



SCRIPTIEPRIJS 2019 VOOR DE PARTTIME MASTER BEDRIJFSKUNDE VAN RSM: DE GENOMINEERDE ONDERZOEKEN

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 zes genomineerde onderzoeken voor de Scriptieprijs 2019, steeds voorzien van het registratienummer van de scriptie in het Erasmus Thesis Repository.

Efficiency at Dutch Inspectorates: Creating accountability and transparency with optimal coverage (Maurice van Dorp)

Maurice van Dorp verdiepte zich voor zijn onderzoek in de vraag hoe de Inspectie Leefomgeving en Transport (ITL) het volledige risico voor het gegeven geografische werkgebied kan afdekken terwijl de organisatie wordt geoptimaliseerd om de beschikbare resources (inspecteurs) efficiënter in te zetten. Van Dorp stelt terecht dat inspecties de moeilijke taak hebben de veiligheid van Nederland zo goed mogelijk te waarborgen. Het gaat om een veilig en duurzaam menselijk leefmilieu, om veilig en duurzaam transport, maar ook om vertrouwen in woningcorporaties. De inspecties vervullen hun taak door toe te zien op de naleving van nationale en Europese wetgeving op al die gebieden. De middelen waarmee zij dat doen, zijn echter beperkt. Van Dorp ontwikkelde in zijn onderzoek een model waarmee de inspecteurs efficiënter kunnen worden ingezet en de transparantie en verantwoording van het toezicht bovendien kunnen worden verbeterd. Omdat het niet eenvoudig is te meten in hoeverre risico is afgedekt, helpt het model gebruikers ook om te bepalen naar welke risico's zij vooral moeten kijken. (<https://thesis.eur.nl/pub/50458>)

Reflectively advocating *candor* in business decision-making (Marie-Claire van der Maazen)

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is of in het juridische domein normen voor *candor* te vinden zijn die model kunnen staan voor een norm voor *candor* in de zakelijke wereld. Dit onderzoek is een theoretische reflectie, puttend uit literatuur en secundaire empirische data. Net als vele andere begrippen en concepten is *candor* lastig af te bakenen of te definiëren. Het kan worden begrepen als 'open', 'openhartig' en 'oprecht' en benoemt dan een kwaliteit van iemands taalgebruik en manier van uitdrukking. Soms wordt het begrip ook gewoon geïnterpreteerd als 'transparantie'. In de juridische wereld wordt *candor* gebruikt voor de besluitvorming van rechters. Op zakelijk gebied ontbreekt het volgens Van Maazen aan *candor* in de besluitvorming, vooral bij ethische vraagstukken. In de samenleving groeit de belangstelling voor meer moreel en ethisch verantwoord handelen, aldus Van Maazen. Daarmee neemt ook de belangstelling voor *candor* toe. De besluitvorming van ondernemingen heeft zonder twijfel grote invloed op hun uiteenlopende stakeholders. Op basis van de 'social contract theory' kan worden verondersteld dat ondernemingen opereren op basis van expliciete wettelijke of impli-

ciete sociale contracten met de samenleving waarin zij actief zijn, en dat eist verantwoording. De relevantie van *candor* in de besluitvorming van ondernemingen kan onder andere worden afgelezen uit de Rittenhouse-ranglijst¹ voor 'corporate communication', die is gebaseerd op scores in zeven categorieën, waaronder *candor*. Deze rangschikking laat zien dat ondernemingen met hoge scores voor *candor* in de afgelopen tien jaar duidelijk beter hebben gepresteerd dan ondernemingen met lagere scores voor *candor*. Blijkbaar is er een samenhang tussen het prestatieniveau en de openhartigheid van ondernemingen. (<https://thesis.eur.nl/pub/50457>)

Capturing and maintaining value by innovation-intermediary organizations. Boosting pre-competitive inter-organisational collaboration while innovating for water infrastructure solutions in the Dutch delta (Ton Morijn)

Ton Morijn onderzocht in welke mate het vastleggen, onderhouden en communiceren van de interne waarde van 'innovatie-intermediaire' organisaties kan bijdragen aan de verbetering van hun waargenomen toegevoegde waarde binnen verbonden innovatie-ecosystemen. Voor de rol van een innovatie-intermediaire organisatie kan een vrij algemene definitie worden gehanteerd.² In het onderzoek is de 'sociale netwerktheorie' toegepast, waarbij het individu wordt beschouwd als de 'spil' van het netwerk en de relaties met anderen in het netwerk als de 'banden' (*ties*). Onder verwijzing naar de conclusie van Ton Morijn kunnen we stellen dat de resultaten van zijn onderzoek expliciet het belang laten zien van communicatie over de effectiviteit van de inspanningen en de echte toegevoegde waarde van intermediaire innovatie-organisaties. Dit beïnvloedt duidelijk de externe perceptie van hun toegevoegde waarde. Zijn bevindingen tonen ook aan dat het gebruik van innovatie-intermediaire organisaties een effectief mechanisme lijkt te zijn om de innovatie-resultaten van samenwerking tussen organisaties te beïnvloeden en te verbeteren. Het lijkt ook een zeer praktische manier om de samenwerking tussen organisaties te vergemakkelijken en te bevorderen. De praktische aanbevelingen die Ton Morijn van zijn onderzoeksresultaten afleidt kunnen een relevante kennisbron zijn, zowel voor or-

ganisaties in soortgelijke constellaties van innovatie-intermediairs als voor publiek-private samenwerkingsverbanden met een innovatiedoelstelling. (<https://thesis.eur.nl/pub/50454>)

'Dare to change a winning team': de invloed van *tie strength* en *tie diversity* op de performance van een corporate venture (Anneke Olthuis)

De aanleiding voor dit onderzoek is dat de hoge mate van verstoring (disruptie) door nieuwe spelers en de opkomst van nieuwe technologieën redenen zijn voor ondernemingen om startups (*corporate ventures*) te lanceren. De theorie over sociale netwerken biedt inzicht in het belang van netwerkbanden voor het prestatievermogen van een team en organisatie. Netwerkbanden zijn uitermate belangrijk voor het verkrijgen van de middelen, de kennis en de informatie die een startup nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen. In essentie geldt dat sterke banden de samenhang (cohesie) onder de teamleden versterken, terwijl diversiteit in de banden kan betekenen dat er kennis kan worden betrokken uit uiteenlopende bronnen, waarmee potentieel concurrentievoordeel kan worden behaald. Het onderzoek van Olthuis laat zien dat zowel de kracht als de diversiteit van netwerkbanden van invloed zijn op het prestatieniveau van een startup. Wel verschillen start-ups in de wijze waarop zij hiervan gebruik weten te maken. Startups met een langetermijnvisie blijken 'effectiever (te) zijn in het benutten van de waarde die hun netwerkbanden ... bieden'. De mate van 'autonomie in het creëren van een organisatie-ontwerp' blijkt bovendien een positieve invloed te hebben op een succesvolle benutting van netwerkbanden en de performance van de startup. (<https://thesis.eur.nl/pub/50459>)

Interdisciplinaire samenwerking verbeteren: werkbare interventies in de praktijk van een academisch ziekenhuis (Floris Veen)

Vertrekpunt in het onderzoek van Floris Veen was de vraag hoe de interdisciplinaire samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen in een UMC op het hoogste niveau moet worden vormgegeven om zorg van hoge kwaliteit veilig te kunnen aanbieden. Doelstelling voor dit actieonderzoek was dan ook de reflectie hoe artsen en verpleegkundigen in een UMC

de onderlinge samenwerking ervaren en hoe ze deze vervolgens zelf vorm kunnen geven met als doel de praktijk te verbeteren. Floris Veen stelt terecht dat de aandacht die ‘interdisciplinaire samenwerking’ krijgt in dit actie-onderzoek op zichzelf al een belangrijke interventie is (en vergelijkbaar is met het Hawthorne-effect, maar in dit onderzoek tot echte veranderingen heeft geleid). Door het (door beide disciplines actief) op verandering van de praktijk gestuurde proces, met verschillende interventies, werd bij artsen en verpleegkundigen bewustwording tot stand gebracht. Daardoor werden de traditionele verhoudingen omgebogen naar een meer gelijkwaardige vorm van samenwerking die recht doet aan de interdisciplinaire samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen op hoog niveau. Dit onderzoek biedt een buitengewone gelegenheid om kennis te maken met een zeer goed uitgevoerd actieonderzoek (‘action research’). Hoewel de uitkomsten van het onderzoek niet zomaar kunnen worden gegeneraliseerd, is het voor managers – in de zorg maar ook bij andere organisaties met een vergelijkbare problematiek – zeer aan te bevelen kennis te nemen van dit onderzoek van Floris Veen, en erover na te denken welke conclusies zij in hun eigen organisatie wellicht kunnen toepassen. (<https://thesis.eur.nl/pub/50456>)

Management innovation in Centers of Excellence: How to make it work? (Tim de Zeeuw)

Uit de literatuur blijkt dat het organiseren van innovatie in afzonderlijke eenheden voordelen heeft voor exploratie en dat het de exploitatie en de ambidexteriteit³ verbetert. In tegenstelling tot het meeste bestaande onderzoek, waarin wordt gekeken naar technische product- en service-innovatie, gaat de belangstelling van De Zeeuw in dit onderzoek uit naar management-innovatie en de noodzakelijke voorwaarden voor het overdragen van managementinnovaties van ‘Centers of Excellence’ naar autonome businessunits. Daarvoor onderzocht hij twee gevallen van commerciële managementinnovatie bij AkzoNobel, de Nederlandse multinationale fabrikant van verf en coatings. De innovaties werden ontwikkeld door afzonderlijke (exploratieve) ‘Centers of Excellence’ en overgebracht naar vier verschillende (exploitatieve) business units.

De Zeeuw distilleert uit zijn onderzoek zes noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle overdracht van managementinnovatie tussen gescheiden exploratieve en exploitatieve bedrijfsonderdelen. Ook formuleert hij enkele adviezen met betrekking tot organisatieverandering en ambidexteriteit. (<https://thesis.eur.nl/pub/50455>)

Noot van de redactie: zie voor een uitgebreidere behandeling van het onderzoek van Tim de Zeeuw zijn artikel elders in deze editie van *Holland Management Review*.

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.

Noten

1. <http://www.rittenhouserankings.com/wp-content/uploads/2018112017-Rittenhouse-Rankings-Candor-and-Culture-SurveyTM.pdf>.
2. ‘Innovatie-intermediair’: de rol van bedrijven, agentschappen en individuen die als ‘bruggenbouwer’, bemiddelaar of makelaar van kennis bijdragen aan innovatie door de benodigde organisaties en kennis bij elkaar te brengen.
3. Het begrip ‘ambidexteriteit’ wordt in organisatieverband gebruikt als aanduiding voor het vermogen om zowel exploratie- als exploitatiemethoden (lees: zowel bedrijfsinnovatie als operationele excellentie) te realiseren.

Over de auteur

Prof. em. dr. ir. H.J. Oppelland is hoogleraar emeritus van de Erasmus Universiteit en Academic Director van de postacademische leergangen Informatiemanagement (IM) van de Erasmus Academie.