

IMD

WENDBAARHEID IS NU BELANGRIJKER DAN STRATEGIE

In deze digitaliserende tijd heeft de klassieke strategievorming het moeilijk, zegt hoogleraar Mike Wade van IMD. Alles verandert zo snel dat het steeds lastiger wordt om zich een beeld te vormen van een toekomstige markt en een positie daarin. Hoeveel taxibedrijven, bijvoorbeeld, hadden in hun strategische planning rekening gehouden met de komst van Uber? De digitalisering creëert turbulentie en verlegt bedrijfstakgrenzen. Het antwoord, zegt Wade, is 'digitale zakelijke wendbaarheid'. Dit bestaat uit drie elementen. Ten eerste: een scherp oog voor de veranderende dynamiek in de eigen bedrijfstak. Apple (werd actief in het betalingsverkeer), GE (besloot afscheid te nemen van GE Capital) en Tesla (ging accu's produceren) hebben blijk gegeven van zo'n scherp oog voor veranderingen in de markt. Ten tweede: goed geïnformeerde besluitvorming. Nodig daarvoor zijn datatransparantie, stabiele IT-systemen, geavanceerde analytische capaciteiten en een cultuur van kennisuitwisseling. En ten derde: het vermogen snel te implementeren. Daar hebben veel ondernemingen grote moeite mee; ze moeten bereid zijn te experimenteren en te accepteren dat experimenten kunnen mislukken. De strategievorming heeft niet afgedaan, maar plannen moeten wel voortdurend kritisch worden gezien om ze snel aan te passen of zelfs te schrappen zodra de veranderingen in de omgeving dat vereisen.

NIEUWE MEDEWERKERS 'RUSTIG' LATEN 'WENNEN' KAN AVERECHTS UITPAKKEN

Werkgevers doen meestal hun uiterste best om nieuwe werknemers te laten 'wennen', zegt Michael Watkins, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan IMD. Het kan echter een valkuil zijn om nieuwe werknemers een tijdje uit de wind houden, vindt hij. Tegen de

tijd dat ze echte feedback krijgen, hebben ze misschien al grote fouten gemaakt, zijn relaties verstoord geraakt en hebben ze al aan geloofwaardigheid ingeboet. Heeft de nieuwkomer eenmaal een slechte reputatie, zie dat dan nog maar eens te repareren. Nodig is dus vroegtijdige maar wel doordacht toegediende feedback, zodat de nieuweling niet al meteen de indruk krijgt dat hij of zij een groot probleem heeft. Watkins pleit ervoor om een gestroomlijnde en mondelinge 360-gradenevaluatie op te nemen in het introductieprogramma. Het beste moment voor evaluatie en feedback is rond dag 60: dan hebben de nieuwkomer en de organisatie elkaar wel leren kennen en is het nog vroeg genoeg om problemen te benoemen.

Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE LEAN INSTITUTE EN STICHTING LEAN MANAGEMENT INSTITUUT GAAN SAMENWERKEN

Het Nyenrode Lean Institute (NLI) en de Stichting Lean Management Institute (SLMI) in Zeist gaan met elkaar samenwerken om gezamenlijk het 'lean' denken en doen in bedrijfsleven en samenleving verder te verspreiden. SLMI-oprichter en directeur René Aernoudts krijgt ook de leiding over het NLI, een samenwerkingsverband van Nyenrode, ABN AMRO, Achmea en McKinsey. Het samenwerkingsverband zal managers en directeuren een praktijkgerichte aanpak bieden en mede aan de hand van cases de nieuwste inzichten geven over 'lean'. Dit zal onder meer gebeuren in de Lean Factory op Nyenrode.

NEGATIEF MENSBEELD BELEMMERT BESTURING VAN ORGANISATIES

Organisaties denken met systemen voor management accounting en control te kunnen voorkomen dat werknemers opportunistisch handelen en voornamelijk

hun eigen belangen behartigen. Dat is 'te kort door de bocht', zegt Ivo de Loo in zijn inaugurale rede ('Van rapport naar *rapport*') als hoogleraar Management Accounting & Control aan Nyenrode. Hij denkt dat bedrijven doorschieten in het 'meten is weten'. Het vele scoren en monitoren kan schadelijk zijn voor de zingeving die werknemers uit hun werk halen. 'Als de hele organisatie ingericht is op het voorkomen van incidenten, wordt waarschijnlijk veel creativiteit en innovativiteit ondermijnd', aldus De Loo. Hij heeft in onderzoek geconstateerd dat medewerkers zich juist opportunistisch en egoïstisch gaan gedragen wanneer hun activiteiten worden 'dichtgeregeld'. Daarom wil hij onderzoeken hoe werknemers hun werk zelf ervaren en erop reflecteren. Met behulp van hun persoonlijke verhalen zal op den duur een meer persoonlijke en humane benadering van management accounting en control tot stand kunnen komen, meent De Loo. Door systemen te 'ontregelen', kunnen de capaciteiten van werknemers beter worden benut, verwacht hij: 'Je ziet vaak dat er dan in groepen vanzelf cohesie ontstaat en zelfcorrigerend gedrag optreedt.'

Rotterdam School of Management (RSM)

DE BATEN VAN EEN GEZAMENLIJKE WERKPLEK

'Coworking'-locaties leveren concrete voordelen op voor zelfstandig ondernemers, stellen universitair hoofddocent Vareska van de Vrande en universitair docent Michiel Tempelaar van RSM op grond van onderzoek. Voor dit onderzoek, 'Creating communities of innovation', werden vijfhonderd reguliere bezoekers ondervraagd, verspreid over verschillende locaties van aanbieder Seats2Meet. De opgedane contacten bleken tot verschillende concrete verbeteringen te hebben geleid: verbetering van eigen producten en diensten (34 procent van de respondenten), ontwikkeling van betere zakelijke vaardigheden als boekhouden of het maken van een website (38 procent) en nieuwe klantcontacten (30 procent). Door het gemeenschapsgevoel en de sterke informele netwerken op de locaties ontstaan ook gemeenschappelijke innovaties. Het psychologisch mechanisme van 'reciprociteit' speelt bij dit alles een rol. 'Als ondernemer kun je vooral profiteren van coworking-locaties als

je zelf bereid bent te luisteren naar anderen en je eigen kennis te delen,' zegt Van de Vrande. Zij raadt zelfstandigen aan om vaak naar de coworking-locatie te gaan, er deel te nemen aan sociale activiteiten, actief contacten te leggen (bijvoorbeeld bij het koffieapparaat) en te achterhalen waar de flexcollega's goed in zijn.

INNOVEREN: NIET BIJ R&D ALLEEN

Investerings in onderzoek en ontwikkeling zijn het beproefde middel voor innovatie. Maar ook innovaties in management en het businessmodel en samen met de klant aan innovaties werken ('co-creatie') zijn belangrijk, zegt Kevin Heij van RSM. Hij promoveerde op een onderzoek naar 'Innovating beyond Technology'. Bedrijven met veel R&D-investeringen blijken meer radicaal nieuwe product- en dienstinnovaties te realiseren wanneer ze naast die investeringen óók veel managementinnovatie toepassen. Ook co-creatie leidt tot meer radicale product- en dienstinnovaties, maar daarbij stopt op een gegeven moment de voor radicale innovaties belangrijke aanhoudende kennisuitwisseling. Bij businessmodel-innovatie kan het gaan om replicatie (bijvoorbeeld met een bestaand businessmodel een nieuwe geografische markt aanboren); dit kan vaak leiden tot betere bedrijfsprestaties. In een dynamische markt heeft vernieuwing van het businessmodel echter vaak meer effect.

ONTWICHTING OP DE ARBEIDSMARKT DOOR DE 'VIERDE INDUSTRIËLE REVOLUTIE'

Het World Economic Forum (WEF) schetst in het rapport *Future of Jobs* van 2016 (waarvoor professor Henk Volberda van RSM het Nederlandse onderzoek heeft geleid) de ontwrictingen op de arbeidsmarkt als gevolg van ontwikkelingen als Big Data en het Internet of Things. Er komt meer flexwerk en minder vast werk. De vraag naar ingenieurs, ICT'ers en wiskundigen neemt toe, het aantal administratieve en kantoorbanen zal sterk afnemen. Wereldwijd verdwijnen er meer banen dan er ontstaan: 2 miljoen nieuwe banen tegen een verlies van 7,1 miljoen banen. Deze ontwrictingen op de arbeidsmarkt vereisen een aanpassing van de vaardigheden van werknemers: 65 procent van de kinderen op de basisschool zal later beroepen uitoefenen die we nu nog niet kennen.

Gemiddeld een derde van de vaardigheden zal voor elk beroep moeten worden vervangen. Bedrijven onderkennen deze veranderingen wel, maar ze passen zich te langzaam aan, aldus de onderzoekers. Verder blijkt de 'vierde industriële revolutie' op de arbeidsmarkt nadeliger uit te pakken voor vrouwen dan voor mannen, met als gevolg dat de kloof tussen beide eerder groter dan kleiner lijkt te worden. Arbeidsparticipatie van vrouwen moet hoog op agenda komen te staan, zegt het WEF.

OBTS

INTERNATIONALE MANAGEMENTONDERWIJS-CONFERENTIE IN JULI 2016 IN WINCHESTER (VK)

De Internationale Teaching Conference for Management Educators van de Organizational Behavior Teaching Society (OBTS.org) wordt dit jaar op 8-9 juli gehouden aan de universiteit van het zuid-Engelse Winchester (even ten noorden van Southampton). De OBTC zet zich in voor kwalitatief goed onderwijs en leren op de verschillende managementgebieden, met speciale aandacht voor de dynamiek bij en tussen mensen, groepen, organisaties en culturen. Het thema dit jaar is 'Elevating Aspirations': de schijnwerper wordt gericht op de uiteenlopende manieren waarop docenten zichzelf en hun studenten aanmoedigen, inspireren en motiveren.

TIAS

LEERSTOEL VOOR INNOVATIEGERICHTE SAMENWERKING IN HET MKB

In Tilburg is Ferry Koster aan de slag gegaan als bijzonder hoogleraar met een leeropdracht om onderzoek te doen naar de manier waarop bedrijven in het MKB samenwerken ten behoeve van innovatie. Koster constateert dat terwijl de noodzaak tot samenwerking toeneemt, de voorwaarden voor succesvolle samenwerking afnemen. Zo worden de verbanden waarin moet worden samengewerkt steeds diverser van samenstelling en wordt de gedeelde kennis minder tastbaar. 'Kennis benodigd voor innovatie staat niet in handleidingen of procedures. In plaats daarvan is ze opgeslagen in individuen of in de manier waarop mensen met elkaar samenwerken,' aldus Koster. Om die kennis te verkrijgen kunnen partijen de

markt opgaan of samenwerken in formele of informele verbanden. Bij dat laatste speelt vertrouwen een belangrijke rol. Een van de onderzoeksvragen zal dan ook zijn hoe vertrouwen – evenals andere informele aspecten – kan worden ingepast in de gangbare samenwerkingsmodellen. Koster zal zijn vervolgonderzoek uitvoeren bij het Kenniscentrum ICOON (Innoveren, Coöpereren en Ondernemen) in samenwerking met het TIAS GovernanceLAB, waaraan hij verbonden is.

Kenniscentrum ICOON verzamelt, initieert, ontwikkelt en verspreidt kennis over samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, branches en beroepen.

VLUCHTELINGENPROBLEMATIEK BIEDT OP TERMIJN MOGELIJKHEDEN, ZEGGEN CFO'S

In de jongste editie van het CFO Survey Europe, het kwartaalonderzoek onder CFO's van TIAS en Duke University in North Carolina, zeggen vier op de vijf CFO's dat de vluchtelingenproblematiek een ontwrichtende werking heeft op de sociale samenhang binnen Europa. Ruim de helft denkt dat er ook spanningen ontstaan op de arbeidsmarkt, mogelijk veroorzaakt door arbeidsconcurrentie, -verdringing en loondruk. Toch gelooft 43 procent nauwelijks tot niet dat de vluchtelingencrisis de economie negatief zal beïnvloeden, bijvoorbeeld als gevolg van stijgende overheidsuitgaven, uitkeringen en sociale kosten. Meer dan de helft van de financieel directeuren is er zelfs van overtuigd dat de migrantencrisis op termijn mogelijkheden biedt: de vraag naar producten en diensten kan erdoor worden gestimuleerd, en de instroom kan een remedie bieden tegen de vergrijzing. Voor het overige tonen de Europese CFO's zich optimistisch over de economie en het eigen bedrijf. Ruim de helft zag in 2015 de groei in bedrijfsproductiviteit accelereren, veelal door automatisering en aanpassingen in bedrijfsprocessen. Bijna de helft (45 procent) signaleert echter ook dat er relatief meer moet worden geïnvesteerd om veranderingen in de branche te kunnen bijbenen, en 44 procent constateert nu al dat (vaste) activa en productiemiddelen verouderen. Ruim een derde van deze groep zegt zelfs dat dit een remmende werking heeft op de huidige productiviteitsgroei van de onderneming.

BEOORDELINGSSYSTEMEN: DE ROL VAN DE MANAGER

De manier waarop leidinggevend de relatie met de werknemer invullen beïnvloedt sterk hoe werknemers hun beoordeling ervaren en erop reageren. Dat stelt Kristof Stouthuysen, professor in accounting and management control aan Vlerick Business School en KU Leuven. Is er een goede onderlinge verstandhouding opgebouwd, dan zal de werknemer zich veel sneller gewaardeerd voelen en ervaren dat er echt naar hem of haar wordt geluisterd. Dat bevordert het gevoel rechtvaardig te worden behandeld, wat de werknemer helpt om ook negatieve feedback te accepteren en de eigen pijnpunten aan te pakken. Belangrijk voor een goede relatie is dat de leidinggevende de werknemer inspireert en uitdaagt met interessante vraagstukken, hem of haar de nodige vrijheid laat in het werk, helder en open communiceert, wederzijds vertrouwen probeert op te bouwen, en niet in de laatste plaats ook gevoel voor humor ten beste geeft. Stouthuysen bekent dat hij zelf aanvankelijk moeite had met het beoordelingssysteem bij Vlerick. Maar zijn mentor nam geregeld de tijd om hem onder vier ogen, met diepgang en humor, feedback te geven. Dat hielp hem om de scores die hij kreeg voor zijn lessen objectief te bekijken, na te denken over hoe hij presteerde, en uiteindelijk een betere docent te worden. Kortom, zegt hij: als managers zich meer opstellen als een mentor of coach, kunnen beoordelingen tot hun recht komen.

DIGITALE TRANSFORMATIE VAN EEN OVERHEIDSAGENTSCHAP: EEN STRATEGIE VAN EENVOUDIGE REGELS

Hoe breng je een digitale transformatie op gang in een traditionele of zelfs conservatieve organisatie? In een digitaliseringstraject bij de Vlaamse Dienst voor beroepsopleiding en Arbeidsbemiddeling (VDAB) werden daarvoor in samenwerking met Vlerick Business School en KU Leuven praktische methoden voor digitale transformatie 'blootgelegd' waar meer organisaties baat bij kunnen hebben. Met behulp van 'action design research' (ADR) werd een aantal eenvoudige maar baanbrekende regels geformuleerd om de transformatie op gang te

brenge: 1. Van digitale ondersteuning naar primair digitaal – digitale dienstverlening mag geen verlengstuk meer zijn, maar moet centraal staan. 2. Van een bemiddelingsstrategie naar een ecosysteemstrategie – in plaats van steeds twee partijen bij elkaar te brengen wil VDAB zich ontwikkelen tot een hoeksteen van de arbeidsmarkt die andere partijen in dat ecosysteem bedient en helpt te floreren. 3. Van diensten naar coördinatie van dynamische diensttrajecten – voor de klanten van VDAB betekent dit concreet dat de nadruk wordt verlegd van baan-zekerheid naar loopbaanzekerheid. 4. Van 'moeten' naar 'willen' – de doelgroep wordt verbreed van non-actieven en baanzoekenden naar werkenden, werkgevers en spelers in de arbeidsmarkt om betrokkenheid met externe partijen in het ecosysteem te ontwikkelen. 5. Van een planmatige naar een 'agile' projectaanpak. 6. Van initiatieven 'ad hoc' naar ontwikkeling van organisatorische capaciteiten – in plaats van afzonderlijke digitale-innovatieprojecten op te leveren, wil VDAB stap voor stap, project na project, organisatorische capaciteiten ontwikkelen ter ondersteuning van alle bovengenoemde baanbrekende principes. Andere partijen die naar dit voorbeeld ook een strategie van eenvoudige regels willen invoeren, moeten erop letten dat hun eigen regels specifiek en toekomst/transformatiegericht, transparant en praktisch relevant zijn. (Danneels, L. & S. Viaene (2015). *Simple rules strategy to transform government: An ADR approach. Government Information Quarterly*.)

STRATEGIE OP BASIS VAN CO-CREATIE MET MEDEWERKERS BEVORDERT DE IMPLEMENTATIE

'Co-creërende strategievorming is een proces waarbij de medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van strategie. Een democratisch proces wordt het niet, want uiteindelijk hakt het management de knoop door. Maar het verschilt toch hemelsbreed van de situatie waarin een of meer topmanagers in hun eentje, zonder ook maar enige betrokkenheid van het personeel, de strategie voor een bedrijfsactiviteit of organisatie bepalen.' Dit zegt Koen Tackx, die na een carrière van twintig jaar in het bedrijfsleven en promotie aan Solvay Business School in Brussel afgelopen najaar bij Vlerick aantrad als hooger strategien en marketing, vooral in telecommunicatie,

energie en financiële dienstverlening. In zijn promotie-onderzoek keek hij naar 'fair process perspectives on strategy creation' (strategievorming als rechtvaardig proces). 'De praktijk laat zien dat co-creatie ook leidt tot een betere implementatie van strategie,' aldus Tackx. 'De betrokken partijen hebben een realistischere kijk op het bedrijf. Dit zorgt voor betere ideeën die vervolgens sneller kunnen worden geïmplementeerd. Bovendien vergroot de deelname aan de strategievorming de betrokkenheid. Daar profiteert uiteindelijk iedereen van.' In het onderzoek houdt Tackx zich onder andere bezig met de vraag hoe bedrijven een goede balans kunnen vinden tussen het scheppen en zich toe-eigenen van waarde: 'Hoe kun je op één en hetzelfde moment waarde creëren voor de klant én voor de aandeelhouder?'