

Leiderschap: drie inzichten

Guus Schreiber, 31 juli 2017

<https://tinyurl.com/y6n6m9v4> (gebruik deze link om commentaar te geven)

Leiden én luisteren

Als leider is het jouw verantwoordelijkheid een duidelijke en realistische visie neer te zetten. Tegelijkertijd moet een leider in staat zijn om op een empathische wijze goed naar alle betrokken partijen te luisteren. Een leider moet bereid zijn zijn/haar standpunt aan te passen, indien daar goede redenen voor zijn; dit is geen teken van zwakte, maar van kracht. Een leider is dienend en consensus-gericht, waarbij “consensus” niet betekent, dat iedereen het met alles eens moet zijn; consensus vraagt juist van alle betrokkenen de bereidheid om na te denken over waar zijn/haar grenzen liggen (en het is aan de leider om deze grenzen op dialectische wijze te verkennen). Leidinggeven aan consensusprocessen vereist een helder geformuleerde visie, als referentiepunt voor de meningsvorming. Als leider moet je bereid zijn durf te tonen bij het formuleren van een visie.

Bij luisterend leiderschap hoort ook het organiseren van je eigen support-netwerk: actief zorgen dat er mensen bij jou in de buurt zijn die je gevraagd en ongevraagd feedback geven op je handelen als leider.

Verwachtingsmanagement

De VU is in organisatietermen een “professional bureaucracy”, en de professionals die er werken zijn ook nog eens in meerderheid hoogopgeleid en zeer intelligent. Een universiteit is bij uitstek een organisatie waar de leiders er geen doekjes om moeten winden: mooi-weer verhalen worden direct doorgeprikt. Duidelijkheid is dus een absolute noodzaak. Tijdens de reorganisatie van de diensten hebben we fouten gemaakt in ons verwachtingsmanagement over de beschikbaarheid en kwaliteit van nieuwe diensten. Dit heeft geleid tot een diepgewortelde scepsis op de werkvloer over nieuwe veranderingen. Het is extreem belangrijk dat wij als leiders de komende jaren heel precies zijn over wat medewerkers kunnen verwachten van (nieuwe/aangepaste) diensten. Alleen zo kunnen wij hopen op enig moment de scepsis te overwinnen. Liever te weinig dan te veel beloven!

Transparantie

Transparantie is voor belangrijk voor leiderschap en is bij voorkeur verankerd in de informatie-infrastructuur van de organisatie. Dat betekent concreet, dat relevante documenten voor alle betrokkenen (bestuurders, medewerkers, studenten) continu toegankelijk zijn, zonder dat zij hier expliciet om hoeven te vragen. Alleen als er gegronde redenen zijn wordt van deze regel afgeweken (een “ja, tenzij” policy dus); in de praktijk is dit slechts sporadisch nodig. Een dergelijk informatiebeleid is efficiënt en past ook goed bij een collegiale universitaire organisatie. De VU heeft op het gebied van transparantie een zwakke cultuur (veel bilaterale i.p.v. integrale communicatie) en structuur (tekortkomingen in de informatievoorziening op veel fronten); realisatie vereist daarom veel sturing.