



# Inleiding

Dit document biedt leidinggevenden een overzicht van interventies die zij kunnen inzetten om de ontwikkeling van hun organisatie, team(s) en individuele medewerkers te stimuleren. Het overzicht stelt zowel beleidsmatige maatregelen als operationele maatregelen (op team en individueel niveau) voor. De ordening van het document is volgens de vier thema's die in de laatste personeelsenquête als meest urgent naar voren zijn gekomen: leiderschap, werkdruk, loopbaanontwikkeling en sociale veiligheid. Bij elke maatregel wordt kort omschreven wat de interventie inhoudt. Vaak word er via een link doorverwezen naar een andere pagina op RadboudNet of gROW, inloggen kan daarbij vereist zijn.

Wil je als bestuurder, leidinggevende of HR adviseur meer specialistisch advies? Of heb je meer informatie nodig over mogelijke interventies op andere thema's uit de personeel enquête dan opgenomen in dit overzicht? Neem dan contact op met een van de adviseurs van de centrale HR afdeling Strategie, Beleid en Ontwikkeling (SBO), of mail het algemene e-mailadres [hr-ontwikkeling@ru.nl](mailto:hr-ontwikkeling@ru.nl).



## Toolkits

**Leiderschap** pag. 4

**Werkdruk** pag. 7

**Loopbaanontwikkeling** pag. 10

**Sociale veiligheid** pag. 13

# 1 Leiderschap

Vanuit de universiteitsbrede resultaten van de personeelsenquête ontstaat het beeld dat medewerkers met name missen dat hun leidinggevende hen regelmatig feedback geeft op hun professionele ontwikkeling. Extra aandacht besteden aan deze behoefte, bijvoorbeeld door continue goede gesprekken te voeren, zou dus voor veel medewerkers positieve impact kunnen maken. Op het niveau van onderdelen en eenheden kunnen vanzelfsprekend andere of nog aanvullende vraagstukken spelen.

Conform de [leiderschapsvisie](#) van de Radboud Universiteit is goed leiderschap een wisselwerking tussen 'Persoonlijk leiderschap' (sturing geven aan jezelf) en 'Leidinggeven aan een team' (sturing geven aan anderen). De kernwaarden moed, openheid en verbinding vormen bij elk van deze leiderschapsvormen de rode draad. Dit hoofdstuk betreft alleen interventies ter ontwikkeling van 'Leidinggeven aan een team'. Interventies op het gebied van persoonlijk leiderschap zijn terug te vinden in paragraaf 3.2.2.



De centrale HR divisie biedt desgewenst specialistische expertise op dit thema. Bart Mom, beleidsadviseur, is trekker van het dossier en denkt graag mee. Zijn e-mailadres is [bart.mom@ru.nl](mailto:bart.mom@ru.nl).

## 1.1 Ontwikkeling van leidinggevenden

### 1.1.1 Kernprogramma's

Er zijn vier generieke kernprogramma's voor verschillende doelgroepen die leidinggevenden op verschillende niveaus (verder) equiperen. Voor deze programma's wordt een leidinggevende geselecteerd door het bestuur van je faculteit. Binnen deze programma's staat de leiderschapsvisie van de Radboud Universiteit centraal.

#### a) Kernprogramma Moed, Verbinding en Openheid

- Doel: vanuit leiderschapsvisie leidinggeven aan rol, team, omgeving.
- Doelgroep: hoogleraren, directeuren en afdelingshoofden.
- Meer info: klik [hier](#).

## b) Kernprogramma Leidinggeven

- Doel: faciliteren van verdere ontwikkeling in de rol van teamleider of coördinator.
- Doelgroep: teamleiders en coördinatoren van Radboud Services en de ondersteunende diensten van de faculteiten.
- Meer info klik: [hier](#).

## c) Kernprogramma Academisch Leiderschap

- Doel: het ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden in de academische context.
- Doelgroep: UD's en gevorderde UHD's met leidinggevende taken.
- Meer info: klik [hier](#).

## d) Kernprogramma Bestuurlijk leiderschap

- Doel: ontwikkelen van bestuurlijk leiderschap om invulling te geven aan de missie en strategie van de universiteit.
- Doelgroep: bestuurders van de universiteit.
- Meer info: programma is nog in ontwikkeling, mail [bart.mom@ru.nl](mailto:bart.mom@ru.nl) bij vragen.

### 1.1.2 Verdiepende, specifieke programma's

Na het volgen van een kernprogramma kan een verdiepende leeractiviteit worden gevolgd door een leidinggevende om aan specifieke ontwikkeldoelstellingen te voldoen. De meeste van deze activiteiten zijn te vinden in gROW-Kanaal [Leiderschap](#). Een greep uit het aanbod van verdiepende programma's:

#### a) Masterclass Veranderen en vernieuwen

- Doel: leren hoe een organisatie en teams in beweging te krijgen en vernieuwingskracht op te wekken.
- Doelgroep: alle leidinggevendenden.
- Opzet: E-learning door Arend Ardon, verandermanagementexpert.
- Meer info: [hier](#).

#### b) Masterclass Tribes van de Toekomst

- Doel: inzichten opdoen vanuit de antropologie ten aanzien van het duurzaam leiding geven aan verandering in organisaties.
- Doelgroep: alle leidinggevendenden.
- Opzet: E-learning door Jitske Kramer, corporate antropoloog.
- Meer info: [hier](#).

#### c) Cursus Begeleiden van promovendi

- Doel: het aanleren en verbeteren van coachingvaardigheden, om promovendi effectiever te kunnen begeleiden.
- Doelgroep: alle medewerkers die promovendi begeleiden.
- Opzet: drie fysieke bijeenkomsten: een hele dag en twee keer een dagdeel.
- Meer info: [hier](#).

#### d) E-learning Sociale Veiligheid

- Doel: bewustzijn vergroten, kennis verwerven over beleid van de universiteit, gedragscode en het toepassen van de regelingen en procedures.
- Doelgroep: alle leidinggevendenden.
- Meer info: via [HR-ontwikkeling@ru.nl](mailto:HR-ontwikkeling@ru.nl).

### 1.1.3 Begeleiding en zelfonderzoek

Naast het volgen van gerichte leeractiviteiten zijn er meerdere mogelijkheden om de ontwikkeling van de leidinggevende blijvend te ondersteunen. Denk hierbij aan de onderstaande instrumenten.

## a) Intervisie

- Intervisie is een ervaringsgerichte leermethode waarbij concrete vraagstukken uit je eigen werksituatie centraal staan. In een vaste groep (4-8 personen) denk je met elkaar mee over individuele vraagstukken en knelpunten uit je werksituatie, met behulp van een gestructureerde methode. De (externe) facilitator bewaakt tijd, proces en voortgang. Na een aantal begeleidde sessies werk je als groep zelfstandig verder.
- Doelgroep: alle leidinggevenden.
- Meer info: mail [HR-ontwikkeling@ru.nl](mailto:HR-ontwikkeling@ru.nl).

## b) Ontwikkelassessment

- Met een ontwikkel assessment worden de persoonlijke ontwikkelpunten en leerbehoeften van leidinggevenden en medewerkers voor een bepaalde functie in kaart gebracht. Met de inzet van verschillende meetinstrumenten, zoals vragenlijsten en opdrachten, geeft het ontwikkel assessment een beeld van iemands mogelijkheden en uitdagingen ten behoeve van optimale zelfreflectie.  
Doelgroep: alle leidinggevenden.
- Meer info: zie [Ontwikkelassessment](#).

## c) Omgevingsfeedback

- Feedback van je omgeving kun je vragen vanuit verschillende overwegingen. Bijvoorbeeld voor het ontwikkeltraject waar je in zit. Of het dient als input voor je jaargesprek met jouw leidinggevende. Of je bent gewoon nieuwsgierig hoe je collega's en medewerkers jou in je rol ervaren. Hierbij krijg je handvatten om deze feedback op een goede manier vorm te geven.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Meer info: [Omgevingsfeedback voor Leidinggevenden](#)

## d) Individuele coaching

- Bij individuele vragen op het gebied van ontwikkeling, vitaliteit en loopbaan kan je terecht bij de adviseurs/coaches van afdeling SBO (Strategie, Beleid en Opleidingen). Zij kunnen je een advies geven wat je verder op weg kan helpen. Dat kan zijn in vorm van eenvoudige tips & tricks, maar ook het aanbod van een aantal coachgesprekken, verwijzing naar modules op gROW of ander advies.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Zie [Coaching](#) voor meer informatie. Mail [HR-ontwikkeling@ru.nl](mailto:HR-ontwikkeling@ru.nl) voor gerichte coaching op het gebied van leiderschap.

### 1.1.4 Meer (praktische) info

Op RadboudNet vind je een uitgebreide startpagina voor leidinggevenden met praktische HR-informatie die je ondersteunt bij je personele taken, waaronder: vacatures, werven en selecteren, nieuwe medewerkers, begeleiding bij ziekte, regels vakantie en verlof, regelingen hybride werken, jaargesprek en beoordeling, professionaliseren en ontwikkelen. Klik [hier](#).

## 2 Werkdruk

Werkdruk staat al geruime tijd hoog op de agenda binnen de Radboud Universiteit. Zo heeft in 2018 al een universiteitsbrede werkgroep van bestuurders, wetenschappers en beleidsmedewerkers na een interne analyse een meerjarig actieplan op dit onderwerp geformuleerd (zie ook 2.1.1.). Te hoge werkdruk (in vergelijking met dat wat men acceptabel acht) is een klacht die ons personeel, voornamelijk het WP, helaas in meer of mindere mate ervaart, zo blijkt ook uit de resultaten van de PQ 2022. Hiervoor zijn meerdere oorzaken, welke worden verdeeld in eisen (e.g. de hoeveelheid taken en kwaliteitsnormen) en (ontoereikende) bronnen (e.g. autonomie, (sociale) steun van collega's en leidinggevenden en inspraakmogelijkheden). Door gericht beleid te voeren kan de ervaren werkdruk beheerst worden.

Vanuit de universiteitsbrede PQ-resultaten blijkt dat medewerkers gemiddeld genomen bovenmatige werkdruk ervaren ten gevolge van te hoge taakeisen. Dit geeft reden om extra in te zetten op een goed gesprek tussen leidinggevende, team en individuele medewerkers van de belasting. Dit kan indien passend worden opgevolgd door het verminderen van te veel werk, onnodige piekbelasting, te zware verantwoordelijkheden en competitie- en/of prestatiedruk. Op het niveau van onderdelen en eenheden kunnen vanzelfsprekend andere of nog aanvullende vraagstukken spelen, zoals vraagstukken op het gebied van regelmogelijkheden, sociale steun en persoonlijke belastbaarheid.

De centrale HR divisie biedt desgewenst specialistische expertise op dit thema. Jacqueline Heijen, beleidsadviseur, is trekker van het dossier en is altijd bereid mee te denken over werkdrukbeleid. Mail haar op [jacqueline.heijen@ru.nl](mailto:jacqueline.heijen@ru.nl).

### 2.1 Beleid/bestuur

#### 2.1.1 *Optimaliseer je organisatie en beleid via de vijf actielijnen*

Het Radboud brede werkplan werkdruk Werkplan vermindering werkdruk (zie ook de bovenstaande inleiding) adviseert vijf actielijnen. Deze actielijnen dient als instrument om op gestructureerde wijze zowel centraal als decentraal verbeteringen te realiseren. Hieronder is elke actielijn kort beschreven en wordt doorverwezen naar concrete maatregelen.

##### a) **Minder bureaucratie, minder regels**

- Werkdruk is op de Radboud Universiteit voor een deel het gevolg van administratie en bureaucratie. Hoe kunnen we er slimmer mee omgaan en hoe bewaken we de balans tussen verantwoordingsplicht en autonomie?
- Concrete maatregelen: klik [hier](#).

##### b) **Een eenvoudige, effectieve onderwijsorganisatie**

- Meer studenten en andere vormen van bekostigen leggen druk op het onderwijs en onze formatie. Daarom richten we ons op wat er echt nodig is voor goed onderwijs en op de kwaliteit van ons aanbod. Zorg voor heldere en realistische normen bij het verdelen van taken en in de beoordeling van medewerkers.
- Concrete maatregelen: klik [hier](#).

## c) Stabiliteit in het onderwijs

- Stabiliteit is de sleutel voor goed onderwijs. Dat betekent wél verbeteren, niet continu veranderen. Onderwijs(innovatie) kost vaak veel tijd, wat ten koste gaat van onderzoek. Daarom is het belangrijk het onderwijs effectiever te maken, zonder concessies aan kwaliteit: alleen vernieuwen als het nodig is en vooral parallelle vernieuwing voorkomen. Daarnaast sturen we op de aanstelling, behoud en ondersteuning van goed gekwalificeerd personeel. We streven naar realistische taakverdelingen en beoordelingsnormen.
- Concrete maatregelen: klik [hier](#).

## d) Waardering voor onderwijs

- Vergroot werkplezier door beter aan te sluiten bij persoonlijke interesses en kwaliteiten en door excellent onderwijs te belonen met loopbaanbevordering.
- Concrete maatregelen: klik [hier](#).

## e) Reductie van werkdruk in onderzoek

- Werkdruk wordt beïnvloed door het schrale subsidieklimaat en de hoeveelheid werk die ervoor nodig is om subsidies binnen te halen. Bovendien leggen prestatie-eisen een nadruk op kwantiteit in plaats van kwaliteit. Jonge universitaire medewerkers ervaren werkdruk door baanonzekerheid en noodzaak tot profileren.
- Concrete maatregelen: klik [hier](#).

## 2.2 Team en individu

### 2.2.1 Verdere verkenning problemen, oorzaken en oplossingen

#### a) Ga in gesprek met je medewerker over zijn/haar werkpakket, gewoonten en behoeftes.

- Het open (blijven) bespreken van dit onderwerp met je medewerker(s) en dit vervolgens verbinden aan concrete afspraken is een cruciale factor in het succesvol beheersen van de werkdruk.
- Beschikbare tips: [hier](#).

#### b) Organiseer een adviesgesprek met een interne coach.

- Medewerkers kunnen zich aanmelden voor een Adviesgesprek met een adviseur/coach voor vragen op het gebied van vitaliteit of loopbaan- of scholingsadvies. Dit kan een workshop, training (intern of extern) of coaching zijn. De adviseur denkt graag mee hoe iemand in de eigen werkcontext door kleine initiatieven zijn verdere ontwikkeling kan stimuleren.
- Doelgroep: individuele medewerkers.
- Meer info: klik [hier](#).

#### c) Organiseren bijeenkomst met Koerskaart Werkdruk in de Wetenschap

- Met een dialooginstrument samen in gesprek op groepsniveau. De gesprekskaart biedt handvatten om werkdruk te maken en aan te pakken. Medewerkers kunnen hun kwesties mét elkaar bespreken en tot afspraken komen om elkaars werkdruk te verlichten. De gesprekskaart is zowel fysiek als online zelfstandig te gebruiken, de stappen spreken voor zich. Voor de deelnemers geeft het inzicht in hun knelpunten en helpen ze elkaar aan oplossingen. In twee uur doorloopt men verschillende stappen: van kijken naar triggers voor werkdruk tot samen afspraken maken om werkdruk te verlichten.
- Doelgroep: groepen medewerkers.
- Meer info en opvragen gesprekskaart: klik [hier](#).

## 2.2.2 Bevorderen draagkracht medewerker(s) (bronnen)

### a) Deelname aan Vitaliteitsprogramma Fit@Work.

- Workshops ter verbetering werkvermogen, vitaliteit en wellbeing door het stimuleren van een gezonde en vitale leefstijl.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Meer info en inschrijven: klik [hier](#).

### a) Teamcoaching

- Wil je aan de slag met je team om je samen verder te ontwikkelen en de werkdruk samen te beheersen? Je kan terecht bij de adviseurs/coaches van afdeling SBO (Strategie, Beleid en Opleidingen). Zij kunnen jou en je team begeleiden of jou adviseren hoe de teamcoaching op te pakken.
- Doelgroep: alle medewerkers.

### b) Deelname aan specifieke training, e-learning of andere ontwikkelactiviteit op gROW

- Greep uit aanbod: timemanagement, beter slapen, omgaan met werkdruk en stress en zelfinzicht – sleutel voor je loopbaan.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Te vinden op het [Kanaal Vitaliteit/wellbeing](#).

### c) Deelname aan specifieke activiteiten ter bevordering van fysiek en mentaal welbevinden via Radboud Sportcentrum

- Naast het reguliere sportaanbod biedt het sportcentrum diverse activiteiten op het gebied van Body & Mind voor medewerkers aan als: mindfulness, meditatie, tai chi, yoga en pilates.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Meer info: klik [hier](#).

### d) Deelname aan specifieke activiteiten ter bevordering van mentaal welbevinden via Studentenkerk

- Diverse activiteiten zoals: meditatie, mindfulness, retraites, stiltewandelingen.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Meer info: klik [hier](#).

## 2.2.3 Gerichte ondersteuning ter voorkoming van grotere problemen

### a) Consult van de campuspsycholoog

- Indien een medewerker veel stress, angst of somberheid in relatie tot het werk ervaart is het mogelijk om te spreken met de campuspsycholoog. Deze helpt met persoonlijke problemen die leiden tot werkgerelateerde klachten.
- Doelgroep: medewerkers met werkgerelateerde psychosociale klachten. Eén tot tien consulten.
- Meer info: [hier](#).

### b) Bezoeken spreekuur bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker.

- Als je advies wil over het voorkomen van gezondheidsrisico's op het werk, kan je medewerker naar het preventieve spreekuur van de bedrijfsarts.
- Doelgroep: medewerkers met urgente, werkgerelateerde gezondheidszorgen.
- Meer info: klik [hier](#).

## 2.2.4 Overige informatie

Op RadboudNet tref je een uitgebreide [pagina](#) aan over werkdruk inclusief concrete maatregelen om de werkdruk te verminderen. Daarnaast vind je de meest actuele tips, adviezen en best practices.

# 3 Loopbaan en ontwikkeling

Een organisatie ontwikkelt zich mee met de ontwikkeling van haar personeel. Medewerkers kunnen dit echter vaak niet alleen, ze hebben een goed, continue gesprek over hun professionele ontwikkeling nodig, duidelijk en transparant beleid, mogelijkheden om door te groeien en ondersteunende faciliteiten zoals opleidingsmogelijkheden.

Vanuit de universiteitsbrede resultaten van de personeelsenquête ontstaat een gevarieerd beeld op de aandachtspunten t.a.v. loopbaan en ontwikkeling. Onvoldoende faciliteiten en mogelijkheden om door te groeien is een thema dat medewerkers relatief vaak aangeven. Extra aandacht besteden aan deze vraag, bijvoorbeeld door mee te denken over toekomstige loopbaanstappen, lijkt dus voor veel medewerkers positieve impact te maken. Op het niveau van onderdelen en eenheden kunnen vanzelfsprekend andere of nog aanvullende vraagstukken spelen.

De centrale HR divisie biedt desgewenst specialistische expertise op dit thema. Mail een van onze specialisten of ons algemene emailadres [hr-ontwikkeling@ru.nl](mailto:hr-ontwikkeling@ru.nl).

## 3.1 Beleid/bestuur

### 3.1.1 *Ontwikkeling en implementatie van beleid*

#### a) **Strategische personeelsplanning**

- Een (meerjaren)planning van het benodigde formatie, competenties en andere personele waarden van je organisatie, afgestemd op de interne en externe ontwikkelingen.

#### b) **Loopbaanpaden en functiehuis**

- Een duidelijk beeld van de functies die je in je organisatieonderdeel hanteert, daarbij invulling gevend aan het UFO (kaderstellend vanuit de cao), inclusief de paden tussen functies/bevorderingsrichtlijnen (e.g. tenure & career tracks) en de competenties die bij elk functieniveau passen.

#### c) **Opleidingsplan**

- Het overzicht van de opleidingen die je als leiding van de organisatie wenselijk acht voor de verschillende functies, alsmede de middelen die je hiertoe beschikbaar stelt.

#### d) **Ontwikkel-/jaar)gesprekscyclus**

- De procedure die je als leiding hanteert inzake volgen en ondersteunen van de professionele ontwikkeling en prestaties van medewerkers, waarbij het gesprek tussen de leidinggevende en individuele medewerker centraal staat.

### 3.1.2 Meer kennis en vaardigheden vergaren op het gebied van beleid en praktijk

#### a) Deelname aan driedaagse cursus 'Duurzame loopbanen'

- Topwetenschappers reiken je handvatten aan voor een passend HR-beleid en bespreken de nieuwste, relevante modellen. Na afloop ben je weer helemaal up-to-date en kun je direct aan de slag met de best practices, een praktische toolkit en toepasselijke interventiemogelijkheden voor de uitdagingen rondom duurzame inzetbaarheid in de eigen werkcontext.
- Doelgroep: leidinggevend en HR-professionals.
- Meer info: klik [hier](#).

## 3.2 Team en individu

### 3.2.1 Verdere verkenning problemen, oorzaken en oplossingen

#### a) Ga in gesprek met je medewerker over zijn/haar werkpakket, gewoonten en ambities.

- Het open (blijven) bespreken van dit onderwerp met je medewerker(s) en dit vervolgens verbinden aan concrete afspraken, zoals een uitgestippeld loopbaanpad, is een cruciale factor in het succesvol stimuleren van de professionele ontwikkeling.
- Zie ook, de E-Learning 'Het goede gesprek'

#### b) Organiseer een adviesgesprek met een interne coach.

- Medewerkers kunnen zich aanmelden voor een Adviesgesprek met een adviseur/coach voor vragen op het gebied van vitaliteit of loopbaan- of scholingsadvies. Dit kan een workshop, training (intern of extern) of coaching zijn. De adviseur denkt graag mee hoe iemand in de eigen werkcontext door kleine initiatieven zijn verdere ontwikkeling kan stimuleren.
- Doelgroep: individuele medewerkers.
- Meer info: klik [hier](#).

### 3.2.2 Ontwikkelinterventies voor individuele medewerkers

#### a) Scholing

- De Radboud Universiteit vergoedt 50 tot 100 procent van scholing die de medewerker in het kader van loopbaanontwikkeling volgt. De vergoeding hangt af van het belang van de scholing voor je functie.
- [Hier](#) is de scholingsregeling en het aanvraagformulier voor scholing te vinden.

#### b) Deelname aan leeractiviteit op gROW

- Via gROW zijn er vele leeractiviteiten te vinden om de loopbaan te helpen sturen.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Overzicht e-learnings zijn [hier](#) te vinden, overzicht workshops [hier](#).

#### c) Training Persoonlijk Leiderschap

- Doel: je word je bewust van je eigen potentieel en kracht, ontwikkelt lef om te kiezen wat belangrijk voor je is, leert balans in je werk aan te brengen en weet wat je belemmeringen zijn en hoe hiermee om te gaan. In deze training zet je je inzichten om in concrete acties.
- Doelgroep: alle medewerkers met een gezonde dosis zelfreflectie, die meer grip op hun werk, loopbaan en ontwikkeling willen krijgen.
- Opzet: een intakegesprekken en 2,5 trainingsdagen, verzorgd door trainers van bureau Stach.
- Meer info? Klik [hier](#).

## d) E-learning De kracht van falen

- Doel: om kunnen gaan met teleurstellingen en dit om kunnen zetten naar positieve leerervaringen.
- Opzet: E-learning van zes delen, van Good Habitz.
- Meer info: [hier](#).

## e) E-learning Eigenaarschap

- Doel: stimuleren verantwoordelijkheidsgevoel, betrokkenheid en eigenaarschap.
- Opzet: E-learning van zes delen, van Good Habitz.
- Meer info: [hier](#).

## f) Begeleiding naar ander werk (bij einde contract)

- Als een contract niet verlengd wordt of de medewerker ontslagen wordt, ondersteunt de Radboud Universiteit bij het zoeken naar ander werk. De begeleiding is gericht op het zo snel mogelijk vinden van ander werk. De ondersteuning varieert van loopbaanworkshops en coaching tot het samen sterker maken van je CV. De medewerker kan begeleiding krijgen vanaf het moment dat het contract binnen zes maanden eindigt. Als daar behoefte aan is, kan soms ook eerder gebruik gemaakt worden van begeleiding naar ander werk. De begeleiding stopt op het moment dat de medewerker geen uitkering meer krijgt.
- Meer info: neem contact op met de HR-adviseur van je afdeling.

### 3.2.3 Ontwikkelinterventies voor teams

#### a) Teamcoaching

- Wil je aan de slag met je team om als collectief verder te ontwikkelen en samen te leren? Je kan terecht bij de adviseurs/coaches van afdeling SBO (Strategie, Beleid en Opleidingen). Zij kunnen jou en je team begeleiden of jou adviseren hoe de teamcoaching op te pakken.
- Doelgroep: alle medewerkers.
- Meer info, mail [HR-ontwikkeling@ru.nl](mailto:HR-ontwikkeling@ru.nl).

#### b) Overige interventies

- Meer workshops, artikelen en andere ondersteuning over teamontwikkeling zijn te vinden op gROW kanaal 'Aan de slag met je team'. Thema's zijn onder meer online samenwerken, eigenaarschap, de kracht van falen en verbeteren van teamwork.
- Meer info: klik [hier](#).

## 4 Sociale veiligheid

De Radboud Universiteit wil een open, inclusieve en veilige werk- en studeeromgeving bieden. Sociale veiligheid is daarom een strategisch doel. De hulpstructuur (i.e. vertrouwenspersonen) is uitgebreid en de verschillende regelingen m.b.t. sociale veiligheid hebben een overkoepelend kader in de vorm van de Gedragscode. Om sociale veiligheid in je onderdeel te verbeteren is het belangrijk zowel stimulerend als beheersend beleid te hanteren.

Uit de universiteitsbrede resultaten van de personeelsenquête ontstaat het beeld dat problematiek op het gebied van sociale veiligheid vrij divers is, maar dat roddelen en exclusie het meest voorkomen. Extra aandacht besteden aan deze ongewenste patronen, zowel middels voorbeeldgedrag als gerichte interventies, lijkt dus voor veel medewerkers positieve impact te kunnen maken. Op het niveau van onderdelen en eenheden kunnen vanzelfsprekend andere of nog aanvullende vraagstukken spelen.

De centrale HR divisie biedt desgewenst specialistische expertise op dit thema. Ilja Hijink, beleidsadviseur, is trekker van het dossier en is altijd bereid mee te denken. Mail haar op [ilja.hijink@ru.nl](mailto:ilja.hijink@ru.nl).

### 4.1 Beleid/bestuur

#### 4.1.1 Gedragscode en regelingen

##### a) Gedragscode

- De Gedragscode vormt sinds augustus 2022 het organisatiebrede kader voor integer handelen. De Gedragscode bevat de gemeenschappelijke waarden van de Radboud Universiteit die ons professionele gedrag sturen en de specifieke regels omtrent ongewenste omgangsvormen, relaties op de werkvloer, nevenwerkzaamheden, wetenschappelijke integriteit, klokkenluiders en (social) media.

##### b) Bestendinging/versteviging hulpstructuur

- Wanneer er sprake is van ongewenst gedrag is er ondersteuning uit de hulpstructuur beschikbaar. Er is een netwerk van HR-adviseurs, vertrouwenspersonen, een Ombudsfunctionaris voor medewerkers, campuspsychologen en meer die kunnen adviseren bij het creëren van sociale veiligheid binnen teams en ondersteuning bieden aan alle betrokkenen bij situaties van ongewenst gedrag. Het positioneren en/of (verder) equiperen van lokale vertrouwenscontactpersonen verstevigt het sociale veiligheidsbeleid. Op de [website van de Radboud Universiteit](#) is meer informatie te vinden over de hulpstructuur.

##### c) Klachtenregeling

- De [klachtenregeling](#) schrijft de procedure voor indien een medewerker een klacht wil indienen over ongewenste omgangsvormen. Het actief onder de aandacht brengen van de regeling zorgt ervoor dat ongewenste vormen worden geadresseerd.

## 4.1.2 Actiegerichte beleidskaders

### a) Gender, diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie

- De universiteit kent een veelomvattend en toepasbaar actieplan [Gender Equality Plan](#) en [Diversity, Equity and Inclusion Plan](#) om een gendergelijkwaardige, diverse, inclusieve en rechtvaardige campussamenleving te realiseren. Een deel van de beleidsinterventies in dit kader komt direct ten goede aan sociale veiligheid.

### b) Sociale veiligheid

- De in 2022 door het KNAW gepubliceerde 'gids' [Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap – Van papier naar praktijk](#) biedt een overzicht voor bestuurders en leidinggevendenden om verbeteringen te realiseren in de structuur, cultuur en het systeem van de eigen (wetenschappelijke) organisatie. De Radboud universiteit omarmt dit overzicht.

## 4.1.3 Leiderschap

### a) Voorbeeldgedrag

- Bestuurders, leidinggevendenden, toezichthouders, (universitair) docenten, hoogleraren aan de universiteit hebben een bijzondere verantwoordelijkheid in het uitdragen van integer en respectvol gedrag. Zij dragen het beleid uit. Zij creëren de voorwaarden voor een veilige werkomgeving en voor inspirerende samenwerking in teams. Zij luisteren naar en gaan het gesprek aan met de medewerkers. Zij spreken medewerkers aan op ongeoorloofd gedrag en staan tegelijkertijd open voor kritiek en suggesties van medewerkers. Leidinggevendenden zijn zich bewust van de afhankelijkheid en de machtsongelijkheid die er bestaat in relatie tot medewerkers en studenten.

### b) Aanstelling en bevordering

- Het is belangrijk om bij het aanstellen en bevorderen van leidinggevendenden kritisch te beoordelen in hoeverre ze in staat zijn een voorbeeldfunctie te vervullen. Het opnemen van eisen op het gebied van sociale veiligheid in sollicitatie-/selectieprocedures is hierbij van waarde.

### c) Ontwikkeling

- Het belang van de voorbeeldrol betekent dat de organisatie ook nadrukkelijk een verantwoordelijkheid naar leidinggevendenden toe heeft. Zij hebben advies en begeleiding nodig om hun rol naar behoren te kunnen vervullen. Ontwikkelprogramma's voor leidinggevendenden kunnen hierbij helpen. Denk hierbij aan de Kernprogramma's Moed, Verbinding en Openheid<sup>1</sup>.

### d) Richtlijn voor leidinggevendenden bij signaal ongewenst gedrag

- Binnenkort verschijnt een E-learning op het gebied van sociale veiligheid (zie ook 1.1.2) die een richtlijn voor leidinggevendenden bevat over hoe om te gaan met een signaal van ongewenst gedrag. Een helder en concreet stappenplan biedt jou als leidinggevendende inzicht in hoe je adequaat handelt bij signalen van ongewenst gedrag en waar je terecht kunt voor advies en ondersteuning. Meer info hierover volgt, updates zijn te verkrijgen via [ilja.hijink@ru.nl](mailto:ilja.hijink@ru.nl).

---

<sup>1</sup> Zie paragraaf 1.1.1.

## 4.2 Team en individu

### 4.2.1 Meer bewustwording en vaardigheid in het team

#### a) Deelname aan (online) training 'How to tackle discrimination and harassment'

Doel: Bewustwording van structurele ongelijkheden in de samenleving en in de wetenschap die bepaalde groepen benadelen en pesterijen in de hand werken. De online training biedt inzicht in individuele acties die je kunt ondernemen om gelijkwaardigheid te bevorderen.

- Opzet: twee sessies, aangeboden door Epigeum/Oxford University Press.
- Meer info: bovenaan [deze pagina](#)

#### b) Deelname aan (online) training Inclusief Communiceren

- Doel: leren samenwerken aan een veilige, gelijkwaardige en inclusieve campus.
- Opzet: drie modules (cultureel bewustzijn, effectieve inclusieve feedback, inclusief taalgebruik), aangeboden door Radboud In'to Languages.
- Meer info: zie [hier](#).

#### c) Nodig een DEI-ambassadeur van de faculteit uit.

- Nodig een lokale ambassadeur uit om meer te vertellen over het onderwerp of om mee te denken over een inclusieve aanpak van nieuwe initiatieven.
- Meer info: mail DEI-office via [inclusion@ru.nl](mailto:inclusion@ru.nl).

#### d) Deelname met team aan training 'Fearless organization' (Amy Edmundson)

- Doel: werken aan de kwaliteit van de interactie in het team door het vergroten van de psychologische veiligheid, creëren van bewustwording door het ervaren van 'signature practices'.
- Opzet: twee tot drie sessies, plus voorbereiding en evaluaties. Begeleiding door extern bureau.
- Meer info via [hr-ontwikkeling@ru.nl](mailto:hr-ontwikkeling@ru.nl).

### 4.2.2 Bij een actuele zorg

#### a) Volg de stappen uit de Handreiking voor leidinggevenden

- Binnenkort verschijnt een richtlijn voor leidinggevenden over hoe om te gaan met een signaal van ongewenst gedrag. Een helder en concreet stappenplan biedt jou als leidinggevende inzicht in hoe je adequaat handelt bij signalen van ongewenst gedrag en waar je terecht kunt voor advies en ondersteuning. Meer info hierover volgt, updates zijn te verkrijgen via [ilja.hijink@ru.nl](mailto:ilja.hijink@ru.nl).

# Bijlage 1

## Overzicht hulpstructuur voor leidinggevende

Wat	Wie
Advies over beleid of casuïstiek	Lokale HR adviseur/manager
Specialistisch advies over beleid of casuïstiek	<a href="#">Centrale divisie HR (via HR adviseur)</a>
Advies over loopbaan of vitaliteit	<a href="#">Coach</a>
Advies over gezondheid en belasting	<a href="#">Bedrijfsarts/bedrijfsmaatschappelijk werk</a>
Advies over psychosociale omstandigheden	<a href="#">Campuspsycholoog</a>
Advies over ongewenste omgangsvormen	<a href="#">Lokale vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen</a>
Advies over ongewenst wetenschappelijk gedrag	<a href="#">Lokale vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit</a>
Vermoeden van inbreuk op de wetenschappelijke integriteit	<a href="#">Vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit (centraal)</a>
Vraag, melding of klacht over het gedrag van welke aard dan ook van een medewerker of van een organisatieonderdeel.	<a href="#">Ombudsfunctionaris (centraal)</a>