
Lou van Beirendonck

Paars management

Leidinggeven met cijfers

Schiedam, Scriptum Management, 2012

167 blz., ISBN 978 90 774 3256

Matcht je bedrijfsmissie met de passie van je medewerkers?

Paars management is een mix van blauw en rood management: blauw management vertrekt vanuit de bedrijfsmissie, rood management plaatst mensen en hun talenten centraal. Enkel door kruisbestuiving van beide systemen kunnen bedrijven zich van een toekomst verzekeren.

En die toekomst komt met rasse schreden dichterbij: de uitstroom van de babyboomgeneratie is reeds ingezet, terwijl het aanbod van nieuwe kandidaten voor alle denkbare jobs slinkt. Hoe ga je hier als manager mee om?

De toekomst is aan die bedrijven die de paarse weg bewandelen. Paars management helpt de juiste mensen vinden, vormen én houden. Het boek biedt managers nieuwe inzichten en praktische tips over selectie en rekrutering, over retentie en motivatie, over ontwikkeling en evaluatie. Elk van deze aspecten wordt door een paarse bril bekeken.

Edgar Karssing, Marcel Pheiffer en

Bob Hoogenboom (red.)

De robuuste professional

Wijze LESsen

Assen, Van Gorcum, 2012

364 blz., ISBN 978 90 232 4957 3

Pas als leiderschap en ondernemerschap verbonden zijn met verantwoordelijkheidsgevoel, krijgen ze positieve kracht. LES, acroniem van *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship*, vat de drie basiswaarden samen waar Nyenrode voor staat. Deze bundel is verschenen bij haar 65-jarig bestaan en verzamelt de inzichten over deze waarden van

uit verschillende Nyenrode-disciplines. Hoogleraren, vakdocenten, trainers en onderzoekers schrijven over leiderschap, corporate governance, duurzaam ondernemen, bedrijfsethiek en business-spiritualiteit, ondernemende familiebedrijven, het inkoopbeleid van organisaties en robuuste accountants en controllers. Ook geven de auteurs een doorkijk in onderwijsontwikkelingen op het gebied van business, accountancy & controlling en *executive education*. De hoofdstukken worden afgewisseld met interviews waarin academici en mensen uit de bedrijfspraktijk hun licht laten schijnen over de praktische invulling van de waarden *Leadership*, *Entrepreneurship* en *Stewardship*. Het boek richt zich op iedereen die is geïnteresseerd in bedrijfskunde, management, accountancy en controlling.

Wim de Ridder

Nieuwe leiders nemen het stuur over

De strategische revolutie

Deventer, Kluwer, 2012.

239 blz., ISBN 978 90 13 10870 5

Dit boek stelt de kwaliteit van strategieontwikkeling, scenariobouw en toekomstonderzoek aan de orde en nodigt u uit aan te sluiten bij de collectieve zoektocht naar een nieuw instrumentarium waar bedrijven en instellingen in hun planvorming baat bij hebben.

De strategische revolutie legt de vinger aan de pols van bedrijven, instellingen en instituten die voortvarend op zoek zijn naar de versterking van de eigen positie. Het boek stelt in vijf belangrijke economische sectoren vast dat zij dominante ontwikkelingen vaak niet of te laat onderkennen en daarmee zichzelf en de maatschappij tekort doen. Zij zetten zich tegen de komst van geheel nieuwe productontwerpen, bestrijden de nieuwkomers op de markt en zien hun beste werknemers vertrekken naar

andere bedrijven die uitdagender zijn. Strategieontwikkeling als discipline is dringend toe aan een revolutionaire vernieuwing. Ondernemende mensen in de publieke en private sector hebben genoeg van de onmogelijkheden van gisteren. Ze willen samen het verschil en de toekomst maken. Dit boek doet een poging hen de weg te wijzen, onder meer door het instrument Futures Fit.

Ton de Korte en Betty van der Roest (red.)

Arbeidsverhoudingen 2020

Maatwerk en samen sterk

Assen, Van Gorcum, 2012

120 blz., ISBN 978 90 232 5011 1

De houdbaarheid van de cao is al jaren een belangrijk thema voor sociale partners en deskundigen. De gedeelde analyse is dat cao's te weinig ruimte bieden, gebaseerd zijn op traditionele arbeidsverhoudingen en niet uitnodigen tot vernieuwing. Thema's als duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie smeken juist om een gedeeld toekomstperspectief en creatieve oplossingen. Hoe neem je medewerkers meer mee bij de totstandkoming van een cao? Hoe doe je recht aan flexibele contractvormen? En hoe zorg je ervoor dat cao's mensen in beweging brengen, en niet de dynamiek in de organisatie afremmen? Ook trends als de vervagende organisatiegrenzen, nieuwe organisatievormen, de opkomst van Het Nieuwe Werken en de nieuwe generatie medewerkers hebben invloed op arbeidsrelatie en cao-afspraken. *Arbeidsverhoudingen 2020* geeft input aan de discussies over cao-vernieuwing en inspireert partijen om daarmee aan de slag te gaan. Bijdragen zijn geleverd door de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Vakmensen en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

VERWETENSCHAPPELIJING

Een dosis wetenschap voor de kunst van strategievorming

Alan Lafley, Roger Martin, Jan

Rivkin en Nicolaj Siggelkow

Veel managers zien strategievorming als een treurige keuze tussen zinloze strategische planning en creativiteit 'op goed geluk'. Gedisciplineerde creativiteit is mogelijk, betogen de auteurs (onder wie een voormalig CEO van Procter & Gamble) als wordt onderkend dat twee wezenlijke kenmerken ontbreken in de conventionele strategische planning: formulering en toetsing van hypothesen. Zij schetsen een proces voor strategievorming waarin eerst een aantal strategische opties of 'mogelijkheden' worden geformuleerd. Vervolgens wordt geïnventariseerd aan welke eisen iedere optie moet voldoen om een succes te kunnen worden, en daarna hoe groot de kans is dat aan die eisen zal worden voldaan. Het laatste levert de belangrijkste potentiële struikelblokken voor iedere optie op. Die worden vervolgens getest, waarna de optie met het kleinste aantal serieuze potentiële struikelblokken wordt gekozen. P&G ontwikkelde eind jaren negentig op deze manier een gedurfde strategie om met het merk Olay een topositie op te bouwen in huidverzorging. Olay moest een 'masstige' product worden: prestigieus, maar ook voor de massa. Het succes van deze strategie, die in de traditionele strategische planning misschien niet eens aan bod was gekomen, overtrof alle verwachtingen. Het illustreert wat een strategieteam kan bereiken als het niet langer zoekt naar het juiste antwoord, maar eerst naar de juiste vragen.

Pagina 8-18

MARKETING

De verwetenschappelijking van marketing

Peter Leeftang

Door wetenschappelijk onderzoek in marketing is in de afgelopen decennia een steeds sterkere basis gelegd voor het verantwoord nemen van marketingbeslissingen in de praktijk. Kennis over het gedrag van aanbieders en afnemers kan gebaseerd worden op specifieke kennis en generalisaties. In dit artikel worden hiervan tal van voorbeelden gegeven. Tevens wordt aangegeven hoe marketingpraktijk en marketingwetenschap meer van elkaars kunde en kennis gebruik kunnen gaan maken. Ten slotte worden enkele vraagstukken in marketing geformuleerd die in de nabije toekomst om antwoorden vragen.

Pagina 19-26

MARKETING

Het sociale leven van een merk

Matthew Egoel, Mary Beth Mceuen en Emily Falk

Marketeers maken steeds meer gebruik van *communities* rond een merk, een ontwikkeling die mede is gestoeld op inzichten verkregen door decennia aan menswetenschappelijk onderzoek. Het contact tussen een merk en een consument wordt steeds meer gezien door de bril van de relaties tussen mensen die door het merk in de hand worden gewerkt. Dit betekent dat het traditionele eenrichtingsverkeer van de marketing moet plaatsmaken voor een aanpak waarbij het merk mensen inspireert. Daarbij dient gebruik te worden gemaakt van de beschikbare kennis over de denkprocessen die zich afspelen in de menselijke hersenen. Ook het menselijk denken heeft een sociaal karakter.

In combinatie met de neurowetenschap van de merkloyaliteit zou dit een belangrijke factor moeten zijn bij het stellen van prioriteiten in de marketing, aldus de auteurs. In ieder contactmoment met de consument kan de relatie met het merk worden versterkt. Contactmomenten die de consument aanmoedigen om sociale gevoelens uit te wisselen met anderen zijn daarbij misschien wel het belangrijkste. Voor de overschakeling naar een relatie-gedreven marketingaanpak worden vier principes besproken en geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijk: herkaderen, doorgronden, luisteren en betrekken.

Pagina 27-36

ONDERNEMERSCHAP

Creatief ondernemerschap en het dubbel succescriterium

Dany Jacobs

Creatieven zijn gemiddeld zeer ondernemend in het exploiteren van kennis, creativiteit en kunde op hun vakgebied: ze zoeken grenzen op, ontginnen nieuwe gebieden of creëren onverwachte combinaties die tot nieuwe toepassingen leiden. Meestal hechten ze echter vooral aan hun culturele toegevoegde waarde en kijken ze niet naar zichzelf als ondernemer. In de praktijk groeit het besef dat succesvol creatief ondernemerschap nauw samenhangt met wat het 'dubbel succescriterium' in creatieve sectoren wordt genoemd: wie de creatieve sectoren goed wil begrijpen, moet oog hebben voor de samenhang en wisselwerking tussen 'culturele winst' en 'economische waarde'. Alleen dan kunnen (in een vervolgartikel nader te behandelen) verbetervoorstellen worden gedaan waarmee de beloften van de creatieve economie kunnen worden ingelost.

Pagina 37-42

INNOVATIE

De nieuwe werkplaats van de onderneming

Scott Anthony

Enkele decennia geleden ontketenden de durfkapitalisten een innovatierevolutie. Dankzij de ontwikkelingen die daardoor in gang zijn gezet, hoeft schaalomvang geen belemmering meer te zijn bij innovatie, stelt de auteur. Hij signaleert een trend waarbij gedreven medewerkers – ‘katalysators’ – nieuwe bedrijfsactiviteiten opbouwen door met de middelen, schaalgrootte en toenemende flexibiliteit van hun onderneming oplossingen te ontwikkelen voor mondiale uitdagingen. Dit wordt geïllustreerd met vier voorbeelden uit de praktijk. Bij Medtronic leidde Keyne Monson een programma om in India een markt voor pacemakers te ontwikkelen. Bij Unilever leidde Yuri Jain de ontwikkeling van een draagbaar waterzuiveringsapparaat waarmee goedkoop veilig drinkwater kan worden gemaakt. Bij Syngenta ontwikkelde Nick Musyoka een programma om gewasbeschermingsmiddelen in kleine en afgemeten hoeveelheden binnen het bereik te brengen van keuterboeren. En bij IBM speelde Colin Harrison een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het programma Smarter Cities: technologische infrastructuur met bijbehorende diensten om steden te helpen kosten te besparen en het leefklimaat te verbeteren.

Pagina 43-51

INNOVATIEMANAGEMENT

Is ‘lean’ werken ook mogelijk bij innovatie?

Tyson Browning en Nada Sanders

‘Lean’ werken is een bekende, oorspronkelijk door Toyota ontwikkelde, methode om ‘overtollig vet’ te verwijderen uit pro-

ductieprocessen. Bij Toyota en elders ging het daarbij om stabiele processen met een bekend product waar de betrokken medewerkers snel leerden werken met de nieuwe aanpak. In een nieuwe en complexe omgeving, zoals bij productontwikkeling, onderzoek, IT en allerlei andere projecten, kan deze aanpak echter niet zonder meer worden toegepast. Nieuwigheid en complexiteit – die elkaar toch al versterken – nemen dan nog verder toe. Daardoor kan het hele proces ontregeld raken. De auteurs onderzochten de toepassing van ‘lean’ werken in precies zo’n klimaat, namelijk de ontwikkeling bij Lockheed Martin van het gevechtsvliegtuig F-22 voor de Amerikaanse luchtmacht. Mede op grond van de inzichten die dat opleverde, ontwikkelden zij vijf kanttekeningen bij de toepassing van ‘lean’ werken die vooral (maar niet uitsluitend) ter harte moeten worden genomen bij zowel nieuwe als complexe processen. Ook werd een raamwerk ontwikkeld dat managers een handvat biedt om nieuwigheid en complexiteit stap voor stap te lijf te gaan bij de invoering van ‘lean’ werken. In een tijd van oplopende producteisen en grootschalig maatwerk kan dit raamwerk een nuttig hulpmiddel zijn voor iedere onderneming die zo efficiënt mogelijk wil innoveren zonder innovatiekracht te verliezen.

Pagina 52-63

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Een bank met een hoger doel

Albert Visscher

Sinds de financiële crisis bedreigen negatieve beeldvorming en afgenomen vertrouwen de continuïteit van financiële instellingen en daarmee het functioneren van de samenleving als geheel. Hoewel de overheid en financiële instellingen zich inspannen om het tij te keren – veel

banken hebben bijvoorbeeld initiatieven genomen om de klant weer ‘centraal’ te stellen – zal dit slechts ten dele helpen om de samenleving weer het volle vertrouwen terug te geven in de sector. Om dat laatste werkelijk te kunnen doen, zullen financiële instellingen hun collectieve verantwoordelijkheid moeten nemen en een nieuwe managementfilosofie moeten invoeren waarin hun *purpose* centraal staat. Essentieel daarin zijn de rol in de samenleving en de waarde die wordt geleverd aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Pagina 64-69

LEIDINGGEVEN

Slimmer managen in de publieke sector: innovatief waar het kan, verantwoordelijk waar het moet

Dagmar Beudeker

De publieke sector moet slimmer en efficiënter werken met behoud van kwaliteit. Managers kunnen dit bewerkstelligen als ze beseffen dat sommige taken in een organisatie zich beter lenen voor een innovatieve aanpak dan andere. Zogenoemde promotietaken bieden alle ruimte voor creativiteit; hierbij kan het creatief vermogen van de medewerker worden gestimuleerd door positieve feedback te geven. Preventietaken vragen juist om een nauwkeurige, risicomijdende aanpak; in dit geval werkt het juist prestatieverhogend om te benadrukken wat er fout kan gaan. Door de aansturing af te stemmen op het soort taak dat wordt uitgevoerd, kan een manager medewerkers stimuleren om creatief en proactief te zijn waar dat kan, en verantwoordelijk en risicomijdend waar dat moet.

Pagina 70-71