Universiteit van Amsterdam

Wendbaar Leiderschap bij de UvA

Het succes van ons onderwijs, onderzoek en de impact die we maken wordt bepaald door de mensen die bij ons werken, met al hun kennis, talenten en motivatie. Daar zijn we trots op en willen we zuinig op zijn. Leidinggevenden spelen hierin een essentiële rol: zij creëren een uitdagende, veilige en professionele werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich kan ontwikkelen. Dat koesteren we en daar investeren we in.

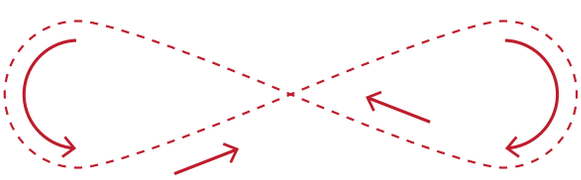
Leidinggeven op een universiteit is niet makkelijk. Het is een vak apart. Bovendien vraagt het veel aandacht en tijd, twee aspecten die - zeker in het wetenschappelijk domein - wedijveren met de taken rondom onderwijs, onderzoek en impact. Daarbij bevindt de UvA zich in een complexe en dynamische omgeving, waarin diverse interne en externe uitdagingen dagelijks hun weg naar de werkvloer vinden.

Wij geloven in leiderschap dat mensen verbindt, hen de ruimte gunt en hen aanzet tot professionele en morele verantwoordelijkheid. We verwachten van onze leidinggevenden dat zij koers bepalen, de diversiteit en kennis, expertise en talenten binnen hun team erkennen, de groei van medewerkers stimuleren, de moed tonen om aan te spreken waar nodig, en verantwoordelijkheid nemen voor een sociaal veilige werkomgeving voor iedereen. Deze uiteenlopende taken binnen een uitdagende context brengen spanningsvelden met zich mee. Dit vraagt om **wendbaar leiderschap**: het vermogen om de complexiteit van deze spanningsvelden te omarmen en daarin bewust te navigeren.

Met deze visie op leiderschap geven we richting en houvast aan alle leidinggevenden. Het laat zien wat wij verwachten van onze leidinggevenden en draagt op die manier bij aan het vormgeven van de cultuur en de werkomgeving die past bij de UvA.

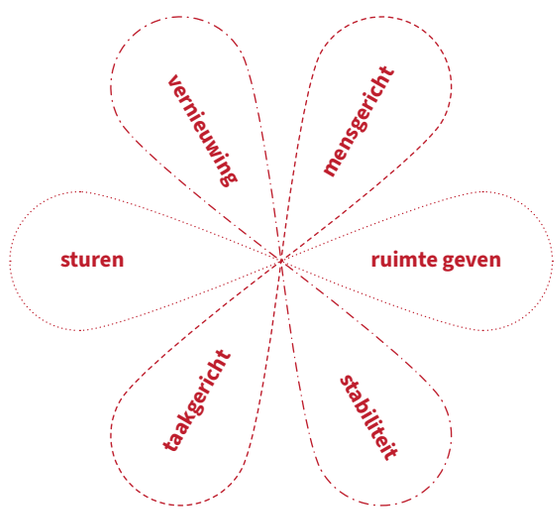
Navigeren binnen verschillende spanningsvelden

We beschrijven enkele spanningsvelden waarmee een leidinggevende bij de UvA te maken heeft, zich toe heeft te verhouden en in kan ontwikkelen. Bij elk spanningsveld lijken beide polen elkaar tegen te spreken, maar in feite zijn het twee kanten van eenzelfde medaille die onlosmakelijk samenhangen, elkaar oproepen en in evenwicht houden.



Wendbaar leiderschap gaat over de flexibiliteit en het vermogen om te schakelen tussen verschillende stijlen en gedrag, afhankelijk van de context waarin je je bevindt: ‘welke stijl of aanpak sluit op dit moment het beste aan bij deze situatie of persoon?’ Tegelijkertijd daagt het je als leidinggevende ook uit om op zoek te gaan naar manieren om beide kanten met elkaar te verbinden zodat ze elkaar kunnen versterken: ‘hoe kun je door in te zetten op het ene, ook het andere beter bereiken?’

In beide gevallen komt het er op neer om als leider telkens je blik te houden op beide kanten en daarin bewust te navigeren. Van of/of naar en/en. Het is een evenwichts-oefening die soms ingewikkeld, maar wel cruciaal is.



De volgende 3 spanningsvelden zijn kenmerkend voor het leiderschap bij de UvA:



sturen en **ruimte geven**
Hoe stuur ik gericht op onze doelen en resultaten EN geef ik professionals maximaal de ruimte voor eigen initiatief en invulling?



taakgericht en **mensgericht**
Hoe kan ik de uitdagende opgaven die van ons gevraagd worden realiseren EN creëer ik een klimaat van veiligheid, welbevinden en ontplooiing?



vernieuwing en **stabiliteit**
Hoe kan ik innovatie en creativiteit stimuleren EN tegelijkertijd rust creëren om stabiliteit en continuïteit in het dagelijks werk te garanderen?

Leidinggeven bij de UvA

De UvA kent een grote diversiteit aan leidinggevende rollen en functies. Sommige medewerkers hebben formele leidinggevende verantwoordelijkheden en managementtaken. Anderen geven informeel leiding, bijvoorbeeld als projectleider of begeleider van promovendi.

Afhankelijk van je rol of functie geef je leiding aan een individu, team en/of een organisatieonderdeel. Goed leiderschap vraagt aandacht op alle niveaus, waarbij steeds verschillende accenten en vaardigheden nodig zijn.

Leidinggeven aan een individu

Je geeft formeel of informeel leiding aan een of meerdere individuen

Leidinggeven aan een team

Je geeft leiding aan een groep, team of afdeling

Leidinggeven aan de organisatie

Je geeft leiding aan een organisatie-onderdeel en hebt een strategische en/of bestuurlijke rol, waarbij je verant-woordelijkheid draagt voor het grotere geheel

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap is de basis voor elke leidinggevende. Het betekent dat je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen gedrag, keuzes en ontwikkeling. Je handelt vanuit integriteit en authenticiteit en geeft het goede voorbeeld aan anderen.

Kwaliteiten

Om effectief te bewegen binnen de spanningsvelden zijn verschillende, complementaire kwaliteiten nodig. Sommige kwaliteiten zijn van nature aanwezig, andere worden ontwikkeld tijdens de loopbaan. We vinden het belangrijk om leidinggevenden hierin zo goed mogelijk te ondersteunen, bijvoorbeeld met trainingen, intervisie en coaching.



Empathie
Je hebt oog voor de gevoelens en behoeften van medewerkers en kunt je goed verplaatsen in hun omstandigheden en positie. Door actief te luisteren, vertaal je deze inzichten naar gedrag dat hen ondersteunt, motiveert en begeleidt.



Daadkracht
Je hebt de moed om besluiten te nemen, ook in moeilijke of onzekere situaties. Je bent transparant over je keuzes en handelt doelgericht. Je stelt duidelijke grenzen en spreekt mensen hier zo nodig op aan.



Verantwoordelijkheid nemen
Je neemt verantwoordelijkheid voor je beslissingen en de gevolgen daarvan, zowel de positieve als de negatieve. Je zorgt ervoor dat je keuzes in lijn zijn met de waarden en doelen van het team en de organisatie, met oog voor het grotere geheel en de lange termijn.



Verbinding
Je bent verbindend: je brengt individuen, teams en initiatieven samen, zowel binnen als buiten de organisatie, en bevordert samenwerking om gezamenlijke doelen te bereiken. Je stimuleert een omgeving waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.



Zelfreflectie
Je bent je bewust van eigen keuzes, gedrag en de impact daarvan op anderen. Je staat open voor feedback en hebt aandacht voor je verdere ontwikkeling als leidinggevende. Je durft je kwetsbaar op te stellen en bent je bewust van je voorbeeldrol.



Visie
Je kunt met afstand kijken naar de dagelijkse praktijk en je focussen op hoofdlijnen en lange termijn. Je brengt op inspirerende wijze de gekozen richting over en motiveert anderen om deze te omarmen.

Versie februari 2025