

# Is er ander leiderschap nodig in de logistiek?

Is het zo dat bepaalde leiderschapsgedragingen in de logistiek en supply chain effectiever zijn dan in andere branches en andersom? Pieter Keeris en Roland Slegers van LeiderschapsDNA zochten het uit.



Doorgaans zit er een spanning tussen de analytisch sterke en procesmatig georiënteerde supply chain en logistiek manager en zijn/haar omgeving waar een diversiteit aan belanghebbenden als klanten, leveranciers, overheden, managementteams, leidinggevend en de (vaak vele) medewerkers een rol spelen. De logistieke en supply chain industrie is tevens veranderd en complexer geworden.

Hierbij is het van belang dat de manager die in de contexten supply chain en logistiek werkt ook om kan gaan met de veranderende contexten en situaties en hierin 'de goede dingen' kan doen. Het is interessant om meer inzicht te krijgen in leiderschapsgedragingen en de toepassing daarvan in de logistiek en supply chain industrie. Is het zo dat bepaalde leiderschapsgedragingen in deze branche effectiever zijn dan in andere branches en andersom? En is het zo dat binnen de branche, welke je ook als een sociale context zou kunnen beschouwen, in verschillende situaties bepaalde leiderschapsgedragingen wel- of niet positief effectief zijn?

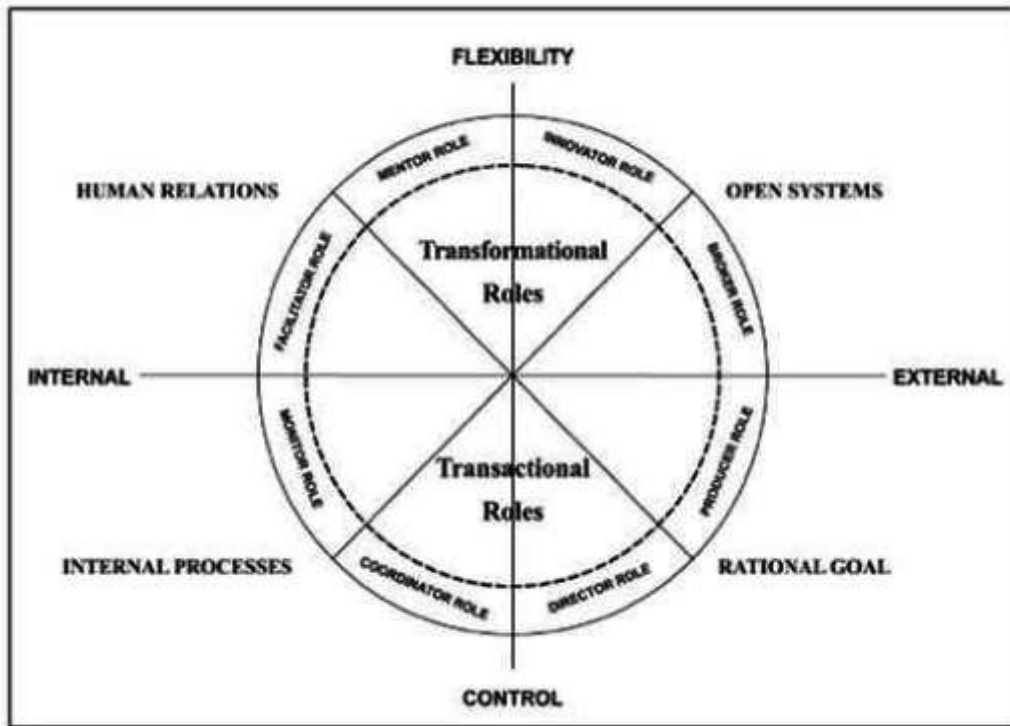
Wij van LeiderschapsDNA onderzochten dit en beschrijven dit onderzoek en de resultaten in het boek '[Het DNA van de logistieke Kameleon](#)'. In dit expertartikel bieden we alvast een tipje van de sluier. Er zijn vier belangrijke constructen meegenomen in het onderzoek:

1. Logistiek & supply chain (sociale context);
2. Performance;
3. Situatie;
4. Leiderschap.

Hiermee hebben wij op basis van het CVF-model (Cameron en Quinn, 1999) en het model voor verandersituaties (Ten Have, 2010) onderzocht welke leiderschapstijlen, 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.

Door de opzet van het onderzoek kunnen de resultaten beschouwd worden als betrekking hebbende op de gehele logistieke & supply chain branche. Daarnaast hebben we op leiderschapstijlniveau de logistieke en supply chain branche vergeleken met Defensie, Accountancy, Zorg en Onderwijs. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen?



*CVF Model (1999)*

Uit het onderzoek blijkt dat een combinatie van verschillende leiderschapsrollen en -kwadranten gebruikt wordt in de Nederlandse logistiek & supply chain branche. Dit is meestal een combinatie van zowel 'transactionele' als 'transformationele' leiderschapsstijlen, waarbij de 'transformationele' stijl in de meeste situaties het meest effectief blijkt te zijn, maar niet in alle situaties. Daarbij is duidelijk geworden dat er ook een gradatie in de mate van positieve impact van een leiderschapsgedraging op de performance waar te nemen is.

## **Resultaten**

Situatie afhankelijk Leiderschap in Supply Chain en Logistiek	Verandersituaties >	Stabiel <i>(geen verandering)</i>	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	voordeel	sterke voorkeur	
	Transactional		alternatief	voordeel	sterke voorkeur		
Leiderschap kwadranten	human relation'	voordeel		sterke voorkeur			
	open systems	sterke voorkeur			voordeel	sterke voorkeur	
	internal processes						
	rational goal		mogelijkheid	voordeel	sterke voorkeur		
Leiderschap rollen	mentor role	voordeel		sterke voorkeur			
	broker role	sterke voorkeur			voordeel	mogelijkheid	
	monitor role						
	director role		alternatief	alternatief	sterke voorkeur		

*Model situatie afh. Leiderschap (LeiderschapsDNA 2013 - zie voor groter beeld pdf onderaan artikel)*

Het blijkt dat Nederlandse logistieke & SC leiders zich minder richten op het monitoren van de performance van medewerkers. Ze richten zich meer op het tonen van begrip, verkrijgen van de juiste middelen en het verstrekken van structuur voor bepaalde situaties, om zo een hogere performance te bereiken.

Ook is opvallend 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 positief modererende 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', 'coordinator' en 'monitor' rollen.

Ook is naar boven gekomen dat, wanneer men in een stabiele situatie leiding geeft de focus ligt op efficiency en doelmatigheid.

## Vergelijking andere branches

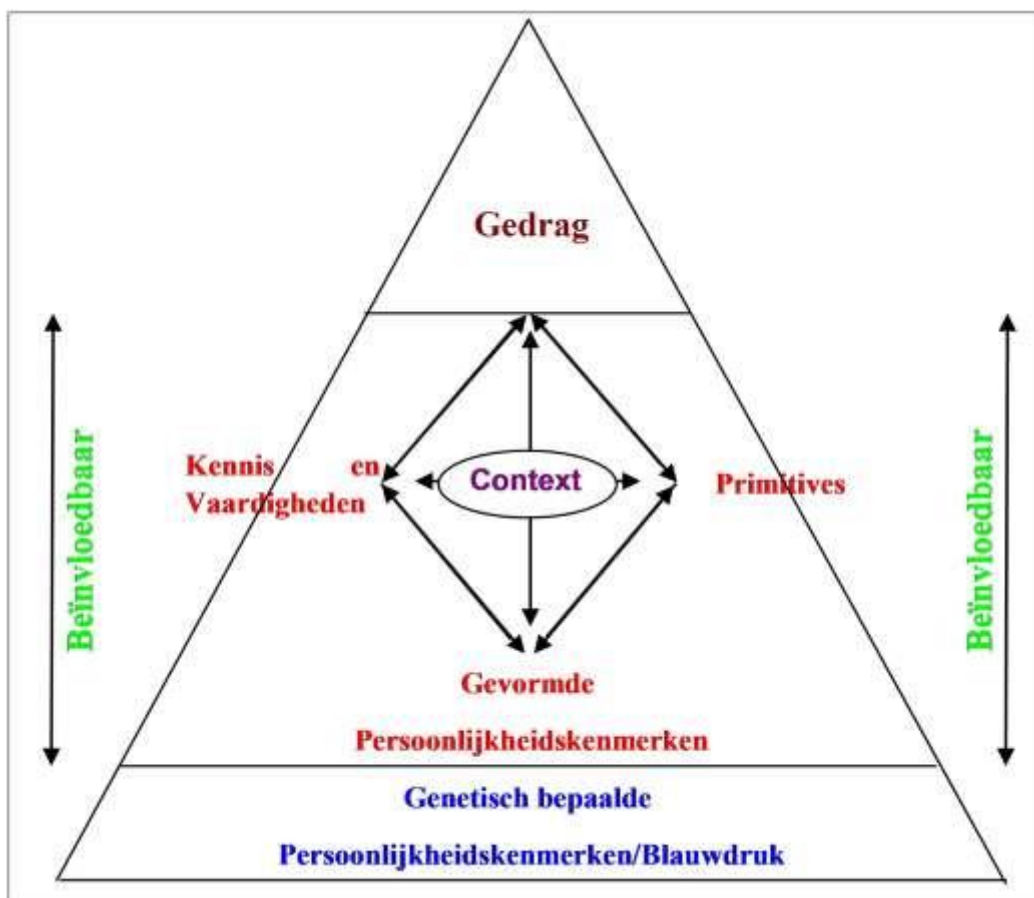
Er zijn ook vergelijkingen gemaakt met andere branches en hieruit is naar voren gekomen dat Defensie de sterkste overeenkomsten laten zien met de logistiek en supply chain. Wellicht een verklaring voor het feit dat we zoveel ex-krijgsmacht officieren vinden op allerlei management posities in de logistiek en supply chain? Gesteld kan worden dat er in de verschillende branches, welke ieder gezien kunnen worden als een aparte eigen sociale context, ook duidelijke verschillen waar te nemen zijn in de leiderschap rollen en stijlen die toegepast worden. Waar bij in de branches Accountancy en Gezondheidszorg duidelijk een 'transactionele' stijl dominant aanwezig blijkt te zijn, is het bij Onderwijs, Defensie en ook logistiek & supply chain de 'transformationele' stijl welke dominant aanwezig is. Waarbij vermeld moet worden dat de Defensie en logistieke & Supply Chain, in bepaalde situaties waarbij er een impact op de 'effectieve' performance moet zijn, ook gebruik gemaakt wordt van de 'transactioneel' leiderschap.

## Sociale context van invloed

Alle branches gebruiken een combinatie van leiderschapstijlen 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. 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.

Echter, weten welke leiderschapsgedraging het meest effectief is voor een bepaalde situatie, is nog niet hetzelfde als er ook naar kunnen handelen. De leider in de logistiek en supply chain heeft zoals ieder mens zelf ook te maken heeft met zijn eigen drijfveren waarbij elementen als zelfbeeld, sociale perceptie, attitude, zelfrealisatie, groepsgedrag, coöperatie, competitie, persoonlijkheidskenmerken, primitives (basisovertuigingen), kennis en vaardigheden en de werking van 'ego', 'alter', 'Zelf' en 'Ander' als kenmerkende aspecten binnen de sociale context centraal staan. Ook creëert ieder mens zijn eigen waarheid door processen van betekenisgeving.

Dit maakt dat dit, in wat voor vorm dan ook, invloed zal hebben op het gedrag dat de leider laat zien en de rol die hij neemt als leider. En het is dan ook maar de vraag of de leider altijd in staat zal zijn om altijd op het juiste moment het meest effectieve gedrag voor een bepaalde situatie te kunnen kiezen. Drijfveren, situaties, basis overtuigingen en persoonlijkheidskenmerken van een manager of een leider kunnen dit namelijk beïnvloeden. Dit zal een continue hoog vermogen van zelfreflectie vragen van de leider in de logistiek en supply chain. Het model van Slegers (2009) hieronder laat zien hoe gedrag tot stand komt en welk deel wel- of niet beïnvloedbaar is.



*Gedragmodel Slegers (2009)*

Om de manager te helpen is er een tool ontwikkeld die 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 en supply chain zich beter voor bereiden op veranderingen dan wel effectiever worden in een stabiele omgeving.