



<https://openaccess.leidenuniv.nl>

License: Article 25fa pilot End User Agreement

This publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act (Auteurswet) with explicit consent by the author. Dutch law entitles the maker of a short scientific work funded either wholly or partially by Dutch public funds to make that work publicly available for no consideration following a reasonable period of time after the work was first published, provided that clear reference is made to the source of the first publication of the work.

This publication is distributed under The Association of Universities in the Netherlands (VSNU) 'Article 25fa implementation' pilot project. In this pilot research outputs of researchers employed by Dutch Universities that comply with the legal requirements of Article 25fa of the Dutch Copyright Act are distributed online and free of cost or other barriers in institutional repositories. Research outputs are distributed six months after their first online publication in the original published version and with proper attribution to the source of the original publication.

You are permitted to download and use the publication for personal purposes. All rights remain with the author(s) and/or copyrights owner(s) of this work. Any use of the publication other than authorised under this licence or copyright law is prohibited.

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the Library through email: OpenAccess@library.leidenuniv.nl

Article details

Groeneveld S.M. (2019), Anders kijken naar besturen. Verbind het horizontale met het verticale leiderschap., *Thema Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management* 19(3): 12-14.

Van oudsher ligt de leiding van universiteiten in handen van de wetenschappers zelf. Maar hoe geef je academisch zelfbestuur vorm, nu bestuurlijke taken steeds complexer worden? Volgens Sandra Groeneveld ligt de oplossing in het creëren van gedeeld leiderschap. 'De ontwikkeling daarvan en investeren in de competenties en het gedrag die dit vereist, zijn van strategisch belang voor de universiteit.'

Anders kijken naar besturen

Verbind het horizontale met het verticale leiderschap

Sandra Groeneveld

Universiteit Leiden

De meeste lezers van dit blad zullen meteen begrijpen wat academisch zelfbestuur betekent, maar veel anderen zullen het verwarren met populaire managementtrends als zelfmanagement en zelfsturende teams.

Academisch zelfbestuur slaat in de huidige bestuurlijke context niet op de autonomie van de wetenschappers die bij universiteiten werkzaam zijn, maar op het feit dat het de wetenschappers zelf zijn die – in een verder verticale bestuursstructuur – de posities invullen.

De Modernisering Universitaire Bestuursstructuur (MUB) heeft, in een periode dat het New Public Management zijn hoogtijdagen beleefde, van de Nederlandse universiteiten

echte bestuurdersuniversiteiten gemaakt. Deze versterking van de hiërarchische lijn moeten we zien als een respons op de grotere autonomie die universiteiten vanaf 1997 kregen en de verantwoordingsbehoefte die ermee samenhang. Feitelijk leidde de MUB tot *meer* zelfbestuur, dat wil zeggen dat universiteitsbestuurders meer formele bevoegdheden kregen, en tot *minder* zelfmanagement, omdat er geen sprake meer was van medebestuur en de bureaucratisering toenam.

Lastig te vinden

Steeds vaker vragen betrokkenen zich hardop af of academisch zelfbestuur nog wel wenselijk of mogelijk is. De bestuurlijke taak van een decaan (die in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek uitgebreid is beschreven) en de taak van directeuren van onderzoeksinstituten of departementen binnen faculteiten werden complexer en veeleisender. Maar die complexiteit heeft ook te maken met de eigen aard van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek: zeker dat laatste houdt zich doorgaans niet aan organisatorische grenzen. De meeste wetenschappers maken deel uit van professionele netwerken binnen, maar vooral ook buiten de grenzen van de universiteit. Het is daarom sowieso niet mogelijk om de activiteiten van universiteiten uitsluitend verticaal te sturen, terwijl de druk om dat wel te doen groot is.

Het gevolg is dat de meeste universitaire bestuurders het merendeel van, zo niet al hun tijd en aandacht besteden aan

**Betrokkenen vragen
zich af of academisch
zelfbestuur nog wel
wenselijk of mogelijk is**

hun bestuurlijke taak. In de huidige universitaire context is een bestuurlijke rol dan ook niet meer goed te combineren met wetenschappelijk werk. Het kan daardoor lastig zijn om hoogleraren te vinden die bereid en in staat zijn die taak op zich te nemen. Het kan ook verleidelijk worden om bestuurlijke taken dan maar in toenemende mate aan professionele managers over te laten. Dat is geen goed idee.

Al is managementexpertise onontbeerlijk, professioneel vakmanschap blijkt cruciaal voor het leidinggeven aan een professionele organisatie, zoals een universiteit of een ziekenhuis. Onderzoek van Amanda Goodall (2009) heeft uitgewezen dat de succesvolste universiteiten in de Verenigde Staten een of andere vorm van zelfbestuur hebben. Maar ook studies in andere professionele contexten tonen aan dat *expert leadership* tot betere organisatieprestaties leidt (zie bijvoorbeeld de fascinerende studie van Goodall & Pogrebna (2015) naar leiderschap in de Formule 1). Vakinhoudelijke professionals zijn het best in staat een visie te formuleren voor de toekomst van hun organisatie en anderen daarin mee te nemen.

Verwarrende aangelegenheid

Hoe kun je academisch zelfbestuur, gezien de complexiteit van de organisatie, het best vormgeven? De oplossing ligt in het anders kijken naar leiderschap. Het vraagt om het verleggen van de focus van het leiderschap van bestuurders naar leiderschap als gedeeld proces in de organisatie: van uitsluitend verticaal leiderschap naar gedeeld leiderschap (Pearce, 2004).

Leiderschap is binnen universiteiten bij uitstek een verwarrende aangelegenheid. Wetenschappers kunnen in de loop van de tijd zelf leiders worden, namelijk als hoogleraar in hun vakgebied, maar binnen de muren van hun instelling wordt de meerderheid dat in formele zin niet. Als wetenschappers de waarde van de universiteit als te besturen eenheid onderschrijven, en de meesten doen dat, is het zaak om het verticale leiderschap (het formele leiderschap van de

**Omgekeerd ontlenen
wetenschappers hun
professionele identiteit
primair aan hun vakgebied**

Managementexpertise

moet er zijn, maar

professioneel vakmanschap

blijkt cruciaal

bestuurders in de lijn) en het horizontale leiderschap (het informele leiderschap van wetenschappers in de organisatie) nadrukkelijker met elkaar te verbinden (Pearce, Wood & Wassenaar, 2018). Laten we dit samenspel van formeel en informeel leiderschap binnen de universiteit 'academisch leiderschap' noemen. De vraag is vervolgens hoe je bij academisch zelfbestuur de gewenste kwaliteit van academisch leiderschap ontwikkelt.

Bij gedeeld leiderschap is de ontwikkeling van academisch leiderschap een investering in de leiderschapsontwikkeling binnen de hele universiteit: niet alleen van de bestuurders, maar ook van de wetenschappers die geen bestuurlijke positie innemen. De noodzaak om verticaal en horizontaal leiderschap met elkaar te verbinden zou centraal moeten staan in de ontwikkeling van academisch leiderschap. Dat vraagt om voortdurende uitwisseling tussen formele en informele leiders, respect voor elkaars positie en overeenstemming over de aard van de relatie. Het is zaak die uitwisseling te organiseren, de verscheidene posities en bijbehorende verantwoordelijkheden te kennen en de relatie te definiëren.

Belangrijke aangrijpingspunten

Er zijn verschillende hindernissen en daarmee belangrijke aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van het academisch leiderschap zoals hierboven beschreven.

De eerste is dat die verbinding tussen het formele en informele leiderschap verre van vanzelfsprekend is. Bestuurders lopen het risico losgezongen te raken van de praktijk op de wetenschappelijke werkvloer, wanneer de bestuurlijke taken en de bijbehorende gremia hen volledig in beslag nemen. De universiteit als te managen eenheid staat dan wel voorop, maar de betekenis daarvan kan verloren gaan als de werkvloer zich niet meer in die eenheid herkent. Het is dus belangrijk te blijven werken aan een visie op de organisatie die betekenis heeft voor collega's die werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie maar tegelijkertijd in uiteenlopende vakgebieden en in verschillende rollen (Shamir, 1999). Omgekeerd ontlenen wetenschappers hun professionele identiteit primair aan hun vakgebied. De verbondenheid met de instelling kan daaraan ondergeschikt zijn.

Een tweede hindernis heeft te maken met de typische kwaliteiten van een succesvolle wetenschapper

Zij identificeren zich ook lang niet altijd met een rol als leider – en als ze dat doen, is die primair vakgebonden. Leiderschap vereist dat je kunt omgaan met de belangenconflicten die daaruit kunnen ontstaan.

Een tweede hindernis heeft te maken met de typische kwaliteiten van een succesvolle wetenschapper. Sommige, zoals competitiviteit, individualisme en het exclusief gericht zijn op het eigen vakgebied, komen niet overeen met wat er van een leider in de instelling wordt gevraagd: zaken als samenwerken, draagvlak creëren en een brede blik. Dat geldt voor de formele verticale leiderschapsrol, maar – zeker wanneer de organisatie de stap naar gedeeld leiderschap zet – ook voor de informele horizontale leiderschapsrol. Het is daarom verstandig om bij de werving en selectie van nieuwe collega's, in het aanbod van training en ontwikkeling, en in de beoordeling te investeren in dergelijke vaardigheden.

De sleutel in handen

De universitaire koepel VSNU, de NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek), de NFU (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra) en ZonMw (subsidieverstrekker voor onderzoek in de gezondheidszorg) werken gezamenlijk toe naar een nieuw systeem van waarden en belonen – met meer aandacht voor de variatie aan taken binnen de universiteit, voor leiderschap als een van die taken, voor de maatschappelijke waarde van onderwijs en onderzoek, en voor *team science* (VSNU, 2018). Dit is een hoopvolle verandering, die de ontwikkeling van gedeeld leiderschap kan ondersteunen. Uit het humanresourcesmanagement weten we evenwel dat intenties, praktijken en percepties van humanresourcesbeleid niet vanzelf met elkaar overeenstemmen (Wright & Nishii, 2007). Dat zal in dit geval niet anders zijn. Hoe belangrijk dit nieuwe beleid ook is, cruciaal is de uitvoering in de praktijk. Bestuurders en leidinggevenden hebben hier de sleutel in handen voor gedragsverandering op de werkvloer.

Wettelijk voorgeschreven organisatiestructuren en verticaal leiderschap alleen kunnen niet voorzien in de

coördinatie- en informatiebehoefte die nodig is om de universiteit anno 2019 te runnen. De managementopgave is daarvoor te complex en vraagt om voortdurend onderling overleg en afstemming. Gedeeld leiderschap verlegt de aandacht naar leiderschap als proces in de organisatie waarin formele en informele leiders samen werken aan de toekomst van de universiteit. De ontwikkeling van gedeeld leiderschap en investeren in de competenties en het gedrag die dit vereist, zijn van strategisch belang voor de universiteit. Als leiders die verantwoordelijkheid delen, geeft dat bovendien de context om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Dat is cruciaal voor de veilige en plezierige studeer- en werkomgeving die de universiteit moet zijn.

Sandra Groeneveld

is hoogleraar publiek management aan de Universiteit Leiden

Literatuur

- Goodall, A. H. (2009). *Socrates in the boardroom: Why research universities should be led by top scholars*. Princeton University Press.
- Goodall, A. H. & Pogrebna, G. (2015). Expert leaders in a fast-moving environment. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 123-142.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., Wood, B. G., & Wassenaar, C. L. (2018). The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer? *Public Administration Review*, 78(4), 640-644.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 49-71.
- VSNU (26 november 2018). VSNU, NWO, NFU en ZonMw geven impuls aan verandering in het waarden en belonen van wetenschappers. <https://www.vsnunl.nl/nLNL/nieuwsbericht.html/nieuwsbericht/489-vsnu-nwo-nfu-en-zonmw-geven-impuls-aan-verandering-in-het-waarden-en-belonen-van-wetenschappers>.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.