

Leiderschap bij Ketensamenwerking

Jack AA van der Veen

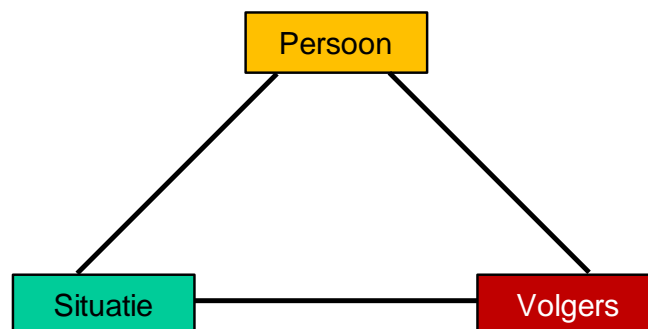
EVO Leerstoel Supply Chain Management

Nyenrode Business Universiteit

In dit artikel wordt ingegaan op wat 'goed leiderschap' voor een supply chain manager bij Ketensamenwerking (KSW) inhoud. Daartoe wordt eerst besproken wat 'goed leiderschap' in algemene zin is door een koppeling te maken met de context waarbinnen leiderschap wordt uitgeoefend. Vervolgens wordt die context nader ingevuld, eerst middels een formele definitie van Supply Chain Management (SCM) en hoe KSW als specifiek managementparadigma daarbinnen past, en vervolgens door de plaats van een supply chain manager in de voortbrengingsketen aan te geven. Vanuit het geschetste perspectief worden daarna zes aandachtspunten voor KSW leiderschap toegelicht.

1. Leiderschap: ideale fit

Over het thema leiderschap zijn boekenkasten volgeschreven. Dat feit alleen al maakt duidelijk dat het een zeer belangrijk onderwerp is en dat er geen leiderschap is dat onder alle omstandigheden ideaal is. Een handzaam model¹ dat kan worden gebruikt om 'goed leiderschap' te definiëren staat afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: 'Goed' leiderschap als optimale fit tussen de drie hoeken.

Op de drie hoeken staan respectievelijk de persoonlijkheid van de leider; de karakteristieken van de volgers en de specifieke situatie waarin de leider en de volgers acteren. De essentie van dit model is dat er is sprake van 'goed' leiderschap als er een 'optimale fit' bestaat tussen deze drie hoeken. Goed leiderschap is dus sterk afhankelijk is van de specifieke context. Zo hebben laaggeschoolde medewerkers een ander soort leiderschap nodig dan professionals. Ook maakt het nogal uit of je bij een Amerikaans beursgenoteerd bedrijf werkt, bij een Nederlands familiebedrijf of in een keten met Chinese distributeurs. In een

¹ van Muijen, J. J. (2003). *Leiderschapontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Nyenrode publicatie.

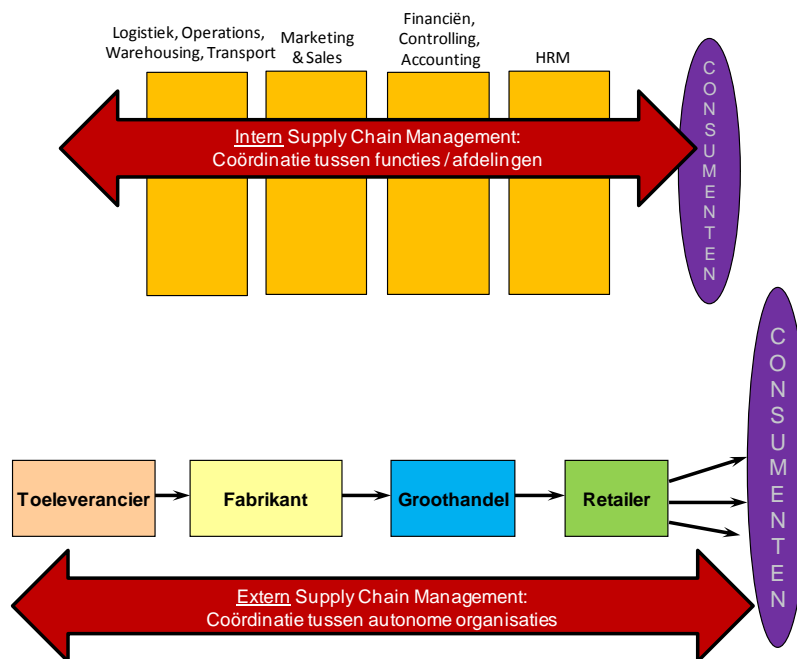
crisissituatie is soms een andere leider gewenst dan in een situatie van stabiliteit. Elke leider heeft als persoon verschillende capaciteiten en kwaliteiten en die kunnen uitstekend werken in sommige situaties en bij sommige typen volgers maar totaal niet werken bij andere situaties en andere volgers.

Op basis van bovenstaand model is de conclusie dat om 'goed' leiderschap voor een supply chain manager bij KSW te kunnen benoemen het eerst duidelijk zal moeten worden wie de 'volgers' zijn en in welke 'situatie' dit plaatsvindt. Deze context zal worden uitgewerkt in de volgende paragrafen.

2. Supply Chain Management: interne en externe coördinatie

SCM kan worden gedefinieerd als "De systematische, strategische coördinatie van de traditionele zakelijke functies binnen een organisatie, en de activiteiten binnen de gehele supply chain met als doel het verbeteren van de prestaties op lange termijn van de individuele organisaties, en de supply chain als geheel."²

Een aantal aspecten binnen deze definitie zijn van groot belang. Ten eerste gaat het over 'strategisch'; dus over de positionering van de organisatie (hoe willen we concurreren) en de klantwaarde die gegeneerd zou moeten worden. Ten tweede zien we dat SCM gaat over zowel interne als externe coördinatie; dus afstemming tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en afstemming tussen de verschillende organisaties in de keten, zie figuur 2.



Figuur 2: Intern en extern supply chain management.

² Vrij vertaald naar de definitie gegeven in: Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.

3. Ketensamenwerking: een nieuw managementparadigma

Coördinatie van de verschillende supply chain entiteiten kan op verschillende manieren en vanuit verschillende besturingsprincipes worden uitgevoerd. Om de gedachten te bepalen kan daarbij worden gekeken naar twee uiteinden van een spectrum; enerzijds een situatie waar één entiteit dominant is en in feite dicteert wat de andere ketenpartijen moeten doen en anderzijds de situatie waarbij de verschillende entiteiten op basis van gelijkwaardigheid gezamenlijke doelen nastreven; in dat geval spreken we van KSW. Bij de eerste vorm deelt de dominante partij de lakens uit ('my way or the highway') en speelt macht een belangrijke rol. De dominante partij zorgt voor de innovaties in de keten, en heeft middels een strakke regie een sterke control op de ketenprestaties. Bekende voorbeelden van organisaties die dominant zijn in hun keten en op grond daarvan een zeer professionele uitvoering geven aan SCM zijn Walmart, Apple, Amazon en Ikea.

De tweede vorm, KSW, is pas de laatste jaren echt in opkomst. In tegenstelling tot de meer gebruikelijke managementmethodes wordt bij KSW een heel ander managementparadigma gehanteerd³ met als belangrijke uitgangspunten een teambenadering waarbij alle ketenpartijen gelijkwaardig zijn, dat innovatie overal in de keten wordt geëntameerd, dat risico's worden gedeeld en dat de gezamenlijke doelen belangrijker zijn dan de wederzijdse belangen. Gezien de Nederlandse washeid van hiërarchie en ons traditionele poldermodel is het wellicht niet vreemd dat KSW binnen ons land langzaam maar zeker enige navolging geniet, denk bijvoorbeeld aan organisaties als FrieslandCampina, Royal Flora Holland, ASML en Vanderlande die principes van KSW toepassen.

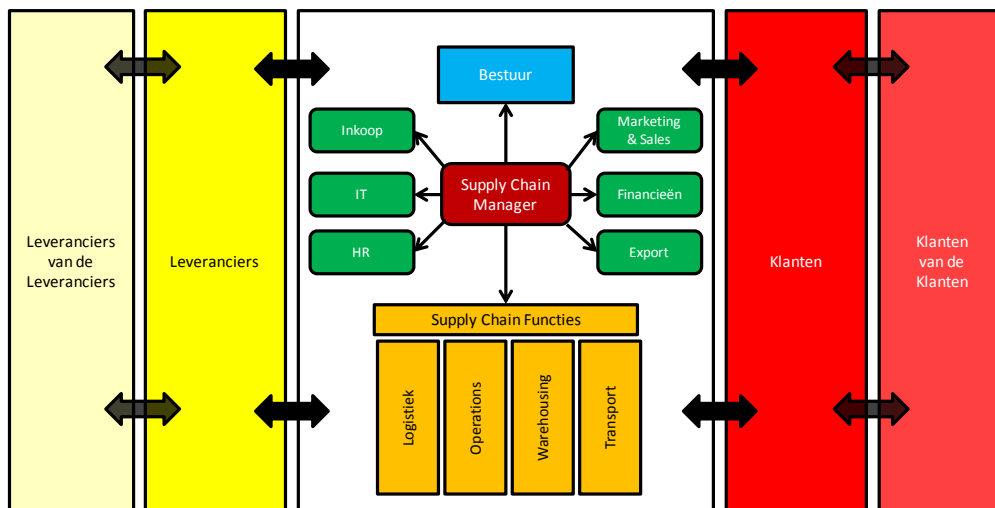
Hoewel KSW zeker gezien de huidige omstandigheden (hoge mate van volatiliteit en onzekerheid) en de voorliggende complexe problemen (bijvoorbeeld op het gebied van ecologische en sociale duurzaamheid) overduidelijk de nodige voordelen biedt, kan worden gesteld dat de implementatie van KSW in de praktijk nog maar mondjesmaat geschiedt⁴. Mogelijke reden hiervoor is dat, ten opzichte van de meer gebruikelijke methode van een dominante ketenregisseur, er een ander type leiderschap nodig is.

4. Positie van de supply chain manager: spin-in-het-web

Hoewel verschillende organisaties totaal verschillende organisatiestructuren hanteren en supply chain managers (als ze al onder die naam functioneren) heel verschillende rollen kunnen vervullen, staat de karakteristieke positie van een supply chain manager binnen de organisatie en de voortbrengingsketen weergegeven in figuur 3.

³ We spreken daarbij ook wel van 'sociale innovatie'.

⁴ Zie bijvoorbeeld het eindrapport van de Nationale Supply Chain Monitor 2015.



Figuur 3: Positie van de Supply Chain Manager.

Het feit dat de supply chain een belangrijk gedeelte van het primaire proces van de organisatie (het creëren en vermarkten van producten en diensten) bestrijkt houdt ook in dat de supply chain manager uit de aard van de functie als een soort ‘spin-in-het-web’ relaties onderhoudt met zowel ongeveer alle interne bedrijfsonderdelen als met de externe ketenrelaties.

Vanuit de weergegeven organisatorische positie wordt duidelijk dat leiderschap van een supply chain manager betrekking heeft op vier typen ‘volgers’: (1) de eigen afdeling binnen de organisatie; (2) de leiding van de organisatie; (3) de andere interne bedrijfsfuncties; en (4) de externe ketenpartijen.

Het van belang om op te merken dat er vanuit de rol van de supply chain manager eigenlijk sprake is van twee soorten leiderschap; *vertikaal leiderschap* waarbij leiding wordt gegeven aan de eigen supply chain organisatie en *horizontaal leiderschap* ten opzichte van de gehele interne en externe keten. Uiteraard kan, in tegenstelling tot vertikaal leiderschap, horizontaal leiderschap normaliter niet geschieden vanuit een hiërarchische positie – de supply chain manager heeft immers geen formele leiding over de andere functies noch heeft de organisatie de formele macht over de ketenpartners. Dit geldt met name binnen het KSW managementparadigma, immers daarbij is het gebruik van ‘macht’ niet de gewenste aanpak.

5. KSW leiderschap: zes aandachtsgebieden

In de vorige paragrafen is ingegaan op de positie van de supply chain manager en op het KSW managementparadigma. Daarmee is invulling gegeven aan de onderste twee hoeken van figuur 1, dus met welke ‘volgers’ de KSW leider te maken heeft en vanuit welke ‘situatie’ deze opereert. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op wat ‘goed’ leiderschap binnen die context inhoudt. Hierbij moet worden opgemerkt dat pas zeer recentelijk dit onderwerp de nodige aandacht krijgt. In die zin is KSW leiderschap ook nog niet volledig uitgekristalliseerd;

het blijft een onderwerp in ontwikkeling. Hieronder worden echter een aantal belangrijke (en deels overlappende) aandachtgebieden kort besproken.

(1) Leiderschap en management

Management en leiderschap zijn begrippen die vaak door elkaar worden gebruikt maar toch niet hetzelfde zijn. Een populaire uitspraak⁵ is “managers doen de dingen goed, leiders doen de goede dingen”. Het belangrijkste verschil ligt in de visievorming. Waar managers zorgen voor structuur met SMART doelstellingen en er middels planning & control voor zorgen dat processen elke dag weer goed verlopen, zijn leiders bezig met het zetten van een stip aan de horizon en het stimuleren, motiveren en inspireren van de volgers om die richting op te gaan en met de noodzakelijke veranderingen die daar bijhoren. Visie gaat over de manier waarop organisaties willen concurreren en zijn in die zin strategisch. Maar het gaat ook nog een stap verder, het gaat ook over de onderliggende cultuur en kernwaarden. De visie behelst ook de ‘purpose’, de ‘raison d’être’, of in Simon Sinek’s termen de “why” van de organisatie.⁶

KSW leiders ontwikkelen (al dan niet samen met de ketenpartners) een visie en voor hen is uitvoering geven aan die visie het allerbelangrijkste doel. Daarbij is de leider ook vaak het ‘levende voorbeeld’ van de visie. Die voorbeeldfunctie is cruciaal omdat volgers zich altijd zullen spiegelen aan de leider en daardoor geïnspireerd kunnen raken. Of, andersom, zodra de leider ook maar één keer afwijkt van de visie zal dat altijd herinnerd worden en wordt het vrijwel onmogelijk om volgers te motiveren (“als de leider het zelf niet doet, waarom zouden wij het dan wel doen?”)

Management en leiderschap zijn overigens geen tegenstellingen maar twee zijden van dezelfde medaille; een schip dat niet onderhouden wordt gaat ten onder en bereikt nooit de voorziene bestemming aan de horizon en een schip dat goed onderhouden wordt maar geen bestemming heeft dobert doelloos rond⁷. De KSW leider combineert daarom leiderschap en management.

(2) Fusie van belangen⁸

Het is onvermijdelijk dat verschillende supply chain entiteiten verschillende belangen hebben. KSW zal nooit tot stand komen in een situatie waar conflicterende belangen de agenda bepalen. Juist daarom is de gezamenlijke visie ook zo belangrijk. Gezamenlijke doelen moeten centraal staan en niet de tegengestelde belangen; het is essentieel dat er een win-win situatie wordt bereikt. KSW leiderschap betekent daarom dat men zich verdiept in de verschillende entiteiten en de belangrijkste doelstellingen en drijfveren van alle deelnemende partijen.

⁵ Toegeschreven aan Peter Drucker.

⁶ Sinek, S. (2013). *Begin met het waarom – De gouden cirkel van ondernemen*. Business Bibliotheek.

⁷ Een bekende Japanse uitspraak luidt: “Visie zonder actie is een dagdroom, actie zonder visie is een nachtmerrie.”

⁸ Term geïntroduceerd in: Hal, A. V. (2009). *De fusie van belangen - over duurzaamheid en rendement in de bouwsector*. Inaugurale rede, Nyenrode Business Universiteit.

KSW vraagt dus veel van het empathisch vermogen⁹ van de leider, niet alleen vakinhoudelijk (taal van de andere disciplines spreken, belangen herkennen) maar ook op menselijk vlak (cultuur, primaire drijfveren, etc.) Daarbij hoort een T-profiel; de KSW leider ontwikkelt zich niet alleen in de diepte als een specialist op het eigen vakgebied maar ook in de breedte op het vakgebied van de andere functies en andere organisaties. De KSW leider weet wat mensen en organisaties beweegt, bewaakt hun doelen en weet mensen te motiveren om in hun 'welbegrepen eigenbelang' hogere doelen na te streven.

(3) Gezag & beïnvloeding

In essentie gaat leiderschap over sociale uitwisseling; er is sprake van een wederkerige relatie tussen de leider en de volgers. De volgers vragen zich daarbij af welke extra's het biedt om de leider te volgen. Anders gezegd, leiderschap steunt op een zekere 'legitimatie' om andere personen te mogen beïnvloeden. Bij vertikaal leiderschap in een hiërarchische relatie bestaat die legitimatie bijvoorbeeld uit positionele en formele macht, het geven van loon en promotiemogelijkheden of veiligheid (wettelijk beschermde positie). Bij horizontaal leiderschap kunnen dergelijke instrumenten niet worden ingezet en zal de legitimatie uit andere bronnen moeten komen; leiderschap op basis van gezag in plaats van op macht¹⁰. De KSW leider haalt de legitimatie bijvoorbeeld uit kennis & informatie, de aansluiting op een netwerk en reputatie.

Bij KSW speelt de leider een belangrijke rol bij het bewerkstelligen van engagement (betrokkenheid, bevoegenheid) van alle ketenpartijen. Daarbij speelt overtuigingskracht een belangrijke rol. Na het invullen van de primaire levensbehoeften, willen de meeste mensen graag 'een belangrijke rol binnen een groter geheel vervullen.' Veel professionals zijn intrinsiek gemotiveerd en zoeken naar autonomie, meesterschap en zingeving. De KSW leider kan hierop inspelen door het formuleren en bewaken van een 'hogere liggend doel'¹¹, door bij de verschillende ketenpartijen aan te geven wat daarbij hun eigen unieke inbreng is en door steeds te laten zien dat het samenwerkingsverband gezamenlijk successen behaalt.

(4) Ondernemerschap

In de volatiele en onzekere bedrijfsomgeving is de noodzaak tot innovatie evident. En dat vraagt een voortdurende aanpassing en verandering. Zoals aangegeven kan KSW juist onder die omstandigheden floreren. KSW leiderschap houdt daarom ook vooral in dat de nieuwe technologische mogelijkheden omarmd worden als 'kansen' en dat het de leider een visie heeft op, en inhoud kan geven aan, de bijbehorende veranderingen.

Innovatie klinkt goed maar is in de praktijk vaak moeilijk te realiseren. Zeker ook omdat succes geen gegeven is (het gaat per definitie over een 'onbewezen concept') en omdat

⁹ Überhaupt kan worden gesteld dat leiderschap bij KSW een aantal meer 'vrouwelijke eigenschappen' vraagt, zoals: bescheidenheid, dienstbaarheid, invoelendheid en het vermogen tot verbinding.

¹⁰ Zie bijvoorbeeld Vugt, M. van & M. Wildschut (2012). *Gezag - de wetenschap van macht, gezag en leiderschap*. AW Bruna.

¹¹ De eerder genoemde 'purpose'. Bekende voorbeelden daarvan zijn "I have a dream" en "put a man on the moon."

innovatieprocessen lang niet altijd efficiënt verlopen (nieuwe producten of diensten ontwikkelen kost nu eenmaal veel tijd en energie). Het vraagt ook veel van de creativiteit en de loslaten van ingeslepen gewoontes. Bij deze soms moeizame processen zal de KSW leider de moed en het geloof in de goede afloop moeten blijven uitdragen (volhouden, doorzetten) en zal ook de nodige tolerantie voor vermeende mislukkingen moeten kunnen opbrengen en dus niet al te zeer risicomijdend moeten zijn. Met andere woorden, KSW leiderschap is ook een kwestie van ‘ondernemerschap’.

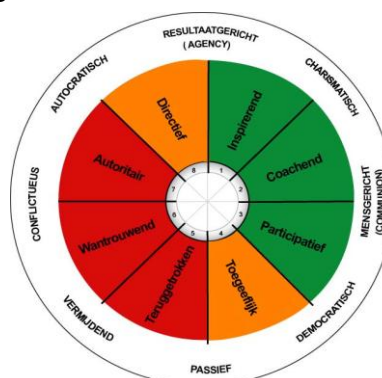
(5) *Faciliterend, dienend & authentiek leiderschap*

Zoals eerder aangegeven houdt KSW leiderschap ook in dat iedereen optimaal betrokken wordt bij de gezamenlijke doelstellingen. Bijbehorende termen zijn faciliterend, dienend en authentiek leiderschap. Een aantal daarbij horende eigenschappen zijn:

- Vraagt volgers wat hij/zij voor hen kan betekenen opdat zij in staat zijn om hun werk optimaal te kunnen uitvoeren;
- Stelt gemeenschappelijk belang boven eigenbelang;
- Creëert cultuur van wederzijds respect en vertrouwen alsmede een ‘learning culture’;
- Reflecteert op zijn/haar eigen gedrag en vraagt om feedback en is niet bang om eigen rol ter discussie te stellen (stelt zich kwetsbaar op);
- Heeft zelfdiscipline en een sterk moreel kompas;
- Wil doelen bereiken met passie & compassie en werkt vanuit de menselijke maat;
- Kan mensen binden, motiveren en inspireren om nieuwe wegen in te slaan.

(6) *Stijlflexibiliteit*

Verschillende situaties vragen om een verschillende aanpak en een KSW leider zal dus een zekere stijlflexibiliteit moeten hebben; dat wil zeggen die stijlen inzetten die de gegeven omstandigheden vragen¹². Er bestaan verschillende manieren om leiderschapstijlen in te delen, maar het meest uitgewerkte en werkbare model is wellicht het zogenaamde leiderschap circumplex¹³, zie figuur 4.



Figuur 4: Circumplex van verschillende leiderschapstijlen.

¹² Roland Slegers spreekt hierom wel van de ‘logistieke kameleon’ als metafoor voor het je kunnen aanpassen aan de omstandigheden, zie Slegers-Leijsten, R. J. C. (2015). De logistieke kameleon: Het leiderschap van de logistiek- & supply chain manager in zijn sociale context.

¹³ Een uitgebreide beschrijving is gegeven in het boek: Vermeren, P. (2009). *Rond leiderschap*. Academia Press.

Met de bekende 'stoplichtkleuren' staat in Figuur 4 aangegeven welke leiderschapstijlen te preferen zijn en welke niet. De 'goede' stijlen voor een KSW leider zijn de *Inspirerende stijl* (inspireren & stimuleren van anderen door interactie, moed en duidelijke boodschappen); de *Coachende stijl* (investeren van tijd & energie in anderen, begripvol en geïnteresseerd zijn, hulp bieden, open staan voor feedback van anderen; aanmoedigen en feedback aan anderen geven); en de *Participerende stijl* (inspraak in beslissingen toelaten; samen beslissingen opbouwen en delegeren; tonen van medeleven en empatisch zijn). De oranje gekleurde stijlen kunnen in uitzonderlijke situaties mondjesmaat worden gebruikt maar de rode stijlen zijn feitelijk altijd taboe.

Het leiderschap circumplex is gebaseerd op de bekende 'roos van Leary' waarbij op de horizontale as de tegenstelling 'alleen' (aan de linkerzijde) tegenover 'samen' (rechterzijde) staat en op de verticale as de tegenstelling tussen 'boven' (de leiding nemen) en 'onder' (leiding ontvangen). KSW leiderschap vinden we dus in de rechterbovenhoek hetgeen uitstekend correspondeert met de aangegeven stoplichtkleuren.

Dankwoord: Dit artikel is geïnspireerd door de vele interessante discussies op het platform SCELPE (Supply Chain Excellence Leadership Program), een gezamenlijk initiatief met Michel van Buren (BLMC). Feedback op een eerder versie van dit artikel door Maryse Tjoeng heeft de presentatie aanzienlijk verbeterd.