

MANAGEMENT TRENDS.

VOOR OVERZICHT EN INSPIRATIE

NR 04 ● APRIL 2017

STRATEGIE

HOU OP MET CHECKEN WAT SUCCESVOLLE MENSEN DOEN

Leuk, dat wel, die checklists. Maar ze zijn nutteloos - zo niet schadelijk - voor beslissers, managers en ondernemers.

Bij lijstjes met kenmerken van succesvolle mensen gaat het bijna altijd om anekdotische, persoonlijke constatering, niet om systematische wetenschappelijke analyses. Je weet niet of er sprake is van een causale relatie met succes. En zo ja: wat de kip is en wat het ei. Misschien zijn vaak genoemde gedragskenmerken (niet geven om wat anderen van je denken, vergaderingen mijden, bijna overal nee tegen zeggen) een luxe die alleen zeer succesvolle mensen zich kunnen veroorloven, en pas nadat ze ook in andermans ogen succesvol werden. Ze kunnen dus weleens het gevolg van succes zijn in plaats van andersom.

Wie bidt, verzuipt ook

Toen de Griekse dichter Diogenes werd verteld dat bidden zeelieden zou beschermen tegen de verdrinkingsdood, vroeg hij: 'Hoeveel zeelieden hebben gebeden en zijn toch verdronken?' De drinkelingen konden het niet navertellen. Daardoor ontstaat er een 'overlevingsbias': dat je geen bewijs van het te-

gendeel kunt zien, leidt ten onrechte tot het gevoel dat bepaalde handelingen effectief zijn. Onderzoek uit de hoek van de gedragswetenschap laat het keer op keer zien: we zijn zeer bedreven in het leren van dingen die we gemakkelijk kunnen zien en ervaren - en net zo slecht in het (h)erkenken van wat we niet zien (zoals enorme aantallen onduidelijke mislukkingen). Dat leidt tot het vertekende beeld dat succes maakbaarder is dan het is.

Ruilen?

Succes hangt sterk af van de persoon en van de specifieke context waarin die persoon actief is. In succesadviezen wordt net gedaan of succes iets algemeen is, onafhankelijk van tijd en ruimte, waarover gemakkelijk te generaliseren valt. Wil een advies relevant zijn, dan moeten op zijn minst de uitgangspunten, doelstellingen en voorwaarden van degenen die worden geanalyseerd en degenen die het advies krijgen in grote lijnen matchen. Maar onze carrières, sociale levens, families, prioriteiten en vi-



sies verschillen vaak sterk van wat geldt voor iemand die als toonbeeld van succes wordt gepropageerd door een expert. Als je ziet wat zo iemand allemaal heeft moeten opgeven om te komen waar hij is, zou je misschien niet eens willen ruilen.

Bye-bye best practice

De haken en ogen gelden niet alleen voor het imiteren van succesvolle individuen maar ook succesvolle bedrijven. Dat komt mede doordat de wereld zich ontwikkelt en de technologie zo snel vooruitgaat. Veel van de succesbedrijven uit gigabestsellers als Jim Collins' *Good to Great* en Tom Peters' *In Search of Excellence* kwamen later in zwaar vaarwater terecht. *How to*-advies is sneller achterhaald dan je denkt. ●

Bron: Harvard Business Review, 13-3-2017

Werknemers creëren een CEO-avatar

Werknemers zien hun CEO's niet als echte mensen maar als denkbeeldige constructies. Zij creëren een beeld van wie de leider lijkt te zijn. Welke beeldvormingsprincipes spelen daarbij een rol?

> Lees verder op pagina 4

Hoe manage je iemand die je niet mag?

Het moest een keer gebeuren. Die ene persoon die jij niet kunt luchten, en die gelukkig altijd in andere teams zat, komt nu in jouw team terecht. Die persoon moet jij gaan managen. Dit is je stappenplan.

> Lees verder op pagina 5

Vrouwelijke topmanagers verdienen beter

Geloof het of niet: onderzoek wijst uit dat vrouwelijke CEO's beter worden beloond dan hun mannelijke evenknieën. Hetzelfde geldt voor CEO's uit minderheidsgroepen. Onduidelijk is hoe dat komt.

> Lees verder op pagina 10

Wat is de waarde van een like?

De aanname is: consumenten die een merk liken op Facebook, gaan daar meer geld aan uitgeven. Organisaties investeren er miljarden in. Levert dat nou ook echt wat op?

> Lees verder op pagina 11

UITSTEKENDE LEIDERS ZIJN GEFOCUST

Hoe worden de besten nog beter? Hoe kom en blijf je in de top-10% van je markt of je professionele omgeving? Dat is de essentie van high-performance leiderschap. Paul Rulkens schreef er een boek over: *Uitstekend*.

In zijn werk met topmensen, topteam en toporganisaties heeft high-performance-expert Paul Rulkens het van dichtbij gezien: de allerbesten richten zich op die activiteiten waarmee ze op de gemakkelijkste manier van A naar B komen. High-performance leiderschap heeft volgens hem drie bouwstenen: helderheid (hoe ziet exponentieel succes eruit?), focus (wat is de snelste, makkelijkste en meest effectieve manier om daar te komen?) en executie, ofwel uitvoering (wat moet je dagelijks doen om daar te komen?)

WIL JE TOPRESULTATEN,
FOCUS DAN OP DE
ACTIVITEITEN DIE JE DAAR
HET GEMAKKELIJKST HEEN
BRENGEN

80/20 rules

Dus: als je topresultaten wilt, focus dan op de activiteiten die je daar het gemakkelijkst heen brengen. Logisch. We hebben het al druk genoeg. De belangrijkste wetmatigheid is hier het Pareto-criterium, bedacht door de Italiaanse statisticus Vilfredo Pareto: 80% van je resultaten bereik je met 20% van je in-

spanningen. Deze regel laat zien dat input (inspanning) en output (resultaat) niet evenredig zijn. De 80/20-regel is een natuurwet die je overal om je heen ziet (neem: 80% van de leeuwenwelpen die in Afrika geboren worden, is verwekt door 20% van de leeuwen). De hamvraag: op welke 20% van de kernactiviteiten moet je je als leider dan richten om 80% van dat exponentiele succes te scoren met je organisatie? Drie adviezen:

1. *Focus op marketing, innovatie en strategie.* Dit zijn namelijk de enige activiteiten die geen plafond hebben wat het effect op je resultaat betreft. Als je een advertentie plaatst in het FD (marketingactiviteit), kan dat je 1 nieuwe klant opleveren of 1 miljoen. Alle andere activiteiten hebben een plafond. Het plafond van kostenbesparing bijvoorbeeld, is nul.
2. *Focus op strategisch stoppen.* Je moet eerst activiteiten stoppen om daarna met de vrijgekomen energie, de tijd en het geld nieuwe dingen te kunnen doen. Meer doen is niet het antwoord. Je vermogen om dingen los te laten, bepaalt de omvang van je succes.
3. *Focus op je eigen krachten en op die van je organisatie.* Het is veel makkelijker om tien keer zo goed te worden in waar je al goed in bent, dan om 10% te verbeteren

in waar je zwak in bent. Wie zijn hele leven besteedt aan het compenseren van zwaktes, eindigt met een hele berg sterke zwaktes. Geen recept voor high performance. ●

Bron: Boek: Paul Rulkens – *Uitstekend: high performance principes voor zakelijk en professioneel succes*. Vakmedianet, 2017, € 19,50



CARRIÈRE

Signalen dat je bedrijf geen donder om je geeft

Alweer een k-dag op kantoor? Misschien ligt het niet aan jou.

Hoe meer van de volgende signalen je herkent, hoe groter de kans dat je werkgever nou niet echt met je bezig is. Dan is het wellicht tijd om je heil eens elders te gaan zoeken.

Tekenen aan de wand

- Je baas geeft je geen steun, begeleiding of feedback.
- Je krijgt niet goed betaald.
- Je bent gepasseerd bij een promotie.
- Er wordt nooit gevraagd om je input of

ideeën.

- Je verzoeken om hulp of middelen worden genegeerd.
- Er is gebrek aan vertrouwen.
- Mooie projecten komen niet langer jouw kant op.
- Je baas gedraagt zich bot tegen je.
- Je hoort zelden iets over de resultaten van projecten.
- Je wordt niet betrokken bij beslissingen.
- Je krijgt belangrijk nieuws pas nadat alle anderen het al hebben gehad.

- Je baas is – totaal – niet geïnteresseerd in je privéleven.
- Je hoort alleen van je baas als je iets verkeerd doet.
- Niemand zit te wachten op je hulp.
- Je verzoek om flexibele uren wordt niet gehonoreerd.
- 'Ze' doen hun best niet om je aan boord te houden. ●

Bron: Business Insider, 9-3-2017

DUURZAAMHEIDSLESSEN VAN HET FRONT

Pogingen om duurzaam te ondernemen blijken vaak zelf niet erg duurzaam. Een goed begin is nog steeds het halve werk.



CB Bhattacharya (docent en consultant) en Paul Polman (Unilever-CEO en voorzitter van de World Business Council for Sustainable Development) hebben het van dichtbij gezien: multinationals die met uiteenlopende mate van succes duurzame businessmodellen hebben ontwikkeld en geïmplementeerd. Dat wil zeggen: businessmodellen die erop gericht zijn sociale factoren en milieufactoren te integreren in de besluitvorming van het bedrijf. Eén struikel-

blok blijkt dat duurzaamheidsinitiatieven te vaak worden aangezien voor het 'het zoveelste veranderinitiatief'.

Voortdurend verschuivende targets

Wat is er dan zo anders? Bij de switch naar duurzaam ondernemen gaat het bijvoorbeeld niet (alleen) om vergroting van de winstgevendheid of aandeelhouderswaarde, zoals bij 'gewone' veranderinitiatieven. Het gaat ook om People en Planet, om het creëren van waarde voor alle belanghebbenden

vers, aandeelhouders, leveranciers, concurrenten). Zij moeten op een transparantere en meer symbiotische manier gaan ondernemen, daarbij nooit hun duurzaamheidsdoelen uit het oog verliezend. Daarbij komen diepgaande, essentiële vragen aan bod. Zoals: waarom doen we wat we doen?

Van buiten naar binnen

Het begint bij de switch van een 'van binnen naar buiten'-visie ('we maken mooie producten, laten we ze verkopen') naar een 'van buiten naar binnen'-blik ('waar gaat het naartoe met de wereld?' 'wat is onze rol daarin?'). In die naar buiten gerichte blik is uiteraard een centrale plaats weggelegd voor externe belanghebbenden. Een extern referentiepunt is essentieel bij het ontwikkelen van een duurzaam businessmodel. Zelfs voor koplopers op het vlak van duurzaamheid, die relatief goed voorbereid zijn op de ontwikkelingen, gaan de dingen heel erg snel. Ze moeten een goed antwoord hebben op issues die een jaar of twee geleden nog niet eens speelden. Een duurzaam businessmodel is dan ook iteratief, ontwikkelt zich voortdurend en de targets blijven verschuiven.

De CEO moet de leiding nemen

Als de ontwikkeling van een duurzaam businessmodel wordt gedelegeerd aan een afdeling voor maatschappelijk ondernemen of vergelijkbaar, mislukt het initiatief of gebeurt het allemaal halfslachtig. Als onderdeel van de strategische ommezwaai moeten de CEO en het topmanagement opnieuw een paar basisvragen stellen. Zoals: wat is het doel van onze business? Waar komt in de toekomst naar verwachting de groei vandaan? Welke megatrends gaan impact hebben op onze business? Wat zijn waarschijnlijk knelpunten op het vlak van toelevering? Wat vragen stakeholders binnen en buiten onze waardeketen van onze business? Dat werpt licht op issues die de business moet aanpakken om succesvol te worden en te groeien. Ze zijn de blauwdruk voor een duurzaam businessmodel. ●

Bron: MIT Sloan Management Review winter 2017

Zes aanraders voor *duurzaam* duurzaam ondernemen

- Denk niet dat de omslag naar duurzaam ondernemen een 'gewoon' veranderinitiatief is.
- Kijk naar de hele waardeketen.
- Maak duurzaamheid tot prioriteit van het topmanagement.
- Verzeker je van steun van de grote 'aarzelende' middenmoot van je werknemers, die vaak bang zijn voor wat ze niet kennen.
- Maak duurzaamheid onderdeel van elke functie in je bedrijf.
- Herdefinieer het concurrentieveld door samen te werken.

EEN DUURZAAM
BUSINESSMODEL IS
ITERATIEF, ONTWIKKELT
ZICH VOORTDUREND EN
DE TARGETS BLIJVEN
VERSCHUIVEN

in een ecosysteem. De winst die je maakt, is het resultaat van die waardecreatie. Implementatie van een duurzaam businessmodel vereist dat executives ook betrokken zijn bij allerlei externe belanghebbenden (zoals non-gouvernementele organisaties, regelge-

Brave medewerkers

Organisaties hebben regels om de veiligheid, ethische waarden, eerlijkheid, kwaliteit, efficiëntie enzovoort te bewaken. Helemaal worden ze vaak overtreden. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich aan de regels houden? Onderzoek bij een Japanse bank - bij de afdeling voor verwerking van hypotheekaanvragen - levert een verbluffend simpele, effectieve techniek op: breng meer variatie in de volgorde waarin medewerkers taken uitvoeren (zelfs zonder de taken zelf te veranderen). Dat maakt dat ze minder op de automatische piloot werken en bewuster nadenken. En dan weerstaan ze vaker de verleiding om hun leven makkelijker te maken regels te breken.

Bron: Organization Science, november-december 2016

Jobhoppende medewerkers

Het clichébeeld wil dat een millennial iemand is die van baan naar baan hopt en heilig gelooft dat dat de weg naar succes is. Dat klopt niet, blijkt uit onderzoek van EY en de Economic Innovation Group onder 1200 18-tot 34-jarige Amerikanen. Slechts 25% vindt dat je je carrière de grootste boost geeft door van bedrijf naar bedrijf te switchen. 44% gaat voor een carrière binnen een en hetzelfde bedrijf. 22% wil een eigen bedrijf starten.

Bron: Harvard Business Review, maart-april 2017

Blijvende medewerkers

Op basis van Glassdoor-data is geanalyseerd welke factoren maken dat medewerkers bij hun werkgever blijven of weggaan. Een belangrijke veroorzaker van verloop is 'vastzitten' in je werk en in je huidige baan. Ofwel: medewerkers vertrekken vaak als ze niet kunnen doorgroeien naar werk met meer verantwoordelijkheden. Nog een inzicht: het geld telt. Medewerkers die goed worden betaald, gaan minder snel weg. Ook de cultuur is heel belangrijk: bedrijven die een fijne werkomgeving bieden, hebben minder verloop.

Bron: Harvard Business Review, 6-3-2017

DE CEO-AVATAR

Werknemers zien hun CEO's niet als echte mensen maar als denkbeeldige constructies.

Voor de collega's in de C-suite mag de CEO dan van vlees en bloed zijn, voor medewerkers op meer afstand is het een soort avatar. Zij creëren voor zichzelf een beeld van wie de leider lijkt te zijn, op basis van zijn uitdagende collectie mails, tweets, speeches, video's en wat ze her en der zoal nog meer oppikken.

Beeldvormingsprincipes

Zo ontstaat de mentale constructie:

- Werknemers zoeken naar een antwoord op specifieke vragen: Geeft de CEO om mij persoonlijk? Heeft hij hoogstaande normen? Een aansprekende toekomstvisie? Is hij 'menselijk'?
- Het beeld wordt gecreëerd op grond van maar heel weinig informatie, en vooral op grond van verhalen.
- Mensen pikken alleen verhalen op die ze geloofwaardig achten. Liefst anekdotes van derden, die via informele kanalen worden gedeeld.

Kun je je avatar oppoetsen?

Misschien, als het je lukt om anekdotes los te maken rond de algemene vragen die werknemers zich stellen:

Sterke verhalen

- Toen er piepkleine krasjes waren ontdekt op producten bij de Chinese fabrikant Haier, zette CEO Zhang Ruimin de productielijn stop. Hij instrueerde werknemers om een hamer te pakken en de imperfecte producten volledig in puin te timmeren.
- Toen het zoontje van een Microsoft-medewerker zijn leukemiemedicijnen niet langer vergoed kreeg, stuurde de medewerker daarover een mail naar Bill Gates. Hij werd op Gates' kantoor ontboden, en hoorde hoe die de baas van de verzekeraar uit een vergadering liet roepen en 'compleet over de kling haalde' - waarna het medicijn weer werd vergoed.



- *Zorg en interesse.* Weet wie in je organisatie moeilijke tijden doormaken, en vind manieren om hen te helpen. Een persoonlijk woord is het minimum.

HET BEELD VAN EEN LEIDER WORDT GECREËRD OP GROND VAN MAAR HEEL WEINIG INFORMATIE

- *Hoogstaande normen.* Het gaat hier niet om streven naar algehele perfectie maar om één of twee concrete - anekdotische - dingen, waarin je zeer consistent bent. Bijvoorbeeld: altijd stipt op tijd zijn. En dat ook van anderen eisen.
- *Visie.* Vooral verhalen over het verleden (bijvoorbeeld hoe je het bedrijf ooit begon) sterken anderen in het idee dat je visionair bent.
- *Menselijkheid:* toon je fouten, tegenslagen of persoonlijke tekortkomingen. En: laat merken dat je niet beter bent dan anderen. Bijvoorbeeld door in de kantine te eten en daar net als ieder ander te betalen. •

Bron: Harvard Business Review, 23-1-2017

HOE MANAGE JE IEMAND DIE JE NIET MAG?

Het kan, als je maar zakelijk blijft.

Het moest een keer gebeuren. Die ene persoon die jij om wat voor reden dan ook niet kunt luchten, die tot nu toe gelukkig altijd in andere teams zat, die komt nu in jouw team terecht. Die persoon moet jij gaan managen. Dit is je stappenplan.

Stap 1: Zoek uit waarom je een hekel aan hem hebt

Meestal gaat het om werk-gerelateerde zaken. Misschien neemt iemand niet actief deel aan het team, gaan zijn prestaties er niet op vooruit of legt hij desinteresse aan de dag. Maar soms kan ook iemands persoonlijkheid op je zenuwen werken. Bijvoorbeeld als ze zomaar je kantoor binnenvallen en lang blijven kletsen, of luidruchtig bellen. Draai de situatie ook eens om: er zijn mensen waar je zielsveel van houdt of die je ontzettend graag mag, maar met wie je nooit zou willen samenwerken. Met wie we graag werken en wie we persoonlijk graag mogen, dat hoeft niet overeen te komen.

Stap 2: Focus op je rol als leidinggevende

Nu je weet waarom je iemand niet mag, is

het cruciaal om uit te zoeken hoe je je werk – leiding geven, ook aan deze persoon – goed kunt blijven doen. Bedenk dat het bij managen van een team niet gaat om wat of wie je wel of niet leuk vindt. Het gaat erom jezelf en je team te verbeteren. Gedraag je

GEEF ALLEEN FEEDBACK OP STOREND GEDRAG OP HET MOMENT DAT HET ZICH VOORDOET

als een leidinggevende en help de persoon in kwestie om succesvol te zijn in zijn functie. Je hoeft hem niet te mogen om feedback te geven. Maak duidelijk wat je verwacht en help hem goed te presteren en zich te ontwikkelen.

Stap 3: Ga het gesprek aan

Is de situatie nog steeds gespannen, ga dan het gesprek aan. Begin met het bespreken van

zijn positieve eigenschappen, dingen die waardevol zijn voor het team. Bespreek daarna wat zijn werk bevredigender zou maken, bijvoorbeeld een training of nieuwe taken. Ga in dit gesprek niet in discussie over zijn negatieve eigenschappen. Geef alleen feedback op storend gedrag op het moment dat het zich voordoet. Deze strategie helpt om vertrouwen te creëren, doordat je goed luistert, naar zijn mening vraagt en feedback krijgt.

Stap 4: Pas aan en ga verder

Werkt het nog steeds niet, slik dan je trots als manager in en vraag of je iets kunt doen om de werkrelatie te verbeteren. Luister eerst, voordat je jouw visie geeft. Je weet nooit of er meer aan de hand is. Probeer te begrijpen en op te lossen, niet om te oordelen en je gelijk te halen. Blijf daarnaast je verwachtingen in termen van cultuur, gedrag en prestaties keer op keer communiceren. Het is verbazingwekkend wat mensen doen om anderen niet teleur te stellen. ●

Bron: Fast Company, 1-3-2017

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Je zwarte lijst

Zijn Google, LinkedIn en Twitter jouw grote voorbeelden? Aap ze dan na en hou op met een paar dingen waar niemand beter van wordt.

Slechte gewoontes (want: niet goed voor de business) die ze bij de grote jongens aan het afleren zijn:

1. Je telefoon meenemen de vergadering in. Laat je niet afleiden, het kan best even wachten. Nu is nu even het belangrijkste.
2. In je eentje aan je bureau lunchen. Dat is geen pauze maar jezelf isoleren. Challenge: lunch elke week met iemand uit je bedrijf die je niet kent.
3. Mailen in plaats van face-to-face contact. Maak fysieke conversaties tot je standaard. Mail alleen als het niets anders kan.
4. Geabonneerd blijven op nutteloze nieuwsbrieven. Unsubscribe!
5. Vertrouwen op papier, post-its en je kortetermijngeheugen. Ge-



bruik je agenda-app: vergeet niks meer (alerts) en maak meteen je tas een stukje lichter.

6. Te kort slapen. Een klein beetje meer helpt al. Je wordt er scherper van. Laat je mobiel 's nachts eens in de keuken liggen, bijvoorbeeld.
7. Perfectionisme. 20 minuten extra kwijt met pixels rechtzetten? Laat gaan laat gaan. Vaak is het de moeite niet waard. ●

Bron: Fast Company, 24-1-2017

HOE JE PRODUCTEN IN DIENSTEN BOUWT

Professionele dienstverleners werken meestal op uurtje-factuurtebasis. Dat kan lucratief zijn maar heeft een keerzijde: om je omzet te vergroten heb je meer mensen nodig, wat je marges er niet groter op maakt. De oplossing: 'productiseer' je diensten.



Voor professionele dienstverleners als adviesbureaus, reclamebureaus en advocatenkantoren is het vrijwel onmogelijk om brutomarges van meer dan 40% te realiseren. Dat is weinig in vergelijking met die van (software)productbedrijven als Google en Adobe, die andere kostenstructuren hebben en marges van 60 tot 90% realiseren. Professionele dienstverleners varen er wel bij als ze gaan werken met algoritme-gestuurde automatisering en data-analytics en hun diensten op die manier 'productiseren', zegt Mohanbir Sawhney (Kellogg School of Management). Dan creëer je kostenstructuren die meer lijken op die van productmakers, inclusief de veel grotere marges. Aangezien er essentiële verschillen zijn tussen aanbieders van diensten en producten, hebben dienstverleners wel een specifieke aanpak nodig bij het creëren, managen en te gelde maken van hun met softwareproducten aangevulde diensten.

Voor dienstverleners wordt er een 'product' gecreëerd als een bepaald aspect van de dienst wordt geautomatiseerd, als de dienst

wordt 'geïnjecteerd' met analytics en vervolgens op een andere manier wordt gefactureerd. Met andere woorden: de dienst wordt gesystematiseerd, data worden ingezet om de dienst automatisch te verbeteren, en de betaalmethode voor de daaruit resulterende verbeteringen (voor de cliënt) wordt aangepast. Voor alle duidelijkheid: het product wordt ingebed in de dienst en wordt verkocht als element daarvan. Diensten blijven het zwaartepunt en cliënten blijven *diensten* afnemen – en niet per se het product. Vanuit het perspectief van de cliënt verandert er weinig, behalve dan dat de dienst goedkoper én beter wordt. De dienstverlener laat de cliënt namelijk meeprofiten van de gerealiseerde verbeteringen en kostenbesparingen.

Ontdek je productkansen

Als fabrikanten op zoek gaan naar ideeën voor nieuwe producten, doen ze dat met een naar buiten gerichte blik; ze focussen op (niet-vervulde) klantbehoeften. Professionele dienstverleners kijken juist *naar binnen*

voor opportunity's: naar onbenut potentieel om de diensten te automatiseren die ze al met succes leveren. Zoek eerst naar patronen in je diensten die voor automatisering in aanmerking komen. Neem analyticsbureau EXL, dat onder meer voor zorgverzekeraars declaraties van medische kosten managet, vooral frauduleuze declaraties. Na de verwerking van miljoenen claims begon het bedrijf bepaalde fraudepatronen te zien. Op grond daarvan werd een tool ontwikkeld die frauduleuze declaraties kon detecteren. Door de dienst op deze manier te productiseren, kon EXL veel meer declaraties verwerken, tegen lagere kosten. Dat leverde ook cliënten forse voordelen op.

Als je zulke patronen in een dienst hebt ontdekt, moet je daarna evalueren welke taken het meest geschikt zijn voor automatisering. Twee criteria zijn hier van belang:

1. de frequentie waarmee taken worden verricht: hoe frequenter, hoe geschikter voor automatisering;
2. hoe geavanceerd de taak is (lees: benodigde kennis en intelligentie): hoe lager het niveau, hoe geschikter voor automatisering.

Taken die aan beide criteria voldoen, zijn het laaghangende fruit. De algoritmen die de automatisering aansturen, zijn erg goed in het uitvoeren van grote hoeveelheden repetitieve, niet-complexe taken. *High-volume* taken zijn goede input voor automatische verbetering van het algoritme. *Low-volume* taken daarentegen bieden te weinig data om de automatisering op te baseren. En heel geavanceerde taken zijn lastig te automatiseren, omdat ze strategische besluitvorming vergen. Zeg maar: mensen.

Ontwikkel producten

Dienstverleners hebben het voordeel dat ze al weten wat ze marketen en voor wie. Ze creëren niet 'iets vanuit het niets', zoals fabrikanten doen, maar zetten iets (een dienst) om in iets anders (een dienst met ingebedde producten). Dat levert een heel ander ontwikkelingsproces op. Dienstverleners

Productmakers versus dienstverleners

	PRODUCTMAKERS	PROFESSIELE DIENSTVERLENERS
Kijk op producten en diensten	Producten zijn de primaire focus en bron van inkomsten. Diensten vullen het product aan of versterken het, als toevoegingen.	Producten ontstaan als diensten worden geïnjecteerd met automatisering, analytics en anders worden gefactureerd. Producten worden ingebed in een dienst om die te verrijken; ze vervangen de dienst niet.
Ontdekking van product-opportunity's	Producten worden bedacht in reactie op marktbehoeften of klantproblemen.	Producten worden bedacht als er patronen worden ontdekt in diensten die al aan klanten worden verleend.
Productontwikkeling	Producten zijn ontworpen om behoeften/problemen aan te pakken die in de ontdekkingsfase zijn geïdentificeerd. Er worden prototypen gemaakt om markten, klantsegmenten, productspecificaties en productfeatures te laten uitkristalliseren.	Producten transformeren een bestaande dienst tot een efficiëntere of effectievere dienst. Er worden prototypen gemaakt, op grond waarvan het product preciezer, geavanceerder en complexer wordt gemaakt.
Product te gelde maken	Klanten betalen voor een product of het gebruik ervan.	Klanten betalen voor een dienst waarin het product ingebed is.

hoeven niet eerst via prototypes te ontdekken wat de gewenste productattributen zijn, want die zijn al bekend. Ze maken wel prototypes, maar die dienen alleen om de inbouw en het functioneren van het product te ontwikkelen en perfectioneren. Essentieel is het vermogen van het product om automatisch data te verzamelen en analyseren, zodat het zichzelf op basis daarvan continu kan verbeteren.

Deloitte's Argus - een tool die met behulp van technieken voor machineren en natuurlijke-taalverwerking elektronische documenten analyseert voor auditingdoelinden - leert van elke interactie met mensen en van elk document dat wordt verwerkt. En wordt dus steeds beter. Een paar maanden na de lancering had Argus al voor ruim 1000 accountants meer dan 30.000 documenten geanalyseerd. Door de continue verbetering en het toenemend raffinement van het pro-

duct kan Deloitte het platform achter Argus nu ook toepassen voor zijn consultingbusiness. Argus versterkt de waardepropositie van de auditingdienst maar zal die nooit gaan vervangen: voor basale aspecten van de dienst blijven strategische besprekingen tussen accountants en cliënten nodig. Tussen mensen.

Ga anders factureren

Dan is nu de vraag hoe je geld gaat verdienen met je geproductiseerde dienst. Als je via productisering efficiënter of effectiever bent geworden, heeft het geen zin om uurtje-factuurkje te blijven werken. Sterker: je zult je factureringsmodel wel moeten aanpassen. Anders realiseer je immers juist (veel) minder inkomsten - want je maakt minder uren - met hetzelfde werk.

De omslag verloopt in twee fasen. Als je bedrijf automatisering heeft toegevoegd aan

een dienst, moet het overgaan op *transactie-gebaseerde prijsstelling*: daarmee kapitaliseer je de toegenomen *kwantiteit* van het aanbod (automatisering verbetert de productiviteit). Als ook analytics aan de dienst is toegevoegd, waardoor die steeds verder verbetert, moet je overstappen op een *resultaat-gebaseerde prijsstelling* om te kapitaliseren op de toegenomen *kwaliteit* van de dienst (want analytics maakt slimmere besluitvorming mogelijk). In dit overgangsproces wordt je dus aanvankelijk betaald voor *inputs* (tijd en materiaal), vervolgens voor *throughputs* (transacties) en uiteindelijk voor *outputs* (resultaten). Deze overschakeling kost zowel tijd (de ervaring zal leren wat de juiste prijsstellingsstructuur is) als vertrouwen van cliënten, voordat je ze naar het nieuwe prijsstellingsmodel omzet. In de praktijk kan dit hele proces enkele jaren duren.

Doe altijd je rekenhuiswerk, om te voorkomen dat je jezelf in de voet schiet of cliënten wegjaagt. Een voorbeeld. Stel dat je bedrijf juridische overeenkomsten checkt à € 200 per uur. Elke vergt 10 uur en levert dus € 2000 op. Nu je dit proces hebt geautomatiseerd, vergt het nog maar 2 uur per overeenkomst; je bent nu dus vijf keer zo productief. Je cliënt gaat natuurlijk geen uurtarief van € 1000 betalen om jouw omzet op peil te houden. Je kunt dan beter een prijs per overeenkomst voorstellen, bijvoorbeeld € 2000, met een korting bij meer contractcontroles (bijvoorbeeld € 3500 voor twee overeenkomsten). Cliënt blij met z'n € 500 korting - en jij nog veel blijer met je € 3500 omzet op 4 uur werk. ●

Bron: Harvard Business Review, september 2016

Drie succesfactoren

1. *Speciale unit voor productontwikkeling*. Dit team moet redelijk autonoom zijn, met een eigen budget, mensen, doelen en metrics. Houd het wel verbonden met de businessunits (waar de productideeën ontstaan).
2. *Crossfunctionele aanpak*. In het productontwikkelingsteam moeten mensen zitten uit drie expertisegebieden: het businessdomein (voor kennis over cliënten, werkprocessen en businesspatronen), IT (experts die automatisering en intelligence aan diensten toevoegen) en prijsstelling (businessanalisten die de juiste prijzen kunnen vaststellen).
3. *Ander dashboard*. De *customer-facing* units onderzoeken en evalueren hun performance en budgetten bijna op dagelijkse basis. Dat werkt niet voor de productmanagementkant: die heeft langetermijndoelen en vooral ook tijd nodig. Want het kost vaak enige tijd voordat de met producten versterkte diensten vruchten af gaan werpen. Werk voor deze producten niet met op diensten gebaseerde maatstaven (zoals cliënttevredenheid en proces-efficiency). Hanteer productcriteria, zoals het aantal gegenereerde ideeën, gecreëerde prototypes en bereikte automatiseringsniveaus.

Aantrekkelijke steden

De strijd om de getalenteerde mensen kan alleen maar toenemen – en wordt steeds internationaler. Ook in de zin dat de jonge talenten die je graag wilt hebben vaak heel mobiel zijn en enorm hechten aan de mogelijkheid om internationale werkervaring op te doen. Deze mensen kiezen – uiteraard – voor fijne steden om te wonen en werken, dus hebben de grote ondernemingen er belang bij om daar vestigingen te hebben. Wat zijn die fijne steden met de fijnste lifestyle-opties, beste salarissen, woonkosten enzovoort? AIRINC's Global Cities 150 Index geeft uitsluitsel. Dit zijn de 10 aantrekkelijkste steden voor werknemers: Zürich, Genève, Luxemburg, München, Wenen, New York City, Berlijn, Toronto, Calgary en San Francisco.

Bron: Harvard Business Review, 6-3-2017

Werken zoekmachine-ads?

Adverteerders geloven erin: het heilzame effect van gesponsorde zoekresultaten die oppoppen bij zoekacties. Toch is er onderzoek dat erop wijst dat het wel meevalt met de effectiviteit van search ads. Reden voor Michael Luca (Harvard) en Daisy Day (Lehigh Univ.) om het grondig te analyseren – bij zoekplatform Yelp. Hun conclusie: gesponsorde zoekresultaten zijn effectief, maar vooral voor kleine (vaak lokale) bedrijven en merken die bij weinig mensen bekend zijn. Search ads zetten hen op hun spoor. Voor grote, bekende aanbieders en merken is search advertising vooral zinvol om dingen over het merk te promoten waar gebruikers niet van op de hoogte zijn. Zoals nieuwe producten of diensten.

Bron: Effectiveness of paid search advertising: experimental evidence (2017)

Vieze plekken op kantoor

Kantoren wemelen van de bacteriën. Persoonlijke koffie- of theemokken: 20% is besmet met bacteriën. Koptelefoons en headsets. Pennen. De koelkast: duizenden bacteriën per cm². De kraan bij het toilet. Je toetsenbord. De printer. De magnetron. De wc. Overal heel veel bacteriën.

Bron: Helping, 9-3-2017

POPULISME: WAT MOETEN BEDRIJVEN ERMEE?

Trump kan in 140 tekens miljarden aan marktwaarde wegtwitteren. Hoe ga je als bedrijf met de bloedlinke nieuwe populistische orde om?



Na een lange periode van tomeloze globalisering is de machtsbalans nu fundamenteel omgeslagen naar de publieke sector. Het begon al vóór de Brexit en Trump. Obama gaf Amerikaanse banken in zes jaar tijd boetes van samen 160 miljard dollar.

Hoe kwam het zover?

Technologie, internet, automatisering; het heeft de mondiale economie veranderd. Denk outsourcing, stagnerende lonen, gro-

dingsbodem voor populisme, dat zich richt tegen 'internationale elites' en - zoals altijd en eeuwig - 'buitenlanders'.

Wat nu?

Trump zal zijn protectionistische campagne-retoriek loslaten op de private sector, op een manier die doet denken aan gecentraliseerde economieën als China. Hoe gaan ze er dáár mee om? In China spelen middenmanagers een centrale rol bij het opbouwen van emotioneel kapitaal. Dat wil zeggen: de goodwill bij interne en externe belanghebbenden die hun bedrijf nodig heeft om commerciële belangen na te jagen. Middenmanagers staan dicht genoeg bij de mensen op de werkvloer om hun behoeften en gevoelens te begrijpen. Zij zoeken bij conflicteren de private en publieke belangen een gezamenlijke oplossing. En: zij onderhouden persoonlijke relaties met lokale partijbonzen.

Wellicht kunnen ook onze middenmanagers, de mensen die met beide voeten in de Hollandse klei staan - type Michael Moore, die al vroeg Trumps winst voorspelde door met de gewone man te praten - helpen met de wederopbouw van emotioneel kapitaal bij sceptische PVV-stemmers? ●

Bron: Insead Knowledge, 9-3-2017

IN CHINA SPELEN
MIDDENMANAGERS EEN
CENTRALE ROL BIJ HET
OPBOUWEN VAN
EMOTIONEEL KAPITAAL

tere inkomensongelijkheid, de laagste arbeidsparticipatie in 30 jaar in de VS. Terwijl grote delen van de bevolking zich zorgen maken over hun nabije toekomst, kijken multinationals naar verre horizons met - nog steeds - optimistisch geloof in de helen-de werking van de vrije markt. Dit langetermijnoptimisme kan gemakkelijk worden aangezien voor onverschilligheid voor de kommer en kwel in het hier en nu. Een voe-

HOE JE EEN HOGER SALARIS REGELT

Nee, geld is niet belangrijk. Maar de dingen die je ermee kunt doen wel.

Niemand zegt nee tegen een hoger salaris. Toch is het voor de meeste mensen best lastig om opslag te vragen. Lang niet iedereen is een goede onderhandelaar. Onderhandelingsdeskundige Michael Wheeler (Harvard Business School) geeft acht tips om salarisonderhandelingen tot een goed eind te brengen:

1. Staar je niet blind op klinkende munt alleen. Er kunnen behalve je basissalaris ook andere interessante vormen van beloning zijn, zoals bonussen, een andere invulling van je baan, je werkruimte, vakantiedagen, flexibelere werkuren enzovoort.
2. Leg de lat hoog. Check wat de mensen met jouw functie maximaal verdienen en bedenk argumenten waarom jij dat salaris zou moeten hebben.
3. Vind een goede balans. Toon enthousiasme zonder hebzuchtig over te komen. Wees duidelijk zonder gretig te zijn. Leidinggevers geven eerder opslag aan iemand die ze mogen. Promoot jezelf zonder onsympathiek over te komen.
4. Hou rekening met de belangen en positie van je chef en/of werkgever. Niet alles kan.
5. Heb je reactie klaar op tegenargumenten. Maak een lijst van mogelijke tegenwerpingen en bedenk daar solide antwoorden op (die bovendien geen irritatie wekken).
6. Oefen. Met een vriend bijvoorbeeld. Als je je vriend niet kunt overtuigen, lukt dat ook niet bij je werkgever.



7. Zorg voor een strategische timing. Dat wil zeggen op een tijdstip waarop je chef echt even tijd heeft en geen andere dingen aan zijn hoofd heeft. Dus niet op maandagochtend of vrijdagmiddag.
8. Zorg dat je in goede conditie bent. Fysiek (goed uitgerust) en mentaal (neem even een rustmoment om te ontspannen voordat je het gesprek in gaat). ●

Bron: Business Insider, 6-2-2017

LEIDERSCHAP

De verschrikkelijke negen: rotgewoonten van leiders

Het zijn destructieve eigenschappen van verder goed bedoelende mensen op hoge posities, blinde vlekken waardoor ze niet tot ware leider uitgroeien.

Hier moet je als baas van af:

1. De neiging tot micromanagen. Het is ergernis nummer 1 van medewerkers over hun baas, en puur machtsvertoon van leidinggevers.
2. Een angstregime. Creëer vertrouwen door mensen meer autonomie te geven, te laten experimenteren en fouten toe te staan. Je zult zien: dan gebeuren er dingen.
3. Elke innovatie de grond in boren. Zeggen dat je innovatie toejuicht maar elke poging daartoe saboteren. Ga voor een pull-benadering van innovatie, bottom-up.
4. Onvermogen tot actief luisteren. Niet alleen in de zendermodus staan. Luisteren naar ideeën, meningen en constructieve feedback, ook van het soort dat je eigenlijk niet wilt horen.
5. De ontwikkeling van je mensen negeren. Spoor ze aan om te vragen naar ontwikkelingsmogelijkheden, schep ruimte voor experimenteren, identificeer ieders vaardigheden en zet ze optimaal in.
6. Gebrek aan zelfbewustzijn. Stel jezelf vragen als: waarom gebeurt dit steeds weer? Waarom roepen bepaalde situaties of teamleden negatieve emoties bij me op? Waar krijg ik het warm van?
7. Onvermogen om anderen te beïnvloeden. Je roadmap naar invloedrijk leiderschap: win vertrouwen door het anderen te geven, laat je ego los en deel macht, laat zien dat je competent bent, laat anderen bijdragen en co-creëren, en ontwikkel een cultuur waarin mensen eigenaar worden van hun beslissingen.
8. Altijd in de schijnwerpers willen staan. Wees een dienstbare leider en richt het licht op anderen.
9. De onzichtbare-baas-act. Niet doen: altijd afwezig zijn als je het hardst nodig bent, je terugtrekken in je kantoor met de deur op slot, persoonlijke interactie vermijden omdat je niet tegen slecht nieuws kunt. Heb je een probleem, ga dan met iemand praten. ●

Bron: Inc., 1-3-2017

WAAROM VROUWELIJKE TOPMANAGERS BETER WORDEN BETAALD

Geloof het of niet: onderzoek wijst uit dat vrouwelijke CEO's beter worden beloond dan hun mannelijke evenknieën. Hetzelfde geldt voor CEO's uit minderheidsgroepen. Onduidelijk is hoe dat komt.



Het traditionele beeld van de ongelijkheid in salaris tussen mannen en vrouwen behoeft nuanceren. We wisten al dat jonge vrouwelijke professionals gemiddeld *meer* verdienen dan jonge mannelijke collega's die exact hetzelfde werk doen. Het blijkt ook op te gaan voor functies in de top van ondernemingen. Niet alleen voor het soort functies waarin (in Nederland) Kluwer's Nancy McKinstry met afstand de grootste veelverdiener is – die van CEO. Maar ook voor senior managementfuncties in het algemeen. Nog meer onverwachts: niet-blanke CEO's verdienen beter dan blanke CEO's.

Straatje schoonvegen

Vorig jaar presenteerde *executive compensation*-firma Equilar een paar interessante conclusies na onderzoek bij 341 van de 500 grootste ondernemingen in de VS. De (slechts) 17 vrouwelijke CEO's verdienen elk per jaar gemiddeld bijna \$8 miljoen meer dan hun 324 mannelijke tegenhangers. En dit beeld wordt bevestigd in twee andere grondi-

ge academische studies. Zo bleek dat vrouwen met een senior managementpositie tot 10% meer verdienen dan hun mannelijke *peers*. Daarnaast bleek dat niet alleen vrouwelijke CEO's beter worden betaald dan hun mannelijke collega's, maar dat - in de VS - ook niet-blanke CEO's (zwart, Aziatisch, Latijns-Amerikaans en indiaans) meer betaald krij-

VROUWELIJKE
TOPMANAGERS ZIJN
MISSCHIEN GEWOON
BETER IN HUN WERK

gen dan blanke CEO's.

Maar: hang de vlag nog niet uit. Vrouwen en minderheden trekken nog steeds aan het kortste eind qua honorering van dezelfde werkzaamheden. Vrouwen verdienen in de VS 81 cent voor werk waar een blanke mannelijke collega 1 dollar voor verdient; en een

zwarte man 71 cent.

Dat roept eens te meer de vraag op waarom de situatie op executiveniveau zo sterk afwijkt. Zijn de vrouwelijke en niet-blanke toppers gewoon veel beter in hun werk? Ligt het aan progressief beleid om meer vrouwen en niet-blanke mannen voor topposities aan te trekken? Feit is dat vrouwelijke high-potentials in bedrijven met diversiteitsdoelen meer verdienen dan mannen. Het zou ook nog eenvoudigweg een zaak kunnen zijn van vraag en aanbod: gekwalificeerde vrouwelijke en niet-blanke executives zijn zeer gewild maar ook schaars – en schaarste betaalt zich uit. Misschien willen sommige bedrijven slecht gedrag in het verleden compenseren door nu hun straatje schoon te vegen en vrouwen en minderheden extra veel te betalen. Opvallend is hoe dan ook dat ondernemingen met een vrouw in de C-suite heel vaak *minder* vrouwen in dienst hebben in de topposities daaronder. ●

Bron: Harvard Business Review, 13-3-2017

WAT IS DE WAARDE VAN EEN LIKE?

Merken, bedrijven, overheidsorganisaties: ze investeren samen miljarden in hun aanwezigheid op social media. Levert dat nou ook wat op?



De veronderstelling is: consumenten die een merk aanbevelen door het, bijvoorbeeld, te liken op Facebook, zullen daar meer geld aan gaan uitgeven dan ze anders zouden doen. De likes zullen bovendien ook vrienden (en vrienden van vrienden) aanzetten tot kopen – wat een waterval van nieuwe business creëert. Maar of het ook echt zo werkt? Wie zal het zeggen. In recent onderzoek werd het gevraagd aan 427 marketeers

van Amerikaanse bedrijven (VS). 80% kon de ROI van hun investeringen in sociale media niet kwantificeren. En in een onderzoek onder *Fortune 500*-bedrijven erkende 87% van de CMO's dat zij niet konden aantonen dat social media nieuwe klanten opleveren.

Fatale denkfout

Onderzoek dat de 'likes-stimuleren-je-verkoop'-veronderstelling bevestigt, bevat vaak een fatale denkfout: oorzaak en gevolg worden door elkaar gehaald. Ja, het zou best kunnen dat mensen die je merk volgen op sociale media daarna meer gaan kopen. Maar het zou ook kunnen dat mensen die toch al positief tegenover je merk stonden het daardoor gewoon eerder liken. Nog los van: sommige mensen liken een merk alleen met het oog op tijdelijk voordeel, bijvoorbeeld om kans te maken op een prijs.

Combineer je pull-marketing met push-marketing

Onderzoekers Leslie K. John (Harvard Busi-

ness School), Oliver Emrich (Johannes Gutenberg University, Mainz) en Janet Schwarz (Freeman School of Business) deden de afgelopen vier jaar 23 A/B-tests onder 18.000 mensen. Zij vonden geen aanwijzingen dat het volgen van een merk op social media *an sich* koopgedrag verandert. Maar: de combinatie van aloude (push-)marketing en het aantrekken van likes (pull marketing) levert wél wat op, ontdekten zij. Als je marketingboodschappen loslaat op zo'n selecte groep toch al geïnteresseerde volgers, leidt dat tot een aantoonbaar hogere ROI. Daartoe zul je Facebook overigens moeten betalen, omdat Facebook's algoritmen normaliter volautomatisch bepalen wat we te zien krijgen in newsfeeds.

Haal meer uit je likes

- *Laat je likes voor je werken.* Gebruik gave aanbevelingen in je marketingboodschappen. Bijvoorbeeld: retweet pakkende hashtags van volgers, voeg Instagram-foto's van klanten toe aan je productpagina's. Of 'zaai' aanbevelingen door belangrijke beïnvloeders (denk vloggers) te betalen om je merk te proberen en aanbevelingen te posten.
- *Maak likes betekenisvol.* Likes zijn zwakke, oppervlakkige aanbevelingen. 'Diepere' aanbevelingen – zoals de vermelding dat je Facebook-vriend een app heeft gedownload of product X gebruikt – zijn ingewikkelder en duurder, maar werken aantoonbaar beter. TripAdvisor meldt bijvoorbeeld welke vrienden het hotel hebben geboekt waarnaar je kijkt. Pas wel op voor privacyproblemen.
- *Luister naar je volgers.* Ze geven je feedback voor productverbetering, verdedigen je merk tegen onterechte klachten, en zijn early adopters en evangelisten voor nieuw aanbod. KLM bijvoorbeeld, gebruikt Twitter als feedbacktool. Het beantwoordt tweets van klanten met vermelding van de verwachte responstijd en met elke vijf minuten updates. ●

Zo meet je de opbrengt van je likes

Dit heb je nodig

- *Een metriek.* Bepaal wat je wilt bereiken met het verwerven van likes. De verkoopcijfers opvoeren? Offline gedrag veranderen? Stem daar je metriek op af, die meetbaar gedrag moet weergeven. Soms zul je daarvoor enquêtes moeten opzetten (bijvoorbeeld om veranderingen in het merkimago te meten).
- *Een uitnodigingsmethode.* Je moet mensen zover krijgen om je pagina te liken. Het makkelijkst: e-mailadressen gebruiken uit je doelmarkt. Ga voor grote aantallen en verzeker je ervan dat het om juiste, recente adressen gaat.

Volg deze stappen

- *Verwerf likes.* Nodig de helft van je bestand uit om je pagina te liken. Dit is je 'testgroep'. De andere helft is je controlegroep. Registreer aan welke groep je ieder individu hebt toegewezen.
- *Check je nieuwe likes.* Schat het aantal in door naar de toename van volgers op Facebook te kijken op het moment dat je de uitnodiging verstuurd.
- *Adverteer.* Stel je nieuwe volgers bloot aan een paar marketingboodschappen. Betaal Facebook om je posts te promoten.

Check je respons

- *Meet het gedrag waarop je je richt.* Stel dat het om sales gaat: als het gemiddeld bestede bedrag in je testgroep hoger is dan in de controlegroep, dan is het verschil de waarde van een like.

Bron: Bron: Harvard Business Review maart-april 2017

HOE JAAG JE JE BESTE MEDEWERKERS WEG?

Bijna niets is zo duur en ontwrichtend als goede, getalenteerde medewerkers die ontslag nemen. Domme fouten van bedrijven staan vaak aan de wieg ervan.



Het lijkt een hele kluit om goed personeel vast te houden, maar dat valt best mee. De meeste fouten die organisaties op dit punt maken, zijn namelijk heel goed te vermijden. Naar is dat juist je allerbeste mensen het eerst vertrekken als je fouten maakt. Zij hebben namelijk de meeste opties. Daar staat tegenover dat bedrijven die fouten maken niet in één klap hun beste mensen kwijtraken. Het gaat langzaam. Net als stervende sterren raken stermedewerkers langzaam het vuur voor hun werk kwijt. Soms zonder dat je het merkt: goede medewerkers lijken het prima te doen, ze werken veel en hard, dragen veel bij, zeggen alle goede dingen op vergaderingen, maar ze opereren in een onuitgesproken staat van deceptie die uiteindelijk leidt tot hun vertrek.

De meest desastreuze fouten

Dit moet je echt niet doen:

1. *Veel domme regels instellen.* Regels zijn nodig, maar ze moeten wel draagvlak hebben. Mensen worden al gek van een paar kortzichtige of overbodige regels (zoals het opleggen van overdreven strakke aanwezigheidsverplichtingen). Ga geen Big Brother spelen.
2. *Iedereen gelijk behandelen.* Dat werkt mischien op de lagere school maar daarna

ALS JE DE ZWAKKE SCHAKELS NIET AANPAKT, TREKKEN DIE IEDEREEN MEE HET MOERAS IN

niet meer. Het is voor de toppers ronduit tenenkrommend.

3. *Slechte prestaties tolereren.* Als je de zwakke schakels niet aanpakt, trekken ze iedereen mee het moeras in.
4. *Resultaten niet erkennen.* Toppresteerders zijn sterk intrinsiek gemotiveerd. Onder-

schat nooit en te nimmer de kracht van het schouderklopje. Je laat ermee zien dat iets of iemand wordt gezien.

5. *Niet om mensen geven.* Ruim de helft van de medewerkers vertrekt vanwege de slechte relatie met hun baas. Goede managers zijn professioneel én menselijk, met aandacht voor de werk- en privéperiodes van hun medewerkers.
6. *Het grote plaatje niet laten zien.* Voor toppers is dat een echte dealbreaker. Zij geven écht om hun werk. Ze geven alles. Dus hun werk moet een hoger doel hebben.
7. *Mensen hun passies niet laten nastreven.* Getalenteerde medewerkers zijn gepassioneerd. Het vergroot hun productiviteit en baantevredenheid enorm als dat alle ruimte krijgt. Niet bang zijn: geef ze de ruimte - en ze zullen je blij maken.
8. *Dingen niet leuk maken.* Als mensen geen plezier hebben op hun werk, doe je iets verkeerd. Gratis maaltijden? Fitnessruimtes? Pingpongtafels? Whatever it takes - google even wat Google zoal doet. ●

Bron: Inc., februari 2017

Beter dan nodig

Werkgevers vinden het riskant om overgekwalificeerde werkrachten aan te nemen. Maar het kan ook goed uitpakken.



De risico's zijn bekend: overgekwalificeerde werknemers zouden snel meer salaris kunnen eisen, snel hun interesse in het werk verliezen en snel naar elders vertrekken. Dat geldt echter alleen voor wie heel sterk overgekwalificeerd is, blijkt nu uit onderzoek van de Rice University in Houston en de Chinese University of Hong Kong. Werknemers die gematigd overgekwalificeerd zijn, presteren juist beter dan

hun collega's links en rechts op de schaal van ondergekwalificeerd tot sterk overgekwalificeerd.

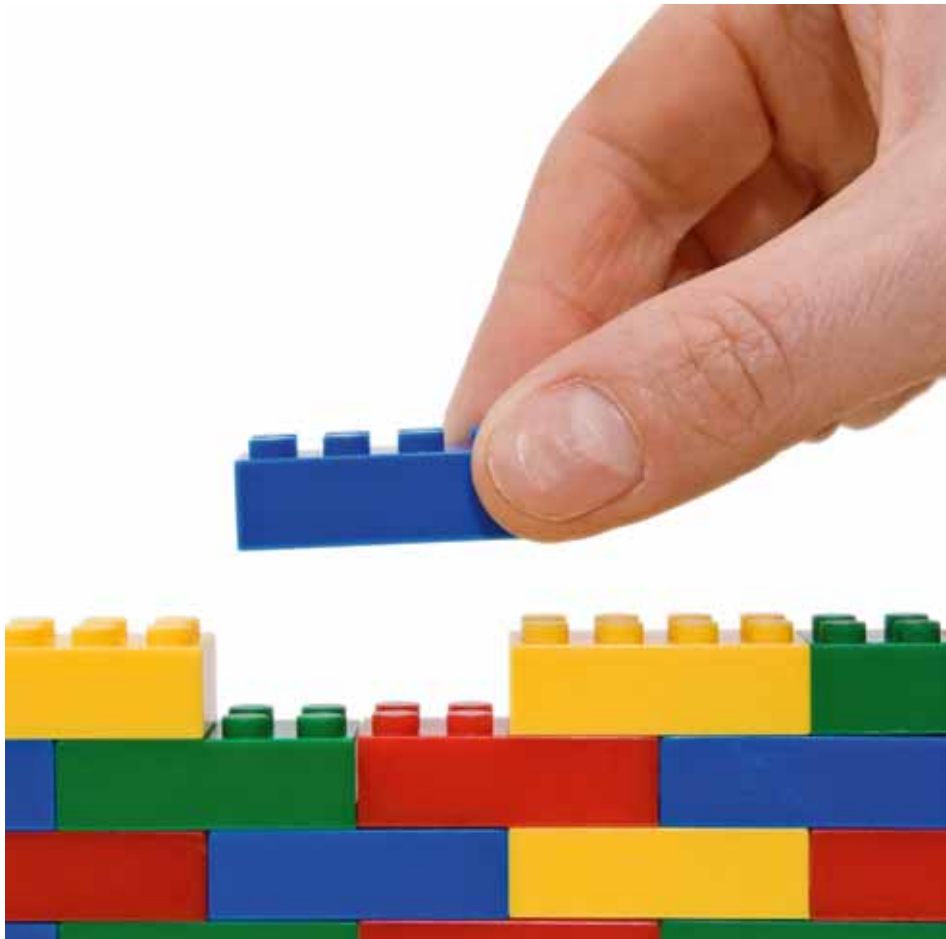
Aan je baan bouwen

Gematigd overgekwalificeerde mensen hebben meer tijd over om in het bedrijf te investeren. Ze gaan op creatieve manieren nadenken over de invulling van hun functie, ontwikkelen nieuwe manieren om dingen te doen. Daar word je als bedrijf meestal niet slechter van. Voorwaarde is dat je ze niet dwingt tot dit soort *job crafting* en ze er - met monitoring en coaching door supervisors - de ruimte voor geeft. ●

Bron: Quartz, 13-3-2017

GEDISCIPLINEERDER REORGANISEREN

Reorganisaties kunnen ontzettend veel opleveren, maar het lukt alleen als je reorganisatieproces onbuigzaam en gedisciplineerd is.



Waarom reorganisaties mislukken

- Medewerkers verzetten zich actief tegen de veranderingen.
- Er worden onvoldoende middelen (mensen, tijd, geld) toegewezen aan de inspanning.
- Medewerkers worden afgeleid van hun dagelijkse werkzaamheden, waardoor hun individuele productiviteit vermindert.
- Leidinggevendenden verzetten zich actief tegen de veranderingen.
- Het organigram verandert maar mensen blijven gewoon op dezelfde manier werken.
- Medewerkers gaan weg bij het bedrijf door de reorganisatie.
- Niet-geplande activiteiten (zoals een onvoorziene noodzaak om IT-systemen aan te passen of om de veranderingen in meerdere talen te communiceren) verstoren de implementatie.

De niet vrolijk stemmende cijfers zijn bekend. En McKinsey-onderzoek bevestigt weer eens dat 80% van de reorganisaties niet de gehoopte verbetering oplevert. 10% berokkent het bedrijf in kwestie zelfs ernstige schade. Problemen ontstaan als het reorganisatieproces niet strak in elkaar zit en niet gedisciplineerd is, zeggen Stephen Heidar-Robinson (ex-McKinsey en ex-adviseur van premier David Cameron) en Suzanne Heywood (ex-McKinsey en nu managing director van Exor Group), auteurs van *ReOrg: How to Get It Right*. Hoe ziet een strak en effectief reorganisatieproces er dan uit?

Strak in stappen

1. *Ontwikkel een winst- en verliesstatement.* Een reorganisatie is gewoon een businessinitiatief, net als een productlancering of een kapitaalinvesteringsproject. Definieer dus eerst wat het kost en oplevert, en wat de lever- en terugverdientijd is.

2. *Verkrijg inzicht in de huidige zwakke en sterke punten.* Doe als een chirurg: eerst tests doen en een diagnose stellen, en bij de operatie geen gezond weefsel verwijderen.

3. *Neem meerdere opties in ogenschouw.* Bij de beslissing over je nieuwe organisatieontwerp zijn er twee mogelijkheden: je verandert het hele organisatiemodel (meest geschikt als je organisatie volledig defect is of als er een totale marktverschuiving aankomt) of je verandert alleen de elementen die niet werken (meest geschikt als de algehele organisatie wel goed werkt maar als op kosten moet worden bezuinigd).

4. *Zorg dat het loodgieters- en elektriciteitswerk helemaal goed is.* De fundamenteën dus. Doe een stap terug en vertrouw op je teams om de details van de nieuwe organisatie en het transitieplan voor hun rekening te nemen, eventueel met hulp van ex-

terne consultants. Dit is overigens de moeilijkste stap. Het geheim: alle elementen kennen die moeten veranderen en die in de juiste volgorde plannen.

MEDEWERKERS EN LEIDINGGEVENDEN VERZETTEN ZICH ACTIEF

5. *Lanceer, leer en pas waar nodig de koers aan.* Hoe goed je de reorganisatie ook voorbereidt, het is onrealistisch om te verwachten dat alles in één keer goed gaat. Stimuleer iedereen om kinderziekten meteen te melden, bespreek oplossingen op open wijze en implementeer reparaties meteen, in lijn met het oorspronkelijke plan. ●

Bron: Harvard Business Review, november 2016

DE JOBS TO BE DONE

Innoveren is van levensbelang voor groei én continue verjonging. Gezien de hoge faalpercentages lijken succesvolle innovaties tegelijkertijd vaak een kwestie van puur geluk. Voorkom mislukking, door je af te vragen: wat is de 'job to be done' van de klanten?



In een recente mondiale enquête van McKinsey gaf 94% van de executives aan ontevreden te zijn over de innovatieprestaties van hun organisatie. *Say what?* Je zou toch zeggen dat de meeste ondernemingen hun innovatiezaakjes nu wel op orde hebben, stellen innovatiegoeroe Clayton Christensen en zijn mede-auteurs van *Competing against luck: the story of innovation and customer choice*. Bedrijven hebben dankzij big data nog nooit eerder zo veel geweten over hun klanten. Ze hebben meestal gestructureerde, gedisciplineerde innovatieprocessen, gerund door zeer getalenteerde mensen. De innovatierisico's worden zorgvuldig beheerst. Het lijkt, kortom, of alles in kannen en kruiken is. Maar schijn bedriegt. Innovatie blijkt vaak een lukrake bezigheid.

Correlaties zeggen niets

Het fundamentele probleem is dat de verzamelde klantendata meestal gestructureerd

zijn op het tonen van *correlaties*: 'deze klant lijkt op die klant', of '88% van de klanten heeft liever versie A dan versie B'. Het is natuurlijk altijd spannend om zulke correlaties te vinden. Maar, cruciaal: het hoeft niet om oorzakelijke verbanden te gaan. Dat er een verband is, betekent nog niet per se dat het één het ander heeft veroorzaakt. Neem Clayton Christensen. Hij is 64 en ruim 2 meter lang, met schoenmaat 50. Zijn kinderen hebben gestudeerd. Hij rijdt in een Honda-minibus naar

INNOVATIE BLIJKT VAAK EEN LUKRAKE BEZIGHEID

z'n werk, aan de universiteit. Allemaal interessante eigenschappen. Maar geen van die eigenschappen maakt dat Christensen vandaag ergens even een *New York Times* gaat kopen. Dat doet hij om heel specifieke redenen.

Misschien wil hij wat te lezen hebben in het vliegtuig. Of is hij een honkbalvanaat, en de World Series zijn net aan de gang. Marketeers die demografische of psychografische informatie verzamelen over Christensen, komen daar niet achter. Kort: met een focus op correlaties kom je nergens. Erger, het stuurt je de verkeerde kant op.

Waar kun je dan als bedrijf nog wél op afgaan? Kijk naar wat de klant wil 'oplossen', naar welke taak hij wil (laten) verrichten. Dus naar de *job to be done*, vanuit het perspectief van de klant. We zijn allemaal dag in dag uit bezig om ongelooflijk veel taken te verrichten. Kleine taken (in de rij staan bij de kassa), grote taken (leuker werk vinden), onvoorspelbare taken (geschikte kleding vinden nadat je koffer is kwijtgeraakt op het vliegveld), regelmatig terugkerende taken (boodschappen doen) - enzovoort. Als we iets kopen of 'inhuren', een product of dienst, dan doen we dat omdat het een of andere

taak voor ons verricht. Deze jobs-to-be-done-theorie focust je vanuit deze invalshoek op het bedenken en creëren van producten en diensten die klanten willen kopen.

Levens verhuizen

Tien jaar geleden startte een bouwbedrijf in Detroit een project met koopappartementen. Het ging om appartementen voor (bijna-)gepensioneerden die kleiner wilden gaan wonen met behoud van comfort en luxe. De units kostten 120.000 tot 200.000 dollar en waren luxueus afgewerkt. Het project kreeg veel aandacht en er waren veel prospects, maar slechts weinig kopers. Het bedrijf zette focusgroepen in om te zien wat er aan de hand was. Op basis daarvan werden er onder andere meer ramen met uitzicht op de baai toegevoegd. Maar ook dat hielp niet. Innovatieconsultant Bob Moesta, ingehuurd door het bouwbedrijf, vroeg mensen die een appartement hadden gekocht welke 'taak' die aanschaf voor ze moest verrichten. Daarbij bleek al snel dat de kopers geen specifiek demografisch of psychografisch profiel hadden. Ook was er geen verzameling productfeatures die de doorslag had gegeven bij de aankoop. Bij de gesprekken kwam echter wel herhaaldelijk de eettafel ter sprake. Pros-

pects hadden steeds aangegeven dat ze een grote woonkamer wilden, een grote tweede slaapkamer voor gasten plus een *breakfast bar* in de keuken – maar dat een officiële eetkamer niet hoefde. En toch ging het in de gesprekken vaak over de eettafel: veel mensen zeiden dat de koopbeslissing was gevallen toen ze hadden uitgevogeld waar ze hun eettafel konden neerzetten. Waarom? Het drong pas tot Moesta door toen het Kerstmis was en hij met z'n hele familie thuis aan tafel zat. Elke verjaardag, elke feestdag, elke familiegebeurtenis: het werd allemaal aan de eettafel doorgebracht, met de familie en de vrienden. Aan die tafel eet, lach en huil je samen; de kinderen maken er hun huiswerk. De tafel belichaamt *familie*. *Thuis*. Wat mensen ervan weerhield om te kopen, was dat ze iets moesten opgeven wat heel veel voor ze betekende. De taak die het nieuwe appartement vooral voor ze moest verrichten, was: continuering van het familie- en thuisgevoel. Moesta: 'Toen ik erbij werd gehaald, dacht ik dat we in de business van het bouwen van nieuwe huizen zaten. Maar ik ging me realiseren dat we in de business van het verhuizen van levens zitten.'

Vanuit die te verrichten taak werden er tientallen kleine veranderingen aangebracht. Zo ontwierp de architect meer ruimte voor een

eettafel door de tweede slaapkamer iets kleiner te maken. Het bedrijf ging ook helpen met de verhuizing, inclusief verhuisdienst en twee jaar gratis opslag van spullen. En de prijzen werden met \$3500 verhoogd om de extra kosten te dekken. Het werd een groot succes. In 2007, toen de huizenverkoop met 49% inzakte, verkocht het bouwbedrijf 25% meer appartementen.

Wat een *job to be done* precies is

Het klinkt generiek – 'job to be done', 'te verrichten taak' – maar het is juist iets heel specifiek. Te verrichten taken zijn complex en rijk geschakeerd. Je moet er een precieze definitie van hebben, anders werkt het concept niet. Hou dit in gedachten:

- 'Job', 'taak': het verwijst naar wat iemand 'echt' voor elkaar probeert te krijgen in bepaalde omstandigheden. Dat is meestal meer dan een simpele taak. Neem het appartementenvoorbeeld: de kopers zochten de stap naar een nieuw leven, in de specifieke vorm van vereenvoudiging van hun woonsituatie na pensionering. Dat is iets heel anders dan aankoop van het eerste huis.
- De *omstandigheden* zijn belangrijker dan klantkenmerken, producteigenschappen, nieuwe technologieën en trends. Het bouwbedrijf wilde aanvankelijk het perfecte appartement bouwen. Dat lukte behoorlijk maar werkte onvoldoende. Pas toen het de zaken ging bekijken vanuit de omstandigheden van kopers, kreeg het bedrijf zicht op het ware competitieve speelveld. Zo bleken hun appartementen niet zozeer te concurreren met andere appartementen, maar vooral met *niet verhuizen*.
- Goede innovaties lossen problemen op waarvoor nog geen oplossingen bestaan, of alleen oplossingen die niet goed genoeg werken.
- Te verrichten taken zijn nooit alleen maar functioneel. Ze hebben sterke sociale en emotionele dimensies. Door gerichte aanpassingen aan te brengen – van het creëren van ruimte voor een grote eettafel tot de mogelijkheid om spullen twee jaar lang op te slaan – nam het bouwbedrijf de bezorgdheid en stress bij toekomstige kopers weg dat ze afscheid moesten nemen van hun oude leven en alle mooie dingen en herinneringen die daarbij hoorden. Dat maakte het grote verschil. ●

Bron: Harvard Business Review, september 2016

Identificeren van te verrichten taken

1. *Weet je in je eigen leven een taak die moet worden verricht?* Je komt vaak vanuit nadenken over taken in je eigen leven op te verrichten taken die tot grote commerciële successen leiden. Pleasant Rowland zag de kans voor American Girl-poppen toen ze zocht naar cadeautjes die de band met haar nichtjes zouden versterken. Zij verkocht tot nu toe 29 miljoen poppen en zet jaarlijks 500 miljoen dollar om. Sheila Marcelo startte tien jaar geleden Care.com vanuit de eigen zorgbehoeften van haar familie – haar bedrijf heeft nu 19 miljoen leden in 16 landen en zet bijna \$140 miljoen om.
2. *Waar/wat wordt niet geconsumeerd?* Van niet-kopers kun je evenveel leren als van kopers. Waar niet wordt geconsumeerd, liggen vaak de vruchtbaarste mogelijkheden.
3. *Welke alternatieve oplossingen hebben mensen bedacht?* Let goed op als je merkt dat mensen worstelen om iets voor elkaar te krijgen en omweggetjes bedenken. Waarschijnlijk zijn ze niet blij met beschikbare oplossingen. Dat is een veelbelovende basis voor nieuwe business.
4. *Van welke taken zouden mensen graag verlost zijn?* Er zijn veel taken in het leven waar menigeen liever gisteren dan vandaag vanaf zou zijn. Zulke 'negatieve taken' bieden grote kansen.
5. *Welke verrassende nieuwe toepassingen hebben mensen bedacht voor bestaande producten?* Neem het geneesmiddel NyQuil, dat al tientallen jaren werd gebruikt tegen verkoudheid. Sommige consumenten gebruiken het als slaapmiddel, ook als ze niet ziek zijn. Op basis daarvan is ZzzQuil ontwikkeld, met alleen ingrediënten waar slaapzoekers wat aan hebben.

BOUW EEN *INSIGHTS ENGINE* À LA UNILEVER

De nieuwe bron van concurrentievoordeel is *customer centricity*: diepgaand, gedetailleerd inzicht in wat je klanten willen.



Wat zet je echt op voorsprong in je niet-aflattende streven om behoeften van klanten beter te vervullen dan je concurrenten doen? Een zogeheten *insights engine*, blijkt uit onderzoek onder leiding van Frank van den Driest (Kantar Vermeer) - en uit de ervaringen van Unilever. Een insights engine is een *systeem* om zeer gedetailleerd op het vizier te krijgen waar de klant echt op zit te wachten, en hem dan precies dat aan te bieden.

Zo bouw je je eigen inzichtmotor

Het onderzoek en Unilever's ervaringen leveren een aantal kenmerken van effectieve insights engines op:

- **Datasynthese.** Zet liefst een speciaal team op voor het bij elkaar brengen, managen, analyseren en verspreiden van data. À la Unilever's Consumer and Market Insights-groep.
- **Onafhankelijkheid.** De beste insights-groepen hebben een onafhankelijke positie, buiten marketing of andere functies, en rapporteren aan een executive (vaak de CEO).
- **Geïntegreerde planning.** Betrek de insights-groep bij de planning en strategieontwikkeling.
- **Samenwerking.** In traditionele markton-

derzoeksfuncties of -afdelingen ligt de nadruk op het verlenen van (marktonderzoeks)diensten. Bedrijven met een effectieve insights-groep focussen meer op gedeelde doelen en partnerships. Zo werkt Unilever's CMI-groep samen met IT om slimme platforms te bouwen voor het on-

EEN CULTUUR VAN EXPERIMENTEREN IS CRUCIAAL

dernemingsbreed delen van informatie. Ook stimuleert de groep via het People Voice-programma alle medewerkers om klanten te benaderen over hun behoeften, en om hun inzichten via een speciale app te delen.

- **Experimenten.** Een cultuur van experimenteren is cruciaal. Unilever heeft bijvoorbeeld de Foundry opgezet, van origine een startup-incubator voor marketingtechnologie die nu ook hackatons omvat plus een platform waarop duurzaamheidsissues worden gedeeld, een platform dat prijzen uitdeelt voor creatie-

ve marketingconcepten en een mentoring-programma dat startups verbindt met deskundigen van Unilever.

- **Vooruitkijken.** Doe dat met behulp van voorspellende analytics en andere technologieën die het mogelijk maken om te anticiperen op (consumenten)gedrag en om dat te beïnvloeden. Zo maakte Unilever samen met Google en Razorfish een programma waarmee in realtime zoekopdrachten op het gebied van haarproducten worden gemonitord en geanalyseerd. Daar worden vervolgens razendsnel YouTube-video's over gemaakt – die sinds 2013 al meer dan 125 miljoen zijn bekeken.
- **Holistische aanpak.** De traditionele focus op cijfers (linkerhersenhelft) moet worden aangevuld met focus op creativiteit (rechterhersenhelft). Unilever werkt holistisch bij het aannemen van nieuwe medewerkers en bij het trainen van de bestaande medewerkers, inclusief workshops om 'cijfermensen' een andere, creatievere stijl van denken te leren. De (creatieve) rechterhersenhelftdenkers moeten juist ook meer focussen op de zakelijke kanten. •

Bron: Harvard Business Review, september 2016

STRATEGISCH KOSTEN BESPAREN

De meeste kostenbesparingsinitiatieven leiden niet echt ergens toe. Dat komt doordat ze niet strategisch zijn.

Veel bedrijven lijden aan 'kostenbeheersingsmoeheid', zeggen Paul Leinwand en Vinay Couto van PwC. De belangrijkste reden is dat ze hun bezuinigingen niet aan hun strategie koppelen en botweg de kaasschaaf hanteren – wat geen duurzame besparingen

REPAREER HET DAK ALS DE ZON SCHIJNT

oplevert. Waarna het circus weer opnieuw begint. Bovendien komen ze meestal pas in actie als er een probleem is, en ze geen tijd meer hebben om te doen wat op de langere termijn het beste is. De bedrijven die het erg goed doen op dit punt zien kostenbeheersing juist als een manier om hun strategie te ondersteunen: kosten zien zij als een waardevolle investering die hun groei voedt.

De basics

Hoe kom je tot een meer strategische, duurzame manier van bezuinigen op je kosten?

Er zijn vijf grote verschuivingen in de mindset van managers voor nodig:

- Zie elke mogelijkheid om kosten te bezuinigen als een mogelijkheid om investeringen te richten op versterking van je waardepropositie.
- Ga kosten zien in termen van capaciteiten. Je investeringen zitten waarschijnlijk verstopt in een scala van functionele budgetten. Ontfael deze budgetten en kijk wat de strategische implicaties van je bestaande bestedingspatronen zijn. Lastige klus, en het zal hier en daar zeker voor opschudding zorgen. Maar het kan leiden tot een zinvolle discussie over wat er nodig is om te winnen in de markt.
- Zet alle uitgaven met betrekking tot de activiteiten van het bedrijf op een rijtje, parkeer ze op een figuurlijke parkeerplaats en beslis dan voor elke uitgave of die wordt toegelaten. Dat wil zeggen: bijdraagt aan onderscheidende capaciteiten. Deze aanpak heet *zero basing*.
- Maak je kostenbeheersingsplan toekomstbestendig door een financieel systeem te



bouwen waarin verschil wordt gemaakt tussen goede kosten (die je onderscheidende capaciteiten ondersteunen) en slechte kosten (die dat niet doen en die dus kunnen worden geschrapt).

- Wees proactief: repareer het dak als de zon schijnt. Zodra je in de problemen zit, heb je niet meer de tijd en luxe om het juiste soort beslissingen te nemen. ●

Bron: Harvard Business Review, 10-3-2017

FINANCIËEL

Ga niet voor één uitkomst

Scenariodenken vermindert risico's bij forecasting.

Neem equity-specialisten, die hun financiële adviezen doorgaans funderen op de geschatte toekomstige aandelenrichtprijs. Hun schattingen blijken vaak te optimistisch en inaccuraat, en hebben voor de lange termijn weinig investeringswaarde. Investeerders krijgen een minder riskante kijk op zaken als analisten meerdere scenario's op tafel leggen, en hun forecast dus niet beperken tot één uitkomst. Feit is: als je louter patronen uit het verleden extrapoleert – iets wat nog steeds vaak gebeurt bij het forecasten – kom je voor verrassingen te staan (genre Brexit, Trump, Bob Dylan die de Nobelprijs voor literatuur wint). Feit is ook: als analisten wordt gevraagd om met een open mind mogelijke uitkomsten te verkennen die zij anders niet in ogenschouw zouden nemen, worden hun prognoses aantoonbaar beter, minder optimistisch en bieden ze meer ruimte voor onzekerheid. ●

Bron: Journal of Financial Economics, september 2016



WAT GOEDE MENTORS DOEN

Mentoring werkt alleen als een paar principes worden nageleefd.

Anthony K. Tjan, oprichter van durfkapitaal-firma Cue Ball en auteur van *Good People*, heeft drie jaar lang onderzocht wat de meest effectieve leiders doen om de getalenteerde medewerkers die onder hen werken te laten floreren. Zij blijken een soort van leiderschap uit te oefenen dat niet zozeer draait om het creëren van volgers maar om het creëren van andere leiders. De beste leiders zijn, kortom, vooral heel goede mentors. Dit is wat zij doen:

- *De relatie boven het mentorship stellen.* De basischemie – de persoonlijke band – tussen mentor en mentee is het fundament.
- *Meer op persoonlijkheid focussen dan op competentie.* Mentoring is véél meer dan alleen het aanleren van vaardigheden. De

beste mentors helpen hun mentee ook om zich te ontwikkelen qua persoonlijkheid,

ZE KIJKEN EERST WAAROM
IETS WEL ZOU KUNNEN
WERKEN, PAS DAARNA
WAAROM NIET

waarden, zelfbewustzijn, empathie enzovoort.

- *Optimistisch zijn en cynisme en scepsis temperen.* Een goede mentor is een geveer – geen nemer – van energie. Dus als een

mentee met een waanzinnig, schijnbaar onrealistisch idee komt, benaderen de beste mentors dat positief en constructief. Ze kijken eerst waarom iets *wel* zou kunnen werken – pas daarna waarom niet.

- *Loyaler aan de mentee dan aan het bedrijf.* Leiderschap is in essentie een plicht en dienst naar anderen. De beste manier om commitment te creëren, is volledig en onbaatzuchtig te gaan voor de belangen van collega's en medewerkers. Goede mentors focussen ook op de onderliggende passies van hun mentees en helpen ze om hun roeping te vinden. ●

Bron: Harvard Business Review, 27-2-2017

De waarde van strategie-updates

Er wordt vaak geringschattend gedaan over strategiepresentaties van CEO's. Terecht?

Niet meer dan goedkope marketingpraatjes. Zo worden strategiepresentaties vaak afgedaan in de pers. Soms is er zelfs een verdenking dat ze manipulatief worden gebruikt, en wel om concurrenten op het verkeerde been te zetten (bijvoorbeeld door nep-initiatieven aan te kondigen). Tegelijkertijd hoort het ontwerpen van een strategie en het communiceren daarvan aan beleggers tot de kerntaken van de CEO. En strategiepresentaties kunnen wel degelijk – letterlijk – waardevol zijn, blijkt uit nieuw onderzoek, zeker bij pas aangestelde CEO's.

Hoe sneller hoe beter

Onderzoekers van Oxford University en Peking University analyseerden data over strategiepresentaties van nieuw aangestelde CEO's van NYSE- en Nasdaq-genoteerde ondernemingen tussen 200 en 2010. De conclusie is eenduidig: als nieuwe CEO's binnen 100 dagen na hun aanstelling een strategie-update hielden, steeg de beurskoers de dag daarna gemiddeld met 5,3%. Voor de gemiddelde onderneming in de steekproef vertegenwoordigde dat een toegevoegde beurswaarde van \$450 miljoen. Ergo: beleggers vinden strategie-updates geloofwaardig en relevant voor de financiële toekomst van het bedrijf.

De grootste gemiddelde stijging (12,4% ter waarde van \$996 mln.) werd geconstateerd bij nieuw aangestelde CEO's die van buiten de onderneming én de bedrijfstak afkomstig waren, de minste stij-



ging bij CEO's die uit de onderneming zelf kwamen. Kennelijk worden strategie-updates van CEO's waar beleggers het minst van afweten het meest gewaardeerd. Nog een onderzoeksconclusie: hoe sneller na de aanstelling de presentatie wordt gegeven, hoe groter het effect. ●

Bron: Strategic Management Journal, december 2016

HOE JE TECHTALENTEN VERLEIDT

Voor de transitie naar digitaal heb je ze broodnodig, die digitale experts.



Het probleem is dat deze mensen erg schaars zijn. Ze kiezen alleen een werkgever waar zij zelf heel blij van worden. Hoe vergroot je de kans dat jij dat bent?

Denk marketing. Techtalenten houden van merken met een cool imago. Zorg dat je *employer brand* aantrekkelijk is voor ze.

Gooi je netten breed uit. Wervingsbureaus kunnen helpen, maar zet ook al je netwerken en sociale media in. En ga naar thought-leadership events, hackathons en meet-ups – of organiseer die zelf.

Walk the tech talk. Laat zien dat technologie zich in de kern van je business bevindt. Investeer er ruimhartig in – vooral in de nieuwe ontwikkelingen, zoals cloud-based en open source.

Laat zien dat alles onder controle is. Techies hebben er een hekel aan om in chaotische situaties te werken, met bijvoorbeeld schrik-aanjagende ontwikkelingspijplijnen en afgrijselijke deadlines. Ze worden er blij van als het werk efficiënt georganiseerd is en als de druk niet al te groot is.

Bied ze aandelen aan – en de kans om verschil te maken. Techtalenten maken graag deel uit van de reis. Het motiveert ze om in een klein bedrijf een mooie visie te realiseren.

Bied ze upskillingsmogelijkheden. Ofwel: ontwikkelingsopties waarbij ze zelf kunnen bepalen wat ze leren of aan hun eigen projecten kunnen werken.

Zorg voor een aantrekkelijke cultuur. Informeel is het minimum. Belangrijk is faalvriendelijkheid: techtalenten willen zichzelf kunnen zijn en kunnen experimenteren, waarbij mislukkingen als bron van leren worden gezien.

Wees flexibel qua thuiswerken en werktijden. Houden techtypes van. ●

Bron: Management Today, 16-2-2017

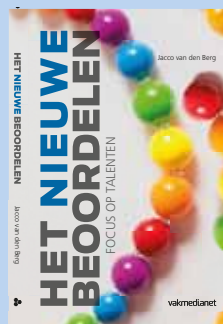
BOEKENTIPS



Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders

Jaap ten Wolde & Hans Strikwerda
Vakmedianet, 2017

Dit onderhoudende en informatieve boek geeft vanuit een analyse van cases en interviews aan waarom het toezicht zo vaak tekortschiet – inclusief adviezen om dit te vermijden. De auteurs analyseren en beschrijven dilemma's en geven oplossingen voor de dimensie van integriteit in besturen en toezicht. Integriteit gaat niet alleen over het (niet-)handelen van concrete personen maar ook over de opzet en werking van organisaties. Het boek bevat veel praktische tips én laat zien wat daarvan de beperkingen zijn – waarna overgeschakeld moet worden op meer fundamentele principes.



Het Nieuwe Beoordelen

Jacco van den Berg
Vakmedianet, 2017

Ontwikkelingen als zelfsturende teams, agile en scrum vragen om een andere wijze van aansturen en ontwikkelen van medewerkers. In het verlengde hiervan is de mindset rond beoordelen anders aan het worden. Het beoordelingsgesprek is niet afgeschaft, wel wordt er anders beoordeeld. Dit zijn de uitgangspunten van Het Nieuwe Beoordelen: focus op sterke punten; meer verantwoordelijk van medewerkers voor het formuleren van doelstellingen en voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling; continue dialoog over prestatie en ontwikkeling; dienend leiderschap.



Zeven megatrends

Hans van der Heijden
Vakmedianet, 2017

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in onze maatschappij? Van der Heijden ziet er zeven: digitaler, grenzelozer, pluriformer, onzekerder, verantwoordelijker, vitaler en ondernemender. In dit boek wil hij aanzetten tot reflectie en op grond van die reflectie relevante vragen helpen stellen. Voor welke keuzen staan organisaties? Wat betekenen de ontwikkelingen voor de koers? Wat zijn de implicaties voor marketing, hr en loopbanen?

COLOFON

Management Trends is een uitgave van Vakmedianet.

Abonnementen en wijzigingen: Abonneren via: managementimpact.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 2017: € 205 per jaar, exclusief btw. Verzending buitenland per jaar € 29,50 (EU) en € 41,50 (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.colorscaan.nl

Copyright: Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, 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 2017

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

7 juni gaan we terug naar de bedoeling

Managers en medewerkers ervaren dat de huidige organisatirollen en -modellen niet meer werken. Ze willen terug naar kernwaarden als dialoog, eigen verantwoordelijkheid en de klant centraal. Hoe doe je dat? Hoe verdraai je jouw organisatie? Hoe zet je de pijl weer de goede kant op? Daarover gaat het op het Event Verdraaide Organisaties.

MEER INFO OP WWW.EVENTVERDRAAIDEORGANISATIES.NL

EVENT
Verdraaide Organisaties

7 JUNI 2017
THEATER MAITLAND DRIEBERGEN

MI
ACADEMY

**BEOORDEELD
MET EEN
8,4**

Terug naar de bedoeling

Nieuw op www.managementexecutive.nl

De harde waarheid over businessmodelinnovatie

Veel pogingen tot businessmodelinnovatie mislukken. Willen executives daar verandering in brengen, dan moeten zij begrijpen hoe businessmodellen zich door de tijd heen in voorspelbare fasen ontwikkelen. Businessmodellen zijn van zichzelf weinig flexibel. Executives moeten daarom vooral nagaan of de businessmodelinnovatie die ze willen toepassen wel strookt met de prioriteiten in hun bestaande model.

Big data: Ariadnes draad door een complexe wereld

Met big data komt besluitvorming op basis van objectieve feiten in zicht. Zoals Ariadne met haar draad Theseus uit het labyrint leidde, zo kunnen analyses op basis van big data managers de weg wijzen uit het doolhof van de complexe werkelijkheid van vandaag. Jan Postema betoogt dat big data voor de manager een uitgelezen middel zijn om hem te helpen zijn weg te vinden in de hectiek van alledag.

Vraag een proefabonnement aan op managementimpact.nl