



Leiderschap bij de Rijksuniversiteit Groningen

Waarom is leiderschap belangrijk?

Verantwoordelijkheid nemen, samenwerken en openstaan voor andere perspectieven. Dat vinden wij bij de RUG belangrijk. We streven naar welbevinden en ontwikkeling van staf en studenten. Dit vraagt om leiderschap. Leiderschap is een belangrijke 'enabler' van onze strategische uitgangspunten en onze kerntaken (onderzoek, onderwijs en impact). Het is geen doel op zich maar een middel om te komen tot excellente resultaten en een veilig werkklimaat.

Wat is leiderschap?

Leiderschap is een sociaal proces waarbij je, samen met anderen, doelen bepaalt en realiseert. Het vindt formeel en informeel plaats. Het 'beste leiderschap' bestaat niet. Het is in grote mate afhankelijk van de context. Toch zijn er bepaalde concrete gedragingen die duiden op goed leiderschap. Sommige daarvan, zoals het inspireren van mensen, associëren we meer met leiderschap en andere, zoals het monitoren van resultaten en budgetten, meer met management. Bij de Rijksuniversiteit Groningen zien we beide aspecten als twee kanten van dezelfde medaille. Goed leiderschap betekent ook goed management. En goed management kan niet zonder goed leiderschap. Wanneer we spreken over leiderschap, hebben we het in de praktijk vaak over de persoon van leidinggevende. Deze notitie gaat echter over leiderschapsgedrag. Dat raakt ons allemaal.

Wat verwachten we van (ons) leiderschap?

We verwachten niet dat iedereen een ster in leiderschap is. We verwachten wel dat iedereen minimaal beschikt over persoonlijke leiderschapsvaardigheden (zie hieronder) en bereid is om het eigen leiderschap (verder) te ontwikkelen.

Goed leiderschap willen we erkennen en waarderen. Omgekeerd geldt dat we het gesprek aangaan wanneer iemands leiderschap in een bepaalde situatie of rol niet voldoet. We zijn ook bereid om daar, indien nodig, consequenties aan te verbinden.

Leiderschap kost naast vaardigheid ook tijd. Je kunt het er niet in de avonduren of aan randen van je werkpakket even 'bij' doen. Het erkennen van leiderschap als belangrijke rol betekent tevens erkenning van de benodigde tijd en van de benodigde functionele ondersteuning van bijvoorbeeld HR, ICT en financiën.



Leiderschap: functie of rol?

Leiderschap beschouwen we als een rol. Een rol is een combinatie van samenhangende activiteiten die iemand (tijdelijk) op zich neemt, op basis van actuele behoeften en omstandigheden. Een functie is een vaststaande set aan taken en verantwoordelijkheden.

Een leiderschapsrol kan samenvallen met een functie, bijvoorbeeld wanneer je formeel leidinggevende bent. Maar ook als je geen leidinggevende functie hebt, verwachten we van iedereen leiderschapsgedrag dat past bij de leiderschapsrol(len) die jij op dat moment vervult.

Welke leiderschapsrollen onderscheiden wij?

We onderscheiden vier leiderschapsrollen: persoonlijk leiderschap, individueel leiderschap, groepsleiderschap en organisatieleiderschap. De scheidslijnen tussen de verschillende leiderschapsrollen zijn niet messcherp. Je kunt bovendien meerdere rollen tegelijkertijd hebben.

Persoonlijk leiderschap: gericht op jezelf

Iedereen aan deze universiteit geeft leiding. Aan zichzelf, het eigen werk, de eigen ontwikkeling en loopbaan. Dat gebeurt in onderzoek, in het onderwijs en in de ondersteuning, ongeacht leeftijd en loopbaanfase. Persoonlijk leiderschap is de basis van het werk dat we doen. Daar hoort gedrag bij als doelen stellen, werken aan je eigen ontwikkeling, inzet tonen, samenwerken, afspraken nakomen, om hulp vragen en hulp bieden aan collega's. Persoonlijk leiderschap betekent ook dat je kunt omgaan met de organisatiecontext waarbinnen je werkt en dat je aanpassingsvermogen hebt om mee te gaan met ontwikkelingen binnen je vakgebied en de organisatie.

Individueel leiderschap: gericht op een ander

Er zijn mensen die formeel of informeel leidinggeven aan een ander of aan anderen. In deze rol wordt er van je verwacht dat je motiverende (R&O) gesprekken voert met die ander(en), dat je begrijpt wat zij, in al hun diversiteit, nodig hebben om te presteren en groeien en dat je hen sturing en ondersteuning op maat biedt. Het betekent ook dat je mensen durft en kunt aanspreken wanneer hun prestaties of gedrag niet voldoen. Bij deze rol hoort gedrag als: belangstelling tonen voor iemands werk en ontwikkeling, autonomie en vertrouwen geven, ontwikkeling stimuleren en mensen, indien nodig, aanspreken op ongewenst gedrag en onvoldoende presteren.



Groepsleiderschap: gericht op een groep

Je kunt ook leiding geven aan een groep mensen die onderling van elkaar afhankelijk zijn. Dit kan een werkgroep zijn, een samenwerkingsverband, netwerk, programma, vakgroep of team. In de rol van groepsleider zorg je ervoor dat mensen door samenwerking gezamenlijke resultaten boeken, in een veilige en inclusieve werkomgeving. Deze rol vraagt om het eerder genoemde individueel leiderschapsgedrag. Maar voor groepsleiderschap is het ook cruciaal om koers- en groepsdoelen te schetsen, duidelijkheid te bieden, kaders stellen, grenzen te bewaken en conflicten op te lossen. Die conflicten kunnen zich binnen jouw groep voordoen maar kunnen ook te maken hebben met de plek van jouw groep binnen de bredere organisatiecontext. Je bent het aanspreekpunt voor jouw groep voor de rest van de organisatie. Organisationsensitiviteit is dan ook cruciaal voor deze rol.

Organisatieleiderschap: gericht op de organisatie

Leiding geven aan een organisatorische entiteit, bijvoorbeeld de universiteit, een faculteit of instituut, vraagt om organisatieleiderschap. Voor deze leiderschapsrol dien je te beschikken over bestuurlijke vaardigheden, zoals een lange termijn blik en het vermogen om de strategie te bepalen, (moeilijke) besluiten te nemen en uit te leggen, een boegbeeld te zijn binnen en buiten de RUG. Politieke sensitiviteit en kunnen opereren in diverse (bestuurlijke) netwerken zijn eveneens belangrijke vaardigheden.

Hernieuwde focus op leiderschap?

Er is altijd leiderschap. In allerlei organisaties, door de eeuwen heen, stonden en staan er formele en informele leiders op. In de academische werkcontext, zo ook bij ons, werd de rol van leiderschap niet altijd gezien als noodzakelijk om te komen tot goede resultaten in onderzoek, onderwijs en impact. Die tijd is voorbij. Slecht leiderschap kan immers ernstige gevolgen hebben voor het welbevinden, de ontwikkeling en prestaties van mensen. Medewerkers verwachten bovendien dat we hen een positief en veilig werkklimaat bieden, met leiderschap als bepalende factor.

Leiderschap is dus niets nieuws, maar de expliciete erkenning van leiderschap als belangrijke onderlegger van professioneel succes én welbevinden is dat wel. We geven leiderschap vanaf nu de aandacht die het toekomt, en we doen dit met een nuchtere kijk op leiderschap. En met het starten van een leiderschapsacademie (zie hieronder) om leiderschapsvaardigheden te versterken, voegen we de daad bij het woord. Dit betekent niet dat we vanaf nu meegaan met allerlei hypes rondom leiderschap. We blijven dit thema nuchter benaderen, als noodzakelijke voorwaarde om in de (academische) werkcontext te kunnen leren en presteren.



Hoe werken we aan leiderschap en leiderschapsontwikkeling?

Leiderschap is niet iets wat je automatisch kunt als je bijvoorbeeld een steengoede onderzoeker, docent of ondersteunende professional bent. Je kunt het wel leren. Ontwikkeling van leiderschapsgedrag en -vaardigheden is meer dan alleen theorie. Vergelijk het met het leren van tennis of een andere sport. Dat krijg je vooral onder de knie door training, oefening en door het in de praktijk 'gewoon' te gaan doen. Maar ook door regelmatig te reflecteren op je eigen handelen en door de kunst af te kijken bij inspirerende collega's met voorbeeldgedrag.

De RUG vindt permanente leiderschapsontwikkeling dermate belangrijk dat we dat op verschillende manieren gaan stimuleren en volgen. Allereerst gaan we benoemen welke verandering er nodig is om leiderschap in onze organisatie de plek te geven die het verdient. Daarnaast gaan we een interne leiderschapsacademie starten. Die ondersteunt medewerkers bij het versterken van hun leiderschap vanuit zowel theorie als praktijk. Dit doen we op verschillende niveaus. Iedereen begint met de basis: het ontwikkelen van persoonlijke leiderschapsvaardigheden. Van daaruit kun je je, desgewenst, verder ontwikkelen richting andere leiderschapsrollen. Zoals gezegd hoeft niet iedereen alle leiderschapsrollen onder de knie te hebben. Maar we ondersteunen mensen actief om het vaardigheidsniveau te bereiken dat hun rol van hen vraagt. Tenslotte gaan we de ontwikkeling van leiderschap onderdeel maken van de on- en reboarding van medewerkers. Bij het volgen van medewerkers met behulp van het R&O en bij het beoordelen van een volgende functie maakt leiderschap deel uit van het beoordelingskader.



Leiderschapsrollen

	Individueel leiderschap (IL)	Groepsleiderschap (GL)	Organisatieleiderschap (OL)
Rolomschrijving	In deze leiderschapsrol begeleid, stuur en ondersteun je een ander (of anderen) om hun talenten te ontplooiën en te kunnen presteren	In deze leiderschapsrol laat je een formele of informele groep mensen (in bv. een team, project, netwerk of programma) met elkaar samenwerken om gezamenlijke doelen te bereiken	In deze leiderschapsrol leid je een organisatorische entiteit (bv. de universiteit, een faculteit of instituut) en ben je het gezicht naar binnen én buiten
Welk gedrag verwachten we?	Motiverende (R&O) gesprekken voeren; Mensen aanspreken, indien nodig; Ondersteuning op maat bieden; Mensen begeleiden in hun ontwikkeling; Erkennen en waarderen (PLUS PL)	Koers en groepsdoelen bepalen; Samenwerking (verbinding) stimuleren; Conflicten hanteren; Formatie en budgetten bewaken; In- en tegenspraak organiseren; Veilig en inclusief werkklimaat realiseren; Organisatiecontext in acht nemen (PLUS PL + IL)	Strategisch plan formuleren; Zorgdragen voor uitvoering binnen begroting; De RUG extern representeren bij stakeholders; Crisisbesluiten nemen; Leiding geven aan leidinggevendenden; Compliance organiseren (PLUS PL + IL + GL)
Welke vaardigheden horen hierbij?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dialogovaardigheid</i> - <i>Openstaan voor signalen</i> - <i>Situationeel handelen</i> - <i>Vertrouwen geven</i> - <i>Verschillen tussen mensen (diversiteit) begrijpen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Besluiten nemen en uitleggen</i> - <i>Cijfers kunnen lezen</i> - <i>Organisatiesensitiviteit tonen</i> - <i>Optreden bij ongewenst gedrag</i> - <i>Voorbeeldgedrag laten zien</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Groepsdynamica begrijpen</i> - <i>Handelen in belang van het grotere geheel</i> - <i>Lange termijn visie hebben</i> - <i>Omgaan met stakeholders</i> - <i>Politieke sensitiviteit tonen</i>
Basis rol	<p align="center">Persoonlijk leiderschap (PL)</p> <p align="center">In deze leiderschapsrol geef je sturing aan je eigen werk, ontwikkeling en loopbaan (zelfregulatie)</p> <p align="center"><u>Daar past gedrag bij als:</u> Doelen stellen; Eigen werk uitvoeren; Afspraken nakomen; Samenwerken; Omgaan met hiërarchie en organisatiecontext; Werken aan je ontwikkeling en loopbaan; Je uitspreken</p> <p align="center"><u>En vaardigheden zoals:</u> Plannen en organiseren, Luisteren, Vragen stellen, Initiatief nemen, Leiding en feedback ontvangen, Aanpassen</p>		
Basisvaardigheden	Betrokken zijn Empathie tonen Goed communiceren Integer handelen Kunnen reflecteren		

Randvoorwaarden

- Erkennen van leiderschap als belangrijke rol en verantwoordelijkheid
- Toekennen van tijd en kwaliteit aan leiderschap
- Toetsen en beoordelen van (basis) leiderschapsgedrag vanaf de start tot einde van de loopbaan
- Consequenties (durven) verbinden wanneer leiderschap niet voldoet
- Voorbeeldgedrag vertonen vanuit alle leiderschapsrollen
- Functionele ondersteuning van leiderschap vanuit o.a. HR, ICT en financiën
- Permanente leiderschapsontwikkeling aanbieden, op maat, o.a. via training, coaching, mentorschap en intervisie
- Gesprekken voeren over leiderschap