

ONDERZOEK

VERANDERKUNDE VOOR LOGISTIEK PROFESSIONALS

Resultaten van onderzoek naar veranderkunde in de logistiek

Logistiek.nl, BLMC Recruitment & Interim Management Bureau en VAViA hebben samen onderzoek gedaan naar de kennis en ervaring van logistiek professionals op het gebied van verandermanagement. Het onderzoek laat zien dat zij voornamelijk worstelen met de 'zachte' kant van verandermanagement.

De grootste uitdaging: het realiseren van het gewenste gedrag.

JUNI 2015

Initiatiefnemer:

>logistiek<

Kennispartners:

blmc

VAViA

1. Inleiding

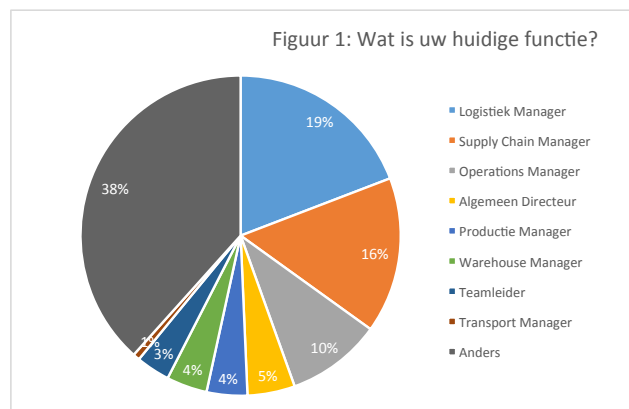
De economie groeit weer, niet alleen in Nederland maar in het overgrote deel van Europa. Ook de consumenten hebben weer meer vertrouwen in de economie, met als gevolg dat hun bestedingen toenemen. Als de prognoses uitkomen, zet de groei de rest van dit jaar en volgend jaar dan ook onverminderd door.

Een groeiende economie biedt kansen, maar om die kansen te grijpen zullen bedrijven in actie moeten komen. Dat betekent wellicht een andere strategie doorvoeren of investeren in nieuwe faciliteiten, processen en systemen om de verwachte groei te faciliteren. Met name in de logistiek gonst het van de plannen om na jaren van achteruitgang of een pas op de plaats eindelijk weer stappen vooruit te zetten. Wie bij het realiseren van alle plannen louter op zijn logistieke kennis vertrouwt, is echter gedoemd te falen. Een nieuwe strategie op papier zetten, het warehouse uitbreiden of een ander IT-systeem implementeren leidt alleen tot succes als de mensen in de organisatie mee veranderen. Of zoals verandergoeroe Ben Tiggelaar het verwoordt: 'Gedrag is meestal de ontbrekende schakel tussen plannen en succes'.

Onderzoek

Vanuit de veronderstelling dat kennis over verandermanagement onmisbaar is in de hedendaagse logistieke sector, organiseert Logistiek.nl in samenwerking met BLMC Recruitment & Interim Management Bureau en VAViA op 8 oktober 2015 het seminar Veranderkunde voor Logistiek Professionals. In aanloop naar dit evenement hebben deze partijen net als in 2014 een online onderzoek uitgevoerd naar de aanwezige kennis en ervaring op het gebied van verandermanagement en de exacte kennisbehoefte op dat gebied.

Het onderzoek is in totaal ingevuld door 144 mensen, waarvan 54 procent een managementfunctie in logistiek, supply chain of operations bekleedt (zie figuur 1). Dat is veel meer dan de 35 procent van vorig jaar. Dat rechtvaardigt de conclusie dat verandermanagement hoger op de agenda van het management staat. Van de 38 procent met een andere functie is een groot deel werkzaam als projectleider of logistiek stafmedewerker; 5 procent is algemeen directeur, 3 procent is teamleider.



De respondenten zijn afkomstig uit verschillende branches: logistieke dienstverlening (35 procent), industrie (17 procent), groothandel (9 procent) en retail (7 procent). Maar liefst 61 procent heeft meer dan tien jaar leidinggevende ervaring. 29 procent geeft leiding aan minder dan 10 mensen, 27 procent geeft leiding aan meer dan honderd mensen.

2. Bottlenecks in veranderprocessen

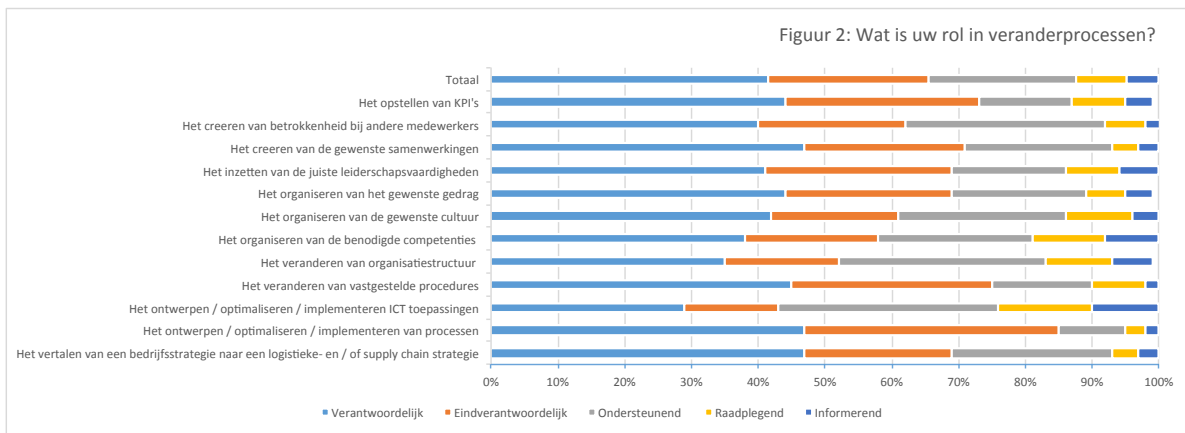
Het onderzoek staft dat competenties in verandermanagement onmisbaar zijn voor logistiek professionals (zie figuur 2). Maar liefst 88 procent van de ondervraagden speelt een actieve rol in veranderprocessen, 66 procent is verantwoordelijk of zelfs eindverantwoordelijk daarvoor.

De uitkomsten laten echter ook zien dat logistiek professionals niet op alle onderdelen van veranderprocessen evenveel invloed hebben of denken te hebben. Een groot aantal draagt bijvoorbeeld verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, optimaliseren en implementeren van processen (85 procent), maar een veel kleiner aantal voelt zich ook verantwoordelijk voor het realiseren van het gewenste gedrag (69 procent), creëren van betrokkenheid (62 procent) of het organiseren van de gewenste organisatiecultuur (61 procent). Deze discrepantie wijst op een belangrijke oorzaak van het mislukken van verandertrajecten. Proceswijzigingen zullen nooit het beoogde effect hebben als de medewerkers niet betrokken zijn, niet het gewenste gedrag vertonen en niet de juiste normen en waarden hanteren.

IT-projecten

Een andere opvallende uitkomst is dat slechts 43 procent verantwoordelijkheid draagt op het gebied van IT ondanks het grote belang van deze systemen voor de logistiek. Dit wijst erop dat veel bedrijven de implementatie van IT-systemen voornamelijk beschouwen als IT-projecten, terwijl ze alleen succesvol zijn als ze gepaard gaan met aanpassing van processen en procedures en dus ook van het gedrag van de gebruikers. Het menselijk aspect van IT-projecten (het communiceren over de veranderingen en het trainen van medewerkers) wordt nog altijd onderschat.

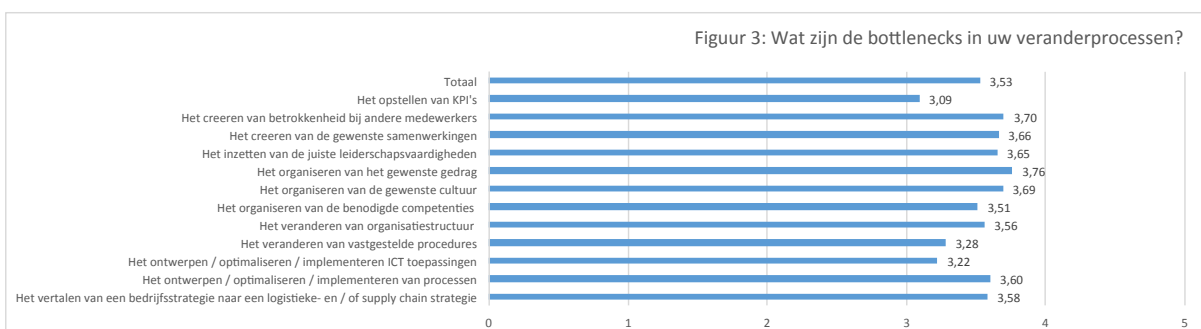
Van de ondervraagden heeft 52 procent de mogelijkheid om zelf in te grijpen in de organisatiestructuur. Dat kan een belangrijke voorwaarde zijn voor het doorvoeren van structurele veranderingen, denk aan het invoeren van supply chain management.



Gedrag is bottleneck

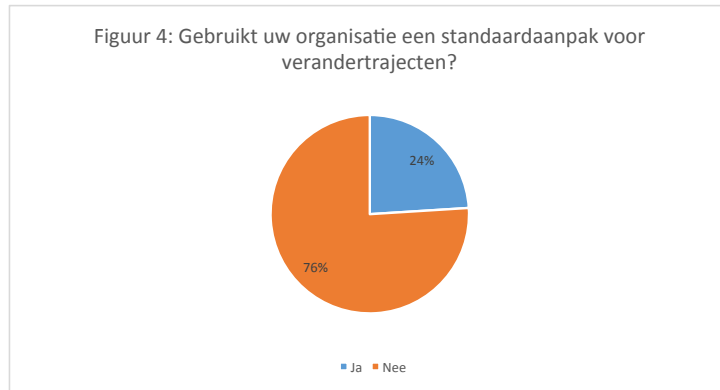
De stelling van Ben Tiggelaar dat gedrag in de meeste gevallen de ontbrekende schakel is tussen plannen en succes, blijkt ook uit dit onderzoek (zie figuur 3). Het organiseren van het gewenste gedrag is de grootste bottleneck in veranderprocessen, op de voet gevolgd door andere 'zachte factoren' zoals het creëren van betrokkenheid van medewerkers, het organiseren van de gewenste bedrijfscultuur, het realiseren van samenwerking en het inzetten van de juiste leiderschapsvaardigheden. Niet vreemd, want dat zijn de factoren waaraan in logistieke opleidingen niet of nauwelijks aandacht wordt besteed.

Met concrete aspecten van veranderprocessen zoals het opstellen van KPI's, ontwerpen en implementeren van IT-systemen en het aanpassen van procedures hebben logistiek professionals beduidend minder moeite. Ook het zoeken, vinden en plaatsen van de juiste mensen op de juiste posities (het organiseren van competenties) en het veranderen van de organisatiestructuur vormen niet de allergrootste uitdaging.



3. Aanpak van verandertrajecten

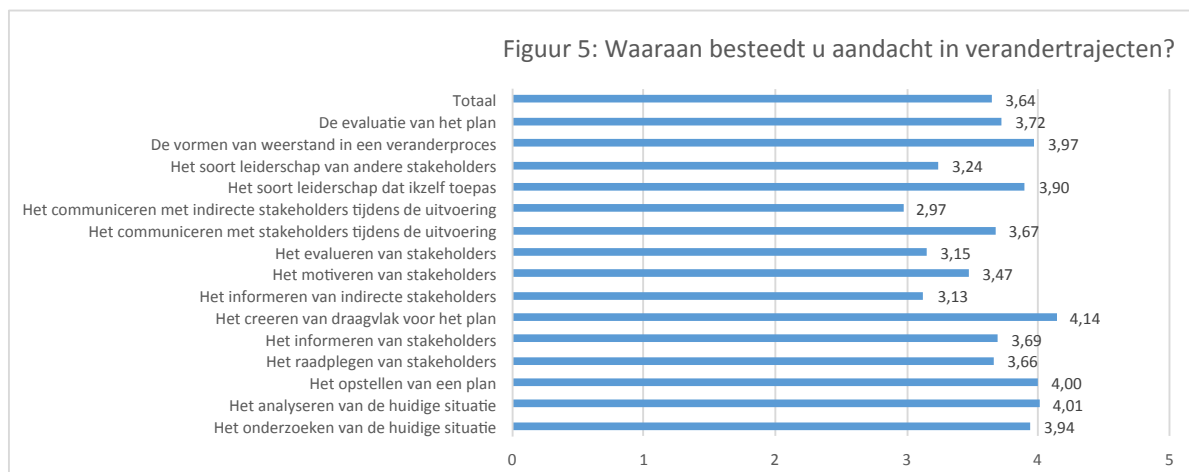
Binnen de veranderkunde bestaan veel verschillende verandermodellen waarover nog veel meer boeken zijn geschreven. Het onderzoek laat zien dat de kennis over deze modellen toeneemt. Vorig jaar gaf slechts één op de vijf bedrijven aan een standaard aanpak van veranderprocessen te hanteren, nu is dat één op de vier bedrijven (zie figuur 4). Logistiek professionals onderkennen steeds meer de waarde van dit soort modellen.



Het creëren van draagvlak krijgt met een score van 4,14 op een schaal van 0 tot 5 de meeste aandacht in verandertrajecten (zie figuur 5), maar de vraag is draagvlak waarvoor. Uiteraard is draagvlak van de directie nodig om investeringen te kunnen doen en tijd voor projecten te kunnen vrijmaken. Het raadplegen van, informeren van en communiceren met direct betrokkenen krijgt gezien de scores tussen 3,66 en 3,69 echter substantieel minder aandacht. Met name onder de medewerkers is echter draagvlak nodig om een gedragsverandering te kunnen realiseren.

Het communiceren met indirect betrokkenen scoort nog veel lager (2,97). Zeker in situaties waarin de afdeling logistiek intensief moet samenwerken met de collega's van inkoop, productie of verkoop is draagvlak binnen de rest van de organisatie belangrijk. Wie daarin tijd investeert, vergroot niet alleen de kans op succes maar versterkt ook de positie van de afdeling logistiek binnen de hele organisatie.

In vergelijking met vorig jaar valt op dat logistiek professionals zich meer bewust lijken te zijn van het soort leiderschap dat ze zelf toepassen (3,90). Bij de wijze waarop andere leidinggevendenden daaraan invulling geven, wordt veel minder stilgestaan (3,24). Het is alleszins begrijpelijk dat professionals bij een lastig begrip als leiderschap eerst naar zichzelf kijken, maar het is belangrijk om te realiseren dat verschillende verandertraject om verschillende vormen van leiderschap vragen. De keuze van de mensen die leidinggeven aan verandertrajecten dient daarop afgestemd te worden.



4. Kennisbehoefte aan verandermanagement

In het laatste deel van het onderzoek is de vraag gesteld welke onderwerpen niet mogen ontbreken op het seminar Veranderkunde voor Logistiek Professionals. Communicatie staat op één (87 procent), op ruime afstand gevolgd door thema's als leiderschap (72 procent) of omgang met weerstand (67 procent). Ook hieruit blijkt weer dat met name de 'zachte' kant van verandermanagement de grootste uitdagingen oplevert. De behoefte aan kennis over projectplanning (46 procent) en het opstellen en beheren van budgetten (28 procent) is veel minder groot. Logistiek professionals beschikken over voldoende competenties op dit vlak.



Dat communicatie op één staat is terecht, maar communicatie is niet voldoende om adequaat in te spelen op de grootste uitdaging in veranderprocessen: het organiseren van het gewenste gedrag. Alleen maar roepen hoe mensen zich moeten gedragen, volstaat niet. Andere aspecten spelen daarvoor een te grote rol, zoals ingesleten overtuigingen, meningen van collega's of de eigen angst over het vermogen om het gewenste gedrag te vertonen. Iets meer dan de helft van de ondervraagden geeft aan meer te willen weten over de wijze waarop het gedrag van groepen of individuen kan worden beïnvloed. Daarbij kunnen inzichten uit de psychologie zeer waardevol zijn, maar dat is vooralsnog bij slechts één op de drie logistiek professionals bekend.

5. Conclusies

Het onderzoek laat zien dat logistiek professionals met name worstelen met de zachte kant van verandermanagement. Ze noemen het realiseren van het gewenste gedrag, het betrekken van medewerkers, het organiseren van de juiste cultuur als de grootste bottlenecks. Tegelijkertijd geeft een deel van de respondenten aan op dat vlak minder invloed te hebben, of in ieder geval ervaren ze dat op die manier.

Meer kennis over de zachte kant van verandertrajecten kan de kans op succes vergroten. De respondenten geven niet voor niets aan dat ze meer willen weten over zaken als communicatie, leiderschap en omgang met weerstand. Logistiek professionals tonen voornamelijk weinig belangstelling voor psychologie, terwijl met name de wetenschappelijke inzichten uit de gedragspsychologie een belangrijke bijdrage aan het realiseren van gedragsverandering kunnen leveren.

Schrijf u nu in voor het seminar **Veranderkunde!**



VERANDERKUNDE
VOOR LOGISTIEK
PROFESSIONALS

Het seminar **Veranderkunde voor Logistiek Professionals** op **donderdag 8 oktober** helpt u om gedrag beter te begrijpen en beter te sturen. Hoofdspreker is **verandergoeroe Ben Tiggelaar**, de veel gevraagde spreker en auteur die aan de Vrije Universiteit is gepromoveerd op basis van een zeven jaar durend praktijkonderzoek naar gedragsverandering in organisaties. Al meer dan 25 jaar verdiept hij zich in onderwerpen zoals leiderschap, verandering en menselijk gedrag, waarover hij bestsellers als *Dromen*, *Durven*, *Doen* heeft geschreven.

's Ochtends starten we met **workshops van ervaren veranderexperts uit de logistiek** over de belangrijkste thema's van verandermanagement: het effectief beïnvloeden van gedrag en het overwinnen van weerstand. **Logistiek professionals** van gerenommeerde bedrijven zoals PostNL delen hun **praktijkervaringen** met verandertrajecten en vertellen de lessen die zij hebben geleerd. Een sterk programma kortom, dat u daarnaast voldoende ruimte biedt voor het sparren met collega's en veranderexperts op een inspirerende locatie in Amersfoort.

Kijk voor meer informatie op www.veranderkunde-logistiek.nl
