

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT,
ERASMUS UNIVERSITEIT (RSM)

‘Alarmerend’ onderzoeksresultaat wijst op belang van mentaliteitsverandering voor Nederlandse bedrijfsleven – Ondernemerschap is weliswaar verheven tot topprioriteit voor de Nederlandse sociaaleconomische agenda, maar het Nederlandse bedrijfsleven lijkt onvoldoende in staat om deze ambitie te realiseren. Uit het jaarlijkse onderzoek naar ondernemerschap in het Nederlandse bedrijfsleven van RSM en het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) blijkt een ‘alarmerend’ gebrek aan ondernemerschap. Stagnatie dreigt als er niet snel iets wordt gedaan om een mentaliteitsverandering op gang te brengen. Dat zegt prof. dr. Justin Jansen, hoogleraar Ondernemerschap aan RSM, die leiding geeft aan het jaarlijkse *Erasmus Ondernemerschapsindex*-onderzoek. In dit onderzoek wordt het ondernemerschap bij rond de zesduizend Nederlandse bedrijven in diverse sectoren gepeild aan de hand van verschillende enquêtes.

Hoewel het aantal starters al jaren hoog is in Nederland, wordt verdere groei belemmerd door een gebrek aan ambitie en langetermijnvisie om voortdurend nieuwe producten te lanceren of nieuwe markten te betreden, aldus Jansen. Het onderzoek laat zien dat het ‘ontbreekt ... aan een goede voedingsbodem voor toekomstige verbeteringen in innovatieprestaties en bedrijfsresultaten,’ zegt hij. Maar liefst veertig procent van het Nederlandse bedrijfsleven krijgt een onvoldoende voor ondernemerschap en scoort daarmee ongekend laag op risicobereidheid, uitdagende projecten en proactief handelen door medewerkers. Vooral in de bouw, dienstverlenende sectoren en de industrie is onvoldoende aandacht voor het ontwikkelen van ondernemerschap.

Uit het onderzoek blijkt dat ondernemende organisaties tot 75 procent meer groei realiseren in het aantal nieuwe producten en diensten dat wordt ontwikkeld.

‘Interessant’, aldus Jansen, is dat daarnaast ook de productiviteit bij deze organisaties met 34 procent is gestegen. Die uitkomst laat zien dat ondernemerschap de productiviteit van organisaties niet in de weg staat, stelt hij. ‘Sterker nog, het geven van meer verantwoordelijkheid aan medewerkers en het stimuleren van een ondernemende houding en participatie binnen het besluitvormingsproces zorgen voor een slimmere uitvoering van de werkzaamheden. Daarnaast leidt het tot een versnelde omzetgroei en marktaandeel,’ aldus Jansen.

Uit het onderzoek blijkt ook het hardnekkig traditionele karakter van veel organisaties, met eenvormige profielen onder werknemers, hiërarchische verhoudingen en een formele aansturing van het innovatieproces. Jansen pleit voor andere organisatieprincipes: meer diversiteit in de organisatie, vergaande autonomie voor medewerkers, zelfsturende teams en aansturing van innovatieprojecten op basis van snelle feedback en leervermogen. Hij onderstreept dat vooral topmanagers het ‘lef’ moeten opbrengen om een vooruitstrevende visie te ontwikkelen en macht en invloed af te staan aan medewerkers. Ze moeten beter omgaan met onzekerheid en ‘echt vertrouwen tonen in de capaciteiten van hun medewerkers’, aldus Jansen. ‘Zonder fundamentele veranderingen in de denkbeelden van veel managers komt ondernemerschap niet van de grond,’ zegt hij.

Bedrijven kunnen meer doen met de bestaande analysemodellen voor klantgedrag – Bedrijven kunnen meer doen met de voorspellende modellen die ze gebruiken om inzicht te krijgen in het koopgedrag van de klant, meent Even Korkmaz. Zij promoveerde onlangs in Rotterdam op een onderzoek naar een fijnmaziger onderzoek naar klantgedrag (*Understanding heterogeneity in hidden drivers of customer purchase behaviour*). In haar onderzoek breidde ze de mogelijkheden van bestaande analysemodellen voor klantgegevens uit door de klant-

segmentatie te verfijnen. Dit moet bedrijven in staat stellen om het volgende aankoopmoment beter te kunnen inschatten. Aan de hand van dat inzicht kan een bedrijf vaststellen in hoeverre het de moeite waard is om tijd, geld en moeite te steken in een klant. Ook laat het onderzoek zien hoe bedrijven met de gegevens waarover ze al beschikken meer en nauwkeuriger informatie over het gedrag van hun klanten kunnen bijhouden. Ten slotte kunnen per segment zowel individuele als segmentspecifieke marketingtechnieken worden vastgesteld.

RSM en ESE stijgen in internationale ranglijst ARWU

– De opleidingsprogramma's voor management en economie van de Erasmus universiteit (RSM en de Erasmus School of Economics, ESE) behielden hun Nederlandse toppositie in de editie 2014 van de *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) voor deze disciplines. In de ranglijst voor Europa steeg 'Rotterdam' ten opzichte van 2013 met twee plaatsen naar plaats 4, wereldwijd met zestien plaatsen naar plaats 28. De jaarlijkse ARWU-ranglijst wordt sinds 2003 gepubliceerd door het Center for World-Class Universities en het Institute of Higher Education van de Shanghai Jiao Tong universiteit in China. Voor de ARWU-rangschikking worden jaarlijks ruim duizend universiteiten gescoord aan de hand van onder meer gelauwerde voormalige en huidige onderzoekers, geciteerde publicaties (o.a. in de selectie van Thomson Scientific) en publicaties in enkele toonaangevende bladen, dit alles ook gelet op de omvang van de instelling.

VLERICK BUSINESS SCHOOL (VBS)

Aandacht voor verantwoordelijkheid van de werknemer voor een goede balans tussen werk en privé – Voor de balans tussen werk en privéleven wordt vaak al gauw gekeken naar wat de werkgever kan doen. Werknemers

kunnen echter ook zelf heel wat initiatieven nemen om hun persoonlijke balans te verbeteren. Dit stelt Sara De Hauw, onderzoekster aan VBS. Werknemers die ontevreden zijn over het evenwicht tussen werk en privé beseffen te weinig dat ze ook zelf 'een aantal touwtjes' in handen hebben, aldus De Hauw. Op grond van haar eigen promotieonderzoek naar de balans werk/privé benadrukt ze om te beginnen de perceptie van de medewerker: hoe kijkt hij of zij zelf naar de eisen die het werk stelt en welke gevoelens roept dat op? Positief denken en optimisme over de kans op verandering dragen direct bij aan een goede balans, meent De Hauw, die ook opmerkt dat humor kan helpen om zaken te relativiseren. Verder is het belangrijk dat de medewerker zelf initiatief neemt en concrete voorstellen doet om de eigen situatie te verbeteren. 'Communicatie is ... het eerste en beste wapen' voor de medewerker, aldus De Hauw: 'Denk bijvoorbeeld zelf eens kritisch na over je werkverdeling. Waar zitten de hindernissen? Dat kan gaan over competenties die je nog niet hebt en graag wilt ontwikkelen. Maar ook vooruit kijken is belangrijk. Wanneer verschillende projecten allemaal gaan samenkomen in een bepaalde maand, kan je best zelf ruim op voorhand dat probleem aankaarten bij je baas ... Dat heeft een veel positiever effect op je balans dan wachten tot het vat overloopt en dan pas aan de alarmbel trekken.' Van de kant van de werkgever is het belangrijk om negatieve emoties rond conflicten en klachten in de kiem te smoren of ervoor te zorgen dat mensen hun gevoelens kunnen ventileren. Samen moeten werkgever en werknemer via functioneringsgesprekken werken aan het juiste spanningsveld voor de eisen die aan de werknemer worden gesteld. Goed voor de balans is verder ook om steun van collega's te ervaren. De steun van de directe leidinggevende werkt eerder indirect. Hij of zij kan onder meer bijdragen door een veilige werkomgeving te creëren, waarin werknemers zelf meer initiatief nemen om hun balans en welzijn te verbeteren.

Ann Vereecke erelid Europese Operations Management Association (EurOMA) – Professor Ann Vereecke van VBS heeft tijdens de 21e conferentie van de European Operations Management Association (EurOMA) in het Italiaanse Palermo de *EurOMA Fellowship Award* ontvangen uit erkenning voor zowel haar bijdrage aan het onderzoek en het onderwijs in Operations Management in Europa als haar bijdrage aan EurOMA zelf. Voor haar telt vooral het eerste, zei Vereecke. Bij EuroOMA, een in 1993 opgericht netwerk op het gebied van Operations Management dat streeft naar integratie van onderzoek en praktijk, was zij slechts ‘in de voetsporen getreden’ van Roland Van Dierdonck, een van de grondleggers van de vereniging.

WARWICK BUSINESS SCHOOL (WBS)

Actieve betrokkenheid vakbonden goed voor gelijke kansen en gezinsvriendelijkheid in het werk – Raadpleging van of onderhandeling met vakbonden blijkt bevorderlijk te zijn voor maatregelen ten behoeve van gelijke kansen en gezinsvriendelijk beleid, blijkt uit nieuw onderzoek. Professor Kim Hoque (WBS) en Nicolas Bacon (Cass Business School) keken naar 2.295 werkplekken in het Verenigd Koninkrijk. Daaruit bleek dat maatregelen ter bevordering van gelijke behandeling (geslacht, leeftijd, ras, handicap) en een betere balans met het gezinsleven veel wijder verbreid waren bij bedrijven die vakbonden een stem gaven in het beleid. Professor Hoque heeft dan ook een prikkelende boodschap voor de Britse Conservatieven van David Cameron: ‘De Conservatieven hebben gezegd gezinsvriendelijk beleid op de werkplek te willen bevorderen. Uit ons onderzoek blijkt dat de vakbonden kunnen helpen dat doel te bereiken.’ De Britse overheid zou werkgevers moeten stimuleren om oprecht met vakbonden in gesprek te gaan en gezamenlijk beleid te ontwikkelen voor gelijkberechtiging op de werkplek. Uit het onderzoek bleek dat vakbonden slechts in 13,3 procent van de gevallen werden geraadpleegd of in onderhandelingen werden betrokken over het vraagstuk van gelijke kansen. Juist bij die organisaties werden meer maatregelen gerapporteerd om discriminatie wegens geslacht, ras, handicaps en leeftijd tegen te gaan. Gekeken werd naar een twaalfstal maatregelen voor gelijke kansen.

Zes daarvan bleken genomen te zijn in 39 procent van de gevallen waarin erover werd onderhandeld met vakbonden. Dit percentage lag iets lager in die gevallen waarin vakbonden enkel werden geconsulteerd (35 procent). Ontbrak het ook aan die consultatie, dan resteerde nog slechts 14 procent. Bedrijven die vakbonden betrokken bleken ook scherper te letten op discriminatoire praktijken bij werving/selectie en promotie; beter te scoren op aanmoediging van sollicitaties door etnische minderheden, gehandicapten en vrouwen die weer wilden gaan werken; en zich eveneens te onderscheiden op het gebied van salariëring en secundaire arbeidsvoorwaarden. Professor Hoque benadrukt echter dat ook de vakbonden hun best moeten doen om over deze aspecten in gesprek te gaan met de werkgever.

Werktevredenheid en aanpassingsvermogen beïnvloeden proactieve opstelling bij medewerkers – Uit een onderzoek van Karoline Strauss (WBS) en onderzoekers uit Australië blijkt dat een proactieve opstelling bij medewerkers snel kan worden ondermijnd door ontevredenheid met het werk. In het onderzoek werden bij 75 werknemers van een Australische zorginstelling twee jaar lang de tevredenheid met de baan en hun proactiviteit gemeten. Werknemers die zeer tevreden waren met hun werk bleken ook na twee jaar nog proactief te zijn, maar bij werknemers die ontevreden waren met hun werk was dat duidelijk minder het geval. Opmerkelijk genoeg bleek er in de steekproef ook een groep werknemers te zijn die zich ondanks een hoge werktevredenheid noch aan het begin, noch aan het einde van het onderzoek inzette voor verandering in de organisatie. In het onderzoek bleek dat ook het aanpassingsvermogen samenhang met een aanhoudend proactieve opstelling. ‘Proactiviteit is belangrijk voor innovatie en het doorvoeren van verandering in de organisatie,’ aldus Strauss. ‘Die proactiviteit wordt gestimuleerd én onderhouden door tevredenheid met het werk.’