de dienst(en).

Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op de professional in zijn of haar functionele rol *als leider* in het vernieuwen van de organisatie, de manier van managen, samenwerken en het ontplooiën van talent in de eigen organisatie. Daarmee wordt er in dit onderzoek een directe relatie gelegd tussen de behoefte aan kennisontwikkeling en de toepassing van een mogelijke sleutelmethode ten behoeve van het ontwikkelen van nieuwe

vormen van leiderschap die cruciaal zijn voor het doen laten slagen van sociale innovatie in de logistieke sector (Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek, 2018). Met andere woorden, een vorm van leiderschap die bij kan dragen aan het maken van doorbraken in de innovatieparadox met behulp van sociale innovatie.

Hieruit volgt de vraagstelling in hoeverre de leiders zelf, als ‘vernieuwer’ binnen de eigen organisatie en de logistieke keten, zicht hebben op de kansen en belemmeringen voor zichzelf, de medewerkers en het bedrijf? Welke aspecten herkennen, ervaren en mogelijk onderkennen zij hierbij die van doorslaggevend belang zijn bij het aanjagen en organiseren van ‘het vernieuwingsproces’.

In dit onderzoek is de Universiteit Voor Intelligent Ondernemen (UVIO) betrokken als partnerorganisatie voor TKI Dinalog en is na onderlinge afstemming een selectie van innovatieve bedrijven in de logistieke sector uitgenodigd voor deelname aan dit onderzoek. Voor UVIO, als koploper op het gebied van toepasbare, methodische kennis in sociaal intelligent leiderschap en organisatievernieuwing, is de logistieke sector één van de target sectoren voor onderzoek, kennisontwikkeling en opleiding.

Voor TKI Dinalog, het kennis- en innovatieconsortium ten behoeve van het innovatieprogramma van de Topsector Logistiek, komt de motivatie voor dit onderzoek mede voort uit het beter gaan begrijpen waarom complexe innovaties in de logistieke keten, vanuit samenwerking tussen mensen en tussen organisaties, moeilijk tot stand komen en welke dieperliggende barrières er zijn voor professionals en hun organisaties om tot operationele toepassing over te gaan.

2. Doel van het onderzoek

In hoeverre hebben leiders binnen logistieke bedrijven, als ‘vernieuwer’ binnen de eigen organisatie en de logistieke keten, zicht op de kansen en belemmeringen voor zichzelf, de medewerkers en het bedrijf? Welke aspecten herkennen, ervaren en mogelijkerewijs onderkennen zij zelf bij het succesvol aanjagen en organiseren van dat vernieuwingsproces? Vanuit die vraagstelling wordt in dit onderzoek de relatie gelegd tussen sociale innovatie en leiderschap in de logistieke sector.

In de zoektocht naar antwoorden op de bovengenoemde vragen ligt de focus op methodische kennis en dito aanpak. Het doel van dit onderzoek is daarbij tweeledig. Ten eerste willen TKI Dinalog en UVIO met dit gezamenlijke initiatief de deelnemende leiders in de logistiek direct kennis laten nemen van methodische kennis met betrekking tot het anders leiden, aansturen en samenwerken. Daarmee voorziet dit onderzoek in een behoefte aan hoogwaardige, toepasbare sociaal innovatieve kennis en biedt het een doorkijk in een sleutelmethode die daarin kan voorzien.

Ten tweede heeft dit onderzoek als doel een inhoudelijke bijdrage te leveren aan het maken van een verdiepingsslag in de discussie over het doorbreken van de innovatieparadox in de sector logistiek en het ontwikkelen van nieuwe vormen van leiderschap die daarvoor nodig zijn. Daarmee biedt dit onderzoek mogelijk nieuwe aanknopingspunten die tot verdere verrijking kunnen leiden van de Human Capital Agenda Logistiek en de Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek.

3. Logistieke bedrijven betrokken bij het onderzoek

Zoals aangegeven is het doel van dit onderzoek tweeledig: leiders binnen logistieke bedrijven kennis laten nemen van methodische kennis met betrekking tot *het anders leiden, aansturen en samenwerken*; en het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de discussie over het *doorbreken van de innovatieparadox in de logistieke sector* met een focus op ontwikkelen van nieuwe vormen van leiderschap.

Dit onderzoek richt zich op professionals op directie- of senior managementniveau binnen logistieke bedrijven. In samenspraak met TKI Dinalog is een selectie van 24 professionals van bedrijven met een innovatief profiel in de logistieke sector aangeschreven en uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Hierbij is nadrukkelijk getracht ook de diversiteit aan functionele rollen in de logistieke keten mee te nemen in het onderzoek.

Van de aangeschreven leiders c.q. bedrijven hebben 9 leiders daadwerkelijk deelgenomen aan het onderzoek door middel van een 1-op-1 interview en terugkoppelingsgesprek. De bedrijven die hebben deelgenomen staan hieronder weergegeven.

Bedrijfsnaam	Bedrijfsactiviteit	Vestigingsplaats
Bas Group	Allround logistieke dienstverlener voor het MKB	Etten-Leur
Breytner	Zero-emission transport en stadsdistributie	Rotterdam
Hutchison Ports ECT Rotterdam	Containeroverslag, terminal- en intermodale services	Rotterdam
Kien Logistics Management	Logistieke coöperatie van en voor producenten van verse en diepgevroren voedselproducten	Moerdijk
Koopman Logistics Group	Logistieke dienstverlener in de automotive industrie	Leek
Peter Appel Transport	Specialist in contractdistributie en netwerktransport van levensmiddelen en non-food producten	Middenmeer

Ritra Cargo	Zee- en luchtvrachtexpediteur	Rotterdam
Shareship	Platform voor het bundelen van vraag en aanbod in de binnenvaart	Andelst
Snel Shared Logistics	Logistieke dienstverlener voor de retail branche	Woerden

De genoemde interviews en terugkoppelingsgesprekken hebben plaatsgevonden in de periode juli 2018 – februari 2019.

4. Werkwijze

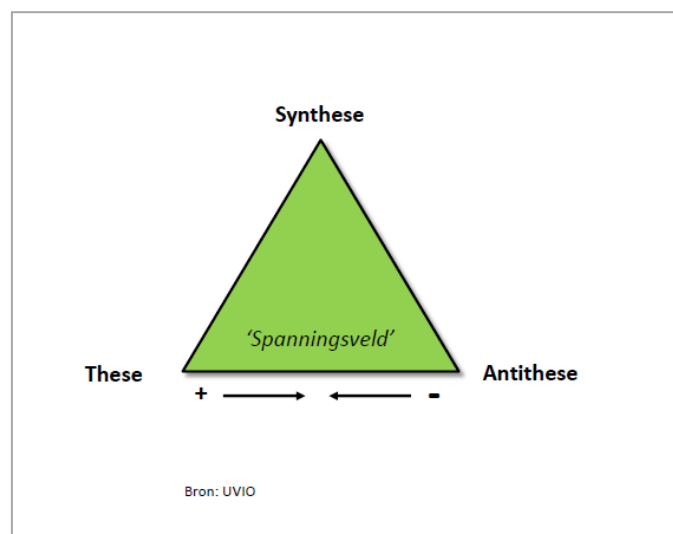
Ten behoeve van dit onderzoek zijn kwalitatieve interviews uitgevoerd van ca. 2 uur met professionals op directie- of senior managementniveau binnen het bedrijf, waarbij de vragen zich concentreerden op de volgende 7 organisatieaspecten:

Organisatieaspect	Omschrijving
1. De markt	Hiermee wordt een beeld gevormd over de specifieke (deel) markt waarop het bedrijf actief is, als ook de manier waarop ('hoe') het actief is
2. Het ontstaan van klantrelaties	Hiermee wordt een beeld gevormd over de ontstaansgeschiedenis van de relatie tussen het bedrijf en de klanten. Hoe zwaar weegt het persoonlijke aspect hierin en hoe voelt de betrokkene zich in de huidige relatie?
3. De medewerkers	Hiermee wordt specifiek een beeld gevormd over het gedrag van de medewerkers in de organisatie. En welke perceptie hebben de klanten van de medewerkers?
4. Het bedrijf	Hiermee wordt het bedrijf als persoon gezien met een eigen persoonlijkheid. Een persoonlijkheid met typerende kenmerken die op verschillende manieren uitgedrukt kunnen worden
5. De producten en / of diensten	Hiermee wordt een beeld gevormd over de producten en / of diensten die het bedrijf aanbiedt. Hoe worden deze ervaren en welke toegevoegde waarde bieden deze voor de klanten?
6. De klantbehoeften	Hiermee wordt een beeld gevormd over de marketing- en sales inspanning van het bedrijf en de interactie met klanten. Hoe is het bedrijf in staat vanuit hoogwaardige kennis de dieperliggende, impliciete behoefte van de klant te achterhalen, hieraan taal te geven en via communicatie klanten <i>bewust te maken</i> van hun eigen behoeften?
7. De toekomst	Hiermee wordt een beeld gevormd over toekomstige ontwikkelingen binnen sector en de verwachtingen voor de eigen organisatie en de relatie met de klanten

Deze 7 organisatieaspecten in hun onderlinge samenhang vormen een belangrijke basis voor de beeldvorming over de identiteit van het bedrijf en maken onderdeel uit van de UVIO 'Identiteitsspiegel' methode.

Bij deze methode wordt gebruik gemaakt van indirecte beeldvragen. Deze worden ondersteund met verschillende visuele middelen en gebruikt ter verduidelijking van de vragen. De getoonde beelden vormen daarmee niet alleen de aanzet voor het initiële antwoord of gedachte van de geïnterviewde, maar dienen tevens als basis om door te vragen op de beeldvorming. Door middel van het doorvragen naar de reden achter de keuze wordt doorgedrongen tot de diepere en meer onbewuste gedachtegang van de geïnterviewde.

In dit onderzoek is tevens gebruik gemaakt van het dialectische principe, een belangrijk grondbeginsel van dialectisch denken. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat er met betrekking tot ieder onderwerp altijd sprake is van een *these* en een *antithese*, te vergelijken met de plus- en minpool van een stopcontact. Door deze twee met elkaar in verbinding te brengen ontstaat er spanning.



Figuur 2: Dialectisch principe

In het kader van dit onderzoek vormen de vragen en antwoorden met betrekking tot de 7 organisatieaspecten de opmaat voor het formuleren van een these en een antithese, en het identificeren van een *spanningsveld*. Binnen de context van het onderzoek zijn het juist die spanningsvelden die zowel de kans als de belemmering laten zien en daarmee een dieper inzicht bieden in de onderliggende motivatie en behoeften van de leider zelf als 'vernieuwer' binnen de eigen organisatie en de logistieke keten. Het detecteren van de spanningsvelden is daarin instrumenteel om tot de echte *ontwikkeltoren* te komen. Hierin onderscheiden de dialectische denkwijze en -analyse zich van de meer traditionele managementtheorieën en analysetechnieken.

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de antwoorden van de geïnterviewden uitgewerkt in de vorm van spanningsvelden per organisatieaspect. In de daaropvolgende terugkoppeling zijn de verwoorde spanningsvelden met iedere deelnemer afzonderlijk nog een keer besproken. Hierbij is de zelf genoemde taal van de deelnemer tijdens het interview gehanteerd, omdat dit belangrijk is voor de herkenbaarheid van de diepere gedachten en behoeften, alsook het handelen van de deelnemers zelf.

5. Resultaten van het onderzoek

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de verwoorde spanningsvelden per organisatieaspect met iedere deelnemer afzonderlijk besproken en in een volgende stap verder uitgekristalliseerd en geanalyseerd. Vervolgens zijn de spanningsvelden gedetecteerd met de sterkste lading en zeggenschap als ontwikkelkernen voor de betrokken deelnemers in hun functionele rol als leiders van het vernieuwingsproces. De spanningsvelden zijn hierdoor te typeren als exemplarisch en laten zowel de behoefte als de vermijding zien vanuit leiderschap.

Hieronder volgt een korte uitwerking van de sterkste spanningsvelden per organisatieaspect.

1. De markt

Spanningsveld: *Turbulent vs. moeilijk bij te houden*

De beeldvorming over 'de markt' wordt in sterke mate gekenmerkt door *turbulentie* en in sommige opzichten zelfs getypeerd als *bruisend*. Dit heeft betrekking op zowel de snelheid waarmee marktveranderingen plaatsvinden als op fluctuaties in vraag en aanbod. Hier staat het beeld van *moeilijk bij te houden* tegenover, waarin 'het bedrijf' continu zoekende is om de juiste snelheid aan te houden, of om juist meer momentum te creëren, maar tegelijkertijd ook doelmatig en vastberaden wil zijn in het doorvoeren van veranderingen.

2. Het ontstaan van klantrelaties

Spanningsveld: *Een vleugje innoveren vs. (te) afwachtend zijn*

In de beeldvorming over 'de klantrelatie' komt een sterke mate van terughoudendheid terug die zich in de context van innoveren het sterkst laat omschrijven als *een vleugje innoveren*. Er is in dit beeld ook sprake van een sterke mate van afhankelijkheid van de klant om succesvol te innoveren, vanuit de verwevenheid die er is in termen van processen en menselijke interactie. Het aannemen van een *afwachtende* houding richting de klant versterkt het beeld van terughoudendheid, terwijl de behoefte er juist is om 'de klantrelatie' actief te betrekken in het innovatieproces en daarbij meer te laten zien van dat wat het bedrijf aan toegevoegde waarde te bieden heeft.

3. De medewerkers

Spanningsveld: *Mensenwerk vs. processen volgen*

In de beeldvorming over 'de medewerkers' wordt het unieke karakter van *mensenwerk* benadrukt en het vakmanschap dat 'de medewerkers' daarin vertegenwoordigen.

Dit beperkt zich niet alleen tot inhoudelijke kennis, maar raakt ook het vermogen van ‘de medewerker’ om procesoverstijgend te (leren) denken en handelen. Daar tegenover staat het beeld waarbij juist de *processen* leidend zijn en waarin het systematisch ontwikkelen en borgen van kennis ‘de medewerkers’ in staat stelt slimmer te werken, effectiever te sturen en sneller te innoveren.

4. Het bedrijf

Spanningsveld: *Bijzonder zijn vs. traag zijn*

In de beeldvorming over ‘het bedrijf’ laat het spanningsveld opnieuw een sterk contrast zien tussen het *willen* en het *kunnen*. In die zin dat de typering *bijzonder zijn* in sterke mate de wil laat zien om vooruitstrevend te handelen en echt vernieuwend te zijn, maar ook duiding geeft aan de (hoge) verwachtingen over de omvang van het marktpotentieel. Dit staat in sterk contrast met de *traagheid* van het vernieuwingsproces en het (on)vermogen van ‘het bedrijf’ om het vernieuwende idee snel en effectief om te zetten in een werkende strategie.

5. De diensten

Spanningsveld: *Focus hebben vs. buigzaam zijn*

Hierin richt de beeldvorming zich in essentie op het bedrijfsconcept en de toegevoegde waarde van de dienstverlening vanuit het perspectief van ‘de klant’. *Focus hebben* geeft hierin duiding aan de voorwaarden voor een goed basisconcept, maar geeft tevens uiting aan de intensiteit van het proces om de dienstverlening continu te blijven verbeteren en DE standaard in ‘de markt’ te vertegenwoordigen. Hier tegenover staat het beeld van *buigzaam zijn*, waarin buigzaamheid betrekking heeft op het vermogen om effectief in te kunnen spelen op de diversiteit in klantbehoeften en tegelijkertijd over de standvastigheid te beschikken om met verwachtingen en weerstanden van ‘de klant’ om te kunnen gaan.

6. De klantbehoeften

Spanningsveld: *Grenzeloos zijn vs. alleen staan*

In de beeldvorming over ‘de klantenbehoeften’ komt het *grenzeloze* karakter sterk naar voren. Hierbij is er niet alleen sprake van een sterke onbalans tussen de commerciële prijs die ‘de klant’ betaald voor de logistieke diensten en de intrinsieke waarde die de achterliggende kennis daarin vertegenwoordigt, maar ook van een verspilling van energie bij ‘de medewerkers’ om onder alle omstandigheden aan de vragen tegemoet te komen. Dit staat tegenover het gewenste beeld waarin (alle) medewerkers denken en handelen vanuit een dieper begrip van de werkelijke klantbehoefte en het niet *alleen* de leider zelf is die binnen de organisatie over die kennis beschikt en in staat is er naar te handelen.

7. De toekomst

Spanningsveld: *Partner zijn vs. balans vinden*

In de beeldvorming over 'de toekomst' staat de duiding *partner zijn* voor een volgende fase in de relatie met 'de klant', waarin door interactie kennis, expertise en eerlijkheid naar elkaar samenkomen en de basis vormen voor een langdurige en hechte klantrelatie. Hier staat het beeld van *balans vinden* tegenover, waarin 'het bedrijf' overzicht houdt, kansen identificeert en vanuit een zekere mate van autonomie effectief weet te anticiperen op mogelijke afbreukrisico's.

Spanningsvelden als kennisbron

De zeggenschap van een spanningsveld als ontwikkelkern laat zich niet vertalen in goed of fout. De spanningsvelden worden voor ieder individu in sterke mate beïnvloed door de uniciteit van de bedrijfssituatie. Het is juist door de interactie en de reflectie op het eigen denken, communiceren en handelen als leider, in de context van de eigen unieke situatie, dat een spanningsveld de zeggenschap en betekenis krijgt die er voor de betrokken leiders zelf toe doet, namelijk de herkenning en een dieper inzicht in zijn of haar eigen onbewuste gedachtegang en behoeft patronen.

De interviews en de analyse van de spanningvelden per individu laten in die zin een sterke overeenkomst zien tussen de betrokken leiders: ze zijn goed in staat om vanuit problemen te redeneren, maar hebben grote moeite om daarin hun eigen behoefte te duiden, maar ook die van anderen, zowel binnen (medewerkers) als buiten de organisatie (klanten, partners, aandeelhouders). Deels gebeurd dit onbedoeld en onbewust, maar door het negeren van behoeft patronen en het niet begrijpen wat verschillende doelgroepen echt nodig hebben en aanzet tot actie, is er onvoldoende zicht op ontwikkelingen die in de kern stimulerend of juist belemmerend kunnen zijn voor het ingezette vernieuwingsproces. En hierdoor krijgen leiders veelal niet wat ze willen in het aanjagen en organiseren van het vernieuwingsproces. Om als leider effectieve doorbraken te kunnen maken, is kennis en dieper inzicht vereist in de eigen organisatie als een sociaal intelligent systeem, in de sociale verbindingen die er zijn en vooral *hoe* die in de praktijk doorwerken in cultuur en besluitvorming.

Dit onderzoek laat zien dat het herkennen, detecteren, expliciteren en (leren) waarderen van spanningsvelden en behoeft patronen als *functionele kennisbronnen* nog in de kinderschoenen staat bij leiders in de logistieke sector. De onderzoekers stellen vast dat de interviews en individuele terugkoppelingsgesprekken hierin hebben gezorgd voor een eerste herkenning onder de deelnemende leiders, en dat daarmee een belangrijke eerste stap is gezet in het leren toepassen en waarderen van die nieuwe kennis. De onderliggende methodologie biedt hierin een mogelijke sleutel voor leiders voor het ontwikkelen van een nieuwe, sociaal intelligentere vorm van leiderschap.

Conclusie

Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek is de vaststelling dat *nieuwe vormen van leiderschap* cruciaal zijn voor het doen laten slagen van sociale innovatie in de logistieke sector. Hieruit volgt de vraagstelling in hoeverre leiders in de logistieke sector, als ‘vernieuwer’ binnen de eigen organisatie en de logistieke keten, zicht hebben op de kansen en belemmeringen voor zichzelf, de medewerkers en het bedrijf? En welke aspecten herkennen, ervaren en mogelijk anderszins onderkennen zij die van doorslaggevend belang zijn bij het aanjagen en organiseren van ‘het vernieuwingsproces’?

Met behulp van de sociaal dialectische methode van de UVIO hebben 9 individuele leiders een beeld gezet op hun eigen, unieke vernieuwingsproces en zijn de verwoorde spanningsvelden per organisatieaspect verder uitgekristalliseerd en geanalyseerd. De analyse van de spanningsvelden laat zien dat de betrokken leiders over het algemeen goed in staat zijn om vanuit problemen te redeneren, maar beduidend meer moeite hebben om daarin hun eigen behoefte te duiden. Vastgesteld is dat door de interactie en de reflectie op het eigen denken, communiceren en handelen, de spanningsvelden de zeggenschap en betekenis krijgen die er voor de betrokken leider werkelijk toe doet: dieper inzicht in zijn of haar onbewuste gedachtegang en behoeftepatronen.

Vanuit leiderschap staan het detecteren van spanningsvelden en waarderen van behoeftepatronen als kennisbron in de context van sociale innovatie nog in de kinderschoenen. Dit onderzoek heeft op dat punt voor een eerste herkenning gezorgd onder de betrokken deelnemers. Het onderzoek laat daarmee niet alleen de kennisbehoefte onder de betrokken leiders in de logistiek zien, maar biedt daarin ook concrete aanknopingspunten voor het ontwikkelen en leren toepassen van methodische kennis op weg naar een nieuwe, sociaal intelligentere vorm van leiderschap.

6. Aan de slag

Leiders in de logistieke sector, als ‘vernieuwers’ binnen de eigen organisatie en de logistieke keten, kunnen op verschillende manieren concreet aan de slag met het ontwikkelen van sociaal intelligent leiderschap en borgen van methodische kennis binnen de eigen organisatie. Dit begint met het onderkennen van het belang van nieuwe kennis om effectief doorbraken te kunnen maken in de organisatievernieuwing of –transformatie die wordt gezocht. Naast de concrete mogelijkheden die individuele opleidingen hiertoe bieden, zijn er 2 andere mogelijkheden die hieronder worden toegelicht.

Inrichten van dialectisch platform

Een mogelijkheid om als leider de ontwikkeling van sociaal innovatieve kennis en leiderschap binnen de eigen organisatie aan te jagen en te borgen, is door het inrichten van een dialectisch platform. Het dialectisch platform als toepassingsvorm is een wezenlijk onderdeel van de sociaal dialectische methode en wordt samengesteld door een vaste, aangewezen groep professionals uit de eigen organisatie die, onder begeleiding van externe professionals, met behulp van een sleutelmethode onderzoeken wat de beste strategie en besluiten zijn voor de organisatie.

Het dialectisch platform richt zich hierbij niet alleen op de leider als individu, maar beoogt sociaal intelligent leiderschap *als vakmanschap* in bredere zin in ontwikkeling te zetten. Hierbij is de beoogde functionele rol van het platform er één die de rol van leider op zich neemt, zonder de rol van de functioneel aangewezen leider zelf te ondermijnen. Iedere professional die er namelijk zitting in neemt, doet mee en draagt om die reden verantwoordelijkheid in het creëren van collectief leiderschap. Daarmee beoogt het platform als *tool* ondersteunend te zijn in het ontwikkelen van sociaal intelligent leiderschap binnen de organisatie.

Het succesvol inrichten van een dialectisch platform in een organisatie vraagt om de bewustwording – in eerste instantie bij de leider zelf - dat het toepassen van dialectiek alleen niet genoeg effect zal sorteren. Bij de inzet van de sociaal-dialectische methode, zowel in analyse als praktische toepassing, wordt er gebruik gemaakt van *alle actoren* die de primaire werkprocessen beïnvloeden. Het dialectisch platform wordt daardoor een verzamelpunt van objectieve feiten en gegevens, en sociale en subjectieve interpretaties. Daarmee vervult het platform als *managementinstrument* een cruciale rol bij het signaleren van spanningsvelden en het interveniëren op ontwikkelingen die zowel stimulerend als belemmerend kunnen zijn voor effectieve besluitvorming en een werkbare strategie.

Deelname aan Living Lab gericht op high impact learning en kennistoepassing

Niet alleen professionals in hun functionele rol als leider in logistieke bedrijven, maar ook de bredere community van kennisdragers en experts die zich bezighoudt met sociale innovatie en het ontwikkelen en toepassen van nieuwe vormen van leiderschap kunnen

een rol van betekenis spelen. Door een Living Lab gericht op high impact learning en kennistoepassing in gezamenlijkheid op te zetten, ontstaat de mogelijkheid om kennis over het thema *vernieuwend leiderschap* uit te wisselen, te verdiepen en praktisch toepasbaar te maken voor een brede groep logistieke leiders.

Een Living Lab wordt daarbij in essentie gevormd door een verscheidenheid aan onderzoeksprojecten, waarbij onderzoekers de ontwikkeling van vernieuwend leiderschap vanuit verschillende disciplines belichten. Dit vindt plaats door het uitvoeren van vooral toegepast onderzoek. Het belang voor logistieke bedrijven om actief te deel te nemen aan een Living Lab is er met name in gelegen dat er vraaggestuurd en praktijkgericht onderzoek wordt gedaan. De kennis die in gezamenlijkheid wordt ontwikkeld, vloeit namelijk ook weer terug naar de bedrijven. Deelnemende bedrijven kunnen op die manier een kennisvoorsprong opbouwen.

De hiervoor genoemde dialectische platforms die binnen bedrijven afzonderlijk worden ingericht, zouden bij uitstek geschikt zijn om onderdeel uit te maken van het beoogde Living Lab. Om tot een sectorbrede aanpak en community te komen, zijn echter ook nog andere vormen van participatie voorzien. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan de participatie vanuit de bestaande Kennis Distributie Centra Logistiek. Een Living Lab initiatief specifiek gericht op dit thema zou op die manier concreet de mogelijkheid bieden om sectorbreed invulling te geven aan het onderwerp leiderschap zoals genoemd in de Roadmap Sociale Innovatie van de Topsector Logistiek.

7. Over UVIO en TKI Dinalog

Universiteit Voor Intelligent Ondernemen

De Universiteit Voor Intelligent Ondernemen (UVIO) is een private instelling, opgericht in 2013 en ontwikkeld vanuit een sterke visie op de realisatie van echte vernieuwing en transformatie binnen organisaties. Als kennisontwikkeling- en opleidingsinstituut neemt de UVIO een eigentijdse positie in met betrekking tot sociaal intelligent leiderschap en organisatievernieuwing, en biedt het een hoogwaardig opleidingsprogramma aan waarin theorie en ervaring vanuit de praktische toepassing bij elkaar komen. Hiermee ondersteunt de UVIO als koploper op het gebied van sociale innovatie professionals, bedrijven en organisaties uit verschillende sectoren, waaronder de Zorg, ICT, Logistiek en Onderwijs, in het maken van transformatieve doorbraken in strategie, leiderschap en innovatie.

Voor meer informatie: www.uvio.nl

TKI Dinalog

TKI Dinalog is het topconsortium kennis en innovatie in Nederland waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheid werken aan het innovatieprogramma van de Topsector Logistiek. TKI Dinalog ondersteunt publiek private samenwerking door de matchmaking van partijen, de ondersteuning van consortiumvorming, de strategische agendavorming, en de voorbereiding van onderzoeksprogramma's. Het programma management monitort innovatieprojecten inhoudelijk en richt de governance hiervan in, zodat de investeringen van de overheid en de sector transparant, helder en verantwoordbaar zijn. Tenslotte voert TKI Dinalog activiteiten voor kennisoverdracht en -valorisatie uit, bestaande uit het MKB-loket, algemene communicatie en networking, valorisatieondersteuning bij projecten en de deelname aan evenementen.

Voor meer informatie: www.dinalog.nl

Literatuur

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2014). Advies 84, *De kracht van sociale innovatie*.

Logistiek.nl (2018). Logistiek kan niet vernieuwen zonder sociale innovatie. <https://www.logistiek.nl/carriere-mensen/artikel/2018/09/logistiek-kan-niet-vernieuwen-zonder-sociale-innovatie-101164993>

Logistiek.nl (2019). PODCAST - *Sociale innovatie laat vernieuwing slagen*. <https://www.logistiek.nl/sociale-innovatie/nieuws/2019/01/podcast-sociale-innovatie-laet-vernieuwing-slagen-101166587>

Oeij, P.R.A., Putnik, K., Van der Torre, W., Dhondt, S. & De Vrome, E.M.M. (2018). *Innovatie-adoptie door sociale innovatie in logistiek*. TNO Rapport voor NWO – TKI Logistiek.

Preenen, P., Vos, M., Van Andel, J., De Heus, Y., Van der Marel, R. & Dhondt, S. (2018). Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek. *Sociale innovatie aanjagen, ontwikkelen en opschalen: Voor een toekomstbestendige logistiek*.

Strikker, L. (2008). *Wie is BoyMarlyn*.

Strikker, L. (2011), *BoyMarlyn Business Theater: De Methode*.

The McKinsey Quartely (2008). *Leadership and Innovation*. Nr. 1, p. 37-47

Volberda, H., Heij, K. (2018). Effectmeting Beleidsexperimenten Sociale Innovatie. *Hoe sociale innovatie leidt tot meer kennisuitwisseling, vaardigheden, innovatievermogen en productiviteit van medewerkers*. Erasmus Centre for Business Innovation rapportage in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.