

Blog / Expertartikel

Het onbenutte potentieel van lager opgeleide logistiek medewerkers

3172 [Carrière & Mensen](#)

Bron: www.logistiek.nl/Carriere-Mensen/personeelsbeleid/2014/11/Het-onbenutte-potentieel-van-lager-opgeleide-logistiek-medewerkers-1636215W/



Albert Nieuwenhuis

Functie:

Albert Nieuwenhuis is organisatieontwikkelaar, coach/trainer en eigenaar van Nieuwenhuis Advies en Training.

'Logistiek medewerkers nemen geen initiatief en denken vaak niet mee.' Heb jij daar als logistiek manager ook last van? Lees dan dit expertartikel van Albert Nieuwenhuis, met tips!



In de praktijk van logistieke - en ook andere - organisaties bestaan vaak grote verschillen in beleving tussen de werkvloer en het management. Deze verschillen hebben een negatief effect op de productiviteit en op de ontwikkeling van de organisatie (zie ook [Jaap Boonstra](#)). Hoe groter de verschillen in beleving, des te minder het potentieel van medewerkers wordt benut.

Hier worden een paar voorbeelden gegeven:

Uitspraken van managers	Uitspraken van logistiek medewerkers
-ze nemen geen initiatief en denken niet mee. -het ligt altijd aan anderen, nooit aan hen.	-ze doen niets met wat wij zeggen. -ze praten met moeilijke woorden.

In de praktijk van veranderingsprocessen kom ik regelmatig hetzelfde soort probleem tegen. Een organisatie wil bijvoorbeeld haar marktpositie versterken door klanten sneller, beter en eventueel goedkoper te bedienen. Om dit te realiseren is het nodig om efficiëntere systemen en werkwijzen in te voeren. Dit brengt een andere manier van werken met zich mee en van de medewerkers wordt gevraagd de nieuwe werkwijze zorgvuldig uit te voeren. Echter: de medewerkers vertonen weerstand. Na het achterhalen van de oorzaak van de weerstand blijkt bijna altijd dat de medewerkers wel degelijk bereid zijn om mee te werken, maar dat ze ontevreden zijn over de wijze waarop de verandering wordt ingevoerd. Het gaat dan veelal om onvoldoende: informatie over de verandering in 'begrijpelijke taal', terugkoppeling van resultaten en medewerkers actief betrekken bij de verandering.

Eerste oorzaak: verkeerde veranderstrategie

De praktijkervaring uit het voorbeeld sluit precies aan bij de [bevindingen van Boonstra en Nooij](#). Nooij constateert dat slechts 30% van de verandertrajecten in de logistiek leidt tot betere prestaties. Boonstra heeft dit ook in andere organisaties onderzocht en stelt dat 70% van de veranderingsprocessen mislukt vanwege de wijze waarop veranderprocessen worden aangepakt. Als medewerkers minder positief zijn over de aanpak, neemt de bereidheid tot veranderen af. In de meeste gevallen worden veranderingsprocessen top- down ingevoerd, terwijl deze strategie niet werkt wanneer het gaat om cultuur- en gedragsverandering. Boonstra toont aan dat medewerkers wel willen veranderen, maar niet veranderd worden!

Tweede oorzaak: de top bepaalt

De zienswijze op hoe organisaties aangestuurd en ingericht dienen te worden is bepalend voor hoe de werkvloer wordt aangestuurd. In veel organisaties wordt gestuurd op beheersing, planning en controle, waarbij de top bepaalt en de werkvloer uitvoert: er is sprake van een scheiding tussen denken en doen. Taylor, de grondlegger van het 'scientific management', heeft dit al bedacht rond 1900 en veel organisaties werken deels of volledig vanuit deze zienswijze. Door ontwikkelingen in de technologie, globalisering en dergelijke is het aansturen van een organisatie zeer complex geworden. Een zienswijze gebaseerd op top-down denken werkt niet meer: een bedachte strategie is alweer verouderd op het moment dat het wordt ingevoerd. Om als organisatie te overleven is een manier van aansturen nodig die gericht is op het gebruiken van de aanwezige kennis op de werkvloer: gericht op verbetering en innovatie van de dienstverlening en strategieontwikkeling.

Derde oorzaak: stijl van leidinggeven gericht op beheersing en controle

In logistieke organisaties wordt vaak een stijl van leidinggeven gehanteerd die resultaat- en oplossingsgericht is, gebaseerd op beheersing en controle vanuit de top. Aan het ontwikkelen van mensen wordt vaak minder aandacht besteed. [Circulariteit](#) speelt in de communicatie

tussen management en werkvloer een grote rol. Bijvoorbeeld: een medewerker komt met een probleem bij zijn chef en de chef lost het probleem op. De boodschap die de medewerker krijgt is: 'Ik hoef niet na te denken over problemen, dat doet de chef wel'. Dit patroon herhaalt zich voortdurend, waardoor het 'niet nadenken' en 'niet meedenken' steeds sterker wordt. Geen wonder dat medewerkers aangeven dat ze niet serieus worden genomen en geen wonder dat leidinggevendenden klagen over het passieve gedrag van hun medewerkers.

Om verbetering en innovatie te realiseren moeten medewerkers leren in minder hiërarchische organisaties te functioneren waarbinnen ze meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Dit vraagt om een stijl van leidinggeven die de overgang naar een dergelijke cultuur kan bewerkstelligen. De stijl van leidinggeven moet daarnaast ook aansluiten bij de kenmerken van logistiek medewerkers. Een ontwikkelingsgerichte cultuur met een [transformationele stijl van leidinggeven](#) blijkt het beste uit logistiek medewerkers te halen.

Vierde oorzaak: 'Medewerkers kunnen niet leren'

Werkgevers hebben [weinig vertrouwen in de capaciteiten van lager opgeleide](#) medewerkers. Als gevolg daarvan wordt er minder geïnvesteerd in opleidingen voor deze groep. Veelal hebben medewerkers zelf slechte ervaringen met het onderwijs en weinig zelfvertrouwen in het kunnen leren en dit heeft onder andere desinteresse en faalangst tot gevolg. Op deze wijze ontstaat een vicieuze cirkel.

Het vooroordeel dat lager opgeleiden niet zouden kunnen leren klopt niet. Ze hebben in eerste instantie stimulans nodig vanuit de organisatie en ten tweede is de methode van onderwijzen van belang voor het succesvol volgen van een opleiding. Rekening houden met de specifieke leerkenmerken is hierbij cruciaal, de leerstijl is hiervan een voorbeeld: meer richten op 'doen' dan op theorie. [Werkplekopleiden blijkt de meest effectieve methode te zijn](#), omdat de medewerkers het geleerde kunnen koppelen aan hun eigen ervaring en direct in de praktijk kunnen toepassen

Voorbeeld

Het Logistiek Centrum Eemspoort is een samenwerkingsverband tussen het Martini Ziekenhuis en het UMC Groningen. Na de samenvoeging in 2007 dacht het management dat de medewerkers veel kennis hadden, maar het bleek vooral ervaring te zijn. Ze vielen bij problemen steeds terug op oude vertrouwde methoden. Er werd een ambitieus opleidingsprogramma opgesteld gericht op vakmanschap, individuele groei en groei van de LCE-organisatie. De eerste opleiding was een korte VCA-opleiding, waarvoor de meeste medewerkers slaagden. Dit had veel effect op het zelfvertrouwen, waardoor de aanvankelijke afwachtende houding omsloeg in motivatie: 'ik kan het' en 'het is ook een investering in onze eigen veiligheid'. De volgende opleiding was pittiger en duurde langer: 'warehouse medewerker', een opleiding op MBO2 niveau. Ook hier vond weer een overwinning plaats op het eigen zelfbeeld: een MBO diploma met een officiële diploma uitreiking. Sommigen gingen daarna nog verder met de opleiding 'warehouse voorman' op MBO3 niveau.

Ook werd er aandacht besteed aan samenwerking in teamverband. Manager Jonny Mooi omschrijft het resultaat als volgt: 'Medewerkers zijn door deze verschillende scholingsactiviteiten zelfbewuster geworden en kunnen en durven hierdoor hun mening en ideeën beter onder woorden brengen. De opleidingen hebben ervoor gezorgd dat de kloof tussen medewerkers en leidinggevendenden kleiner is geworden en dat we makkelijker elkaars

taal spreken. De medewerkers hebben gezien wat er geïnvesteerd is in tijd en geld en vertalen dit ook als vorm van waardering.' Uit een medewerkers tevredenheidsonderzoek scoorde LCE boven het landelijk gemiddelde en bleek dat de medewerkers vooral trots zijn.

Succesfactoren en tips

Uit het voorbeeld blijkt dat investeren in mensen loont, want tevredenheid van medewerkers is de [basis voor een hogere productiviteit](#). Om het potentieel van medewerkers te benutten zijn een aantal factoren van cruciaal belang:

- Medewerkers betrekken bij de invulling van veranderingsprocessen op operationeel niveau.
- Stijl van leidinggeven leren hanteren die gericht is op ontwikkeling richting eigenaarschap.
- Medewerkers stimuleren en faciliteren opleidingen te volgen.
- Opleidingen ontwikkelen die praktijkgericht zijn en rekening houden met de specifieke leerkenmerken van lager opgeleide logistiek medewerkers.

door [Albert Nieuwenhuis](#) 5 nov 2014