

Erasmus Smart Port ontbijtsessie: maakt de logistieke manager het verschil?

De impact van management op productiviteit, ongelukken en voorraadbeheer.



Ook op de derde woensdagochtend van de maand mei werd een door Erasmus Smart Port, Dinalog en Deltalinqs georganiseerde ontbijtsessie gehouden: professor De Koster over de invloed van de logistieke manager.

Op woensdag 23 mei hield professor René de Koster, Erasmus Smart Port havenhoogleraar namens de Rotterdam School of Management, een ontbijtlezing over de impact van de logistieke manager op de productiviteit, het optreden van ongelukken en op voorraadbeheer. In deze ontbijtsessie presenteerde hij de resultaten van drie onderzoeken waarin de manager centraal staat. Juist in de haven is de menselijke factor van groot belang: denk aan de veiligheid in de chemische procesindustrie of in de opslag van chemicaliën. Maar ook productiviteit is een belangrijk issue, bijvoorbeeld in de concurrentiestrijd tussen containerterminals. Het was dan ook niet verwonderlijk dat deze ontbijtsessie werd bijgewoond door zowel managers uit de overslag en havenlogistiek als uit de procesindustrie.

Professor De Koster: “Bijna iedereen voelt zich beter als hij of zij harder werkt”

Kan arbeidsproductiviteit beïnvloed worden? Het eerste onderzoek dat professor De Koster presenteerde ging over het stellen van doelen aan werknemers en over de effecten van die

doelen op motivatie en productiviteit—een onderzoek gerelateerd aan theorie van Nobelprijswinnaar Kahneman. Mensen ontlenen meer motivatie aan harder werken: als mensen méér presteren voelen ze zich daar lekkerder bij. Uit het door De Koster uitgevoerde onderzoek in een logistieke omgeving blijkt dat ongeveer 80 procent van de werknemers zich lekkerder voelt als hij of zij harder werkt. En indien zij de juiste stimulansen krijgen, zijn zij in staat om 15 procent productiever te zijn. Maar niet onbelangrijk: mits de manager de juiste doelen stelt!

“Veiligheidsleiderschap is erg belangrijk. In slecht geleide bedrijven treden veel meer ongelukken op.”

‘Wat is de meest belangrijke determinant om ongelukken te reduceren?’: de centrale vraag in het tweede onderzoek dat professor De Koster presenteerde. Wederom op basis van onderzoek in een logistieke omgeving: distributiecentra. En wederom blijkt de manager van cruciaal belang—veel meer dan veiligheidsprocedures, veiligheidstraining, het gebruik van veilig equipment en dergelijke. Het juiste focus van een manager is van groot belang bij het reduceren van ongelukken. Daarbij gaat het vooral om ‘preventie-georiënteerde’ managers. Dit is een manager met op preventie gerichte karaktereigenschappen; gericht op het voorkomen van negatieve resultaten door aandacht voor bescherming, veiligheid en verantwoordelijkheid. De ‘promotie-georiënteerde’ manager is het tegenbeeld; gericht op het realiseren van een positief resultaat door groei, vooruitgang en prestatie.



Havenmanagers in discussie met professor de Koster over de impact van management: preventie- of promotie-georiënteerd?

In de derde casus gericht op ‘stockouts’ (lege schappen) bleek weerom dat de manager cruciaal is—veel meer dan de inzet van allerlei geavanceerde logistieke technologie. Dit onderzoek werd uitgevoerd in de verschillende filialen van één retailorganisatie die dezelfde producten

verkoopt en werkt met dezelfde procedures en systemen in al zijn filialen. En in deze vergelijkbare omgeving bleken het wederom de preventie-georiënteerde managers te zijn die de beste prestatie wisten te realiseren. Duidelijk beter dan promotie georiënteerde managers. Daarbij scoorden vrouwelijke managers relatief beter dan mannelijke: zij zijn in het algemeen meer preventie-georiënteerd.

“Naast systemen en besturing heb je de juiste man—of beter: vrouw—op de juiste plek nodig: dit resulteert in een positief, additioneel effect.”

Het lijkt een open deur: management is belangrijk. Maar in een sector zwaar doordrongen van technologie, kostbare kapitaalgoederen, complexe besturings- en ICT-systemen is dit toch een belangrijk gegeven. En meer nog: met de juiste preventieve managementstijl worden zowel de productiviteit, de veiligheid en de prestaties significant beter.



Prof. De Koster (rechts) luistert naar reacties op zijn onderzoek.

Deze stellige conclusies maakten bij de aanwezige managers natuurlijk vragen los. Is de managementcultuur dan niet belangrijk? Professor De Koster stelde ook hier dat de managers voor het grootste deel verantwoordelijk zijn voor de cultuur op de werkvloer. Of over het belang van procedures? Als die niet leven bij de werknemers hebben procedures weinig zin—dat de mensen er voor gaan komt doorgaans toch door het management. Ook de koppeling tussen promotie- en preventie-georiënteerde managementstijlen en productiviteit was een belangrijk aandachtspunt.

Vervolgonderzoek van professor De Koster richt zich op de gevolgen van het duurzaamheidbewustzijn op de uitstoot van distributiecentra. Zal ook hier een op het voorkomen van CO₂ gerichte manager de beste resultaten boeken? Als u geïnteresseerd bent in dit onderzoek, als Professor De Koster iets voor uw bedrijf kan betekenen of als u meer wilt weten over Smart Port, Dinalag of Deltalinqs en Smart Port gerelateerde onderzoeken kunt u contact opnemen met onderstaande contactpersonen.

Cees Jan Asselbergs (Deltalinqs) Mail: asselbergs@deltalinqs.nl

Rene de Koster (Erasmus Smart Port Rotterdam) Mail: rkoster@rsm.nl

Bart Kuipers (Erasmus Smart Port Rotterdam) Mail: bkuipers@ese.eur.nl

Harry van den van den Hoff (Dinalog) Mail: vandenhoff@dinalog.nl