

BUSINESS SCHOOL NIEUWS

AMSTERDAM BUSINESS SCHOOL, UVA (ABS)

Prestigieuze prijs voor casus op basis van langlopend operations-project bij UMCG – ABS won goud in de categorie Professional Development bij de *Excellence in Practice*-verkiezingen 2014 van de European Foundation for Management Development (EFMD), een internationaal netwerk dat zich inzet voor de kwaliteit van opleidingen en ontwikkeling van management. ABS kreeg de prijs voor een casus gebaseerd op een project bij het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG): ‘An industry approach transforms healthcare: a seven year journey’. De casus werd ontwikkeld door het Institute for Business and Industrial Statistics (IBIS UvA), een onderdeel van de afdeling Operations Management van ABS dat onderzoek en advisering verricht op basis van de Lean Six Sigma-benadering van kwaliteitsverbetering en kwaliteitsmanagement. UMCG heeft door de jarenlange samenwerking met ABS al ruim dertig miljoen euro weten te besparen.

ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL (AMS)

Tweede impactstudie creatieve sectoren toont omzetsdaling maar groei van banen – De tweede impactstudie ‘Creatieve Industrieën in Vlaanderen’ van het Flanders DC Kenniscentrum (AMS) laat zien dat de omzet en toegevoegde waarde van deze ‘bedrijfstak’ daalden met vijf resp. twee procent in 2010 t.o.v. 2008 (een periode die overigens samenvalt met een zware economische crisis, merken de onderzoekers op). De Vlaamse creatieve industrieën telden in 2010 ruim 125.000 banen (een plus van zes procent), het aantal zelfstandigen steeg met twee procent en het aantal werkgevers met vijf procent. Alles bij elkaar vertegenwoordigden de creatieve industrieën in 2010 drie procent van de Vlaamse economie. De deelsectoren gaven een wisselend beeld te zien. In het cluster podium- en beeldende kunst &

cultureel erfgoed stegen werkgelegenheid en opbrengsten. Het cluster media- en entertainmentindustrie (geschreven media, audiovisuele sector, muziekindustrie en gaming) vertoonde in het algemeen een daling die de onderzoekers toeschrijven aan de digitalisering: die pakt weliswaar positief uit voor de gamingindustrie, maar drukt op partijen als videotheken, drukkerijen, distributeurs en de verkoop in de detailhandel van kranten en tijdschriften. Het derde cluster (creatief zakelijke dienstverlening: communicatie en reclame, architectuur, design en mode) vertoont een nog gemengder beeld: toename van het aantal werkenden bij dalende omzet en toegevoegde waarde (maar groei in alle opzichten in Design). De Vlaamse creatieve industrieën bestaan hoofdzakelijk uit kleine tot zeer kleine ondernemingen, reden voor Flanders DC en AMS om in te zetten op een sterke groei van deze ‘bedrijfstak’.

AMS-student gooit hoge ogen in Bloomberg Aptitude Test – Master-student Finance aan AMS Nils de Wit eindigde in april in de top-5 van de regio Europa/Midden-Oosten/Azië (EMEA) van de Bloomberg Aptitude Test (BAT) met een score van 690 (99e percentiel). Andere AMS-studenten eindigden allemaal in het 90e percentiel of hoger. De BAT, een online-toets georiënteerd op de financiële wereld, wordt aan ruim drieduizend universiteiten en businessscholen over de hele wereld aangeboden. Inmiddels hebben ruim 160.000 studenten van over de hele wereld deze toets gedaan.

ASHRIDGE BUSINESS SCHOOL (ABS)

Ontwikkeling van toets voor veerkracht – Door de snelheid waarmee veranderingen zich voordoen en organisaties voor nieuwe uitdagingen worden geplaatst groeit de aandacht voor veerkracht of weerbaarheid (‘resilience’), schrijven Jill Flint-Taylor en Alex Davda van ABS. ‘Veer-

kracht' staat voor het vermogen om zich door zware uitdagingen heen te slaan en goed te blijven presteren. Flint-Taylor en Davda rapporteerden over de uitkomsten verkregen met een aan ABS ontwikkelde toets voor veerkracht: de Ashridge Resilience Questionnaire (ARQ). Met deze toets worden aan de hand van de reflectie van de respondent op een recente stressvolle situatie zes aspecten van veerkracht ('resilient attitudes') gemeten: beheersing van emotie, doelgerichtheid, zelfvertrouwen, aanpassingsvermogen, aandacht voor anderen, afweging van alternatieven. Het onderzoek van Flint-Taylor en Davda betreft gesprekken met zeshonderd managers aan de hand van de ARQ-vragenlijst. De uitkomsten werpen licht op de manier waarop mensen de zes benoemde aspecten van veerkracht zoal gebruiken om zich teweer te stellen tegen spanning. Bijvoorbeeld: door expliciete doelen te stellen, versterkt iemand haar/zijn doelgerichtheid. Ook inzichtelijk waren situaties waarin proefpersonen improductieve reacties 'kozen' op de druk die ze ervoeren. Ondanks verschillende kenmerken en drijfveren kunnen zowel individuen als teams en organisaties bouwen aan hun veerkracht, merken Taylor en Davda op. De scepsis die daarover kennelijk nog in brede kring bestaat, vinden zij onterecht: er is, zeggen zij, inmiddels hard wetenschappelijk bewijs voor de relatie tussen de ontwikkeling van persoonlijke veerkracht en meetbare uitkomsten als betere verkoopcijfers, lager personeelsverloop en banen (voor mensen die langer dan een jaar werkloos waren). Vooruitstrevende organisaties integreren veerkrachtontwikkeling in hun ontwikkelingsprogramma's. Ook is er veel voor te zeggen om niet alleen 'curatief' te werken aan veerkracht, maar in brede zin in te zetten op 'psychologische fitness'. Zie ook het jongste septembernummer (2013) van *Training Journal* (www.trainingjournal.com) voor de lessen die kunnen worden getrokken uit de ervaringen van pionierende organisaties die veerkrachtontwikkeling integreren met leiderschapsontwikkeling, organisatieverandering en prestatieverbetering.

DE BAAK

Businessmodel toponderningen massaal op de schop – Volgens de editie 2014 van het onderzoek 'Mindset van de Business Leader' verwacht vier op de vijf Nederlandse toponderners het bestaande businessmo-

del van de organisatie te zullen moeten aanpassen om de innovatieambities te kunnen waarmaken. Anno 2014 willen de (ondervraagde) ondernemers vooral het innovatief vermogen van hun bedrijf vergroten. De grootste uitdaging daarbij is volgens hen om de juiste competenties te ontwikkelen bij medewerkers en de samenwerking tussen mensen van verschillende afdelingen en units te versterken. De aandacht voor kostenbesparing, reorganisaties en verkoop bleek te zijn afgenomen t.o.v. enquêtes uit voorgaande jaren; toponderners denken dat een extra 'push' op de markt de komende periode niet meer het verschil gaat maken. Het onderzoek laat ook zien dat het voor topmanagers/ondernemers lastig is om koers te houden. Het uitzetten en bewaken van de strategische koers vereist afstand en reflectie. Onder de veelal hoge tijds- en werkdruk is de neiging om de operatie ingetrokken te worden, groot. 'Business leaders (zullen) meer dan ooit manieren moeten vinden om invulling te geven aan de grootste paradox van het ondernemen: een consistente langetermijnkoers bepalen en handhaven in een wereld die om razendsnelle aanpassingen vraagt,' aldus Arko van Brakel, algemeen directeur van de Baak. Voor 'Mindset van de Business Leader' (een jaarlijks onderzoek van opleidings- en kennisinstituut voor leiderschap, ondernemerschap en innovatie de Baak in samenwerking met netwerkorganisatie voor toponderners en -directeuren Business Leaders) werden in het eerste kwartaal van dit jaar 175 toponderners in Nederland geïnterviewd.

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITEIT (RSM)

Combinatie van leiderschapsstijlen betekent succes

– Onderzoek van Dirk van Dierendonck (RSM) laat zien dat dienende leiders, die het individu belangrijk vinden, even doeltreffend zijn als 'transformerende' leiders, die de behoeften van de organisatie voorop zetten. Een combinatie van transformerend en dienend leiderschap is het succesvolst voor organisaties, aldus Van Dierendonck. Uit een enquête onder zeshonderd werknemers blijkt dat een mix van de twee stijlen leidt tot meer inzet voor de organisatie. Organisaties bestaan immers uit verschillende typen mensen, die anders reageren op leiderschap. De combinatie van de twee stijlen stelt leidinggevend in

staat iedereen in de organisatie aan te spreken. Hierdoor zullen werknemers zich meer inzetten voor de organisatie, wat weer leidt tot meer enthousiasme en betrokkenheid. Zelfs in onzekere tijden blijkt de combinatie van de leiderschapsstijlen het beste te werken. Dat komt doordat organisaties tijdens een crisis het perspectief van een transformerende leider én de individuele aandacht van een dienende leider nodig hebben.

Succes van leiderschap hangt af van mate van bescheidenheid – Het succes van leiderschap hangt af van de mate van bescheidenheid, bescheidenheid wordt relevanter naarmate een leider machtiger wordt, en machtige bescheiden leiders profiteren van een opener cultuur. Dat zijn de hoofdconclusies van het onderzoek ‘Servant Leadership to the test: new perspectives and insights’ (Dienend leiderschap getest: nieuwe perspectieven en inzichten) waarop Milton Sousa (RSM) afgelopen juni promoveerde aan de Erasmus Universiteit. Bescheidenheid wordt vaak vooral geassocieerd met spirituele of politieke leiders en niet zozeer met zakelijk leiders. Sousa laat echter zien dat leiders het effect van hun acties kunnen versterken als ze op de achtergrond blijven en hun volgelingen de gelegenheid bieden zelf te handelen. Zo krijgen leiders meer respect en raken werknemers meer betrokken. Verrassend genoeg neemt dit effect toe naarmate een leider hoger op de hiërarchische ladder zit; machtige bescheiden leiders profiteren namelijk van een opener cultuur, waar leren, eerlijk zijn en luisteren belangrijk worden geacht. (Op lagere niveaus blijven traditionele aspecten van leiderschap, zoals betrouwbaarheid en richting geven, voldoende te zijn.) Sousa ontdekte ook dat dienende leiders hun eigen leiderschapskwaliteiten zelf vaak onderschatten, vergeleken met hoe hun volgelingen hen zien – hetgeen hun bescheidenheid bevestigt.

RSM-onderzoekers op internationale lijst van meest invloedrijke wetenschappers – Justin Jansen, professor Corporate Entrepreneurship (RSM), en Henk Volberda, professor Strategic Management & Business Policy (RSM), figureren (in de categorie Economie & Business) op een onlangs door Thomson Reuters gepubliceerde lijst van ‘meest invloedrijke’ wetenschappers (*The world’s most influential scientific minds* 2014). Jansen en Volberda zijn twee van de in totaal vijftien Erasmus-wetenschappers

(alle vakgebieden) op de lijst, samengesteld aan de hand van werk geciteerd door vakgenoten in de periode 2002-2012. Thomson Reuters spreekt van ‘hot research’: voor de toekomst van het vakgebied bepalend onderzoek. Van de in totaal 3215 wetenschappers op de lijst (alle vakgebieden) is 55 procent primair verbonden aan een Amerikaanse universiteit; het Verenigd Koninkrijk en China volgen met 309 resp. 170 namen, Nederland staat met 81 namen op plaats 8 (na Duitsland, Japan, Frankrijk en Canada). De lijst Economie & Business wordt overweldigend aangevoerd door de VS (72 van de 95 namen) en bevat buiten Jansen en Volberda geen Nederlanders.

EMBA-team wint ‘elevator pitch-wedstrijd in Londen – Een team van deelnemers aan het Executive MBA-programma van RSM won onlangs het onderdeel ‘elevator pitch’ in de European Business Plan of the Year Competition (EBPYC) in Londen en kwam in de eindronde van de competitie als derde uit de bus. Het betrof een startersidee voor een goedkopere variant van ‘honingraatpapier’ (bijvoorbeeld voor verpakkingsmateriaal). Felicia Hollness, Manish Batra, Leonard Schokker en Rudolf Wessels waren voor de prestigieuze competitie in Londen klaar-gestoomd in het MBA Startup Bootcamp georganiseerd door het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE), dat in 2015 de EBPYC organiseert.

TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY, TILBURG/EINDHOVEN (TIAS)

Gameontwikkelaars helpen bij de ontwikkeling van meetinstrumenten voor organisatieverandering – Gameontwikkelaars helpen hoogleraar Organizational Change and Development Woody van Olffen (Tias) om een meetinstrument te ontwikkelen – de ‘Engager’ – waarmee gedragsverandering in organisaties op de voet kan worden gevolgd. Gameontwikkelaars weten namelijk als de beste hoe zij mensen kunnen motiveren om door te blijven spelen, door steeds nieuwe spelelementen toe te voegen. Hopelijk kunnen zij manieren helpen bedenken om te voorkomen dat proefpersonen afhaken wanneer er langdurig en veelvuldig een beroep op hen wordt gedaan – een veel voorkomend probleem bij langlopend onderzoek. Effectieve veranderinterventies vragen om instrumenten

waarmee nauwkeurig kan worden gemeten of het gedrag in de organisatie daadwerkelijk verandert zoals wordt beoogd, maar dergelijke instrumenten zijn er nauwelijks, aldus Van Olffen. In combinatie met een door Van Olffen ontwikkeld model van vier 'extreme veranderscenario's' (hoe snel verdwijnt het oude gedrag en hoe snel wordt het nieuwe gedrag toegepast?) moeten nieuwe meetinstrumenten organisaties helpen om beter te begrijpen langs welke wegen en processen organisatieveranderingen zich van moment tot moment voltrekken. Ook hoopt Van Olffen, die zijn leeropdracht afgelopen mei aanvaardde, dat zijn onderzoek de kloof helpt te overbruggen die hij signaleert tussen het wetenschappelijk onderzoek naar verandering en de veranderpraktijk in organisaties.

Opname in eerste EMBA-ranking van The Economist

– TIAS is als enige Nederlandse business school opgenomen in de allereerste ranglijst die de *The Economist* heeft opgesteld van Executive MBA-opleidingen. De school belandde in deze eerste editie van de lijst op plaats 61. Plaatsing in de nieuwe lijst (*The Economist* had al langer een ranglijst voor MBA-opleidingen in voltijd) was op basis van kwantitatieve gegevens aangeleverd door de scholen zelf en kwalitatieve informatie ontleend aan vragenlijsten ingevuld door deelnemers en alumni. Scholen werden op in totaal 27 criteria beoordeeld, waaronder het salaris voor en na de EMBA, de kwaliteit van de hoogleraren en de relevantie van het programma.

Student eindigt in top-5 Bloomberg Aptitude Test

– Behalve Antwerpen (zie eerder in deze rubriek) kon ook TIAS een topscore voor de Bloomberg Aptitude Test (BAT) in EMEA melden: Sandeep Nene behaalde afgelopen maart de op één na hoogste score voor de BAT in die regio. Nene zei te hopen na een managementproject bij SCOPEinsight (een Nederlands bedrijf actief in kredietverschaffing in de landbouw in Afrika, Latijns-Amerika en Azië) aan de slag te kunnen bij een multinational.

VLERICK BUSINESS SCHOOL (VBS)

‘Tachtig procent van de bedrijven ... maakt geen duidelijke keuze’ – Dat zei professor strategie Kurt Verweire van VBS in een interview met Benny Debruyne

op Trends.be afgelopen juni naar aanleiding van de publicatie van zijn boek *Strategy Implementation*, de vrucht van vijf jaar onderzoek. 'Strategie gaat over de keuzes die je maakt,' aldus Verweire. 'Twee belangrijke termen zijn concurrentiearena en concurrentiethema. Elk bedrijf moet in zijn concurrentiearena keuzes maken, want je kunt niet alles voor iedereen doen. ... Tachtig procent van de bedrijven die ik zie, maakt geen duidelijke keuze op die twee niveaus. De meeste zien overal opportuniteiten en voegen van alles toe aan hun oorspronkelijke strategie. Uiteindelijk bieden ze alles aan voor iedereen, maar als puntje bij paaltje komt is er niets meer waarop ze zich onderscheiden. Ongebreideld ondernemerschap maakt je niet succesvol.' *Strategy Implementation* combineert theoretische inzichten met praktisch advies, tools en bedrijfscases. Om te kunnen groeien, moeten bedrijven strategische keuzes maken en zich daaraan houden, aldus Verweire. Hij erkent dat dat moeilijk is (want je moet 'voortdurend bezig zijn met meten, hr-beleid, management, zonder de klant uit het oog te verliezen') en dat de aanhoudende stroom nieuwe managementboeken het er voor ondernemers niet gemakkelijker op maakt.