



KADER &
ONTWIKKELINGS-
PROGRAMMA WENDBAAR
LEIDINGGEVEN

I.S.M. IMPETUS ACADEMY



UNIVERSITEIT
GENT

- 
1. Uitgangspunten
 2. Wendbaar leidinggeven
 3. 5 Rollen van de leidinggevende
 4. Effecten van wendbaar leidinggeven
 5. Een motiverende mindset: 3 basishoudingen
 6. Randvoorwaarden voor wendbaar leidinggeven
 7. Ontwikkelingsprogramma voor leidinggevers

1. UITGANGSPUNTEN

UGENT: EEN LEIDENDE ORGANISATIE

Met 11 faculteiten, meer dan 200 opleidingen en onderzoek in diverse wetenschappelijke disciplines, is de Universiteit Gent één van de grootste universiteiten in België. Met het credo **Durf Denken** daagt de UGent iedereen uit tot een kritische kijk op de maatschappij. De UGent is een kennisinstelling die aanzien geniet. Het is de ambitie van de UGent om deze unieke positie als **leidende organisatie** te bestendigen en versterken.

De **leidinggeevenden spelen een sleutelrol** in het waarmaken van de ambitie van de UGent. Met hun betrokkenheid, inzet en kritische geest, sturen ze de UGent en elke medewerker richting vooruitgang, innovatie en impact.

UGENT: EEN GROEIENDE ORGANISATIE

De context waarbinnen we werken aan de UGent is complex en uitdagend. De UGent is een **sterk en snel groeiende organisatie**: de centrale en decentrale organisatie van de UGent daagt ons uit om eenheid te creëren binnen diversiteit. Onder impuls van covid-19 werd de gekende werkorganisatie op losse schroeven gezet en gaan we op zoek naar een nieuw evenwicht in het ON/OFF campus werken. Verder zijn autonomie, een kritische geest en zelfontwikkeling in een academische omgeving drijvende waarden. De UGent wil als organisatie dan ook steeds verder evolueren naar een cultuur die gericht is op **vertrouwen** gekoppeld aan **verantwoordelijkheid**, minder op hiërarchie en status.

Deze **veranderende organisatiecultuur** vraagt om een leiderschapscultuur die dezelfde waarden hoog in het vaandel draagt en maakt de leidinggevende rol nog belangrijker. Dit brengt naar leidinggeevenden toe veel verwachtingen met zich mee. Om aan deze verwachtingen tegemoet te komen willen onze leidinggeevenden graag groeien in hun rol en hier de ruimte en ontwikkelingskansen toe krijgen.

WAAROM EEN KADER EN ONTWIKKELINGSPROGRAMMA ROND LEIDINGGEVEN?

Met deze nota willen we leidinggevers duidelijkheid geven over de **rol** die zij in deze ambitieuze en sterk en snel groeiende organisatie kunnen opnemen. Verder vormt deze nota het fundament voor de **ondersteuning** en verdere **ontwikkeling** van leidinggevers.

We werkten dit kader en ontwikkelingsprogramma rond leidinggeven samen mét en voor de leidinggevers uit. We gingen in gesprek met het **managementteam** van de UGent en een **110-tal leidinggevers** verspreid over 14 klankbordgroepen, één met het management en 13 gegroepeerd per faculteit of binnen de directies. In deze klankbordgroepen peilden we naar de visie op leiderschap van de leidinggevers, hun ontwikkelingsnoden en de belangrijke randvoorwaarden voor hen als leidinggevers. In een co-creatiesessie met DPO en de externe partner Impetus Academy werd de basis voor deze nota gelegd. Deze werd vervolgens afgetoetst en gefinaliseerd met Rector, Vice-Rector en beheerders.

EEN SAMENWERKING TUSSEN UGENT EN IMPETUS ACADEMY

Deze nota kwam tot stand onder begeleiding van Impetus Academy. Impetus Academy is een spin-off van de Universiteit Gent, die vanuit een sterk **wetenschappelijk** fundament inzet op leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Impetus Academy werkt steeds **participatief** en **op maat**, wat DPO met dit project ook beoogde.

2. WENDBAAR LEIDINGGEVEN

De uitgangspunten maakten het al duidelijk: er wordt een steeds grotere **wendbaarheid** van leidinggevendens verwacht:

- Het combineren van verschillende taken;
- Het aansturen van verschillende profielen medewerkers, met veelal andere verwachtingen;
- Het snel schakelen tussen verschillende projecten en teams;
- Het flexibel omgaan met wijzigende omstandigheden;
- Het aansturen van een internationaal team;
- Het inspelen op recent wetenschappelijk onderzoek, onderwijsinnovatie en maatschappelijke tendensen;
- Het omgaan met de complexiteit van een steeds groeiende & internationale universiteit.

Om de uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan en verder te evolueren naar een organisatiecultuur gericht op vertrouwen gekoppeld aan verantwoordelijkheid, kiezen we binnen de UGent voluit voor **wendbaar leidinggeven**.

Wendbaar leidinggeven is individueel en op teamniveau **flexibel schakelen** tussen de rol van leider, manager, coach, ondernemer, expert in functie van de omstandigheden en met aandacht voor elke medewerker, het team en de organisatie, zodat de Universiteit Gent zich steeds meer als **leidende organisatie** kan profileren.

Vanuit authenticiteit en afgestemd op de ander schenkt de wendbare leidinggevende **vertrouwen**, **verbindt** de wendbare leidinggevende en geeft de wendbare leidinggevende **richting**.

In deze nota:

- Geven we toelichting over de inhoud van de **5 leiderschapsrollen**: leider, manager, coach, ondernemer, expert
- Verduidelijken we het **effect** van wendbaar leidinggeven
- Geven we aan hoe de wendbare leider de 5 leiderschapsrollen kan invullen vanuit een **motiverende mindset** en **3 basishoudingen**: vertrouwen schenken, verbinden en richting geven

Ter afronding van deze nota:

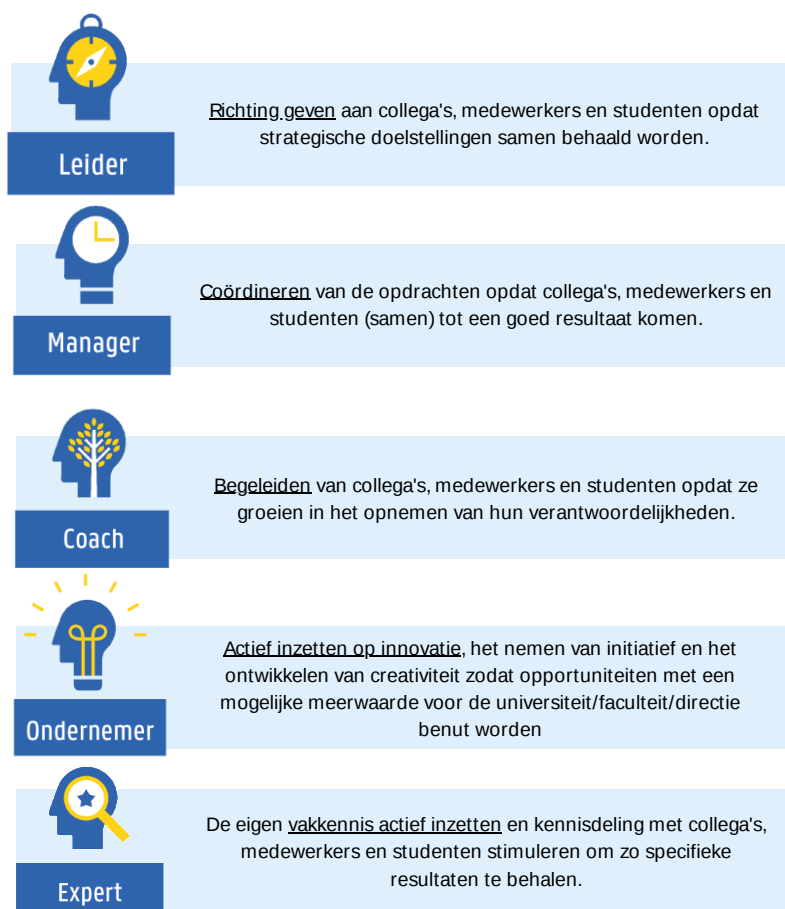
- Geven we aan welke **randvoorwaarden** de leidinggevendens ervaren om wendbaar te kunnen leidinggeven
- Hoe we de leidinggevendens willen **ondersteunen** en verder laten **ontwikkelen** in hun leidinggeven

3. VIJF ROLLEN VAN DE LEIDINGGEVENDE

Wendbaar leidinggeven is individueel en op teamniveau **flexibel schakelen** tussen de **rol van leider, manager, coach, ondernemer, expert in functie van de omstandigheden** en met aandacht voor elke medewerker, het team en de organisatie, zodat de Universiteit Gent zich steeds meer als leidende organisatie kan profileren.

Leidinggeven aan de UGent omvat een **brede waaier aan verantwoordelijkheden, engagementen, vaardigheden en competenties**. Leidinggevendenden worstelen vaak met de veelheid aan taken en het spanningsveld daartussen: controleren versus vertrouwen, aansturen versus coachen, individu versus team ... Om people management en leiderschap vorm te geven en te ontwikkelen wordt gewerkt met rollen zoals manager, coach, leider, expert en ondernemer. Deze opdeling is louter structurerend en biedt slechts richting en handvaten om bewuster om te gaan met de veelheid aan taken en verantwoordelijkheden. Ook kunnen verschillende elementen in meerdere rollen passen. Het geeft ons het antwoord op de vraag: Wat verwacht de UGent van leidinggevendenden?

WAT HOUDEN DEZE 5 ROLLEN JUIST IN?



WANNEER WELKE ROL OPNEMEN? IS ELKE ROL BELANGRIJK?

Elkeen heeft één of meerdere rollen waarin hij of zij zich comfortabeler voelt of sterker is. De keuze van de UGent voor talent en diversiteit maakt dat een leidinggevende zich vanuit de eigen **authenticiteit** en de **noden van het team** kan verdiepen in één of meerdere rollen. Het zwaartepunt kan verschillen per functieniveau en is afhankelijk van de organisatorische context.

De nadruk op een bepaalde rol mag echter niet leiden tot een éézijdige invulling van people management en leiderschap. Een wendbare leidinggevende, is een leidinggevende die **vlot schakelt** tussen de verschillende rollen in functie van de omstandigheden en noden. Een wendbaar leidinggevend team, is een **complementair leidinggevend team**. Zo samengesteld zodat alle rollen in totaliteit vertegenwoordigd zijn en ieder vanuit de eigen sterkte kan opereren.

De UGent verwacht dus niet van leidinggevendenden dat iedereen alle rollen beheerst, wel dat het leidinggevend team alle rollen kan opnemen.

We hebben een sterk geloof dat leidinggevendenden **vanuit hun authenticiteit kunnen groeien** in verschillende rollen en hun leidinggevend palet zo kunnen uitbreiden: een leidinggevende, dat ben je immers niet, dat word je!

4. EFFECTEN VAN WENDBAAR LEIDINGGEVEN

Een wendbare leidinggevende kan individueel en/of op teamniveau vlot schakelen tussen de verschillende rollen van leider, manager, coach, ondernemer en expert (= wat). De manier waarop (= hoe) elk van deze rollen wordt ingevuld is van cruciaal belang voor het functioneren van elke medewerker, het team en de organisatie, maar ook van de leidinggevende zelf.

In de klankbordgroepen peilden we naar wat volgens leidinggevendenden de **gewenste effecten** zijn van wendbaar leidinggeven, zowel voor het team als voor zichzelf als leidinggevende.

De effecten van wendbaar leidinggeven **voor het team** zijn (in volgorde van belangrijkheid)...

- een sterk gevoel van verbondenheid en samenhang binnen het team,
- een constructieve samenwerking, zowel in het team als over teams, vakgroepen of faculteiten heen,
- intrinsieke motivatie en werkplezier: medewerkers voelen zich gelukkiger en zijn meer tevreden in hun job, ze hebben meer energie en zelfvertrouwen, en voelen zich beter in hun vel,
- een gezamenlijke doelgerichtheid en vooruitgang,
- groei en ontwikkeling van medewerkers,
- meer efficiëntie en productiviteit, waardoor het team betere prestaties neerzet.



Figuur 1 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: effect van leiderschap op team

SARAH DE SAEGER
ZAP
Fac. Farmaceutische Wetenschappen

JOKE VANDEN BROECKE
ATP
Fac. Geneeskunde en
Gezondheidswetenschappen

- meer motivatie (cfr. 'goesting'), voldoening en werkplezier: de leidinggevende voelt zich gelukkiger, heeft meer energie en zelfvertrouwen is meer tevreden met zijn/haar job,
- persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling van de leidinggevende zelf: de leidinggevende voelt zich competent en staat sterker in zijn/haar rol,
- meer focus op hun kerntaken en een gevoel van rust,
- een gevoel van zinvolheid, omdat men zichtbaar bijdraagt aan de organisatie en het team,
- betere prestaties en een hogere productiviteit.

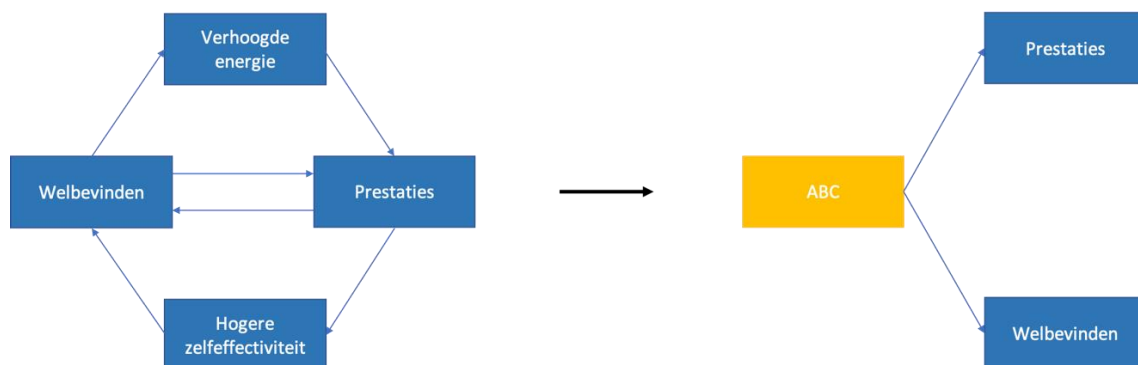


Figuur 2 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: effect van leiderschap op team

Opvallend: de UGent leidinggevenden schatten de effecten van wendbaar leidinggeven sterker in op het vlak van welbevinden en teamcohesie dan op het vlak van productiviteit en efficiëntie.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt kan gesteld worden dat welbevinden en prestaties niet haaks op elkaar hoeven te staan, en zelfs hand in hand kunnen gaan.

Goed presteren draagt namelijk bij tot het welbevinden, en omgekeerd. Medewerkers die een goed resultaat neerzetten en kunnen groeien in hun rol voelen zich competent en ervaren een gevoel van verhoogde zelf-effectiviteit, waardoor ze beter in hun vel zitten. Omgekeerd geldt dat medewerkers die vol vertrouwen in hun job staan, meer energie hebben en veerkrachtiger functioneren, waardoor ze sneller creatieve oplossingen vinden en efficiënter werken. Zo vertalen psychologische voordelen zich in prestatievoordelen voor de organisatie (Amabile & Kramer, 2011). Het is dan ook geen of-of, maar een én-én verhaal.



Een wendbare leidinggevende geeft om zowel het welbevinden als het resultaat en de groei van medewerkers. Om dit te bewerkstelligen zet een wendbare leidinggevende in op de drijvende kracht achter beiden: de ABC-behoefte van medewerkers (zie verder).

Zodoende streeft een wendbare leidinggevende naar het creëren van een duurzaam motiverende werkomgeving en draagt bij aan de ambitie van de UGent om zich profileren als een leidende organisatie die **zowel mens- als resultaatgericht** is.



5. EEN MOTIVERENDE MINDSET: 3 BASISHOUDINGEN

Leidinggevendenden vervullen een veelheid aan rollen en verantwoordelijkheden, en schakelen flexibel tussen deze diverse rollen, individueel en/of als team (= wat). Door deze wendbaarheid en complementariteit beoogt een wendbare leidinggevende zowel het welbevinden als de prestaties van de medewerkers en team te bevorderen. Hiertoe heeft een wendbare leidinggevende aandacht voor wat elke medewerker, het team en de organisatie nodig heeft, en probeert de eigen aanpak hier maximaal op af te stemmen (= hoe).

Wendbaar leidinggeven is individueel en op teamniveau **flexibel schakelen** tussen de rol van leider, manager, coach, ondernemer, expert in functie van de omstandigheden en **met aandacht voor elke medewerker, het team en de organisatie**, zodat de Universiteit Gent zich steeds meer als leidende organisatie kan profileren.

Hoe kan een wendbare leidinggevende weten wat de medewerkers en het team nodig hebben, waar focust de leidinggevende dan op?

Het antwoord op deze vraag vinden we in de Zelf-Determinatie Theorie (Ryan & Deci, 2017), een sterk wetenschappelijk onderbouwde motivatietheorie, waarvan de relevantie binnen de werkcontext reeds veelvuldig is aangetoond.

DE KETTING VAN MOTIVATIE

Binnen de Zelf-Determinatie Theorie wordt een bevoorrechte plaats toegekend aan drie universele psychologische basisbehoeftes, namelijk de behoefte aan **Autonomie**, **verbondenheid** en **Competentie** (d.i. ABC), die fungeren als cruciale voedingsbodem voor de groei van elk individu (Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste & Soenens, 2015).

AUTONOMIE <i>Jezelf kunnen/mogen zijn</i>	VERBONDENHEID <i>Wij-gevoel ervaren</i>	COMPETENTIE <i>Je vaardigheden kunnen ontplooiën</i>
- Psychologische vrijheid en keuze ervaren in het denken, voelen en handelen: ruimte hebben om de eigen interesses en voorkeuren te volgen. - Zich gehoord voelen. - Au sérieux genomen worden: gevoel ervaren dat de eigen mening er toe doet. - Initiatief mogen nemen. - Zich niet geremd voelen om over bekommernissen en onzekerheden te spreken.	- Een warme en hechte band ervaren met collega's, verantwoordelijke(n), studenten, etc. - Zorg en betrokkenheid voor anderen kunnen tonen - Op anderen kunnen rekenen voor hulp en (emotionele) steun - Een gevoel van samenhang en erbij te horen ervaren - Zich thuis voelen	- Gewenste doelen kunnen bereiken (Moeilijke) taken met succes kunnen volbrengen - Kwaliteiten en vaardigheden ten volle kunnen inzetten - Nieuwe vaardigheden ontwikkelen en zich hier verder in kunnen ontplooiën

Hoe meer deze basisbehoeftes zijn vervuld, hoe meer medewerkers hun batterijen opladen, hoe meer werkgeluk ze rapporteren (Desrumaux, Lapointe, Sima, Boudrias, Savoi & Brunet, 2015) en hoe betere prestaties ze neerzetten (De Gieter, Hofmans, & Bakker, 2017). Als de behoeftes niet voldoende worden vervuld of zelfs gefrustreerd zijn, dan voelen medewerkers zich uitgeput en moedeloos (Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2013). Deze ABC-behoeftes vormen de motor voor duurzame motivatie en groei van medewerkers.

WAT ZEGT DE WETENSCHAP?

Medewerkers die zich **voldaan** voelen in hun ABC¹...

- komen meer met volle overtuiging en passie werken (d.i. goesting)²
- zijn meer tevreden met hun job³
- zijn meer toegewijd en fier op de organisatie waar ze werken⁴
- voelen zich minder snel uitgeput en opgebrand en houden er een minder cynische houding op na⁵
- voelen zich minder gespannen⁶
- volharden meer, ook wanneer het moeilijk gaat⁷
- hebben minder intenties om hun job te verlaten⁸
- ervaren minder conflict tussen hun baan en hun familiaal leven⁹
- zijn creatiever en innovatiever, bijvoorbeeld bij het uitdenken van nieuwe onderzoeklijnen¹⁰
- zijn productiever¹¹
- zetten betere prestaties neer¹²

Medewerkers die zich **gefrustreerd** voelen in hun ABC....

- voelen zich minder goed op het werk¹³
- ervaren meer stress¹⁴
- hebben meer last van uitputtingsverschijnselen¹⁵
- rapporteren meer fysieke klachten¹⁶
- hebben sterkere intenties om van job te veranderen¹⁷
- zijn vaker afwezig op het werk¹⁸

Deze bevindingen werden zowel in de privésector als in een academische context¹⁹ vastgesteld.

¹ zie ook Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016 voor een meta-analyse

² Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015

³ Crick, Larson, & Seipel, 2020

⁴ De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, 2013; Decuyper & Schaufeli, 2021

⁵ Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2013

⁶ De Gieter, Hofmans, & Bakker, 2017

⁷ De Cooman et al., 2013

⁸ Van den Broeck et al., 2010

⁹ Van der Kaap-Deeder et al., 2019

¹⁰ Weinstein, Chubb, Haddock, & Wildson, 2021

¹¹ Weinstein et al., 2021

¹² De Gieter et al., 2017; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015

¹³ Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault & Colombat, 2012

¹⁴ Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017

¹⁵ Van der Elst, Van den Broeck, De Witte & De Cuyper, 2012

¹⁶ Olafsen et al., 2017; Trépanier, Fernet, & Austin, 2016

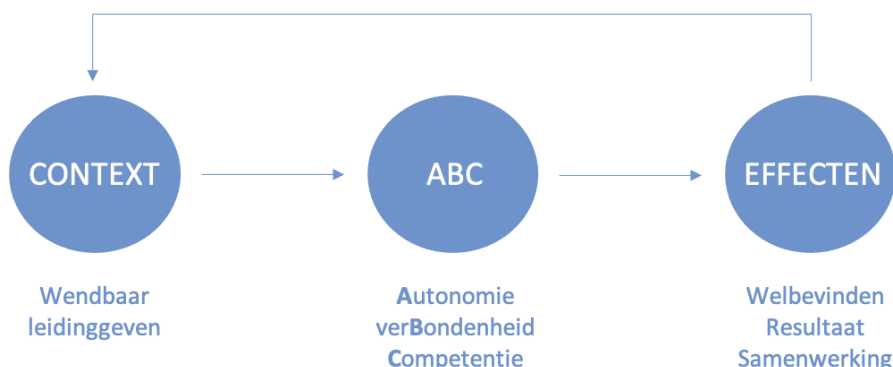
¹⁷ Schultz, Ryan, Niemiec, Legate, & Williams, 2015

¹⁸ Olafsen et al., 2017; Schultz et al., 2015

¹⁹ Crick et al., 2020; Weinstein et al., 2021

WENDBAAR LEIDINGGEVEN = LEIDINGGEVEN MET EEN ABC-MINDSET

De aanpak van de leidinggevende speelt een cruciale rol in het creëren van de condities waarin de ABC-behoefte van medewerkers ondersteund of net ondermijnd worden.



Hoewel de ABC-behoefte universeel zijn en elke medewerker wel vaart bij de vervulling ervan, is de wijze waarop deze behoeftes optimaal worden ingevuld verschillend van persoon tot persoon en van situatie tot situatie. De kunst van wendbaar leidinggeven bestaat er in om een aanpak te kiezen die het best aansluit bij wat de medewerker of het team nodig heeft, rekening houdend met de **kenmerken van de persoon of het team** en de **specifieke omstandigheden**.



Ongeacht of een leidinggevende de rol van leider, manager, coach, ondernemer of expert inneemt, de leidinggevende probeert steeds om vanuit een ABC-mindset in deze rol te staan. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat een wendbare leidinggevende zowel in de rol als expert als in de rol als coach zoekt naar optimale afstemming met het ABC van de medewerker of het team.

In elke rol waarin de leidinggevende zich beweegt streeft een wendbare leidinggevende er te allen tijde naar medewerkers in staat te stellen zichzelf te zijn (autonomie), authentieke relaties met anderen op te bouwen (verbondenheid) en zichzelf te ontplooiën (competentie).

Vanuit authenticiteit en afgestemd op de ander **schenkt de wendbare leidinggevende vertrouwen, verbindt de wendbare leidinggevende en geeft de wendbare leidinggevende richting.**

Maar hoe manifesteert deze ABC-mindset zich in de praktijk?

In de klankbordgroepen peilden we naar hoe leidinggevenden aan de UGent wendbaar leidinggeven concreet invullen. Op basis van hun input kunnen **drie basishoudingen** van wendbaar leidinggeven onderscheiden worden.



VERTROUWEN SCHENKEN

Wendbaar leidinggeven vertrekt vanuit een nieuwsgierige interesse, openheid en flexibiliteit. Het is vertrouwen geven aan het team en de autonomie van elke medewerker ondersteunen. Het is geloven dat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen opnemen of hierin kunnen groeien, en zelf kunnen (en durven) loslaten.

Wendbaar leidinggeven is het creëren van een open feedback cultuur. Het organiseren van overleg en stimuleren van participatie staan hierbij centraal.



VERBINDEN

Wendbaar leidinggeven kenmerkt zich door oprecht respect, inclusie en zorgzaamheid. Het is luisteren en zich empathisch opstellen naar anderen toe. Wendbaar leidinggeven is medewerkers motiveren, coachen en zich verplaatsen in elke medewerker, maar ook het stimuleren van constructieve samenwerking en teamgeest.

Wendbaar leidinggeven is het tot stand brengen van individuele verbindingen met elk teamlid, het verbinden van teamleden onderling, en ervoor zorgen dat het team verbonden is met andere teams binnen de organisatie. Een begripvolle en verbindende houding is hierin cruciaal.



RICHTING GEVEN

Wendbaar leidinggeven omvat een procesgerichte focus met aandacht voor het natuurlijke ontplooiingsproces van medewerkers. Het is gepaste feedback geven en zich ondersteunend opstellen om elke medewerker in zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling te begeleiden. Het is anderen inspireren en beschikbaar zijn. Betrokkenheid en het opnemen van een voorbeeldrol zijn hierbij belangrijk, net als het oplossingsgericht meedenken met anderen.

Wendbaar leidinggeven is ook beslissingen nemen, knopen doorhakken en duidelijkheid creëren. Het is de werking coördineren, richting geven en durven ingrijpen. Wendbaar leidinggeven is instaan voor transparantie, helderheid en rechtvaardigheid.

“

Een goede leidinggevende zorgt ervoor dat zijn/haar medewerkers competenties verwerven, maar geeft ook vertrouwen. De leidinggevende staat paraat wanneer het nodig is met hulp en advies, neemt het op voor zijn/haar medewerkers en neemt eindverantwoordelijkheid.

”

JOACHIM SCHOUTETEN
OAP
Fac. Bio-ingenieurswetenschappen

“

Een goede leidinggevende zorgt voor duidelijkheid over taken en verwachtingen, laat meedenken en denkt mee, steunt en ondersteunt, geeft feedback (vooral de positieve niet vergeten) en toont begrip voor persoonlijke situaties en wensen.

”

NANCY TERRYIN
ATP
Dir. Onderzoeksangelegenheden

“

Een goede leidinggevende zorgt voor een goede communicatie en gedragenheid: hij/zij luistert en informeert zich, beslist, motiveert beslissingen en biedt ondersteuning bij de uitvoering.

”

ANN DUMOULIN
ZAP
Fac. Bio-ingenieurswetenschappen

“

Een goede leidinggevende luistert, geeft richting en hakt knopen door.

”

CHRISTEL MOONS
ZAP
Fac. Dierengeneeskunde



Figuur 3 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: gewenst gedrag van een leidinggevende

Door **vertrouwen** te **schenken**, te **verbinden** en **richting** te **geven** creëert een wendbare leidinggevende de condities waarin maximaal aan het ABC van medewerkers en het team wordt tegemoet gekomen.

De wisselwerking tussen deze drie basishoudingen vormt de **rode draad** doorheen de vijf rollen van leider, manager, coach, ondernemer en expert die leidinggevenden (kunnen) opnemen. Ongeacht de rol die de leidinggevende opneemt kan een wendbare leidinggevende flexibel schakelen tussen de drie basishoudingen van vertrouwen schenken, verbinden en richting geven. Vertrekkende vanuit de vraag 'wat heeft mijn medewerker of team nodig' gaat een wendbare leidinggevende op zoek naar de meest motiverende cocktail om de eigen basishouding maximaal met deze noden te aligneren.



Figuur 4 | Visuele voorstelling wendbaar leidinggeven aan de Universiteit Gent

AUTHENTICITEIT EN ZELFREFLECTIE ALS HEFBOMEN VOOR WENDBAAR LEIDINGGEVEN

In de klankbordgroepen gaven de UGent leidinggevenden aan dat ze het belangrijk vinden om de ruimte te krijgen om een authentieke stijl van wendbaar leidinggeven te ontwikkelen, waarbij ze trouw blijven aan zichzelf. Een wendbare leidinggevende komt op voor de eigen mening en waarden zonder daarbij de ander uit het oog te verliezen.

Zelfreflectie en -kennis vormen een essentieel startpunt van wendbaar leidinggeven. Een wendbare leidinggevende heeft het lef om in de spiegel te kijken. De leidinggevende staat bewust stil bij de eigen sterktes en valkuilen, en grijpt deze aan als groeikansen om zich verder te ontwikkelen en te professionaliseren. Door in dialoog te gaan met en feedback te vragen van medewerkers krijgt een wendbare leidinggevende meer inzicht het ABC van de medewerkers en wat zij nodig hebben om te groeien. Deze authenticiteit schept vertrouwen, waardoor de wendbare leidinggevende in verbinding met anderen en de organisatie richting geeft en doelen bereikt.



Kortom, een wendbare leidinggevende is zich bewust van de leiderschapsrollen en ontwikkelt de vaardigheden die bij de drie basishoudingen van vertrouwen schenken, verbinden en richting geven horen. Vanuit de eigen authenticiteit maakt een wendbare leidinggevende bewuste keuzes om actie te ondernemen.

6. RANDVOORWAARDEN VOOR WENDBAAR LEIDINGGEVEN

Wanneer we verwachten van leidinggevenden dat zij voluit inzetten op wendbaar leidinggeven, dan is het ook belangrijk om hen hierin te ondersteunen. Volgende quote uit de klankbordgroepen vat dit mooi samen.



Een organisatie die zorg draagt voor het ABC van haar leidinggevenden bevordert niet alleen hun welbevinden en productiviteit, maar ook de manier waarop ze in interactie gaan met hun medewerkers, collega's en studenten. De draagkracht van leidinggevenden is immers veel groter als hun eigen ABC meer vervuld is.

Als het ABC van leidinggevenden vervuld is, dan zijn ze beter in staat om op een open en flexibele wijze met anderen om te gaan, wat dan weer het ABC van die ander ten goede komt (Aelterman, Vansteenkiste et al., 2019; Vermote, Vansteenkiste, Aelterman, Van Der Kaap-Deeder & Beyers, 2021). Als hun ABC echter niet voldaan is, dan is de kans reëel dat leidinggevenden een tunnelvisie hanteren. Ze zijn meer enggeestig gericht op hun eigen agenda en noden, die ze desnoods doordrukken ten koste van hun medewerkers (Aelterman et al., 2019; Vermote et al., in revisie). Bovendien ontstaat het risico dat ze terugvallen op één of gene rol en daardoor minder wendbaar kunnen schakelen in functie van de noden van de medewerker of het team.

Leidinggevenden dienen dus waakzaam te zijn voor hun eigen ABC ("Wat heb ik nodig om mijn ABC vervuld te weten?"). Om anderen te kunnen begrijpen, is het immers belangrijk dat leidinggevenden weten waar ze zelf voor staan, wat hen drijft, en waar hun kwaliteiten liggen. Door zich bewust te zijn van en connectie te maken met hun eigen ABC kunnen leidinggevenden zich een sensitiviteit voor het ABC van anderen aanmeten. Dit stelt hen beter in staat om zich in het perspectief van de ander in te leven en hun aanpak optimaal af te stemmen op de behoeften van die ander.

Om de leidinggevenden optimaal te kunnen ondersteunen in hun rol, polsten we tijdens de klankbordgroepen ook naar hun eigen ABC.

Als we de leidinggevenden vragen wanneer zij hun **ABC** momenteel het meest vervuld weten, valt het volgende op:

1. Veel leidinggevenden hebben passie voor onderzoek en hechten een groot belang aan de keuzevrijheid die ze hebben om dit onderzoek te leiden, samenwerkingsverbanden uit te bouwen en te publiceren;
2. De vrijheid die leidinggevenden hebben om een eigen planning en agenda te maken, werkt motiverend;
3. Het (mee) werken aan strategie en visie binnen de faculteit of directie is een energiegelver;
4. Net als het samenwerken met collega's, zowel intern als over faculteiten en directies heen;
5. Werken vanuit een teamgevoel, overleg en interactie, is voor leidinggevenden belangrijk;
6. Leidinggevenden groeien door het krijgen van positieve feedback en waardering;
7. Leidinggevenden halen veel voldoening uit het boeken van successen en het neerzetten van resultaten, zowel op vlak van onderzoek als op vlak van onderwijs: anderen doen groeien.



Figuur 5 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondersteunt de behoefte aan autonomie van de leidinggevende?



Figuur 6 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondersteunt de behoefte aan verbondenheid van de leidinggevende?



Figuur 7 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondersteunt de behoefte aan competentie van de leidinggevende?

Als we de leidinggevenden vragen naar hoe hun ABC in de toekomst nog beter zou kunnen vervuld worden, halen zij volgende randvoorwaarden aan:

1. Verder werken aan een organisatiecultuur die inzet op aanwerving, ontwikkeling en duurzaam behoud van talent en duidelijke, correcte en gekende loopbaanpaden.
2. Steeds verder inzetten op een krachtige administratieve ondersteuning en het inperken van de administratieve overlast.
3. Voorzien van een realistische taakverdeling, waardoor de tijdsdruk en het tijdsgebrek wordt aangepakt en leidinggevenden het leidinggeven werkelijk als een kerntaak kunnen opnemen.
4. Uitbreiden van de ondersteuning van leidinggevenden door het voorzien van degelijke opleiding en begeleiding, mentoringtrajecten, klankbordgroepen, intervisie, collega- en partnergroepen, lerende netwerken.
5. Blijven inzetten op steeds betere communicatie.
6. Tijdig oplossen en vermijden van conflicten en wantrouwen, formuleren van constructieve feedback.
7. Stimuleren van informeel contact en inzetten op het werken aan collegialiteit en verbondenheid.

Zowel bij het bevragen van het ABC als van deze randvoorwaarden, valt op dat er nauwelijks of geen verschillen zijn tussen de behoeften van ZAP en niet-ZAP medewerkers. Zij zien vergelijkbare motivatoren en uitdagingen.

Geef leidinggevenden
de kans om effectief
leidinggevende te zijn.

Fac. Rechten en Criminologie

Opstart van een
community van
leidinggevenden
waarbij we van elkaar
kunnen leren en
vragen kunnen stellen
aan elkaar.

Fac. Geneeskunde en
Gezondheidswetenschappen

Voorzie vorming, ook
voor ervaren
leidinggevenden, daar
is ook een grote
behoefte.

Fac. Economie en Bedrijfskunde

We willen anders
verbinden, zorgen
voor verbondenheid
voor grote groepen
medewerkers is een
uitdaging.

Fac. Psychologie en Pedagogische
Wetenschappen

Een kader en handvaten
voor het voeren van
individuele (feedback-)
gesprekken om
vertrouwen,
tweerichtingsverkeer en
continue, constructieve
feedback te stimuleren.

Fac. Psychologie en Pedagogische
Wetenschappen

Duidelijkere
informatieoverdracht
en meer gerichte
communicatie i.f.v. de
doelgroep.

Fac. Wetenschappen



Figuur 8 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondermijnt de behoefte aan autonomie van de leidinggevende?



Figuur 9 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondermijnt de behoefte aan verbondenheid van de leidinggevende?



Figuur 10 | Samenvatting resultaten klankbordgroepen: wat ondermijnt de behoefte aan competentie van de leidinggevende?

7. ONTWIKKELINGSPROGRAMMA VOOR LEIDINGGEVENDEN

“Leadership is a journey, not a destination. It is a marathon, not a sprint. It is a process, not an outcome.” (quoting John Donahoe) - Bill George

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING ALS EEN REIS

We zijn er van overtuigd dat leidinggevenden **vanuit** hun **authenticiteit** kunnen **groeien** in hun rol. Met de juiste begeleiding en overtuiging is elke leidinggevende of toekomstige leidinggevende in staat om zijn of haar capaciteiten te vergroten. We geven leidinggevenden ook de nodige tijd om zich te ontwikkelen op een eigen tempo. Een tempo dat tevens is afgestemd op het leidinggevend niveau waarop men zich bevindt.

Leiderschapsontwikkeling voor (toekomstige) leidinggevenden zien we als een **reis richting de leidende organisatie**:

- een basisvoorwaarde om leiding te kunnen geven is dat de leidinggevende eerst zichzelf, eigen drijfveren, en behoeftes leert kennen: **leading yourself**
- vanuit deze zelfreflectie groeit de leidinggevende in het aansturen van individuele medewerkers: **leading others**
- afhankelijk van het leiderschapsniveau binnen de organisatie versterkt de leidinggevende zich vervolgens in het leidinggeven aan een team of de organisatie: **leading team**



Figuur 11 | Visuele voorstelling van de weg richting de leidende organisatie

In de ontwikkeling werken we zowel verbredend als verdiepend. Daarbij houdt **verdiepen** in dat leidinggevenden extra vaardigheden ontwikkelen bij gedrag waar ze reeds sterk in zijn. **Verbreden** gaat dan over het aanscherpen van vaardigheden die nog minder ontwikkeld zijn.

VANUIT EEN ABC-MINDSET GROEIEN IN VERSCHILLENDE ROLLEN

De kern van de leiderschapsontwikkeling is het ontwikkelen van een **ABC-mindset** bij de leidinggevend en hen vaardig maken in de drie **basishoudingen**: vertrouwen schenken, verbinden en richting geven.

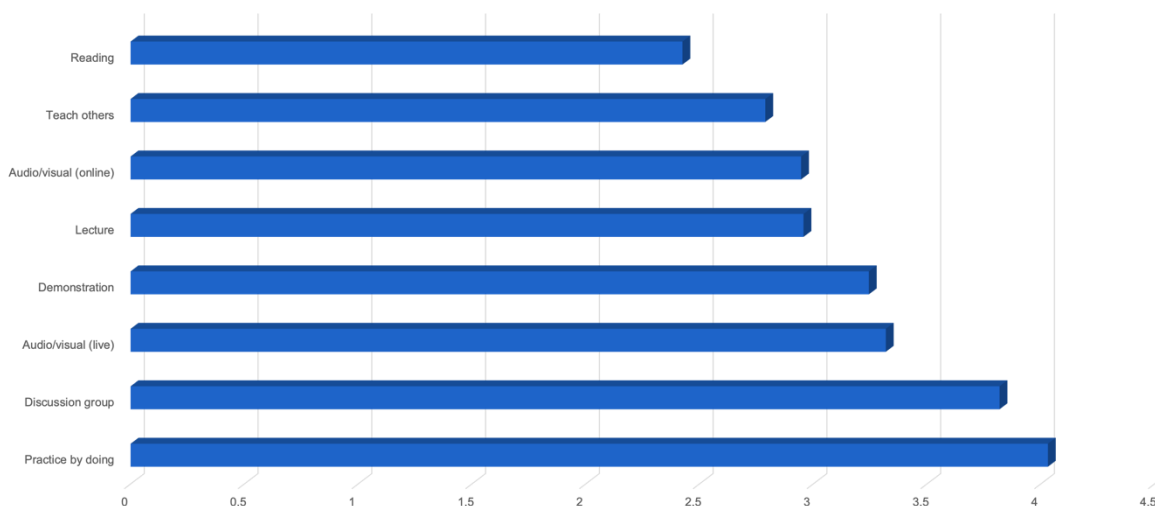
Dit vullen we aan met het ontwikkelen van specifieke vaardigheden bij de verschillende **rollen**: leider, manager, coach, ondernemer en expert.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING ALS BASIS VOOR CULTUURVERANDERING

De doelstelling van leiderschapsontwikkeling is niet alleen het ontwikkelen van de leidinggevend, maar ook het creëren van een cultuur van vertrouwen, verantwoordelijkheid en prestatie.

VERSCHILLENDE ONTWIKKELINGSVORMEN

Tijdens de klankbordgroepen vroegen we aan de leidinggevend welke ontwikkelingsvormen hun voorkeur genoten. Daarbij valt het op dat er een grote vraag is naar zich te kunnen ontwikkelen door ervaringsgericht leren en zelf aan de slag te gaan en feedback krijgen in de **praktijk**, eventueel ondersteunt met “*on the job coaching*”. Dit gevolgd door **discussiegroepen**, mogelijk in de vorm van intervisie of lerend netwerk, waar men met anderen kan uitwisselen rond leidinggevend gedrag. Daarop volgend werd een hoge score gegeven aan het op **audiovisuele** wijze aangereikt krijgen van (theoretische) concepten, in de vorm van een **real life training**, en het vertalen hiervan in (praktijk) **demonstraties** met de mogelijkheid deze te imiteren. Andere ontwikkelingsvormen, opgesomd in volgorde van belangrijkheid, krijgen iets minder bijval: lezing door expert, online training met audiovisuele werkvormen, doen door het uitleggen aan anderen en lezen. Samenvattend stellen we dus vast dat leidinggevend zich bij voorkeur ontwikkelen door middel van actieve leermethoden en coaching.



Figuur 12 | Grafiek met gemiddelde voorkeur van leidinggevend i.f.v. leermethoden

ONTWIKKELINGSNODEN

De leidinggevendenden gaven ook aan welke vaardigheden zij graag willen ontwikkelen. Deze thema's zijn weergegeven in de figuur hier onder.



Figuur 13 / Samenvatting resultaten klankbordgroepen: waarin wil je je graag ontwikkelen?

LEIDERSCHAPSTRAJECT: WENDBAAR LEIDINGGEVEN

Op basis van de input inzake ontwikkelingsvormen en-noden die de leidinggevenden benoemden in de klankbordgroepen ontwikkelt DPO een nieuw leiderschapstraject “wendbaar leidinggeven”. Dit traject focust in het bijzonder op ‘leading yourself’ en ‘leading’ others, met veel ruimte voor ervaringsuitwisseling en practice by doing. We spreken de ambitie graag uit dat elke leidinggevende - over leidinggevende niveau’s heen- dit traject volgen. Op die manier zal de mindset van de “wendbare leidinggevende” ook echt leven binnen in de organisatie en biedt dit een gemeenschappelijk taal om in dialoog te gaan en elkaar feedback te geven over leidinggeven.

BREDERE LEIDERSCHAPSONDERSTEUNING

Met het leiderschapstraject als basis ondersteunen we leidinggevers verder met gerichte, gefocuste vormingen op maat en/of voor specifieke doelgroepen, individuele coaching & adviesverlening, intervisie & leren van elkaar, en online ondersteuning. In de toekomst willen we sterker inzetten op community building onder leidinggevers via lerende netwerken, lunchsessies, en een uitwisselingsplatform.



Individueel, op zelfstandige basis, wanneer het je past

- Leestips & tools
- Kijk- en luistertips



Ervaringen uitwisselen en op een vastgelegd moment leren

- Leiderschapstraject & opleidingen op maat
- Peer learning, mentoring, en elkaar coachen
- Events en community building



Persoonlijke begeleiding voor specifieke vragen en uitdagingen

- Adviesgesprek
- Coachingsgesprek

LITERATUURLIJST

- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R. J., & Reeve, J. (2019). Toward an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach. *Journal of Educational Psychology*, 111, 497-521.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 85-92.
- Crick, K.A., Larson, L.M., & Seipel, M.T. (2020). Non-tenure track faculty satisfaction: A self-determination model. *Journal of Career Assessment*, 28, 425-445.
- Desrumaux, P., Lapointe, D., Sima, M.N., Boudrias, J.-S., Savoie, A. & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65, 179-188.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1342-1352.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 361–372.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 123–137.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27, 437–450.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W.L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41, 1677-1697.
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457.
- Olafsen, A.H., Niemiec, C.P., Halvari, H., Deci, E.L., & Williams, G.C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 26, 275-285.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6, 971–985.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 690-706.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.

Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.-H. & Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229.

Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26, 252–271.

Van der Kaap-Deeder, J., Soenens, B., Mabbe, E., Dieleman, L., Mouratidis, A., Campbell, R., & Vansteenkiste, M. (2019). From daily need experiences to autonomy-supportive and psychologically controlling parenting via psychological availability and stress. *Parenting: Science and Practice*, 19, 1-26.

Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2015). *Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*. Acco.

Vermote, B., Vansteenkiste, M., Aelterman, N., Van Der Kaap-Deeder, J., & Beyers, W. (2021). Teachers' needs connect social pressure with (mal)adjustment and (de)motivating teaching. *Journal of Experimental Education*.

Weinstein, N., Chubb, J.A., Haddock, G., & Wildson, J.R. (2021). A conducive environment? The role of need support in the higher education workplace and its effect on academics' experiences of research assessment in the UK. *Higher Education Quarterly*, 75, 146-160.



DIRECTIE PERSONEEL & ORGANISATIE
Rectoraat I
Sint-Pietersnieuwstraat 25, 9000 Gent
dpo@ugent.be