



Moed, verbinding en openheid

Naar een uitdagende visie op leiderschap
voor de Radboud Universiteit

Radboud Universiteit





Colofon

Dit is een uitgave
van de Radboud Universiteit.
Ontwerp: *gloedcommunicatie*
Fotografie: DMC Dick van Aalst

Inleiding

Leiderschap weerspiegelt de organisatie. Toen de *Programmaraad Human Resources*¹ zich boog over de centrale thema's van het HR beleid voor de komende jaren kwam leiderschap bovenaan de agenda. Goed leiderschap vormt de basis voor goed HR beleid en het realiseren van de universitaire missie. Vanuit de gedachte dat leiderschap moet voortkomen uit begrip voor de behoeften van hen die erdoor zouden worden beïnvloed heeft de programmaraad acht bijeenkomsten² belegd over 'kernwaarden leiderschap'.

¹ De programmaraad bestaat uit Vice voorzitter College van Bestuur Wilma de Koning, voorzitter van CvB Daniël Wigboldus, directeur DPO Anneriek de Heer en directeur bedrijfsvoering FNWI Iwan Holleman, In dit traject zijn zij bijgestaan door Marcel Becker en Jeannette Heldens.

² Aan de bijeenkomsten namen telkens een tiental mensen deel. In vier bijeenkomsten waren de deelnemers een dwarsdoorsnede van de universitaire gemeenschap. De vier bijeenkomsten erna waren de deelnemers de leden van het College van Bestuur, decanen en directeuren van faculteiten, directeuren van Radboud Services en leden van medezeggenschapsorganen.

In discussie over afbeeldingen, audiovisuele fragmenten en lijstjes van waarden³ ontstonden patronen van RU-leiderschap. De bijeenkomsten brachten niet alleen de bestaande (leiderschaps) cultuur in kaart, er werd ook gesproken over verbeteringen en nieuwe doelen. Vanuit deze bijeenkomsten heeft de programmaraad in samenspraak met het College van Bestuur deze notitie geschreven, waarin de bestaande situatie en de ambities voor de toekomst zijn samengevat. Deze tekst is aanzet tot verdere discussie binnen de RU.

Een belangrijke les van de discussies is dat goed leiderschap niet in enkele steekwoorden is te beschrijven. Eerder is goed leiderschap een balanceer act tussen uiteenlopende kwaliteiten. De notitie is dan ook opgebouwd rond een aantal

‘spanningsvelden’ waarbinnen leiderschap zich beweegt. In verschillende lagen van de organisatie liggen de accenten anders. De bespreking van deze notitie zal dan ook in ieder onderdeel van de organisatie verschillend zijn. Maar in alle gevallen is leiderschap niet alleen voorbehouden aan ‘de leiders’ in de organisatie. Allereerst geldt voor ieder een vorm van persoonlijk leiderschap, een begrip dat we in de eerste paragraaf bespreken. Daarnaast creëert iedere opvatting over leiderschap verwachtingen over het handelen van de medewerkers. Goed leiderschap is een wederkerig proces. In iedere paragraaf komen we daar op terug.

‘Goed leiderschap is een wederkerig proces.’

³ De bijgeleverde woordenwolk (p. 18-19) weerspiegelt de lijsten van waarden die tijdens de bijeenkomsten zijn opgesteld.



Persoonlijk leiderschap

Iedere medewerker krijgt een eigen ruimte waarbinnen hij⁴ zijn kwaliteiten ontplooit. Soms is dat letterlijk een fysieke ruimte, zoals bij een portier die een ruimte beheert, of bij de medewerker van de audiovisuele dienst. Andere keren is de ruimte meer overdrachtelijk: een promovendus beheert zijn promotietraject, de onderzoeker neemt beslissingen over zijn onderzoekslijn.

Binnen deze ruimte zijn mensen autonoom: ze nemen initiatieven en beslissingen. In de dialoog met leidinggevend en het team wordt onderzocht waar de grenzen liggen. Mensen zijn daarmee verantwoordelijk en aanspreekbaar op hoe ze de

ruimte invullen. Het functioneren binnen die ruimte is niet altijd eenvoudig; soms worden weerstanden opgeworpen. Het vereist soms moed om de eigen inzet te realiseren.

⁴ In dit document worden per paragraaf de mannelijke en vrouwelijke vorm afgewisseld.

Leidinggevende van een team: de spanning tussen relatiegericht en taakgericht

Leiding geven aan mensen heeft twee kanten die zich laten omschrijven als 'relatiegericht' en 'taakgericht'. Beide zijn noodzakelijk. Ze zijn verschillend en ze sluiten elkaar niet uit. Het is aan de leidinggevende op de verschillende momenten de juiste accenten te leggen.

Laat de medewerker stralen

De organisatiestructuren van de universiteit zijn doorgaans top-down getekend, maar tijdens de bijeenkomsten is nauwelijks in termen van een hiërarchisch organisatie-model gesproken. Het tijdperk van eenzijdige aansturing ligt ver achter ons. In de bijeenkomsten werd benadrukt dat de goede leidinggevende open staat voor kritiek en haar beslissingen gedragen weet door de

groep. In sommige situaties is de leidinggevende vooral lid van een team; wetenschapper tussen wetenschappers, mededenker en medewerkster. Andere keren is de afstand tussen team en leidinggevende groter, maar ook dan gaat het om begrip-pen als coachend en verbindend leiderschap. In alle gevallen heeft de leidinggevende een stimulerende taak: 'zij maakt

mensen capabel'; 'zij laat de medewerker stralen'. Dat kan in velerlei vormen, maar altijd is op de achtergrond aanwezig '*change perspective*' als het mensen stimuleren hun grenzen te verkennen, hun kwaliteiten te ontdekken en deze verder te ontwikkelen.

⁵ De citaten zijn uitspraken die gedaan zijn door de deelnemers aan de bijeenkomsten

Daadkracht en duidelijkheid

Het komt binnen de RU-cultuur nog te vaak voor dat na veel discussie geen besluit wordt genomen, waarna ieder een eigen weg gaat. Dat brengt tenminste twee problemen met zich mee. In besluiteloosheid worden de kool en de geit gespaard. 'Niet doorpolderen maar keuzes maken' zou meer het devies moeten zijn. En als eenmaal een keuze wordt gemaakt, dan moet ieder zich er ook aan houden, wat lang niet altijd het geval is. 'We doen nog te weinig aan afspraak is afspraak.' De leidinggevende heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het ombuigen van

deze cultuur. Besluitvaardigheid vraagt om moed... ook de moed te stoppen en te veranderen als iets niet werkt. Duidelijkheid betekent open en helder communiceren. Duidelijkheid betekent niet dat de leidinggevende alles moet delen. Hier ligt een belangrijke verband met vertrouwen. Van een leidinggevende die we vertrouwen accepteren we dat zij zaken bij zich houdt. Als zij daar goed mee omgaat, groeit het vertrouwen. De groei van vertrouwen tussen leidinggevende en de medewerkers is niet eenzijdig af te dwingen maar een wederkerig proces.

*'Zij maakt mensen capabel';
'zij laat de medewerker stralen.'*



De medewerker

Voor de medewerker betekent dit dat zij loyaal lid is van het team en de leidinggevende bij problemen weet te vinden. Zij pakt de coachende en stimulerende initiatieven van de leidinggevende op. Natuurlijk kan een medewerker kritiek hebben op de leidinggevende, maar als zij cynisch wordt ontstaat een probleem. Iedere medewerker heeft een verantwoordelijkheid in de vertrouwensdynamiek. 'Afspraak is afspraak' geldt voor de medewerker natuurlijk evenzeer als voor de leidinggevende. Als een besluit is genomen, ook als dat ongemakkelijk uitvalt, respecteert de medewerker dit.

De uitdaging voor de RU leidinggevende

De leidinggevende moet zeer uiteenlopende kwaliteiten ten toon spreiden, die zowel de 'relatiegerichte' als de 'taakgerichte' kant van leiderschap betreffen.

De leidinggevende dient bij te dragen aan verbinding:

- > Eraan bij dragen dat het team goed draait, zodat de groep meer is dan de optelsom van individuen. De leidinggevende draagt eraan bij dat ieder lid zich met het team verbonden voelt, en dat bruggen tussen eilandjes ontstaan. In onderlinge verhoudingen is er ook een betrokkenheid van mens tot mens;
- > Mensen motiveren, inspireren en stimuleren. Hieronder vallen het voorbeeldgedrag en het bevorderen dat medewerkers vernieuwingen en uitdagingen aangaan, op een universiteit waar *'change perspective'* het motto is;
- > Mensen ruimte en vrijheid te geven, zodat ze hun mogelijkheden ontplooien. En het dus ook niet erg vinden als ze een keer het hoofd stoten.

Maar ook moet de leidinggevende duidelijk boven het team uitsteken: zij dient de beslissingen te nemen, deze open en helder te communiceren, en er vervolgens doortastend naar te handelen. Het vereist dan moed om weerstand (uit het team) het hoofd te bieden.

RU-Organisatie: de spanning tussen informeel en formeel

Iedere organisatie kent formele en informele banden. Zij zijn beide van groot belang maar moeten goed ten opzichte van elkaar gepositioneerd zijn. Hier ligt voor iedere leidinggevende een stevige uitdaging.

Informeel

De leidinggevende die teamverantwoordelijkheid en de wens naar duidelijkheid serieus neemt staat in de huidige organisatiecultuur voor speciale uitdagingen. Deze wordt gekenmerkt door een sterke cohesie en krachtige informele banden. Dat heeft grote voordelen: goede zorg voor de medewerker en sterke loyaliteit van de medewerkers met de organisatie. Goed onderzoek onderwijs en maatschappelijke dienst-

verlening zijn gebouwd op goede onderlinge relaties. Maar een accent op goede relaties kent ook nadelen. De Radboud Universiteit is geen familie. In de familie staat de relatie centraal, in een organisatie als de Radboud Universiteit staat de relatie in een groter geheel, waarin goed onderzoek, goed onderwijs en maatschappelijke dienstverlening de hoogste doelen zijn. Als in deze universiteit de relatie tot hoog-

ste doel wordt verheven ontstaan kunnen oneigenlijke argumenten ontstaan. Zo moet tegen een minder goed functionerende medewerker de waarheid gewoon gezegd kunnen worden.

Een mogelijk probleem van informele banden is ook dat ze kunnen leiden tot praten achter de rug van betrokkenen om. De leidinggevende dient bij te dragen aan open en directe communicatie.

A decorative graphic consisting of several light-colored wooden blocks of various sizes, some of which are stacked or arranged in a line, positioned on the left side of the page.

‘Informele besluitvorming leidt op lange termijn tot problemen.’

Formeel

In het organisatieplaatje van de universiteit, dat de tijd goed heeft doorstaan, zijn de verantwoordelijkheden helder uitgetekend. Toch legt strikte naleving ervan het regelmatig af tegen de informele besluitvormingscultuur.

Dit is een erfenis van het verleden, toen binnen academische gemeenschap en verzuilde samenleving de lijntjes zeer kort waren. Zeker kunnen korte lijnen efficiënt zijn, bijvoorbeeld in het proces waarin besluitvorming wordt voorbereid. Ze kunnen ook bijdragen aan draagvlak. Maar in de besluitvorming zelf moet de formele weg worden bewandeld. Hoe verleidelijk ook, informele besluitvorming leidt op lange termijn tot problemen: onevenwichtige besluiten en frustratie dat ‘het clubje’ in beslotenheid alles regelt. Vanuit deze gedachtegang is het ook onwenselijk om informeel toezeggingen aan mensen te doen.



De medewerker

De medewerker investeert in goede banden met collega's en het team. Enge fixatie op eigenbelang is verkeerd; solidariteit en loyaliteit dragen voor een belangrijk deel de organisatie. Tegelijkertijd weet de medewerker dat hij niet puur op grond van goede relaties met mensen iets gedaan kan krijgen. Uiteindelijk vindt besluitvorming altijd via de formele weg plaats.

De uitdaging voor de RU leidinggevende

Informeel

- > De leidinggevende werkt aan goede collegiale verhoudingen, vanuit het besef dat deze in dienst staan van goed onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening;
- > De leidinggevende bewaakt dat het 'over elkaar praten' niet sterker is dan het 'met elkaar praten'.

Formeel

De leidinggevende zorgt ervoor dat de informele banden niet leiden tot ontwikkelingen die haaks staan op de formele besluitvormingsstructuur.



‘De leidinggevende heeft inzake emancipatie en diversiteit een essentiële rol.’

Emancipatie en diversiteit als extra inspanningsverplichting

Identiteit van een instelling betekent dat je weet waar je vandaan komt en wat je ermee doet.

De Radboud Universiteit wil een inclusieve universiteit zijn. Dit vraagt om inspanningen op het gebied van emancipatie en diversiteit. Dit zijn twee verwante (maar niet identieke) thema's. Bij emancipatie gaat het om gelijkstelling van groeperingen met een achterstand. Bij diversiteit gaat het om goede omgang met pluriformiteit en veelkleurigheid. De Radboud Universiteit is ontstaan als emancipatie-universiteit. Zij moest eraan bijdragen dat de achterstand van het katholieke volksdeel ongedaan werd gemaakt. Deze tijd ligt achter ons. Maar de universiteit neemt zowel de levensbeschouwelijke achtergrond als de emancipatiegedachte mee de 21e eeuw in. Dit betekent dat ze oog heeft voor groe-

peringen met een achterstand en een bijdrage levert aan versterking van hun positie. Zo zet de universiteit in op een betere man-vrouw ratio, waarbij een (nog te voorzichtige) inhaalslag plaatsvindt. Ook in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening is versterking van de positie van kwetsbare minderheden een aandachtspunt.

Daarnaast heeft de universiteit ambities inzake de diversiteitsthematiek. De uitspraak 'De Universiteit mag wel wat diverser zijn' moet zeer breed worden opgevat. Zo leidt de Radboud Universiteit veel eerste generatiestudenten op. En de internationaliseringsambitie van de universiteit heeft met zich meegebracht dat mensen uit

zeer verschillende culturen bijdragen aan het universitaire leven. De aanwezigheid van uiteenlopende groepen maakt interculturaliteit een thema op de campus. 'Change perspective' betekent dan openheid, begrip en tolerantie.

De leidinggevende heeft inzake emancipatie en diversiteit een essentiële rol. Haar gedrag is daarbij minstens zo belangrijk als het uitvoeren van diversiteitsverhogende maatregelen. Zo heeft zij een belangrijke voorbeeldfunctie in de omgang met anderen. En diversiteit is niet alleen een zaak van getallen in sollicitatieprocedures; ze speelt in allerlei dagelijkse beslissingen.

De medewerker

Ook de medewerker ziet emancipatie en diversiteit als thema's die haar direct aangaan. Juist op de werkvloer speelt het probleem van (historisch gegroeide) ongelijkheid in kansen. Emancipatie krijgt pas echt vorm in de wijze waarop collega's met elkaar omgaan. Ook de goede omgang met diversiteit wordt juist in de dagelijkse relaties waargemaakt. Daar is verscheidenheid van achtergrond voelbaar en speelt de uitdaging mensen met een andere achtergrond/cultuur open, respect- en begripvol tegemoet te treden.



De uitdaging voor de RU leidinggevende

De leidinggevende heeft oog voor verschillen tussen medewerkers en waardeert deze. Zij is sturend op de uitdaging om emancipatie-universiteit te zijn. Dit uit zich in:

- > De omgang met collega's. De leidinggevende toont goed voorbeeldgedrag en voorkomt stereotypering en stereotyperende opmerkingen;
- > Het ruimte bieden aan medewerkers van verschillende achtergronden en aan verscheidenheid van carrières van medewerkers;
- > De inzet van instrumenten en maatregelen om emancipatie en diversiteit te bevorderen (bijvoorbeeld vanuit het universitair aanbod).

Het grotere geheel: verbinden van medewerkers en organisatie

De leidinggevende moet 'de verbindende kracht zijn vanuit het hogere doel'. Het team waaraan leiding wordt gegeven is altijd verbonden met een groter geheel. Allereerst in formele zin: afdeling, onderzoeks- en onderwijsinstituut en de RU organisatie als geheel. Maar ook in meer overdrachtelijke zin. De teamleden werken vanuit verbanden, motivaties en oriëntaties die in de gehele samenleving aanwezig zijn. '*Change perspective*' roept dus ook op tot een bredere blik.

De organisatie

Het team is onderdeel van grotere entiteiten. Allereerst formeel: het onderzoeks- en/of onderwijsinstituut, de faculteit en de Radboud Universiteit als geheel, die allen staan voor goed onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening. De ambivalente verhouding tegenover bureaucratie, die

vele professionele organisaties kenmerkt, is op deze universiteit minstens zo sterk als elders. Ook degenen die de noodzaak van maatregelen inzien, ervaren ze doorgaans niet als bijdrage aan de arbeidsvreugde. Tijdens de bijeenkomsten zijn maar weinig de begrippen 'excellentie' en

'prestatiemeting' gevallen, die als het gaat om wetenschappelijke kwaliteit in de documenten van de instituten veelal toch zo centraal staan.

In de organisatie staat menig leidinggevende tussen een groep medewerkers en die grotere gehelen. De rol als verbindingsschakel kan uit-

eenlopende vormen aannemen. Veelal is het aan de leidinggevende erop toe te zien dat wat besloten is wordt uitgevoerd, eventueel nadat het is vertaald naar de werkvloer. Soms moet hij bemiddelen, bijvoorbeeld wanneer medewerkers morren bij de eisen die vanuit de besturen worden gesteld. 'Het is een verkeerde houding te denken: hoe heb ik zo weinig

mogelijk last van de organisatie en kan ik mijn eigen regeltjes houden?' De leidinggevende is dikwijls ook de schakel naar andere delen van de organisatie, bijvoorbeeld in de relatie tussen WP en OBP. Wetenschappers dienen begrip te hebben voor de werkwijze van ondersteuning. Anderzijds is het aan de ondersteuning te kijken hoe vanuit de eigen

expertise bij te dragen aan de primaire processen. Uiteindelijk is er voor het totale proces een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het is ook aan de leidinggevende te bewaken dat de medewerker te veel op de eigen organisatie gericht raakt. Hij dient te stimuleren dat mensen voldoende naar buiten kijken.

De academische gemeenschap als geheel

De wetenschappelijk leidinggevende stuurt op inhoud. Hij is aangesteld omdat hij zijn vak uitmuntend beheerst. Dikwijls kijken de medewerkers intellectueel tegen hem op. Hij draagt dan ook bij uitstek het academische ethos uit, en heeft daarbij een voorbeeldfunctie. Als hij de universitaire standaarden (zoals 'wetenschappelijke integriteit') niet serieus neemt, wie doet dat dan nog wel? Vanuit deze brede blik op de academische gemeenschap als geheel heeft hij er

ook oog voor dat de loyaliteit aan deze universiteit zeer uiteenlopende vorm kan aannemen. Voor velen is de Radboud Universiteit de organisatie waar ze slechts tijdelijk hun wetenschappelijke interesse vormgeven. De leidinggevende bij de ondersteuning bevordert onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening vanuit zijn eigen vak-kennis. Maar hij kijkt ook breder dan de belangen van de eigen organisatie. Ook zijn vakkennis brengt

bepaalde standaarden en verantwoordelijkheden met zich mee. Bijvoorbeeld mensen die bij P&O, communicatie en de audiovisuele dienst werken hebben rekening te houden met maatschappelijke opvattingen die spreken uit gangbare waarden en normen, en de wetgeving.

De medewerker

Ook de medewerker beseft dat hij deel uitmaakt van de grotere gehelen universiteit en academische gemeenschap. Hij is loyaal aan de organisatie, heeft er begrip voor dat deze bepaalde eisen stelt en niet op al zijn vragen en verlangens positief kan ingaan. Als lid van de grote academische gemeenschap wordt de medewerker door vele collega's binnen en buiten de organisatie geïnspireerd, maar hij weet dat juist ook deze bredere gemeenschap eisen stelt aan zijn werk (bijvoorbeeld op het gebied van wetenschappelijke integriteit).

Voor de medewerker van de ondersteuning is de motivatie dat hij bijdraagt aan het primaire proces altijd op de achtergrond aanwezig. Hij houdt rekening met de standaarden in zijn vak en maatschappelijke opvattingen.

De uitdaging voor de RU leidinggevende

De leidinggevende kijkt over de grenzen van het eigen team heen naar de organisatie als geheel. Hij is bij uitstek de schakel tussen het team en andere delen van de organisatie. De leidinggevende in de ondersteunende dienst bewaakt de goede afstemming met het wetenschappelijke- en het onderwijstraject.

De leidinggevende heeft ook oog voor bredere wetenschappelijke, organisatorische en maatschappelijke verbanden.

- > De wetenschappelijk leidinggevende 'staat voor' de wetenschap en draagt bij uitstek de standaarden van goede wetenschap uit;
- > De leidinggevende bij de ondersteuning is gericht op de standaarden van zijn vak en de maatschappelijke context.





Moed Professionaliteit Kritisch Vrijheid **Daadkracht**

Geloofwaardigheid Durf Integriteit Bevlogenheid Teamgevoel

Vertrouwen Flexibiliteit Draagvlak Zelfverzekerd Duidelijkheid

Besluitvaardigheid Inspirerend **Openheid**

Verantwoordelijkheid Zelfbewustheid

Helicopterview Eerlijkheid Betrokken Representatief Innovatief

Faciliterend **Lef** Integratie Trots **Verbinding** Bescheidenheid

Verbinding Transparantie Diversiteit **Visionair** Respect

Motiverend Plezier Authentiek **Creativiteit**

Voorbeeldfunctie **Passie** Zinvolheid Verbetering **Kwaliteit**

Communicatief **Politiek engagement** Toewijding Toegankelijkheid

Eigenheid Weloverwogen Samenwerking **Sociaal** Standvastig

Onafhankelijk Kwetsbaarheid **Vernieuwing**