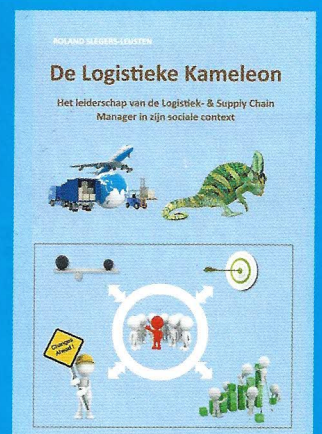




Boek

Met het proefschrift van Roland Slegers wordt het boek dat eerder verscheen 'Het DNA van de logistieke kameleon' achterhaald. Want zegt Slegers 'nu ik dit onderwerp verder uitgebreid en verder gevalideerd heb, zijn er meer vragen beantwoord en meer feiten gecheckt.' Op maandag 12 oktober 2015 verdedigt Slegers zijn proefschrift ter verkrijging van de academische graad van doctor. Begin volgend jaar zal het proefschrift omgezet zijn in een in begrijpelijke



taal geschreven boek dat in zowel de Nederlandse als de Engelse taal beschikbaar zal komen.

EFFECTIEF LEIDERSCHAP BLIJKT LASTIG

Een leiderschapsstijl aanmeten blijkt voor de logistiek en supply chain manager een lastig verhaal. Slechts een beperkte diversiteit aan stijlen ziet hij als effectief. Vervolgens is het toepassen ervan geen gemakkelijke opgave.

Roland Slegers heeft tot medio 2015 via de Universiteit van Tilburg onderzoek gedaan naar context- en situatieafhankelijk leiderschapsgedrag van managers werkzaam in de logistiek en supply chain. Slegers onderzocht hoe zij acteren in een stabiele situatie en in diverse gradaties van een veranderende situatie. Is er verschil te ontdekken in de mate van effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl of rol in de verschillende logistieke contexten/situaties? In een stabiele situatie is veel leiderschapsflexibiliteit gewenst, zo blijkt. "Je moet als manager naar buiten blijven kijken en, indien nodig, in beweging komen", zegt Slegers. Bij veranderende situaties worden transactionele leiderschapsrollen, die wat directiever zijn, als effectief gezien. Vaak wordt gedacht dat de

transactionele leiderschapsstijl, de wat meer directieve stijl, de boventoon voert bij logistici omdat veel managers in de branche een defensieachtergrond hebben. Niets blijkt minder waar. "Bij Defensie zie je juist meer een combinatie van leiderschapsstijlen. De soldaat krijgt op een gevaarlijke patrouille door Afghanistan volledig mandaat om besluiten te nemen, terwijl in het bedrijfsleven bij crises de beslissingen naarmate de druk toeneemt steeds hoger in de organisaties worden genomen", legt Slegers uit.

Vier kwadranten

Slegers gebruikte bij zijn onderzoek onder andere het Competing Values Framework model van Cameron & Quin. De leiderschapsstijlen zijn in dat model in vier kwadranten verdeeld. Frap-

pant is dat er uit het onderzoek van Slegers, waaraan 100 managers meewerkten, blijkt dat in geen van de getoetste situaties een leiderschapsrol uit de categorie 'human relations' als effectief wordt gezien door de managers zelf. Slegers licht toe: "Een gemiddelde logistiek of supply chain manager is analytisch en gefocust op de inhoud. Omdat hij in zijn rol veel te maken heeft met interactie tussen mensen, zou je denken dat hij wat meer aandacht heeft voor de menselijke factor. Dat is blijkbaar niet het geval. Er zit dus een enorm gat tussen focus op inhoud en procesmatig denken, en aandacht voor de 'human factor'."

Wat ook bijzonder is, is dat er geen verschil is te bespeuren in de uitkomsten van supply chain managers en logistiek managers afkomstig van verladers, en logistiek dienstverleners. Slegers: "De supply chain managers van verladers zitten er behoorlijk strak in richting logistiek dienstverleners. Hoewel veel wordt gesproken over samenwerking, staat toch het be-

lang van de verlader vaak voorop en lang niet altijd de gehele keten, inclusief logistiek dienstverlener."

Toetsing

In focusgroepen, waaraan een twaalfstal logistiek en supply chain managers deelnamen, zijn de aannames en vraagstellingen getoetst en bediscussieerd. Vervolgens zijn de hypothesen die uit deze sessies kwamen getoetst met surveys en daarop uitgevoerde regressie analyses. Nu is de vervolgvraag of de leiderschapsstijl waarvan men denkt dat deze effectief is in een bepaalde situatie, ook feitelijk effectief is. Voldoende haakjes voor vervolgonderzoek. Slegers ziet er na jarenlang onderzoek naar dit onderwerp echter zelf vanaf. "Al vanaf 2007 ben ik, deels samen met anderen, met dit onderwerp bezig met uiteindelijk het proefschrift 'De Logistieke Kameleon' als resultaat. Het is best lastig om een onderzoeksstudie te combineren met een druk bestaan als interim manager in de logistiek, heb ik gemerkt."