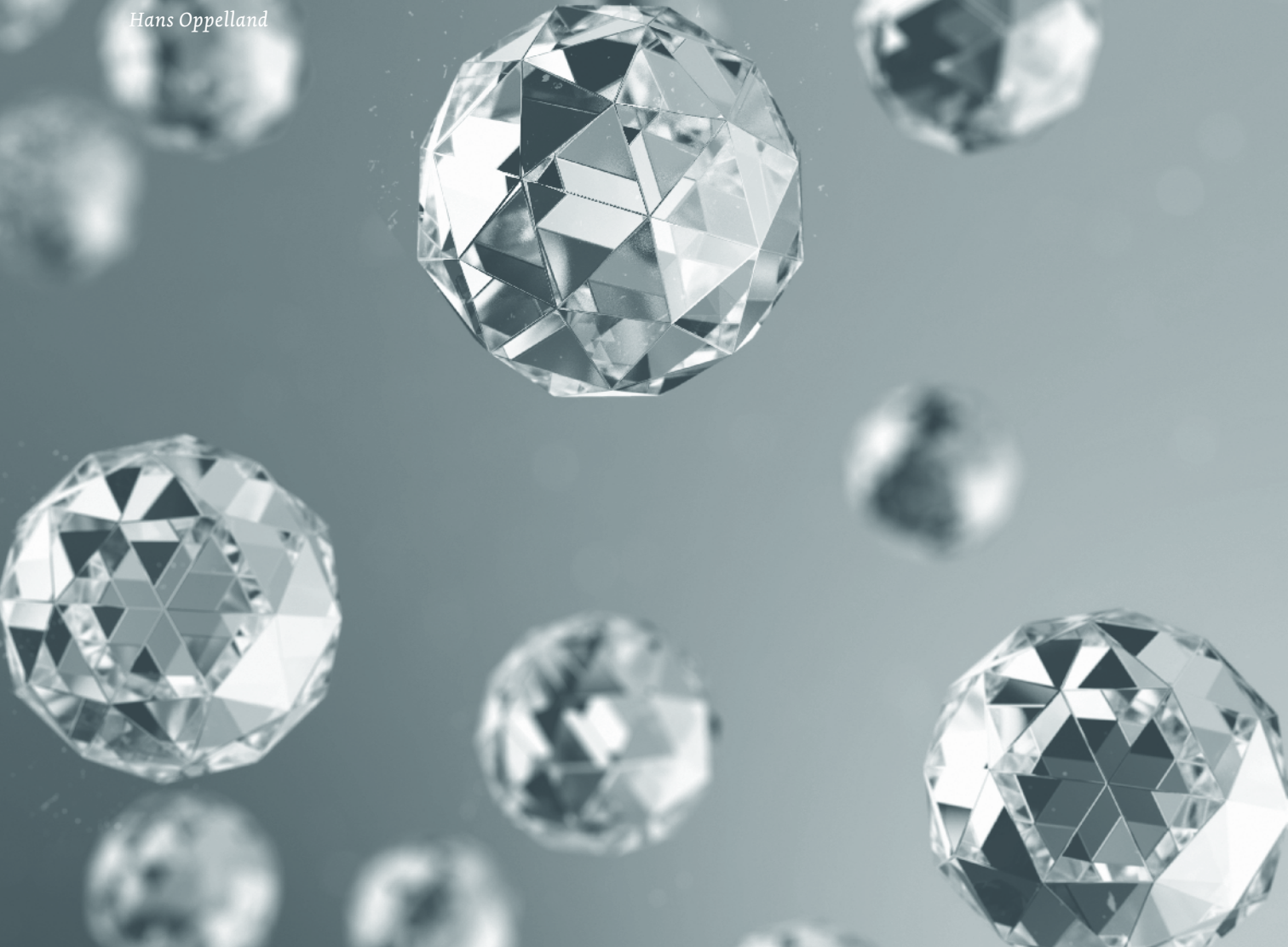


RSM SCRIPTIEPRIJS 2017: DE GENOMINEERDEN

Hans Oppelland



Elk jaar geeft de Rotterdam School of Management Erasmus University (RSM) een prijs voor het beste onderzoek uit de Parttime Masteropleiding Bedrijfskunde (www.rsm.nl/pmb). Een overzicht van de zeven genomineerde onderzoeken voor 2017.¹ De winnaar van de RSM Scriptieprijs 2017 is Marika Roodzant. Zij schreef op basis van haar scriptie het artikel dat in dit nummer van HMR is gepubliceerd.

BEZINNING OP HUMANISTISCHE WAARDEN: EEN DEUGDEN-ETHISCH PERSPECTIEF

Marika Roodzant heeft onderzoek gedaan naar de onderliggende waarden van leiders in de zorgsector. De inspiratie om met dit onderwerp aan de slag te gaan wordt gevoed uit twee bronnen die onderdeel waren van haar parttime opleiding Bedrijfskunde aan de

RSM: (1) de deugdenethiek van de filosoof Aristoteles, (2) de ontmoeting en kennismaking met het leiderschap van Tia Dag (Dagmar Rivieri Garroux is haar echte naam), de oprichtster van een non-gouvernementele organisatie (NGO) in het uiterst zuidelijke deel van São Paulo, Brazilië, waar per week gemiddeld 1.200 kinderen worden voorzien van eten, bijscholing, handvaardigheid en sport.

De doelstelling van het onderzoek was om vast te stellen welke aanknopingspunten een deugden-ethisch perspectief kan bieden bij de heroriëntatie op de oorspronkelijke (en in deze specifieke casus humanistische) waarden onder leidinggevers in de zorgsector. De gegevens werden verzameld in interviews met 10 van de (destijds) 27 teammanagers bij de zorginstelling waar het onderzoek werd uitgevoerd. Uit het onderzoek komt naar voren dat de teammanagers meer het gevoel willen hebben deel uit te maken van een (waarden)gemeenschap. Ook leeft de wens meer door het management te worden betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten.

Vanuit het deugden-ethisch perspectief tonen de onderzoeksresultaten dat teammanagers onvoldoende met elkaar in contact en in gesprek zijn, gewoon omdat er niet voldoende tijd of aandacht voor blijkt te zijn. Teammanagers voeren dus ook nauwelijks de dialoog over de betekenis van de kernwaarden en de invulling die zij daaraan geven in de praktijk.²

RADICAL DIGITAL TRANSFORMATION - ENABLER FOR TEAM AGILITY?

In het onderzoek van Ard-Jan van Amerongen wordt geanalyseerd hoe de *team agility* in de loop der tijd verandert en welke invloed met name leiderschap in dit proces heeft. Er werden in de onderzochte organisatie vier verschillende teams geselecteerd. Elk van deze teams vormde een eigen, aparte 'business unit' met een eigen strategie, maar ze gebruikten allemaal één of meer dezelfde IT-platforms voor de ontwikkeling van hun producten of oplossingen. De teams waren samengesteld uit deskundigen uit de vakgebieden business en IT, aangevuld met externe deskundigen. Als fasen van het proces werden in het onderzoek on-

derkend 1. *Pre-agile*, 2. *Start-up*, 3. *Running*, en 4. *Maintain & Optimize*.

Op basis van het onderzoek zijn enkele voor het management relevante conclusies geformuleerd. Ten eerste: *team agility* is niet zonder meer stabiel in de loop van het gehele proces – gedurende alle achtereenvolgende fasen ervan – maar vraagt van tijd tot tijd om nieuwe impulsen of aandacht van het management. Ten tweede: situationeel leiderschap is het meest geschikt om teams te hervormen tot *agile teams* en de *team agility* gedurende alle achtereenvolgende fasen van het proces in stand te houden. Concreet betekent dit, dat in de start-up-fase eerder directief leiderschap nodig is, dit om onzekerheden weg te werken; in de running-fase is vervolgens transformationeel leiderschap het meest geschikt, en in de *maintain & optimize*-fase ondersteunend (of dienend) leiderschap.³

STUDEREN ALS SLEUTEL TOT ULTIEM GELUK

Dit onderzoek van Karina Vos is het tweede dat is gerelateerd aan het Internationaal Project van de RSM in Brazilië in 2016 en toont, net zoals het onderzoek van Marika Roodzant, een combinatie van wetenschappelijke relevantie en sociaal engagement. Het onderzoek beoogt op basis van de Capability Approach van Amartya Sen te evalueren in hoeverre Braziliaanse NGO's de doelgroep 'vrouwelijke adolescenten uit de lage klasse' ondersteunen en drempels naar universitair onderwijs wegnemen om hen zo in staat te stellen zich verder te ontwikkelen en daarmee meer welzijn te bereiken.

De gegevens voor dit onderzoek werden deels verzameld door middel van een literatuuronderzoek en een secundair empirisch onderzoek, en daarnaast door casusonderzoek bij het Casa do Zezinho, een NGO in São Paulo actief op het gebied van ondersteuning en educatie voor jongeren en volwassenen in arme wijken. De analyse van de secundaire gegevens en de casus toont aan dat hoger onderwijs bijdraagt aan het realiseren van welzijn doordat het de gezondheid en de algemene levensomstandigheden verbetert en de toegang tot de arbeidsmarkt en inkomensmogelijkheden verbetert. Bovendien draagt hoger onderwijs

bij aan het bevorderen van capaciteiten en is daarmee zeker belangrijk voor vrouwelijke adolescenten uit de lage klasse.⁴

DE INVLOED VAN PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN OP INDIVIDUELE AMBIDEXTERITEIT

Ambidexteriteit – het vermogen om te gaan met enigszins onduidelijke, niet volstrekt ondubbelzinnige, situaties – is al enige tijd niet meer weg te denken uit de managementliteratuur. Op bepaalde gebieden of bij bepaalde activiteiten is het belangrijk in organisaties dat medewerkers beschikken over ambidexteriteit of er op zijn minst enige neiging toe of tolerantie voor hebben. In organisaties zijn de meest ambidextere functiegebieden R&D, sales en ook projectmanagement. In het onderzoek van Elmas Kilinç naar ambidexteriteit werden de data verzameld door middel van een vragenlijst die aan 179 mensen bij in totaal vijf organisaties werd verstuurd (met een bruikbare respons van 37 procent). Het ging om organisaties uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker; de deelnemers werden per e-mail benaderd. De onderzoeksresultaten laten zien dat tolerantie voor ambiguïteit een positief en significant effect heeft op exploratie: iemand met een hoge tolerantie voor ambiguïteit kan beter omgaan met dubbelzinnige situaties en zal daardoor meer exploratief gedrag vertonen. Anderzijds zullen individuen met een minder hoge tolerantie voor ambidexteriteit eerder exploitatief gedrag tonen, omdat tolerantie voor ambiguïteit negatief gerelateerd is aan exploitatie.⁵

HAND-OVER

Conny de Vugt presenteert een fascinerende procesbeschrijving van de implementatie van een ‘global learning environment’ in een organisatie. De organisatie in kwestie kan worden omschreven als een professioneel gezelschap van individuen die allen deskundig zijn op medisch gebied. De organisatie is virtueel, heeft geen fysiek kantoor en opereert in een dynamische omgeving; de zes leden van het leidinggevend team wonen in allemaal andere landen en leveren

input en communiceren uitsluitend via e-mail. Het onderzoek had tot doel een ‘global learning environment’ in te richten voor deze groep van professionals. Deze digitale leeromgeving moest ondersteuning bieden aan de professionals als groep, het mogelijk maken voor de afzonderlijke leden van de groep om relevant digitaal materiaal beschikbaar te stellen aan de groep als geheel, en de verdere ontwikkeling van het platform faciliteren.

In het onderzoek werd gekozen voor een *action research*-benadering. Het resultaat laat zien hoe het mogelijk was het ‘globaal learning environment’ – ondanks alle tijdens het proces optredende veranderingen – succesvol te implementeren: door de leerprocessen van de teamleden, het machtigen van de teamleden (empowerment) en het in overeenstemming brengen van de technische en inhoudelijke ontwikkeling met de noodzakelijke continuïteit op lange termijn.⁶

MATRIXPERFECTIE, EEN STUDIE NAAR DE MOGELIJKHEDEN VAN EEN EXCELLENTE MATRIXORGANISATIE

Het onderzoek van Romee van Barneveld heeft als doel de mogelijkheden van een excellente matrixorganisatie te verkennen door middel van een literatuuranalyse en de confrontatie met observaties bij een woningbouwcoöperatie. Hiervoor zijn drie invalshoeken onderkend:

- 1) het functioneren van een matrixorganisatie
- 2) het doel van een uitmuntend functionerende matrixorganisatie (*organizational excellence*)
- 3) een uitmuntend functionerende matrixorganisatie vanuit deugden-ethisch perspectief.

Van Barneveld concludeerde dat het prestatievermogen van een matrixorganisatie kan worden verbeterd op de volgende manieren:

- Zorg voor gemeenschappelijke doelstellingen en gebruik ook de organisatiecultuur als bindmiddel. Vermijd een eenzijdige blik op de interne organisatie, omdat daar de verbindende doelen moeilijker te duiden zijn.

- Onderwijs het management in het voeren van constructieve conflicten; accepteer en ondersteun het uitdragen van constructieve conflicten, met name daar waar het vermijden van deze conflicten de ontwikkeling van de organisatie belemmert.
- Toon vertrouwen in medewerkers door besluitvorming naar een lager organisatorisch niveau te verplaatsen.
- Zorg voor goede communicatie tussen medewerkers onderling, inclusief managers.
- Zorg voor goed gedrag en het expliciet communiceren van verwachtingen naar elkaar.
- Benut de mogelijkheden van de matrix-structuur, in het bijzonder de flexibiliteit die deze structuur kan bieden.⁷

Creativity in the Workplace: How Empowering Leadership Influences the Mediating Effects of Cognitive Flexibility and Persistence

Robbert Petterson wilde met zijn onderzoek aanvullend empirisch bewijs leveren voor de reeds bestaande onderzoeksbevinding dat creativiteit op het werk via twee wegen kan worden bereikt, door cognitieve flexibiliteit of door cognitief doorzettingsvermogen (*persistence*). Voor het onderzoek ontwikkelde en valideerde Petterson meetschalen voor onder andere cognitieve flexibiliteit en cognitief doorzettingsvermogen. In drie empirische studies verzamelde hij gegevens van 835 respondenten verkregen met behulp van *Mechanical Turk* en *Prolific Academic* (beide onderdelen van Amazon). De onderzoeksuitkomsten werden gegenereerd door middel van diverse statistische methoden. De conclusie is, dat een manager die zoekt naar een creatieve oplossing zich niet alleen hoeft te verlaten op de spontaan creatieve geesten in de organisatie, maar er ook baat bij kan hebben om te rade te gaan bij de medewerkers die vooral dankzij hun doorzettingsvermogen tot oplossingen komen. Het advies is om die tweede groep medewerkers geen tijdsbeperking op te leggen, zodat er geen onnodige druk op hen wordt uitgeoefend. Als deze medewerkers het vertrouwen krijgen dat zij op hun eigen manier en in hun eigen tempo een oplossing mogen bedenken, zullen zij vaker succesvol zijn dan wanneer zij onder druk worden gezet om met iets op de proppen te komen.⁸

TEN SLOTTE

Zoals altijd bij de resultaten van wetenschappelijk onderzoek moet de praktijk uitwijzen of de geldigheid van resultaten en conclusies verder strekt dan de setting van het onderzoek. Anders gezegd: de praktijk moet ons leren waar de kennis van vandaag nog te kort schiet.

Over de auteur

dr. ir. H.J. Oppelland is hoogleraar emeritus van de Erasmus Universiteit en Academic Director van de postacademische leergangen Informatiemanagement (IM) en Informatie- en documentmanagement (IDM) van de Erasmus Academie.



Noten

1. De scripties zijn beschikbaar via de Erasmus Thesis Repository. In de noten bij de schetsen van de scripties wordt steeds de specifieke vindplaats gegeven.
2. <https://thesis.eur.nl/pub/41301>
3. <https://thesis.eur.nl/pub/41266>
4. <https://thesis.eur.nl/pub/41293>
5. <https://thesis.eur.nl/pub/41276>
6. <https://thesis.eur.nl/pub/41274>
7. <https://thesis.eur.nl/pub/41319>
8. <https://thesis.eur.nl/pub/41317>