

Vision-Share



Management Consultancy  
Logistiek & SCM



Lezing  
Leiderschap  
voor de  
Supply Chain Professional

het doel  
logistici platform

Zaltbommel, 27 oktober 2010

TruEconomy  
CONSULTING  
THE SUPPLY CHAIN EXPERTS

ProQua  
Supply Chain Management  
APICS Authorized Education Provider

qurius\*



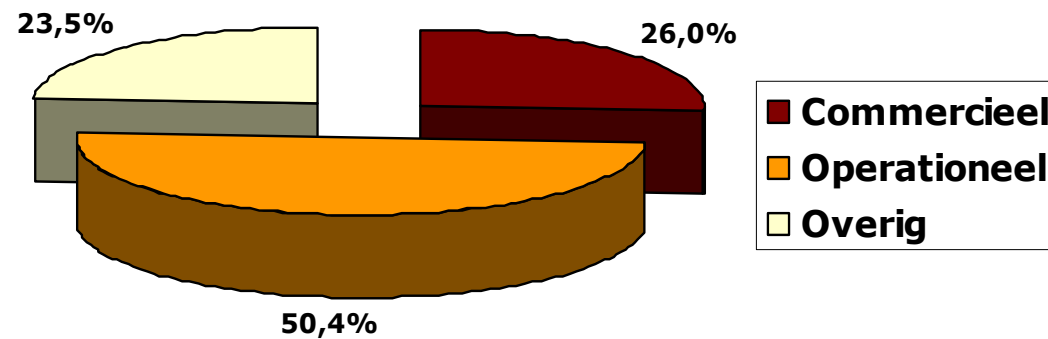
Waarom is gelijk hebben  
niet altijd gelijk krijgen?



Hoe kijken wij als SC Professional  
naar leiderschap?

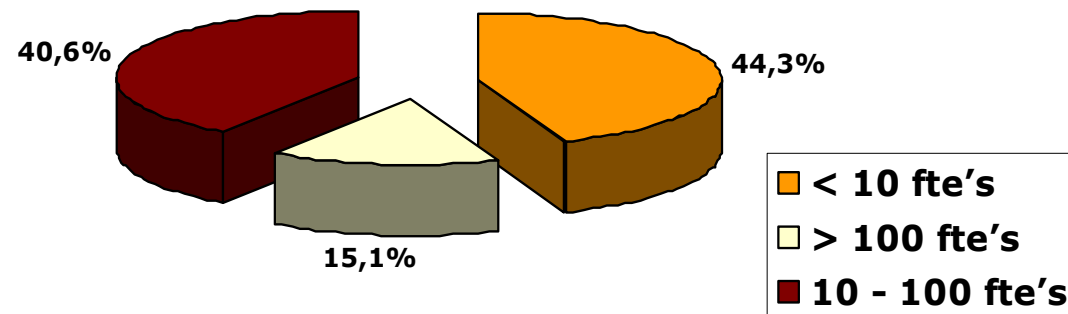
Resultaten van een onderzoek:

**Indien u een managementfunctie bekleedt, op  
welk niveau acteert u?**



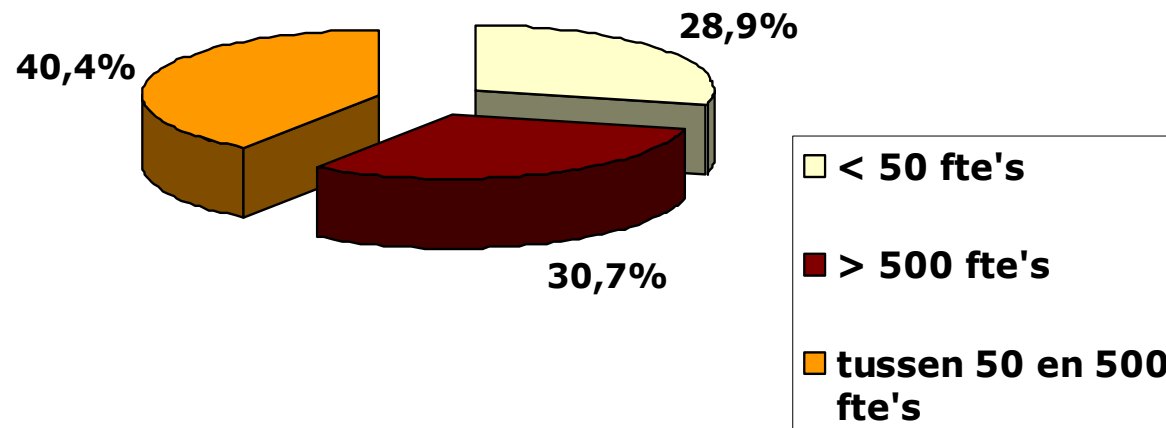
Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

**Geeft u leiding, en zo ja aan hoeveel fte's**



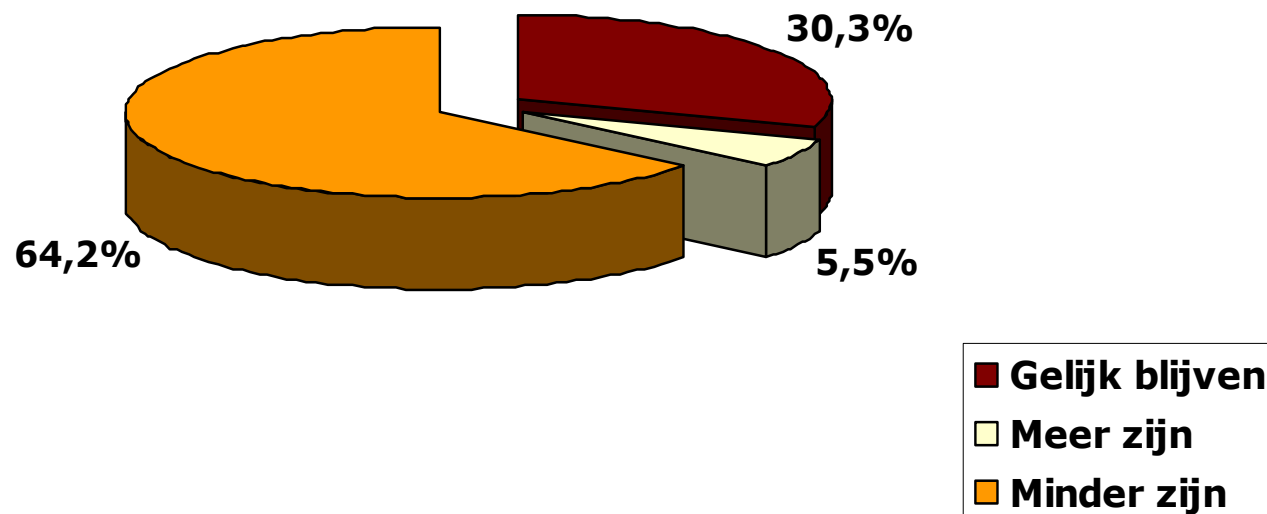
Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

Hoe groot is de organisatie waarin u nu werkzaam bent?



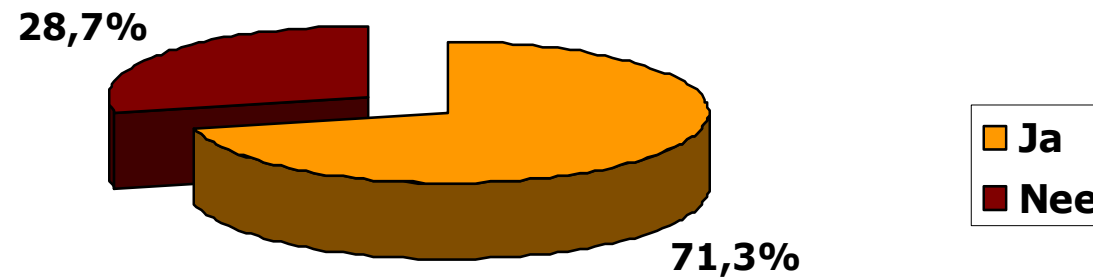
Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

**Het aantal managementposities in de toekomst zal**



Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

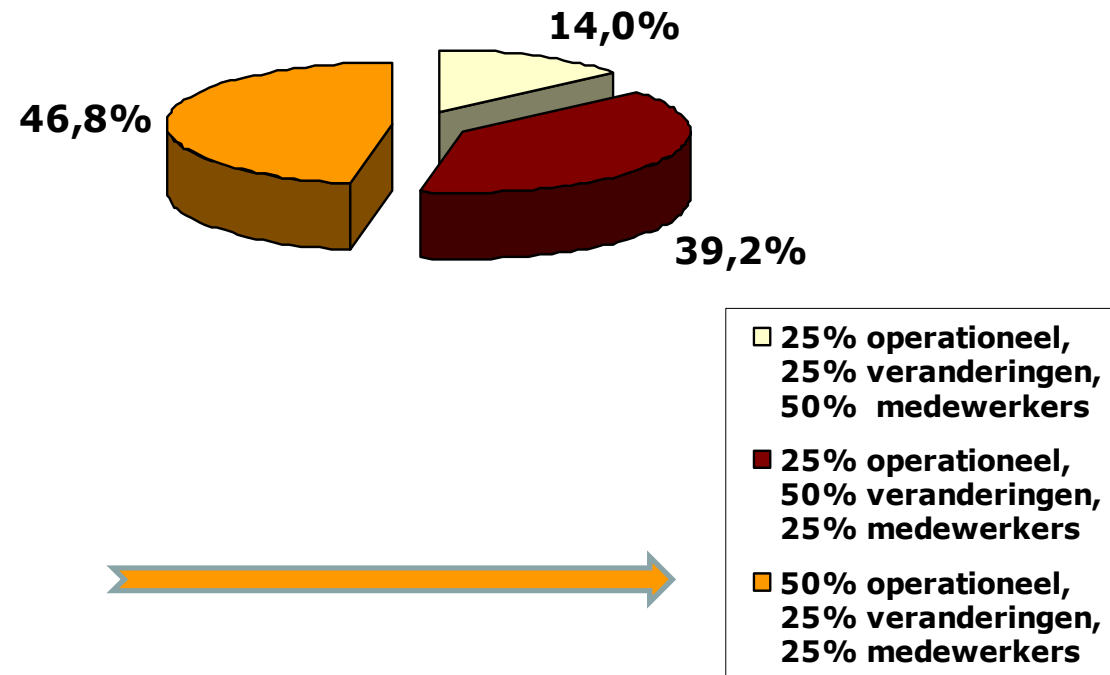
**Denkt u dat de gemiddelde span of control in de toekomst zal toenemen?**



Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

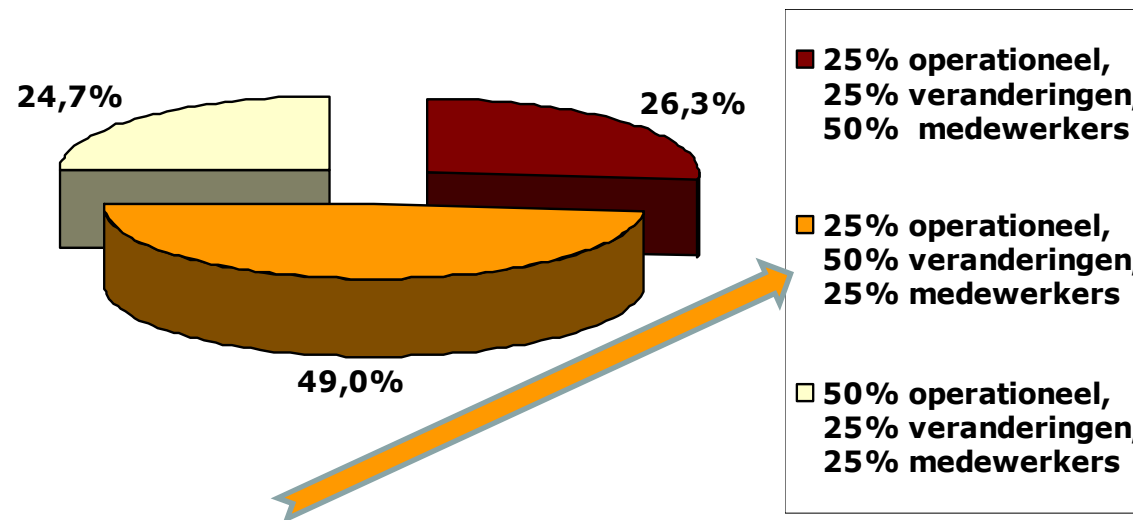


Hoe ziet uw tijdsverdeling er grofweg uit?



Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

**Hoe ziet uw tijdsindeling er in de toekomst uit?**



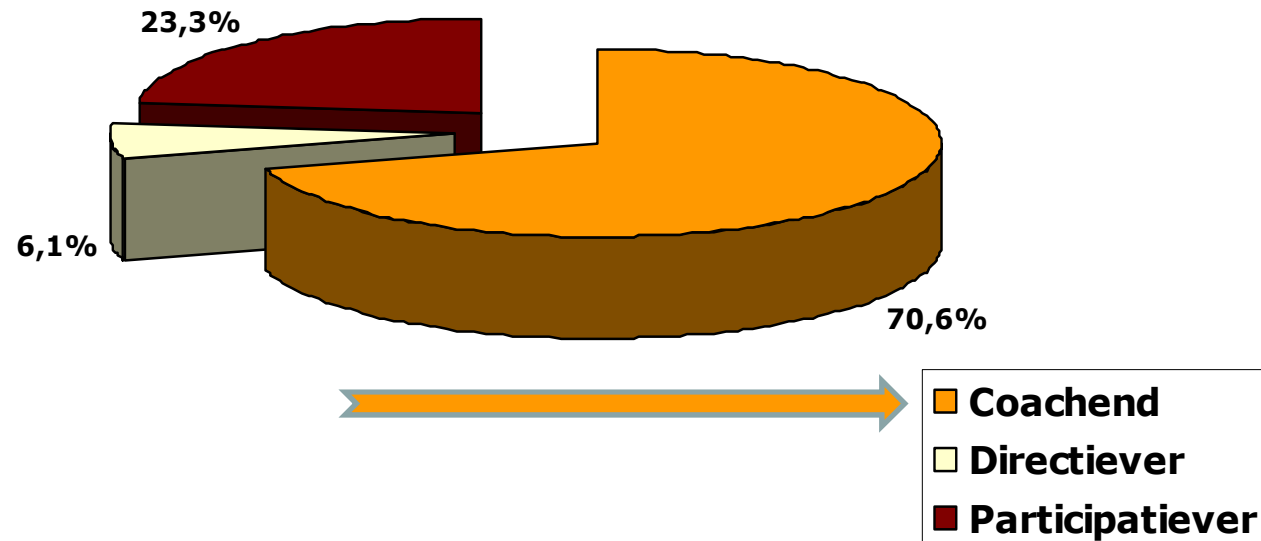
Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn



## 1<sup>ste</sup> Conclusies Survey

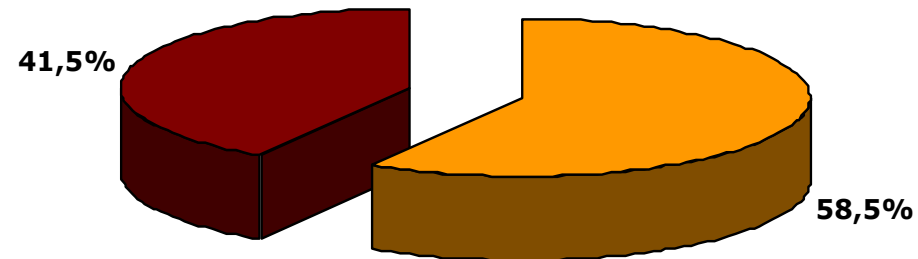
- respondenten over het nu:
  - lid MT/directie, operationeel, tot 100 FTE's
  - focus tijdsindeling 50% operationeel
  
- respondenten over de toekomst:
  - toename span of control
  - focus tijdsindeling 50% veranderingen
  - aantal management posities nemen af

**De manager van de toekomst is**



Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

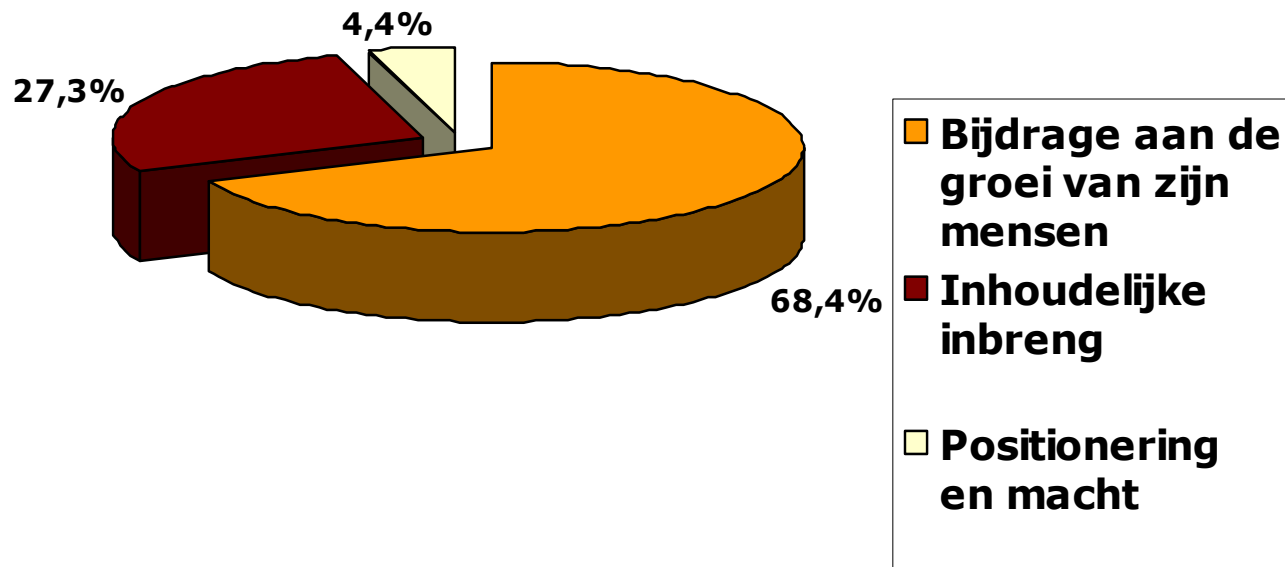
De manager van de toekomst is



- **bescheiden, vasthoudend, faciliterend en op de achtergrond**
- **extravert, flexibel, charismatisch en op de voorgrond**

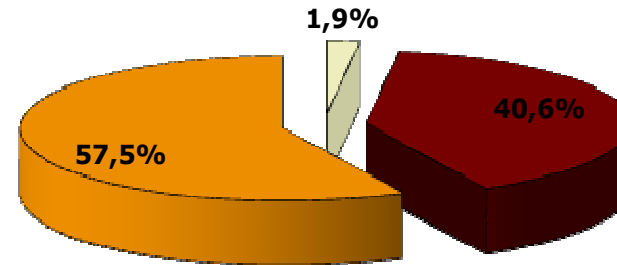
Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

**De motivatie en geluksbeleving van de manager van de toekomst wordt bepaald door zijn**



Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

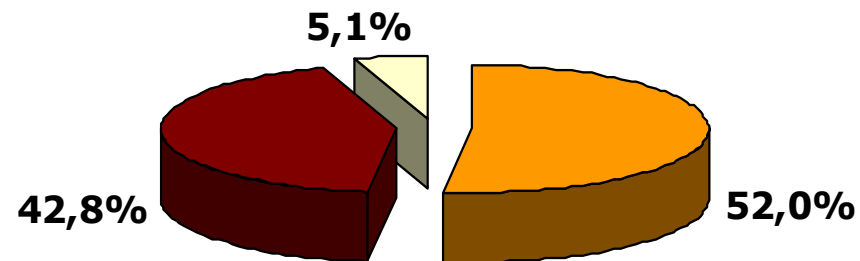
**De keuze om in de toekomst bij een organisatie te werken wordt:**



- 
- 10% bepaald door de cultuur van het bedrijf
  - 40% bepaald door de cultuur van het bedrijf
  - 70% bepaald door de cultuur van het bedrijf

Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn

De tevredenheid van een medewerker wordt in de toekomst bepaald door:

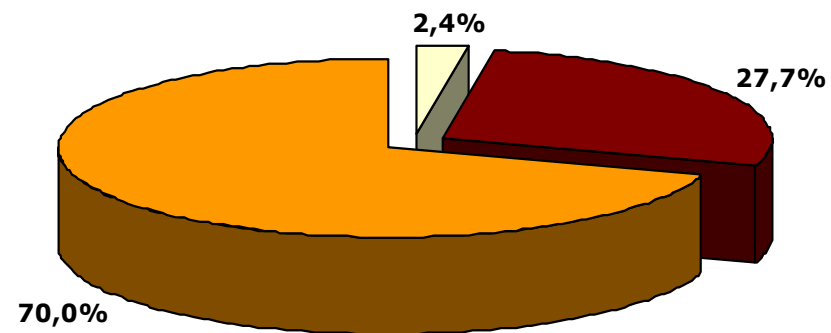


- 
- De cultuur van het bedrijf
  - De ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf
  - De primaire arbeidsvoorwaarden

Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn



**De cultuur van een bedrijf wordt:**



- 
- 10% bepaald door het management van het bedrijf
  - 40% bepaald door het management van het bedrijf
  - 70% bepaald door het management van het bedrijf

Survey onder 1500 Industrieel / Logistiek Managers  
uitgevoerd door Van de Groep & Olsthoorn



## 2<sup>de</sup> Conclusies Survey

- respondenten over de toekomst:
  - manager is/wordt bescheidener, vasthoudend, faciliterend, op achtergrond
  - rol manager toekomst: coachend, bijdrage aan groei van mensen
  - cultuur is de belangrijkste factor voor de tevredenheid van medewerkers

**cultuur wordt bepaald door het management (70%)**

Vision-Share



Management Consultancy  
Logistiek & SCM



(Hoe) kun jij dit bereiken?

# Cultuur kent vele gezichten, zo maar een voorbeeld.....



<http://www.youtube.com/watch?v=2Rw27vcTHRw>

Vision-Share



Management Consultancy  
Logistiek & SCM



# Een kort zelfonderzoek



Definitie basisgedrag:

Je voorkeursgedrag dat je bijvoorbeeld thuis laat zien

Definitie responsegedrag:

De manier waarop anderen je gedrag zien en hoe jij reageert op de omgeving bijvoorbeeld op je werk

Opdracht:

geef met de groep een gemiddelde cijfer van 1 t/m 5 aan elk genoemd gedrag in de hand-out. Hoe hoger het cijfer, hoe beter het genoemde gedrag bij je past.



# Kenmerken

**Dominantie:** dynamisch, daadkrachtig, onafhankelijk, besluitvaardig, voortvarend, concurrerend, resultaatgericht, confronterend, direct

**Invloed:** praatgraag, enthousiast, vriendelijk, makkelijk in de omgang, staat graag in het middelpunt, hartelijk, optimistisch, inspirerend

**Stabiliteit:** sociaal, rond graag zaken af, teamspeler, geduldig, attent, dienstbaar, betrouwbaar, loyaal, praktisch

**Conformiteit:** nauwkeurig, gevoelig, analytisch, houdt zich graag aan regels, diplomatiek, geordend, perfectionistisch, calculerend

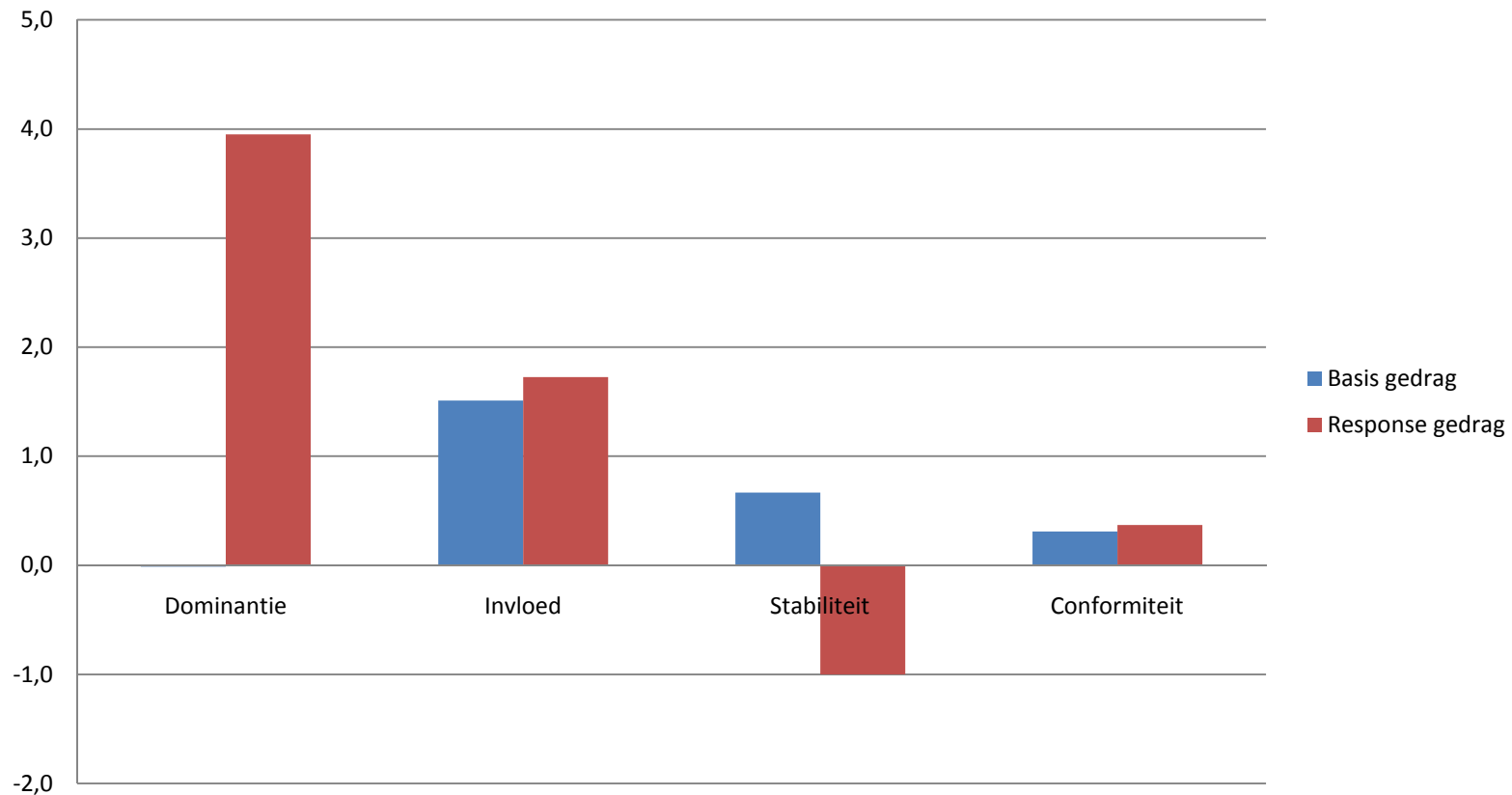






# Totaalbeeld Basis & Respons Gedrag

Totaalbeeld





# Definitie Leiderschap



leiderschap

Ongeveer 445.000 resultaten (0,08 seconden)



leadership

About 122,000,000 results (0.07 seconds)

“Het leider zijn”

*www.woorden.org*

“Onmisbaar element om ware veranderingen te realiseren.  
Kan op élk nivo en in elke functie getoond worden.  
Niet te verwarren met machtspolitiek, stijfkoppigheid of  
haantjesgedrag.”

*http://www.cecc.nl/*

“Leiderschap is een toestand waarin men is gericht op resultaat, innerlijk  
gedreven, gericht op anderen en naar buiten toe open.”

*Prof. Robert Quinn*

“Leiderschap begint bij leiding geven aan zichzelf.

Het is onmogelijk anderen te leiden als men niet in staat is zichzelf te leiden.”

*www.leiderschapacademie.nl*



# Wat is Leiderschap?

Cultuur gaat in essentie over gedrag van medewerkers in een organisatie.

Leiderschap gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevend gedrag van managers is dus onderdeel van de bedrijfscultuur.

Leiderschap is het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers.

Succesvolle leiders instrueren, motiveren en inspireren individuele medewerkers en verbinden medewerkers met elkaar en met de klanten.



# Vershil Leider / Manager

Leiderschapstypologieën Prof. Quinn

## Manager

- Doet de dingen goed
- Concentreert zich op het heden
- Streeft naar ordening
- Beperkt risico's
- Laat zich meer leiden door rede dan door gevoelens

## Leider

- Doet de goede dingen
- Concentreert zich op de toekomst
- Houdt van verandering
- Neemt risico's
- Laat zich leiden door zowel rede als door gevoelens

Goed beschouwd zijn het twee leiderschapstijlen:

het beheersmatige type 'manager' en innovatiegerichte type 'leider'.

# Wat schrijven/zeggen leiders er zelf over?

**"Rule your mind or it will rule you"**

Horace

**"Conquer yourself and the world lies at your feet"**

St. Augustine

**"Mastering others is strength.  
Mastering yourself is true power"**

Lao Tzu

**"I think the guys who are really controlling their emotions  
... are going to win."**

Tiger Woods

**"If I had eight hours to chop down a tree,  
I'd spend six sharpening my axe"**

Abraham Lincoln

**"One cannot teach a man anything.  
One can only enable him to learn from within himself"**

Galileo Galilei

**"The first and best victory is to conquer self"**

Plato



## Conditie voor effectief leiderschap

- Richting
- Ruimte
- Rekenschap
- Resultaten

## Kernaspecten leiderschap

- Inhoud (richting, resultaat)
- Vertrouwen (ruimte en rekenschap)
- Zingeving (richting, resultaat)
- Authenticiteit (trouw zijn aan jezelf)



# Leiderschap

- Materiedeskundigheid (richting en resultaat)
- Het geven van vertrouwen (ruimte en rekenschap)
- Het krijgen van vertrouwen (ruimte en rekenschap)
- Zingeving (richting, resultaat)
- Authenticiteit (richting, resultaat, ruimte en rekenschap aan jezelf)



# Kun je leiderschap leren?

Worden wij geboren als leider?

Kun je leiderschap ontwikkelen?

**Iedereen is een leider van zichzelf!**





Als leider ben je zelf ook onderdeel van je omgeving.

De impact van je gedrag als leider op je omgeving is  
dan ook groot.

Het is daarom belangrijk jezelf te leren herkennen en  
erkennen.



# Drijfveren als elementen voor het gedrag dat je laat zien

Zelfbeeld

Coöperatie

Attitude

Zelfrealisatie

Competitie

Sociale perceptie

Persoonlijkheidskenmerken

Groepsgedrag

Kennis en vaardigheden

Primitives

De werking van 'ego', 'alter', 'Zelf' en 'Ander'

Processen van betekenisgeving, het creëren van de waarheid



# Zelfbeeld en Attitude

**Zelfbeeld** wordt grotendeels samengesteld door de reacties van anderen op onszelf.

Op basis van ons zelfbeeld creëren wij voorspelbaar gedrag waarvan we weten dat het door anderen geaccepteerd wordt; **Attitude**



## **EGO en ANDEREN**

Het EGO; Wie wil ik zijn....?

Het ALTER EGO; Wat wil ik voor anderen zijn....?

De ANDER; Ik (zelf) wil 'beter' zijn dan de Ander....



# Zelfrealisatie, Competitie & Coöperatie

Wie wil 'ik' zijn; **zelfrealisatie**.

'Ik' positioneert zich ten opzichte van 'anderen';  
**competitie**

Wat en/of wie wil 'ik' voor anderen zijn; **zelfrealisatie**

'Ik' positioneert zich ten opzichte van 'anderen';  
**coöperatie**



# Sociale perceptie en gedrag

Functioneren in een sociale context (werkomgeving, organisatie, team, vereniging, gezin, buurt).

'Ik' heeft de 'ander' nodig om zijn eigen doelstellingen te kunnen verwezenlijken.

Bewuste en onbewuste besluitvormingsprocessen beïnvloed door:

Ervaringen en informatie uit het verleden

Situaties en informatie in het heden

Sociale contexten en anderen



# Groepsgedrag

Acceptatie en goedkeuring door anderen.

Functioneren als groep door:  
Overdracht van emoties  
Conformiteit en volgzaamheid

Het ultieme doel van het leven in een groep is om het overleven en voortleven van ieder individueel groepslid te waarborgen.

Balans in de groep door:  
Boosheid en schuldgevoel in geval van uitbuiting  
Reciprociteit  
Geven- en nemen



# Cultuur

Individualistische culturen versterken de persoonlijke identiteit.

Collectivistische culturen versterken de sociale identiteit.

Cultuur is dan ook van invloed op ons zelfbeeld en het vormen  
van onze attitude.





# Primitives en Persoonlijkheidskenmerken

Genetisch bepaalde persoonlijkheidskenmerken:  
Het gedrag vanuit je 'ruggemerg', op onbewaakte  
ogenblikken'

Gevormde persoonlijkheidskenmerken:  
Beïnvloedbare kenmerken zoals zelfwaardering en  
optimisme

Primitives:  
'het geheugen van het verleden'



# Processen van betekenisgeving, het creëren van de waarheid

Het verleden, de context en interactie tussen mensen zijn bepalend voor wat wij tot waarheid maken.

Er bestaan dan ook vele waarheden.

Door het continue karakter van dit proces van betekenisgeving kan iets wat vandaag waarheid is morgen een leugen zijn en andersom.

# Beeldvorming

Een kleine demonstratie...



Het creëren van onze beeldvorming is afhankelijk van onze positie (context), ons geheugen en onze basis overtuigingen. Hierdoor creëert eenieder zijn eigen waarheid.



# Kennis en vaardigheden

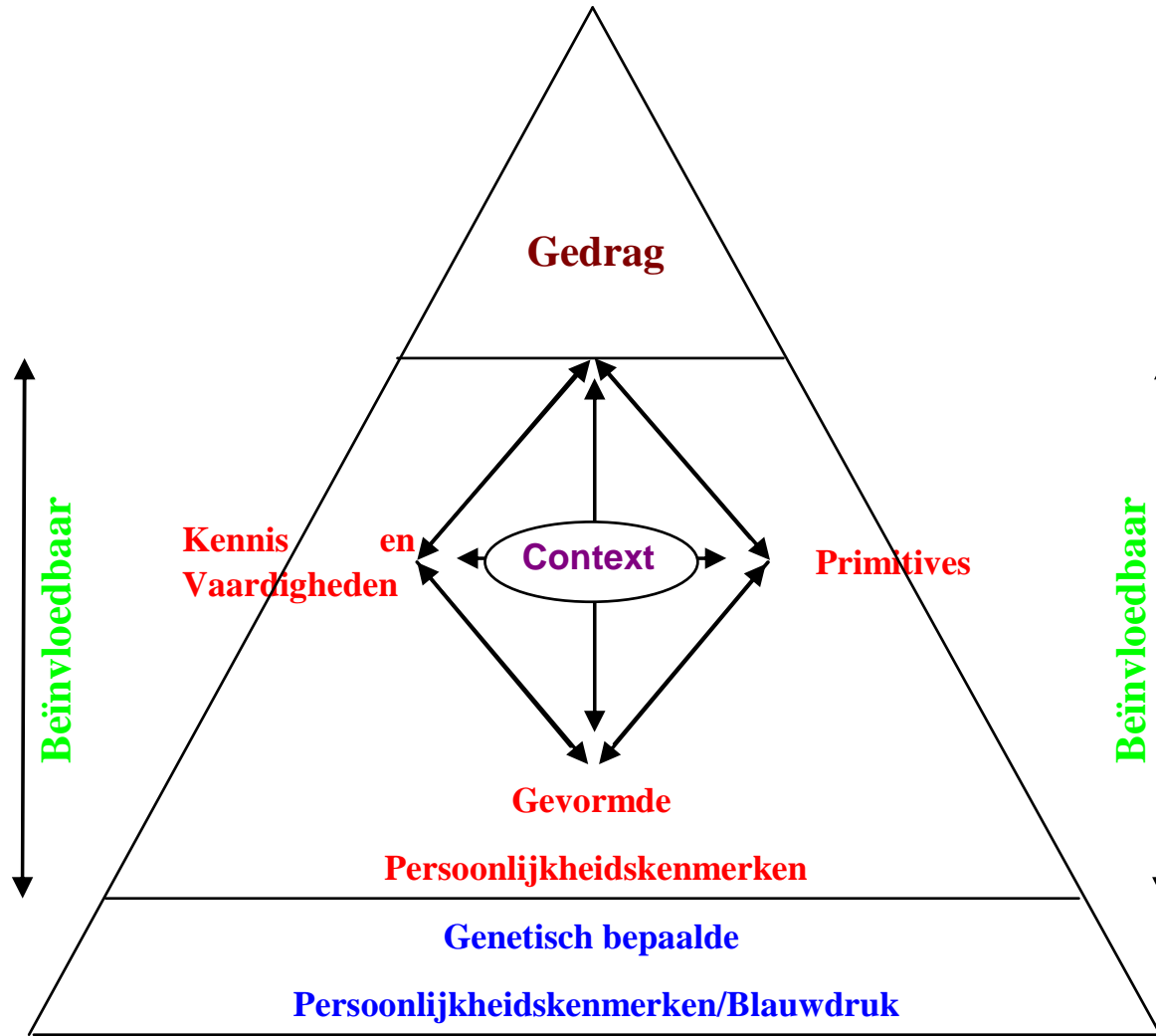
Kennis en vaardigheden worden aangeleerd.

Trainingen/workshops hebben als doel om deze kennis en vaardigheden te verdiepen en/of te verbreden.

Zij kunnen iemand leren in bepaalde situaties bepaalde 'tools' in te zetten om effectiever te kunnen zijn.

**Enkel het opdoen van kennis en vaardigheden  
leiden NIET tot structurele veranderingen van  
gedrag!**

# Als we naar onszelf kijken





## Conclusies

De supply chain professional:

Ziet in de toekomst zijn 'span of control' toenemen.

Ziet in de toekomst zijn focus verschuiven naar verandermanagement waardoor meer effectief leiderschap nodig is.

Is van mening dat cultuur bepalend is voor de tevredenheid van medewerkers en dat hij/zij zelf hier de meeste invloed op heeft.

Is in eerste instantie vooral procesmatig georiënteerd en analytisch sterk.

Zal; om een effectief leider te kunnen zijn, eerst zichzelf moeten gaan leiden en dus op zoek gaan naar de drijfveren voor zijn/haar eigen gedrag.

Zal door dit bewustzijn een effectiever leider kunnen worden en de positieve impact en invloed op zijn omgeving kunnen vergroten.



## Om over na te denken.....

Weet jij waarom je doet zoals je doet?

Weet jij waarom je soms effectief bent en waarom soms niet?

Wat zijn jouw 'waarheden'?

Weet jij waarom voor jou gelijk hebben niet altijd gelijk krijgen is.....?