

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (RSM)

'NEDERLANDSE BEDRIJVEN INNOVEREN STEEDS MINDER'

Het innovatievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven is in 2014 flink afgenomen. Dat blijkt uit de Erasmus Competition and Innovation Monitor 2013-2014 van onderzoeksinstituut INSCOPE – Research for Innovation. Het aantal 'radicale innovaties' (volledig nieuwe producten en diensten) nam tussen 2013 en 2014 af met 6 procent. Het aantal *verbeterde* producten en diensten (de zogenoemde incrementele innovatie) nam af met 4 procent – de laagste score sinds de innovatiemonitor in 2006 voor het eerst werd uitgevoerd. Belangrijkste reden: Nederlandse bedrijven schroefden hun innovatiecapaciteit afgelopen jaar drastisch terug. Volgens onderzoeksleider Henk Volberda zijn bedrijven huiveriger geworden door berichten over de terugvallende Duitse economie, de onrust in het Midden-Oosten en fluctuerende aandelenkoersen. Hij waarschuwt dat het terugvallende aantal innovaties een mogelijke bedreiging vormt voor de Nederlandse concurrentiekracht en economie. De investeringen in technologische innovatie nam weliswaar licht toe met ongeveer 1 procent (na jaren achteruitgang), maar vooral op gebied van sociale innovatie lieten Nederlandse bedrijven het volgens Volberda afweten; na een toename tussen 2006 en 2013 namen de investeringen in nieuwe organisatie-, management- en samenwerkingsmodellen afgelopen jaar met 8 procent af. Volgens Volberda zijn juist bedrijven die werk maken van slimmere werkprocessen en een plattere, flexibele organisatie beter in staat om technologische innovatie te vermarkten.

Binnen Nederland scoren de regio's Achterhoek/Twente, Midden- en Oost-Brabant en Noord-Holland bovengemiddeld als het gaat om innovatie. Midden- en Oost-Brabant scoort op alle fronten (technologise, sociale,

radicale en incrementele innovatie) boven het landelijke gemiddelde. Noord-Holland scoorde vooral goed op het gebied van sociale innovatie, terwijl de regio Achterhoek/Twente hoge scores liet noteren op het gebied van radicale innovatie. Volgens Volberda toont vooral de regio Midden- en Oost-Brabant overtuigend aan dat technologische en sociale innovatie succesvol hand in hand gaan. Ondernemingen die werk maken van zowel technologische als sociale innovatie zagen hun personeelsbestand met gemiddeld 8,3 procent groeien. Bedrijven die investeren in nieuwe technologieën als robotisering, big data en 3D-printen én in sociale innovatie scoren volgens Volberda goed als het gaat om winstgevendheid en baantevredenheid.

Een andere ontwikkeling die de onderzoekers signaleren is het wegvloeien van economische activiteit naar het buitenland. Vooral in de regio's Zuid-Limburg, Arnhem-Nijmegen en Haaglanden/Leiden vloeit er meer economische activiteit weg dan er binnenkomt. Vooral het gebrek aan voldoende technisch personeel in bepaalde sectoren speelt daarbij een rol. Volgens Volberda moeten vooral deze regio's zich wapenen tegen het verdwijnen van hoogwaardige werkgelegenheid naar het buitenland.

GEDRAGSCODE STEEDS BELANGRIJKER INSTRUMENT VOOR BEDRIJVEN

Van de tweehonderd grootste bedrijven ter wereld hebben er 154 een eigen gedragscode. Steeds vaker gaan deze documenten uitgebreid in op zaken als de langetermijndoelen, verantwoord ondernemen en integriteit. Dat blijkt uit onderzoek van RSM en KPMG.

Volgens onderzoeksleider Muel Kaptein, hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement, maakt het onderzoek duidelijk dat bedrijven hun gedragscode steeds vaker inzetten als middel om solidariteit en een gevoel van verbondenheid te kweken onder hun personeel. Ook

gebruiken ze de gedragscode om hun managementstijl en reputatie te verbeteren. 'De meeste gedragscodes richten zich op de werknemers, en in meer dan 90 procent van de gevallen richt de code zich op de verantwoordelijkheid van de onderneming richting werknemers. Gelijkheid, werkomstandigheden en respectvol met elkaar omgaan zijn belangrijke onderwerpen. Ook besteedt de meerderheid van de bedrijven aandacht aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.' Iets meer dan de helft van de bedrijven maakt in de gedragscode gewag van de verantwoordelijkheid richting klanten en concurrenten; aandeelhouders worden genoemd in slechts 30 procent van de gedragscodes.

De gedragscode neemt bij veel bedrijven een steeds prominere plek in binnen het HR-beleid; steeds vaker speelt deze een rol bij beslissingen over beloningen, promoties en zelfs ontslag. Al met al worden gedragscodes steeds belangrijker, stelt Kaptein. 'Gedragscodes vormen een belangrijk instrument bij de strategische positionering, reputatie, identiteit, bedrijfscultuur en werkomstandigheden van bedrijven. Van een strikte set regels is de gedragscode geëvalueerd tot een verzameling richtlijnen en principes die een beroep doen op het gezonde verstand van de werknemer.'

VIERDE EQUIS-ACCREDITATIE VOOR RSM

Voor de vierde opeenvolgende keer ontving RSM dit najaar een accreditatie van EQUIS, het programma voor kwaliteitsverbetering van de European Foundation for Management Development (EFMD). Doel van deze onafhankelijke, in Brussel gevestigde stichting is het verbeteren van onderwijs en onderzoek op het gebied van 'business and management'. Lof was er voor de progressie die RSM boekte sinds de laatste accreditatieronde in 2009. Vooral de kwaliteit van het onderzoek kon de goedkeuring van de

EMFD wegdragen. Andere pluimen waren er voor de onderwijsprogramma's, het sterke faculteitsbestuur en de gerenommeerde internationale partners waarmee RSM samenwerkt. Naast de academische kwaliteit waren onder meer de maatschappelijke activiteiten van RSM en de relatie met het bedrijfsleven onderwerp van onderzoek.

Wereldwijd is RSM een van de circa 150 business schools met een EQUIS-accreditatie. Bij de start van EQUIS in 1998 was RSM een van de eerste instituten met een accreditatie, en ook in 2003 en 2009 was er lof vanuit Brussel.

Tias Business School

STUDENTEN VOL LOF OVER FULLTIME-MBA VAN TIAS

Van alle Nederlandse universitaire MBA-opleidingen beoordelen studenten de fulltime MBA-variant (MScBA) van TIAS het best. Vooral de docenten van deze opleiding scoren goed. Dat blijkt uit het onderzoek Beste Studies van Elsevier. Daarnaast zijn de deelnemers van de TIAS-master zeer tevreden over de toetsing en de kwaliteit van het onderwijs.

De ranglijsten van Elsevier zijn gebaseerd op de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête, waarin rond de tweehonderdduizend studenten hun mening geven over hun docenten, het programma en de faciliteiten. Onlangs beoordeelde ook de *Financial Times* de Full-time MScBA al goed; voor het derde opeenvolgende jaar steeg de opleiding op de ranglijst. Vooral de carrièreperspectieven van de afgestudeerden werden goed beoordeeld.

TIAS SCOORT GOED OP DUURZAAMHEID

TIAS staat op een zevende plek in de '2014 Global 100 Sustainable MBA ranking' van het Canadese zakenmagazine *Corporate Knights*. Daarmee is TIAS de hoogst genoteerde

Europese business school in deze ranglijst. Jaarlijks onderzoekt het blad hoe MBA-opleidingen prioriteit geven aan duurzaamheid via keuzes in het curriculum, onderzoeksinstituten en relevant onderzoek van hoogleraren. Sinds vorig jaar beoordeelt het blad niet alleen Canadese opleidingen, maar alle MBA-opleidingen wereldwijd.

Vlerick Business School (VBS)

COACHEN EN ENTHOUSIASMEREN STRUIKELBLOK VOOR BELGISCHE MANAGERS

Belgische managers moeten meer tijd besteden aan coaching. Dat concludeert Vlerick Business School na een onderzoek onder 1.746 Belgische werknemers. In de 'Big Boss Survey' van VBS draait het om de mening van werknemers over hun leidinggevende en wat zij concreet van hen verwachten. Volgens hoogleraar Koen Dewettinck willen werknemers een baas die hen coacht en hen ondersteunt in hun pogingen zichzelf te verbeteren. Alhoewel 60 procent van de ondervraagden tevreden is in de huidige baan, geven veel werknemers aan geen duidelijk ontwikkelingsperspectief te hebben. Vooral jongere werknemers tussen de 25 en 34 geven aan in dit opzicht onvoldoende steun te ontvangen van hun leidinggevende. Tegelijkertijd is het juist die coachingsrol waar veel managers het meeste mee worstelen, signaleert Dewettinck. Vooral oudere managers (die zelf zijn 'opgegroeid' in een werkcultuur waarin persoonlijke ontwikkeling geen prioriteit had) voelen minder voor een coachende rol, of beschikken simpelweg niet over de benodigde vaardigheden. Ook het tonen van interesse in de zorgen van de werknemer (een belangrijke factor in het enthousiasmeren van personeel) schiet er vaak bij in. Iets beter scoren leidinggevendens als het gaat om het informeren over en het betrekken van medewerkers bij beslissingen. Beoordelingsgesprekken zijn slechts voor een minderheid van de medewerkers (40 procent) van waarde. De kwaliteit van de gesprekken laten in de ogen van veel werknemers vaak te wensen over; liever dan over individuele verbeterdoelen willen zij praten over toekomstperspectieven en opleidingsmogelijkheden. In formele gesprekken en feedback (in de vorm van een eenvoudig schouderklopje) spelen sowieso, en veel meer dan het beoordelingsgesprek, een grote rol bij het enthousiasmeren en motiveren van werknemers.

Warwick Business School (WBS)

'JEZUÏETENORDE EERSTE MULTINATIONAL'

Bedrijven met internationale uitbreidingsplannen kunnen lering trekken uit de ervaringen van 'de eerste multinationale organisatie': de Jezuïeten. Dat zegt universitair docent Organisatiekunde Jose Bento da Silva (WBS). Volgens Bento da Silva komt veel van de stof die heden ten dage wordt onderwezen aan business schools voort uit de methoden van deze vijfhonderd jaar oude religieuze gemeenschap. Zo kennen de jezuïeten geen echte thuisbasis, maar passen ze hun gebruiken wereldwijd aan aan de specifieke locaties waar ze zich hebben gevestigd. Ondanks de enorme omvang (de orde telt tegenwoordig zo'n 200.000 volgelingen) is de organisatiestructuur nog genoeg intact gebleven. Bovendien kunnen de ethische standaarden van de orde als voorbeeld dienen in een tijd waarin ondernemingen in toenemende mate verantwoord willen opereren.

VIRTUELE ONDERHANDELINGEN ALS BASIS VOOR SOCIALE NORMEN

Netjes in de rij gaan staan of de deur openhouden voor een ander: het zijn gebruiken die voortkomen uit impliciete onderhandelingen en afspraken. Dat concluderen onderzoekers van WBS na onderzoek naar sociale normen.

De onderzoekers introduceren een nieuwe theorie: 'virtueel bargaining'. Kern daarvan is dat mensen sociale beslissingen nemen op basis van de verwachte uitkomst van een onderhandeling. Volgens hoogleraar Gedragswetenschap Nick Chater slaan we de onderhandelingsfase over als de uitkomst al duidelijk is. Al op jonge leeftijd voelen mensen intuïtief aan welke sociale normen er gelden; als een volwassene met een grote stapel boeken een kast wil openen, zal een kleuter volgens Chater vanzelf aanvoelen dat het gewenst is dat hij de kast openmaakt. Ook sociale normen als achterin de rij aansluiten of een deur openhouden zijn ooit ontstaan als gevolg van eerdere virtuele onderhandelingen. Dit mechanisme stelt ons in staat om een uitgebreide set sociale regels te hanteren zonder dat we daarvoor een uitgebreid boekwerk nodig hebben, zo stelt Chater.