

**“Onderzoek en
praktijk versterken
elkaar”**

Marlies Honingh



NIEUWS VAN DE FACULTEIT
GEDEGEN INZICHT EN DUS GOED ONDERZOEK EN GOED
ONDERWIJS ZIJN ONMISBAAR

3



ALUMNUS AAN HET WOORD
JIJ HELPT ANDEREN OP WEG EN ZIJ JOU

4



ALUMNUS AAN HET WOORD
ALUMNI ZIJN DE BELANGRIJKSTE AMBASSADEURS VAN EEN OPLEIDING

5



ONDERWIJS VOOR PROFESSIONALS
DE WILDSTE VOORSTELLEN HALEN VAAK DE VOLGENDE RONDE NIET

6/7



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
WETENSCHAPPELIJKE KENNIS VORMT EEN FUNDAMENT
ONDER JE HANDELEN

8/9



ONDERWIJS VOOR PROFESSIONALS
RMA MAAKT ZICH AL DERTIG JAAR STERK VOOR EEN LEVEN LANG LEREN

10



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN WAAR VEEL KINDEREN BAAT BIJ HEBBEN

12/13



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
WAAROM WORDEN ER NIET SNELLER MEER WONINGEN GEBOUWD?

14/15



ONDERZOEK IN PRAKTIJK
HET GEEFT VOLDOENING DAT ONS ONDERZOEK
MAATSCHAPPELIJKE IMPACT HEEFT

16/17



NIEUWS VAN DE FACULTEIT
WE VERDIENEN HET OM SCHERPER OP HET NETVLIES TE KOMEN

18



Paul Hendriks

Eerder dit jaar hebben wij lovende kritieken gekregen van een internationaal panel met deskundigen voor het facultaire onderzoek dat we onder het label 'Responsible Governance for Sustainable Societies' presenteren. Met gepaste trots kunnen we aankondigen dat ons onderzoek, onlosmakelijk verweven met ons onderwijs en onze maatschappelijke impact, het predikaat 'zeer goed, internationaal erkend' verdient.

FM Focus

Dit is de printeditie van FM Focus. 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.

Deze editie is gemaakt onder bijzondere omstandigheden. Hoewel dat wellicht soms zichtbaar is, zijn wij er trots op dat wij ook in deze tijd een podium kunnen zijn voor mooie verhalen.

Elke twee maanden ontvang je 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 vind je FM Focus op:
www.ru.nl/fm/focus

Daar kunnen we mee vooruit. Het helpt om nieuw onderzoek te verwerven en ook om in onderwijs de focus te versterken op verantwoord en verantwoordelijk beleid, management en governance. Wij blijven er actief naar zoeken om dat in een toenemend aantal situaties ook in samenwerking met onze alumni vorm te geven. De huidige tijd laat indringend zien dat er een enorme wetenschappelijke en maatschappelijke behoefte is aan grondige kennis over verantwoord besturen. Corona roept allerlei vragen op over welk overheidsbeleid en welke aansturing van organisaties in bepaalde situaties wel en niet gepast zijn. Gedegen inzicht en dus goed onderzoek en goed onderwijs zijn onmisbaar om goede antwoorden te vinden op die grote maatschappelijke vragen. Een samenleving die terecht duurzaam genoemd wil worden kan niet zonder.

Ik schrijf dit voorwoord in een van de laatste dagen van mijn decanaat dat op 1 maart 2016 begon. Op het moment dat deze FM Focus verschijnt is mijn opvolger Tom Elfring begonnen als de nieuwe decaan van de Faculteit der Managementwetenschappen, een faculteit om met ons allen, medewerkers, studenten en alumni, in alle bescheidenheid trots op te zijn. Hij stelt zichzelf aan jullie voor in een interview op pagina 18 van dit magazine. Het zijn bijzondere tijden om aan een nieuwe baan te beginnen (of om een oude baan gedag te zeggen). Wellicht heb jij dat zelf ook ervaren. Afscheid nemen maar ook nieuwe mensen en een nieuwe organisatie leren kennen van achter de laptop op de keukentafel kent zo zijn beperkingen. Het zij zo; in de huidige tijd is het belangrijker dan ooit om te koesteren wat we wel hebben en wat wel goed gaat. Ik heet Tom ook langs deze weg van harte welkom, en wens hem en jullie allen als leden van onze academische gemeenschap veel wijsheid voor responsible governance, in goede gezondheid.

“Jij helpt anderen op weg en zij jou”

Marleen van de Westelaken



In het hoge noorden kon ze niet goed aarden, dus stapte Marleen van de Westelaken in 1996 over van Bedrijfskunde in Groningen naar Bedrijfswetenschappen in Nijmegen. Hoe is het haar sindsdien vergaan?

Er gaat niets boven Groningen, zeggen ze.

“Het is een leuke stad, maar ik kon er mijn draai niet vinden en miste mijn vrienden die allemaal zuidelijker woonden. Bij Bedrijfswetenschappen in Nijmegen voelde ik me direct op mijn gemak, mede dankzij de kleinschaligheid van de studie en het brede, sociale perspectief.”

Welk vak is je bijgebleven?

“Beleid, systeem en proces van Rob Verhofstad, een heel enthousiaste man. Los van de interessante lesstof heb ik deze wijze les van hem onthouden: ‘Als jij niets bijdraagt, kan de groep niet verder’. Anders gesteld: wat jij doet, heeft effect op anderen. Dat inzicht kun je elke dag positief benutten.”

Je werd al snel student-assistent. Hoe dat zo?

“In het eerste jaar kregen we Onderzoeks- en interventiemethodologie van Vincent Peters en Jac Vennix. Omdat ik in Groningen al een aantal onderzoeksvakken gevolgd had, ging dat me goed af. De docenten vroegen me toen als student-assistent. Later ben ik

ook student-assistent geworden bij Management Game, een ander vak van Vincent. Studenten runden een virtueel bedrijf en bogen zich over vragen als: effectief samenwerken en slimme keuzes maken, hoe doe je dat? Heel leuk! Het heeft mijn interesse voor spelsimulatie aangewakkerd.”

Nog voordat je afstudeerde, had je al een contract bij de vakgroep Methoden.

“Vincent vroeg me college te gaan geven en als projectmedewerker aan de slag te gaan. Met een groep onderzoekers en studenten ontwikkelden we een spelsimulatie voor een grote zorgorganisatie. Het was een uitdagende eerste baan in een stimulerende omgeving. Ik heb me door de vakgroep, als student en als medewerker, altijd aangespoord gevoeld om over grenzen heen te kijken. Docenten deden bijvoorbeeld hun best om studenten mee te nemen naar internationale congressen om ervaring op te doen. Heel waardevol.”

Toch ben je in 2005 weggegaan.

“De nieuwe regel was dat je moest promoveren om te kunnen aanblijven. Daar stond ik niet achter. Waarom moest ik een titel behalen om mezelf te bewijzen? De intrinsieke motivatie ontbrak. Ondertussen had Vincent besloten dat hij een eigen bedrijf wilde opzetten. Hij polste me als compagnon en nog datzelfde jaar zijn we Samenspraak Advies begonnen. We helpen organisaties bij hun verander- en ontwikkelvraagstukken door problemen met spelsimulaties inzichtelijk te maken en aan te pakken. Waar wringt de schoen, waar liggen kansen en wat is ieders rol en impact? Spelsimulatie en serious gaming hebben de laatste jaren een enorme vlucht genomen. We waren voorlopers.”

En wat doe je bij de HAN?

“Ook hier ben ik Vincent gevolgd. We hadden Samenspraak Advies op de rit en hij had daarnaast inmiddels een aanstelling bij de HAN. In 2010 vroeg hij me erbij, als gastdocent Onderzoeks- en interventiemethodologie. Een paar jaar later werd ik hoofddocent bij een aantal masteropleidingen. Aan de master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties (MMI) ben ik nog steeds verbonden. Ik verzorg er de modules Leiderschap, Meesterschap, Sociale Innovatie & Design Thinking. De opleiding is een samenwerking met de Hogeschool van Rotterdam. Onze studenten werken bij uiteenlopende organisaties in het hele land waar zij allemaal bezig zijn met het aanjagen van innovatie. Elke nieuwe lichtung brengt ook mij als docent veel kennis en inspiratie.”

Ik zie ook Ieder Talent Telt op je cv. Wat is dat?

“Ieder Talent Telt – ITT – is een netwerk van studenten, docenten, leerlingen, pedagogen en bestuurders van onderwijs- en welzijnsorganisaties in Nijmegen die samen werk maken van innovatie in onderwijs en talentontwikkeling. Vanuit de HAN fungeer ik als community builder bij ITT. Een van mijn belangrijkste taken is om verbinding tot stand te brengen tussen stakeholders in leren, ontwikkelen en innoveren. Bijvoorbeeld tussen roc, hbo en universiteit, tussen kinderopvang, basisschool en een kunstinstelling of tussen ondernemers en studenten die een stage zoeken. Overal zijn verbindingen te maken, maar niet iedereen weet elkaar te vinden. Wij proberen structurele ontmoeting, uitwisseling en beweging aan te jagen. Ook weer erg leuk en inspirerend om te doen.”

Hij is de eerste Coördinator Alumnirelaties van de Faculteit der Managementwetenschappen. En hoewel corona het lastig maakt om contacten te leggen, werkt Bert Donks hard aan het opzetten van een facultair alumnibeleid.

“Bij alumnibeleid wordt vaak gekeken naar de Verenigde Staten. Als je eenmaal aan Yale of Harvard hebt gestudeerd, blijft dat een leven lang bij je. Al is het maar omdat zo'n universiteit je niet loslaat en altijd weer contact met je legt. In Nederland kennen we dat nog niet zo.

Goede alumnirelaties beginnen al tijdens de studie. Eerder dit jaar studeerde mijn vriendin af aan een hbo-instelling. Met een handjevol medestudenten kreeg ze haar diploma overhandigd. Vanwege corona mochten familie en vrienden niet bij de uitreiking zijn. Dat was een enorme teleurstelling. Als student is dat je laatste herinnering aan de instelling waar je jaren hebt gestudeerd.

Dat moet bij ons anders, dacht ik meteen. Ik ben toen met verschillende mensen binnen de faculteit en op centraal niveau gaan praten. Nu ligt er een plan om diploma-uitreikingen in een grotere zaal te houden. Daar ben ik ontzettend blij mee. Zo'n uitreiking is zo belangrijk. Het is geen eindpunt, maar een schakel tussen student zijn en alumnus worden.

Ik maak graag contact en ben oprecht geïnteresseerd in wat afgestudeerden willen. Daarnaast houd ik van

Wat is je advies aan de studenten van nu?

“Zij hebben nauwelijks tijd of geld om rond te scharen, zoals wij hadden. Het draait ogenschijnlijk maar om één ding: presteren! Terwijl een universitaire opleiding én het studentenleven geënt zouden moeten zijn op leren, verdiepen, een meervoudig perspectief ontwikkelen, ontdekken waar je warm van wordt. Wat is jouw toegevoegde waarde in het leven? Dat leer je niet in vier jaar onderwijs. Gelukkig heb je nog de rest van je leven om je verder te ontwikkelen. Geen nood dus als je studie niet je passie is. Belangrijker is dat jij anderen helpt met datgene waar jij goed in bent en dat die anderen wat van hun talent voor jou aanwenden. Dat is de weg.” /JvdB



Bert Donks

beleid maken. Ik ben nu bezig met het opstellen van een facultaire alumnivisie. Daarin werk ik de universitaire alumnistrategie uit voor onze faculteit.

Afgestudeerden zijn de belangrijkste ambassadeurs van een opleiding. Als ze met een goed gevoel terugdenken aan hun studietijd zullen ze graag iets terugdoen, bijvoorbeeld door gastcolleges te geven, stageplekken te bieden of studenten te helpen bij loopbaanoriëntatie. Andersom hebben opleidingen veel in huis om alumni een leven lang leren te bieden.

Alleen kan ik het alumnibeleid niet vormgeven, dat moeten we samen doen. Het is daarom essentieel dat alle opleidingen het beleid ondersteunen. Dat wordt mijn uitdaging voor de komende tijd.” /MvZ

Coördinator alumnirelaties Bert Donks gaat graag in gesprek met afgestudeerden. Wil je overleggen, sparren of gewoon kennismaken? Bel Bert dan op 06 - 50 09 96 33 of mail naar h.donks@fm.ru.nl.

Elke innovatie is het resultaat van een creatief proces. Dus hoe vrijer de creativiteit kan stromen en hoe beter die wordt benut, hoe groter de innovatiekracht, de concurrentiepositie en de vooruitgang van een organisatie. Maar hoe ga je te werk en hoe profiteer je optimaal van de creativiteit die je losmaakt? Daarover gaat de nieuwe postmaster Psychologie van Creativiteit en Innovatie in Organisaties van de Radboud Management Academy (RMA).

Om te beginnen bij het einde: Simone Ritter, universitair hoofddocent Marketing en Innovatie, hoopt dat de deelnemers na afloop van de postmaster beter kunnen reflecteren op wat er in hun organisatie, in hun team en in hun eigen bovenkamer gebeurt. Dat zij begrijpen welke processen creativiteit en innovatie aanjagen én in de weg staan en dat zij over de kennis en vaardigheden beschikken om creatieve ideeën en oplossingen te verzilveren. Vooral dat laatste is zo makkelijk niet.

Wilde voorstellen

Als een organisatie op zoek is naar iets nieuws, een verbetering van haar producten of dienstverlening of vastgeroeste patronen wil doorbreken, dan is een brainstormsessie of heidag al gauw georganiseerd. Want in een andere dan de reguliere werkcontext voelen deelnemers zich vrijer om ideeën te delen. En als de rolverdeling zoals die op kantoor geldt even van de baan is, krijgen originele, onconventionele denkrichtingen eerder de ruimte.

“Maar wat zien we vervolgens?”, vraagt Ritter. “Hoe hard er ook geroepen wordt dat de wildste voorstellen welkom zijn, meestal zijn het toch de minder spannende ideeën die de volgende ronde halen. Want lopen we niet te veel risico als we een andere weg inslaan? Wil je echt uit een brainstorm halen wat erin zit, denk dan goed na over de vraag waarom je de sessie organiseert. Waar ben je op uit? En wat ga je met de uitkomsten doen? Krijgen ook de allergekste suggesties een kans? Kun je en wil je echt investeren in de creativiteit die loskomt? Want houd er rekening mee dat je niet iedereen zomaar meekrijgt.”

Lef tonen

“Weten hoe je creativiteit moet oproepen is een ding, die creatieve ideeën verzilveren een tweede”, weet hoogleraar Marketing Management en Innovatie Bas Hillebrand. “Verandering roept vaak weerstand op. En pakken we wél iets nieuws op maar blijkt dat geen succes, dan beschouwen we dat veelal als een verlies. Terwijl: wie creatief en innovatief wil zijn, moet een beetje lef tonen, het experiment aangaan, fouten durven maken en bereid zijn daarvan te leren. In de postmaster staan we uitgebreid stil bij de psychologische processen die daaraan ten grondslag liggen.”

Van elkaar leren

De postmaster is bedoeld voor mensen die in hun organisatie een gebrek aan vernieuwing ervaren en zich realiseren dat innovatie nodig is om de toekomst het hoofd te bieden. Maar denk nu niet dat een tekort aan creativiteit is voorbehouden aan bureaucratische organisaties waarvan de muren behangen zijn met wet- en regelgeving. Ritter: “Ik heb bij de Belastingdienst meer creativiteit gezien dan bij sommige organisaties die juist als creatief te boek staan. Want ook een ontwerpstudio of reclamebureau kan vastlopen door steeds in hetzelfde veilige cirkeltje te redeneren.” Ritter en Hillebrand kijken in elk geval uit naar een gevarieerde deelnemersgroep. “Mensen worstelen vaak met dezelfde vraagstukken, maar gaan er anders mee om. Van die verschillende perspectieven en aanpakken valt enorm veel te leren. Daarom is diversiteit in teams ook zo belangrijk voor de innovatiekracht van een organisatie.” /JvdB

Van creativiteit naar innovatiekracht

Organisaties besteden veel tijd en aandacht aan manieren om hun innovatievermogen te vergroten, maar gaan nog vaak voorbij aan het stimuleren van creativiteit. De postmaster Psychologie van Creativiteit en Innovatie reikt handvatten aan om de creativiteit van de medewerkers in de organisatie te vergroten. In zes modules verbindt de opleiding psychologische en bedrijfswetenschappelijke inzichten aan de dagelijkse praktijk van de deelnemers. De eerste bijeenkomsten zijn op 12 en 13 januari. Behalve door Simone Ritter en Bas Hillebrand worden de colleges verzorgd door hoogleraar Organisatieontwikkeling Patrick Vermeulen en organisatiepsycholoog Matthijs Baas (UvA).

Meer informatie en aanmelden: www.ru.nl/rma

“De wildste voorstellen halen vaak de volgende ronde niet”

Bas Hillebrand en Simone Ritter



“Wetenschappelijke kennis vormt een fundament onder je handelen”

Laurens van der Varst en Sandra Resodihardjo



Juist bij een ingrijpende crisis als corona heeft wetenschappelijke kennis een meerwaarde. Bij het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) profiteert Laurens van der Varst van de expertise van bestuurskundige Sandra Resodihardjo. “De praktijk snakt naar nieuwe perspectieven.”

“We hadden dit voorjaar net een onderzoeksrapport gepubliceerd over ongekende crises: crises waar nog geen draaiboek voor bestaat”, zegt Laurens van der Varst. “Een dag later hield Rutte zijn eerste persconferentie over corona en zaten we midden in zo’n ongekende crisis. Onze adviezen konden meteen worden toegepast, al blijkt de praktijk een stuk complexer dan de theorie.”

Van der Varst is senior onderzoeker bij het lectoraat Crisisbeheersing van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV). Dat kennisinstituut ondersteunt de veiligheidsregio’s bij het versterken van de brandweezorg en de aanpak op het terrein van rampenbestrijding en crisisbeheersing. “Dat doen we via materiële inzet, het opleiden van bijvoorbeeld crisisfunctionarissen en het verrichten van onderzoek naar onder andere crisisbeheersing.”

Veerkracht

In deze coronatijd speelt het IFV een belangrijke rol in het Landelijk Operationeel Team Corona (LOTC), dat de veiligheidsregio’s ondersteunt. Het IFV levert naast administratieve ondersteuning ook inhoudelijk advies. Om zijn adviesrol optimaal te kunnen vervul-

len, vormde Van der Varst direct een netwerk van experts. “Bijvoorbeeld van universiteiten, hogescholen, TNO, het Rode Kruis. Zo wilde ik vanuit verschillende invalshoeken kennis en inzichten genereren.”

Bij het opzetten van het netwerk kon hij rekenen op de expertise van Sandra Resodihardjo, universitair docent Bestuurskunde aan de Faculteit der Managementwetenschappen. Zij is gespecialiseerd in crisismanagement en sinds kort gedetacheerd bij het IFV. “Ik doe onderzoek naar veerkracht”, zegt ze. “Die term komt vaak langs zonder dat precies duidelijk is wat ermee bedoeld wordt. Veiligheidsregio’s moeten effectief én veerkrachtig opereren, maar dat kan bot- sen. Ik wil onderzoeken hoe veiligheidsregio’s daarmee omgaan. Het IFV is geïnteresseerd in veerkracht en door de detachering konden we goed van elkaars expertise gebruikmaken. Ik was net begonnen met dit



onderzoek en toen kwam corona.” Resodihardjo legde meteen contact met Van der Varst om hem bij te praten over de valkuilen die je tegenkomt bij het opzetten van nieuwe netwerken.” Van der Varst: “Opvallend was dat ik Sandra’s adviezen meteen herkende uit de praktijk. Ze benadrukte hoe belangrijk het is om een gezamenlijk doel te formuleren, te investeren in gezamenlijke beeldvorming en voortdurend te evalueren. Als je midden in de praktijk staat, is het een enorme steun om te kunnen terugvallen op gedegen wetenschappelijk onderzoek. Dat vormt een soort fundament onder je handelen.”

Ook de wetenschappelijke kennis uit zijn nieuwe netwerk bleek waardevol. “Jongeren hadden bijvoorbeeld moeite met het naleven van de coronamaatregelen. Je eerste reactie is dan: strenger handhaven. Vanuit het netwerk kwamen juist andere ideeën, zoals: stigmatiseer jongeren niet, maar betrek hen bij het beleid en bedenk hoe je hen kunt verleiden om de maatregelen toch na te leven. Die ideeën hebben we verwerkt in ons advies aan de veiligheidsregio’s.”

Illusie

Op haar beurt heeft Resodihardjo veel aan de praktijkkennis die ze bij het IFV opdoet. “Ik ben onder andere ingezet om een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van de onderzoekskwaliteit van het instituut. Door bij veel vergaderingen te zijn, heb ik een goed beeld gekregen van hun werkwijze. Ik denk dat het IFV gebaat is bij group model building. Daarbij laat je een groep mensen in een open sfeer praten over een probleem. Doordat ieder zijn eigen perspectief heeft, ontstaat een compleet beeld. Zo krijg je zicht op de oorzaken en mogelijke oplossingen. Group model building is sterk verankerd in onze faculteit en het IFV heeft hier al wat ervaring mee, dus de kans is groot dat het instituut daarmee verder wil experimenteren.”

Van der Varst is enthousiast over de wisselwerking tussen wetenschap en praktijk. “De wereld wordt steeds complexer. Het is een illusie om te denken dat veiligheidsregio’s alle kennis zelf in huis kunnen hebben. Juist tijdens zo’n veelomvattende crisis snakt de praktijk naar nieuwe inzichten en perspectieven. Dus is het steeds belangrijker om verbinding te leggen met universiteiten en andere kennispartners. Alleen zo kun je kennis snel mobiliseren voor crisismanagement.” /MvZ

Meer informatie: ru.nl/personen/resodihardjo-s/

Een leven lang leren is tegenwoordig een hot topic. De overheid ziet hierbij een belangrijke taak voor universiteiten weggelegd. Voor de Faculteit der Managementwetenschappen is het niets nieuws. “Via de Radboud Management Academy doen we dat al dertig jaar. En daar zijn we best trots op.”

“De Radboud Management Academy (RMA) is de businessschool van de Faculteit der Managementwetenschappen”, zegt zakelijk directeur Erik Lazeroms. “We bieden een permanent wisselend aanbod van opleidingen voor verschillende doelgroepen.” De belangrijkste opleiding is de avondopleiding Bedrijfskunde. Die bestaat al sinds 1991 en is bedoeld voor mensen met minimaal een hbo-diploma en drie jaar werkervaring. “We krijgen veel hbo’ers die merken dat ze een academische opleiding nodig hebben om te kunnen doorgroeien. Tegelijkertijd krijgen we academici die zijn opgeleid tot specialisten, bijvoorbeeld juristen, bestuurskundigen of artsen. Als ze in een leidinggevende rol terechtkomen, kloppen ze bij ons aan om hun generieke managementvaardigheden uit te breiden.”

Marktperspectief

De RMA hanteert de sociaal-organisatorische visie op de bedrijfskunde, die typisch is voor het Nijmeegse onderwijs en onderzoek. Lazeroms: “In die sociaal-organisatorische benadering gaat het over de vraag: hoe kun je organisaties zo inrichten dat werknemers meer verantwoordelijkheid krijgen en zich beter kunnen ontwikkelen? Als dat lukt, functioneren mensen beter én krijg je organisaties die flexibeler zijn en beter kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Een win-winsituatie dus.”

De RMA is een commerciële unit. “Dat betekent dat we bij het ontwikkelen van opleidingen nadrukkelijk het marktperspectief in de gaten houden”, zegt Lazeroms. “We spelen zoveel mogelijk in op actuele

“RMA maakt zich al dertig jaar sterk voor een leven lang leren”

Erik Lazeroms



thema's. Zo bieden we opleidingen over eenvoudiger organiseren in gemeenten, de psychologie van organisatieveranderingen, en organiseren in communities. Bij de ontwikkeling van zulke opleidingen werken we veel samen met externe partners. Die hebben kennis van de praktijk én vaak een groot netwerk.”

Belangrijke taak

Inmiddels is er ook een universiteitsbreed initiatief: de Radboud Academy. Lazeroms: “Dat is in eerste instantie een portal voor alles wat de universiteit biedt op het terrein van ‘een leven lang leren’. Op termijn wil de Radboud Academy zelf interdisciplinaire projecten ontwikkelen en het leven lang leren op de campus faciliteren.”

Lazeroms vindt het een goede zaak dat het Nijmeegse aanbod wordt gebundeld. “Zo krijgen mensen van buiten een goed beeld van wat de Radboud Universiteit aan post-initieel onderwijs te bieden heeft.” Toch plaatst hij ook een kritische kanttekening. “Verschillende faculteiten hebben eenheden voor commercieel onderwijs, zoals de RMA. Die moet je de ruimte geven om als marktpartijen te blijven opereren, omdat een leven lang leren niet vanuit het ministerie gefinancierd zal gaan worden. Ze mogen niet beperkt worden door een bureaucratisch kader. Vooralsnog zie ik dat niet gebeuren, maar het is wel iets wat serieus aandacht behoort.” /MvZ

Zie voor het aanbod van de RMA: www.ru.nl/rma

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 jou interessant kunnen zijn. De nieuwsbrief niet ontvangen of nieuwe abonnee worden?

Ga naar www.ru.nl/fm/focus

FM FOCUS

FM Focus | NSM Focus

RADBOUD RECHARGE

OOK WANNEER DE HEDENDAAGSE REALITEIT GEEN ACTUALITEIT MEER IS, RADBOUD RECHARGE: WETENSCHAPPELIJKE VERHALEN OVER ACTUELE ONDERWERPEN.

WWW.RADBOUDRECHARGE.NL/ACTUALITEITEN

R



“Zoeken naar oplossingen waar veel kinderen baat bij hebben”

Anje Margreet Woltjer en Marlies Honingh



Schoolbesturen zijn sinds een jaar of vijftien verantwoordelijk voor onderwijskwaliteit. Maar wat doen ze precies? Hoe sturen ze en wat is hun invloed op onderwijskwaliteit? Bestuurskundige Marlies Honingh gaat hier samen met PhD-student Lars Stevenson kwalitatief onderzoek naar doen. “Het is een ingewikkelde, maar ook fascinerende puzzel.”

“We weten nog relatief weinig over schoolbesturen en hun functioneren”, zegt Honingh. “Algemeen wordt aangenomen dat ze een positieve bijdrage leveren aan de onderwijskwaliteit. Maar we kunnen dat niet wetenschappelijk onderbouwen.”

Tot nu toe is er vooral kwantitatief onderzoek naar de rol van schoolbesturen gedaan. Dat doet volgens Honingh echter geen recht aan de complexe praktijk. “Zulk onderzoek gaat vaak uit van een smalle definitie van onderwijskwaliteit: er wordt bijvoorbeeld vooral naar Cito-scores gekeken. Ook is er weinig aandacht voor onderlinge verschillen tussen scholen. Er is niet

één bestuurlijke aanpak die voor elke school werkt. Met kleinschalig, kwalitatief onderzoek wil ik meer de diepte ingaan. Ik wil achterhalen wat bestuurders precies doen, hoe ze sturen en wat de effecten op onderwijskwaliteit zijn.”

Niet meetbaar, wel merkbaar

Anje Margreet Woltjer herkent de noodzaak van zulk onderzoek. Ze is bestuurder bij de Delta scholengroep, een stichting met 25 scholen in het primair onderwijs, in de regio Arnhem en de Achterhoek. “Sommige van die scholen vragen aandacht wat betreft onderwijskwaliteit, andere scoren goed en wil je juist op een andere manier stimuleren.”

Woltjer bevestigt dat onderwijskwaliteit veel méér is dan goede scores op toetsen voor taal en rekenen. “Natuurlijk komen zulke resultaten ook aan bod tijdens de gesprekken met schooldirecteuren, we willen tenslotte niet dat kinderen met een taal- of rekenachterstand de school verlaten. Maar we kijken verder. Scholen werken ook aan socialisatie en persoonsvorming van kinderen. Die aspecten zijn

niet altijd meetbaar, maar wel merkbaar en zichtbaar. Ik denk dat bestuurders, directeuren en leraren echt behoefte hebben aan onderzoek dat zulke aspecten meeweegt.”

Fascinerende puzzel

Het onderzoek van Honingh en Stevenson is dit najaar gestart met een literatuurstudie en veldgesprekken. Honingh: “Omdat de positie van schoolbesturen in Nederland uniek is, kunnen we in beperkte mate gebruikmaken van internationale literatuur. Bovendien zijn de schoolbesturen pas sinds 2004 verantwoordelijk voor onderwijskwaliteit. Er zijn dus nog veel vragen en onzekerheden in het onderzoek. Dat maakt dit tot een ingewikkelde, maar ook heel fascinerende puzzel. Het is prachtig dat je als wetenschapper de ruimte krijgt om te zoeken naar oplossingen waar heel veel kinderen baat bij kunnen hebben.”

Het zal nog enkele jaren duren voor er resultaten bekend worden, maar Honingh spreekt al wel de hoop uit dat er “een blikverruiming” zal plaatsvinden. “Ik denk dat die noodzakelijk is om te zien dat school-

besturen op veel meer manieren een bijdrage aan onderwijskwaliteit kunnen leveren.”

Belang van kennisdeling

Honingh is vastbesloten om de onderzoeksresultaten te zijner tijd te delen met de praktijk. “Bijvoorbeeld via artikelen in vakbladen en bij congressen en workshops. Maar ik ben ook betrokken bij de bijscholing van bestuurders. Ik vind dat ik het aan de maatschappij en het onderwijs verplicht ben om hiermee straks de boer op te gaan.”

Woltjer erkent het belang van zulke kennisdeling. “Ik ben ervan overtuigd dat bestuurders een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan onderwijskwaliteit. Maar we worstelen allemaal met de vraag: hoe kunnen we daarop zo goed mogelijk sturen? Iedereen zoekt op zijn eigen manier naar antwoorden. Daarbij gaat veel goed, maar er kan ook veel beter. Het onderzoek van Marlies kan daarom waardevol zijn. Ik geloof dat onderzoek en praktijk elkaar kunnen versterken.” /MvZ

Meer informatie: ru.nl/personen/honingh-m/

“Waarom worden er niet sneller meer woningen gebouwd?”

Erwin van der Krabben



Nederland moet zich de crisis uit investeren, bepleit een brede alliantie van bouw- en woonpartners. Half juni verzochten zij de overheid dringend om een structurele miljardeninvestering in de woningmarkt. Hoogleraar Planologie Erwin van der Krabben vindt dat verzoek wat kort door de bocht.

Het Rijk besloot eerder dit jaar tot een woningbouwimpuls van 1 miljard euro. Projectontwikkelaars, woningbouwcorporaties, huurdersverenigingen, gemeenten en andere stakeholders zijn daar blij mee. Maar om spijkers met koppen te slaan, is permanente investering nodig, menen zij. Van der Krabben heeft zijn bedenkingen.

“Om het woningtekort aan te pakken, moeten we de komende tien jaar pakweg 90.000 woningen per jaar bouwen.” Daarvoor moet het tempo omhoog en zijn aanvullende maatregelen nodig. Tot zover geen discussie. Maar wat ik me afvraag — zie ook mijn opinie op gebiedsontwikkeling.nu —, is waarom het de projectontwikkelaars maar niet lukt om winstgevend te bouwen. Want de woningprijzen stijgen al jaren en ondanks de hogere bouwkosten en grondprijzen, zijn de opbrengsten goed.”

De crisis raakt de bouw- en woonsector later dan bijvoorbeeld de toeristenbranche. Daarom zegt Van der Krabben, die regelmatig overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven begeleidt en adviseert bij gebiedsontwikkeling en transformatieopgaven: wacht tot je de details kent voor je om een financiële injectie vraagt – het gaat tenslotte om publiek geld. Bovendien zijn de effecten van extra overheidseuro's en fiscale maatregelen niet goed onderzocht. Waar komt het geld terecht? Wie worden er beter van? “Door de woningproductie te stimuleren met overheidsgeld, stijgen de bouwkosten, de vraag naar grond en waarschijnlijk ook de waarde ervan. Gunstig voor bouwbedrijven en grondeigenaren – boeren, projectontwikkelaars, gemeenten –, maar daarvoor zijn de investeringen niet bedoeld.”

Noodoproep

“Het manifest is een momentopname”, zegt Desirée Uitzetter, directeur bij gebiedsontwikkelaar BPD en voorzitter van NEPROM, de vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen. “Een stap in een veel groter en langduriger traject. We hebben het nu aangeboden omdat aan veel sectoren al financiële steun is toegezegd om de coronacrisis

te doorstaan, terwijl de bouw- en woningmarkt in brede zin buiten beeld blijft. Het is een noodoproep: kies voor investeren in wonen, daarmee steun je de economie en werkgelegenheid, de lokale overheden en de woningzoekenden.

Het is al veel langer hoog tijd dat we serieus werk gaan maken van integrale gebiedsontwikkeling en een evenwichtigere woningmarkt. Corona maakt dit nog urgenter. Het ontwikkelen van grootschalige plannen kost tijd en vergt bestuurlijke draagkracht en langetermijninvesteringen. Lang voor de eerste woning er staat, moet er geïnvesteerd worden in integrale publiek-private plannen, zoals de aankoop van landbouwgrond om de stikstofuitstoot te reduceren en het faciliteren van de energietransitie.” Bang dat het geld in de verkeerde zakken belandt, is Uitzetter niet. “We zijn samen verantwoordelijk om dit objectief en verantwoord te doen.”

Meer sturing

Onderzoeks- en adviesbureau ABF Research berekende dat er momenteel harde plancapaciteit is voor minimaal 385.000 financieel rendabele woningen. Van der Krabben: “Waarom worden die dan niet gebouwd?” Uitzetter: “Capaciteit op papier betekent nog niet dat er op die plek voldoende vraag is naar dat type woonmilieu en dat er geen belemmeringen meer zijn.”

Van der Krabben vermoedt dat de bouw om een andere reden achterblijft. “Snel veel bouwen is bedrijfs-economisch niet handig – waar haal je het personeel vandaan? – en doet de huizenprijzen en opbrengsten dalen.” Die redenering verbaast Uitzetter. “De sector was nog onvoldoende hersteld van de vorige crisis, in de zin van capaciteit, werknemers en investerend vermogen. En we werken hard aan veel relatief kleine bouwlocaties, maar daar reddend we niet mee; we hebben grotere locaties nodig. Die omvangrijke bouw vraagt echter om flinke voorinvesteringen – geld dat de meeste gemeenten niet hebben of niet aan wonen en gebiedsontwikkeling kunnen of mogen uitgeven. Dat er een aardig prijskaartje aan koopwoningen hangt, overtuigt de banken en investeringsmaatschappijen er niet zomaar van om langjarig de onzekere voorfase van woningbouwprojecten te financieren. Steun van de overheid zou enorm helpen.” Laat de overheid meer regie nemen, besluiten Van der Krabben en Uitzetter. Belangrijk is ook dat wetenschap en praktijk elkaar beter weten te vinden. “We moeten het echt samen doen.” /JvdB

Meer informatie: ru.nl/personen/krabben-e-van-der/

Steeds meer Europese landen nemen maatregelen om het aandeel vrouwen in de top van bedrijven te stimuleren. Het effect hiervan is beperkt als ze niet ook het onderliggende probleem aanpakken: de toegang van vrouwen tot relevante zakelijke netwerken. Economen Gaby Contreras en Katarzyna Burzynska onderzochten in 32 landen het verband tussen overheidsmaatregelen, zakelijke netwerken en het aandeel vrouwen in topfuncties.

Netwerken zijn nog steeds de belangrijkste manier om topfuncties in het bedrijfsleven te verwerven. Vrouwen hebben minder makkelijk toegang tot zulke netwerken en krijgen daardoor minder vaak topbanen. Contreras en Burzynska analyseerden de sociale netwerken in de top van het bedrijfsleven. Burzynska: "Aan de hand van gegevens over functies, opleidingen en loopbanen hebben we geïnventariseerd wie wie kent. Op basis daarvan hebben we netwerken in kaart gebracht."

De wetenschappers zijn een stap verder gegaan dan eerdere onderzoeken, die zich meestal beperkten tot beursgenoteerde ondernemingen. Burzynska: "Wij hebben ook kleinere bedrijven, medische instellingen en zelfs vrijetijdsactiviteiten geanalyseerd, zoals het lidmaatschap van een golfclub of de Rotary."

De onderzoekers hebben daarnaast gekeken naar de verschillende maatregelen die landen nemen om de vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven te stimuleren. Contreras: "We onderscheiden twee soorten maatregelen: bindende quota en niet-bindende doelstellingen. In het eerste geval krijgen bedrijven een sanctie opgelegd als ze de quota niet halen. Vaak is dat een boete, maar soms moeten bedrijven een vacature onvervuld laten zolang ze geen geschikte vrouw hebben gevonden of worden ze zelfs van de beurs gehaald. In het tweede geval gaat het om aanbevelingen zonder sanctie. Dit is bijvoorbeeld de situatie in Nederland."



“Het geeft voldoening dat ons onderzoek maatschappelijke impact heeft”

Gaby Contreras en Katarzyna Burzynska

Symbolische functie

De onderzoekers zien duidelijke effecten van bindende quota. Burzynska: "Vóór het invoeren van zulke quota profiteren vrouwen minder van zakelijke netwerken dan mannen, ook als ze dezelfde achtergrond, ervaring en positie in het netwerk hebben. Na invoering van quota verdwijnt het verschil tussen vrouwen en mannen en hebben ze dus gelijke kansen op een topfunctie." Contreras: "Dit is niet het geval bij niet-bindende doelstellingen. Daarbij blijft er verschil bestaan in de manier waarop vrouwen en mannen profiteren van netwerken. Zulke doelstellingen hebben dus vaak vooral een symbolische functie."

De positieve effecten van bindende quota zijn een gevolg van een grotere zichtbaarheid. "Na invoering van zulke quota worden er meer vrouwen aangenomen en worden ze beter zichtbaar in netwerken", zegt Contreras. "Als er dan een topfunctie te vergeven is, zullen werkgevers eerder aan de vrouwen uit hun netwerk denken."

Doorlopend project

Hoewel de onderzoekers het voorzichtig formuleren, lijkt er geen ontkomen aan: niets doen is geen optie en niet-bindende doelstellingen sorteren geen effect, dus zijn bindende quota de enige effectieve maatregel. Contreras: "Als je maatregelen wilt nemen zonder hoop op verandering, dan kun je je beperken tot niet-bindende doelstellingen. Maar als je echt verandering wilt bewerkstelligen, moet je bindende quota serieus overwegen."

Het onderzoek dat de economen nu hebben gedaan, maakt deel uit van een doorlopend project. "Het is als een pijplijn die steeds langer wordt, we krijgen steeds weer nieuwe ideeën", zegt Contreras. Burzynska: "We willen bijvoorbeeld de structuur en dynamiek van de netwerken nader onderzoeken. Daarbij stellen we vragen als: hoe zien de netwerken er precies uit, welke positie nemen vrouwen in – centraal of meer aan de periferie – en veranderen de netwerken na de invoering van quota?"

Contreras en Burzynska halen veel voldoening uit hun onderzoek. "Niet alleen omdat we ons persoonlijk betrokken voelen bij dit onderwerp", zegt Burzynska, "maar ook omdat het onderzoek een duidelijke maatschappelijke impact heeft." Contreras: "Het is heel prettig om iets te doen wat leidt tot discussie en debat. Ik hoop dat we daardoor als samenleving verder komen." /MvZ

Onze faculteit houdt zich binnen de Hot Spot Gender and Power in Politics and Management bezig met dergelijke vraagstukken. Binnen deze onderzoeksgroep worden onderzoeken en interventies ontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd.

Samenwerking met (internationale) organisaties speelt een grote rol.

Meer weten:
ru.nl/imr/gender
ru.nl/english/people/contreras-m/
ru.nl/personen/burzynska-k/



“We verdienen het om scherper op het netvlies te komen”

Tom Elfring

De Faculteit der Managementwetenschappen heeft per 1 oktober een nieuwe decaan. Tom Elfring volgt Paul Hendriks op, die eind dit jaar met emeritaat gaat. Elfring is een zeer ervaren hoogleraar en bestuurder met veel internationale ervaring. Een eerste kennismaking.

Half maart trok Elfring de deur van zijn kantoor aan de Liverpool Management School achter zich dicht. Voorlopig zou hij zijn colleges en besprekingen online doen, vanuit zijn Nederlandse werkkamer. Dat hij er niet meer zou terugkeren en dat het Elinor Ostrom-gebouw nog geen zeven maanden later zijn nieuwe clubhuis zou zijn, daar had hij toen nog geen notie van. Het is een onverwacht genoeg. “Ik heb er zin in. Mijn Nijmeegse netwerk is nog niet zo groot, maar ik hoor mooie verhalen over de faculteit en universiteit. De stad ken ik nog van toen mijn schoonouders hier woonden. Leuke cafés en restaurants. En ik heb al heerlijk hardgelopen in de polder.”

Plannen en kansen

Na zijn promotie in Groningen doceerde Elfring in Amsterdam, Bologna, Kopenhagen, Texas, Alabama en Liverpool. Hoe past Nijmegen in dit rijtje? “Uitstekend. De combinatie van vakgebieden en het brede, sociaalorganisatorisch perspectief van de faculteit zijn uniek en zeer relevant. Alle grote maatschappelijke vraagstukken vragen immers om multidisciplinaire oplossingen. Bovendien is er onder mijn voorganger internationaal flink aan de weg getimmerd.”

Elfring trekt de eerste maanden uit voor zijn nieuwe collega's. Het liefst zou hij met iedereen gaan lunchen. “Helaas wordt dat vanwege corona waarschijnlijk vooral videobellen, maar ik kijk erg uit naar die ontmoetingen. Wie is wie? Wie is waarmee bezig? Hoe staan we er samen voor? Wat zijn de plannen en kansen? Die gesprekken, gevolgd door die met alumni, ondernemers, bestuurders en andere stakeholders, vormen de basis onder mijn opdracht.” Die opdracht bestaat uit vier samenhangende onderdelen: internationalisering, accreditatie, versterking van onderzoek en profilering, ofwel ‘het gezicht naar buiten’.

Nijmegen op het netvlies

De belangrijkste van die vier is nu het behalen van de EQUIS-accreditatie, een kwaliteitskeurmerk voor de beste business-schools ter wereld. “Daar komt veel bij kijken weet ik uit Liverpool, en niet iedereen is er happig op, maar naast de AACSB-accreditatie die we al hebben, versterkt het onze concurrentiepositie aanzienlijk. Internationale studenten, onderzoekers en docenten kiezen nu eerder voor Amsterdam – want de hoofdstad – of voor Groningen, want die hebben beide accreditaties al. Managementwetenschappen in Nijmegen staat heel goed aangeschreven en verdient het om eerder en scherper op het netvlies te komen.”

Elfring ziet graag een grotere populatie van over de wereld naar Nijmegen komen, ook om zelf wijzer van te worden. “Hoe meer achtergronden in de collegesalen, hoe meer perspectieven en meningen je meekrijgt die van de jouwe verschillen. Dat verrijkt je kennis, verruimt je blik en sluit perfect aan bij het profiel van onze faculteit.” /JvdB

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:

Bert Donks
Ellen Hulskorte
Kelly Janssen
Erik Lazeroms
Paul Mans

VORMGEVING:

O8 Grafische Vormgeving
www.facebook.com/oacht

TEKST:

Jolanda van den Braak
Machiel van Zanten

FOTOGRAFIE:

Bert Beelen
Duncan de Fey

DRUK:

Coers & Roest, Arnhem



Ingepakt in milieuvriendelijke folie





ACADEMISCHE OPLEIDINGEN VOOR MANAGERS EN PROFESSIONALS

RADBOUD
MANAGEMENT
ACADEMY **RMa**

MASTER OF SCIENCE

- ▶ avondopleiding MSc Bedrijfskunde

POST-MASTEROPLEIDINGEN

- ▶ post-master Psychologie van Organisatieverandering
- ▶ post-master Psychologie van Creativiteit en Innovatie in Organisaties

MAATWERK

- ▶ leergangen
- ▶ consultancy en onderzoeksopdrachten

LEERGANGEN

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

MASTERCLASS

- ▶ Diversity & Inclusion

www.ru.nl/rma

Radboud Universiteit

