rijksuniversiteit groningen

Leiderschap bij de Rijksuniversiteit Groningen



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

Wat is leiderschap?

Leiderschap is een sociaal proces waarbij je, samen met anderen, doelen bepaalt en realiseert. Het vindt formeel en informeel plaats. Er bestaat niet zoiets als het ‘beste leiderschap’. Het is in grote mate afhankelijk van de context. Wel zijn er concrete gedragingen die duiden op goed leiderschap, zoals staat beschreven in deze leiderschapsvisie. Wanneer we spreken over leiderschap, hebben we het in de praktijk vaak over de persoon als leidinggevende. Deze leiderschapsvisie gaat echter over leiderschapsgedrag, wat van toepassing is op ons allemaal.

Wat verwachten we van leiderschap binnen de RUG?

- We verwachten dat iedereen minimaal beschikt over persoonlijke leiderschapsvaardigheden en bereid is om het eigen leiderschap (verder) te ontwikkelen. Leiderschap is niet iets wat je automatisch beheerst wanneer je een goede onderzoeker, docent of ondersteunende professional bent. Je kunt het wel ontwikkelen.

- Het ontwikkelaanbod voor leiderschapsvaardigheden binnen de universiteit ondersteunt en stimuleert medewerkers in het versterken van hun leiderschapsgedrag zodat zij het vereiste vaardigheidsniveau behalen voor een leiderschapsrol. De ontwikkeling van leiderschapsgedrag en -vaardigheden is meer dan alleen theorie. Je krijgt het vooral onder de knie door training, oefening en door het in de praktijk te doen. Ook door regelmatig te reflecteren op je eigen handelen en de kunst af te kijken bij inspirerende collega’s.

- Goed leiderschap willen we erkennen en waarderen. Omgekeerd geldt dat we het gesprek aangaan wanneer iemands leiderschapsgedrag in een bepaalde situatie of rol niet voldoet. In dit kader is leiderschap en leiderschapsontwikkeling onderdeel van het R&O gesprek, zodat het beoordeeld en gestimuleerd wordt. 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 van taken en verantwoordelijkheden.

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

rijksuniversiteit groningen

Leiderschapsrollen

We onderscheiden vier leiderschapsrollen: persoonlijk leiderschap, individueel leiderschap, groepsleiderschap en organisatieleiderschap. De scheidslijnen tussen de verschillende leiderschapsrollen zijn niet strikt afgebakend. Je kunt bovendien meerdere rollen tegelijkertijd hebben. De vier rollen staan hieronder beschreven, inclusief de bijbehorende gedragingen en vaardigheden.



Persoonlijk leiderschap: gericht op jezelf

Persoonlijk leiderschap geldt voor iedereen en is de basis van het werk dat we doen. Leiding geef je aan jezelf, het eigen werk, je eigen ontwikkeling en loopbaan. Dit gebeurt in onderzoek, in onderwijs en in de ondersteuning, ongeacht leeftijd en loopbaanfase. Daar hoort gedrag bij als doelen stellen, reflecteren, inzet tonen, samenwerken, afspraken nakomen, je uitspreken, 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. Hier horen vaardigheden bij als communiceren, initiatief nemen, integer handelen, plannen en organiseren en zelfkennis hebben.

Individueel leiderschap: gericht op een ander

Medewerkers geven formeel of informeel leiding aan een ander of aan anderen, dit noemen we individueel leiderschap. In deze leiderschapsrol begeleid, stuur en ondersteun je een ander of anderen om te kunnen presteren, hun talenten te laten ontplooien en help je hen om zich te ontwikkelen. Daar hoort gedrag bij zoals motiverende (R&O) gesprekken voeren, kaders stellen, grenzen bewaken, anderen erkennen en waarderen, begrijpen wat medewerkers in al hun diversiteit nodig hebben om te kunnen presteren en groeien, en dat je hun sturing en ondersteuning op maat biedt. Individueel leiderschap betekent ook dat je medewerkers, indien nodig, kunt aanspreken op ongewenst gedrag en onvoldoende presteren. Bij deze rol horen vaardigheden als dialoogvaardigheden, situationeel handelen, verschillen tussen mensen begrijpen en vertrouwen geven.

Groepsleiderschap: gericht op een groep

Er is sprake van groepsleiderschap wanneer je leiding geeft aan een groep medewerkers die afhankelijk zijn van elkaar, zoals een team of vakgroep, een project, programma of netwerk. In de rol van groepsleider zorg je ervoor dat medewerkers door samenwerking gezamenlijke resultaten behalen. Daar hoort gedrag bij als koers bepalen en groepsdoelen formuleren, conflicten hanteren, met bedrijfsinformatie werken, in- en tegenspraak organiseren. Groepsleiderschap betekent ook dat je een veilig en inclusief werkklimaat realiseert en de organisatiecontext in acht neemt. Bij deze rol horen vaardigheden als besluiten nemen en uitleggen, cijfermatig handelen, groepsdynamica begrijpen, optreden bij ongewenst gedrag, organisatiesensitiviteit tonen en voorbeeldgedrag laten zien.

Organisatieleiderschap: gericht op de organisatie

Leidinggeven aan een organisatorische entiteit, zoals de universiteit, een faculteit of instituut, vraagt om organisatieleiderschap. Voor deze leiderschapsrol dien je te beschikken over bestuurlijke vaardigheden, zoals een langetermijnvisie en het vermogen om de strategie te bepalen, en je bent het gezicht naar binnen en buiten voor de organisatie. Bij organisatieleiderschap hoort gedrag zoals crisis besluiten nemen, zorg dragen voor uitvoering binnen de begroting, leidinggeven aan andere leidinggevenden en handelen volgens geldende (inter)nationale wet- en regelgeving (compliance). Bij deze rol horen vaardigheden als handelen in het belang van het grotere geheel, een langetermijnvisie hebben, omgaan met stakeholders, organisatiedynamica begrijpen en politieke sensitiviteit tonen.