

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

AOG School of Management Amersfoort / Groningen **'WANNEER VERTROUWEN VERDWIJNT, KOMT SOCIAAL VERKEER TOT STILSTAND'**

Zonder vertrouwen neemt de bereidheid tot samenwerking af, voelen mensen zich minder thuis in de organisatie, werken ze minder energiek mee aan de doelstellingen, zijn ze minder goed in staat zich open te stellen voor noodzakelijke veranderingen, en nemen verzuim en verloop toe. Aldus Remco Noordsij, die onlangs cum laude de (inmiddels als zodanig bekend staande) Master Strategy & Leadership afrondde aan AOG. 'Wanneer vertrouwen verdwijnt, komt sociaal verkeer tot stilstand', zegt hij. In zijn onderzoek keek Noordsij naar het sociale spel om de macht ('een relatief onderbelichte vorm van macht'), en onderscheidde 42 verschillende machtstactieken. Bijvoorbeeld: denken wat je wilt, maar je gedragen als de anderen; jezelf dommer voordoen dan je bent; mensen van je afhankelijk maken; je ware bedoelingen geheim houden. Vervolgens analyseerde hij in hoeverre dit gedrag op gespannen voet staat met wat mensen onder integer gedrag verstaan.

WERKENDERWIJS LEREN EN LERENDERWIJS WERKEN VOOR GROTE VERANDERINGEN

In The Green Village van de TU Delft worden drie rijtjeswoningen uit de jaren zeventig nagebouwd waar studenten en ondernemers kunnen gaan onderzoeken hoe je met bestaande, bewezen technologie slimme oplossingen kunt bedenken om ze te verduurzamen. 'Huizen uit de jaren zeventig komen veel voor in de huursector en de particuliere sector', aldus Sigrid Hoekstra, directeur van sociaal verhuurbedrijf Woon-Friesland, een van de betrokken partijen. Het verhuurbedrijf wil zijn woningvoorraad verduurzamen maar

de huurders niet op kosten jagen. Het experiment in Delft is een voorbeeld van het werkenderwijs leren en lerenderwijs werken dat Hoekstra bepleit in haar gastcollege voor de leergang Strategisch Leiderschap aan AOG. Grote veranderingen vragen om visie, om dwarsdenken en omdenken, zegt ze. Maar ook om nuchterheid: 'Verzin geen vernieuwingen waarvoor je geen draagvlak kunt vinden. En houd ... vast aan je moreel kompas: alleen zo houd je de verbinding met je omgeving en blijf je jezelf.'

Insead

DE VOLGENDE AMERIKAANSE RECESSIE KAN ZICH AL SNEL AANDIENEN

In de Amerikaanse economie lijkt lage werkloosheid stelselmatig onevenwichtigheden in de hand te werken die een nieuwe recessie veroorzaken. Dat zou betekenen dat een nieuwe recessie op komst is in de VS, want de Amerikaanse economie heeft momenteel volgens economen 'volledige werkgelegenheid'. Die conclusie trekt hoogleraar economie aan Insead Antonio Fatas. Hij analyseerde de Amerikaanse werkloosheidscijfers rond de pieken van de vijf meest recente Amerikaanse economische cycli. Daaruit bleek dat de werkloosheid steeds zo'n twaalf maanden voorafgaand aan de volgende recessie het laagste punt bereikte en vervolgens in de richting van de volgende recessie weer opliep. In zijn publicatie 'Is Full Employment Sustainable?' merkt Fatas op dat de groei van het uitstaande krediet de belangrijkste onevenwichtigheid lijkt te zijn die voortvloeit uit lage werkloosheid. Onder andere Griekenland en Zweden vertonen een conjunctureel 'V'-patroon vergelijkbaar met dat van de VS, merkt Fatas op. Maar in bijvoorbeeld Australië, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk bleef de werkloosheid wel langere tijd laag.



London Business School (LBS)

ONDERZOEK NAAR REACTIE IN DE MARKT OP TAALGEBRUIK

Donal Crilly, hoofddocent Strategy and Entrepreneurship aan LBS, heeft van de Europese Onderzoeksraad een beurs van achthonderduizend euro gekregen voor een driejarig onderzoeksproject naar het effect van de woordkeus van managers. Crilly wil onderzoeken hoe managers steun verwerven – of juist op verzet stuiten – bij beleggers en andere stakeholders met de beeldspraak die ze gebruiken wanneer ze de maatschappelijke en milieu-initiatieven van hun onderneming beschrijven. Het onderzoek moet duidelijk maken hoe managers denken over de dringende maatschappelijke uitdagingen waarvoor hun bedrijven staan, en hoe ze die uitleggen. Ook moet het onderzoek licht werpen op de subtiele manieren waarmee communicatie een respons veroorzaakt in de markt. Het onderzoeksvoorstel van Crilly was een van de 2.389 voorstellen die de Onderzoeksraad bekeek in deze financieringsronde. In totaal werd aan iets meer dan twaalf procent van de voorstellen financiering toegekend.

Rotterdam School of Management (RSM)

KPMG-PRIJS VOOR MASTERSCRIPTIE OVER HET BESTRIJDEN VAN HET KORTETERMIJNDENKEN ONDER BELEGGER

De scriptie waarmee student Paul Ruijs vorig jaar zijn masterstudie Global Business & Sustainability afrondde, werd onlangs bekroond met de 2019 KPMG RSM Thesis Award. In zijn scriptie, 'Overcoming short-termism of investors ...', behandelde Ruijs initiatieven op het gebied van duurzame ontwikkeling als strategische beslissingen waarbij belangrijke investeerders/beleggers betrokken zijn. Ofwel: hoe kun je als bedrijf de beleggers aantrekken die passen bij jouw duurzaamheidsagenda?

MEER EMPATHIE EN VERTROUWEN NODIG IN ALGORITMEN

Als we vertrouwen proberen te definiëren, gaat het vaak om de bereidheid zich kwetsbaar op te stellen tegenover het gedrag van de ander. Nu moeten we ons ook kwetsbaar gaan opstellen tegenover technologie of software. Dat stelde universitair hoofddocent technologie en operationeel management Merieke Stevens in de onlangs gehouden eerste editie van de 'Code of Conduct Deep Dive'. In deze bijeenkomst, georganiseerd door Studio Wolfpack en RSM, bogen managers, ondernemers en studenten zich over de voor- en nadelen van de transparantie en zichtbaarheid van data bij de toepassing van blockchain. De digitalisering roept veel operationele vragen op, aldus Stevens. Maar voor veel operationele vragen is er een menselijk antwoord. Door machines menselijker te maken, kan het vertrouwen in een 'machinaal' antwoord worden vergroot. Een voorbeeld is de pratende computer in de auto.

Meer highlights op pag. 48 en 74.

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Rotterdam School of Management (RSM)

MOET HET SUBJECTIEVE OORDEEL VAN DE LEIDINGGEVENDE ZWAARDER WEGEN IN DE PRESTATIEBEOORDELING?

Een rechtvaardige en motiverende prestatiebonus vereist objectieve en meetbare prestatiecriteria, was altijd de gedachte. Maar is dat wel zo? Onderzoekers onderzochten bij een Britse publieke organisatie het effect op de motivatie van bonussen al dan niet expliciet uitgekeerd op basis van het subjectieve oordeel van de leidinggevende. Beloonde medewerkers bleken hun beoordeling inderdaad rechtvaardiger te vinden en werden meer gemotiveerd dan de collega's bij wie de nadruk in de beoordeling lag op objectievere normen. (Werknemers die niet werden beloond, ervoeren het subjectieve oordeel van de leidinggevende echter minder eerlijk en verloren aan motivatie.) Het voordeel van een grotere rol voor het subjectieve oordeel van de leidinggevende bij de beoordeling lijkt vooral te zijn dat de beloonde medewerker sterker de indruk krijgt dat zijn/haar bijdrage is opgemerkt. (R.L. Hewett & H.L. Leroy, 'Well it's only fair: How perceptions of manager discretion in bonus allocation affect intrinsic motivation', *Journal of Management Studies*, 2019.)

WELKE GETALLEN KOMEN OVER BIJ DE CONSUMENT?

Uit recent onderzoek blijkt dat het voor de consument of de burger heel wat kan uitmaken in welke mateenheid hij/zij keuzen krijgt voorgelegd. In één van de tests bleek bijvoorbeeld dat proefpersonen de voorkeur gaven aan het drankje met minder suiker wanneer de informatie over de hoeveelheid suiker erin werd uitgedrukt in 'klontjes' in plaats van 'gram'. Het gemak waarmee iemand kan omgaan met getallen en

de mate waarin iemand beschikt over kennis ter zake beïnvloeden de uitkomsten overigens. Dit type onderzoek staat nog in de kinderschoenen. Maar het kan op den duur belangrijke consequenties hebben voor de manier waarop bedrijven en overheden communiceren met hun doelgroep. Voor veel mensen is het immers lastig om cijfermatige informatie te verwerken. Ch. Lembregts & B. Van den Bergh, 'Making Each Unit Count: The Role of Discretizing Units in Quantity Expressions', *Journal of Consumer Research*, 45/5.

RSM-STUDENTEN NAAR SIMULATIE VN-KLIMAATCONFERENTIE

Bijna dertig studenten van de RSM-masterprogramma's International Management/CEMS dan wel Global Business & Sustainability namen onlangs deel aan een internationale bijeenkomst van twee dagen in Keulen waarbij de klimaatonderhandelingen in de Verenigde Naties werden gesimuleerd. Het was de zesde keer dat RSM een delegatie stuurde naar een dergelijke simulatie van een VN-Conferentie. In totaal hadden zich 180 CEMS-studenten van negen Europese business-schools ingeschreven. In deze simulatie kregen de studenten rollen toegekend van de onderhandelaars en deskundigen die in november van dit jaar in de Chileense hoofdstad Santiago deelnemen aan de echte United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC).



HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Vlerick Business School

VORM GEVEN AAN DIGITALISERING IN HET BUSINESS-ONDERWIJS

Digitalisering van onderwijs is meer dan enkel informatie en gefilmde colleges online zetten, zegt decaan Marion Debruyne van Vlerick. 'Autorijden leer je ook niet door alleen de handleiding te lezen. (Je moet) ernaast zitten, corrigeren en begeleiden', zegt ze. Het onderwijs moet interactief en dicht op de praktijk zijn. 'Daarom werken we ook online met elementen als digitale rollenspellen, simulaties, oefeningen en interactieve video's. Deelnemers gaan door de week in hun eigen tempo aan de slag, maar in het weekend hebben we synchrone sessies waarbij iedereen inlogt en voor elkaar zichtbaar is op het scherm. De professor fungeert daarbij als coach die actief kan inspelen op wat iemand in de week ervoor heeft gedaan, tips kan geven, of iets kan oppakken wat de hele groep heeft laten liggen.' De uitdaging is om online-onderwijs dezelfde diepgang te geven als het klasieke leren en om een relatie op te bouwen met degene aan de andere kant van het scherm, aldus Debruyne.

VOORSTELLEN VAN HET ESFRC OM DE SCHOK VAN 'BREXIT' VOOR DE FINANCIËLE DIENSTEN IN DE EU TE BEPERKEN

Er bestaat een risico dat het toepassingsgebied en de kwaliteit van de kapitaalmarktdiensten in de EU27 afneemt als het VK niet langer deel uitmaakt van de interne markt, maar dat risico kan worden ingeperkt. Dat zegt het European Shadow Financial Regulatory Committee (ESFRC) in een verklaring. Dit comité, bestaande uit professoren economie, financiën en recht uit tien Europese landen – onder wie David Veredas, professor Financiële Markten aan Vlerick – doet sinds 1998 beleidsaanbevelingen over regulering en toezicht voor financiële instrumenten en markten. De hoogleraren

stellen voor dat de EU en het VK gezamenlijk een comité op hoog niveau oprichten voor de ontwikkeling van een vereenvoudigde en betere regelgeving die de markt discipline versterkt. Ook zonder een dergelijk comité zou de EU27 de gelegenheid moeten aangrijpen om de regelgeving voor leveranciers van kapitaalmarktdiensten terug te schroeven. Tot slot stelt men voor dat de EU en het VK samenwerken aan betere gelijkwaardigheidsvereisten voor leveranciers van financiële diensten aan markten in zowel het VK als de EU.

SPEUREN NAAR KANSEN IN RISICO'S

'In strategisch risicomanagement zijn kansen en bedreigingen twee kanten van dezelfde medaille', zegt Simon Ashby, hoogleraar financiële diensten en risicomanagement aan Vlerick. Ashby kijkt in het bijzonder naar het menselijke aspect van risicomanagement. Neem bijvoorbeeld het cyberrisico, zegt hij. 'De technologie heeft zich sneller ontwikkeld dan ons vermogen om de risico's ervan te beheersen. Dat is niet zozeer een technisch als een menselijk probleem. ... Klanten verwachten elke dag de klok rond digitale diensten. Maar bedrijven worden meestal geleid door wat oudere managers die niet zo "digital-savvy" zijn en die de risico's van de toegenomen digitalisatie niet ten volle beseffen. Anderzijds ... laten deze managers soms mooie kansen liggen. Het probleem heeft echt twee kanten.' Ook wijst Ashby op het politieke risico. Brexit, bijvoorbeeld, kan grote problemen veroorzaken voor bedrijven door veranderingen in handelsregels, fluctuerende wisselkoersen of ernstige arbeidstekorten veroorzaakt door een restrictief immigratiebeleid. 'Maar een bedrijf dat aan doeltreffend risicomanagement doet, kan deze bedreigingen omzetten in kansen', aldus Ashby, 'bijvoorbeeld door sommige of alle activiteiten te verplaatsen of door meer gebruik te maken van automatisering.'