



Centrale Ondernemingsraad

COR-secretariaat

College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam
Mw. prof. dr. G.T.M. ten Dam
Spui 21
1012 WX Amsterdam

Spui 21
1012 WX Amsterdam
Postbus 19268
1000 GG Amsterdam

T 020 525 6955
E-mail: cor@uva.nl

Datum
26 april 2017
Contactpersoon
E.B.I. Moors

Telefoon
020 525 6955
Bijlagen
-

Uw kenmerk
2017cu0411
Ons kenmerk
cor17/u023

Onderwerp

Reactie instemmingsverzoek HR-Agenda beleidsnotitie UvA Leiderschapsontwikkeling WP

Geacht College,

De COR is blij dat academisch leiderschap niet langer als ondergeschoven kind wordt behandeld en er enerzijds eisen aan worden gesteld en anderzijds facilitering voor wordt geboden.

De COR heeft echter nog de volgende kritische opmerkingen met betrekking tot het taalgebruik en de inhoud van de beleidsnotitie:

- a) In de tekst wordt veel gebruik gemaakt van managersjargon wat een “managerial approach” van het thema Leiderschap impliceert.
- b) Het is niet duidelijk wat de doelgroep van deze notitie is. Richt deze notitie zich tot leidinggevenden en P&O-personeel? Is de notitie een uitnodiging voor leidinggevenden en medewerkers om zich te scholen in leiderschap?
- c) Aan het onderscheid tussen functioneel en hiërarchisch leidinggevende wordt in de beleidsnotitie voorbij gegaan. Is dat voor wat betreft ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten betekenisloos?
- d) Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de beschikbare tijd voor bestuurlijk werk alsmede de ontwikkelingsbehoefte moeten o.i. voor iedere leidinggevende op schrift staan.
- e) De spanning tussen verschillende competenties is niet louter theoretisch, maar wordt niet in overweging genomen. Organisatorische vaardigheden kunnen deel gaan uitmaken van een UHD-profiel. Dat kan in de invulling wel ten koste gaan van de goede wetenschapper met een grote staat van dienst die bij een UHD-benoeming wordt gepasseerd ten gunste van iemand met een mindere staat maar met betrokkenheid bij OC of onderwijsplanning. Leiderschapspotentieel als vast criterium bij werving, selectie en doorstroom van hoog WP-kader (p. 19) moet o.i. in principe doorslaggevend zijn. Het moet echter nog wel mogelijk zijn om in de hoogste wetenschappelijke functies (UHD en HGL) personen aan te stellen vanwege hun vakinhoudelijke talent, hoewel het hen aan leiderschapscompetenties ontbreekt. Dat houdt dan wel in dat, voor zover leidinggevende taken voor hen onvermijdelijk zijn, daarbij coaching en monitoring plaatsvindt. Maatwerk moet hier mogelijk zijn.
- f) In de notitie wordt leiderschapsontwikkeling vooral door middel van scholing vormgegeven. Het is echter niet gegarandeerd dat de werkverhoudingen beter worden indien processen aangestuurd worden door mensen die een cursus/training hebben doorlopen. Vaak is het zo dat succesvolle leidinggevenden hun succesvol handelen te danken hebben niet aan het volgen

Ons kenmerk
cor17/u023

van een managementcursus maar aan kwaliteiten die voortkomen uit karakter, intelligentie en betrokkenheid.

- g) Indien trainingen bewezen zinvol zijn, dan moet voor leidinggevenden het volgen van die trainingen geen kwestie van vrijwilligheid maar een verplichting zijn. Uiteraard moeten die trainingen wel aan serieuze kwaliteitseisen voldoen en passend zijn bij het denkniveau van personeel in de hoogste wetenschappelijke functies. Veel managertrainingen in het reguliere circuit van HR-trainingsbureaus voldoen wat dat betreft niet. Belangrijke vraag is met welk trainingsbureau voor het vormgeven van het leiderschapsontwikkelingstraject wordt samengewerkt. Bij de implementatie zal de COR dan ook graag in gesprek blijven met de HRM kolom.
- h) Op p. 16 staat: “Ook is het geven van voldoende cachet, bijvoorbeeld door een uitnodiging en de komst van de voorzitter van het College van Bestuur, een succesbepalende factor van de leergang”. De potentiële cursisten voor de leergang academisch leiderschap laten zich naar verwachting liever door status dan door kracht van argumenten overtuigen. De COR vindt dat de kracht van argumenten in plaats van status overtuigend moet zijn en dat de leergang het van inhoudelijk gewicht moet hebben.
- i) Over het jaargesprek van leidinggevenden staat (p. 14): “In het jaargesprek van leidinggevenden kan gebruik worden gemaakt van 360 graden-feedback”. Wat de COR betreft *moet* voor leidinggevenden met 360 graden feedback gewerkt worden. Leidinggevenden moeten juist niet losgezongen raken van de werkvloer. Gegrond verklaarde klachten over leidinggevenden dienen niet zonder gevolg te blijven. Als er meerdere klachten over dezelfde leidinggevende zijn, moet dit via de coördinator vertrouwenspersonen, VIR (vertrouwenspersoon individuele rechtspositie) of de klachtencommissie opgemerkt worden en moet vervolgens met de leidinggevende het gesprek worden aangegaan en/of andere maatregelen worden genomen. Bij herbenoeming van leidinggevenden dienen naar mening van de COR gegrond verklaarde klachten en gegevens uit de UvA-medewerkersmonitor over werkbeleving en werkdruk een rol te spelen.
- j) Coachend en verbindend leiderschap is belangrijk, maar leidt niet als vanzelfsprekend tot de oplossing van de allergrootste problemen op de werkvloer. Van die problemen zien we in de beleidsnotitie niet veel terug. Een van die problemen is werkdruk. Aan het beteugelen van werkdruk lijkt (op het noemen ervan op p. 16) te zijn voorbij gegaan; terwijl dat in de beleidsnotitie over strategisch personeelsbeleid ook al niet wezenlijk geadresseerd wordt. Het zijn immers de leidinggevenden die formeel de werkopdrachten geven die de taaklast vormen voor werknemers. Leiderschapscurssussen lijken dan een poging om het personeelsgebrek te maskeren vanuit de gedachte dat ‘het allemaal wel meevalt als je het goed organiseert’.
- k) In het beleidsstuk wordt gesproken over een discussieronde met de werkvloer om te kijken of er behoefte is aan leiderschapstrainingen. Nu het twee jaar heeft geduurd om dit beleidsstuk samen met de werkvloer te concipiëren, nadat de noodzaak tot leiderschapsontwikkeling naar voren kwam tijdens de Maagdenhuisbezetting, komt het de COR voor als overbodig om nu nogmaals de discussie aan te gaan. Dat er over vorm en implementatie met de faculteiten wordt gesproken lijkt ons niet meer dan normaal, maar daarbij staat implementatie centraal en niet de vraag of men behoefte heeft aan leiderschapsontwikkeling.

De COR wil op de hoogte worden gehouden over het plan van aanpak dat zal worden ontwikkeld. Voorts is de COR van mening dat de implementatie van dit beleidsstuk dwingend moet worden opgelegd om te voorkomen dat leiderschapsontwikkeling een lege huls wordt.



Ons kenmerk
cor17/u023

Conclusie:

De COR stemt in met de beleidsnotitie *Leiderschapsontwikkeling WP* (maart 2017) onder voorwaarde dat aan de principebesluiten wordt toegevoegd:

- Leidinggevendens zijn verplicht tot deelname aan voor hun leidinggevende functie passende leiderschaps(bij)scholing;
- Werkdruk van personeel is aandachtspunt in het leiderschapsontwikkelingstraject en ook in het jaargesprek van de leidinggevende;
- De kwaliteit van leiderschapsontwikkeling wordt na drie jaar geëvalueerd;
- Tegen leidinggevendens die zich niet als een goede werkgever gedragen worden passende maatregelen genomen.

Met vriendelijke groet,

Breannán Ó Nualláin,
Voorzitter

Tatiana Markaki,
DB-lid