

**“Mijn hart zei dat ik
moest kiezen voor
duurzaamheid”**

Ingrid Visseren-Hamakers

INHOUD



NIEUWS VAN DE FACULTEIT
RESPONSIBLE GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE SOCIETIES

3



ALUMNUS AAN HET WOORD
IK WILDE DE WERELD ALTIJD AL EEN BEETJE BETER MAKEN

4



NIEUWE MASTERCLASSES RADBOD MANAGEMENT ACADEMY
RMA HORIZON MASTERCLASSES 2020

5



ONDERWIJS VOOR PROFESSIONALS
GEMEENTEN ZIJN NIET ALLEEN AAN ZET

6/7



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
IK HEB NIET ALLEEN EEN WETENSCHAPPELIJKE,
MAAR OOK EEN MAATSCHAPPELIJKE AMBITIE

8/9



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
OP ZOEK NAAR DE GEKLEURDE MUIZEN

10



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
WAAROM WILLEN WE TOCH ALLES IN CIJFERS EN LIJSTJES VANGEN?

12/13



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
THEDA SKOCPOL IS EEN ENORME INSPIRATIEBRON

14/15



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
IS DEMOCRATISCHE VERNIEUWING DE OPLOSSING?

16/17



ALUMNI-ACTIVITEITEN
OVERZICHT VAN DE KOMENDE ALUMNI-ACTIVITEITEN

18

“Verantwoorde governance voor een duurzame samenleving”

Paul Hendriks



Als samenleving moeten we op zoek naar een meer duurzame manier van leven. Daarbij is het belangrijk dat overheden, bedrijven, andere organisaties verantwoordelijkheid nemen in het treffen van maatregelen om duurzaamheid te vergroten. Dit is het nieuwe leidende motto van ons onderzoek dat we onder het label ‘Responsible governance for sustainable societies’ uitvoeren.

FM FOCUS

Dit is de printeditie van FM Focus (voorheen FM Magazine). Het is een jaarlijkse uitgave van de Faculteit der Managementwetenschappen, waarin we onze alumni en externe relaties informeren over recente ontwikkelingen in de faculteit, alumni-activiteiten en onderzoek dat plaatsvindt in de maatschappij.

Elke twee maanden ontvangt u via de mail de digitale nieuwsbrief FM Focus; een korte update met enkele artikelen, interviews met alumni, uitnodigingen voor lezingen of andere zaken die voor alumni interessant kunnen zijn.

Online vindt u FM Focus op:
www.ru.nl/fm/focus

Elke zes jaar vindt een onderzoeksvisite plaats van het facultaire onderzoeksinstituut, het Institute for Management Research (IMR). In november 2019 bezoekt een internationaal panel van deskundigen de faculteit en beoordeelt ons onderzoek op kwaliteit, relevantie en levensvatbaarheid. Het motto vertelt het verhaal van de faculteit in vijf woorden. De naam van de faculteit geeft aan dat we ons met sturingsvraagstukken bezighouden, met management, interventie, governance. Wij willen inzicht krijgen in hoe samenlevingen van allerlei soorten en op allerlei schalen een rol spelen bij het vinden van balans tussen sociale en ecologische duurzaamheid. En anders dan op andere plekken zit hechte samenwerking tussen uiteenlopende disciplines ons in de genen, iets dat onmisbaar is omdat duurzaamheidsvraagstukken zelden of nooit binnen de grenzen van één discipline te vatten zijn. De samenwerking met andere disciplines maakt niet alleen de faculteit als geheel uniek, maar ook elk van onze zeven disciplines.

Het verhaal over ‘Responsible governance for sustainable societies’ gaat niet alleen over de onderzoekers, docenten en ondersteuners van de faculteit die werken in het Elinor Ostromgebouw op de campus. Het gaat ook over onze alumni en externe relaties. Het gaat over de academische gemeenschap die wij met elkaar vormen. Op de IMR-website (www.ru.nl/imr) vindt u veel voorbeelden van de manier waarop wij in samenwerking met partners invulling geven aan dit verhaal van de faculteit. U vindt daar bijvoorbeeld informatie over het Lumbricus-project waarin klimaatbestendigheid van het bodem- en watersysteem onderzocht wordt, EMPOWER-SE over empowerment van sociaal ondernemerschap, onderzoek naar de gevolgen van mainstreaming van fairtrade en het FINTECH-project waar duurzaamheid in de Fintech-sector centraal staat.

In dit magazine leest u ook over deze thema’s. Zo vertelt hoogleraar Ingrid Visseren over hoe het nastreven van duurzaamheid inderdaad geen individuele bedrijvigheid is en universitair docent Sjors Witjes laat zich gepassioneerd uit over hoe verduurzaming van bedrijfsprocessen kunnen leiden naar organisaties van de toekomst. De slogan die Radboud Universiteit dit najaar lanceerde om, zoals de nieuwe strategie het uitdrukt, ‘A Significant Impact’ te kunnen realiseren is: ‘Je bent nodig’. Dat geldt bij uitstek voor onze faculteit en haar partners: ieder van ons is nodig om verantwoord te kunnen sturen – in bedrijven, in overheden, in netwerken, in burgerinitiatieven – gericht op het nemen van onze rol om de samenleving duurzaam te maken en houden. Wij nodigen u dan ook van harte uit om met ons mee te denken en ideeën aan te dragen over hoe wij voor elkaar nodig zijn.

“Ik wilde de wereld altijd al een beetje beter maken”

Rob Jetten



Ruim een jaar is Rob Jetten (32) nu fractievoorzitter van D66. Het fundament voor zijn politieke carrière legde hij tijdens zijn studie Bestuurskunde (2005-2009), waar hij op de ‘laatkiezersdag’ voor koos.

Waarom koos je voor een studie in Nijmegen?

“Het Seven Hills Running Team is eigenlijk de reden dat ik stap maakte van Uden naar Nijmegen. Tijdens mijn middelbareschooltijd reisde ik vaak af naar Papendal om te trainen. Graag wilde ik studeren in de stad waar ik ook topsport beoefende.

De Radboud Universiteit is de dichtstbijzijnde universiteit: Nijmegen werd dan ook mijn studentenstad.”

Op de ‘laatkiezersdag’ liep ik over de Radboud-campus om een opleiding te kiezen, al wist ik wel dat ik iets wilde doen met politicologie of bestuurskunde. Uiteindelijk heb ik wat proefcolleges gevolgd en viel de keuze op Bestuurskunde. Het kleinschalige karakter en de variatie in vakken sprak me aan. Een paar weken later had ik al de intro, wat ik overigens een heel leuke ervaring vond.”

Was dit een goede keuze?

“Tijdens mijn studie dacht ik wel eens: ‘Wat leer ik

nou eigenlijk allemaal? Wat word ik als ik klaar ben met deze studie? Wie Rechten studeert, wordt jurist. Dat is allemaal heel erg duidelijk en mensen hebben er gelijk een beeld bij. Maar wat doe je als bestuurskundige eigenlijk? De keuze was goed: na mijn studie ging ik als managementtrainee aan de slag bij ProRail. Later werd ik daar adviseur. De verschillende invalshoeken die Bestuurskunde me had laten zien, bleken hier enorm waardevol.

Bij bedrijven en publieke organisaties, ben je namelijk vaak de spin in het web. Het is dan belangrijk om diverse perspectieven te kunnen zien. Bestuurskunde heeft me daarbij geholpen.”

Daarna werd je de jongste fractievoorzitter van D66 ooit. Hoe kwam dat op je pad?

“Een nerd. Dat was ik toen twaalf jaar was echt wel een beetje. Voordat ik naar school ging, las ik twee kranten en ’s avonds keek ik naar het nieuws. Ik was er dus echt behoorlijk vroeg bij.

Ik wilde altijd al de wereld een beetje beter maken. Toen ik ouder werd, realiseerde ik me dat er ook echt manieren waren om dat te doen. Tijdens mijn studie ben ik bij een paar politieke jongerenorganisaties langsgesegaan. Bij de Jonge Democraten (JD) voelde ik me het meest thuis. Sommige mensen vinden het

fijn om een paar avonden te praten over hoe je het Israëlisch-Palestijns conflict oplost. Bij de JD werd ik omringd door mensen die met concrete zaken bezig waren: ze brachten veranderingen dicht bij huis te weeg. Raakten hun omgeving zo direct. Dat sprak me aan. Al vrij snel maakte ik de overstap naar de gemeenteraad. Ik ben ervan overtuigd dat je politieke skills vooral leert vanuit een rol bij een jongerenorganisatie of de lokale politiek. Het is zo belangrijk om gewoon aan de slag te gaan. Dan komt de rest vanzelf”

Wat neem je van je studie mee in je politieke bezigheden?

“Toch wel echt die helicopterview. Binnen de bestuurskunde is veel aandacht voor het maken van beleid. Maar uiteindelijk gaat het natuurlijk ook om de uitvoering: de mensen achter de desks en de burgers aan het loket. Als politicus word je soms opgejaagd, door (sociale) media. Dan wordt er bijvoorbeeld gevraagd naar even een paar ‘snelle quotes’. Als bestuurskundige verdiep ik me liever wat meer; ik kijk net even wat verder. Door die inhoudelijke bena-

dering heb ik de rol van fractievoorzitter snel kunnen overnemen van Alexander Pechtold.”

Hoe was die overgang van kamerlid naar fractievoorzitter eigenlijk?

“Als 29-jarige kwam ik in de Tweede Kamer. Ik hoopte op sommige punten het verschil te mogen en kunnen maken. Vervolgens werd ik unaniem door de partij verkozen als fractievoorzitter, een rol die voor mij best vroeg kwam. Fractievoorzitter mogen zijn, dus de persoon die de knopen doorhakt, vind ik supergaaf. Al is mijn haar het laatste jaar wel wat grijzer geworden!”

Heb je tips voor alumni met politieke ambities?

“Actief worden. Loop gewoon een keer ergens binnen. Je hoeft het niet eens perse alleen maar te doen omdat je graag in de Tweede Kamer wil belanden. Het is boeiend om je te bevinden in de politieke arena, om mee te denken en je interesses te voeden. Dus niet alleen denken vanuit de collegebankjes, maar ook de stap naar de praktijk maken. Volg gastcolleges en blijf je ontwikkelen.”/KJ

RADBOUD
MANAGEMENT
ACADEMY **RMa** NIEUW IN 2020: RMA HORIZON

RMa Horizon masterclasses

Wil je in korte tijd meer te weten komen over een thema waarmee je je op dit moment in je werk bezighoudt of op (korte) termijn gaat bezighouden? Ben je daarbij op zoek naar verdieping van je kennis op academisch niveau? Wil je ook dat dit gebeurt met voldoende oog voor de praktijk? RMa Horizon bestaat uit een aantal tweedaagse masterclasses waarin, op diverse voor managers en professionals relevante thema's, nieuwe concepten worden geïntroduceerd en actuele kennis en inzichten worden aangereikt. Tijdens de masterclasses wordt nadrukkelijk gezocht naar de link met toepassing binnen de eigen organisatie. Tevens biedt RMa Horizon een goede gelegenheid om je netwerk te versterken.

RMa Horizon masterclasses worden georganiseerd door de Radboud Management Academy, de business school van de Faculteit der Managementwetenschappen.

RMa Horizon start met de volgende masterclasses:

- Organiseren van maatschappelijke impact, drs. Lau Schulp en dr. Jan Achterbergh, 16 en 17 januari 2020
- Diversiteit en inclusie, prof. dr. Yvonne Benschop en drs. Sandra Doeleman, 26 en 27 maart 2020
- Transformatie vanuit gedeeld begrip, prof. dr. Etienne Rouwette en dr. ir. Vincent de Gooyert, 23 en 24 april 2020
- Ontwerp en veiligheid in tijdelijke organisaties, dr. Matthijs Moorkamp en prof. dr. Eric Hans Kramer, 4 en 5 juni 2020

Voor aanmelding en meer informatie:
www.ru.nl/rma/horizon

“Gemeenten zijn niet alleen aan zet”

Patrick Vermeulen



Gemeenten vervullen een rol van betekenis bij de energietransitie. Maar hoe leid je zo'n complex verwandervraagstuk in goede banen? De leergang Organiseren van de lokale Energietransitie van de Radboud Management Academy en adviesbureau Berenschot biedt uitkomst.

Het Klimaatakkoord van Parijs stelt dat de opwarming van de aarde beperkt moet blijven tot maximaal 2°C. Om dat te bereiken hebben overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties in het Nederlandse klimaatakkoord een tussendoel afgesproken: 49 procent minder CO₂-uitstoot in 2030 (ten opzichte van 1990). In 2050 moet Nederland volledig klimaatneutraal zijn, mede dankzij de overgang van fossiele brandstoffen op duurzame energie. Voor gemeenten is een belangrijke taak weggelegd in het organiseren van deze energietransitie. Eind 2021 moet elke Nederlandse gemeente een

transitievisie warmte hebben. Hierin beschrijven zij samen met bewoners, vastgoedeigenaren, netbeheerders en medeoverheden per wijk de mogelijke alternatieven en het tijdspad om van het gas af te gaan. Welke wijken stappen over op een warmtenet, welke switchen naar een hybride warmtepomp en welke worden *all electric*, met stroom van zonnepanelen en wind? Ook moeten veel gebouwen beter geïsoleerd worden. Als eigenaar van gemeentelijk vastgoed en veelal mede-eigenaar van maatschappelijk vastgoed (bibliotheken, scholen, zwembaden, sportcomplexen) hebben gemeenten een voorbeeldfunctie.

Niet alleen aan zet

Voor het opstellen en uitvoeren van een warmtevisie hebben niet alle gemeenten de kennis en kunde in huis. Vandaar de leergang Organiseren van de lokale Energietransitie van de Radboud Management Academy (RMA) en adviesbureau Berenschot. Patrick Vermeulen, hoogleraar Organisatieontwikkeling



aan de Faculteit der Managementwetenschappen en wetenschappelijk directeur van de RMa: “De energietransitie is een ingewikkelde kwestie die zich over een lange periode uitstrekt, waarbij veel partijen betrokken zijn en die veel vragen oproept – elke huiseigenaar zal dit herkennen. Investeer je in een warmtepomp of vervang je je cv-ketel nog een keer? Koop je vandaag nog zonnepanelen of wacht je op de volgende generatie met meer rendement? Wat nú de juiste keuzes zijn voor een klimaatneutrale toekomst op de langere termijn is ook voor gemeenten een knap lastige vraag. We kunnen niet precies zeggen welke innovaties op ons af komen. Wat we wel kunnen, is gemeenten bewust maken van de omvang en complexiteit van de opgave en dat die een andere manier van organiseren vereist.”

“Gemeenten zijn niet alleen aan zet en moeten dat ook niet willen”, vervolgt Vermeulen. “Bij de energietransitie draait het om gedeeld eigenaarschap en participatieve planvorming. Wie zijn de andere spelers en wat zijn de spelregels? Welke taken en verantwoordelijkheden heeft de gemeente? Welke instrumenten

zijn er om de energietransitie lokaal te organiseren? En wat vraagt het van de interne organisatie aan sturing en verantwoording, capaciteit, kennis, kunde, houding en gedrag? Met onze academische kennis en de praktijkervaring en -inzichten van Berenschot gaan we in drie modules van elk twee dagen uitvoerig op deze vragen in.”

Lokale context

“De ene gemeente is de andere niet”, aldus Nienke Boneschansker, adviseur Besturen en samenwerken in de fysieke omgeving bij Berenschot en nauw betrokken bij de ontwikkeling van de leergang. “In grotere gemeenten buigen zich vaak meer mensen over de energietransitie dan in kleine gemeenten. Daarnaast bepaalt ook de politieke kleur hoeveel aandacht ernaar uitgaat, hoe groot de ambitie is, in welk tempo het gaat en hoeveel geld ervoor beschikbaar is. Iedere gemeente opereert in een eigen lokale context en ook binnen die context tekenen zich verschillen af. In een wijk waar bewoners twee keer modaal verdienen voer je andere gesprekken met burgers dan in een achterstandswijk waar mensen wel wat anders aan hun hoofd hebben dan het verduurzamen van hun woning. Burgerparticipatie laat zich niet van bovenaf opleggen, dus luidt de vraag: hoe betrek je al die verschillende mensen bij de energietransitie? Wat hebben zij nodig om zich mede-eigenaar te voelen?”

Behapbaar

De leergang bekijkt de energietransitie volgens goede Nijmeegse bedrijfskundige traditie vanuit sociaal-organisatorisch perspectief: aan welke voorwaarden moet de inrichting van de gemeentelijke organisatie voldoen om de samenwerking tussen alle betrokken partijen te stimuleren en te vereenvoudigen? Vermeulen: “De energietransitie is geen kwestie van alleen de afdeling duurzaamheid of ruimtelijke ordening. Het raakt ook aan economische zaken, sociale zaken en werkgelegenheid, welzijn en maatschappelijke ontwikkeling. Verkokering kan een omvangrijk verandervraagstuk behoorlijk belemmeren; afdelingen moeten dus over hun grenzen gaan kijken. Het is al met al een flinke kluit, maar niets doen is geen optie. In de leergang maken we de veranderopgave behapbaar.”/JvdB

De leergang Organiseren van de lokale Energietransitie voor senior-managers van lokale overheden start in april. Meer informatie: www.ru.nl/rma/leergangen

“Ik heb niet alleen een wetenschappelijke, maar ook een maatschappelijke ambitie”

Ingrid Visseren-Hamakers



Ze studeerde Bedrijfskunde en Milieukunde. Na banen bij onder andere de Dierenbescherming en Greenpeace keerde Ingrid Visseren-Hamakers terug naar de wetenschap. Sinds mei is ze hoogleraar Environmental Governance and Politics aan de Faculteit der Managementwetenschappen. “Dit is een heerlijke plek!”

“Het was misschien wel het belangrijkste keuzemoment uit mijn loopbaan: ik zocht een stage voor mijn studie Bedrijfskunde. Een docent stelde voor dat ik stage ging lopen bij de politie. Hij had daar contacten en deed er onderzoek. Een gespreid bedje dus. Maar ik was al begonnen aan een tweede studie: Milieukunde. Ik koos voor een stage bij de Alternatieve Konsumenten Bond, waar ik me heb verdiept in genetische manipulatie. De reden van die stap? Mijn hart zei dat ik moest kiezen voor duurzaamheid. Ik heb mijn hart gevolgd en ben dat sindsdien altijd blijven doen.”

Na haar afstuderen werkte Visseren onder andere bij de Dierenbescherming, de provincie Zuid-Holland en Greenpeace. “Maar na acht jaar rennen en hijgen had ik behoefte aan verdieping.” Ze schreef een proefschrift over de rol van partnerschappen in internationaal biodiversiteitsbeleid en promoveerde aan de Universiteit Utrecht. Daarna ging Visseren aan de slag als assistent professor in Wageningen. “Daar ben ik een complete wetenschapper geworden. Ik was al onderzoeker, maar heb in Wageningen ook leren onderwijzen. Van onderwijs ben ik echt gaan houden. Wat ik vandaag leer, vertel ik morgen aan mijn studenten. Ook vind ik het prachtig om hen langere tijd te volgen. Je ziet ze groeien. Dat is het mooiste wat er is!”

Sleutelwoord

Sinds mei is Visseren hoogleraar Environmental Governance and Politics aan de Radboud Universiteit. “Dit is een heerlijke plek! De vakgroep is op orde, er wordt prachtig onderzoek gedaan, de opleidingen lopen goed. Managementwetenschappen is bovendien een brede faculteit met een echte binnenloopcultuur. Bijna alle collega’s zitten op dezelfde verdieping dus of ik nu met economen of politicologen wil spreken, het is letterlijk twee minuten lopen.”

Visseren wil veel energie steken in samenwerking. “Aan duurzaamheid werken kun je niet alleen. Ik

zie enorm veel beweging en ambitie op de universiteit, maar het beleid lijkt nu: laat duizend bloemen bloeien. Om je als universiteit te profileren, is het belangrijk dat de buitenwereld weet wat onze zwaartepunten zijn. Daar kunnen we scherper in zijn en ik wil daar graag aan bijdragen.”

Ook buiten de universiteit is samenwerking het sleutelwoord. “Net als de meeste milieukundigen heb ik niet alleen een wetenschappelijke, maar ook een maatschappelijke ambitie. Ik hoop dat ons onderzoek bijdraagt aan verduurzaming van de samenleving. Daarom zoek ik altijd manieren om bruikbare inzichten te genereren. Dat lukt vooral door samen met maatschappelijke partners onderzoek te doen. Ik wil dan ook echt investeren in relaties met partners die er op het gebied van duurzaamheid toe doen. Samen bereik je zoveel meer.”

Twee werelden

Bij het contact leggen met (potentiële) partners profiteert Visseren van haar medewerking aan het rapport van het Intergovernmental science-policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES) van de Verenigde Naties. Dat rapport kreeg veel publiciteit door de alarmerende conclusies: de natuur gaat wereldwijd in een razend tempo achteruit en een miljoen soorten dreigen op korte termijn uit te sterven. “Dat rapport is een tastbaar voorbeeld van een wetenschappelijke bijdrage aan een maatschappelijke opgave. Het levert de wetenschappelijke basis voor de onderhandelingen rond het VN-biodiversiteitverdrag, die moeten leiden tot een nieuw akkoord eind 2020. Ik word nog steeds uitgenodigd om er lezingen en interviews over te geven. En ik zeg nergens nee op, want ik vind het ontzettend belangrijk.”

In de toekomst wil Visseren zich méér gaan bezighouden met de relatie tussen duurzaamheidsbeleid enerzijds en dierenwelzijn en dierenrechten anderzijds. “Gek genoeg zijn die onderwerpen zowel maatschappelijk als wetenschappelijk volstrekt gescheiden. In de *sustainable development goals* komt het woord ‘dier’ nauwelijks voor. Het is in het duurzaamheidsdebat inmiddels normaal om vraagtekens te zetten bij onze vlees-, zuivel-, ei- en visconsumptie, maar daarbij gaat het zelden over dierenwelzijn. Het beleid is heel antropocentrisch, met als belangrijkste vraag: kunnen we onze wereld netjes doorgeven aan toekomstige generaties? Ik mis het ecocentrisch perspectief: kunnen wij als mensheid deze wereld met andere soorten delen? Dat is voor mij de kern.”/MvZ

Een duurzame samenleving vraagt om samenwerking. Sjors Witjes, universitair docent Strategisch Management en Duurzaam Ondernemen, past zijn onderzoek direct toe op de praktijk. Door te kijken naar hoe bedrijven verduurzaming aanpakken, zorgt hij ervoor dat organisaties klaar zijn voor de toekomst.

Plastic PET-flesjes

Een leeg colaflesje wordt in Nederland netjes gerecycled. Maar wat er hier uiteindelijk met het restmateriaal gebeurt, is teleurstellend. “We recyclen zoveel dat we het recycle materiaal exporteren”, legt Witjes uit. “Waarom maken veel bedrijven in Nederland eigenlijk zelf niet ook gebruik van gerecycled materiaal?” Uiteindelijk wordt maar een kleine tien procent van het gerecycled materiaal ingezet voor de productie van nieuwe producten. “We denken de verkeerde kant op: we kijken naar voren maar niet terug. We moeten zelf ook hergebruikte middelen hergebruiken. Dan pas kun je spreken van een circulaire economie, een duurzaam systeem waarin we eindige grondstoffen niet uitputten, maar reststoffen opnieuw inzetten. Dit proces is niet altijd vanzelfsprekend.”

In de spiegel kijken

En dat zijn precies de actoren waar Witjes zich als onderzoeker op richt. Duurzaamheid in organisaties, waarbij het niet over businessmodellen of middelen gaat. “Hoe pakken bedrijven dat verduurzamen nou eigenlijk aan? Dat onderzoek ik. Bedrijven bepalen hun duurzaamheidsstrategie zelf”, legt Witjes uit. “Ik doe vervolgens transdisciplinair onderzoek. Deze methode neemt een probleem uit de praktijk als uitgangspunt. We volgen bedrijfsprocessen en houden organisaties continu een spiegel voor. Zo weten ze of ze de goede kant op gaan en kan bijgestuurd worden waar nodig.” Bij energiebedrijf Vattenfall hebben twee masterstudenten, begeleid door Witjes, de processen in kaart gebracht. Het bedrijf wilde windmolens plaatsen, maar zoals bij iedere verandering is daarvoor draagvlak in de samenleving nodig. Maar wanneer is er draagvlak genoeg en heeft zo’n plan de meeste kans? “Ze zijn de literatuur ingedoken en hebben mensen



geïnterviewd. Uiteindelijk heeft het duo Vattenfall een tool aan kunnen bieden die de benodigde contactintensiteit per projectfase aangeeft. Het bedrijf paste deze kennis direct enthousiast toe.”

Change agents

Maar welke aanpak bij het ene bedrijf werkt, is niet direct succesvol voor het andere. Verduurzamen is maatwerk. Het bestuderen van verschillende lagen binnen een organisatie is noodzaak. Een bedrijf kan nog zoveel mooie ambities hebben die de strategie onderschrijft, het uitrollen van die visie vraagt om mensen die deze verantwoordelijkheid kunnen dragen én overbrengen. Witjes: “Daarom kijk ik ook naar de individuen”, verklaart de universitair docent. Want wie zorgen ervoor dat veranderingen echt doorgevoerd worden? Wie zijn die change agents eigenlijk? Witjes: “Dat zijn bijvoorbeeld mensen die out-of-the-box durven te denken. Zoek de gekleurde muizen tussen de grijze. Een duidelijk persoonsprofiel kan helpen bij sollicitatieprocedures. Dus niet vragen of iemand het Office-pakket beheerst, maar echt kijken naar wat voor een persoon iemand is. Kan die persoon veranderingen tweebrengen en daarbij anderen meenemen?”/KJ

FM FOCUS

FM Focus is de digitale nieuwsbrief van de Faculteit der Managementwetenschappen. Deze verschijnt elke twee maanden en bevat een korte update met enkele artikelen, interviews met alumni, uitnodigingen voor lezingen of andere zaken die voor u interessant kunnen zijn. De nieuwsbrief niet ontvangen of nieuwe abonnee worden?

Ga naar www.ru.nl/fm/focus

FM
FOCUS

FM Focus | NSM Focus Also available in English

OP DE HOOGTE BLIJVEN
VAN NIEUWE RESULTATEN
BINNEN DE WETENSCHAP?

Ontdek de beste wetenschappelijke verhalen en activiteiten van de Radboud Universiteit overzichtelijk op één plek en afgestemd op jouw interesses op

R

WWW.RADBOUDRECHARGE.NL

Meld je aan en ontvang updates van jouw interesses!

**RADBOUD
RECHARGE**

Sterren, rapportcijfers, duimpjes, scores van hoog naar laag. Econoom en promovenda Jacqueline Drost gelooft er niet in. Waarom niet? Zo'n ranking waaruit je kunt opmaken dat zorgverlener/wasmaschine/rijschool A beter is dan B, is toch heel transparant? "Welnee, transparantie bestaat niet."

Je kent het wel. Na je bezoek aan de supermarkt, een behandeling bij de fysiotherapeut of een hotelovernachting krijg je per mail het verzoek om sterren of een rapportcijfer uit te delen voor de genoten dienstverlening. Prestaties van organisaties en professionals worden volop bevraagd en gemeten, vanuit het idee dat dit transparantie verschaft. Maar volgens Jacqueline Drost geven die rankings geen helder beeld van de geleverde prestatie. "Wat zeggen vier van vijf sterren nou? Wat is er precies gemeten en hoe is dat gedaan? Rankings zijn een resultaat van imperfecte prestatie-metingen die de complexe werkelijkheid reduceren tot een cijfer."

Goede dokter

In haar promotieonderzoek buigt Drost zich over over *performance measurement* in een ziekenhuis. Ze neemt er de praktijk van prestatie-meting en ranking onder de loep. Voor het verzamelen van haar onderzoeksgegevens heeft ze artsen geïnterviewd en geobserveerd. Ze heeft inzicht gekregen in hun dagelijkse zorgpraktijken en waargenomen hoe prestatie-metingen en rankings hierin een rol spelen.

De titel van haar onderzoek, 'De performativiteit van accounting', is niet zomaar te doorgronden, maar enthousiast en helder legt ze uit wat het betekent. "De praktijk van meten en ranken is performatief, het heeft allerlei onbedoelde consequenties. In het ziekenhuis is bijvoorbeeld sprake van een wisselwerking tussen de praktijk van het ranken en de praktijk van zorgverlening die zich uit in transformaties van activiteiten en identiteiten."

Dat zit zo: "Uit een behoefte aan meer aandacht voor kwaliteit zijn de artsen meer en meer gaan werken



met indicatoren en protocollen – bij ziektebeeld X doorloop je achtereenvolgens alle stappen van proces Y. Zij hebben er in bepaalde mate voor gekozen hun autonomie in te wisselen voor standaardisatie ter bevordering van de transparantie en de kwaliteit van zorg. Met als onbedoeld gevolg dat nu een keur aan gegevens vastgelegd wordt die gemeten en gevisualiseerd kunnen worden. En wat krijg je dan? Rankings. Plus een systeem dat lijkt te zeggen: jij bent een goede, jij een minder goede dokter. Daar is het de artsen nooit om te doen geweest, maar zij worden er nu wel de hele dag mee geconfronteerd."

Grote vraagtekens

De prestaties van de artsen in haar onderzoek worden gescoord op basis van zorginhoudelijke input, bijvoorbeeld de ziektelast die patiënten ervaren, uitgedrukt in een cijfer. Verbeterd dat cijfer, dan verbetert de ranking van de arts. "Maar de ene patiënt is zeker dan de andere en een oudere patiënt heeft wellicht meer hersteltijd nodig dan een jongere persoon. Op welke manier zegt dit cijfer iets over de kwaliteit



“Waarom willen we toch alles in cijfers en lijstjes vangen?”

Jacqueline Drost

van de arts?”

Daarnaast wegen ook indicatoren mee als het aantal aanvragen voor een röntgenfoto of bloedonderzoek. Hoe meer aanvragen, hoe lager de arts scoort. Een patiënt die zich meldt voor een *second opinion*, waarvoor vaak foto's en bloedmonsters genomen moeten worden, doet de ranking van de arts dus geen goed. “Veel artsen zijn zich daarvan bewust. En denken ze er niet zelf aan, dan worden zij er wel aan herinnerd door het elektronisch patiëntendossier dat bij invoer van zo'n aanvraag ‘checkt’ of de arts zeker weet dat dit nodig is. Het EPD is in de loop der jaren onvoorziën getransformeerd van passief informatiesysteem tot actief *performance measurement*-hulpmiddel.”

Macht

Onze hang naar totale controle is groot en brengt een gigantische prestatiedrang en sociale druk met zich mee, stelt Drost. “De artsen kunnen 24/7 inzien hoe zij scoren ten opzichte van collega's. Hun plaats in de ranking gaat een eigen leven leiden, terwijl die feitelijk gestoeld is op een willekeurige selectie van

relevante en minder relevante indicatoren.”

Drost trekt de vergelijking met de publicatiedruk in de academische wereld. “Elke publicatie in een wetenschappelijk tijdschrift wordt gewaardeerd met een met een Article Influence percentile (AIP) score van 0,1 tot 1 punt – artikelen in het Nederlands tellen niet mee, boekhoofdstukken ook niet altijd. Er bestaan digitale nieuwsbrieven met rankinglijstjes waarin onderzoekers met een publicatie worden gecategoriseerd in groepen van $AIP \geq 0,8$, $AIP \leq 0,8$ en $AIP = 0$. Op basis van AIP-scores van de vijf beste publicaties over de afgelopen vijf jaar wordt een Academic Publication Index (API) score berekend. In vijf jaar tijd moeten we een score van twee punten behalen. Haal je je punten niet, dan ben je een ‘inferieure’ onderzoeker en krijg je minder onderzoekstijd. Ook hier is het prestatie-meetsysteem verwickeld geraakt met de praktijk van onderzoek en je kunt er niet onderuit. Is dat echt hoe we onderzoekers willen beoordelen en afrekenen? Ik heb vrienden die hun wetenschappelijke carrière hierom beëindigd hebben.” Zelf gaat ze door, vurig hopen dat prestatiescores ooit als startpunt van een goed gesprek gaan dienen en niet langer als eindpunt worden beschouwd./JvdB

“Heel moedig én heel briljant.” Zo omschrijft hoogleraar Carolien van Ham de prominente Amerikaanse politicoloog Theda Skocpol. Die kreeg in oktober een eredoctoraat van de Radboud Universiteit en Van Ham was haar erepromotor. “Ze is een unieke wetenschapper.”

Van Ham is sinds deze zomer hoogleraar Empirische Politicologie in Nijmegen. Ze doet onder andere onderzoek naar verkiezingsfraude. “Ik kijk welke tactieken machtshebbers daarvoor gebruiken. Die tactieken worden steeds subtieler: minder vaak op de verkiezingsdag, maar verder van tevoren en steeds minder zichtbaar. In Rusland worden oppositieleden bijvoorbeeld vaak beschuldigd van belastingontduiking waarvoor ze - vlak voor de verkiezingen - in de gevangenis verdwijnen.”

Andere onderzoeksthema's van Van Ham zijn legitimiteit en politiek vertrouwen. “Gangbare wetenschappelijke theorieën signaleren een afname van het politiek vertrouwen en de tevredenheid met de democratie. De vrees is dat die democratie daardoor zal afbrokkelen. Onderzoek waaraan ik heb meegewerkt laat een genuanceerder beeld zien. Wij vinden geen eenduidige afname van het politiek vertrouwen. Bovendien, in landen als Italië en Portugal is het vertrouwen al heel lang gering, zonder dat de democratie daar afbrokkelt.”

Van Ham is ook bezig met het opzetten van een onderzoekscentrum. Daarin zal politicologisch onderzoek naar onder andere legitimiteit, populisme en democratische vernieuwing gebundeld worden. “De democratie staat voor grote uitdagingen. Ontwikkelingen als economische ongelijkheid, klimaatverandering en diversiteit morrelen aan de fundamenten van de democratie. Dat betekent dat democratische vernieuwing nodig is. Binnen dit centrum willen we kennis samenbrengen en delen.”

Zeer gedetailleerd

Van Ham was erepromotor van het eredoctoraat dat de Radboud Universiteit in oktober heeft uitgereikt aan Theda Skocpol. Zij is hoogleraar aan Harvard en een zeer vooraanstaand socioloog en politicoloog. Skocpol heeft veel onderzoek gedaan naar de veran-

derende rol van staat en overheid. Daarnaast heeft ze uitgebreid gepubliceerd over onderwerpen als de verzorgingsstaat, democratie en de Tea Party.

“Een unieke wetenschapper”, noemt Van Ham haar, “die niet vanuit disciplines of methodes denkt, maar vanuit de onderzoeksvraag. In een van haar boeken onderzoekt Skocpol bijvoorbeeld de oorzaken van revoluties. In deze tijd van vergaande specialisatie zijn maar weinig wetenschappers in staat om zulke brede vragen te behandelen. Daarvoor moet je heel moedig én heel briljant zijn. De grote vragen die Skocpol stelt, combineert ze met zeer gedetailleerd empirisch onderzoek. In dat boek over revoluties onderzoekt ze de Chinese, Russische en Franse revolutie. Ze moet honderden publicaties hebben gelezen om die revoluties te begrijpen en vervolgens te kunnen vergelijken.”

Enorm creatief

Volgens Van Ham past Skocpols aanpak uitstekend bij de faculteit. “Ze is theoretisch enorm creatief, en kijkt over de grenzen van vakgebieden heen. Die interdisciplinaire benadering ambieert onze faculteit ook.” Van Ham is “heel trots” dat Skocpol een eredoctoraat heeft gekregen. “We moeten als wetenschappers veel publiceren, liefst in toptijdschriften. De makkelijkste manier is om één theorie te kiezen en die telkens te herkauwen, maar dat levert geen boeiend onderzoek op. Skocpol laat zien dat er ook andere wegen zijn. Ze is wat dat betreft een enorme inspiratiebron.”/MVZ

Theda Skocpol: “Een geweldige eer”

“Dit eredoctoraat was een enorme verrassing en ik vind het een geweldige eer. In oktober ben ik een paar dagen in Nijmegen geweest. De universiteit maakte een zeer goede, actieve indruk en ik was verrast hoe groot de campus is. Ik heb onder andere een lezing gegeven over verzet in de Amerikaanse politiek. Daarnaast heb ik veel medewerkers en studenten Politicologie gesproken. Mensen ontmoeten vind ik altijd het boeiendst. Ik merkte dat hier veel gebeurt op het gebied van de vergelijkende politicologie. We hebben weliswaar geen concrete plannen voor bijvoorbeeld gastcolleges de komende tijd, maar de contacten die we hebben gelegd, zijn heel waardevol voor toekomstige samenwerking.”

*“Theda Skocpol is een enorme
inspiratiebron”*

Carolien van Ham



Trots is niet het woord dat hij gauw zou gebruiken. Wel vindt hij het fantastisch dat NWO hem een Vidi-beurs van 800.000 euro heeft toegekend. Dat hij daarmee vijf jaar lang onderzoek kan doen naar democratische vernieuwing is 'heel tof'. Met veel enthousiasme vertelt Kristof Jacobs waar hij zich precies op gaat uitleven.

In Frankrijk legden boze burgers in gele hesjes het verkeer lam als protest tegen de stijgende brandstofprijzen. Later voegden zich betogers bij hen die zich kwaad maakten over de hoge belastingen en stijgende kosten voor levensonderhoud. De demonstrerende Fransen voelden zich door de politiek niet gehoord en hier en daar liepen hun acties ernstig uit de hand. President Macron besloot daarop onder meer tot het intrekken van de accijnsverhoging en riep een Groot Nationaal Debat uit: negenduizend burgerbijeenkomsten in het hele land om 'de stem van het volk' te vangen over onderwerpen als milieubeleid, belastingen en overheidsuitgaven.

'De bijeenkomsten trokken volgens schattingen [...] gemiddeld 70 mensen, ruim 630.000 mensen kwamen eropaf', schreef dagblad *Trouw*. 'Dat is aanzienlijk, maar het is niet meer dan ongeveer 1,5 procent van het electoraat.' Ook universitair docent Politicologie Kristof Jacobs plaatst zijn vraagtekens bij de impact ervan. "Dit zien we in alle landen om ons heen: burgerparticipatie als reactie op onvrede. Politici van alle partijen, zowel mainstream als populistisch, roepen al gauw dat er een referendum of burgertop moet komen als het volk zich roert. Daarmee hopen ze het vertrouwen van de burgers terug te winnen. Maar werkt het? *We don't know*. Daar is nog nauwelijks onderzoek naar gedaan." Precies dat gaat Jacobs de komende jaren doen.

Cijfers en sentimenten

Het onderzoek waarmee Jacobs vanaf 1 november vijf jaar lang zoet is, draait om de vraag: wat is de invloed van democratische vernieuwing op de populistische attitude van burgers? Om daarachter te komen buigt hij zich, samen met twee promovendi, over drie typen



van (lokale) democratische vernieuwing: de burgertop, het referendum en de burgerbegroting. "Voor elk type vernieuwing werken we drie casussen uit: eentje in een kleine gemeente, een in een middelgrote gemeente en de derde in een grote gemeente. Negen casussen in totaal."

Hij legt uit: "Populisme is een vorm van onvrede van mensen die desondanks nog wel geneigd zijn hun stem te laten horen. We hebben het over burgers die politiek geïnteresseerd zijn en ook het gevoel hebben dat ze goed op de hoogte zijn, maar zich door de gevestigde politici niet aangesproken voelen, zoals de betogers in de gele hesjes. Ze keren zich tegen de elite, vinden dat er meer macht naar de burger moet en zijn bereid zich daarvoor in te spannen."

Om te achterhalen of het populisme van burgers toeneemt, afneemt of gelijk blijft als de politiek een vorm van democratische vernieuwing inzet, voeren de onderzoekers allereerst een nulmeting uit. Vervolgens bevragen ze deelnemers én niet-deelnemers tijdens of vlak na de participatie en pakweg een jaar later nog eens. "We nemen surveys af, doen statistische analyses en vergelijken de resultaten. De surveys gebruiken we ook als input voor interviews. Want de cijfers zeggen wel iets, maar we willen ook weten wat de argumenten en sentimenten erachter zijn."



“Is democratische vernieuwing de oplossing?”

Kristof Jacobs

Baat het niet..

Voor elk van de drie vormen van democratische vernieuwing heeft Jacobs de afgelopen jaren al een pilot gedraaid. “Ik ken het verloop van de trajecten, maar nog niemand weet hoe zo’n proces de populistische houdingen van burgers beïnvloedt. Vanaf de jaren zeventig zijn mensen mondiger geworden en aanvaarden autoriteit niet zomaar. De komst van internet en sociale media heeft die onafhankelijkheid versterkt. Het is voor politieke partijen moeilijker dan ooit om een vaste achterban te bereiken. Biedt democratische vernieuwing de oplossing? Baat het niet, dan schaadt het niet, lijken politici te denken. Maar wat als de inzet van bijvoorbeeld een referendum niet positief of neutraal, maar juist negatief uitwerkt op het politieke vertrouwen van de burger? Dat kan natuurlijk ook, dat burgers zich nadien nog minder serieus genomen voelen.”

Wat ook kan: dat de boze burger helemaal niet uit is op de macht, maar liever ziet dat alles gewoon goed geregeld wordt. “Willen burgers structureel meer zeggenschap of willen ze de gelegenheid krijgen om hun stem te laten horen als het ertoe doet? Daarover gaan we met hen in gesprek. Welke onderwerpen vinden zij belangrijk? Waardevolle informatie, want wat heb

je aan een referendum als het onderwerp de burger koud laat?”

Jacobs verwacht dat elk type vernieuwing een ander effect heeft op de deelnemende burger. “Ik vermoed dat de burgertop het minst representatief is en het minst effect heeft. Deelnemers worden ervoor geselecteerd op basis van loting en doorgaans komen met name de mensen opdagen die al actief zijn. In hoeverre werkt deze vorm van democratische vernieuwing dan echt?”

Mits het onderwerp de burgers aanspreekt, is een referendum effectiever, denkt hij. “Daarbij kunnen alle kiesgerechtigden hun stem laten gelden.” De burgerbegroting acht hij het effectiefst. “Deelname staat vrij voor alle burgers, al moeten zij zich er wel zelf voor aanmelden waardoor je ook hier veel usual suspects ziet. Maar omdat zij directe zeggenschap hebben over een som geld die daadwerkelijk wordt besteed aan het door hen gekozen doel, vermoed ik dat het effect op hun attitude groter zal zijn dan van een burgertop.”

Voor de toekomst

Democratische vernieuwing gaat gepaard met grote verwachtingen. “Politici denken, hopen, dat als beleid gedeeltelijk uit de koker van burgers komt, zij meer geneigd zijn dat beleid te aanvaarden, ook als zij zich er niet helemaal in kunnen vinden. Dat is eigen aan de democratie: dat mensen die verliezen het systeem toch nog legitiem vinden. Zo heeft de helft van de Nederlandse bevolking vertrouwen in de regering, al staan de vier regeringspartijen op veel minder dan 50 procent van de stemmen – en dan is de andere helft nog verdeeld tussen mensen die geen mening hebben en mensen die echt geen vertrouwen hebben.”

Die groep zonder vertrouwen is relatief klein, maar krijgt in de media en in Den Haag veel aandacht. Mijn pleidooi: juist als je ook die groep burgers voor je wil winnen, moet je zorgen dat je weet welke inzet wanneer en in welke context werkt. Die tools geef ik de beleidsmakers van de toekomst. Ik hoop dat zij straks niet meer als een kip zonder kop gaan schermen met democratische innovaties, maar zich zullen baseren op wetenschappelijk bewijs.”/JvdB

Radboud-profielpagina van Kristof Jacobs: <https://www.ru.nl/personen/jacobs-k/>

Alumni-activiteiten



LUSTRUM POLITICOLOGIE

Terugblik

De opleiding vierde op 8 november haar vijftigjarige bestaan! Tijdens een feestelijk programma konden alumni elkaar ontmoeten, terugblikken op eigen studententijd en bijpraten over het heden. Omlijst door muziek en aangevuld met lekker eten, kunnen we spreken van een geslaagde viering. Een sfeerimpressie kun je vinden op www.ru.nl/politicologie/lustrum.



COACHCAFÉ NEDERLANDS- EN ENGELSTALIG

3 December 2019

Een avond waarop coaches in gesprek gaan met alumni en studenten over loopbaankeuzes. In drie rondes staan de deelnemers stil bij de vragen 'wat is mijn talent?', 'wat is mijn droom?' en 'wat is van daaruit mijn volgende stap?'. De avond wordt afgesloten met een borrel.

Meer informatie vind je op www.ru.nl/fm/coachcafe.



BEDRIJFSKUNDE NIEUWJAARSEVENT

23 januari 2020

De opleiding Bedrijfskunde organiseert voor de tweede keer een lezing en informele borrel om te proosten op het nieuwe jaar. Meer informatie volgt op de alumni-website www.ru.nl/fm/alumni.



Update je gegevens

De faculteit blijft ook na het behalen van je studie graag met je in contact. We willen je dan ook uitnodigen voor interessante activiteiten die je kunnen helpen bij het verdere verloop van je loopbaan. Denk hierbij aan vakinhoudelijke lezingen, coachcafés of diverse netwerkevenementen. Een divers aanbod van formele en informele activiteiten waarbij je in contact komt met oud-studiegenoten en je jouw kennis binnen je vakgebied kunt vergroten.

Om je hiervan op de hoogte te kunnen houden, is het belangrijk dat de bij ons bekende gegevens zoveel mogelijk up-to-date zijn. Je kunt je gegevens zelf bijwerken via www.ru.nl/alumni/update.



Actief worden als alumnus?

Ben je oud-student van de Faculteit der Managementwetenschappen en wil je de banden met ons aanhalen? Lijkt het je leuk om jouw kennis en ervaring te delen met de studenten van nu?

Heb je een interessante casus voor een studieopdracht of stageplek? Wil je een bijdrage leveren aan onze jaarlijkse alumnidag? Ben jij een coach in hart en nieren?

Je kennis, ervaring en enthousiasme zijn voor ons goud waard!

Interesse voor deze activiteiten kun je aangeven aan Career Service & Alumni Officer Jitske Rassa: careerservice@fm.ru.nl.

Disclaimer:

Dit magazine is zo zorgvuldig mogelijk samengesteld. Aan de inhoud kunnen geen rechten ontleend worden. Eventuele op- en aanmerkingen kunnen gericht worden aan communicatie@fm.ru.nl

COLOFON

FM Focus: communicatie@fm.ru.nl

Heyendaalseweg 141
Postbus 9108
6500 HK NIJMEGEN

REDACTIE:

Ellen Hulskorte
Erik Lazeroms
Paul Mans
Kelly Janssen

VORMGEVING:

O8 Grafische Vormgeving
www.facebook.com/oacht

TEKST:

Jolanda van den Braak
Paul van den Broek
Kelly Janssen
Machiel van Zanten

FOTOGRAFIE:

Duncan de Fey

DRUK:

Coers & Roest, Arnhem





ACADEMISCHE OPLEIDINGEN VOOR MANAGERS EN PROFESSIONALS

RADBOD
MANAGEMENT
ACADEMY

RMa

MASTER OF SCIENCE

- ▶ avondopleiding MSc Bedrijfskunde
- ▶ master in Managing Information and Sustainable Change (MSc)

POST-MASTEROPLEIDINGEN

- ▶ post-master Eenvoudig Organiseren in de Zorg
- ▶ post-master Psychologie van Organisatieverandering

MAATWERK

- ▶ leergangen
- ▶ consultancy en onderzoeksopdrachten

LEERGANGEN

- ▶ Business Data Scientist
- ▶ Eenvoudig Organiseren van Gemeenten
- ▶ Organiseren in Communities

MASTERCLASSES

- ▶ RMa Horizon

www.ru.nl/rma

Radboud Universiteit

