



College van Bestuur

Rapenburg 70
Postbus 9500
2300 RA Leiden

<i>Nummer</i>	UR/2336	<i>Datum</i>	4 april 2022
<i>Uw brief van</i>		<i>Doorkiesnr.</i>	3138 / 3125
<i>Onderwerp</i>	Leiderschap in de Universiteit Leiden	<i>Contactpersoon</i>	De Roon /Zandvliet

Geacht College,

De Universiteitsraad heeft in zijn vergaderingen van 21 maart en 4 april 2022 de presentatie ‘Leiderschap in de Universiteit Leiden - uitgangspunten, ambitie en competenties’ besproken. De Raad spreekt zijn waardering uit voor het vooruitstrevende document en steunt de ambitie om een wendbare organisatie te creëren met gezonde werknemers, maar plaatst er een aantal kanttekeningen bij.

1. *Belang van goed leiderschap en het nemen van verantwoordelijkheden*
Allereerst mist de Raad een algemene reflectie op de vraag waarom leiderschap belangrijk is voor de universiteit. Het stemt de Raad tevreden dat het College dit waar nodig in de tekst zal aanscherpen. De huidige problematiek rond sociale veiligheid en afhankelijkheid blijft nu onderbelicht. De Raad zou graag zien dat bij alle leidinggevendenden het bewustzijn wordt vergroot over leiderschapskwaliteiten in relatie tot deze problematiek. Werkelijke verandering vraagt lef om ook (of juist) het onderlinge gesprek aan te gaan over wat er niet goed gaat, en wie wel of niet leiderschapstaken op zich moet nemen. Het zou niet zo moeten zijn dat een leidinggevende rol standaard wordt gekoppeld aan een bepaalde functie. De Raad is blij dat erkend wordt dat bijvoorbeeld onderzoekskwaliteiten en leidinggevende kwaliteiten niet noodzakelijk hoeven samen te vallen.
Met andere woorden, de basis van goed leiderschap is volgens de Raad verantwoordelijkheid nemen en daar transparant over zijn. Daarbij wijst hij op de verschillen tussen centraal en decentraal niveau, die beide mogelijk een andere aanpak vergen. De Raad memoreert dat het College leiderschap niet van bovenaf wil opleggen en als een gesprek ziet, maar dat het erkent dat enige sturing en facilitering nodig is. Duidelijkheid over verantwoordelijkheden en structuren is van belang.

2. *Bottom-up / top-down en het belang van het goede voorbeeld*
De presentatie benoemt de combinatie van top-down en bottom-up beweging op leiderschapstransitie als een van de kritische succesfactoren voor de implementatie. De Raad wijst erop dat de eerste stap echter door de top gezet dient te worden. Daar bevinden zich immers degenen in leidinggevende posities. Hun betrokkenheid en omarming van het



Blad 2/2

model is voorwaardelijk voor het slagen van deze nieuwe visie op leiderschap. De Raad benadrukt het belang van *leading by example* en is blij dat het College dit onderstreept. De Raad is tevens van mening dat de term bottom-up beweging verwarrend is. Volgens de uitleg van het College is leiderschap niet hetzelfde als zeggenschap. Iedereen moet vanuit persoonlijk leiderschap naar voren willen stappen wanneer er iets moet gebeuren. Collega's moeten elkaar zowel positieve als opbouwende feedback kunnen geven. De Raad adviseert het College dit in de implementatie helder mee te nemen.

3. *Medezeggenschap als spiegel*

De Raad ziet de omgang met inspraak en feedback, en het bewust organiseren van tegenspraak, als een belangrijk onderdeel van goed leiderschap. Hij dankt het College dat het zijn suggestie overneemt om dit mee te nemen in de implementatie en het witboek van het LOVUM te verspreiden onder bestuurders.

4. *Tijdpad*

De Raad begrijpt dat er verschillende pilots gestart zijn gericht op het nieuwe leiderschap, waaruit voor het eind van dit jaar moet blijken welke instrumenten geschikt zijn voor de implementatie. Hij memoreert dat het College iteratief zal uitvoeren en instrumenten bij gebleken geschiktheid meteen zal gaan toepassen, zoals aan de orde is met het leerplatform *Let's connect*. Ook onderstreept hij het belang van de aansluiting met het programma Erkennen en Waarderen, zoals bij de mogelijke aanpassing van de beoordelingsgesprekken.

5. *Reflectie en evaluatie*

De Raad is verheugd dat er expliciet aandacht voor reflectie en evaluatie is, maar vraagt zich af hoe die precies vorm krijgt. Hij wil graag benadrukken dat het ontwikkelen van meer instrumenten, meer leiderschapsfuncties, meer trainingen niet altijd het antwoord hoeft te zijn. Besluiten iets niet (langer) te doen of los te laten kan ook waardevol zijn. Hij dankt het College voor de toezegging dat het de Raad nog zal informeren over de wijze van monitoren en dat het daar ook niet-leidinggevend bij zal betrekken, bijvoorbeeld via de personeelsmonitor.

Hoogachtend,
namens de Universiteitsraad,

C.J. de Roon
Voorzitter