

Protocollen, voorschriften, ISO-certificeringen: veel managers houden nog steeds graag grip op de situatie door het toevoegen van procedures en controlemechanismen. Daardoor neemt de feitelijke beheersing over processen echter niet toe, zeggen organisatieadviseurs Rob Fijlstra en Harry Wullings. In hun ogen is dé grote leiderschapsvraag: onder welke mentale, organisatorische en spirituele condities geven mensen duurzaam het beste van zichzelf? Vrijheid is daarom essentieel. Maar waarom wordt vrijheid voor medewerkers gezien als een probleem en niet als bron voor motivatie en creativiteit? Ook binnen de supply chain moeten de soft skills meer ruimte krijgen, vinden de adviseurs.

Door Jaap van Sandijk

Foto: Martin Wealboer



Strategische supply chain manager heeft soft skills nodig

‘Vertouwen is de sleutel’

Fijlstra en Wullings noemen zichzelf raadgevers en trainers op het kruispunt van psychologie en bedrijfskunde. Ze verzorgen executive coaching en in-company begeleidings- en trainingstrajecten en geven ook een tweetal open programma's rond leiderschap en interpersoonlijke competentie. Hun succesvolle tweede boek 'Ondernemen met gevoel', dat onlangs aan zijn vijfde druk toe was, richt zich op de vraag wat individuen en organisaties kunnen doen om het aanwezige potentieel in het bedrijfsleven beter te benutten. Een vraag die anno 2008 nog prangender is dan tien

jaar geleden, toen het boek uitkwam. 'De goedkope successen zijn nu wel zo'n beetje vergeven', verklaart Rob Fijlstra. 'Bedrijven die nu nog "top" willen zijn, of dat nu is op het gebied van dienstverlening, logistiek, of welk gebied dan ook, zullen dat kleine beetje extra moeten geven.' Dat beetje extra moet niet gezocht worden in technieken of systemen, benadrukt hij, 'maar in mensen en hun prestaties.'

'De soft skills maken de producten en diensten onderscheidend', licht Harry Wullings toe. 'En echt niet andersom. Het blijft allemaal mensenwerk.' Rob

Fijlstra: 'In een restaurant herinneren wij ons de perfecte dienstverlening, niet het bestek waarmee wij eten.'

Eigen verantwoordelijkheid

Fijlstra en Wullings zijn aanhangers van het "guided autonomy"-concept, dat uitgaat van vrijheid binnen begrenzings en de bereidheid van de medewerker om proactief verantwoordelijkheid af te leggen over de wijze waarop de eigen regelruimte is gebruikt. Harry Wullings: 'Je presteert het best, wanneer jij jezelf serieus genomen voelt en ritsel- en regelruimte hebt om je gezonde verstand te

Organisatieadviseurs Harry Wullings en Rob Fijlstra: 'Je presteert het best, wanneer jij jezelf serieus genomen voelt en ritsel- en regelruimte hebt om je gezonde verstand te gebruiken.'

gebruiken. Mensen nemen het gemakkelijkst verantwoordelijkheid voor de keuzes die ze zelf maken.' Natuurlijk rijst dan onherroepelijk de vraag: in hoeverre jaagt dit de winstcijfers omhoog? Fijlstra: 'Ik weet niet meer zo zeker dat het altijd maar weer centraal stellen van omzet en winstgroei een organisatie gezonder maakt. Want als die groei niet bijdraagt aan de gezondheid van de organisatie en haar omgeving, wat is die groei dan waard en ten koste waarvan wordt die dan gemaakt?'

Guided autonomy is bij het gros van de ondernemingen niet te vinden, weet het tweetal. 'Helaas overheerst het klassieke patriarchale denken', stelt Wullings vast. Angst speelt daarin een voorname rol. 'Veel managers zijn babyboomers en proberen wanhopig *in charge* te blijven van het onbeheersbare, daarbij helaas de jongere generaties van zich vervreemdend. Ook gaan ze voorbij aan het belang van diversiteit als kernwaarde anno 2008.'

T-model

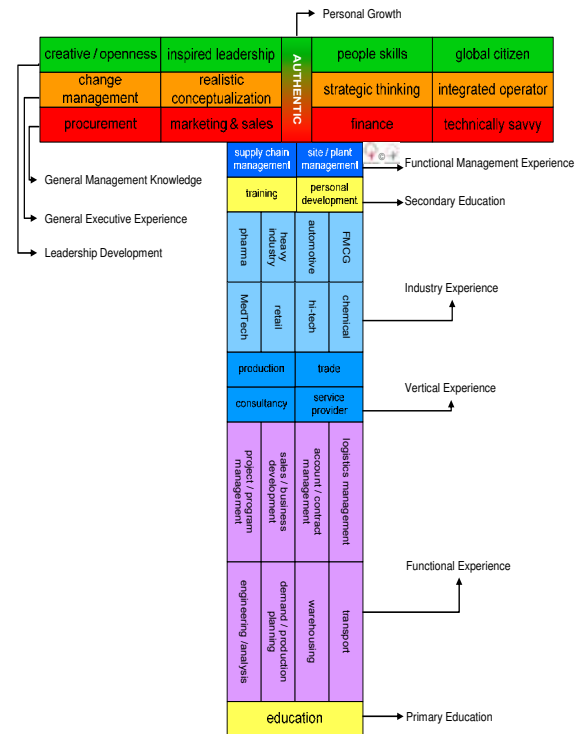
'Vertrouwen is goed, controle is beter', typeert Wullings de huidige generatie senior managers dan ook. 'Heel veel systemen in organisaties, en ik denk dat de supply chain daarop geen uitzondering is, zijn gebaseerd op het elkaar niet vertrouwen. Daarom moeten er bijvoorbeeld sluitende systemen zijn en ISO-certificaten gehaald worden – de engineers en de economen zijn aan de macht. Terwijl het juist aankomt op cre-

ativiteit. Klanten willen verrast worden en als bedrijf red je het niet meer als je alleen maar doet wat de benchmark je voorschrijft. Je bent veel afhankelijker van de creativiteit van je mensen.'

Ook binnen de supply chain moeten de soft skills meer ruimte krijgen, bepleiten Fijlstra en Wullings. Ruimte die supply chain managers gewoon zouden moeten nemen. 'Wacht niet tot de bovenlaag komt met verandering, want dan leef je in een illusie', luidt het advies van Wullings. 'Iemand die hoger in de organisatie is, is niet per se creatiever. Waarom zou je moeten wachten tot je wordt benoemd tot chieff operations officer of supply chain director? Gedraag je gewoon als zodanig. Gebruik de ruimte die je hebt.' Maar niet iedereen heeft van nature het lef of de inspiratie om herkend te worden als inspirerend leider, erkent Fijlstra. 'Daarom zou het nuttig zijn eens een workshop van ons te volgen, haha. Maar, zonder gekheid: leidinggevendenden zouden hun denken moeten oprekken, buiten de vaste kaders moeten treden – wissel bijvoorbeeld eens een dag per maand van functie – en ouden zouden zich moeten laten verrassen.'

Met name voor supply chain managers, die opschuiven naar een nieuwe positie in de organisatie (van een operationele naar een meer strategische), wordt het beheersen van soft skills steeds belangrijker. Zij moeten daarom werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, wat Edwin Tuyn, senior consultant bij Inspired-Search, weergeeft in zijn zogeheten T-model. De verticale lijn van de T staat voor kennis, de hard skills, terwijl de horizontale lijn staat voor de soft skills, die nodig zijn om met onder meer de board te communiceren. Fijlstra: 'Het

T-SHAPE SUPPLY CHAIN MANAGER



Het T-model van Edwin Tuyn, senior consultant bij Inspired-Search. De verticale lijn van de T staat voor kennis, de hard skills, terwijl de horizontale lijn staat voor de soft skills, die nodig zijn om met onder meer de board te communiceren.

mooie van dit T-model is dat het uitgaat van geïnspireerd leiderschap. Dat betekent dat je zelf het verschil moet maken, ook als supply chain manager. Kijk, de hard skills, zaken als kennis, worden je wel aangeboden en kan je leren. Maar persoonlijke groei, dat is een aspect waar de supply chain manager op zit te wachten – hoop ik althans.'

Wullings noemt supply chain management een spannend vakgebied, zeker in het huidige tijdsgewricht. 'Het is een gebied waarin veel spanningsvelden samenkomen en waarmee het succes van het bedrijf erg samenhangt. Juist daarom zit er veel toekomstmuziek in de functie. De supply chain manager staat nu nog heel erg op zijn technische been, maar als hij ook zijn emotionele been kan ontwikkelen, kan zijn invloed binnen het bedrijf enorm toenemen.' <>

LEADERSHIP SUMMER SCHOOL

Rob Fijlstra en Harry Wullings zijn sprekers op de Leadership Summerschool die op 12 en 13 juni door FSN-Group en Inspired-Search wordt georganiseerd in Soestduinen. Tijdens deze twee interactieve dagen krijgen deelnemers instrumenten aangereikt voor het beter managen van de supply chain door het vergroten van hun empathisch vermogen en inzicht in eigen gedrag. Andere sprekers zijn Arnold Vanderleyde (Olympisch kampioen boksen), Niek Visarius (Rockwell) en prof. Léon de Caluwé. Voor meer informatie en aanmelden: info@leadership-summerschool.nl. SCM-abonnees krijgen korting.