

Leiderschapsprofiel OU: sturen en stimuleren

Leidinggevenden zijn in hun sturende rol bepalend voor het uitdragen en realiseren van de verbinding tussen strategische effectiviteit van de OU en de persoonlijke inzet van haar medewerkers.

Leidinggevenden bepalen voor een groot deel de sfeer en de wijze van samenwerking

Het onderzoek van Deloitte uit 2018 wijst n.a.v. het instellingsplan op de nieuwe eisen die aan leidinggevenden gesteld moeten worden. Zij zullen meer dan voorheen moeten verbinden, integreren en faciliteren. Ook is er weinig ervaring met het managen van verandering. Kwaliteit en vaardigheid van communiceren noemen zij een punt van zorg. En dat alles in een omgeving waarin afdelingsoverstijgende samenwerking vooral in processturing en projecten en minder in de lijn is belegd.

De huidige cultuur bij de Open Universiteit wordt daarbij beschreven als bureaucratisch, gericht op overleg en compromis en veelal gezien vanuit de eigen afdeling of faculteit. In het instellingplan spelen daarentegen zaken als executiesnelheid, executiekracht en daarmee sturing geven een belangrijke rol, evenals het daarbij horende 'elkaar aanspreken en eigenaarschap nemen', 'afpraak is afspraak', durf en ruimte om te ondernemen en het vermogen om intern en extern samen te werken.

Tegen deze achtergrond is directief leiderschap voorwaardelijk voor de succesvolle transformatie die het instellingsplan 2018-2022 voorziet. Op dit moment ontbreekt bij de Open Universiteit echter een expliciet en gedragen beeld over de stijl van leidinggeven die passend is. Congruentie tussen de stijl van leidinggeven, de onderliggende processen én de cultuur is noodzakelijk voor de transformatie naar 'het verdienmodel' van de Open Universiteit. De gewenste leiderschapskwaliteiten voor het krachtenveld waarin bestuurders en leidinggevenden van publieke organisaties zoals de Open Universiteit moeten acteren, wordt door Deloitte benoemd als "kwaliteiten die een mengvorm van transformationeel en dienend leider representeren".

Om te komen tot een leiderschapsprofiel hanteren we het model van Berenschot waarin leiderschap wordt gezien in de context van de organisatie, de persoon en de rol(opvatting).

Organisatie

Om de gestelde ambitie zoals verwoord in het instellingsplan 2018-2022 te kunnen realiseren, bevindt de Open Universiteit zich in een transitie waarbij zij inzet op twee sporen, namelijk het verder ontwikkelen van innovatieve, onderwijskundige concepten en deze exploiteren ten behoeve van de huidige en toekomstige studenten (zowel in initieel en post-initieel onderwijs) en het faciliteren en exploiteren van onderwijs in een bredere, externe markt. De doelen van de transitie zijn:

- Het onderwijsaanbod aantrekkelijker en breder toepasbaar maken
- Verdere innovatie en borging in de praktijk van het onderwijsmodel van de OU
- (Multi)disciplinair onderzoek als motor voor onderwijsvernieuwing en valorisatie
- Versterken van de financiële positie
- Het aangaan van allianties.

De nieuwe organisatie kent begin 2020 zes faculteiten: Managementwetenschappen, Cultuurwetenschappen, Bètawetenschappen, Onderwijswetenschappen, Psychologie en Rechtswetenschappen. Het College van bestuur en decanen geven gezamenlijk richting aan de strategie en uitvoering van beleid binnen de kaders van het Instellingsplan 2018-2022: Vernieuwend, open en verbonden.

De ondersteunende activiteiten binnen de Open Universiteit zijn na de transitie ondergebracht binnen de organisatieonderdelen: IT en facilitaire zaken, Human resources, juridische zaken en inkoop, Finance en control, Onderwijsservices, Bureau van de universiteit en Academische zaken. Daarnaast kent de Open Universiteit een apart Expertisecentrum onderwijs (ECO). ECO is een OU-organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor de innovatie en doorontwikkeling van het OU-onderwijsmodel, de 'onderwijskundige handtekening' van de OU en de daarbij horende innovatie en doorontwikkeling van de onderwijstechnologische faciliteiten. Verder is een centrum voor post-initieel onderwijs in ontwikkeling.

Faculteiten zijn primair verantwoordelijk voor onderwijs en onderzoek. Diensten en faculteiten werken nauw samen in dat proces. Beiden hebben duidelijk geformuleerde eigen rollen en verantwoordelijkheden die om een goede onderling dialoog van respect en afwegingen vragen. Diensten hebben de taak zorg te dragen voor de OU-brede beleidsontwikkeling en ondersteuning en meer dan voorheen de faculteiten te faciliteren ten aanzien van deze ondersteunende processen.

De transitie en nieuwe organisatie-inrichting stellen nieuwe eisen aan het management ten aanzien van leiderschap. Leidinggevend door de hele organisatie worden gezien als belangrijke cultuurdragers (leading-by-example) en zullen meer dan voorheen moeten *sturen, verbinden, integreren en faciliteren*.

Leiders als veranderaars

Natuurlijk is iedere leidinggevende anders in zijn/haar persoonlijke stijl, maar meer gemeenschappelijkheid kan bereikt worden door in te zetten op een adequaat beeld over het benodigde leiderschapsprofiel, dat als basis dient voor de werving, selectie en ontwikkeling van managers. De Open Universiteit ziet daarbij leidinggeven en managen als professioneel gedrag en vaardigheden om de ambities te kunnen waarmaken.

Bij de OU maken we onderscheid in leiderschapsniveau 1 en 2 (CvB, directeuren, decanen, hoofden van diensten) en 3 (vakgroep voorzitters, hoogleraren, universitair hoofddocenten, afdelingshoofden ondersteunende diensten).

Voor het wetenschappelijk en ondersteunend management (niveau 3) was reeds een leergang (academisch) leiderschap. Met het oog op de toekomstige beleidsperiode zal deze leergang voor niveau 3 zowel qua opzet als inhoud grondig worden geëvalueerd en gericht worden op de (verdere) versterking van de competenties die nodig zijn om de leiderschapsrol (blijvend) effectief te kunnen vervullen. Deze notitie voorziet in eerste aanleg ook in de versterking van het leiderschap op de niveaus 1 en 2.

Om de transformatie in goede banen te leiden, is een andere visie op effectiviteit van leidinggeven op alle niveaus noodzakelijk. Die effectiviteit wordt in belangrijke mate bepaald door een leidinggevende stijl die appelleert aan de managerial en veranderkundige facetten van leidinggeven en tegelijk aandacht heeft voor het individu en de individuele talenten van medewerkers, met name het belang van het blijvend door ontwikkelen van sterke kanten van medewerkers, het activeren van de eigen verantwoordelijkheden in dat proces en de ruimte en de kansen die hiervoor geboden worden. Een leider staat aan het roer, coacht zijn/haar medewerkers, voert een continu dialoog, moedigt aan en stimuleert de persoonlijke ontwikkeling, maar heeft ook de regie zodat medewerkers in staat zijn het beste uit zichzelf te halen en daar ook een eigen verantwoordelijkheid voor te dragen (persoonlijk leiderschap).

Daarbij horen een aantal cultuuraspecten die dit leer- en samenwerkingsklimaat bevorderen:

- Ondernemend, regievoerend, resultaatgericht op de OU-doelstellingen.
- Open systeem; binnen de organisatie is sprake van verbondenheid, collectieve dynamiek en synergie tussen technologie en medewerkers.
- Wederzijdse invloed; verschillende disciplines werken *samen* in plaats van dat zij van elkaar afhankelijk zijn en elkaar controleren.
- Sturend, pro-actief en initiatiefvol; persoonlijk meesterschap in het tonen (voorbeeldgedrag) en stimuleren van resultaatgericht gedrag.
- Tolerantie; binnen de organisatie staat men open voor (on)mogelijkheden, zelforganiserende processen en creatieve ideeën en oplossingen.
- Bereidheid; open staan om nieuwe dingen uit te proberen en naar elkaar te luisteren.
- Coaching; iedereen (ook leidinggevend) binnen de organisatie is bereid zich op persoonlijk vlak te ontplooiën.

Deloitte wijst daarmee op een mengvorm van wat in de literatuur bekend staat als transformationeel en dienend leiderschap. De transformationele leider is een rolmodel, geeft leiding door actie, motiveert door inspiratie en begrijpt de collectieve kracht van een team. Het dienende aspect daarbinnen gebruikt empathie om medewerkers te ondersteunen hun werk goed uit te voeren en ook persoonlijke doelen te bereiken. Het leidt tot een hogere mate van betrokkenheid van medewerkers, sterkere onderlinge relaties, gebaseerd op een toename in wederzijds vertrouwen. De transformatie is daarmee ook een cultuuromslag, meer gericht op ondernemerschap en coaching.

Rol

Mede op basis van het onderzoek van Deloitte komen de volgende elementen naar voren in een nieuw leiderschapsprofiel voor de OU waarin deze aspecten tot uiting komen:

- doelen van de Open Universiteit zijn leidend
- focus op sturen, actie, resultaat door verbinden, integreren en faciliteren
- managen van veranderingen
- open en duidelijke communicatie
- doelgerichte executiesnelheid en executiekracht
- elkaar aanspreken op gedrag en eigenaarschap nemen
- pro-activiteit, durf en ondernemerschap
- afspraken nakomen en elkaar daar op aanspreken als dit niet gebeurt

“Een goede leider staat aan het roer, is wijs en inspirerend, benaderbaar, integer (en betrouwbaar), genereus (dus behulpzaam), eerlijk (dus rechtvaardig, onpartijdig), diplomatiek (dus goed in het omgaan met conflicten), intelligent, besluitvaardig en competent”.

Daarnaast zijn vanuit de rol van leider ook de volgende aspecten van belang: multi-/cross-disciplinariteit: specifieke vaardigheden om over disciplines heen samen te werken met anderen binnen de Open Universiteit. Naast stijl en gedrag moeten ook de managerial en bedrijfskundige competenties van de Open Universiteit worden verankerd ten aanzien van: finance, marketing, HR, strategie etc.

Tot slot zijn leiderschap en persoonlijkheid onlosmakelijk met elkaar verbonden. De unieke kijk van een ieder op de werkelijkheid wordt gevormd door persoonlijke perceptie en overtuigingen. Als er meer begrip is over waar die overtuigingen vandaan komen, kan ook begrepen worden waarom anderen de dingen anders waarnemen

Door een dieper inzicht te krijgen in de eigen denk-/gedragsvoorkeursstijl, kan de leidinggevende beter effectieve strategieën ontwikkelen voor interacties met anderen. Inzicht in de eigen persoonlijkheid, talenten én beperkingen helpt leidinggevendenden effectiever te reageren op de wensen en behoeften van anderen.

OU Leiderschapsprofiel 2020

1. veranderkundig / transformationeel leiderschap: initiëren, sturen, ondernemerschap, uitwerken en begeleiden van veranderingsprocessen en medewerkers daarin kunnen meenemen op basis van overtuiging en coaching
2. resultaatgericht managen: afspraken maken en nakomen; eigenaarschap nemen en beleggen: executiekracht/vermogen
3. bedrijfskundige kwaliteiten: HRM (hanteren HR-cyclus), finance, marketing
4. coachen, verbinden (over grenzen heen kijkend), integreren en faciliteren
5. elan: motiveert en stimuleert mensen tot het inslaan van nieuwe wegen
6. persoonlijkheid: leading by example, integer, open, eerlijk en inspirerend.

OU Leiderschapsprofiel 2020 vertaalt naar kernwaarden en de daarbij behorende gedragingen

1. Hij/zij staat zichtbaar aan het roer, neemt verantwoordelijkheid in de regierol en zorgt er voor dat zaken gerealiseerd worden:

- **neemt verantwoordelijkheid** om zaken gedaan te krijgen, komt de belofte na en aanvaardt de consequenties van eigen handelen;
- **delegeert** om anderen te motiveren en te stimuleren om het tempo er in te houden, een verschil te maken en over grenzen heen te kijken
- **vraagt** actief om hulp en feedback, als de kans wordt gegeven om hen te laten helpen en daarmee collega's succesvol te laten zijn
- **geeft feedback** als iemand zijn werk goed doet, maar ook als dat niet zo is.

2. Hij/zij draagt bij aan het succes van anderen:

- **werkt samen** en zet de eigen agenda opzij om de OU doelen die van belang zijn te bereiken
- **luistert** door te investeren in anderen, ongeacht hun status, achtergrond of mening

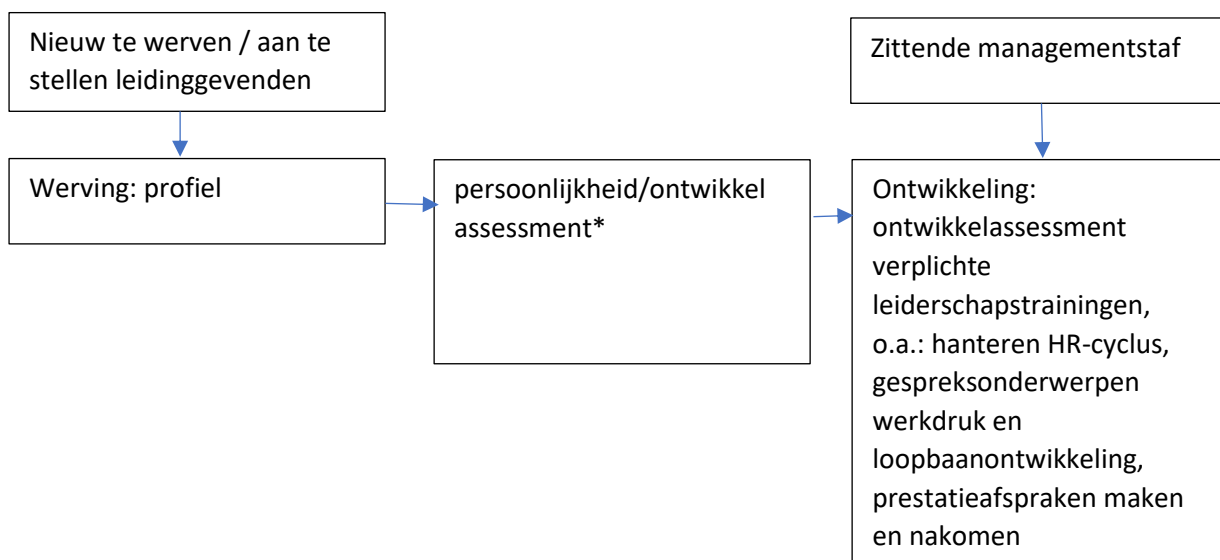


- **levert bijdragen** aan ander organisatieonderdelen en accepteert ook hulp van collega's buiten het eigen gebied
- **heeft vertrouwen** in de intenties en deskundigheid van anderen

3. Hij/zij denkt en loopt altijd een stap vooruit:

- **is positief kritisch** over de gebruikelijke gang van zaken en de eigen veronderstellingen, maar alleen ook als hij/zij ook bereid is **bij te dragen aan de oplossing**
- **brengt verandering**, door zich aan te passen als de situatie daarom vraagt en neemt anderen daarin mee op basis van overtuiging en coaching
- **is creatief en vereenvoudigt**, werkt iets niet dan gaat hij/zij (samen met anderen) op zoek naar een oplossing en bedenkt iets nieuws. Werkt het wel dan maakt hij/zij het (samen met anderen) beter
- **toont lef** door fouten openlijk toe te geven en er (samen) van te leren

In de HR-cyclus ligt dit profiel aan de basis voor de werving, selectie en ontwikkeling van leiderschap, zoals gevisualiseerd worden in onderstaand schema:



Ontwikkelingsproces

Berenschot benadrukt het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid van leidinggevenden. Zij achten in een transformatieproces zoals bij de Open Universiteit zelfbewustzijn onontbeerlijk. Mensen komen tot hun recht en krijgen energie wanneer zij dicht bij hun eigen identiteit, waarden en drijfveren blijven.

Juist in een steeds veranderende omgeving is het belangrijk om te weten wie je bent, wat je kunt en waar je voor staat. Alleen dan kun je op een duurzame manier aanpassen. Zij geloven dat de toekomstbestendige medewerker meebeweegt met veranderingen, zonder verlies van eigenheid. Wij kijken naar iemands wendbaarheid, ontwikkel-vermogen en naar wie iemand is. Daarvoor is een assessment een verrijkende ervaring, die bijdraagt aan zelfinzicht. Dat stimuleert, geeft richting en energie om keuzes te maken en waar nodig effectief te veranderen. Zij onderzoeken op welke manier talent het beste benut en ingezet kan worden. En dat niet alleen bij de nu voorliggende transformatie, maar ook met het oog op veranderingen en ontwikkelingen in de toekomst.

Aan de hand van het opgestelde leiderschapsprofiel en de adviezen uit de ontwikkelassessments kunnen de specifieke punten per manager of per groep deelnemers worden doorgesproken en vervolgens een groep-specifiek programma worden opgesteld.

Daarbij is een drieluik voorgesteld voor een meer continu ontwikkelingsproces met daarin

- a) betere integratie met de planning- en controlcyclus;
- b) meer kennis van specifieke OU-bedrijfskundige facetten bij leidinggeven (marketing, finance, HR) en
- c) identificatie en ontwikkeling van de kritieke gedragscomponenten die nodig zijn voor succesvol leidinggeven bij de OU en het voorzien in de benodigde ontwikkeling door training en opleiding op individueel- en groepsniveau.

Ad a)

Met het oog op de reorganisatie wordt in september vanuit de lopende OU-agenda een pragmatische koppeling gemaakt met deskundigheidsbevordering in OU-bedrijfskundige facetten in de vorm van een gezamenlijk overlegstructuur die de samenwerking in de 1^e en 2^e lijn tussen leidinggevenden van faculteiten en diensten versterkt en de basis legt voor de verdere uitwerkingen onder b en c.

Ad b)

In gezamenlijke overlegstructuur worden de startonderwerpen bepaald, zoals bijv. de bekostiging, het onderwijsportfolioproces. Centraal staan daarbij kennisdeling en de essentie en de kenmerken van marketing, finance, HR, etc. binnen de OU teneinde te kunnen komen tot gedragen en gedeelde beelden en kaders.

Ad c)

Daarna wordt in co-creatie* de input van het ontwikkelassessment en MD-traject op groepsniveau bepaald, die vanaf januari 2020 plaatsvinden, met als basis het leiderschapsprofiel.

**Co-creatie: Hoe kan de leider van de toekomst groeien in zijn/haar managerial rol van tegelijk een effectief en inspirerend leider en rentmeester van talent bij de OU?*

Voordelen van co-creatie zijn:

- Het delen en uitwisselen van ideeën door betrokkenen leidt tot betere gedragen oplossingen.



- De doelgroepen (CvB, leidinggevenden, HR) geven aan wat zij nodig hebben.
- Geformuleerde ideeën worden actief getoetst door de doelgroepen.

Het vormgeven van het ontwikkeltraject: wat hebben we als leidinggevenden nodig, uitgaande van dit leiderschapsprofiel in het uitvoeren van onze taak als leider?

Het persoonlijk ontwikkelplan, gebaseerd op individuele behoeften en de resultaten van individuele assessments, vormt de basis voor de verdere individuele ontwikkeling

Als uitvloeisel van a en b en parallel voor de derde lijn: de wens is gerichte activiteiten/trainingen te ontwikkelen voor de derde lijn als vervolg op de leergangen academisch leiderschap. Er kunnen verschillende partijen/aanbieders zijn die delen van de opleiding en begeleiding gaan verzorgen. Daar waar mogelijk en wenselijk worden werkvormen/modules ingezet voor niveau 2 en 3 gezamenlijk (verbinding).

