

AOG School of Management

EXISTENTIËLE LEEGTE AANPAKKEN MET 'FILOSOFIE IN ORGANISATIES'

De deelnemers aan de leergang 'filosofie in organisaties' van AOG School of Management zoeken vaak naar verdieping in hun werk. Dat zegt René ten Bos, kerndocent van de leergang en hoogleraar Filosofie van de managementwetenschap aan de Radboud Universiteit. De deelnemers 'ervaren soms een existentiële leegte in hun werk', zegt hij. Zij zoeken naar manieren om die leegte aan te pakken. Vaak willen ze anders omgaan met hun werk en er op een andere manier naar leren kijken. Hoe kunnen ze bijvoorbeeld greep krijgen op de toenemende bureaucratisering van hun werk. Ook over hun eigen persoonlijk leiderschap leren ze anders na te denken, aldus Ten Bos. Neem bijvoorbeeld alleen al de *eyeopener* dat leiderschap niet gemakkelijk is, zegt hij: 'Je kunt niet zomaar charismatisch worden. Charisma is een attribuut dat een ander wel of niet aan jou toeschrijft.' In de gesprekken met deelnemers gaat het niet om de persoon, maar om zijn of haar ideeën, benadrukt Ten Bos. 'Die ideeën dagen we uit ... zodat onze deelnemers er anders over leren nadenken en er in hun werk verder mee kunnen.' Mensen doen vaak dingen zonder te weten waarom, zegt hij. In de leergang krijgen de deelnemers achtergronden mee en ontdekken ze hoe ingewikkeld veranderingen in organisaties zijn, en 'dat je er niet bent met een eenvoudige SWOT-analyse'. Deelnemers 'leren na te denken over de paradox van problemen die je niet kunt oplossen maar die wel om een beslissing vragen. Ze denken na over de vraag wie ze zijn als mens en als functionaris, en wat er gebeurt als die twee kanten met elkaar in conflict komen.' Als filosoof ziet Ten Bos het verder als zijn taak om bekende thema's te 'ontmythologiseren'. Bijvoorbeeld de 'excellentie' waar iedereen de mond vol van heeft. 'Excellentie is een holle

frase geworden, een Orwelliaans concept,' zegt hij. 'Als we allemaal excellent zijn, is excellentie ... niets anders dan de middelmaat.'

Nyenrode Business Universiteit

RANKINGS VAN DE FINANCIAL TIMES

Voor het vijfde achtereenvolgende jaar zijn de Open Executive Programs van Nyenrode Business Universiteit door de deelnemers gewaardeerd als de beste in hun soort van Nederland, blijkt uit de ranking van de *Financial Times*. In de *FT-education ranking best open enrollment programs* wereldwijd is Nyenrode twee plaatsen gestegen ten opzichte van 2016, naar plaats 48.

GIDS VOOR DE ROL VAN 'IT-REGISSEUR'

De relatief jonge rol van 'IT-regisseur' wordt behandeld in de publicatie *IT Regie Centraal en Decentraal* (red. Lineke Sneller), een bundel samenvattingen van acht papers van deelnemers aan de tweede editie van de leergang 'IT Regie Management' van Nyenrode. In de stukken wordt ingegaan op de rol van de IT-regisseur bij de decentralisatie van de jeugdzorg, participatie en maatschappelijke ondersteuning, en daarnaast bij uit- en investeringsprogramma's. Ook aan bod komen het belang van vertrouwen in de relatie tussen klant en leverancier, de kernkwaliteiten van een succesvolle IT-regisseur, en het beeld dat IT-regisseurs hebben van prestatie managementsystemen. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau hebben registratie en informatievoorziening na de decentralisatie in de zorg geen prioriteit gekregen omdat het verlenen van de zorg voorop stond, aldus Sneller. IT-regisseurs kunnen een centrale rol vervullen bij de inhaalslag die wat dat betreft de komende jaren zal moeten worden gemaakt, meent zij. De leergang 'IT Regie Management', verzorgd in samenwerking met

InterExcellent, werd twee jaar geleden gelanceerd en is bedoeld voor ervaren ICT-managers die zich verder willen ontwikkelen in regievoering over de gehele keten van informatievoorziening. De volgende editie start in september 2017.

Rotterdam School of Management

(RSM)/Erasmus Universiteit

RSM IN ONDERZOEKCONSORTIA OP HET GEBIED VAN SLIMME ENERGIEVOORZIENING

RSM werkt samen met gemeenten in de regio Rotterdam, Smart Charging, ENGIE en Stedin aan innovatie in het opwekken en opslaan van duurzame energie ten behoeve van elektrische auto's. Het consortium streeft naar een slim elektriciteitsnetwerk dat het opladen van auto's afstemt met de totale netwerkbelasting. MSc-studenten Business Information Management Brenda Mwangi and Sergio di Giacinto werken hierbij samen met promovendus Derck Koolen en andere onderzoekers van het Erasmus Centre for Future Energy Business. Zij onderzoeken hoe accu's van elektrische voertuigen en opladers met elkaar communiceren en worden geïntegreerd met het netwerk, en wat de effecten zijn op het energieverbruik en de betrouwbaarheid van de energievoorziening. Een ander aandachtspunt is de optimalisering van de benutting van opladers. Ook wordt onderzocht hoe de consument staat tegenover het gebruik van de elektrische auto voor de tijdelijke opslag van elektriciteit. RSM neemt ook nog deel aan een ander consortium, RUGGEDISED, dat met financiële steun van de EU werkt aan de ontwikkeling van een slim elektriciteitsnet in het centrum van Rotterdam. Eind juni 2017 organiseert RSM bovendien weer het jaarlijkse Erasmus Energy Forum over de routes naar een volledig koolstofvrije en duurzame energievoorziening.

APPÈL AAN HET ADRES VAN WERKGEVERS - EN HR - OM IN ACTIE TE KOMEN TEGEN BURN-OUT

Het aantal burn-outgevallen en de gemiddelde verzuimduur stijgen. Werkstress-gerelateerd ziekteverzuim kost werkgevers in Nederland naar schatting 1,8 miljard euro per jaar, volgens TNO. Toch lijken werkgevers de problematiek nog steeds niet serieus te nemen. Die conclusie wordt getrokken uit een recent onderzoek uitgevoerd in opdracht van Zilveren Kruis. Daarin kwalificeerde

65 procent van de 533 respondenten de eigen burn-out als een bedrijfsongeval, maar 54 procent meende dat de werkgever niets had geleerd van hun ziekte en verzuim. Leidinggevers kunnen een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van een burn-out: bij personeel met een hoge werkdruk en weinig steun van de leidinggevende heeft 45 procent burn-outklachten, bij werknemers die wel door hun chef worden gesteund daalt dit naar achttien procent. 'Werkgevers moeten wakker worden en nu echt iets gaan doen,' aldus Arnold Bakker, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit, naar aanleiding van het onderzoek. 'Werkgevers stellen maar zelden de vraag of ze hun manier van werken moeten aanpassen,' meent hij. Organisaties zouden zich veel meer moeten richten op het versterken van de kracht van mensen. Daar zijn diverse methoden voor, zoals *job crafting*, strategisch HR-beleid, *bottom-up*-initiatieven, en mensen tijd gunnen om zich te herstellen na hard werken. Bakker ziet hierbij een grote rol weggelegd voor afdelingen HR, maar is sceptisch: 'Naar mijn inschatting is HR nog teveel een beroepsgroep die het heel erg interessant vindt om met mensen te werken en leuke dingen te doen,' zegt hij. 'Helaas ontbreekt het er aan mensen die geschoold zijn op cijfers, zoals economen die wetenschappelijke onderzoeken kunnen lezen. Mede daardoor hangt HR er in veel organisaties maar een beetje bij, terwijl het veel prominenter deel zou moeten uitmaken van het management om mensen in het hele bedrijf te laten excelleren.'

HERSENSCANS ONTHULLEN WAT TV-RECLAME EFFECTIEF MAAKT

De meest effectieve reclamespots op televisie belichten de functionele voordelen van een product en prikkelen daarnaast de verbeelding. Reclamespots met deze combinatie werken zo goed omdat ze twee hersengebieden tegelijk activeren. Dit ontdekte onderzoekster Linda Couwenberg (RSM) aan de hand van hersenscans van consumenten. Couwenberg en haar team lieten ruim twaalfhonderd consumenten kijken naar verschillende versies van een reclamespot voor hetzelfde merk en product (een pijn verlichtende gel voor spieren en gewrichten), waarna de testpersonen ervoor konden kiezen om door te klikken naar de website van het product. Door dit doorklikken te meten, stelde het team vast dat de ef-

fectiefste commercials een specifieke combinatie van elementen bevat. Vervolgens werd bij 24 deelnemers door middel van fMRI-scans van de hersenen onderzocht welke delen van het brein werden geactiveerd door het bekijken van de commercials. Volgens Couwenberg laat dit onderzoek zien dat de effectiviteit van een marketingboodschap niet kan worden verklaard aan de hand van een enkel hersenproces. Goede tv-commercials zetten een complexe combinatie van processen in werking. Over het onderzoek wordt gepubliceerd in het *International Journal of Research in Marketing* (L.E. Couwenberg e.a., 'Neural Responses to Functional and Experiential Ad Appeals: Explaining Ad Effectiveness', 2017.)

EERSTE RANGLIJST 'TOP 250 SCALE-UPS'

Cosmeticamerk Rituals van RSM-alumnus Raymond Cloosterman staat bovenaan de ranglijst 'Top 250 Scale-ups' voor 2017: de 250 Nederlandse bedrijven die in de periode 2012-2016 de grootste groei hebben gerealiseerd. De lijst, dit jaar voor het eerst gepubliceerd, is gebaseerd op de Scaleup Dashboard, een jaarlijks onderzoek door Justin Jansen, hoogleraar Corporate Entrepreneurship en Academic Director van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE). In de lijst, mede gepresenteerd door nlgroei, zijn de bedrijven gerangschikt naar het aantal gecreëerde banen in de onderzoeksperiode. Na Rituals (ruim vijfhonderd winkels wereldwijd) volgt als tweede groothandel Royal Reesink (onder andere landbouwmachines, handgereedschap, huishoudelijke apparaten en tuinmeubelen) en als derde Coolblue (323 online shops en acht fysieke winkels).

TIAS

BENUT DE TALENTEN VAN ALLE MEDEWERKERS

Vanuit de gedachte dat niet slechts een selecte groep maar iedereen een talent is, ontwikkelde docente Christina Meyers van TIAS samen met een adviesbureau een training om medewerkers bewust(er) te maken van hun sterke punten en hen te stimuleren die te ontwikkelen en te gebruiken in het werk. Deelnemers aan de training bleken kort na afloop hoger te scoren op positieve emoties: ze voelden zich trots, geïnspireerd en opgewekt. Een maand na de training scoorden ze hoger op welzijn, optimisme, zelfvertrouwen en veerkracht dan de groep die geen training had gehad. De resultaten suggereren

dat aandacht voor de sterke punten van medewerkers kan bijdragen aan het welzijn in een organisatie. Wellicht kan het ook preventief werken tegen een burn-out, omdat medewerkers door zo'n training veerkrachtiger worden. Om tekortkomingen in iemands presteren aan te pakken, zou een combinatie van training op sterke en zwakke punten goed kunnen werken, meent Meyers. Medewerkers die worden getraind in juist hun sterke punten, blijken gemotiveerder te zijn om zich nog verder te ontwikkelen. Zij zullen dan ook gemakkelijker hun zwakke punten willen aanpakken, vermoedt zij. Leidinggevers doen er daarom goed aan om in het POP-gesprek ook nadrukkelijker iemands sterke punten te benoemen. Medewerkers die het gevoel hebben dat hun werkgever hun sterke punten waardeert, en die de kans krijgen om die sterke punten te ontwikkelen en gebruiken, beleven meer positieve emoties. Bovendien zijn ze innovatiever, behulpzamer en blijken ze beter te presteren.

TSM Business School/Universiteit Twente

INTUÏTIE KUN JE ONTWIKKELEN

In de editie 2017 van de jaarlijkse 'SuperMasterClass' van TSM ging het dit keer over de 'kunst' van het beslissen. De honderdtachtig deelnemers (oud-studenten, docenten, bestaande en potentiële klanten) werden door professor José Kerstholt ingewijd in de complexiteit van de menselijke besluitvorming. Veel beslissingen worden genomen op basis van intuïtie, aldus Kerstholt, maar die kun je ontwikkelen door te blijven reflecteren en buiten de gebaande paden te treden.

ONDERZOEK NAAR EFFECTEN VAN GEZONDE(RE) WERKOMGEVING

Een gezondere werkomgeving draagt bij aan het welzijn, de gezondheid en het prestatievermogen van medewerkers. Dat blijkt uit onderzoek van de Universiteit Twente en internationaal huisvestings- en vastgoedadviseur CBRE uitgevoerd door promovenda Biomedical Engineering Elizabeth Nelson. In het onderzoek werd gedurende twee maanden data verzameld over 124 medewerkers in hun gewone werksituatie. Daarna werd gedurende vijf maanden iedere maand een element aangepast: meer groen, betere verlichting, stimulans om meer te bewegen, te ontspannen, gezonder te eten en minder koffie te drinken. Alle experimenten lieten een verbetering in

prestaties zien in de gezondere werkomgeving. Het onderzoek werkte bovendien aanstekelijk, aldus Nelson: deelnemers dronken niet alleen meer water op kantoor, maar kozen ook thuis voor water met fruit in plaats van frisdrank of koffie.

En verder ...

WEES NIEUWSGIERIG NAAR MACHT

Onlangs ging het vijfde seizoen van de serie *House of Cards* van start. Volgens psycholoog en leiderschapsadviseur Oscar David kan de fictieve Amerikaanse president Frank Underwood uit de serie een spiegel zijn voor zowel leiders als volgers. Dat zei hij in een interview met radionieuwszender BNR. In Nederland heerst een ambivalente houding tegenover macht, aldus David. Om te beginnen wordt het woord gemeden; mensen spreken liever van ‘invloed’ en ‘met elkaar samenwerken’. Zowel leiders als volgers kunnen echter beter nieuwsgierig zijn naar macht, meent hij, want het is een uiterst complex geheel van loyaliteit, invloed en allerlei partijen en belanghebbenden. Als je daar meer inzicht in krijgt, en je ook afvraagt wat de diepere drijfveren van mensen zijn (ook van jezelf), kun je beter omgaan met je omgeving. De fictieve bewoner van het Witte Huis Underwood biedt daar een goede illustratie van: hij liet in een eerder seizoen blijken dat zijn hang naar macht een afrekening was met de onmacht die hij als kind had gevoeld om te moeten opgroeien met een alcoholistische vader. Overigens vergeten machthebbers vaak dat macht ook moet worden gegund, merkt David op. ‘Vaak verliezen leiders die gunfactor weer als ze misbruik maken van de macht.’