

DISCUSSIE door Annemiek Jorritsma



Jacob Wijngaard (VLM) en Peter van Rheenen (EVO-opleidingen) organiseerden een rondetafel-discussie bij adviesorganisatie Berenschot in Utrecht om met een aantal deelnemers van gedachten te wisselen over verandermanagement

‘LOGISTIEK MANAGER ZIT IN ZIJN EIGEN LOGICA GEVANGEN’

Te vaak hebben veranderingsprocessen een instrumentele insteek, terwijl mensen ermee aan de slag moeten. Logistiek managers krijgen de opdracht om alles in goede banen te leiden. Dat valt vaak niet mee. “Hoe krijgen we verandermanagement in ons onderwijsprogramma”, vroegen VLM en EVO zich af, samen met een aantal deskundigen.

Jacob Wijngaard (VLM) en Peter van Rheenen (EVO-opleidingen) organiseerden een rondetafel-discussie bij adviesorganisatie Berenschot in Utrecht om met een aantal deelnemers van gedachten te wisselen over verandermanagement. “We willen de praktijkervaringen van een aantal experts aanhoren en de reacties daarop beluisteren vanuit de wetenschap. De punten die uit de afsluitende discussie naar voren komen, gebruiken we als input voor het organiseren van een gezamenlijke masterclass over ver-

andermanagement. De ervaringen die daaruit voortkomen gebruiken we voor de opleidingen vLm-EMLog en EVO-Logistiek Management”, legt Van Rheenen uit. “Om zo de expertise met betrekking tot veranderingsmanagement goed aan te laten sluiten bij de behoeften van de logistiek managers.” Voor de rondetafel-discussie zijn elf deelnemers uitgenodigd: een aantal algemene veranderkundigen, logistieke consultants met uitgebreide veranderkundige ervaring, en wetenschappers en do-

centen vanwege hun ervaring met logistieke opleidingen.

Externe brandweerman

Veranderingen in de logistiek zijn lastig. Er kunnen dingen fout gaan. Wat is daarin de rol van de logistiek manager? “Als je gaat zei-

len heb je een plan en een kaart nodig, en een goed schip. Maar je moet zelf ook zeewaardig zijn. De logistiek manager moet over een aantal competenties beschikken om veranderingen goed te kunnen leiden”, aldus Wijngaard, waarmee hij de context van de discussie wil

Wat is verandermanagement?

Het beheersen en succesvol invoeren van een verandering, daarover gaat verandermanagement. Individuen en organisaties zijn over het algemeen niet ingericht op verandering. Het verkrijgen van draagvlak vanuit zowel het topmanagement als de werkvloer is het eerste aandachtspunt. Verandermanagement gaat over communicatie. Veranderingen leiden vaak tot een dip in de productiviteit en een piek in de werkdruk. Op termijn leiden veranderingen tot verhoogd rendement of voortgaande continuïteit. Vijf leidende principes in verandermanagement in het boekje ‘De maakbare verandering’ van Berenschot zijn: geef de verandering integraal vorm, weerspiegel het eindresultaat in de aanpak, positioneer management en sleutelpersonen bewust, zie communicatie als tweerichtingsverkeer, verander door te leren.



Jos van Hillegersberg (42), hoogleraar aan de Universiteit Twente

“Een module verandermanagement toevoegen is niet genoeg. Het moet integraal in een logistieke opleiding worden ingebracht. Net zoals het niet voldoende is in een implementatietraject een dagje verandermanagement te doen. In de opleiding zijn realistische cases nodig, waarbij de interactie tussen logistieke en ICT-innovaties en change management aan bod komt.”



Sjors Janssen (29), supply chain analyst bij KPN

“De context en zachte factoren zijn bepalend voor het succes van verandering in ketens en processen. Je kunt niet veranderen door mensen in een hokje te stoppen. Beslissingen kunnen een onverwacht effect hebben als je geen rekening houdt met een veranderende context en zachte factoren. Door harde factoren met elkaar te vergelijken wordt de invloed van zachte factoren zichtbaar.”



Pieter Keeris (48), organisatieadviseur bij Vision-Share

“Er is niet één waarheid, maar meerdere. Er zijn twee rollen waar we mee worstelen: we zijn manager én leider. Het gaat bij veranderingen om het mixen van intermenselijke drijfveren met kennis en structuur. Gebruik je instrumenten. Een vraag beantwoord je met een vraag aan jezelf: wat is mijn drijfveer? Door dit bewustzijn zul je een effectievere leider kunnen worden.”



Roland Slegers (43), directeur en consultant van Simtrec, co-founder DeliveryMatch

“Logistiek managers zijn geneigd aan de procesmatige, analytische, inhoudelijke kant te gaan zitten. Ze kennen zichzelf vaak onvoldoende en weten niet wat de impact is van hun gedrag, en ze vinden het moeilijk zich kwetsbaar op te stellen. Hiervan moeten ze zich bewust worden en ze moeten in een veilige, lerende omgeving op ontdekkingsreis kunnen gaan.”



Rob de Groot (32), organisatieadviseur bij Berenschot

“Het managen van veranderingen is een vak apart. Maar hoe goed je het stappenplan ook volgt, je moet ook het proces erboven snappen. In het onderwijs is het belangrijk om zo dicht mogelijk bij de eigen bedrijfs-case te blijven.”



Ed Megens (52), principal consultant bij Atos Origin

“Bij logistieke projecten is begrip van persoonlijke motivaties en verwachtingen van betrokkenen doorslaggevend. Inclusief je eigen houding als logistiek manager en de impact daarvan op de beoogde verandering. Reden om verandermanagement integraal in het programma op te nemen.”



Jan Scheffer (51), programmaleider EMLog, docent EVO

“Bij EMLog studenten hebben de meesten een veranderproject geleid of eraan deelgenomen. Ze zoeken verdieping en willen meer betrokken worden bij beleidsbeslissingen. Daarom moet verandermanagement integraal worden aangeboden.”



Peter van Rheenen (40), opleidingsmanager EVO

“We gaan de praktijkervaringen van een aantal veranderexperts als input gebruiken voor de opleidingen vLm-EMLog en EVO-Logistiek Management.”



Rein Denekamp, Pentagon Consultants en docent aan Rotterdam School of Management

“Er heerst een ongelooflijk overoptimisme als het gaat om veranderingen. Logistiek getrainde mensen moeten uit hun blauwe denken treden. Ze zitten allemaal gevangen in hun eigen logica, de stappenplannen, de metrics en de knoppen. Ze zijn daardoor niet in staat om er boven te staan. Je moet afstand nemen, anders zie je de dynamiek van het proces niet.”



Albert Boonstra (51), hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen

“De complexiteit van veranderingsprocessen verschilt, maar vaak is er een hoge mate van onvoorspelbaarheid. De rol van projectmanager is divers. Soms komt er politiek bij kijken en vaak zijn communicatieve vaardigheden nodig om draagvlak te creëren. Een opleiding moet kennis en vaardigheden aanleren die tijdens het programma in complexiteit toenemen.”



Bob Zonneveld (37), Programma Manager Bizz-Chain en docent EVO Logistiek Management

“Boeken lezen kunnen we allemaal. Jezelf kwetsbaar opstellen is veel moeilijker. In een gecombineerde module van project- en verandermanagement is ruimte voor zelfreflectie nodig. Eerst geef je mensen een methodiek mee. Vervolgens kijk je naar de menskant aan de hand van herkenbare methodes van bijvoorbeeld Belbin of Caluwe.”



Wout Verwoerd (59), adviseur en opleider bij Verwoerd Consult en lid examencommissie EMLog en EVO

“Ik zie dat heel vaak vanuit de instrumentele kant tegen mensen wordt aangedrukt in organisaties. We zitten op de doe-as en zien kansen of bedreigingen. De directie duwt vaak richting de kansen. Zwakke mensen neigen richting bedreigingen. Zorg er voor dat mensen zich sterker voelen, dan gaan ze bijna vanzelf mee richting de kansen.”



Jacob Wijngaard (66), emeritus hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen

“Als je gaat zeilen heb je een plan en een kaart nodig en een goed schip. De logistiek manager zelf moet ook zeewaardig zijn en beschikken over een aantal competenties om veranderingen goed te kunnen leiden.”

duiden. Na de introductie geeft hij het woord aan Wout Verwoerd en Roland Slegers, die beurtelings een aantal praktijkvoorbeelden geven. Experts Sjors Janssen, Albert Boonstra, Rein Denekamp en Rob de Groot geven hierop een reactie vanuit veranderkundig perspectief en delen een aantal veranderingsmodellen en stappenplannen met de aanwezigen. En laten onder meer zien hoe je via systeemdynamiek ook het effect van zachte factoren zichtbaar kunt maken. Consultants komen vaak als externe brandweerman binnen bij veranderprocessen. In bepaalde gevallen zijn de culturele verschillen tussen opdrachtgever, logistiek dienstverlener en klanten groot. Die moeten eerst op een lijn komen voordat überhaupt begonnen kan worden met veranderingen in logistieke processen. Dat vraagt veel van een logistiek manager, die volgens een aantal discussiedeelnemers vaak ‘blauw’

denkt, analytisch is en operationeel gefocust. Hierdoor zou de logistiek manager moeilijk in staat zijn om boven de materie te gaan staan en zit hij ‘gevangen in zijn eigen logica’. Er komt een voorbeeld voorbij van een langjarige IT-implementatie waar het initiële doel uit het zicht is geraakt door allerlei verstoringen en bijkomende belangentegenstellingen. Vinger aan de pols houden tijdens dit soort processen is cruciaal, anders kan volgens de experts het draagvlak minder worden en het enthousiasme voor het project teruggelopen. Geen ‘nee’ durven zeggen wordt als valkuil genoemd. Beslissingen nemen zonder eerst draagvlak te creëren is een faux pas. Het senior management moet zichtbaar zijn in de organisatie en medeprojecteigenaar zijn. Veranderen moet altijd meerdere eigenaren hebben. Veel veranderingsprocessen worden instrumenteel ingestoken. Maar het zijn

mensen die ermee aan de gang gaan. “Leiders met onvoldoende zelfreflecterend vermogen gaan niet op zoek naar zichzelf en niet op zoek naar anderen. Als je exact georiënteerd bent, is dat lastig”, zo wordt aan tafel geconcludeerd. Ook komen er steeds meer mondinge jonge logistici in organisaties, die anders aankijken tegen bepaalde modellen of aanpak.

Dichtbij praktijk

Het in de opleidingscontext inbrengen van verschillende soorten veranderingsprojecten die zo dicht mogelijk bij een bedrijfsfase liggen, is een uitkomst van de discussie waar iedereen achter staat. In een opleiding moet er een opgaande lijn zijn. Het spectrum van verandermanagement kan gedurende de opleiding worden uitgebreid. Er moet ruimte zijn voor intervisie. Verandermanagement moet in de hele leerlijn ingebakken zijn.