

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Amsterdam Business School / UvA

MANAGERS DIE ZICH NADRUKKELIJK LEIDER WILLEN WETEN, VERTONEN VAKER VISIONAIR LEIDERSCHAP

In een internationaal onderzoek door onder andere Merlijn Venus van de UvA werd een aantal managers drie weken lang gevolgd om te bekijken in hoeverre zij visionair gedrag vertoonden in het dagelijks werk. De managers vulden daartoe dagelijks vragenlijsten in. Een van de conclusies was dat managers met een sterke leider-identiteit – dat wil zeggen dat zij zich nadrukkelijk als leider willen zien; dit is een essentieel aspect van hun zelfbeeld – relatief vaker visionair gedrag vertonen. (Venus e.a., ‘Seeing the Big Picture’, *Journal of Management*).

ACCOUNTANTS EN AUDITORS MOETEN MEER DOEN MET DATAWETENSCHAP

Accountants en auditors zullen meer thuis moeten raken in datawetenschap, inclusief programmeren, om zichzelf op den duur niet buiten spel te zetten in de arbeidsmarkt. Dat zegt Edo Roos Lindgreen van de UvA, verantwoordelijk voor een nieuw ‘Data Science for Auditors’-programma dat de UvA is gestart. Het programma, waarin de deelnemers ook leren programmeren in de statistische computertaal R, maakt deel uit van het vaste curriculum van de Postmaster Accountancy, de Executive Master of Science in Internal Auditing en de Amsterdam IT-Audit Programmes, maar wordt met ingang van voorjaar 2018 ook aangeboden als een vierdaagse master class voor externen. ‘De accountant van de toekomst moet weten hoe gemakkelijk het is om met data te werken, en wat je er niet allemaal mee kunt doen ... Je moet weten hoe je informatie kunt vinden en kunt analyseren, anders mis je een hoop,’ aldus Roos Lindgreen. ‘Daarvoor moet je ook wat moet kunnen programmeren.’

Honeypot

MINDER DAN 20 PROCENT VROUWEN IN DE NEDERLANDSE TECHINDUSTRIE

In een tijd waarin genderongelijkheid het maatschappelijk debat domineert, publiceert het tech-carrièreplatform Honeypot de 2018 Vrouwen in de Tech Index. De resultaten werpen een licht op beroepsongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de techsector. Honeypot, dat zichzelf met de studie hoopt te positioneren als industrie-expert, heeft de rol onderzocht die gender(on)gelijkheid speelt door onder andere het aandeel vrouwelijke werknemers, de inkomensongelijkheid tussen mannen en vrouwen en de kansen voor vrouwen in de techsector te vergelijken. Met de resultaten van de studie wil Honeypot laten zien welke landen de beste kansen bieden voor vrouwen in tech. Daarnaast hoopt het platform de techwereld te motiveren verdere stappen te zetten richting meer gendergelijkheid. Uit het onderzoek blijkt dat de Nederlandse techindustrie maar voor 15,56 procent uit vrouwen bestaat. In de studie is gekeken naar 41 landen. Een selectie van de resultaten voor Nederland:

vrouwen op totale beroepsbevolking	46,42%
- Inkomensverschil man-vrouw 2010	17,84%
- Idem 2018	16,10%
- Inkomensverschil man-vrouw 2010-15	-1,74%

vrouwen in beroepsbevolking Tech	15,56%
- Tech: gemiddeld inkomen	€ 56,627
- Tech: gem. inkomen vrouwen	€ 46,208
- Inkomensverschil man-vrouw in Tech	18,40%
- Inkomensverschil man-vrouw totale beroepsbevolking vs. Tech	-2,30%

IMD

DE ZAAK CAMBRIDGE ANALYTICA/FACEBOOK ILLUSTREERT DE OPKOMST VAN DE 'PSYCHOGRAFIE'

De ophef over Cambridge Analytica (CA) en Facebook geldt vooral de schending van privacy, maar het is ook belangrijk om te beseffen wat CA met al die Facebook-gegevens deed, aldus hoogleraar innovatie en strategie Michael Wade van IMD. Het werk van CA laat zien hoezeer grootschalige gegevensanalyse – analytics – nu kan worden gebruikt om inzichten te ontwikkelen en daarmee invloed uit te oefenen. In tegenstelling tot de Clinton-campagne beperkte die van Trump zich niet tot louter demografische segmentering (klasse, opleiding, baan, enz.) maar segmenteerde ook naar persoonlijkheid, gebruik makend van een door Cambridge-wetenschappers Kogan en Konsinski ontwikkelde methode om iemands persoonlijkheid te bepalen aan de hand van zijn of haar activiteiten op Facebook. CA bouwde kennelijk persoonlijkheidsprofielen op voor ruim honderd miljoen geregistreerde kiesgerechtigden in de VS. Die kregen vervolgens spotjes op maat van hun persoonlijkheid toegestuurd over onderwerpen als immigratie, economie en wapenbezit. Twee blanke heterosexuele mannen van middelbare leeftijd kunnen immers sterk verschillen in persoonlijkheid en opvattingen, aldus Wade

UITGEBREIDE STUDIE NAAR 'MILLENNIALS' STELT STEREOTYPE BEELD TER DISCUSSIE

In een onderzoek onder bijna tienduizend leiders in Europa werden enkele belangrijke verschillen gevonden tussen millennials en eerdere generaties. Geconstateerde verschillen met eerdere generaties bleken ook lang niet altijd overeen te komen met het gangbare beeld. Veel veronderstellingen over het motiveren van millennials moeten daarom misschien op de helling. Millennials blijken bijvoorbeeld tamelijk behoedzaam te zijn en sterker dan eerdere generaties te hechten aan voorspelbaarheid en procedure. De prestatieverwachtingen zijn hoog, maar de behoefte aan ondersteuning ook. Millennials hebben een sterke behoefte aan gedetailleerde informatie terwijl de vaak veronderstelde sterke creativiteit en originaliteit



niet werden bevestigd. Gelet op de bevindingen dienen werkgevers in te zetten op snel leren en snelle ontwikkeling, maar met een helder ingedeeld ontwikkelingspad. Zorg verder voor een inclusieve en democratische omgeving en vermijd 'command and control'. Schep ook vanaf het begin heldere verwachtingen en wees daar vooral specifiek in. Bied ook doorlopende ondersteuning. Eerdere generaties zagen supervisie wellicht als micromanagement, maar millennials zullen dit eerder ervaren als ondersteuning.

Insead

HOE KUNNEN VROUWELIJKE ONDERNEMERS VOOROORDELEN OVERWINNEN?

Het veelvuldige advies aan vrouwelijke ondernemers om zich tegenover durfkapitalisten 'mannelijker' op te stellen kan zich al snel tegen hen keren. Een maatschappelijke boodschap in een authentiek vrouwelijk verhaal kan wat dat betreft verstandiger zijn, blijkt uit onderzoek van Insead en Wharton. Onderzocht werd het verband tussen man/vrouw-vooroordelen, het 'framen' van het maatschappelijk effect van een onderneming en de beoordeling van starters. Uit een studie van beoordelin-

gen van daadwerkelijk bestaande starters bleek dat de levensvatbaarheid van de starters gemiddeld lager werd ingeschat bij een vrouwelijke ondernemer. Dit vooroordeel viel kennelijk weg als vrouwelijke ondernemers een maatschappelijke missie in hun verhaal hadden. Dit werd bevestigd in een experiment met twee verschillende audioscripts, één met en één zonder maatschappelijke missie en beide ingesproken zowel door een man als door een vrouw. De maatschappelijke missie moet wel oprecht zijn, benadrukken de onderzoekers



INSEAD EN LUXURY TECH FUND GAAN SAMENWERKEN IN 'LUXURY TECH'

Insead en Luxury Tech Fund gaan samenwerken aan de verdere (kennis)ontwikkeling met betrekking tot de groeiende wisselwerking tussen de sector voor luxe consumptiegoederen en de technologiesector. 'De luxe-sector worstelt met de digitalisering en technologie,' aldus mede-oprichtster en managing partner Céline Lippi van Luxury Tech Fund. De onzekerheid in de internationale economie vraagt om nieuwe businessmodellen, zegt zij. De samenwerking met Insead moet daarbij gaan helpen. Eerste initiatieven zijn de lancering van een 'Luxury Tech Barometer', de publicatie van witboeken en casussen, samenwerking voor het forum Retail, Consumer and Luxury Goods (RCLG) van Insead, en projectwerk samen met MBA-studenten van Insead ten behoeve van start-ups in de portfolio van Luxury Tech Fund. Luxury Tech Fund is een meerstadia-durfskapitaalfonds onder auspiciën van Auriga Partners geïnteresseerd in big data, kunstmatige intelligentie,

machine learning, voorspellende analytics, augmented reality, virtual reality, 3D/4D-modellering en printing, robotica, Internet of Things, Industry 4.0, digitale ketens, slimme logistiek, nanotechnologie, biotech, block-chain, betalingstechnologie, draagbare tech en 'direct-to-consumer'-merken.

Leiden Leadership Centre

VERDER MET PUBLIEK LEIDERSCHAP

Het Leiden Leadership Centre heeft een onderzoeks- en ontwikkelagenda voor publiek leiderschap geformuleerd onder de titel 'Verder met Publiek Leiderschap'. De agenda is tot stand gekomen door een samenwerking tussen wetenschappers van de Universiteit Leiden en vertegenwoordigers van diverse organisaties in de publieke sector. De Gemeente Den Haag en de Universiteit Leiden hebben een subsidie verstrekt om wetenschappers en praktijkorganisaties te laten werken aan de ontwikkeling van doeltreffend publiek leiderschap in en tussen organisaties. Op basis van actuele vraagstukken rond inclusief, verbindend en veranderleiderschap zijn vier kernvraagstukken geformuleerd: (1) Wat is publiek leiderschap? Wetenschappelijke literatuur en opvattingen in de praktijk zijn hier niet helder over. (2) Waar speelt publiek leiderschap zich af? Er moet meer rekening worden gehouden met de specifieke context waarin leiderschap zich afspeelt. (3) Waarom is publiek leiderschap nodig? De rol van leiderschap bij het creëren van maatschappelijke meerwaarde is veelal onbekend. (4) Hoe ziet publiek leiderschap er uit in de praktijk? Voor nieuwe competenties en gedragingen volstaan de huidige leiderschapstrainingen niet.

Rotterdam School of Management

REACTIEVERMOGEN VERSUS KOSTENEFFICIËNTIE: LEREN VAN HET KIPPENTEKORT BIJ KFC

Onlangs bleek Kentucky Fried Chicken (KFC) veel van zijn Britse outlets niet te kunnen beleveren. Twee derde van de negenhonderd outlets in het VK moest sluiten – tot groot ongenoegen van klanten en hilariteit in de

sociale media. Het probleem werd veroorzaakt door de beslissing van KFC om over te stappen op een nieuwe logistiek dienstverlener: Bidwest Logistics (decentraal ketenbeheer met zes Britse distributiecentra) was ingehuurd voor DHL, dat in het VK opereert vanuit één centraal distributiecentrum in Rugby. Bij de klassieke afweging tussen capaciteit en levertijd had KFC uit kostenoverwegingen kennelijk gekozen voor het eerste vanwege de lagere operationele kosten die centrale distributie om allerlei redenen biedt. Centrale distributie is echter minder geschikt wanneer er frequent moet worden geleverd, zoals bij bederfelijke waar, en wanneer de vraag onzeker is. Om die redenen ging het dan ook mis. In onderzoek samen met IMD werd een raamwerk ontwikkeld om ondernemingen zonder ambitieuze groei-doelstelling, zoals KFC, te helpen de afweging tussen reactievermogen en kostenefficiëntie te maken.

TIAS

KUNNEN TEAMS ZICHZELF AANSTUREN?

Bestuurders in de zorg kijken met veel belangstelling naar het concept van zelfsturende teams. De ontwikkelingen waarmee organisaties te maken hebben, gaan snel. Een zelfsturend team is flexibel en kan dus snel inspelen op veranderingen, is de gedachte. Een zelfsturend team werkt echter niet in alle gevallen. Voor de Executive Master of Health Administration zetten Bea Bouman en Auke Theelen de bevorderlijke factoren voor een zelfsturend team nog eens op een rijtje, ingedeeld naar organisatie, leiderschap en team(lid). **Organisatie:** beperkt aantal regels en richtlijnen, duidelijke kaderstelling, duidelijke teamdoelstellingen, delegeren van operationele besluitvorming. **Leiderschap:** voorbeeldgedrag van organisatorisch leider, empowering leiderschap, leiderschap op afstand, ondersteuning teamontwikkeling, gedeeld leiderschap in het team in combinatie met empowering leiderschap. **Team(lid):** zelfdiscipline, vermogen een (ongestructureerde) taak uit te voeren, intrinsieke motivatie, kunnen omgaan met frustraties en tegenslag, vermogen om gezamenlijk een taak uit te voeren, zelfmanagement, onderlinge eerlijkheid, zorg voor anderen, onderlinge emotionele band met de teamleden, weinig repetitief werk.



Gerda van dijk

Vrije Universiteit

GAME OF THRONES, REGELS EN BEDOELINGEN

Gerda van Dijk aanvaardde onlangs haar leeropdracht Publiek Leiderschap aan de Vrije universiteit Amsterdam met haar oratie 'Game of Thrones, regels en bedoelingen'. Van Dijk besprak de haast onmogelijke dynamiek van regels en bedoelingen waarin publieke leiders zijn terechtgekomen. 'Publieke leiders moeten onderscheid kunnen maken tussen reflex en reflectie', zegt zij. Onder publieke leiders verstaat zij leiders van (semi-)publieke organisaties, zoals overheidsorganisaties, scholen, universiteiten, zorginstellingen, woningcorporaties en culturele instellingen. Aan de hand van een praktijkstudie en fictie (de Amerikaanse tv-serie *Game of Thrones*) liet Van Dijk zien wat er gebeurt als leiders vanuit reflex handelen. Daarbij komen de actuele leiderschapsthema's voor publieke leiders aan de orde, namelijk de complexiteit van het speelveld waarbinnen de publieke leider opereert en die leidt tot het einde van de leider als 'held'; de onmogelijkheid om te plannen; en de onvoorspelbaarheid van macht. Gerda van Dijk is behalve hoogleraar Publiek Leiderschap ook directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership.