



KONINKLIJKE NEDERLANDSE  
AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

# Waarderend leiderschap

Start >





KONINKLIJKE NEDERLANDSE  
AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

# Waarderend leiderschap

Bij de KNAW willen we een organisatie zijn waar we prettig kunnen werken en worden gewaardeerd om onze bijdrage aan het gemeenschappelijk doel: hoogwaardig wetenschappelijk werk en het beheer van onze collecties. Voor het bereiken van dit doel is leiderschap cruciaal, maar ook de inzet van alle medewerkers. We vinden het belangrijk dat iedereen in de organisatie de regie heeft over en medeverantwoordelijk is voor de eigen ambities, talenten en ontwikkeling. De KNAW wil investeren in leiderschap, daarom is er samen met medewerkers en organisatiedeskundigen een visie op leiderschap ontwikkeld, met als overkoepelende titel: Waarderend leiderschap. Deze visie is een richtlijn en helpt ons versterken wat goed gaat en werken aan wat beter kan op het gebied van leiderschap binnen de KNAW. Het is niet de bedoeling om een radicaal andere route in te slaan, wel geeft de visie ons richting en prioriteiten.

Start >





# Waarderend leiderschap

## Wat is waarderend leiderschap?

Bij waarderend leiderschap binnen de KNAW dragen samenwerking en gebundelde krachten van alle medewerkers bij aan het succes van de organisatie. Deze leiderschapsstijl is gericht op vertrouwen, waarbij naast de kwaliteit van het werk ook de kwaliteit van onderlinge relaties centraal staat. De kern van waarderend leiderschap is het herkennen van potentieel en werken met een nieuwsgierige, professionele en positieve grondhouding.

## Ontwikkeling, verbinding en helderheid

Bij waarderend leiderschap staan de kernwaarden **ontwikkeling**, **verbinding** en **helderheid** centraal. Deze waarden zijn bepaald op basis van workshops en gesprekken in de gehele organisatie, de Strategische agenda 2021-2025 en de missie en visie van de KNAW. Het gaat om het **ontwikkelen** van jezelf, je team en van onze gezamenlijke bijdrage aan wetenschappelijk werk en collectievorming. **Verbinding** tussen de organisatie, je team en jou is een randvoorwaarde om goed naar elkaar te kunnen luisteren en verschillende standpunten te verkennen. Om bij het maken van lastige keuzes met elkaar in verbinding te blijven is **helderheid** van belang. Duidelijk zijn over beslissingen die je neemt en kunnen uitleggen waarom je ze neemt, is essentieel voor goede samenwerking en onderling vertrouwen. Met waarderend leiderschap en de bijbehorende kernwaarden als richtlijn zullen we leiderschap de komende jaren verder ontwikkelen binnen de KNAW. Wat dit voor jou betekent, hangt samen met het werk dat je doet. We gaan ervan uit dat iedere medewerker iets uit deze visie kan toepassen in het dagelijks werk.



## Waarderend leiderschap voor de hele organisatie

In dit document worden de drie kernwaarden verder toegelicht en uitgewerkt in een onderdeel voor alle medewerkers en een onderdeel toegespitst op leidinggevendenden.

- **Leidinggevendenden** zijn alle medewerkers met een aansturende functie.
- **Professioneel gedrag** van alle KNAW-medewerkers: Je neemt de regie over het inrichten van je werk en het realiseren van doelen door je eigen kwaliteiten en talenten in te zetten. Het gaat ook over de keuzes in je ontwikkeling en de manier waarop je wilt bijdragen aan de KNAW en haar instituten.



# Ontwikkeling

We zijn een ambitieuze organisatie. Om het werk goed te kunnen doen, moeten alle medewerkers hun talenten en vaardigheden kunnen ontwikkelen en bijhouden. Dit draagt bij aan het werkplezier en aan de gedrevenheid waarmee mensen hun werk doen.

## Leidinggevenden

Als leidinggevende ben je een coach van professionals, elk met eigen talenten. Je herkent ieders toegevoegde waarde en weet hoe je deze het beste kunt inzetten. Je daagt mensen uit om hun professionele en persoonlijke talenten verder te ontwikkelen binnen de opgave van je team, je helpt ze daarbij en laat je waardering blijken. Als leidinggevende zorg je voor een open, inclusief en veilig werkklimaat waarin teamleden hun sterke en mindere sterke kanten met elkaar durven te delen. Zo ontwikkelt ieder teamlid een eigen bijdrage die gezien wordt, en die leidt tot meer verbinding en samenwerking binnen het team. Je geeft ruimte aan je mensen om zich uit te spreken over wat ze nodig hebben om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen en je probeert hen daarin zo veel mogelijk tegemoet te komen. Je geeft oprechte aandacht aan je mensen, zodat ze zich gehoord en gezien voelen. Dit draagt bij aan een werkklimaat waarin iedereen zich kan ontwikkelen.

## Professioneel gedrag van alle KNAW-medewerkers

Als KNAW-medewerker ben je gedreven om kwaliteit te leveren in je werk. Je bent je bewust van je talenten, probeert die waar nodig verder te ontwikkelen, en reflecteert op je handelen. Dit draagt bij aan een gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen, en helpt je tegelijkertijd herkennen waar je minder goed in bent en wat je graag overlaat aan een collega. Je kunt de talenten en bijdragen van je collega's op waarde schatten. Zelf geef je aan wat je van je leidinggevende en van je collega's nodig hebt om je te kunnen ontwikkelen.





# Verbinding

Verbinding is een belangrijk onderdeel van leiderschap binnen de KNAW. We nemen de tijd om goed naar elkaar te luisteren, zodat we weten wat er speelt, zowel binnen als buiten het eigen team. Zo voorkomen we onjuiste aannames en stereotyperende beeldvorming.

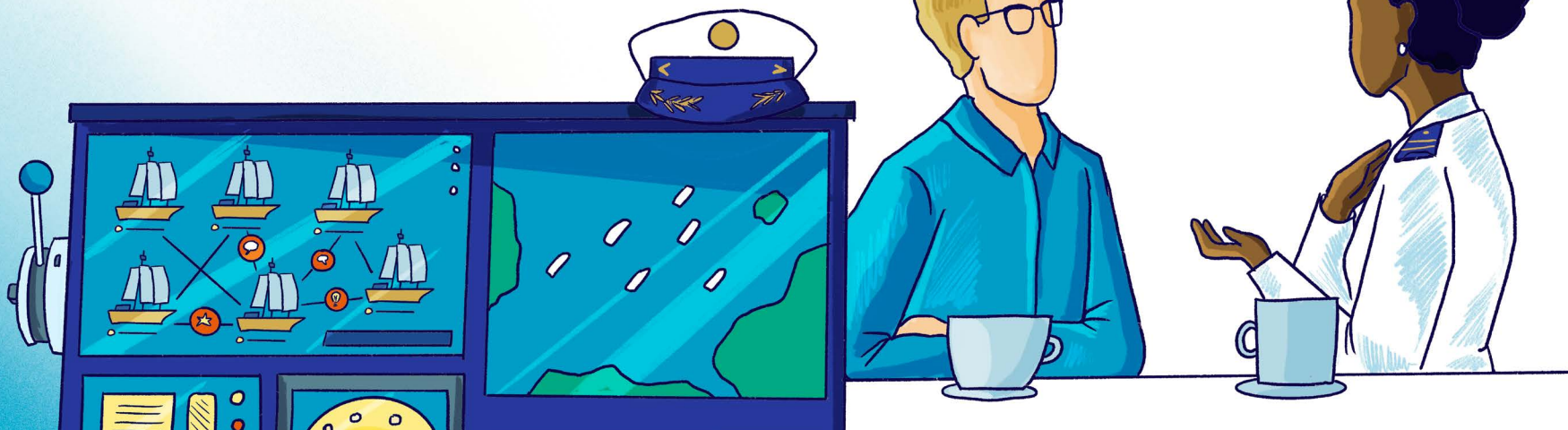
## Leidinggevend

Als leidinggevende ben je gericht op de dialoog binnen je team. Je luistert en vraagt door. Hierbij neem je de tijd om een beeld te vormen en stel je oordelen uit. Je toont interesse in iemands motieven, beweegredenen, doelen of strategie en probeert deze te verbinden met die van de andere teamleden en met de doelstelling van je instituut. Door te investeren in relaties en zorgvuldig en gewetensvol te handelen, laat je mensen zelf ontdekken hoe ze samen hun doelen bereiken. Dit zorgt ervoor dat ze zich serieus genomen voelen, en vertrouwen en autonomie in hun werkzaamheden ervaren.

Je zorgt ervoor dat iedereen in je team zich durft uit te spreken en zich gehoord voelt. Je verdiept je in verschillen, onderzoekt uiteenlopende perspectieven en bent je daarbij bewust van persoonlijke grenzen en gevoeligheden. Daardoor versterk je de verbinding binnen en het vermogen tot zelforganisatie van je team.

## Professioneel gedrag van alle KNAW-medewerkers

Als KNAW-medewerker draag je samen met je collega's en leidinggevende bij aan kwaliteit. Je neemt verantwoordelijkheid voor een goede werksfeer en een prettige werkomgeving. Als je je afvraagt waarom een ander iets vindt of doet, dan vraag je daarnaar. Je stelt je oordeel uit, onderzoekt het perspectief van de ander en luistert zorgvuldig en onbevooroordeeld. Je geeft anderen de kans om zich uit te spreken, waardoor wederzijds begrip ontstaat.





# Helderheid

We zijn een organisatie met autonome instituten waarin mensen veelal zelfstandig werken. Dit is een grote kracht, maar ook een uitdaging, namelijk het bespreken van meningsverschillen over het waarom, wat of hoe. Dit vraagt om duidelijk, besluitvaardig en standvastig handelen, ook als niet iedereen daar blij mee is. In de realiteit moeten immers soms moeilijke keuzes gemaakt worden.

## Leidinggevenden

Als leidinggevende ben je helder over de doelstellingen en je weet over te brengen waarom deze er zijn. Je geeft mensen de ruimte om in te vullen hoe de doelstellingen gehaald kunnen worden. Zo stimuleer je ze om met ideeën en initiatieven te komen en betrek en enthousiasmeer je iedereen zo veel mogelijk. Je durft besluiten te nemen, ook als je weet dat niet iedereen daarachter zal staan. Daarom besteed je zorgvuldige aandacht aan de terugkoppeling. Je stelt moeilijke of onpopulaire beslissingen niet uit en maakt lastige onderwerpen bespreekbaar. Je maakt duidelijk welke overwegingen tot je besluit hebben geleid en waarom. Je toont begrip voor de mensen die het er niet mee eens zijn, zonder in te boeten aan helderheid. Tegenover je eigen leidinggevende en je collega-leidinggevenden maak je duidelijk welke doelstellingen haalbaar zijn.

## Professioneel gedrag van alle KNAW-medewerkers

Als KNAW-medewerker krijg je ruimte om je persoonlijke meningen, ideeën en ambities in te brengen. Soms zal het zo zijn dat er besluiten worden genomen die niet in lijn zijn met je inbreng. Je weet waar je wel autonomie over hebt en beslissingsbevoegd in bent en wanneer de beslissingsbevoegdheid bij een ander ligt.

Je voelt je vrij en veilig om ook afwijkende standpunten in te brengen, omdat je collega's en leidinggevende je serieus nemen en omdat je deze helder kunt toelichten. Hierdoor heb je invloed op beslissingen die worden genomen.



## LEES MEER:



Rapport



Projectpagina