

RSM

AFSTAND: INSTRUMENT OM HET 'ETHISCH' GEHALTE IN EEN ORGANISATIE OP PEIL TE HOUDEN

Verschillende managementniveaus moeten niet te ver van elkaar af staan, maar elkaar ook niet te dicht naderen. Met een dergelijk optimaal 'afstandsbeheer' kunnen organisaties voorkomen dat wangedrag zich over een hele organisatie verspreidt. Dit is de enigszins verrassende uitkomst van een nieuw onderzoek door Gijs van Houwelingen (RSM), Marius van Dijke (bijzonder hoogleraar gedragsethiek aan RSM) en David de Cremer (hoogleraar bedrijfsethiek aan de Universiteit van Cambridge). Verrassend, want in de wetenschappelijke literatuur gold onderlinge afstand tot nu toe meestal als ongunstig voor het ethische klimaat in een organisatie. Medewerkers zouden bijvoorbeeld kunnen gaan denken ongestraft fraude of diefstal te kunnen plegen.

Afstand kan zowel fysiek als psychisch of sociaal zijn. Het onderzoek laat zien dat fysieke afstand vaak leidt tot sociale of psychologische afstand: we gaan beter om met mensen die ook letterlijk fysiek dicht bij ons staan. Volgens Van Houwelingen kunnen organisaties fysieke afstand eenvoudig realiseren door personeel in aparte gebouwen of op verschillende verdiepingen onder te brengen. Psychologische afstand kan worden bewaard door een zekere mate van formaliteit in onderlinge interacties te bewaren. Van Houwelingen beveelt ook aan ervoor te zorgen dat mensen zich niet alleen met hun directe leidinggevende identificeren. Middenmanagers en personeelsleden met verantwoordelijkheden ten opzichte van verschillende managers kunnen uit verscheidene mentoren kiezen en vinden daardoor vaak gemakkelijker een goed moreel kompas, aldus Van Houwelingen. Het onderzoek is online gepubliceerd in het *Journal of Management* ('Fairness Enactment as Response to Higher

Level Unfairness: The Roles of Self-Construal and Spatial Distance') en verschijnt in de loop van 2016 in druk.

LEIDERS DIE BELONEN KRIJGEN MEER IDEEËN VAN WERKNEMERS

Een voortdurende stroom van ideeën in een onderneming kan leiden tot nieuwe bronnen van inkomsten, grote besparingen en winst. Omdat het type leiderschap in een organisatie van invloed lijkt te zijn op de mate waarin medewerkers ideeën aanleveren, besloot onderzoeker Dirk Deichmann van RSM dit nader te onderzoeken voor twee specifieke stijlen van leiderschap: de 'transformationele' en de 'transactionele' leider. De eerste motiveert medewerkers vooral intrinsiek, de tweede belooft voor behaalde doelstellingen (externe motivatie). Omdat intrinsieke motivatie vaak wordt geassocieerd met creativiteit, leek de verwachting gewettigd dat de leider die inzet op intrinsieke motivatie medewerkers het beste stimuleert om ideeën te genereren. Het tegendeel is echter waar, blijkt uit het onderzoek van Deichmann. Hij constateerde dat medewerkers met een transactionele leider gemiddeld veertien procent meer ideeën genereerden dan medewerkers met een transformationele leider. Hoe sterker de transactionele aspecten bij een leider, des te meer ideeën de medewerkers bleken aan te dragen.

TIAS

INVLOED VAN PUBLIEKE AANDEELHOUDER IS BEPERKT BIJ NUTSBEDRIJVEN

De grote veranderingen in de telecommunicatie- en energiesectoren – op het gebied van energie vooral de transitie naar een duurzame energiehuishouding – hebben een diepgaand effect op de besturing en dus governance van

de bedrijven in deze sectoren, aldus Michiel Boersma onlangs in zijn oratie 'Nutsbedrijven, Quo vadis?', waarmee hij zijn bijzonder hoogleraarschap Corporate Governance van (voormalige) nutsbedrijven aanvaardde. Dit dwingt overheden om goed na te denken over hun rol. Voor Boersma, wiens leerstoel mogelijk wordt gemaakt door Enexis, Essent en Gasunie, hoort staatsaandeelhouderschap daar niet bij. Hij noemde drie overwegingen voor zijn stellingname. Ten eerste: de aandeelhouder heeft slechts beperkt invloed op beleid, strategie en operationele sturing; wet- en regelgeving, gecombineerd met een structuur onder directe verantwoordelijkheid van de verantwoordelijke minister, zijn volgens hem effectievere instrumenten om het publieke belang te 'borgen'. Ten tweede: overheden hebben vaak niet de benodigde kennis en ervaring in huis om een goede bijdrage te leveren aan de besluitvorming van de onderneming. En ten derde: mogelijke rolconflicten dragen niet bij aan een evenwichtige besluitvorming, waardoor de onderneming al snel speelbal wordt van de publieke opinie en het politiek besluitvormingsproces.

POSITIE TIAS IN NIEUWE RANGLIJSTEN VAN DE FT, THE ECONOMIST EN VOOR HET EERST OOK DE KEUZEGIDS MASTERS

TIAS School for Business and Society is door de *Financial Times* voor het vierde achtereenvolgende jaar uitgeroepen tot de beste business school in Nederland voor maatwerkprogramma's (Company Specific Programma's – Europa plaats 28, wereldwijd plaats 66). Vooral de door TIAS geboden internationale leeromgeving blijkt goed te vallen bij bedrijven. De school ontwikkelt maatwerkprogramma's voor onder meer Rabobank, Randstad, BDO, Amphia Ziekenhuis en Darling Ingredients. Voor open programma's staat TIAS bij de *FT* op de plaatsen 2, 29 en

71 voor resp. Nederland, Europa en wereldwijd.

The Economist zet TIAS op plaats 1 in Nederland (15e in Europa, 51e wereldwijd) voor zijn IMM Global Executive MBA-programma, dat aangeboden wordt in samenwerking met vier andere internationale business schools. Bij *The Economist* staat het Executive MBA-programma van TIAS als tweede geplaatst voor Nederland (Europa 20e, wereldwijd 62e). Onder meer de diversiteit van de klas scoort goed. TIAS zegt veel aandacht te besteden aan zowel internationale diversiteit als de balans tussen mannen en vrouwen.

Verder is TIAS in 2015 voor het eerst opgenomen in de *Keuzegids Masters*, en wel als beste business-universiteit en de op één beste Masterinstelling in Nederland. In deze gids krijgen vijf opleidingen van TIAS het predicaat 'topopleiding'. De *Keuzegids Masters* wordt jaarlijks uitgegeven door het Centrum voor Hoger Onderwijs Informatie (CHOI). De ranglijst is gebaseerd op de waardering van studenten, expertoordelen, informatie uit het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO) en onderzoeksresultaten uit de WO-Monitor van de VSNU/IVA.

Vlerick

BETROKKENHEID ONDER MEDEWERKERS VEREIST EEN STEVIGE VERTROUWENSBASIS

Er worden door ondernemingen tal van goede en goed bedoelde personeelsinitiatieven genomen, aldus Kristien Van Bruystegem, die aan Vlerick onderzoek doet naar de factoren die bijdragen aan een goede werkomgeving. Maar als het op vertrouwen ('trust') aankomt, laten ze vaak een belangrijke steek vallen. Vertrouwen in het managementteam leidt tot een grotere betrokkenheid, die vervolgens weer leidt tot een hogere productiviteit en minder verzuim. Iedere organisatie heeft een 'reservoir' aan vertrouwen, aldus Van Bruystegem, maar dit wil nog

wel eens 'lekker'. Te weinig organisaties beseffen hoe belangrijk het is om verlies aan vertrouwen tegen te gaan en het 'reservoir bij te vullen', zegt zij. 'Je kunt honderd projecten lanceren over tevredenheid onder medewerkers, maar als het ontbreekt aan vertrouwen, bereik je er niets mee.'

Medewerkers die het management vertrouwen, stellen zich opener op en stellen minder vragen als hun wordt gevraagd iets te doen. Ze gaan ervan uit dat collega's en managers hen geen onnodige dingen zullen laten doen. 'Het komt bij zulke bedrijven minder vaak voor dat mensen cc'tjes krijgen van e-mails.'

Organisaties kunnen stap voor stap 'handen en voeten' geven aan vertrouwen, zegt Van Bruystegem. Voorbeelden zijn initiatieven als het aanwijzen van mentoren voor nieuwe medewerkers of een helder en transparant opleidingsbeleid. Belangrijk is daarbij dat dergelijke initiatieven op alle niveaus in de organisatie moeten worden ondersteund en in alle afdelingen op dezelfde wijze moeten ingevoerd. Hoewel een bepaalde maatregel niet bij iedere medewerker of organisatie hetzelfde zal uitpakken, is er wel één algemeen geldend advies te geven: herhaal initiatieven. 'Als er niemand komt opdagen voor een informeel ontbijt met de CEO, organiseer dan vooral opnieuw zo'n ontbijtsessie.'

WERKEN AAN SUCCESVOLLE LEVERANCIERS-RELATIES TUSSEN ONDERNEMINGEN

Ann Vereecke (Vlerick en Gent), Evelyne Vanpoucke (Vlerick en Maastricht) en Kenneth Boyer (Fisher College of Business van Ohio State University) publiceerden onlangs over hun onderzoek naar de manier waarop leveranciersrelaties tussen ondernemingen zich in de loop der tijd ontwikkelen en wat ondernemingen kunnen doen om die relaties tot een succes te maken. ('Triggers and Patterns of integration initiatives in successful buyer-supplier relationships', *Journal of Operations Management*, 32(1-2), pp. 15-33.)

Het gaat hierbij om langdurige samenwerkingsrelaties bedoeld om het operationele prestatieniveau van zowel leverancier als afnemer te verbeteren. Bij dergelijke relaties is er sprake van een zekere wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking op strategisch vlak, zoals

technologie, producten of markten, waar beide partijen hun voordeel mee doen. Schoolvoorbeelden zijn ketenafstemming, totale-kostenreductie, kwaliteitsverbetering en verbetering van de concurrentiepositie.

Het onderzoek laat zien dat bedrijven voortdurend moeten blijven werken aan hun onderlinge relaties, willen die succesvol kunnen blijven. Er moeten steeds weer nieuwe integratie-initiatieven worden genomen om impulsen te geven aan de onderlinge interactie en zowel de wederzijdse betrokkenheid als het onderling vertrouwen op een hoog peil te houden. Verder constateren de onderzoekers dat informele sturingsmechanismen belangrijker worden naarmate de relatie zich verder ontwikkelt, vooral voor de minder tastbare voordelen ervan. Tot slot geldt ook voor leveranciersrelaties, net als voor ondernemingen afzonderlijk, dat er op een gegeven moment gezocht zal moeten worden naar nieuwe ideeën om te groeien. Want anders wacht een 'langzame dood', zoals Vanpoucke het formuleert.

OPNIEUW HOGE SCORES VAN DE FINANCIAL TIMES

In de jaarlijkse wereldwijde ranglijst voor executive education van de *Financial Times* staat Vlerick voor de vierde keer op rij op de eerste plaats in de Benelux, zowel voor maatwerkprogramma's bij bedrijven als voor open opleidingen voor professionals en managers. In Europa staat Vlerick op plaats 18, wereldwijd op plaats 34, van in totaal zesduizend business scholen.