vakmedianet media voor professionals

MANAGEMENT TRENDS.

VOOR OVERZICHT EN INSPIRATIE

NR 12 ● DECEMBER 2015

BELONING

HEBBEN SUCCESVOLLE CEO'S GEWOON GELUK?

Topmensen van ondernemingen verdienen vaak gruwelijk veel geld. Zijn ze dat waard?

Vraag aan een willekeurige directeur waarom zijn onderneming zo goed presteert, en je krijgt waarschijnlijk te horen dat het komt door zijn gewiekste strategie in combinatie met strakke uitvoering. Vraag aan Lars Sørensen, CEO van Novo Nordisk, waarom hij op nummer 1 staat van *Harvard Business Review*'s ranking van best presterende CEO's ter wereld, en hij zegt: puur geluk. Zijn bescheidenheid is verfrissend – maar heeft hij ook gelijk?

It's the industry stupid

Er is al veel onderzoek gedaan naar de impact van CEO's op de ondernemingen waar ze aan het roer staan, maar dat biedt geen uitsluitsel. Het 'CEO-effect' – het deel van de bedrijfsperformance dat kan worden toegeschreven aan de bijdrage van de CEO – varieert in de diverse studies van 2% tot 22%, al naar gelang de bedrijfstak. Waarmee dus op zich al vaststaat dat de CEO niet de belangrijkste *driver* is van het ondernemingssucces. De bedrijfstak en macro-economische factoren zijn veel belangrijker. Verkeerd uitgepakte keuzes van voorgangers helpen ook aanzienlijk: als je weet wat in elk geval niet werkt, heb je meer kans iets te gaan doen wat wel werkt. Het is sowieso duidelijk dat CEO's niet komen waar ze zijn op basis van hun vermogens alleen. Anders zouden de directiekamers niet zo worden gedomineerd door witte mannen.

Lange mannen komen verder

Recent onderzoek geeft nog wat meer inzicht. Finse en Australische onderzoekers gebruikten data over dienstplichtigen van het Zweedse leger om mannen die CEO werden te vergelijken met mannen die dat niet werden. Uit de studie, getiteld *Are CEOs Born Leaders? Lessons from Traits of a Million Individuals* (2015), blijkt – het zal niet verrassen - dat CEO's gemiddeld slimmer zijn dan de meeste mensen. De gemiddelde CEO van een grote onderneming in Zweden scoort qua 'cognitieve bekwaamheid' in de top-17%. CEO's van grote ondernemingen scoren beter dan CEO's van kleine ondernemingen en familiebedrijven – ze scoren echter niet veel hoger dan andere professionals, zoals artsen, advocaten en ingenieurs. Sterker: de lengte van een man (hoe langer, hoe meer kans), voorspelt bijna even goed – of liever: niet veel slechter - of hij CEO wordt als zijn cognitieve bekwaamheid.



CEO's zijn dus getalenteerd, maar niet getalenteerder dan andere professionals en dan de executives die aan ze rapporteren. Geen enkele 'CEO-eigen' eigenschap is de hoofdreden dat een bedrijf slaagt of faalt. Geen misverstand: het is belangrijk wie de onderneming leidt, maar minder belangrijk dan de meeste mensen denken. De CEO van een succesvol bedrijf heeft vooral veel geluk. ●

Bron: Harvard Business Review, 16-11-2015

Gekonkel op kantoor
Advies over kantoorpolitiek komt vaak neer op: doe er niet aan mee. Maar je ogen ervoor sluiten beschermt je carrière niet. Wees liever een competente speler dan een pion in het spel.
> Lees verder op pagina 4

De beste versie van jezelf
We hebben steeds meer te kiezen en we kiezen steeds minder bewust. Met haar nieuwe boek IK² helpt neuropsycholoog Margriet Sitskoorn mensen die zich een speelbal van de golven voelen.
> Lees verder op pagina 6

Waarom lerende organisaties niet leren
Zelfs de aartsvader van de continue verbetering, Toyota, focust soms onvoldoende op leren. Waarom is het toch zo moeilijk om een lerende organisatie te zijn en te blijven?
> Lees verder op pagina 9

Zakelijk gebruik van Whatsapp wint terrein
Whatsapp is er niet alleen meer voor de leuk. Vier op de tien Whatsappers gebruiken de app inmiddels ook zakelijk. En het is een fantastische tamtam bij vacatures.
> Lees verder op pagina 17

MYTHEN OVER DE CHINESE ECONOMIE

Het gaat even wat minder met de Chinese economie. En dan hoor je links en rechts meteen dat China's succes sowieso altijd al een kortstondige illusie was.

Een in het Westen wijdverbreide kijk op China is dat het verbluffende economische succes haast wel *moet* leiden tot het uiteenspatten van de zeepbel. Volgens deze analyse heeft China een bizarre, want afwijkende, economie. De normale ontwikkelingsspelregels zijn niet gevolgd. De drijvende krachten achter de Chinese economie zijn irrationeel, zo niet crimineel. De vraag is niet of maar wanneer het kaartenhuis instort.

Het is een echte economie

Het kaartenhuis stort helemaal niet in, weet Jonathan Woetzel, een directeur van het McKinsey-filiaal in Shanghai. China heeft een echte, in veel opzichten inmiddels ook volwassen economie. Hij haalt een aantal mythen onderuit:

1. *China heeft geen gezonde basis gevestigd voor een blijvende economie*; er is geen sterke structuur van private ondernemingen. In werkelijkheid is de private sector zeer levendig en volop in ontwikkeling. Zo is het aandeel van staatsbedrijven in de industriële output gedaald van 78% in 1987 naar 26% in 2011. Feitelijk lijkt het Chinese ontwikkelingsmodel sterk op dat van landen als Zuid-Korea en Japan.
2. *Het ontbreekt de Chinese economie aan innovatievermogen*. Er zijn erg veel creatieve bedrijven in China, zowel kleine als grote, waaronder bekende namen als Alibaba (e-commerce) en Xiaomi (smartphones). China is de nummer 2 van de wereld qua investering in R&D. Jaarlijks studeren er meer dan een miljoen studenten af in de natuurwetenschappen en techniek.
3. *De milieuvervuiling is voorbij het punt dat er nog een weg terug was*. Er is veel schade aangericht maar er gebeuren tegenwoordig ook veel goede dingen. Op nationaal, provinciaal en stedelijk niveau worden honderden miljarden in milieubescherming gestoken.
4. *De snelle groei wordt veroorzaakt door niet-productieve investeringen en toenemende schulden*. Lees: de Chinese economie wordt voortgedreven door overmatige bouwdrift – te veel wegen, bruggen en gebouwen. Dit misverstand is ontstaan doordat het land gewoon ontzettend groot is. Ter illustratie: in 2013 gebruikte China 25 keer zo veel cement als de VS (gemiddeld) tussen 1985 en 2010. Maar China's cementgebruik is omgerekend in lijn met dat van Zuid-Korea en Taiwan toen die landen economisch aan het boomen waren. De schuldpositie van China is inderdaad op het randje – 28,2 biljard dollar in 2014, voor bijna de helft gerelateerd aan onroerend goed. Maar de overheidsschuld is slechts 55% van het bnp. In Nederland bedroeg die vorig jaar 68,8%, in Duitsland 74,7%. Heel gezond en robuust dus. ●



Bron: McKinsey Quarterly, november 2015

Web 2.0-communicatie op kantoor

Mail is nog steeds *king* van de kantoorcommunicatie. Hoelang nog?

Bedrijfsmatige sociale-mediaplatforms winnen terrein, vooral bij de jonge garde. Grote softwareverkopers als Oracle, Microsoft en SAP ontwikkelen dit soort bedrijfsnetwerken al geruime tijd, met onder andere chatprogramma's, wiki's voor het delen van bestanden, Facebook-achtige interfaces, prikborden en RSS-feeds. Vooral de generatie Y (21-30) text of chat dagelijks met collega's en deelt bestanden via deze platforms. Toch vindt nog steeds iedereen, ongeacht de leeftijdsgroep, traditionele communicatiemethoden (mail, bellen en face-to-face gesprekken) verreweg het effectiefst op kantoor, blijkt uit onderzoek. Zelfs als bedrijven communicatieplatforms implementeren kunnen ze hun vergaderzaal beter niet afsluiten. Meer dan 85% van de medewerkers die toegang hebben tot sociale netwerken grijpt nog elk uur naar de mail. Slechts 42% vindt tekstberichten sturen en chatten een effectieve manier om met collega's te communiceren.

Generatieproof communiceren

Dat gezegd hebbende: de opmars van dit soort bedrijfsplatforms is nog maar net gestart. Pakweg een kwart van de bedrijven heeft zo'n platform geïmplementeerd. De verwachting is dat web 2.0-kanalen het komende decennium sterk terrein gaan winnen. De uitdaging voor bedrijven is dan om alle generaties werknemers op dezelfde (wiki)pagina te houden en ervoor te zorgen dat iedereen effectief kan blijven communiceren, via welke technologie dan ook. Het is zaak om te gaan nadenken over het integreren van technologische platforms, het bekwamen van oudere werknemers in web 2.0-communicatiestromen en het opstellen van nieuwe richtlijnen voor interactie tussen werknemers. ●

Bron: International Journal of Business Communication, juli 2015

UITSTELGEDRAG

We kennen het allemaal: tegen beter weten in dingen uitstellen die je nu zou moeten doen om er straks van te profiteren.



De neiging tot uitstellen is intuïtiever dan je denkt, zegt de Amerikaanse neuropsycholoog Judy Willis. De kunst van het vermijden komt voort uit ons zoogdierenbrein, dat is geëquipeerd voor overleving. We zijn geprogrammeerd op wat we onmiddellijk nodig hebben. Dat maakt het moeilijker om te focussen op aandacht vragende taken voor de langere termijn. Voor jonge mensen is het nog moeilijker om zich aan te zetten tot taken die ze niet herkennen als waardevolle overlevingsdoelen of potentiële bronnen van genot. Want pas na ons 20e ontwikkelen we volwassen neurale netwerken die deze responsen overrulen. Dat betekent dat jonge leerlingen, studenten of medewerkers vaak hulp nodig hebben om hun neiging tot uitstel te overwinnen. Dit helpt.

Leg het uit

Leg uit dat het menselijk brein qua kwaliteiten en programmering veel overeenkomsten heeft met de zoogdieren die voor ons leefden. De meeste zoogdieren leven in onvoorspelbare omgevingen. Daarin is het een waardevolle vaardigheid om alert te zijn, goed te letten op alles wat verandert en je mentale energie te gebruiken voor overlevingsactiviteiten, zoals het vinden van voedsel en schuilplaatsen. Je kunt je brein er echter toe aanzetten om niet-overlevingstaken uit te voeren waar je nu of in de nabije toekomst van profiteert. Daartoe moet je je leerdoelen koppelen aan je persoonlijke belangen en je loopbaanaspiraties of andere zaken die belangrijk voor je zijn. Zet je mensen op een taak of langetermijnproject? Help ze dan te brainstormen over in welke zin het resultaat nuttig voor ze kan zijn.

Tim Urban: must-read voor uitstellers

De oermenselijke neiging tot uitstellen wordt door niemand leuker tot op het bot ontleed dan Tim Urban, in zijn blog 'Why procrastinators procrastinate' (waitbutwhy.com/2013/10/why-procrastinators-procrastinate.html)

Activeer het

Dopamine is een chemische stof in de hersenen die je een gevoel van diepe bevrediging en diep genot geeft en die je geheugen, aandachtsspanne, volharding en motivatie een boost geeft. Je kunt de neiging tot uitstel van jonge mensen neutraliseren door het dopaminebeloonsysteem in het brein te activeren. Dat gebeurt vooral als je een uitdaging overwint of doel bereikt. Tips:

- Laat mensen identificeren wat hun persoonlijke doelen zijn en welk voordeel ze zullen hebben bij het volbrengen van de taak.
- Help ze om grotere doelen uit te splitsen in specifieke, eenvoudigere doelen die makkelijker haalbaar zijn op weg naar het grotere doel.
- Maak schema's voor het behalen van tussendoelen.
- Plan de eerste stappen die ze – vandaag nog – moeten nemen.
- Help ze om hun voortgang te analyseren. ●

Bron: The Guardian, 21-10-2015

E-mail dood? Yeah right!

Te veel ruis, te veel spam, te veel afleiding: het mag allemaal waar zijn maar mail blijft de standaard in digitale communicatie.



Ook voor millennials – de door merken zo felbegeerde piepjonge klantengroep – is mail nog steeds het ding. Ze checken hun mail zelfs vaker dan welke andere leeftijdsgroep dan ook, ook in bed en op de wc. Los daarvan is mail volgens de Direct Marketing Association ook nog eens het kanaal met de hoogste ROI ($1:39) voor marketeers. No-brainer: benader millennials dus per mail.

Mailen voor millennials

Dat betekent allemaal niet dat je je goeie ouwe mailroutines kunt loslaten op de jonkies. Zo beland je niet meteen in de prullenbak:

- *Mobiel is een must.* Meer dan andere leeftijdsgroepen checken millennials hun mail vooral op hun smartphones. Zorg voor toegankelijk en smartphonevriendelijk design.
- *Timing is alles.* Kijk wanneer millennails hun mails openen en doorklikken. Vaker dan andere leeftijdsgroepen doen ze dat in bed, blijkt uit onderzoek. Mail ze dus bijvoorbeeld 's ochtends vroeg of 's avonds laat dingen die voor de komende dag relevant zijn.
- *Een plaatje zegt meer dan duizend woorden.* Een derde van de millennials vindt het niet ongepast om emoji's te gebruiken in communicatie met superieuren. Millennials denken en praten in beelden. Markteers, optimaliseer dus je mails voor gebruik van beeldmateriaal. Maak snelle feedback via emoji's mogelijk (bijvoorbeeld de duim omhoog of omlaag in enquêtes).
- *Less is more.* Millennials willen minder mail en minder van hetzelfde. Stop met standaardmail spammen. Ga mailen naar individuen. Zoek uit met wie je praat. ●

Bron: Harvard Business Review, 12-11-2015

KORT NIEUWS

Lachen op het werk

80% van de werknemers vindt humor op de werkvloer belangrijk. Van de werkgevers vindt 60% dat ook: humor verbetert de sfeer, maakt de bedrijfscultuur motiverender en verlaagt de stress. Een kwart van de werkgevers vindt dat mensen die grappen maken hun tijd verdoen. Wat een derde van de werknemers niet verbaast: zij denken dat hun baas niet zit te wachten op humor. Los daarvan denkt een derde van de werknemers dat je maar beter met de baas kunt meelachen als die een poging tot humor waagt, ook als je het eigenlijk helemaal niet grappig vindt. Het is beter voor je carrière.
Bron: Tempo-Team, 9-11-2015

De merken die verdwijnen

Elk jaar voorspelt *27/7 Wall St.* welke merken volgend jaar in de VS zullen verdwijnen. Voor 2016 is het lijstje weer spectaculair. De Smart van Mercedes Benz. Dit jaar zijn er bijna 33% minder Smarts verkocht – Maserati (vanaf 200.000 dollar) verkoopt in de VS meer auto's dan Smart (zelden duurder dan 19.000 dollar). Smart heeft te veel concurrentie. Sears gaat verdwijnen: instortende omzetten en beurskoersen, in twee jaar tijd ruim 300 winkels geliquideerd. OfficeMax, American Apparel, Pacific Sunwear of California, A&P, Volkswagens TDI-merk, USways, RadioShack en vreemdgangerssite Ashley Madison (gehackt en de gegevens van miljoenen gebruikers op straat): voor allemaal is het einde oefening in 2016.
Bron: 24/7 Wall St., 29-10-2015

Beste financiële dienstverleners

ABN Amro is de grote winnaar in MT's jaarlijkse ranking. De bank is bij managers favoriet in 6 van de 15 categorieën: zakelijk vermogensbeheer, betalingsverkeer, corporate finance, creditmanagement/factoring/incasso, private banking en riskmanagement. De beste accountants zijn Deloitte, PwC, KPMG, BDO en EY. De hoogst gewaardeerde carleasebedrijven zijn Leaseplan, Athlon en Alphabet. In de categorie financiering gaat Rabobank aan de leiding, in de financiële software Exact, en in fiscaal advies Deloitte, Loyens & Loeff en PwC.
Bron: Management Team, oktober 2015

GEKONKEL OP KANTOOR

Blèèh kantoorpolitiek. Vergeet meeroddelen en meemanipuleren, speel het spel goed. Dit zijn de spelregels.

Advies over kantoorpolitiek komt vaak neer op: doe er niet aan mee. Maar je ogen ervoor sluiten en hopen dat het vanzelf weggaat beschermt je carrière niet. Wees liever een competente speler dan een pion in het spel. Dat doe je zo:

- *Verken het terrein*. Check wat er speelt. Wie lunchen samen? Wie wordt uitgenodigd voor belangrijke meetings en wie niet? Wie is altijd als eerste op de hoogte van op handen zijnde veranderingen en wie als laatste? Wat zijn binnen jullie bedrijfscultuur issues waarvan de gemoederen steevast verhit raken? Kies geen partij. Verken alleen de regels en spelers voor je op de kar springt.
- *Bouw overal allianties*. Zorg voor voet aan de grond in zo veel mogelijk politieke kampen, door het hele bedrijf heen. Zo maak je de meeste kans om overeind te blijven, ongeacht welke partij aan de 'winnende' hand is.
- *Houd het doel in het oog*. Je mengt je in de kantoorpolitiek om twee redenen: een succesvolle carrière en bevredigend werk. Dus niet om erbij te horen.
- *Mik op win-win*. Speel slim: geef iedereén het gevoel dat ze gewonnen hebben. Beheers de aandrang om opponenten te verslaan.
- *Zet rivalen nooit tegen elkaar op*. Een situatie die iedereen wil vermijden, is dat je tussen twee strijdende partijen bekneld raakt. Het is makkelijk om iedereen naar de mond te praten, maar nepallianties komen altijd aan het licht. Blijf bij de feiten: welke beslissingen moeten er worden genomen? Wat zijn de volgende stappen? Wat kan ik doen om de situatie te verbeteren?

NEPALLIANTIES KOMEN ALTIJD AAN HET LICHT

- *Blijf trouw aan je principes*. Gouden regel voordat je actie onderneemt: vraag je af waarom je dat doet. Als je drijfveren angst, jaloezie of wraak zijn: niks doen. Als iets indruist tegen je gevoel van rechtvaardigheid, kun je er beter niet bij betrokken raken. ●

Bron: Forbes, 15-9-2015



ONDERHANDELEN MET MACHTIGE TOELEVERANCIERS

In veel bedrijfstakken is de machtsbalans verschoven naar toeleveranciers. Hoe moet je daar als afnemer mee omgaan?

Als een onderneming in een zwakke onderhandelingspositie zit ten opzichte van een leverancier, moet de situatie *strategisch* worden benaderd. Drie BCG-consultants en de directeur inkoop van Pepsico hebben een raamwerk ontwikkeld dat daarbij kan helpen. Het bestaat uit vier opties – van minst naar meest riskant.

1. Bied de toeleverancier nieuwe waarde

Dit is de makkelijkste manier: het kan machtsevenwicht creëren en een puur commerciële transactie uitbouwen tot een strategische partnership. Je kunt een toeleverancier op verschillende manieren nieuwe waarde bieden. Bijvoorbeeld zo:

- Wees een poort naar nieuwe markten. Je biedt de toeleverancier, in ruil voor korting, een marktkans waar hij geen nee tegen kan zeggen. Bijvoorbeeld in een opkomende markt waar hij met jouw hulp voet aan de grond krijgt.
- Verminder het risico van de toeleverancier. Denk aan evenwichtige meerjarencontracten met een afgesproken bandbreedte voor prijsschommelingen in een bedrijfstak die sterk cyclisch van aard is.

2. Ga anders inkopen

Deze strategie is riskanter. Omdat hij implicaties kan hebben voor andere delen van je organisatie, moet er nauw worden samengewerkt tussen de functies die zouden kunnen worden geraakt. Een bedrijf kan zijn afnamepatronen op drie manieren veranderen:

- Voeg inkooporders samen. Dit is binnen deze strategie de minst riskante en makkelijkst uit te voeren optie. Denk aan samenvoeging van orders van verschillende businessunits. Kleinere bedrijven kunnen een inkoopconsortium opzetten.
- Heroverweeg inkoopbundels. Als je geen grote inkoopbundel binnen een productcategorie kunt realiseren, kun je andere producten of diensten die je bij dezelfde toeleverancier koopt bij de onderhandelingen



betrekken. Je kunt ook grote bundels splitsen en delen ervan elders inkopen, zodat je concurrentie tussen leveranciers creëert.
- Verlaag het inkoopvolume. In het ideale geval door te switchen naar een substituut of een goedkoper product. Dit werkt alleen als de *hele* organisatie achter het onderhandelingsteam staat en bereid is om haar inkoop te wijzigen.

3. Zet een nieuwe toeleverancier op

Deze – agressieve - strategie - is vaak noodzakelijk in bedrijfstakken waar prijsonderhandelingen zo ver zijn gegaan dat het grootste deel van de toeleveranciers is verdwenen, zodat het handjevol overblijvers bijna een monopolie heeft. Met deze strategie kun je je toeleveranciers van je vervreemden. Je businessmodel kan erdoor veranderen. De strategie verandert de concurrentiedynamiek en misschien zelfs de structuur van de bedrijfstak van je toeleverancier én die van jezelf. Riskant dus, maar de strategie kan - mits goed uitgevoerd - je vooruitzichten volledig veranderen. In essentie zijn er twee opties:

- Haal een toeleverancier binnen uit een aangrenzende bedrijfstak of ander land of continent. Eentje die anders niet zou zijn toegetreden.
- Integreer verticaal. Als er geen plausibele nieuwe toeleverancier voorhanden is, kun je hem zelf starten. Eventueel door middel van een strategische partnership of joint venture met een bedrijf dat een deel van die assets en capaciteiten in huis heeft. Een geloofwaardige dreiging om het zelf te gaan doen, is met een beetje geluk voldoende om recalcitrante toeleveranciers op andere gedachten te brengen.

4. Speel het keihard

Als al het andere mislukt, is het enige antwoord – los van jezelf opheffen – dat je al je orders bij de toeleverancier cancelt, hem uitsluit van toekomstige deals en/of dreigt om naar de rechter te stappen. Dit zijn echt maatregelen die je pas in allerlaatste instantie neemt. Een mondiale financieel dienstverlener stond met de rug tegen de muur en moest zijn kosten met 3 miljard dollar verlagen. Aan de belangrijkste IT-hardwareleverancier werd gevraagd om zijn prijzen met 10% te verlagen. De leverancier weigerde. De CIO liet de toeleverancier meteen weten dat met onmiddellijke ingang de stekker uit alle projecten ging waar de toeleverancier bij betrokken was. Binnen een uur was de toeleverancier uit het betaalsysteem verwijderd, en de inkoop-, IT- en kregen ontwikkelingsteams te horen dat ze niet meer met zijn mensen mochten samenwerken. De boodschap kwam luid en duidelijk over: de IT-leverancier ging in *no time* akkoord met de prijsverlaging. ●

Bron: Harvard Business Review, juli-augustus 2015

IK²: KRIJG GRIP OP JE VOELEN, DOEN EN DENKEN

Onze wereld is een stuk complexer dan die van onze ouders. We hebben veel meer te kiezen, en tegelijkertijd lijkt het wel of we steeds minder bewust kiezen. Overal zijn verleidingen… Met haar nieuwe boek IK² helpt Margriet Sitskoorn mensen die het gevoel hebben een speelbal te zijn van de omstandigheden.

Iedereen kent het wel: je wilt afvallen maar zwicht steeds weer voor dat tussendoortje. Of je laat de kinderen veel langer dan goed voor ze is op de iPad, zodat je zelf nog even lekker kunt doorwerken. 'Ieder mens kent in zijn leven wel verleidingen waar hij of zij moeilijk weerstand aan kan bieden', zegt hoogleraar klinische neuropsychologie Margriet Sitskoorn. Zij schreef een praktisch boek vol tips en oefeningen om die weerstand te leren weerstaan. 'Want als je de verleidingen makkelijk kunt weerstaan maak je bewuste keuzes waar je helemaal achter staat. Dat leidt tot een veel gelukkiger bestaan.'

Het executive brein

Die verkeerde keuzes waar we zo makkelijk voor vallen, brengen 'korte termijn fijn' – en leiden tegelijkertijd tot 'lange termijn pijn'. Het komt doordat onze oerinstincten, die heel handig waren in de tijd dat we nog in holen leefden en niet wisten wanneer we wat te eten hadden, niet passen bij de huidige tijd. 'Over de tijd heen is daar echter wel een oplossing voor ontstaan', zegt Sitskoorn. 'Namelijk onze prefrontale hersenschors, ook wel ons *executive brein* genoemd. Met dit evolutionair jongere deel van onze hersenen kunnen we onze oudere hersenstructuren overrulen. Onze oudere hersenstructuren zitten vol voorgeprogrammeerde stimulus-responsreacties. Dat is de reactie die ervoor zorgt dat je 's avonds je e-mail blijft beantwoorden, ook al weet je dat je daardoor veel te weinig afstand neemt van je werk. Je wilt weten wat er speelt, de stress van je *to do*-lijst verminderen, bij de groep horen. Het zijn deze stimulus-responsreacties die ervoor zorgen dat je je een speelbal voelt van de wereld om je heen: je werk, je kinderen, zelfs je eetgewoonten.'

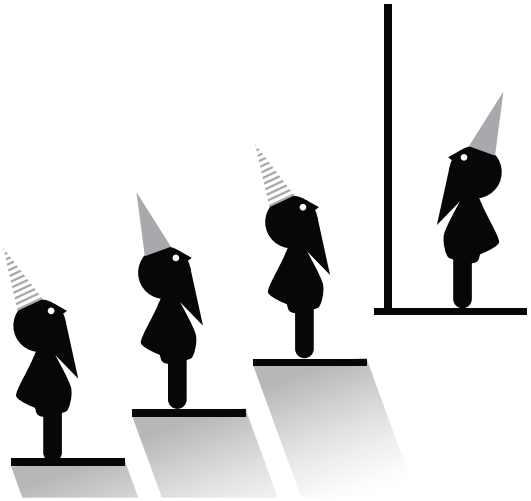
DE OPLOSSING LIGT IN ONS EXECUTIVE BREIN



Nieuwe patronen aanleren

Het is de truc om bestaande patronen waar je niet blij mee bent te doorbreken, op zo'n manier dat er een nieuw patroon ontstaat. Sitskoorn: 'Want patronen zijn best handig. Anders zou je over iedere beslissing lang moeten nadenken. Wat je moet doen is op een bepaalde stimulus een andere standaardreactie verzinnen. Dat is heel goed mogelijk, maar dat moet je wel bewust gaan trainen.' En dat is precies wat zij haar lezers in *IK²* laat doen. 'Ik laat mensen inzien welke automatismen in hun leven handig zijn en welke geen doel dienen. Zodra een automatisme nutteloos is geworden, dan moet je het doorbreken. Daar moet je hard voor werken, maar als je eenmaal snapt hoe je hersenen werken en als je weet hoe je je gedachten, gevoelens en gedrag bewust kunt sturen, dan kun je dit op al je

Het kabouterraadsel



Kijk eens naar het plaatje: vier kaboutertjes op een trap. Twee hebben een grijs mutsje op en twee een muts met strepen. De kabouters kunnen alleen maar naar voren kijken, ze mogen niet praten en ook niet op een andere manier met elkaar communiceren. Het kaboutertje dat boven aan de trap staat, kabouter 4, staat achter een gesloten deur waar niemand doorheen kan kijken. Niemand kan dat kaboutertje dus zien en hij kan zelf ook niemand zien. De kabouters weten dat er twee grijze en twee strepenmutsjes zijn. Ze weten niet welke muts ze zelf op hebben, maar ze kunnen wel de mutsen zien van de kaboutertjes voor hen. De kabouter die het eerst weet welk soort mutsje hij op heeft, wint 10.000 euro. Welke kabouter kan als eerste met de meeste zekerheid weten welk mutsje hij op heeft?

Je executieve vaardigheden

Dit – moeilijke - raadsel heeft niet echt te maken met dingen die jij graag persoonlijk wilt hebben of bereiken. In die zin is de taak niet echt gekoppeld aan je gevoel. We noemen de vaardigheden die je nodig hebt om dit soort taken goed te volbrengen *koude* executieve of CEO-vaardigheden. Als een taak een beroep doet op allerlei cognitieve vaardigheden en ook nog eens direct gekoppeld is aan emoties, omdat die te maken heeft met iets wat je eigenlijk graag wilt hebben of bereiken, dan spreken we over *warme* executieve of CEO-vaardigheden.

Het is kabouter 2. Kijk in het boek waarom.

doelen in het leven toepassen. Dat is het mooie van deze methode. Je leert het één keer en je hebt er altijd profijt van.'

EFFECT

De methode heet EFFECT: Enriched environment, Flow focus, Fixed sleep pattern, Excersise, Connect today and tomorrow en Time. Het komt erop neer dat we ons executive brein trainen als we ons regelmatig blootstellen aan nieuwe ervaringen en soms uit onze comfortzone gaan. Als we ons via meditatie of andere bezinningsmethoden kunnen richten op het hier en nu, zodat we makkelijker in een flow komen. Als we op tijd naar bed gaan en voldoende bewegen. Als we de korte termijn kunnen verbinden aan de lange termijn. En als we onszelf de tijd geven om onze doelen te bereiken.
Kennis van hoe je brein werkt is niet voldoende om je gedrag te veranderen. Je moet er ook echt mee aan de slag. Daarom staat het boek vol oefeningen en praktische tips die je meteen in je eigen leven kunt toepassen. 'Ik wil de wetenschappelijke inzichten voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk maken', zegt Sitskoorn. 'Want iedereen maakt in zijn leven wel eens keuzes waar hij of zij eigenlijk niet gelukkig mee is. Of het nu in de sfeer is van opvoeden, werk, gezondheid of relaties. Met dit boek wil ik mensen inzicht geven in hun functioneren, en ze meer controle geven over hun voelen, denken en doen. Zodat iedereen een succesvoller leven kan leiden.' ●

Boek: Margriet Sitskoorn – IK²: de beste versie van jezelf. Ontwikkel je hersenen en bereik je doelen met het EFFECT-programma (Vakmedianet 2015, €19,95)

Pingpongballen

Voor deze ervaring heb je nodig: een pingpongballetje, schilderstape of plakband, een mesje en een radio of telefoon.
Snijd het pingpongballetje doormidden en zet de radio of mobiele telefoon op ruis. Ga rustig ergens liggen en plak vervolgens de halve pingpongballetjes met tape vast op je ogen, zodat je in de binnenkant van de halve balletjes kijkt. Wacht rustig af. Dat is de moeite waard, want na enkele minuten zul je iets bizars meemaken. Je kunt roze olifanten zien, chocoladefonteinen of dansende criminelen, om maar wat dingen te noemen. Het kan van alles zijn.

Uitleg

Het experiment met de pingpongballen gebruikt de Ganzfeld-procedure (Duits voor 'het hele veld'), waarbij de halve balletjes een homogeen gezichtsveld creëren. Door het homogene gezichtsveld en de ruis die je hoort via je radio of telefoon, krijgen je hersenen geen betekenisvolle zintuigelijke informatie binnen, en daar kunnen ze niet tegen. Als gevolg hiervan gaan ze zelf maar van alles invullen – los van de werkelijkheid. En dat kan dan inderdaad van alles en nog wat zijn.
Sitskoorn wil met dit experiment laten zien dat de hersenen snakken naar nieuwe ervaringen en naar informatie. Daar zijn ze volledig op gericht. Onthoud je je hersenen hiervan, dan kom je los te staan van de realiteit en kun je ongefundeerde dingen gaan zien en denken. Zo valt ook beter te begrijpen waarom mensen die geen nieuwe dingen doen of alleen eenzijdige informatie tot zich nemen zulke rare ideeën kunnen hebben. En waarom eenzame opsluiting en een stimulusarme omgeving zo geestdodend zijn - en soms worden gebruikt om mensen te martelen of te verhoren.

GEZIEN OP TED.COM?

Simon Sinek:
Hoe grote leiders ons weten te inspireren

Waarom inspireren sommige leiders en organisaties ons meer dan andere? Omdat ze denken, handelen en communiceren vanuit de *waarom*-vraag, weet Sinek, adviseur militaire organisatie en planning bij RAND. En dat sluit aan bij de biologie van menselijke besluitvorming. In marketingcontext: mensen kopen niet *wat* je doet of *hoe* je het doet, maar *waarom* je het doet. Werknemers die geloven wat jij gelooft, gaan voor bloed zweet en tranen en niet alleen voor het geld. De denkvolgorde waarom–hoe–wat is ook een succesvolle insteek bij innovatie, met Apple als lichtend voorbeeld.

Bill Gross:
Waarom startups werken

Bill Gross is oprichter van Idealab, motor van nieuwe uitvindingen, ideeën en businesses. Hij stond aan de wieg van tal van startups. Wat maakt nou precies dat de ene startup succesvol is en de andere niet, vroeg hij zich af. Daartoe verzamelde hij data over honderden startups, zowel eigen bedrijven als die van anderen. Hij deelde ze in op grond van vijf kenmerken. Eén kenmerk sprong er heel duidelijk uit, ontdekte hij: timing.

Martin Reeves:
Een strategie voor je strategievorming

Organisaties besteden maanden aan strategische roadmaps - die binnen een maand achterhaald zijn. Vertrouw niet blindelings op de klassieke benadering van strategievorming, zegt expert businessstrategie Martin Reeves (BCG). Het klassieke doel (groeien, koploper in je branche worden) sluit misschien niet aan bij jouw doel (bijvoorbeeld simpelweg overleven). Je omgeving is misschien te dynamisch om ver vooruit te kijken. Stem je aanpak af op de specifieke omgeving waarin jij verkeert, zegt Reeves, zelfs per businessonderdeel. Kun je in jouw snel veranderende omgeving onmogelijk voorspellen en plannen? Verdoe er dan je tijd niet mee. Pas je aan, experimenteer, itereer. Reeves bespreekt strategiebenadering vanuit vijf succespatronen.

HET NUT VAN NEEZEGGERS

Kijk bij het introduceren van nieuwe producten ook eens naar de afhakers en hun argumenten – en geef tegengas.

Onderzoek in Ierland en de VS laat zien dat consumenten zich op grond van zowel functionele als psychologische barrières kunnen afzetten tegen nieuwe producten. Bij functionele drempels gaat het bijvoorbeeld om de vraag of je genoeg waar voor je geld krijgt, en in hoeverre nieuwigheden je dagelijkse routines en manier van leven omgooien. Bij psychologische drempels is verandering ten opzichte van de culturele norm in het spel, en in hoeverre gebruik van het nieuwe product je imago en status zou kunnen aantasten.

Weigeraars getest

De onderzoekers keken naar de lancering van microwindturbines (waarmee je zelf energie genereert) en naar 'autodelen' (online registreren om auto's te mogen gebruiken, tegen betaling van tijd en afstand). Beide innovaties kregen een lauwe respons van mainstreamconsumenten. 8% zei wel in microwindturbines te willen investeren. 42% zei in de nabije toekomst autodelen te willen proberen. De waardering van een nieuw product blijkt af te hangen van de specifieke context, getuige de uiteenlopende percentages. En argumenten pro en contra blijken niet altijd hetzelfde gewicht te hebben: argumenten vóór autodelen leiden veel vaker tot daadwerkelijke registratie dan dat argumenten pro microwindturbines leiden tot daadwerkelijke aanschaf ervan.

Negatief verslaat positief

Neezeggers hebben veel bedenkingen bij innovaties, maar typerend is vooral dat zij daar buitenproportioneel veel nadruk op leggen. Ze laten zich minder leiden door de mogelijke voordelen. Les: de traditionele focus op

NEEZEGGERS OVERDRIJVEN NEGATIEVE KENMERKEN

de voordelen van een nieuw product is te beperkt. Kijk goed naar redenen dat consumenten (nog) niet aan een nieuw product willen. Leid daaruit contextspecifieke tegenargumenten af om je marketinginspanningen te ondersteunen. Sociale media zijn daarbij natuurlijk een handige bron van onderzoek en beïnvloeding. ●

Bron: Journal of the Academy of Marketing Science, juli 2015



WAAROM LERENDE ORGANISATIES NIET LEREN

Zelfs aartsvader van de continue verbetering Toyota focust naar eigen zeggen soms onvoldoende op leren. In de praktijk zijn er ook in lerende organisaties nogal wat leerblokkades.

Waarom is het zo moeilijk om een lerende organisatie te zijn en te blijven? Francesca Gino (Harvard Business School) en Bradley Staats (University of North Carolina) leggen na ruim tien jaar onderzoek in allerlei branches de vinger op de zere plek. Het komt vooral, ontdekten zij, doordat ingebakken gewoonten en voorkeuren roet in het eten gooien. Zoals onvoldoende reflectie op wat wel en niet werkt. Geïnstitutionaliseerde faalangst - fouten zijn er om van te leren roept iedereen, maar intussen is er weinig ruimte voor experimenteren en is alles gericht op succes. Nog zo´n dwarsligger is het idee dat je je moet conformeren. Enkele strategieën waarmee leiders deze barrières kunnen slechten.



Promoot een groeimindset

Een hoeksteen van de lerende organisatie zijn managers met een groeimindset, die geloven dat je intelligentie en talenten kunt ontwikkelen en die fouten zien als kansen om te leren. En: die ook daadwerkelijk zien hoe medewerkers zich ontwikkelen. Daartegenover staan managers met een statische mindset, die menen dat intelligentie een genetische eigenschap is: je bent het of je bent het niet. Zij blijven vasthouden aan hun eerste indruk van medewerkers. Mensen met een statische mindset vertonen significant minder hersenactiviteit dan groeimindsetters, die fouten actief verwerken en ervan leren, blijkt uit neurologisch onderzoek. Vertel je mensen dat je erin gelooft dat zij kunnen groeien. Ondersteun dat met verhalen van high performers die zich in de loop van de tijd hebben ontwikkeld en tot grote hoogte zijn uitgegroeid. Het maakt medewerkers bewuster van mogelijkheden om beter te worden.

MANAGERS MET EEN STATISCHE MINDSET HOUDEN VAST AAN HUN EERSTE INDRUK VAN MEDEWERKERS

Beoordeel mensen ook op hun groeipotentieel

Bij evaluaties en in wervingstrajecten zijn (geleverde) prestaties vaak maatstaf. Juist een lerende organisatie zou ook moeten kijken naar het potentieel van mensen om te leren en te groeien en talenten te ontplooien. Let op nieuwsgierigheid, inzicht, betrokkenheid, vastberadenheid. Zo komen kandidaten bovendrijven die je anders over het hoofd zou zien bij vacatures en promoties. Het voorkomt verkeerde eerste indrukken én de neiging van managers om mensen aan te nemen die op hen lijken. Als je binnen de hele organisatie duidelijk maakt dat leerpotentieel een belangrijk beoordelingscriterium is, zal dat medewerkers stimuleren om nieuwe dingen te proberen en hulp te zoeken bij het ontwikkelen van hun talenten.

Moedig medewerkers aan om hun eigenheid te koesteren

Al vroeg in ons leven weten we dat er veel voordeel kleeft aan je voegen naar sociale en organisatorische normen en regels. Daardoor doen we ons best om ons te conformeren aan geschreven en ongeschreven regels op het werk. De valkuil is dat je op die manier vermindert wat je de organisatie te bieden hebt. Jouw unieke waarden en kwaliteiten. Los daarvan: als je boven het maaiveld durft uit te steken, levert dat juist vaak respect en aanzien op. Bedrijven als Google moedigen mensen zoals bekend aan om een deel van hun tijd met eigen projecten bezig te zijn. Nog beter is als organisaties individuen helpen om in hun dagelijks werk hun kracht en eigenheid in te zetten. Help ze inzien wat die kracht is en stimuleer ze om die te omarmen en ontwikkelden. ●

Bron: Harvard Business Review, november 2015

Zo reflecteer je op fouten

- Het doel is dat je van je fouten leert. Wees dus eerlijk tegenover jezelf. Betrek er desnoods een derde bij.
- Probeer je een volledig en accuraat beeld te vormen van wat zich voordeed, vanuit verschillende invalshoeken (jouw blik is niet neutraal). Baseer je op feiten.
- Graaf diep om te achterhalen waarom dingen uitpakten zoals ze deden.
- Denk na over wat beter zou gaan als je de dingen totaal anders zou kunnen aanpakken dan je doet.

NARE BAZEN ZIJN DUUR

Meer dan 10% van de werknemers in Nederland heeft last van een leidinggevende die zich onbehoorlijk gedraagt.

Arbeids- en organisatiepsycholoog Stacey Sanders (29) deed onderzoek naar onethisch gedrag van leidinggevenden. Dat kan allerlei vormen aannemen, van een chef die je negeert als je hem of haar groet tot pesterijen en machtsmisbruik. Sanders promoveerde onlangs op dit onderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Emoties

Onethische bazen komen medewerkers en bedrijven duur te staan. Medewerkers melden zich vaker ziek en krijgen last van burnouts of zelfs depressies. Tien jaar geleden berekenden Amerikaanse psychologen al dat het ziekteverzuim dat door 'duivelse bazen' wordt veroorzaakt in de VS indertijd jaarlijks ruim 20 miljard dollar kostte.

Waar komt dergelijk gedrag vandaan? Daar weten we nog niet zo veel van: pas sinds kort kijken we naar de rol van emoties binnen bedrijven. Emoties van leidinggevenden zijn sowieso lang buiten beschouwing gebleven, want juist van hen wordt verwacht dat ze rationeel handelen. In werkelijkheid is niets menselijks hen vreemd.

Trots

Sanders deed onder meer onderzoek naar de rol van trots. Trots is op zich een positieve emotie, maar je kunt op verschillende manieren trots zijn. Als je trots bent omdat je zelfverzekerd bent en omdat je doelen bereikt door hard te werken en inzicht te tonen, ben je een *authentiek trotse* leider. Maar als je trots leidt tot arrogantie en buitengewone tevredenheid over jezelf, ben je een *hoogmoedig trotse* baas. Dit type bazen handelt zelfzuchtiger en heeft een leiderschapsstijl waarin minder rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerkers, blijkt uit het onderzoek. Sanders: 'Hoogmoedig trotse leiders kampen met een instabieler zelfbeeld. Ze proberen hun eigen onzekerheid te verminderen door zich incorrect te gedragen naar het personeel.'



Vicieuze cirkel

Het blijkt dat medewerkers die vinden dat hun chef ze niet goed behandelt, allerlei vormen van negatief gedrag gaan vertonen – van het stelen van een balpen en roddels rondstrooien over de leidinggevende tot expres ondermaats presteren om de leidinggevende een slechtere beoordeling te laten krijgen. Er is dus sprake van een vicieuze cirkel: een nare baas leidt tot naar gedrag bij medewerkers, waardoor de baas zich nog naarder gaat gedragen.

Hoe voorkom je dit? Sanders pleit voor een horizontalere bedrijfsstructuur – waarin leidinggevenden minder macht hebben en waarin statusverschillen tussen chefs en medewerkers minder groot zijn. Leidinggevenden kunnen zich onethisch gedrag dan minder veroorloven. Ook moeten bedrijven bij sollicitatieprocedures beter letten op karaktertrekken als arrogantie en minachting: 'Kies voor mensen met een stabiel zelfbeeld.' En doe als Google: kandidaten die tijdens het sollicitatiebesprek arrogantie tonen, krijgen geen baan aangeboden. ●

Bron: NRC Handelsblad, 24-10-2015

Vier signalen dat je op zoek moet naar een nieuwe baas

75% van de Amerikaanse werknemers vindt hun baas het ergste en meest stressvolle element van hun werk. 60% zou liever een nieuwe baas hebben dan een loonsverhoging. 27% van de mensen met een slechte baas stapt op zodra ze een andere baan hebben gevonden – en 11% stapt op zonder eerst een andere baan te hebben gevonden – maar een verbazingwekkende 59% blijft zitten waar hij zit. Niet verstandig, zegt emotionele-intelligentiedeskundige Travis Bradberry, want een nare baas trekt een zware wissel op je geestelijke en lichamelijke welzijn en op je privéleven. Stress maakt ziek en dingen kapot. Hoe herken je dat je lijdt onder een slechte baas? Vier signalen dat het tijd is om naar een andere baan uit te zien:

- De feedback van de baas bestaat te vaak uit kleineren, negatieve kritiek geven en afkeuren.
- Je baas heeft structureel last van slechte buien en woede-uitbarstingen.
- Je baas heeft onrealistische verwachtingen over de uren die je in je werk stopt. Alsof je buiten het werk geen leven hebt.
- Je baas leidt niet door het goede voorbeeld te geven. Niets irritanter dan iemand die jou van alles oplegt en het zelf niet doet. Als je baas een hypocriet is, moet je wegwezen.

Bron: Business Insider, 14-10-2015

HET PLATFORM ALS BUSINESSMODEL: DO'S EN DONT'S

Apple, Facebook, Uber, Airbnb: allemaal ontwrichten ze branches met hun platformbusinessmodellen. Leer van *first mover*-fouten.

Platforms zijn netwerken die twee of meer soorten gebruikers bij elkaar brengen en transacties tussen die partijen faciliteren. eBay verbindt kopers en verkopers, Playstation verbindt gamers en ontwikkelaars, Uber chauffeurs en mensen die een rit willen. Veel nieuwe en gevestigde ondernemers proberen dit platformbusinessmodel te kopiëren. Snel zo groot mogelijk worden wordt daarbij gezien als beste manier om concurrentievoordeel te halen. Is meestal ook zo, maar daarbij kan wel het een en ander misgaan.

Valkuil 1: groei zonder strategische focus

Snel veel content op je platform krijgen: het is een krachtig wapen in de strijd om platformdominantie. Hoe groter je publiek, hoe meer stimulans voor ontwikkelaars om aan je platform bij te dragen – wat op zijn beurt de aantrekkingskracht op consumenten weer vergroot. De andere optie is exclusieve content bieden op je platform en consumenten verleiden met *killer apps* die alleen op jouw platform verkrijgbaar zijn. Vooral het combineren van die twee dingen - tegelijkertijd diep willen gaan (hoge kwaliteit, unieke content) én breed (allerlei gevarieerde content) – pakt zelden goed uit. Nintendo en Sega ontketenden in de jaren negentig nare rivaliteit tussen ontwikkelaars door interne ontwikkelaars betere tools te geven dan buitenstaanders. Zo'n aanpak is gedoemd te mislukken.

Valkuil 2: de massa én de niche pakken

Denk aan RIM/Blackberry. Eerst richtte het concern zich op de zakelijke markt, met dedicated services als een superieur mailsysteem, de berichtendienst en contactmanagement. Toen Blackberry terrein verloor op rivaliserende consumentenplatforms als IOS en Android koos het niet voor een sterkere focus op de zakelijke markt maar voor óók de consumentenmarkt opgaan. Met de bekende gevolgen.

> SUCCES IS NIET SIMPELWEG EEN KWESTIE VAN ZO VEEL MOGELIJK APPS VERZAMELEN

Valkuil 3: de waardepropositie van je partners negeren

Met e-reader Kindle had Amazon al snel 90% van de e-readermarkt in handen. Amazon eiste van uitgevers zeer lage prijzen voor zijn Kindle-e-books, in de hoop dat consumenten sneller een Kindle zouden aanschaffen. Dat stond haaks op uitgeversbelangen, die hun businessmodel bedreigd zagen. Belangrijke uitgevers begonnen de publicatie van e-versies van hun boeken dan ook fors te vertragen. Apple liet uitgevers zélf de prijs van hun e-books voor de iPad bepalen. Zo kregen uitgevers een alternatief voor Kindle.

Succes is bij dit soort platforms niet gewoonweg een kwestie van zo veel mogelijk content of apps verzamelen. Het gaat erom een onderliggende propositie te vinden die waarde creëert voor alle drie de partijen: leveranciers, consumenten en het platform zelf. ●

Bron: MIT Sloan Management Review, najaar 2015



DE HAAT-LIEFDEVERHOUDING MET HR

HR is geliefd, vooral in tijden van talentschaarste - maar ook gehaat. Wat kan HR doen om een waardevolle strategische partner binnen het bedrijf te worden die de talentagenda onder zijn hoede heeft?

Als managers worstelen met personele issues, zoals schaarste van getalenteerde mensen, zien ze HR als waardevolle partner. Maar als het dan weer wat beter gaat, denken ze al snel: wat doet HR eigenlijk voor ons? Ze hebben een soort haat-liefdeverhouding met HR. Niemand heeft graag dat een ander hem vertelt hoe hij zich moet gedragen. Maar HR-voorschriften en -procedures gelden voor iedereen in de organisatie, van hoog tot laag. Elke dag opnieuw. Dat is irritant.



Wat HR moet doen

Hoe kan HR deze haat-liefdemodus doorbreken en een permanente strategische partner binnen de organisatie worden? Peter Cappelli, hoogleraar management aan Wharton School, vindt dat HR-leiders vijf stappen moeten zetten:

1. *De agenda bepalen*. Net als elke functie moet HR aantonen dat de vraagstukken waar het zich mee bezighoudt belangrijk zijn voor het bedrijf en dat juist HR deze zinvol kan managen. HR moet een visie formuleren, het initiatief terugpakken en zorgen dat het vol betrokken is bij alle mensgerelateerde onderwerpen die belangrijk zijn voor het bedrijf en waarvoor juist HR het perspectief en de expertise bezit. Denk aan onderwerpen als ontslag, werving en selectie, beoordelingsgesprekken, beloning en flexibele werkafspraken. Laat dat niet aan managers over die er geen verstand van hebben.
2. *Focussen op zaken die in het hier en nu belangrijk zijn*. Veel bedrijven (in de VS) volgen nog steeds het talentmanagementboekje uit de jaren vijftig. HR moet bedrijfs- en branchespecifiek beleid maken dat inspeelt op actuele problemen en bedrijfscontext. Gedetailleerde kennis van HR-praktijken is essentieel. Maar nog veel belangrijker is te begrijpen wat wanneer werkt en waar. En om zorgvuldiger te kijken naar de context en omgeving waarin de organisatie opereert, om continu nieuwe problemen te identificeren en om de tools te ontwerpen om ze aan te pakken.
3. *Businesskennis verwerven*. HR moet HR-analytics inzetten om bedrijven te helpen alle werknemersdata te duiden en het beste uit hun menselijk kapitaal te halen. Wie zijn de beste kandidaten voor een functie? Hoe zet je effectievere projectteams op? Hoe beperk je de ziektekosten? Hoe verbeter je de performance? Als HR de *people management*-agenda wil bepalen, en daarmee haar bestaansrecht wil veiligstellen, moet het dit soort analyses zelf kunnen maken of daarvoor nauw samenwerken met anderen binnen de organisatie.
4. *Financiële voordelen benadrukken*. Veel te weinig HR-afdelingen laten zien hoe ze bijdragen aan de (ook financiële) performance. De ROI wordt zelden berekend, en dat versterkt het beeld bij managers van HR als kostenpost. Waarop je dus moet bezuinigen. Door de kosten en baten te kwantificeren verander je personele beslissingen in businessbeslissingen.

WAT DOET HR EIGENLIJK VOOR ONS?

5. *Stoppen met tijdverspillers*. HR investeert zwaar in talloze programma's die niks opleveren. Neem de huidige preoccupatie met generatieverschillen: er is maar weinig overtuigend bewijs dat die echt bestaan, en toch steken HR-afdelingen veel energie in hoe *millennials* willen werken. Hetzelfde geldt voor diversiteitsprogramma's: die werken alleen als topexecutives daarin vooroplopen en de cultuur transformeren. Anders is HR alleen pleitbezorger van een initiatief dat het niet kan afdwingen en/of meten. ●

Bron: Harvard Business Review, juli-augustus 2015

Machtige HR-afdelingen

De basis voor de moderne HR is gelegd in de jaren vijftig, toen er een groot tekort was aan leiders en getalenteerde medewerkers. In die tijd werd 90% van de functies en 100% van de topfuncties van binnenuit vervuld. Zo ontstonden er machtige HR-afdelingen die de aanzet gaven tot revolutionaire praktijken als coaching, leiderschapsontwikkeling, functieroulatie, 360-gradenfeedback, assessments, high-potentialtrajecten en opvolgingsplanning. De tijden zijn veranderd. Nu wordt slechts een derde van de functies intern ingevuld, komt een kwart van de CEO's van buiten en doen bedrijven steeds minder aan talentplanning en interne (management)opleiding.

LEIDERSCHAPSBULLSHIT

Leiders doen het slechter dan ooit. Dat blijkt ook te wijten aan de managementopleidingen.

Dat is althans de stelling van HR-goeroe Jeffrey Pfeffer, Thomas D. Dee II Professor of Organizational Behavior aan de Stanford Graduate School of Business. Hij schreef er een boek over: *Leadership BS*. Waarbij *BS* dus staat voor *bullshit*. Jeroen Ansink vroeg hem wat hij daarmee bedoelt.

Narcisme en bombastisch gedrag

'Veel theorieën in de managementliteratuur zijn niet gebaseerd op feiten maar op fabeltjes', zegt Pfeffer. 'Ideeën dat we aardig voor elkaar moeten zijn, dat rechtvaardigheid zal zegevieren en dat eerlijkheid het langst duurt, zijn wishful thinking. Met narcisme, bombastisch gedrag en het vermogen om de waarheid te verdraaien, kom je in het bedrijfsleven veel verder.' De staat van leiderschap is erbarmelijk: een op de twee leiders is een mislukking, slechts 13% van de werknemers is echt geëngageerd. Dat komt deels doordat arbeid als kostenpost wordt behandeld die moet worden geminimaliseerd. De sociale relaties die mensen en bedrijven verbinden, zijn daardoor grotendeels verdwenen.

'EERLIJKHEID EN RECHTVAARDIGHEID? MET NARCISME EN BOMBASTISCH GEDRAG KOM JE IN HET BEDRIJFSLEVEN VEEL VERDER'

Het komt ook door businessschools, die het hun studenten vaak te veel naar de zin willen maken. Ze focussen te veel op de *fun*- en carrièrekant van de opleiding en te weinig op de wetenschappelijke kant. Een van de issues is dat managementopleidingen een sterke basis zouden moeten hebben in de wetenschap – net zoals in de medische wereld. Dat is nu niet het geval. Bovendien besteden businessschools veel te weinig aandacht aan de opvolging van hun onderzoeksresultaten in de praktijk. Pfeffer: 'Toen onderzoekers eenmaal beseften dat bacteriën ziektes verspreiden, was het niet voldoende om dokters en verplegers te vertellen dat ze hun handen moeten wassen. Je moet er ook voor zorgen dat ze dat ook daadwerkelijk *doen*.' ●

Bronnen: Managementboek.nl, 11-11-2015; Jeffrey Pfeffer – Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time (HarperCollins, 2015)

Bereken de marktwaarde van leiderschap

De waarde van een onderneming is hooguit voor de helft toe te rekenen aan financiële parameters. Een groot deel van de waarde wordt bepaald door ontastbare zaken als strategie, merk, innovatie, systeemintegratie en samenwerking – kortom: leiderschap. Maar hoe bereken je de (markt)waarde van leiderschap? Dave Ulrich (Ross School, University of Michigan) heeft hiervoor de *leadership capital index* ontwikkeld, aan de hand waarvan beleggers een reëlere beoordeling kunnen maken van de marktwaarde – ergo: beurskoers - van een onderneming. Voor de index wordt het leiderschap op twee niveaus gescoord: individueel (CEO en topexecutiveteam) en organisationeel (het systeem via hetwelk het leiderschap wordt uitgeoefend). De top van het bedrijf wordt op vijf punten beoordeeld:

- persoonlijke vakkundigheid (intellectueel, emotioneel, sociaal, fysiek, ethisch enzovoort)
- strategisch vermogen (in hoeverre hebben leiders een zienswijze op de toekomst en passen ze de strategische positionering van het bedrijf daaraan aan?)
- uitvoeringsvermogen (in hoeverre zorgen leiders dat dingen ook echt gebeuren?)
- mensenmanager (in hoeverre zorgen ze voor competentie, commitment en bijdrage van hun mensen?)
- 'leadership differentiator' (in welke mate gedragen leiders zich in lijn met de verwachtingen van de klant?)

Boek: Dave Ulrich - The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership (Berrett-Koehler Publishers, 2015)

Adieu bezorger, hallo drone?

Amazone experimenteert ermee, Google begint in 2017: pakketbezorging per drone.

Nogal wat grote jongens zijn met dronebezorging aan het experimenteren of gaan dat binnenkort doen: het Duitse DHL (dronebezorging naar de Duitse waddeneilanden), Alibaba, UPS en US Postal, het Franse La Poste, Swiss Post en Australia Post.

NL is de VS niet

Flink wat Amerikanen zouden er 10 tot 20 dollar voor over hebben als er binnen een uur een bezorgdrone met hun aankoop voor de voordeur hangt. Of de drones ook hier breed worden ingezet is de vraag: ze kunnen maar één lichtgewichtpakje naar één adres brengen. Vergelijk dat met pakketbezorging (veel adressen, veel pakjes) en de keus is snel gemaakt. Post.nl houdt in zijn strategische plannen tot 2020 geen rekening met bezorgdrones. En volgens Bol.com is Nederland niet geschikt voor drones. Het is waar: het dichtbevolkte NL is lastiger per drone te bevoorraden dan veel gebieden in de VS. In Nederland verdwijnt de bezorger waarschijnlijk niet uit het straatbeeld. Walmart, dat ook gaat experimenteren met drones, denkt dat consumenten sowieso liever kiezen voor gratis bezorging. ●

Bron: NRCQ, 4-11-2015

LEREN WERKEN IN NETWERKEN

Netwerken hebben de toekomst. Ze zijn een alternatief voor traditionele organisatiemodellen, en een manier van organiseren waarmee je in een dynamische economie dingen tot stand brengt. Netwerken leiden echter ook tot begripsverwarring en een aantal hardnekkige organiseerproblemen. Een pleidooi voor een nuchtere benadering van netwerken – inclusief een instrument dat helpt bij het vormen van vitale netwerken.

De beeldvorming rond netwerken is dat ze zich niet laten organiseren maar zichzelf organiseren. Netwerken zijn natuurlijk niet zomaar maakbaar, zeggen Edwin Kaats, Wilfrid Opheij, Nikki Willems en Ruben van Wendel de Joode, allen werkzaam bij adviesbureau Common Eye. Verschillende interpretaties, de confrontatie van belangen, afhankelijkheid van afspraken, persoonlijke voorkeuren en relationele fit zijn daar oorzaak en bewijs van. Netwerken komen echter in een grote verscheidenheid voor – van zelforganiserend tot zeer georganiseerd. In alle gevallen is er de mogelijkheid om netwerken te beïnvloeden, te organiseren en soms zelfs te ontwerpen. Netwerken laten zich dus wel tot op enige hoogte vormen.

Veelvoorkomende paradoxen

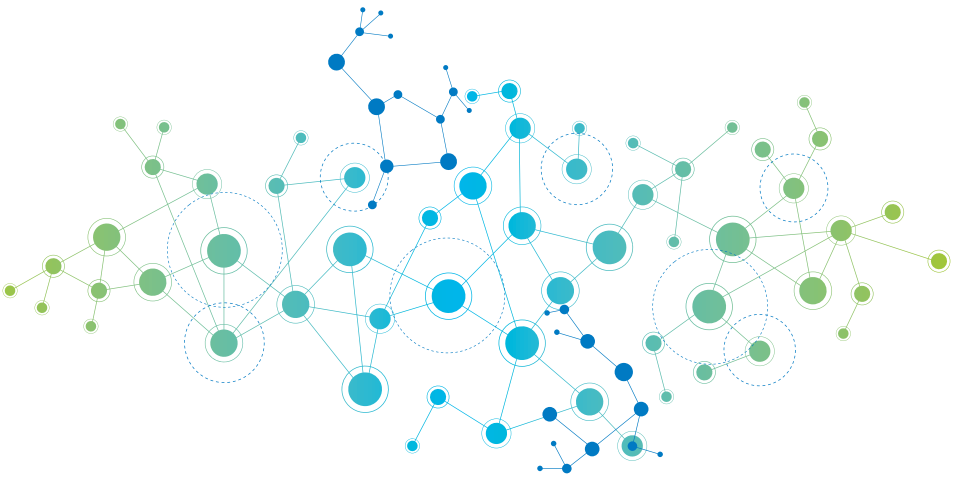
Een paar vraagstukken rond netwerken en netwerkvorming:

- Verbinden op inhoud en/of verbinden op relatie? Strakke inhoudelijke doelstellingen maken en/of een gevoel van verwantschap benutten? Werken in netwerken is mensenwerk. Een goede relatie is dus van groot belang. Daarom is allereerst een verbindende identiteit nodig. Tegelijkertijd biedt die relatie alleen onvoldoende houvast. Het gaat om inhoud én relatie.
- Alles samen en/of werken in coalities? Moet iedereen overal bij betrokken zijn, zelfs aan alles meedoen, en/of kiest ieder het werk dat hem past? Als een netwerk verbindt op basis van identiteit, in hoeverre is het dan nodig dat iedereen concreet aan dezelfde doelen bijdraagt? Dat is niet noodzakelijk. Sterker, het helpt als partijen de ruimte krijgen. Voorkom dat partners zich gevangen voelen in een net van gezamenlijkheid. Je creëert 'lucht' in het netwerk door de klem van 'alles en iedereen met elkaar samen' eraf te halen en meer variatie en differentiatie toe te laten.

> NETWERKEN LATEN ZICH TOT OP ZEKERE HOOGTE ORGANISEREN EN BEÏNVLOEDEN

Tegelijkertijd vragen de activiteiten die echt wezenlijk zijn voor het versterken van de netwerkidentiteit om gezamenlijkheid en betrokkenheid van alle partijen.

- Loslaten en/of organiseren? Werkt het netwerk juist doordat je het vanuit regie-oogpunt loslaat en laat gebeuren en/of vraagt een netwerk afspraken, werkverdeling en regie? Het gaat om vertrouwen, persoonlijke verbinding, mensen met passie voor het onderwerp - vaak professionals die een hekel hebben aan bazen, beleid en bureaucratie. In netwerken is het de kunst om los te laten én om te organiseren. Een paar normerende uitgangspunten zijn noodzakelijk, bijvoorbeeld wie wel en niet bij het netwerk hoort, wie wat doet en wat voor ieder van belang is in het netwerk.
- Strak sturen en/of kanaliseren van goede initiatieven? Is het netwerk geholpen als ook iemand met gegund en verbindend leiderschap stuurt en/of gaat leiderschap om de totale groep waarin initiatieven hun weg kunnen vinden? Als iemand het leiderschap claimt, wordt het vaak ingewikkeld. Er moet sprake zijn van 'gegund leiderschap'. Tegelijkertijd moet iedereen ook verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van het netwerk en is er dus echt sprake van gedeeld en verbindend leiderschap.

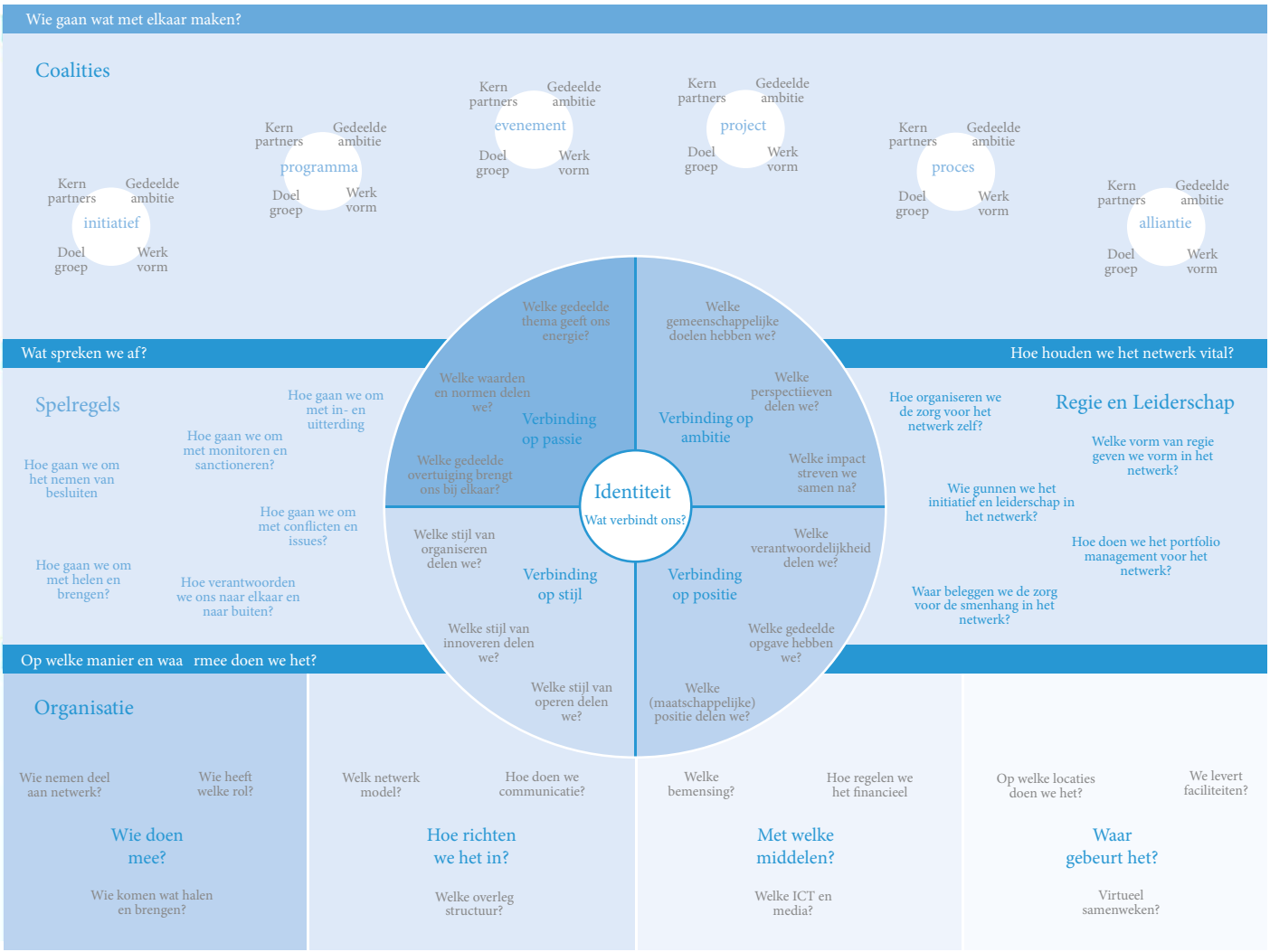


Organiseren van netwerken: vijf bouwstenen

Terug naar de kernvraag: wat behelst die professionele inspanning om netwerken te ontwikkelen, welke beïnvloedingsmogelijkheden hebben we daarbij ter beschikking, en welk instrumentarium kan
ons daarbij ondersteunen? Er zijn vijf bouwstenen die in ieder vitaal netwerk aandacht moeten krijgen:

1. *De centrale rol van identiteit*. De kern van elk netwerk is zijn identiteit. Mensen en organisaties nemen deel aan netwerken omdat ze zich ermee willen en kunnen identificeren. Voor elke professional die een netwerk wil vormen of beïnvloeden, is de speurtocht naar de identiteit – het hart – van het netwerk de eerste stap. Met als belangrijkste vraag: wat verbindt ons?
2. *De structurerende rol van spelregels*. Netwerken hebben in vergelijking met zelf-

Het Netwerk Canvas



standige organisaties veel minder mogelijkheden om de samenwerking te structureren. Ze hebben geen hiërarchie met een eenduidig centrum van besturing, afdelingen, taakomschrijvingen. Daarom heb je een alternatief nodig. Dat kan de vorm krijgen van spelregels: afspraken van de kernspelers, afgeleid van de identiteit van het netwerk. Met spelregels leggen de deelnemers aan elkaar uit hoe zij wensen om te gaan met elkaar en met sleutelvraagstukken in het functioneren van het netwerk.

3. *Organisatie van het netwerk*. De ervaring leert dat het nodig blijft om aandacht te geven aan de organiseerkant. Essentiële netwerkorganisatievragen: welke infrastructuur hebben we minimaal nodig om samen te bereiken wat we willen? Wie doen er mee en wat betekent dat als het gaat om inrichting, middelen, fysieke en virtuele plekken? Hoe blijft iedereen geïnformeerd, betrokken, aan boord en actief? Wat betekent dat qua inzet van mensen en middelen? Hoe richten we het netwerk in en met welke middelen ondersteunen we het netwerk? En hoe en waar treffen en ontmoeten we elkaar, fysiek en virtueel?
4. *Regie en verbindend leiderschap*. Een kenmerk van een netwerk is dat geen enkele deelnemer 'de baas' is. De organisatiegraad van netwerken is relatief laag, maar het helpt wel als partijen het geheel samen overzien. Daar is een bepaalde mate van – *gegunde* - regie voor nodig: een persoon of organisatie die het netwerk bijeenhoudt.
5. *De boegbeelden van het netwerk: tijdelijke coalities*. Aan welke betekenisvolle vraagstukken en kansen werken de netwerkpartners samen? In welke constellaties? Wie doen wat? En wat doen ze dan? Het is de kunst om met elkaar te komen tot vitale coalities rond de voor het netwerk echt betekenisvolle vraagstukken. Dat kunnen ook deelverzamelingen zijn van de deelnemende partners. Het is zelfs mogelijk dat partijen deelnemen in de tijdelijke coalities die verder niet participeren in het netwerk.

Het Netwerk Canvas

Om het vormen en ontwikkelen van een netwerk te faciliteren, introduceren Kaats, Opheij, Willems en Van Wendel de Joode het Netwerk Canvas. Het canvas helpt bij de gemeenschappelijke beeldvorming, faciliteert de communicatie, helpt de deelnemers met elkaar en in hun eigen organisatie in gesprek te gaan. Het instrument biedt handvatten om netwerken verder vorm te geven, om zo op basis van een gemene deler de verbinding te zoeken en gezamenlijk of in kleinere coalities aan de slag te gaan. En het vermindert de spraakverwarring en ambiguïteit in het netwerk – die vaak groter zijn dan de verwarring over inhoudelijke vraagstukken. ●

Bron: Management Executive, 2015 nr. 4

CONTENTSTRATEGIE: LEREN VAN DWDD

Hoe ontwikkel je een effectieve strategie om steeds opnieuw content te maken waarmee je scoort bij je doelgroepen?

Van *De Wereld Draait Door*, met afstand de succesvolste talkshow van de afgelopen tien jaar (DWDD ging van start op 10 oktober 2005), valt heel veel te leren op het vlak van contentstrategie. Wat maakt DWDD zo goed?

Acht lessen

John Verhoeven van mediabureau Inspiring Data heeft acht tips gedestilleerd uit de aanpak van DWDD, die je rechtstreeks kunt toepassen in je eigen contentstrategie:

1. 93% van je communicatie is non-verbaal. Het gaat om de vorm, sfeer, uitstraling, toon, setting, context, aanblik. In die 93% zit onze verbinding met anderen – intuïtief, gevoelsmatig, spiritueel. De effectiviteit van DWDD zit grotendeels in deze 93%.
2. Een ijzeren format – met elastiek. Het format bakent de inhoudelijke pijlers van je contentstrategie af. Het format van DWDD is zeer dwingend, met vaste rubrieken, elementen en gasten. Maar daarbinnen heerst alle vrijheid en hebben creativiteit en improvisatie alle ruimte.
3. Een consistente *tone of voice*. Dat is de taal en benadering waarin je je verhaal vertelt. De toon van je contentstrategie hoort op het prikbord te hangen (in de vorm van trefwoorden, inclusief lijstje met verboden woorden) en iedereen moet die termen kunnen dromen.
4. Er is er maar één de baas. Bij DWDD zijn dat twee handen op één buik: Matthijs van Nieuwkerk en zijn hoofdredacteur Dieuwke Wynia. Zij beslissen uiteindelijk, op basis van *gut feeling*.
5. Cijfers zijn niet heilig. DWDD meet alles, kent de kijkcijfers van minuut tot minuut, maar blijft vaak gewoon zijn eigen ding doen als kijkers wegzappen. Bijna de helft van de kijkers loopt weg als het bandje gaat spelen – maar in elke aflevering blijft gewoon een bandje spelen. Want Matthijs is dol op muziek.
6. Denk aan spin-offs. Als je een snaar raakt met iets wat niet goed in je format past, maak er dan een spin-off van. Zoals DWDD University (lezingen van wetenschappers) en DWDD Recordings.
7. Probeer van alles uit – en laat het ook makkelijk los. DWDD probeert continu low profile nieuwe rubriekjes, gasten, spelletjes en rubrieken uit, die vaak stilletjes weer verdwijnen. Geef het even de tijd – maar trek meteen de stekker eruit als je ziet dat het niks gaat worden.
8. Wees je doelgroep. De mensen achter DWDD maken het programma dat ze zelf graag willen zien. De gouden regel: maak content die je zelf ook echt leuk vindt. Kruip niet in de huid van een doelgroep die je alleen op papier kent – dat is kansloos. ●

> MAAK CONTENT DIE JE ZELF OOK ECHT LEUK VINDT

Bron: Frankwatching, 22-10-2015



ZAKELIJK GEBRUIK VAN WHATSAPP WINT TERREIN

Whatsapp is er niet alleen meer voor de leuk. Vier op de tien Whatsappers gebruiken de app ook zakelijk, en het is een fantastische tamtam bij vacatures.



Albert Heijn Middelburg doet het al: medewerkers vragen om vacatures te appen aan hun netwerk, met een mooi linkje erbij. Het gaat snel, is gratis en levert mensen op die beter bij je passen, vindt Rene Herremans, manager *employer branding* bij de bewuste AH. In no time krijgen grote aantallen vriendjes en vriendinnetjes een vacature geappt die ze hoogstwaarschijnlijk interesseert. De AH-appers zijn selectief, ook omdat ze zelf harder moeten werken als de via hen gerekruteerde medewerkers er de kantjes van aflopen.

Whatsapps troeven

Nu gaat het nog vooral om bijbaantjes genre vakkenvuller en caissière, maar als het werkt gaat AH ook voor ander werk via Whatsapp werven. En werken doet het. Van de geappte jongeren klikte 74% inderdaad op de link naar de AH-site om de vacature te bekijken. Het jonge Amsterdamse bedrijf Netwerven bouwt applicaties waarmee mensen vacatures kunnen delen. Directeur Leon Willemsens: 'Als je een vacature via het adresboekje van je werknemers kunt verspreiden, krijg je minder sollicitanten maar wel van uitnemende kwaliteit. Dat scheelt tijd, en tijd is geld. Met Whatsapp schiet je met scherp in plaats van met hagel.' De drempel om via Whatsapp even een vacature te tippen is bovendien lager dan bij LinkedIn, waar niet iedereen mee uit de voeten kan. ●

> MET WHATSAPP SCHIET JE MET SCHERP IN PLAATS VAN MET HAGEL

Bron: de Volkskrant, 18-11-2015

Whatsapp als klantenservicekanaal

Whatsapp wordt al mondjesmaat ingezet als klantenservicekanaal. Sinds kort ook bij Suitsupply, dat de app koppelde aan het CRM-systeem Salesforce en het Adyen-betalingssysteem. Dat geeft het bedrijf volledig inzicht in de klant, ongeacht het kanaal. Marketingdirecteur Martijn van der Zee: 'Door de koppeling krijgt de WhatsApp-conversatie meteen de juiste context: wie is de klant, is het een bestaande klant, wat zijn eerdere bestellingen, is er een bepaald type pak dat hem het best zou passen? Zo kun je een veel beter en persoonlijker gesprek voeren. En dat is ook precies wat men verwacht, juist bij zo'n persoonlijk kanaal als WhatsApp.' Met zo'n digitaal kanaal kan technisch ook meer. De klant appt bijvoorbeeld een foto van een pak waar hij een shirt en das bij zoekt. Suitsupply doet een suggestie en legt die desgewenst klaar in een van de winkels. Klanten kunnen ook betalen via een betaallink in Whatsapp.

Bron: Frankwatching, 5-10-2015

BIG SPENDER PRIVÉ, BIG SPENDER ZAKELIJK?

Als executives in hun privéleven het geld goed laten rollen, heeft die mentaliteit dan riskante implicaties voor hoe ze functioneren op hun werk? Er lijkt wel iets aan de hand te zijn.

In onze open wereld, vol wantrouwen tegenover grote ondernemingen, gaan talloze verhalen rond over CEO's met een jetsetleven waarin het geld rolt. Impliciet denk je dan al gauw dat een dergelijke wie-dan-leeft-die-dan-zorgt-mentaliteit dan ook wel in de directiekamer zal spelen. Maar is dat zo? Is er een verband tussen hoe topmensen privé met geld omgaan en hoe financieel verantwoordelijk ze zich op hun werk gedragen?

Strafblad

Onderzoek onder executives van grote Amerikaanse ondernemingen laat zien: topexecutives die van decadente party's, Italiaanse bolides en exorbitante tweede huizen houden, brengen hun onderneming niet noodzakelijkerwijs op hetzelfde bourgondische traject. Verder blijkt ook dat bij executives die de wet hebben overtreden – denk fraude, drugsbezit, huiselijk geweld – de kans veel groter is dat zij op hun werk ook frauduleus handelen - iets wat op zich geen verrassing zal zijn. 20% van de CEO's van bedrijven waar frauduleuze handelingen hebben plaatsgevonden heeft een strafblad, versus 4,6% van de CEO's van niet-frauduleuze bedrijven.

Minder discipline

Executives die een niet bepaald spaarzame levensstijl hebben maar wel trouw zijn aan de wet, runnen meestal een degelijke onderneming. Dat gezegd hebbende: uit het onderzoek komt toch een waarschuwingssignaal naar voren. In ondernemingen die worden gerund door CEO's die in hun privéleven het geld laten rollen, stijgt het aantal andere executives die worden genoemd in fraudegevallen en rapportagefouten gemiddeld genomen geleidelijk. Het gaat daarbij om misdrijven die misschien worden gepleegd doordat executives in de voetsporen willen treden van hun grof geld uitgevende baas. In de bedrijfscultuur van dit type CEO – bourgondisch maar gezagsgetrouw – zie je ook een verschuiving naar op aandelen gebaseerde beloonplannen, minder efficiënt toezicht van de RvC, en aanstelling van minder gedisciplineerde CFO's. De studie toont dus een direct verband aan tussen bepaald privégedrag en beroepsmatig gedrag – een verband dat voor een onderneming het verschil kan betekenen tussen succes en falen. Wat suggereert dat commissarissen misschien dieper moeten graven in het privéleven en privégedrag van kandidaten voordat die op topposities worden aangesteld. En vooral: dat ze misschien de voorkeur moeten geven aan kandidaten met een wat soberdere levensstijl. ●

Bron: Journal of Financial Economics, juli 2015



Verdwaal niet in je data

De gigahoeveelheden data die veel bedrijven dagelijks binnenkrijgen, zijn in potentie een asset. Maar: hoe scheid je het kaf van het koren?



Neem BP, dat sensoren installeerde in 650 olievelden, die per kwartier een half miljoen metingen overseinen. Ga daar maar eens in zoeken naar wat je meerwaarde oplevert. Tips van Willem Brethouwer (SmartAgent MarketResponse).

Begin klein

Koppel om te beginnen kleine hoeveelheden data aan andere kleine hoeveelheden data. Een voorbeeld: kijk op een postcodekaart waar je klanten wonen en in welke postcodes je veel turfjes hebt. Leg over die postcodekaart een BSR-kleurenkaart, waarin alle postcodes in NL een kleur krijgen op basis van overheersende gewoontes, (merk)voorkeuren en lifestylegegevens. Zo zie je bijvoorbeeld met welke andere merken je gezamenlijke acties zou kunnen opzetten.

Duik er niet stuurloos in

Beginnende analisten speuren vaak naar een speld in een datahooiberg, op zoek naar patronen en dwarsverbanden. Grote kans dat je dan stukloopt in de details. Neem liever een concrete trigger (waarneming, idee, gebeurtenis) als vertrekpunt, en probeer daar specifieke data bij te zoeken. Experimenteer. Zoek naar kansen. En zorg voor snelle feedback, zodat de data ook antwoorden gaan geven.

Kijk naar de uitschieters

Nieuwe inzichten zitten vaak in de afwijkingen, niet in grote gemene deler. Juist uitschieters geven betekenis aan het geheel. Stel dat je ziekenhuizen turft op sterftecijfers en klanttevredenheid. Dan zijn ziekenhuizen interessant met opvallend lage sterftecijfers en een bovengemiddeld hoge klanttevredenheid.

Wil je je uitgebreider oriënteren? In *Big data aan het werk* bespreekt Thomas Davenport onder andere cruciale succesfactoren, de vakmensen die je ervoor nodig hebt en het managen van analytics. ●

Bronnen: Frankwatching, 11-8-2105; Thomas Davenport - *Big data aan het werk: wat je als manager moet weten*

BOEKENTIPS



Beter bloggen

Karin Ramaker
Scriptum, 2015

Een inspirerend en motiverend doeboek voor wie overweegt zakelijk te gaan bloggen maar niet weet waar te beginnen, of ermee is begonnen maar vastloopt. Hoe spreek je je creativiteit aan, vind je inspiratie en ontwikkel je je eigen, publieksgerichte stijl? Het gaat erom dat je realistisch bent over wie en wat je wilt bereiken en daarbij trouw blijft aan jezelf. Met dit boek ontdek je spelenderwijs hoe je jouw business of expertise kunt vertalen naar een rake blog.



Zakendoen in de nieuwe economie – Internationale editie

Marga Hoek
Vakmedianet, 2015

Deze vernieuwde versie van het boek dat in 2014 werd gekozen tot Managementboek van het Jaar neemt het wereldwijde perspectief als uitgangspunt. Met succesvolle cases van over de hele wereld en de nieuwste, innovatiefste ontwikkelingen in economie, maatschappij en technologie. *Business with a purpose* heeft de toekomst. We moeten naar een economie die er voor de wereld is in plaats van andersom, zegt Hoek. Het boek kwam mede tot stand door intensieve crowdsourcing.



Magic makers

Daniël Wolfs
Vakmedianet, 2015

Magic makers bereiken memorabele resultaten via samenwerking. Ze maken het onmogelijke mogelijk. Wolfs laat zien hoe zij de kracht van verschillen bundelen door te verbinden. Hij bespreekt daarbij negen valkuilen die samenwerking in de weg staan en negen down-to-earth oplossingen om samen tot magische resultaten te komen. Door ideeën te vormen, verbinding te maken met anderen, kwetsbaar te zijn, nieuwe dingen te realiseren en elkaar te inspireren.

COLOFON

Management Trends is een uitgave van Vakmedianet.

Abonnementen en wijzigingen: Abonneren via: overmanagement.nl/shop. Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk tot uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adres wijzigen en opzeggen via: customerservices@vakmedianet.nl. Vermeld hierbij uw abonnementsnummer.
Gegevens Klantenservice Vakmedianet:
telefoon 088-5840889
e-mail: customerservices@vakmedianet.nl

Abonnementsprijs 2015: € 195 per jaar, exclusief btw. Verzending buitenland per jaar € 27 (EU) en € 38 (niet-EU-landen), exclusief btw. Management Trends verschijnt 10 maal per jaar. Een abonnement kan op ieder moment ingaan. Op alle uitgaven van Vakmedianet zijn de Algemene Voorwaarden van toepassing. Deze zijn te vinden op www.vakmedianet.nl.

Tekst en redactie: Yvonne Halink en Eduard Kerkman, info@taallijn.nl

Uitgever: Freek Talsma

Marketing: Monique Krol

Vormgeving: colorscan bv, www.colorscan.nl

Copyright: Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. © Vakmedianet 2015

Publicatievoorwaarden: Op iedere inzending van een bijdrage of informatie zijn de standaardpublicatievoorwaarden van Vakmedianet van toepassing. Deze zijn te vinden op www.vakmedianet.nl.

Disclaimer: Alle in deze uitgave opgenomen informatie is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. De juistheid en volledigheid kunnen echter niet worden gegarandeerd. Vakmedianet en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden dan ook geen aansprakelijkheid voor schade die het directe of indirecte gevolg is van het gebruik van de opgenomen informatie.

ISSN: 1567-2883

LEZERSSERVICE

ORGANISATIEONTWIKKELING

Organisatie Ontwerp Atelier

Praktisch doe-boek over organisatiestructuur

Heeft je organisatie behoefte aan een 'nieuwe' organisatiestructuur en wil je niet in de valkuil stappen van abstracte tekentafelontwerpen en hypes? Mark Nijssen brengt de complexiteit van een nieuw organisatieontwerp terug tot overzichtelijke proporties. Hij presenteert een in hoge mate participatieve aanpak met roots in de organisatiekunde, veranderkunde en *design thinking*.

LEES MEER OP OVERMANAGEMENT.NL/SHOP



VAKLITERATUUR

Nieuw op www.managementexecutive.nl

De reorganisatie ontmaskerd

In *De reorganisatie ontmaskerd* beschrijft Georgy Evers voor welke keuzes en dilemma's leiders staan bij ingrijpende veranderingsprocessen en hoe zij richting bepalen. De basis: ruim veertig diepte-interviews. De casuïstiek in het boek (onder andere Post-NL) geeft een boeiend inzicht in de ongrijpbare processen achter de schermen, en in de ingrijpende en soms onbegrijpelijke besluiten die leiders nemen in een reorganisatie.

Ervaring als valkuil

Natuurlijk: een ervaring kan een positief en soms doorslaggevend element zijn bij het analyseren van situaties en issues en het nemen van beslissingen. Maar deze medaille heeft ook een keerzijde: we bekijken het verleden gefilterd, door een gekleurde lens. En dit soort filters verstoort de perceptie. Dat leidt tot bias bij de interpretatie van ervaringen. Met als gevolg: verkeerde analyses, beoordelingen en beslissingen.

Vraag een proefabonnement op www.overmanagement.nl