

Speelveld logistiek manager steeds complexer

Kameleleon moet

Over goed leiderschap verschijnen jaarlijks honderden managementboeken. En op YouTube zijn minstens zoveel filmpjes te vinden van managementgoeroes die het nog één keer uitleggen. Maar wat hebben leiders in de logistiek nu écht aan deze tips en tricks? De ene sector is immers de andere niet. Bovendien verandert het werkveld van logistiek managers snel waardoor het leiderschapsgedrag van vandaag morgen hopeloos tekortschiet.

door **Govert Buijze**

Geboren leiders, ze bestaan. Tot die conclusie kwam een groep wetenschappers van het University College London vorig jaar nadat zij het leiderschapsgen rs4950 ontdekten. Uit een analyse van het DNA van zo'n vierduizend proefpersonen bleek dat mensen met dit gen 25 procent meer kans hebben op een leidinggevende functie dan anderen. Leiderschapskwaliteiten kunnen dus worden doorgegeven van ouder op kind. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat ervaring en omgeving een grotere rol spelen bij het verkrijgen van een topfunctie. Het leiderschapsgen zet mensen met leiderschapsambities weliswaar op voorsprong ten opzichte van hun concurrenten zonder het gen, maar ontwikkeling en opleiding blijven cruciaal, aldus het onderzoeksteam. Mogelijk verklaart dit waarom er jaarlijks vele goeroes opstaan die (aanstaande) leiders in tien stappen uitleggen hoe zij een nog betere leider kunnen worden. Misschien verklaart het ook waarom er jaarlijks een tsunami aan managementboeken over leiderschap wordt uitgegeven. De leider in de spiegel, Leiden vanuit de toekomst, Communicatief leiderschap, Waarom je als leider niet alles hoeft te kunnen, Leiderschap ontrafeld en Kleur bekennen. Wie het internet afstruint op zoek naar lectuur over leiderschap, komt al snel tot de conclusie dat er de afgelopen jaren genoeg boeken zijn uitgegeven om de boekenkasten thuis tot de nok toe te vullen.

De vraag is echter wie er nu eigenlijk echt baat heeft bij de managementboeken, want valt er wel iets te zeggen over hoe managers kunnen uitgroeien tot echt goede leiders? Bestaan er verschillen tussen sectoren? En bestaat er überhaupt consensus over wat goed leiderschap is? 'Alle goeroes die op de omslag van hun managementboek melden dat ze het ware geheim achter goed leiderschap hebben ontrafeld, moet je bij voorbaat wantrouwen', zegt Roland Slegers, één van de auteurs van 'Het DNA van de logistieke kameleleon', een managementboek over leiderschap in de logistieke sector. 'Eén waarheid is er namelijk niet.'

Ook het boek dat hij afgelopen jaar met Pieter Keeris schreef over leiderschap in de logistiek, is volgens hem niet het ei van Columbus, ook al is het gebaseerd op gedegen wetenschappelijk onderzoek. 'Een goede leider worden, is, hoe clichématig dit ook mag klinken, best complex. Leiderschap is namelijk niets anders dan 'gedrag' en gedrag is opgebouwd uit vele bouwsteentjes. Ik denk wel dat wij mensen met ons boek hiervan bewust maken en hen daarmee kunnen helpen om een betere leider te worden, maar zoiets als één ultieme leiderschapsstijl bestaat niet. De meeste managers zijn vooral op zoek naar hun eigen waarheid: welke leiderschapsstijl past bij mij?'

Slegers coacht en traint in zijn functie als logistiek interim manager en consultant directies en managementteams van logistieke bedrijven op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en communicatie. Samen met

consultant Pieter Keeris ontwikkelde hij daarnaast een zesdaagse leergang over leiderschap voor hoger opgeleide leidinggevendenden in de logistiek. De twee doorgewinterde logistici schreven bovendien dus samen het boek 'Het DNA van de logistieke kameleleon'.

'De titel van het boek zegt veel over onze visie op leiderschap', legt Keeris uit. 'Leiderschap is gedrag en dat gedrag wordt allereerst bepaald door DNA, de genen die je

Keeris uit. 'Gedrag dat werkt, wordt herhaald. Ook logistiek managers repeteren gedrag. Als zij in hun context, oftewel het bedrijf of de branche waarin ze werken, of op de opleiding waar zij educatie volgen, met bepaald gedrag succesvol zijn geweest, hebben zij sterk de neiging dit gedrag te herhalen. De vraag is natuurlijk of dat gedrag in de toekomst ook effectief is. Bij snel veranderende omstandigheden kun je daar vraagtekens bij plaatsen.'

'Het is nog maar de vraag of Nelson Mandela zo'n goede leider zou zijn geworden als hij had geleefd in een context zonder apartheid'

van je ouders hebt meegekregen. Wie over zoiets als een leiderschapsgen beschikt, heeft een goede kans om in een leidinggevende functie terecht te komen.'

Toch komen leiderschapskwaliteiten er niet bij elke 'geboren leider' altijd uit. Gedrag wordt immers door meer factoren beïnvloed. Keeris: 'Wie de juiste kennis opdoet - uit managementboeken of door een opleiding - kan een veel effectievere leider worden.' Een valkuil daarbij is volgens hem wel dat leidinggevendenden 'trucjes' gaan gebruiken, wat snel ten koste kan gaan van hun authenticiteit. 'Een risico, want mensen hebben graag een authentiek leider.'

Een misschien nog wel belangrijkere factor is echter de sociale context van mensen. 'Context maakt gedrag, misschien nog wel meer dan genen dat doen.' Slegers illustreert deze stelling van Keeris met een voorbeeld. 'Stel, je zet iemand op de middenstip van een verlaten Amsterdam Arena. Wat voor gedrag vertoont deze persoon? En wat voor gedrag vertoont deze persoon als de tribunes van de Arena afgeladen vol zijn? Ik durf te wedden dat dit nogal verschilt.'

Een ander voorbeeld is 'de geboren leider' Nelson Mandela. Slegers: 'Het is maar de vraag of hij zo'n goede leider zou zijn geworden als hij had geleefd in een andere context, een context zonder apartheid. Soms maakt context de leider.'

In de door Keeris en Slegers ontwikkelde leergang 'LeiderschapsDNA voor de logistiek manager' worden logistiek managers allereerst bewust gemaakt van hun DNA en hun eigen context. Zeker voor een logistiek manager is het volgens de twee coaches belangrijk om zich bewust te zijn van wie hij is en waar hij vandaan komt. Dit bepaalt namelijk voor een groot deel welk gedrag hij als leidinggevende vertoont. 'Leiderschapsgedrag ontwikkelt zich in principe hetzelfde als veel ander gedrag', legt

Wat je veel bij logistiek managers en supply chain managers ziet, is dat ze doorgaans vooral procesmatig georiënteerd en analytisch sterk zijn. 'Dat zit in hun DNA', zegt Slegers. 'In hun context, de logistiek, zijn zij met deze eigenschappen vaak heel succesvol. Ze zijn heel goed in de analyse, in het verbeteren van processen. In enkele jaren kunnen ze daardoor uitgroeien tot belangrijke krachten in een bedrijf. Ze veroveren een mooie positie in het managementteam en leiden op effectieve wijze de logistieke operatie.'

Na een grote verandering in de organisatie, bijvoorbeeld na sterke groei of na overname van een ander bedrijf, kan zo iemand echter vrij plotseling verantwoordelijk worden voor een veel complexere keten, voor veel meer processen en voor een grotere groep mensen. Ineens gaat de succesvolle logistiek manager over tien locaties in Europa en krijgt hij te horen dat er morgen driehonderd man uit moeten bij het distributiecentrum in Madrid.

Slegers: 'In deze nieuwe rol moet de manager ineens rekening gaan houden met veel meer stakeholders, zoals klanten, leveranciers, overheden, managementteams, interne stakeholders zoals de afdelingen sales, inkoop en marketing en de grote groep eigen medewerkers. Op dat moment kan het gebeuren dat deze mensen het spoor bijster raken en gaan twijfelen over hun functioneren. Ze krijgen te maken met de dynamiek van mensen, maar zijn dat niet gewend.'

Met andere woorden, het gedrag waarmee de manager lang succesvol is geweest in zijn context, kan in de nieuwe context een stuk minder goed werken. Op dat moment kan het leiden van de operatie een probleem worden. 'Soms worden consultants zoals Pieter en ikzelf dan geraadpleegd', vertelt Slegers. 'Officieel is er dan vaak een 'operationeel' probleem; de operatie loopt simpelweg niet. Als we eenmaal op het probleem inzoomen, blijkt



leren dromen



echter niet zelden dat het probleem zit in de manier waarop er leiding wordt gegeven aan die operatie. De interactie, de communicatie en het vertrouwen tussen alle stakeholders laat te wensen over. Het gebruikelijke gedrag van de leidinggevende blijkt dan niet (meer) effectief.'

In hun boek gaan Slegers en Keeris op zoek naar welke vormen van leiderschapsgedrag in de logistieke sector in verschillende (verander)situaties het effectiefst zijn. Hiervoor voerden zij in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam onderzoek uit onder Nederlandse managers werkzaam bij zowel verladers als logistiek dienstverleners. Uit het onderzoek komt vooral duidelijk naar voren dat transformationeel leiderschap in de meeste situaties het effectiefst blijkt te zijn in de logistiek.

Transformationeel leiderschap gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren (beloningen voor goed gedrag, sancties voor slecht gedrag), maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag wordt niet alleen gemotiveerd door beloningen, maar ook

door het proces dat naar die beloning leidt. Door mensen intrinsiek te motiveren, kunnen managers hen in hoge mate zelfstandig laten werken. 'Effectief leidinggeven in de logistiek lijkt in die zin op leidinggeven bij Defensie', zegt Slegers, die zelf op 21-jarige leeftijd zijn eerste managementervaring opdeed bij de landmacht. 'Bij Defensie worden mensen getraind om zelf beslissingen te nemen. Dat moet ook wel, want in een crisissituatie in een oorlogsgebied kan een generaal een groep militairen vaak niet bij de hand nemen. De militairen moeten dan vooral zelf beslissingen nemen die tot het gewenste doel leiden.'

Crisissituaties

Het feit dat deze stijl geregeld het effectiefst blijkt in de logistiek, wil niet zeggen dat deze dus ook altijd wordt toegepast. Vooral in crisissituaties gelden in het bedrijfsleven vaak andere wetten dan bij Defensie. 'In het bedrijfsleven gebeurt in crisissituaties vaak precies het tegenovergestelde', zegt Keeris. 'Als een bedrijf twee grote klanten

verliest waardoor de continuïteit van de onderneming in het geding komt, kijken werknemers vooral naar hun leiders. Zo zijn ze geconditioneerd. Crises moeten maar worden opgelost door de directie van het bedrijf. Daar zitten ze immers voor, is de redenering. Mensen gaan dus met de armen over elkaar zitten wachten tot ze instructies krijgen van de grote baas.'

In sommige organisaties nemen mensen echter vaker zo'n houding aan. Ze zijn door hun leidinggevende geconditioneerd om in veel meer situaties nadere orders af te wachten. Keeris: 'We hebben met ons verhaal over leiderschap voor een zaaltje gestaan met de captains of industry uit de achterban van TLN. Daar stond een directielid van een grote vervoerder op die zei: 'Ik ben de baas, dus ik bepaal en dat gaat heel erg goed'. Zo iemand staat dus niet echt open voor ideeën over transformationeel leiderschap.'

Toch blijkt volgens hem steeds vaker dat autoritair leiderschap niet effectief is in de wereld van de logistiek. 'Het





Paus voorbeeld voor manager

Hij was de meest besproken persoon van het jaar op Facebook en het gerenommeerde Amerikaanse tijdschrift Time riep hem in 2013 uit tot 'Person of the Year'. Binnen een jaar wist paus Franciscus op te klimmen van een relatief onbekende priester uit Argentinië tot een charismatisch wereldleider. Verrassend? Niet voor iedereen. Kort na de presentatie van de nieuwe paus, voorspelde Hank Poot vorig jaar in EVO Logistiek dat Bergoglio wel eens kon uitgroeien tot een inspirerend leider, en zelfs tot een voorbeeld voor menig logistiek manager. Poot, eigenaar van adviesbureau Balling & Jelles, helpt zowel organisaties als mensen zichzelf te 'branden' als sterk merk.

'Toen Bergoglio zich op de buitenloggia van de Sint-Pietersbasiliek voor het eerst aan de wereld presenteerde als paus Franciscus, refereerde hij heel slim aan een oud verhaal', vertelde Poot. 'Franciscus was de man die ervoor koos eenvoudig te leven en zich te wijden aan God. En o ja, hij was toch goed voor de dieren? Met weinig woorden, maar met een ijzersterk beeld en rake associaties zette de paus zichzelf neer voor het publiek zoals ook grote merken dat doen. Ze spelen in op emotie zodat mensen zich ermee kunnen identificeren.'

Volgens Poot is dat ook het geheim van een goede leider. 'Net als een merk moet ook een individu een eigen verhaal hebben. Dat gaat verder dan wat en hoe je de dingen doet. Om succesvol te zijn, moet je vooral weten waarom je doet wat je doet.'

Wie weet waarom hij doet wat hij doet, is intrinsiek gemotiveerd. En dat is volgens Poot een voorwaarde voor succes. 'Als je zelf weet waarom je dingen doet, valt dat mensen in jouw omgeving positief op. Je spreekt mensen aan, zoals ook een sterk merk dat doet. In een managementrol betekent dit concreet dat je de mogelijkheid hebt om mensen te inspireren en er zo uiteindelijk voor te zorgen dat ook zij beter gaan presteren.'

De paus heeft dit volgens Poot goed begrepen. 'Franciscus weet niet alleen goed waar hij zelf voor staat, hij gedraagt zich hier ook naar. Zo komt hij op zijn volgers over als een authentiek leider.'

speelveld in de sector wordt steeds complexer en dat vraagt om andersoortig, moderner leiderschap. De komende jaren kunnen de leiders die dit begrijpen, weleens het verschil gaan maken. Leiders moeten mensen meer dan ooit meekrijgen om ze optimaal te laten functioneren.' Daarvoor moeten ze volgens Slegers in toenemende mate inzicht hebben in de beweegredenen van hun volgers. In de door hem en Keeris ontwikkelde leergang over leiderschap wordt om die reden veel aandacht besteed aan zingeving. 'Zingeving bepaalt onze drijfveren, het kan weerstand bij mensen oproepen of juist weg nemen en het kan zowel individuen als groepen inspireren en motiveren. Dat is de uitdaging voor de moderne logistiek manager', aldus Slegers.

Lef

Ook Jack van der Veen, professor Supply chain management aan de Nyenrode Business Universiteit, kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de stereotype logistiek manager die vooral aandacht heeft voor cijfers en procesoptimalisatie, de komende jaren uit een ander vaatje moet tappen. 'Leidinggevend in de logistiek zijn van oudsher bezig met de optimalisatie van hun afdeling, maar de uitdaging voor de toekomst is om vooral beter samen te werken met andere afdelingen én met leveranciers en afnemers zodat de volledige keten beter presteert.'

Dit managen van een supply chain vraagt volgens hem om ander leiderschapsgedrag. 'Als je verschillende afdelingen, of dit nu interne afdelingen zijn of schakels in een logistieke keten, als een eenheid wilt laten functioneren, moet je het aloude 'command and control'-principe loslaten', zegt Van der Veen. 'De ware supply chain manager optimaliseert het proces in een keten en niet de prestaties van afdelingen op zich.'

Dat laatste kan volgens hem ook niet, want als supply chain manager geef je niet alleen functioneel leiding aan een afdeling, je moet ook het samenspel tussen afdelingen verbeteren. 'Dat bereik je door mensen te overtuigen van één droom. Leiders die goed kunnen uitleggen waarom je met zijn allen een bepaalde kant op moet, blijken het effectiefst.'

Van der Veen benadrukt dat logistiek managers en supply chain managers het complete management moeten overtuigen van nut en noodzaak van zo'n droom. De boardroom moet een duidelijke visie hebben en besluiten dat alle afdelingen of partners in een keten als één team gaan opereren. Vervolgens moeten leiders gedrag vertonen dat hierbij hoort. Voor leiders uit de logistiek is dit even wennen. 'Het klinkt allemaal wat soft en managers zijn gewend afdelingen en mensen te sturen op harde kpi's, maar als je de prestaties van een complete organisatie of keten wil optimaliseren, moeten deze kpi's ondergeschikt worden gemaakt aan samenwerking. Ze

Afscheid van hiërarchie

Steeds meer bedrijven in de handel, logistiek en industrie willen niet meer volgens de traditionele 'organisatiehark' werken. Zij zetten in op sociale innovatie en zien hierdoor hun resultaten verbeteren. Dat bleek onlangs uit de 'Logistics Labour Survey 2014', een onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van EVO, Nederland Distributieland, Tempo-Team, TLN en Vakblad Logistiek. Uit het onderzoek onder bijna vijfhonderd werkgevers bleek dat bijna de helft van de onderzochte bedrijven sociale innovatie al in meer of mindere mate toepast. Zij kiezen

voor minder hiërarchie op de werkvloer, laten medewerkers flexibeler werken en zetten in op co-creatie met andere bedrijven. En niet zonder succes. 'Meer dan vijftig procent vindt dat de arbeidsproductiviteit daardoor is verbeterd. Ook neemt de kwaliteit van producten en diensten substantieel toe', aldus Aad van der Werf, manager market intelligence bij Tempo-Team. 'Dertig procent van hen geeft aan dat ook het serviceniveau en daarmee de klanttevredenheid is toegenomen. Sociale innovatie is als extra zuurstof, organisaties presteren er beter door.'



Roland Slegers.



Pieter Keeris.

Waarom het 'waarom' zo belangrijk is

Alle grote en inspirerende leiders en organisaties in de wereld denken, handelen en communiceren op dezelfde manier. En die is helemaal tegenovergesteld aan hoe alle anderen het doen. Zo begint communicatiedocent Simon Sinek zijn 'TED talk': 'How great leaders inspire action'. In het beroemde filmpje over leiderschap legt Sinek uit waarom bedrijven als Apple, en leiders als Martin Luther King, op zoveel volgers kunnen rekenen. 'Hun geheim? Wie mensen tot actie wil inspireren, moet hen eerst uitleggen waarom je doet wat je doet, vervolgens vertellen hoe je dat doet en eindigen met wat je doet.'

In de praktijk focussen bedrijven, maar ook leiders zich echter vooral op het 'wat', stelt Sinek, en dat is volgens de wetten van de biologie niet erg effectief. 'Het zogenoemde limbisch brein is namelijk verantwoordelijk voor al onze gevoelens, zoals vertrouwen en loyaliteit, maar ook voor menselijk gedrag zoals besluitvorming. Wil je menselijk gedrag beïnvloeden, dan moet je dus eerst het limbisch brein aanspreken en dat doe je door in je communicatie te starten met het 'waarom'. Waar geloof je in? Waar kom je 's morgens voor uit bed?'

Martin Luther King leidde de burgerrechtenbeweging niet omdat hij de enige man was die leed onder het gebrek aan gelijke rechten in Amerika en hij was zeker niet de enige grote spreker in zijn tijd, stelt Sinek. 'Hij wist echter wel als beste zijn droom te verwoorden.'

De TED talk van Sinek is online te bekijken op www.ted.com/talks. Gebruik hiervoor de zoekterm 'Simon Sinek'.

Volgens Van der Veen is het volgen van de gedeelde droom het beste antwoord op de eilandjescultuur die in veel bedrijven heerst. 'Zolang afdelingen als sales, marketing, inkoop en logistiek, allemaal werken met eigen subdoelen en hierop door het management worden afgerekend, komt er natuurlijk niets terecht van optimale samenwerking in de organisatie', stelt de professor. 'Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan. Er moet vertrouwen zijn tussen afdelingen. Leiders moeten zich dienend, faciliterend en coachend opstellen. Deze principes gelden ook voor ketensamenwerking. Bedrijven werken het best samen als ze allemaal geloven in dezelfde droom en hiernaar handelen.' De uitdaging ligt volgens Van der Veen vooral in hoe je samen de droom vormgeeft; het gedrag van leiders moet passen bij de droom. 'In de praktijk blij-

liep een deuk op.' Dat had niet hoeven, meent Van der Veen. 'Albert Heijn wil gaan exporteren naar Duitsland en België en dat betekent dat de afzet van de leveranciers gaat groeien. In dat kader is het vanuit Albert Heijn gezien begrijpelijk dat er om een korting werd gevraagd. Het ging dus fout in de communicatie. Albert Heijn had de leveranciers mee moeten nemen in de droom: niet alleen Albert Heijn wil voet aan de grond krijgen in Duitsland en België, de hele keten wil groeien door het aanboren van deze nieuwe markten. Leveranciers hadden de korting dan waarschijnlijk gemakkelijker voor lief genomen, met het oog op een succesvollere, gezamenlijke toekomst.' In bedrijven is vertrouwen tussen afdelingen een net zo belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking, zegt hij. 'De afdeling logistiek moet ervan uit kunnen gaan dat de afdeling sales oog blijft houden voor de belangen van de afdeling logistiek en vice versa', zegt Van der Veen. Dat klinkt volgens hem heel eenvoudig, maar is dat in de praktijk veelal niet. 'Veel afdelingsmanagers blijven toch bang om alleen te worden afgerekend op de prestaties van de eigen afdeling.'

Toch wil hij alle functionele supply chain managers, logistiek managers en soortgenoten oproepen om aan een dubbele agenda te werken. 'Ik vraag ze om als een soort koekoeksjong hun eigen organisatie van binnenuit naar meer onderlinge coördinatie en samenwerking te sturen. Om in hun organisatie de leiding te nemen richting de noodzakelijke veranderingen en verbeteringen ten aanzien van horizontale coördinatie.'

Natuurlijk schuurt dat, erkent de professor. 'In de logistiek excelleren we juist in het voorkomen van risico's. Maar we moeten voor ogen hebben dat wie niet durft te excelleren, ook niet kan innoveren. Om relevant te blijven, moeten we uit onze comfortzone stappen en meer ondernemerschap tonen. Als we echt willen uitblinken in samenwerking, moeten we lef tonen en risico's nemen. De ware leiders in de logistiek moeten nu opstaan.'

moeten in de eerste plaats bijdragen aan de droom', legt Van der Veen uit. De weerstand hier tegen is volgens hem vaak het grootst bij managers zelf. 'Ze zijn gewend prestaties te meten en duidelijk in beeld te hebben wie waarvoor verantwoordelijk is. Nu moeten ze ineens ac-

'Ik vraag ze om als een soort koekoeksjong hun eigen organisatie van binnenuit naar meer onderlinge coördinatie en samenwerking te sturen'

cepteren dat het hele team verantwoordelijk is voor een prestatie. In zo'n situatie zie je leiders door de mand vallen. Als ze zich niet langer kunnen verschuilen achter het instrumentarium van een manager, blijkt dat veel leiders helemaal geen leiders zijn. Echte leiders krijgen mensen in beweging door een droom uit te spreken en hen van deze droom te overtuigen. Dat vraagt om lef, want je stelt je als leider kwetsbaar op.'

ken machtige partijen in ketens nogal eens over de minder machtige partijen heen te walsen en dat is niet bevorderlijk voor de samenwerking', zegt de hoogleraar. 'Neem Albert Heijn. Toen de kruidenier afgelopen jaar zijn leveranciers via een brief lieten weten dat het een inkoopkorting van twee procent oplegde, leidde dat al snel tot veel verongelijkte reacties. De oekaze riekte naar machtsmisbruik. Het vertrouwen van veel leveranciers in Albert Heijn

op werkvloer betaalt zich uit

Innovatie is niet alleen toepasbaar op technologie en producten, maar ook op de mens en de manier van werken. Sociale innovatie wordt dat genoemd. Door meer ruimte te geven aan samenwerking buiten de vaste organisatielijnen om, stimuleren bedrijven de ontwikkeling van nieuwe producten. Professor Henk Volberda, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit en toonaangevend wetenschapper bij research over dit onderwerp, zegt hierover: 'Allerlei onderzoeken laten zien dat bedrijven met veel aandacht voor sociale innovatie het aanzienlijk beter doen. Neem

DSM, dat bedrijf begon ooit in de kolenmijnen, maar zit momenteel volop in life sciences en richt zich nu meer en meer op duurzaamheid. Dat doet het onder meer door hiërarchische lagen te schrappen en medewerkers te prikkelen om actief mee te denken over belangrijke uitdagingen van de organisatie. Het echt benutten van deze collectieve intelligentie levert goede en zeer bruikbare innovaties op.' TNO doet al langer onderzoek naar de effecten van sociale innovatie bij bedrijven. Tussen 2007 en 2010 werd gemeten in welke mate sociale innovatie bijdraagt aan groei. 'De 25

procent snelst groeiende bedrijven behaalde zo'n 50 procent meer omzetgroei dan hun collega's. Die snelle groeiers investeerden veel meer in sociale innovatie', zo vertelt professor Steven Dhondt, senior onderzoeker bij TNO. Tempo-Team adviseert bedrijven dan ook om hiervan snel werk te maken. 'Door de economische crisis zijn veel organisaties introvert en behoudend geworden', aldus Van der Werf. 'Dat is begrijpelijk, maar daardoor blijven innovaties uit en dreigen ze de aansluiting te missen nu de markt weer aantrekt. Ze moeten daarom nu in actie komen.'