

Logisticus: bezint eer gij begint!

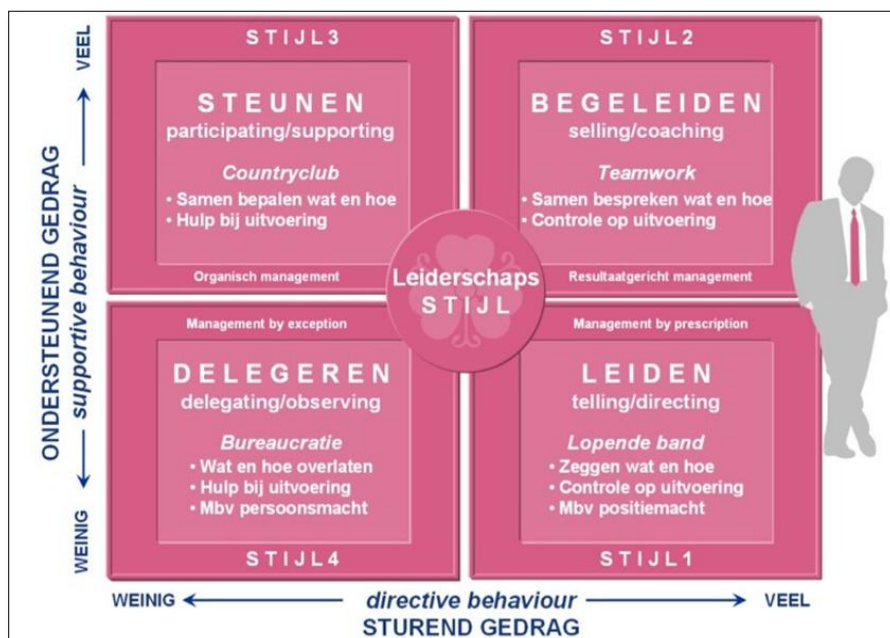
Doorgaans zit er een spanning tussen de analytisch sterke en procesmatig georiënteerde Supply Chain & Logistiek manager en de diverse omgevingen (contexten en situaties), waar een diversiteit aan belanghebbenden zoals: klanten, leveranciers, overheden, management-teams, leidinggevendenden en de (vaak vele) medewerkers, een rol spelen. De Logistieke & Supply Chain industrie is tevens complexer geworden.

Hierbij is het van belang dat de manager die in de contexten Supply Chain & Logistiek werkt ook om kan gaan met deze diversiteit aan complexe contexten en situaties en hierin 'de goede dingen' kan doen. Het is interessant om meer inzicht te krijgen in leiderschapsstijlen en -rollen en de toepassing daarvan in de Logistiek & Supply Chain industrie. Want met beter inzicht van de diversiteit in deze variabelen, kan de van huis uit pragmatisch ingestelde Logisticus haar/zijn voordeel doen in de diverse omstandigheden waarin zij/hij zich bevindt.

Wij van LeiderschapsDNA onderzochten dit en beschrijven dit onderzoek en haar resultaten in het boek 'Het DNA van de Logistieke Kameleon'. In dit artikel gaan we wat dieper in op het landschap van leiderschapsstijlen, -rollen en de kwadranten. Er zijn vier belangrijke constructen meegenomen in het onderzoek. Dit zijn: Logistiek & Supply Chain (sociale context), Performance, Situaties en Leiderschap. Hiermee hebben wij op basis van het CVF model (Cameron en Quinn, 1999) en het model voor verander situaties (Ten Have, 2010) onderzocht welke Leiderschap stijlen, kwadranten en rollen in de Logistieke & Supply Chain branche een positieve invloed hebben op de performance. Tevens werd in het onderzoek het model van Ten Have voor het eerst gevalideerd.

Leiderschap Rollen en Stijlen

Hersey & Blanchard hebben verschillende modellen en theorieën van leiderschap beoordeeld. Zij beweren dat er geen sprake is van een 'een beste' stijl van leiderschap. Ze geven aan dat succesvolle en effectieve leiders de stijl van leiding aanpassen aan de context/situatie. Dit model onderscheidt vier stijlen van situationeel leidinggeven (zie figuur hieronder Leiderschap stijlen Hersey & Blanchard).



S1: instrueren (veel taakgericht en weinig relatiegericht);

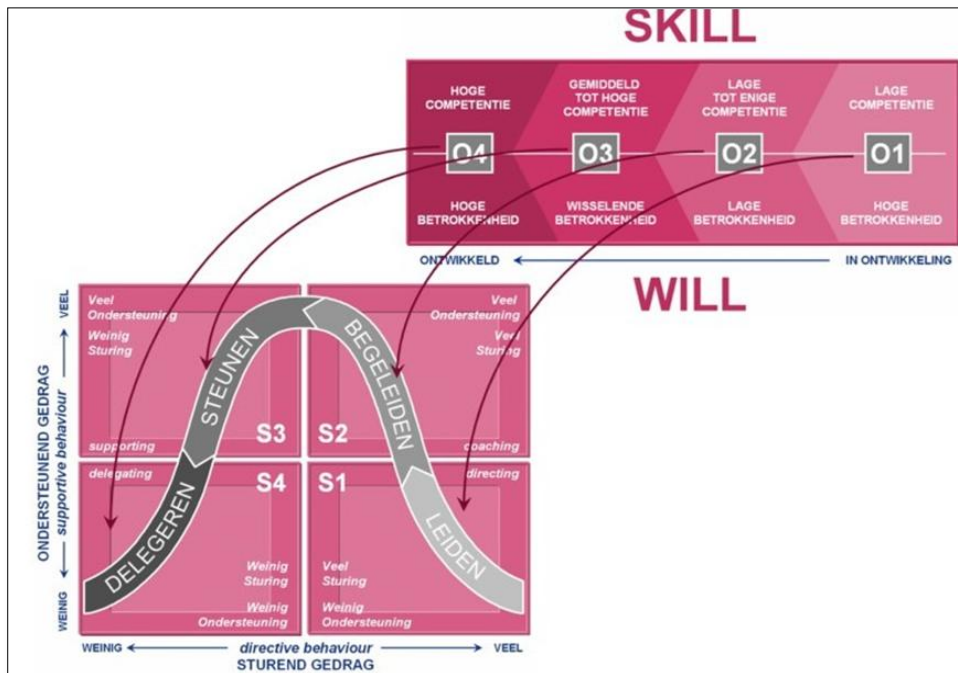
S2: consulteren (veel taakgericht en sterk relatiegericht);

S3: participeren (weinig taakgericht en sterk relatiegericht);

S4: delegeren (weinig taakgericht en weinig relatiegericht).

Stijlflexibiliteit wordt gedefinieerd als de mate (%) waarin je in staat bent verschillende stijlen van leidinggeven te hanteren. Dit staat los van de vraag of deze stijlen wel effectief zijn. Stijleffectiviteit wordt gedefinieerd als de mate (%) waarin je in staat bent in een bepaalde situatie ook de meest adequate/effectieve stijl te hanteren.

Door het dynamische kenmerk van de logistieke sector is er niet één leiderschapsstijl welke altijd succesvol zal zijn. Belangrijk is om de stijl aan te passen aan de mate waarin de benodigde competenties bij medewerkers/teams aanwezig zijn en in welke mate ze betrokken zijn zoals de theorie van Hersey & Blanchart weergeeft in figuur hieronder.

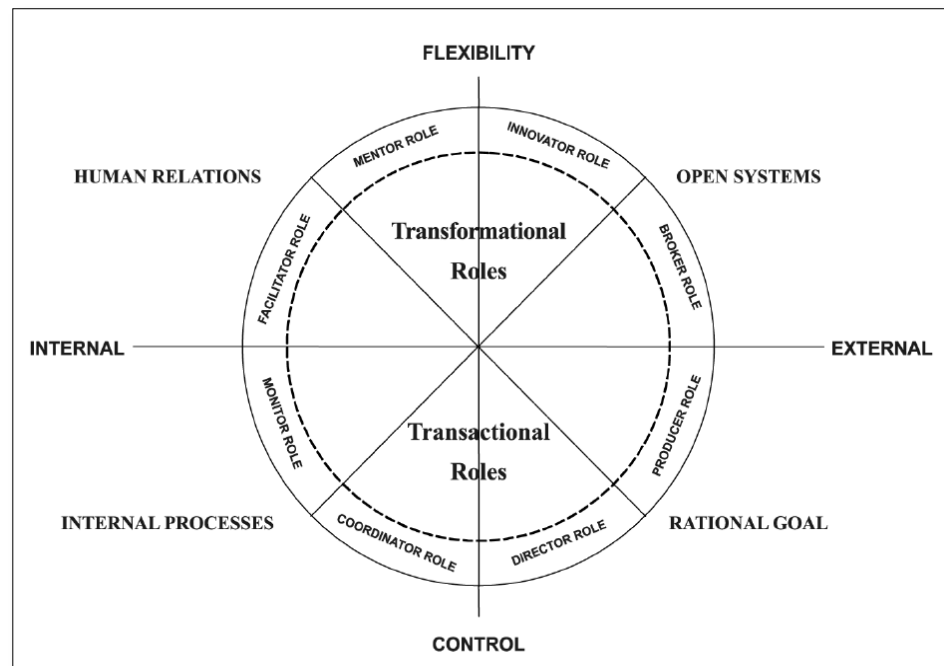


De beschreven leiderschapsstijlen suggereren dat een leider in staat moet zijn om zowel te sturen, te motiveren als te inspireren. Om dat te bereiken, moeten leiders verschillende kernwaarden bezitten ofwel in staat zijn om te schakelen tussen verschillende stijlen. Deze waarden kunnen worden gezien als kerncompetenties van een (organisatie-) cultuur, waartussen gevarieerd kan worden. Het is de brug tussen de emoties en rationeel denken (op basis van informatie) die een individu stimuleert om activiteiten te ontplooiën.

Binnen organisaties zijn deze kerncompetenties de meest effectieve en ‘stabiele’ krachten, die de performance van de organisatie en strategisch succes kunnen beïnvloeden. Deze kerncompetenties kunnen veranderen door interne en externe invloeden, zoals trainingen of een nieuw overheidsbeleid.

Om deze (organisatorische) kerncompetenties te meten en te onderzoeken is in dit onderzoek gekozen voor het 'Competing Values Framework' (CVF). Het concurrerende waarden model (CVF) geeft vier leiderschapskwadranten weer, verdeeld over acht verschillende leiderschapsrollen, die een leider kan bezitten of gebruiken binnen verschillende situaties, zie figuur hieronder. In het model is te zien dat de rollen zijn verdeeld in twee leiderschapsstijlen: ‘transformationeel’ en ‘transactioneel’ leiderschap.

Het CVF model



Het CVF model richt zich op de tegenstrijdigheden, die nauw verbonden zijn met organisatorische omgevingen en de complexiteit van het maken van beslissingen tijdens kritische situaties. Het omvat een scala van leidinggevende functionaliteiten die zich onderscheiden door de situationele mogelijkheden. Het CVF toont naast de vier leiderschapskwadranten, per kwadrant twee leiderschapsrollen.

Het 'human relations' kwadrant bestaat uit de 'facilitator' en 'mentor' rollen, die gericht zijn op het genereren van gemotiveerde arbeidskrachten, zowel gedreven door inzet als betrokkenheid. Het 'open systems' kwadrant bezit zowel de 'innovator' als de 'broker' rol, welke samen een beroep doen op de creativiteit en communicatieve vaardigheden van leiders, om veranderingen te genereren en de middelen om deze veranderingen te behalen, te verwerven. De 'monitor' en 'coördinator' rol behoren tot het 'internal process' kwadrant en zijn relevant voor systeem integraties en project management vaardigheden. Het laatste kwadrant, 'rational goal' bestaat uit de 'director' en 'producer' rol, en is gericht op het bereiken van doelen.

Opvallend is dat er slechts een beperkt aantal leiderschap rollen zijn welke een significant positief effect op de performance hebben. Enkel de 'rational goal', 'open systems' en de 'human relations' leiderschapskwadranten met bijbehorende 'mentor', 'broker' en 'director' rollen hebben een significant positieve invloed in bepaalde (verander)situaties. De overige 5 rollen uit het CVF model geven geen enkel significant modererend positief effect op (verander) situaties. Dit zijn de 'facilitator', 'innovator', 'producer', 'coördinator' en 'monitor' rollen.

Ook is naar boven gekomen dat, wanneer men in een stabiele situatie leiding geeft de focus ligt op efficiency en doelmatigheid en hierbij de 'broker' rol de een positieve invloed op de performance heeft.

Alle branches gebruiken een combinatie van leiderschapsstijlen voor specifieke situaties en willen allen graag meer 'transformationeel' leiderschap nastreven. Echter bepaalde stijlen,

rollen en kwadranten zijn in de ene branche in een bepaalde situatie effectiever dan in de andere branche. Er zal altijd één stijl het meest dominant zijn in een bepaalde branche. Het blijkt dus dat de sociale context (lees in dit geval ‘de branche’ en daarbij de situatie) wel degelijk van grote invloed is op welke leiderschapstijl, kwadrant- en rol het meest effectief zal zijn.

Om de leider/manager hiermee te helpen is er een tool ontwikkeld welke beschreven wordt in het boek ‘**Het DNA van de Logistieke Kameleon**’. Met behulp van dit boek en de management tool kunnen leiders in de Logistiek & Supply Chain zich beter voor bereiden op veranderingen dan wel effectiever worden in een stabiele omgeving.

Resultaten ‘Het DNA van de Logistieke Kameleon’

Situatie afhankelijk Leiderschap in Supply Chain en Logistiek	Verandersituaties >	Stabiel (geen verandering)	Verbeteren	Herijking	Vernieuwing	
	Performance >	efficiënte performance (doelmatigheid)	Performance (organisatie, efficiënt, effectief)	organisatie performance (impact organisatie doelen)	effectieve performance (mate van inspanning voor resultaat)	organisatie performance (impact organisatie doelen)
	= GEEN RELATIE					
	=ZEER STERKE RELATIE					
	=STERKE RELATIE					
	=RELATIE					
	=MATIGE RELATIE					
Leiderschap stijlen	Transformational	sterke voorkeur		sterke voorkeur	voorkeur	sterke voorkeur
	Transactional		alternatief	voorkeur	sterke voorkeur	
Leiderschap kwadranten	human relation'	voorkeur		sterke voorkeur		
	open systems	sterke voorkeur			voorkeur	sterke voorkeur
	internal processes					
Leiderschap rollen	rational goal		mogelijkheid	voorkeur	sterke voorkeur	
	mentor role	voorkeur		sterke voorkeur		
	broker role	sterke voorkeur			voorkeur	mogelijkheid
	monitor role					
	director role		alternatief	alternatief	sterke voorkeur	

Het boek is te verkrijgen op onze site via [deze link](#) (of bij Managementboek door [hier](#) te klikken).

Voor meer informatie kun je contact opnemen met:

Roland Slegers (06-22613613 - r.slegers@leiderschapsdna.nl)

Pieter Keeris (06-15006728 - p.keeris@leiderschapsdna.nl)

Bezoek onze site [hier](#) voor meer informatie over onze Leergang en overige publicaties.