

BUSINESS SCHOOL NIEUWS

Nyenrode Business Universiteit

ONDERZOEK CORPORATE GOVERNANCE CODE TOONT HOGE NALEVING

In een nieuwe editie van het onderzoek van Nyenrode naar de naleving van de Corporate Governance Code blijkt dat 97,15 procent van de lokale fondsen en alle AEX-genoteerde fondsen zich aan de Code houden. Het onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCGC). Bijna vier op de vijf benaderde vennootschappen namen deel aan de enquête van Nyenrode. De Nederlandse Corporate Governance Code stamt uit 2008 en bevat algemeen aanvaarde principes en *best practice*-bepalingen voor goed ondernemingsbestuur. Nyenrode doet sinds 2010 jaarlijks onderzoek voor de MCCGC.

ONDERZOEK NAAR INNOVATIE IN TOERISME MET LEERSTOEL ANVR EN NYENRODE

Aan Nyenrode is voor vijf jaar een leerstoel Innovatie in Toerisme ingesteld in samenwerking met Reisbrancheorganisatie ANVR. Vanwege de leerstoel zal onder supervisie van prof. Kitty Koelemeijer, directeur van het Center Marketing & Supply Chain Management aan Nyenrode, onderzoek en onderwijs worden verzorgd om het vakgebied innovatie en toerisme verder uit te werken.

Rijksuniversiteit Groningen

MEDEWERKERS ZIJN CREATIEVER WANNEER LEIDINGGEVENDE 'PROMOTIEDOELEN' STELT

Het type doelstelling waarmee leidinggevend medewerkers sturen beïnvloedt de creativiteit van de medewerkers. Dat concludeerde Ramzi Said in het onderzoek binnen het programma Human Resource Management & Organizational Behaviour van de Faculteit Economie

en Bedrijfskunde waarop hij afgelopen februari promoveerde (*Rethinking the leadership-employee creativity relationship: A regulatory focus approach*). Door 'promotiedoelen' dan wel 'preventiedoelen' te stellen, kunnen leidinggevend de creativiteit van medewerkers stimuleren of juist afremmen. Met promotiedoelen motiveren leidinggevend hun medewerkers om voor de maximale winst te gaan, verbeteringen en veranderingen door te voeren en hun idealen na te jagen. Door promotiegericht leiderschap gaan werknemers idealen en innerlijke behoeften nastreven. Dat versterkt hun intrinsieke motivatie voor creativiteit. Leidinggevend met een promotiefocus stellen ook creatieve verwachtingen die medewerkers aanzetten tot radicale creativiteit, vooral wanneer zij een goede werkrelatie hebben met de leidinggevende en vertrouwen in de eigen creatieve capaciteiten. Met preventiedoelen, daarentegen, worden medewerkers gemotiveerd om verliezen te vermijden, de status-quo te behouden, achteruitgang te vermijden en plichten en verantwoordelijkheden na te komen. Een preventiefocus van de leidinggevende heeft een negatieve relatie met creativiteit van medewerkers.

Amsterdam Business School

ARTIKEL VAN ANS KOLK OVER MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID IN SCHIJNWERPER OP PLATFORM

Het artikel 'The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development' van professor Ans Kolk (ABS) in het *Journal of World Business* (JWB) werd afgelopen januari op het platform Atlas uitgeroepen tot artikel van de maand. In het artikel, gepubliceerd in een editie rond de vijftigste verjaardag van JWB, bespreekt Kolk hoe vraagstukken op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid de afgelopen vijftig jaar zijn behandeld in de internationale business-literatuur, in het bijzonder JWB

en het *Journal of International Business Studies* (JIBS). Atlas is een platform van Elsevier over de invloed van wetenschappelijk, technisch en medisch onderzoek op het leven van mensen.

Rotterdam School of Management (RSM)

BEDRIJVEN ZONDER BETEKENISVOLLE INNOVATIE SCOREN LAAG OP REPUTATIEGEBIED

Bedrijven die zichzelf opnieuw weten uit te vinden, blijken goed te scoren in de editie 2016 van de reputatietop-30 voor Nederlandse bedrijven. Philips voert de lijst voor de negende achtereenvolgende keer aan, op de voet gevolgd door ASML. KPN en PostNL vertonen een opvallende verbetering in hun reputatie; zij hebben in de ogen van het Nederlandse publiek een innovatieve oplossing gevonden voor de technologische en concurrentie-uitdagingen waar hun oude businessmodellen geen antwoorden meer op hadden. Aan de onderkant van de top-30 staan veel banken en verzekeraars, samen met Shell. Zij zijn volgens respondenten allemaal minder innovatief in hun bedrijfsmodellen en kregen daardoor een aanzienlijk lagere reputatiescore. De lijst wordt elk jaar samengesteld door het Reputation Institute in samenwerking met RSM.

ONETHISCHE PRAKTIJKEN BLIJVEN EERDER ONBESTRAFT BIJ GROTE CONCURRENTIE

Managers die denken dat hun bedrijven in sterk concurrerende markten actief zijn, zullen onethische beslissingen die het bedrijf winst opleveren eerder door de vingers zien. Dat bleek uit een experimenteel onderzoek van Niek Hoogervorst (RSM) en Pieter Desmet (Erasmus School of Law). Volgens de onderzoekers wijzen hun bevindingen erop dat managers in sectoren waar traditioneel veel concurrentie is, zoals de financiële sector, de media of de auto-industrie, veel kans hebben onbewust een blinde vlek te ontwikkelen en onethisch gedrag goed te keuren als dat winst oplevert voor het bedrijf. De onderzoekers verwachten geen heil van strengere regels en hogere boetes. Die zouden grote uitdagingen en hoge kosten met zich meebrengen voor handhavinginstanties. Bovendien zouden ze waarschijnlijk ook niet leiden tot een sterker bewustzijn over ethiek. De onderzoekers pleiten er daarom voor, moraliteit op te nemen in het

vocabulaire van organisaties. Dat kan bijvoorbeeld door leiders te leren dat moraliteit een belangrijk onderdeel van zakendoen is. Business schools zouden hun studenten ook moeten leren dat het belangrijk is niet alleen naar de resultaten onder de streep te kijken, maar tevens naar de manier waarop deze resultaten worden behaald. Desmet, P.T.M., N. Hoogervorst & M.H. van Dijke (2015). *Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior of ethical transgressions. The Leadership Quarterly*, 26, pp. 1034-1050.

'SOFTE' EIGENSCHAPPEN KUNNEN LEIDERSCHAPSAMBITIE AANWAKKEREN

De motivatie van vrouwen om een leidinggevende functie te gaan vervullen hangt voor een groot deel af van omstandigheden binnen het bedrijf. Dat blijkt uit het onderzoek (*Gender and Leadership Aspiration*) waar bedrijfskundige en strategy consultant Claudia Erlemann afgelopen februari op promoveerde. Als vrouwen zich kunnen identificeren met het bedrijf, staan zogenoemde vrouwelijke eigenschappen als 'zorgzaam' of 'attent' een carrière als topvrouw niet in de weg maar kunnen ze leiden tot grotere leiderschapsambities. Met behulp van public relations en 'employer branding' kan een bedrijf zijn aantrekkelijkheid vergroten, aldus Erlemann; dat versterkt de identificatie met het bedrijf en zal ervoor zorgen dat er uiteindelijk meer vrouwen in leidinggevende posities terechtkomen. Ook is het belangrijk dat er vrouwelijke managers zijn; dit stimuleert vrouwen om zelf leiding te willen gaan geven. Onder een vrouwelijke leidinggevende ervaren vrouwen meer steun en krijgen ze meer vrijheid om zelf hun werk in te delen; beide factoren hebben een positieve invloed op de leiderschapsambities van vrouwen. Bedrijven zouden van het aanstellen van vrouwen daarom een prioriteit moeten maken, zegt Erlemann. Haar onderzoek toont verder aan dat zowel mannen als vrouwen grotere leiderschapsambities ontwikkelen in organisaties met een bedrijfscultuur die gericht is op samenwerking. Alleen werkt dit bij mannen anders dan bij vrouwen. Mannen definiëren zichzelf doorgaans meer aan de hand van de groepen waartoe ze behoren; hun leiderschapsambities worden daarom aangewakkerd door goede collectieve samenwerking in de organisatie. Vrouwen, daarentegen, definiëren zichzelf doorgaans aan de hand van hun hechte persoonlijke relaties met anderen.

Hun leiderschapsambities groeien dan ook wanneer ze veel en goede samenwerkingsrelaties één-op-één hebben met collega's.

TIAS School for Business and Society

NIEUWE LEERSTOEL IN INNOVATIE IN LANGDURENDE INTEGRALE ZORG

Mirella Minkman is sinds afgelopen februari bijzonder hoogleraar Innovatie van Organisatie en Bestuur van Langdurende Integrale Zorg. De leerstoel is tot stand gekomen in samenwerking met Vilans, kenniscentrum voor langdurende zorg. 'De zorg zelf en onze visie op zorg zijn enorm in beweging. Om die verandering toekomstbestendig vorm te geven moet ook de governance van zorg anders worden ingericht ... Er moet een omslag komen waarin iedereen, van gemeente tot zorgprofessionals, het belang van de cliënt voorop durft te stellen,' aldus Minkman. Zij combineert haar bijzonder hoogleraarschap met haar werk als programmaleider Innovatie en Onderzoek bij Vilans.

COMMISSARISSEN NIET EENSGEZIND OVER BELONINGEN

Commissarissen zijn het niet met elkaar eens over de gewenste hoogte van hun eigen beloning, of over het nut van variabele beloning voor bestuurders. Wel vindt een grote meerderheid de angst voor vertrekkende bestuurders als gevolg van de beloningsdiscussie overdreven. Dat blijkt uit het negende Nationaal Commissarissen Onderzoek van Prof. Mijntje Lückers-Rovers (TIAS) en Prof. Auke de Bos (Erasmus Universiteit). Dit keer deden 387 commissarissen en toezichthouders uit verschillende sectoren mee. In het Nationaal Commissarissen Onderzoek van 2015 werd in het bijzonder gekeken naar beloning.

PASSEND ONDERWIJS VRAAGT OM 'SUPERGOVERNANCE'

Goed bestuur van regionale samenwerkingsverbanden van scholen en schoolbesturen op het gebied van passend onderwijs vraagt om 'supergovernance'. Dat schreven onderzoekers van TIAS en adviesbureau BMC Advies in een vlugschrift waarin zij een richtinggevend kader schetsten voor het besturen van deze samenwerkings-

verbanden, die in 2014 in het leven zijn geroepen met de Wet Passend Onderwijs. De samenwerkingsverbanden moeten ervoor zorgen dat alle leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs met een specifieke onderwijsbehoefte 'zo passend mogelijk onderwijs' kunnen genieten in de regio. De samenwerkingsverbanden lijken in hun primaire proces en type organisatie bepaald niet op reguliere onderwijsorganisaties. Toch kiezen ze bij de bestuurlijke inrichting vaak voor rechtsvormen, bestuursmodellen en *good practices* die gangbaar zijn bij reguliere onderwijsorganisaties. Volgens de auteurs (E. Hooge e.a.) omvat de door hen bepleite 'supergovernance' twee zaken: een andere structurering van de governance dan nu bij wet wordt voorgeschreven en in de praktijk het geval is; en continue aandacht voor (en het gesprek voeren over) positionering, roluitoefening, onderlinge verhoudingen, hoe besloten wordt en waar uiteindelijk de macht en tegenmacht komen te liggen.

Vlerick

WIE GAAT ER OVER DIGITALE INNOVATIE?

Het toenemende belang van de digitale transformatie roept voor topmanagers de vraag op hoe zij in het plaatje passen. Vlerick bracht een aantal Chief Marketing Officers (CMO) bij elkaar om van hen te horen wat hun ervaringen zijn met digitale innovatie, en in het bijzonder de samenwerking met de Chief Information Officer (CIO). Het vertrouwen in de CIO's bleek matig, de verwachtingen bleken daarentegen hooggespannen. Vlerick kwam tot vier observaties over de aansturing van digitale innovatie vanuit het perspectief van de CMO. De CMO verwacht tenminste een deel van de zeggenschap over het budget te hebben. Hij/zij ziet de controle over de digitale strategie niet graag bij de CIO. De samenwerking met de CIO is hooguit 'ad hoc', vaak een kwestie van 'leven en laten leven' en in het slechtste geval touwtrekken om zeggenschap; CMO's noemen de bestuursregels en processen van IT een dwangbuis en zeggen vooral daarom de betrokkenheid van de CIO te willen beperken. Maar er is ook een lichtpuntje: CMO's die zeggen nauw met de CIO samen te werken, lijken op langere termijn succesvoller te zijn.