



Leiden Leadership Centre

Jaarverslag 2022/2023



Universiteit
Leiden

Leiden Leadership Centre

Advancing Public Leadership, *Together*

INHOUD

Inleiding	3
1. Verbinden van wetenschap en praktijk	6
1.1. Samenwerken met de praktijk als startpunt van onderzoek	6
1.2. Meer dan kennisdeling	6
1.3. Direct leren tijdens het onderzoek	7
1.4. Onderzoeken als interventie	8
1.5. Interventies	9
2. Bij elkaar brengen van mensen en perspectieven	10
2.1. De Leiderschap Kick-Start 2023	10
2.2. Lunchbijeenkomstenreeks ‘Missie Menselijke Maat’	11
2.3. De Leiden Leadership Podcast	12
2.4. Lentesymposium Tegenspraak	13
2.5. Leergroep Leiderschapsontwikkeling	14
3. Onderscheiden in wetenschappelijk onderzoek	15
3.1. Wetenschappelijke output	15
3.2. Het ABD onderzoek: Visie op Publiek Leiderschap	16
3.3. Internationale samenwerking met impact	17
4. Ontwikkelen van de publieke leiders van vandaag en morgen	19
4.1. Een jaar vol leiderschapslessen	19
4.2. Het samenbrengen van leiderschapstalent	19
4.3. Floortje Fontein en haar scriptieonderzoek met gebruik van LLC data	20
5. Creëren van maatschappelijke meerwaarde	22
5.1. Onderzoek veranderleiderschap – Johan Jan Beukman	22
5.2. Gedeeld leiderschap – Lara van Osch	23
5.3. Verbindend leiderschap – Moniek Akerboom	24
5.4. LLC-impact in de praktijk: leiderschap als proces – Lucinda Miedema J&V	25
5.5. Maatschappelijke impact Leiden Leadership Programme	27



INLEIDING

Samenwerking met impact

In het programma ‘Verder met publiek leiderschap’ (VPL) werkt het Leiden Leadership Centre (LLC) samen met verschillende publieke organisaties om leiderschap wetenschappelijk te onderzoeken en verder te ontwikkelen in de praktijk. Leiderschap-ontwikkeling wordt hiermee evidence-based en academisch onderzoek wordt direct relevant voor de praktijk. Dit resulteert in een wederzijdse versterking van wetenschap en praktijk.

Het VPL-programma bestaat uit drie onderzoekslijnen:

- Publiek leiderschap: **Gedeeld leiderschap** binnen teams en organisaties en werken volgens de bedoeling
- Publiek leiderschap en de maatschappelijke meerwaarde: **Verbindend leiderschap** in ketens en netwerken
- Publiek leiderschap in de wendbare organisatie: **Veranderleiderschap** door de organisatie heen

Iedere onderzoekslijn levert de *evidence* die op verschillende manieren wordt gedeeld en gebruikt. In deelnemende organisaties wordt terugkoppeling van de (tussentijdse) onderzoeksresultaten georganiseerd in onder andere voor de organisatie geschreven onderzoeksrapportages, presentaties en interne workshops. De onderzoeken zijn in drie deelprojecten opgedeeld. In dit jaarverslag

zal met name gekeken worden naar het tweede deelproject met soms een vooruitblik naar het derde deelproject. Voor meer informatie over VPL verwijzen we je door naar [onze website](#) en eerdere rapporten: de onderzoeksagenda ‘[Verder met Publiek Leiderschap](#)’ en ‘[Publiek Leiderschap en werken volgens de bedoeling](#)’.

De VPL-partners



Den Haag



Ministerie van Justitie en Veiligheid



Belastingdienst



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



In dit jaarverslag staat de impact centraal die we tot nu toe hebben gerealiseerd binnen het VPL-programma (Verder met Publiek Leiderschap) gedurende het jaar 2022/2023. Aan de hand van de vijf herkenbaarheden van het LLC, presenteren we wat we in samenwerking met de VPL partnerorganisaties, concreet hebben gedaan en wat de impact hiervan is voor wetenschap en praktijk. Onze karakteristieke kenmerken fungeren als de rode draad door het verslag heen en helpen de impact van onze inspanningen in het totaalplaatje te kunnen plaatsen:

1. Verbinden van wetenschap en praktijk
2. Bij elkaar brengen van mensen en perspectieven
3. Onderscheiden in wetenschappelijk onderzoek
4. Ontwikkelen van de publieke leiders van vandaag en morgen
5. Creëren van maatschappelijke meerwaarde

Onder elk van de vijf herkenbaarheden lichten we een aantal concrete onderzoeks-, onderwijs-, of netwerkactiviteiten uit die zijn ondernomen gedurende het afgelopen jaar. Er wordt in het kort beschreven welke projecten, onderzoeken en activiteiten zijn uitgevoerd door collega's van het LLC, maar ook andere betrokkenen vanuit de VPL organisaties bijvoorbeeld. Hierbij staat ook de impact centraal. Omdat de meeste van onze activiteiten bijdragen aan meerdere doelen tegelijkertijd, worden enkele voorbeelden op verschillende plekken aangehaald.

We hopen dat dit jaarverslag een passend overzicht geeft van de mooie activiteiten en onderzoeken van het afgelopen jaar.

Leerstoel Publiek Leiderschap

De leerstoel Publiek Leiderschap is een belangrijk onderdeel van het programma Verder met Publiek Leiderschap. De leerstoel is mogelijk gemaakt door de bijdragen van de partners in het programma en in 2023 door het College van Bestuur van de Universiteit Leiden ingesteld.

Na een open wervingsprocedure en op basis van de voordracht door een benoemingsadviescommissie waarin zowel hoogleraren als partners uit het programma Verder met Publiek Leiderschap vertegenwoordigd waren, heeft het College van Bestuur van de Universiteit Leiden [Ben Kuipers](#) benoemd tot hoogleraar Publiek Leiderschap in de faculteit Governance and Global Affairs (Bestuurskunde). Deze benoeming is ingegaan per 1 mei 2023 en heeft een looptijd van vier jaar.

Met deze leerstoel zal Ben een extra impuls geven aan wetenschappelijk onderzoek naar publiek leiderschap en werken volgens de bedoeling, bijdragen aan het integreren van de bevindingen uit het programma Verder met Publiek Leiderschap en de maatschappelijke impact van het onderzoek in dit programma vergroten.



Als nieuwe leerstoelhouder (*chair*) van het Leiden Leadership Centre zal Ben zich verder bezighouden met het verbinden van wetenschap en praktijk, verschillende disciplines binnen de Universiteit Leiden en het uitbouwen van de internationale samenwerking op het gebied van publiek leiderschap.

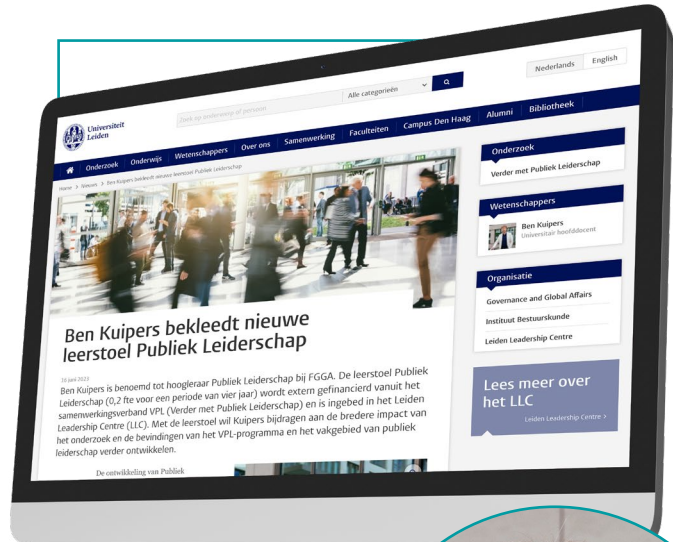
Meer lezen? [In dit artikel](#) vertelt Ben meer over de invulling van zijn leeropdracht.

Over het Leiden Leadership Centre

Het Leiden Leadership Centre (LLC) van de Universiteit Leiden is een platform voor onderzoek en onderwijs op het gebied van publiek leiderschap, gevestigd in Den Haag. Ons doel is om de kennis over publiek leiderschap te bevorderen en bij te dragen aan leiderschapsontwikkeling – zowel in de wetenschap als in de praktijk.

In samenwerking met een interdisciplinaire en diverse groep wetenschappers, professionals en studenten werkt het LLC op het snijvlak tussen theorie en praktijk om samen publiek leiderschap succesvol richting te geven. Dit doen wij vanuit een gezamenlijke aanpak – omdat leiderschap een proces is waarvan wij allemaal deel uitmaken.

ONZE WEBSITE



LEES HET ARTIKEL



1. VERBINDEN VAN WETENSCHAP EN PRAKTIJK

Om zowel de kennis als de praktijk rondom publiek leiderschap te versterken, zoeken we voortdurend nieuwe wegen om de kennis te delen die we ontwikkelen voor praktische en maatschappelijke doeleinden. Binnen het programma Verder met Publiek Leiderschap werken we in coproductie samen aan het onderzoeken en ontwikkelen van publiek leiderschap. Daarnaast werken we als LLC ook met andere partijen, professionals, wetenschappers uit diverse disciplines en studenten aan de verbinding tussen de wetenschap en praktijk van publiek leiderschap. Hieronder lichten we onze filosofie rond samenwerking tussen wetenschap en praktijk toe aan de hand van enkele voorbeelden uit de VPL onderzoeken van het afgelopen jaar.

1.1. Samenwerken met de praktijk als startpunt van onderzoek

We vinden het belangrijk dat de wetenschappelijke kennis die we opdoen relevant en bruikbaar is voor de praktijk. Het opstellen van een onderzoeksplan gebeurt dan ook altijd met input vanuit de praktijk, dit noemen we coproduceren. Het coproduceren van de onderzoeks- en ontwikkelingsagenda zorgt ervoor dat deelnemende partners een duidelijk beeld hebben van wat het oplevert om mee te doen aan het onderzoek. De invalshoeken van het onderzoek sluiten daardoor goed aan bij de vraagstukken die spelen bij partnerorganisaties.

De positieve effecten van de coproductie werken gedurende het gehele onderzoek voort.

Een voorbeeld hiervan is dat het delen van kennis binnen het partnernetwerk op meerdere punten in het onderzoek plaatsvindt, in plaats van slechts op het eind. Onderzoekers en professionals kunnen op deze wijze voortdurend met elkaar in dialoog gaan over de bevindingen. Dit biedt de kans om complexe casuïstiek in haar volledigheid te kunnen ontleden. Het LLC gebruikt met de coproductie onderzoeks- en ontwikkelingsagenda een unieke vorm van samenwerken om de verbinding tussen wetenschap en praktijk te versterken.

1.2. Meer dan kennisdeling

Het delen van kennis gebeurt in meerdere fasen van onderzoek. Binnen het programma ‘Verder met Publiek Leiderschap’ zijn de volgende momenten aan te duiden als kennisdelingsmomenten tussen de onderzoekers en de deelnemende partners. Het betreffen voornamelijk informele momenten, zodat beide partijen zich comfortabel voelen bij wat er wordt besproken.



Onderzoeker Johan Jan Beukman zet hieronder de concrete werkwijze in zijn onderzoek naar veranderleiderschap uiteen:

1. Zodra de eerste data binnen is, wordt er gestart met een eerste analyse. Dit zijn vooral beschrijvende statistieken en eerste inzichten uit interviews. Partners ontvangen een visuele powerpoint met eerste resultaten uit hun eigen organisatie. Deze inzichten kunnen persoonlijk worden toegelicht. Dit moment zorgt voor het creëren van een band en het gevoel van bewustzijn bij de partnerorganisatie. Gedurende het onderzoek zorgt deze vertrouwensband voor een diepere connectie tussen beide partijen. Dit werkt door in een breder begrip van de complexe vraagstukken die zich voordoen in de praktijk.
2. De volgende fase is een uitgebreide analyse. Het inzichtelijk maken van de eerste verbanden staat centraal gedurende deze fase. Onderzochte relaties worden hierin zichtbaar, en wetenschappelijke conclusies kunnen worden vastgesteld. Ook hiervan ontvangen partners een visuele powerpoint.
3. Als alle data van de deelnemende partners is verzameld en geanalyseerd, kan er gestart worden met een complete analyse. Hierin worden alle resultaten van de deelnemende partners meegenomen. In een onderzoeks-

rapport worden de resultaten en conclusies van het onderzoeksproject gedeeld.

4. De eindconclusies worden gepresenteerd tijdens een afsluitende bijeenkomst van het project. De inzichten uit onderzoeken worden bovendien veelzijdig ingezet om de impact in de praktijk actueel te houden. Denk bijvoorbeeld aan de Leiden Leadership Lunches, de programmaraad bijeenkomsten en de seminars. Het samenbrengen van professionals uit verschillende partnerorganisaties en academici zorgt voor verfrissende perspectieven.

1.3. Direct leren tijdens het onderzoek

De focus van het tweede deelproject (VPL2) was het uiteenleggen van de context en effecten van publiek leiderschap. Binnen de twee netwerken ZSM en PMM, die deelnamen aan de survey en interviews die promovenda Moniek Akerboom afnam, werden bijeenkomsten georganiseerd met de contactpersonen van het onderzoek. De eerste inzichten uit de interviews en de survey werden gepresenteerd in zogeheten ‘member checks.’

Member checks zijn bedoeld om onderzoeksresultaten te delen, te duiden, en kritisch aan het licht te houden, om te bekijken of er nog aanvullend onderzoek nodig is.



De contactpersonen kregen de kans om te reageren op de bevindingen. Zo werd hen gevraagd of de bevindingen herkenbaar zijn, en of er nog bevindingen zijn die ze niet in hun praktijk kunnen plaatsen. Ook werden de implicaties van de bevindingen voor de praktijk van de netwerken geduid. Op die manier konden de resultaten al vroeg in het onderzoek gedeeld met de organisatie en konden ze er direct mee aan de slag.

1.4. Onderzoeken als interventie

Het onderzoek uitgevoerd door Leiden Leadership Centre (LLC) levert op verschillende momenten en manieren reflectiemomenten op voor de praktijk. Zo kunnen de resultaten van de onderzoeken benut worden voor het schrijven van leiderschapsvisies en het ontwerpen van leiderschapsontwikkelingstrajecten. Maar, dit speelt al eerder in het proces: alleen al *dat* onderzoek wordt uitgevoerd, levert reflectiemomenten op voor de deelnemers aan het onderzoek.

We beschrijven hier één voorbeeld uit het tweede deelonderzoek van lijn I. In dit deelonderzoek loopt [Lara van Osch](#) enige tijd mee bij verschillende uitvoerende teams. Gedurende die tijd, is ze aanwezig bij alle afspraken en werkzaamheden die een uitvoerend medewerker op een betreffende dag heeft. Daarnaast plant zij interviews en worden de eerste bevindingen getoetst bij de deelnemende medewerkers in een ‘member check’. Wanneer de onderzoeker en de uitvoerend medewerker op

een dag met elkaar in gesprek zijn naar aanleiding van een burger die niet op een afspraak verschijnt, verzucht de uitvoerend medewerker dat ze juist dit soort gesprekken mist in haar team en dat ze het fijn vindt om haar gedachten met de onderzoeker te delen.

Ze vindt het (...) vervelend dat de klantmanager het helemaal aan haar overlaat. Ze zou willen dat ze een ‘gesprek erover’ zouden voeren. Zoals wij dat nu doen. Dat ze ‘meer afwegingen horen van elkaar’. Dat ongenueanceerde, daar hebben we niks aan. Met iedereen is wat. En daarom wil ze graag sparren met de klantmanagers, hoewel ze ook weer niet alles wil overleggen.

Reflectie

(...) Ik ben me telkens bewust geweest van hoe ik mijn vragen stel. Dat ik daarin niet sturend ben en het werk beïnvloed. Maar blijkbaar is *dat* ik vragen stel, ook al een enorme interventie.

Observatie 20 oktober 2022



1

Dit voorbeeld toont dat het onderzoek van Lara van Osch reflectiemomenten oplevert voor de deelnemers aan het onderzoek. Deze situatie is gedocumenteerd in een observatieverslag.

Leiden Leadership Blog 'Beter publiek leiderschap door samenwerking wetenschap en praktijk'

Welkom bij het Leiden Leadership Blog. In dit blog vertellen we waar de mensen van het Leiden Leadership Centre mee bezig zijn en maken we de maatschappelijke relevantie van publiek leiderschap zichtbaar. Het blog wordt door verschillende medewerkers binnen de organisatie geschreven.



LEES HET BLOG HIER

1.5. Interventies

Gedurende het derde VPL-deelproject worden leiderschaps-interventies ontwikkeld die leiderschap en leiderschapsuitkomsten in de praktijk ondersteunen. Hier worden partnerorganisaties nog meer betrokken bij het ontwerp en/of de uitvoering van de interventie. Behulpzaam hierbij was de VPL Programmaraad vergadering op 8 mei waarin 'design-thinking' centraal stond.

Design-Thinking als methode voor kennisdeling

Het delen van kennis uit onderzoek binnen organisaties vormt een uitdagende taak. Hoe deel en pas je onderzoek kennis toe in de dagelijkse praktijk? Design Thinking kan bijdragen aan het waarborgen van deze taken in een organisatie. Daarom stond het werken met deze methode centraal tijdens de VPL-programmaraad van 8 mei 2023 tijdens een interactieve sessie.

Eén van de deelnemers van de sessie was Pim van Vliet, Gemeentesecretaris bij de gemeente Leiden. Zij geeft aan dat Design Thinking werkt als 'stimulans voor luisteren, doorvragen, oplossingsgericht denken en creativiteit. De methode zorgt ervoor dat casuïstiek terug wordt gebracht naar de kern.' Dit maakt de Design Thinking-methode

aantrekkelijk voor leiders in de publieke sector om te verkennen.

'Daarnaast kan het werken met deze methode leiden tot veerkrachtigere en responsievere publieke diensten en beleidsvorming. Het bevordert een cultuur van innovatie, samenwerking en experimenteren binnen de publieke sector. Design Thinking moedigt professionals aan om buiten de traditionele denkkaders te treden en te experimenteren met nieuwe ideeën en benaderingen.' Genoeg reden dus voor de verdere ontwikkeling en toepassing van de methode binnen het Leiden Leadership Centre.

Lees [hier](#) het verslag van de interactieve sessie in het teken van Design Thinking.



2. BIJ ELKAAR BRENGEN VAN MENSEN EN PERSPECTIEVEN

Samenwerking is essentieel in onze manier van werken. Door het bij elkaar brengen van wetenschappers, studenten en professionals vanuit verschillende achtergronden en disciplines, zowel nationaal als internationaal, benaderen we de uitdagingen rondom publiek leiderschap. We gebruiken meerdere vormen om onze missie uit te dragen. Hieronder worden enkele onderzoeks- en netwerkactiviteiten van het afgelopen jaar uitgelicht.

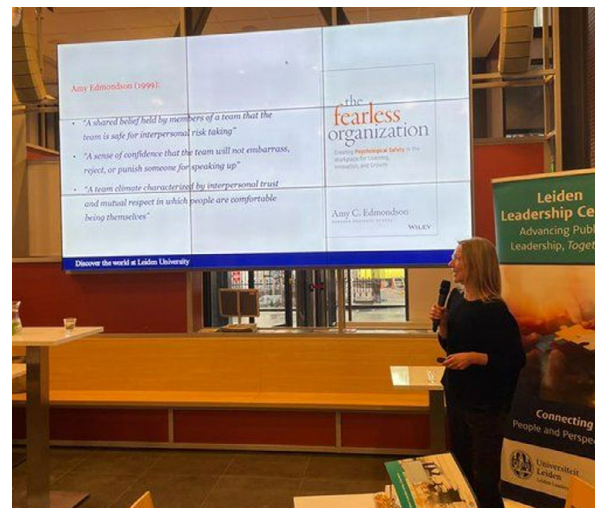
2.1. De Leiderschap Kick-Start 2023

Welk leiderschap toon jij? In de Leiderschap Kick-Start 2023 bracht het LLC publieke managers



en professionals, studenten en wetenschappers samen om te reflecteren op hun leiderschap. De deelnemers kregen de uitkomsten van hun persoonlijke 'Leiderschap QuickScan' en gingen gezamenlijk in gesprek over vragen als hoe hun leiderschap kan bijdragen aan het realiseren van sociale veiligheid in combinatie met het leveren van prestaties.

Door de gesprekken te voeren in divers samengestelde groepen, ontstonden mooie reflecties die hielpen om anders te kijken naar publiek leiderschap. Hierdoor werd duidelijker hoe publiek leiderschap betrekking heeft op een volledig repertoire van gedragingen, waar mensen op allerlei plekken in de organisatie invulling aan kunnen geven. Het afwisselende programma bood deelnemers de kans om hun leiderschapsontwikkeling een boost te geven die zij verder kunnen versterken in het dagelijks werk.



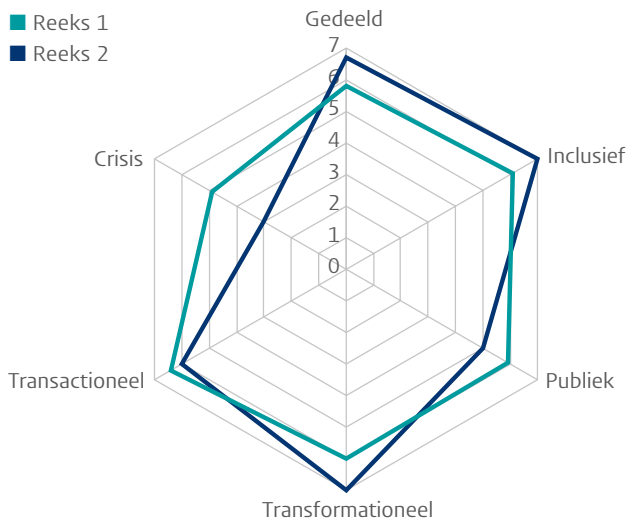


QUICKSCAN

Als onderdeel van het onderzoek voor de visie op leiderschap van het DG ABD heeft het LLC in 2022 een leiderschapsscan ontwikkeld om leiderschap in publieke organisaties in kaart te brengen, te monitoren en blijvend te kunnen ontwikkelen. De QuickScan is een verkorte versie daarvan, die te gebruiken is als zelfevaluatie.

De QuickScan stelt individuen in staat om inzicht te krijgen in hoe hun persoonlijke leiderschap er uit ziet op de verschillende belangrijke facetten van publiek leiderschap. Op die manier zijn bijvoorbeeld publieke professionals in staat om hun eigen aandachtsgebieden voor leiderschapsontwikkeling te bepalen.

De figuur hieronder toont een voorbeeld van het resultaat van een QuickScan.



2.2. Lunchbijeenkomstenreeks ‘Missie Menselijke Maat’

De lunchbijeenkomstenreeks ‘Missie Menselijke Maat’ biedt een informele manier om diverse groepen professionals, academici en studenten samen te brengen. Het doel van deze lunchreeks is om een stimulerend platform te creëren waar deelnemers kunnen discussiëren over maatwerk in beleid en dagelijkse werkzaamheden van publieke organisaties. De bijeenkomsten beogen kennisuitwisseling en het bevorderen van inzicht in het leveren van maatwerk, werken met de bedoeling, en gerelateerd onderzoek.

Gedurende drie sessies in de periode tussen eind 2022 tot begin 2023 werden verschillende onderwerpen besproken, variërend van de bouwstenen van maatwerk tot praktijkvoorbeelden zoals het ‘werken met de bedoeling’ binnen de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND). En het Leeratelier ‘Maatwerk & Regie’ bij de gemeente Den Haag; een innovatieve aanpak om samenwerking tussen diverse instanties te bevorderen en huishoudens met complexe vraagstukken effectiever te ondersteunen.

De organisatie van deze lunchbijeenkomstenreeks heeft geleid tot het vergaren van inzichten binnen het specifieke en actuele thema van maatwerk in publieke organisaties. De reeks heeft een waardevolle bijdrage geleverd aan de verspreiding van kennis, ervaring en inzichten met betrekking tot de



implementatie van op maat gemaakte oplossingen binnen publieke organisaties. Hierdoor hebben de deelnemers een breder begrip gekregen van de praktische toepassingen en uitdagingen op dit gebied. Daarnaast zagen de deelnemers de kans na afloop van deze bijeenkomsten om elkaar op te zoeken, door te vragen en nieuwe contacten uit te wisselen.

Leiden Leadership Blog

‘Werken volgens de bedoeling’

‘Werken volgens de bedoeling’ is een term die steeds meer ingeburgerd raakt in de uitvoeringspraktijk van publieke organisaties.

Door ‘de bedoeling’ in de schijnwerpers te zetten, proberen organisaties hun medewerkers bewust stil te laten staan bij de essentie van hun werk. Die reflectie zorgt ervoor dat medewerkers beter maatwerk kunnen leveren vanuit het oogpunt van de burger.

In dit blog gaan Moniek Akerboom en Suzanne Kolvoort verder in op de implicaties van het ‘werken volgens de bedoeling’ voor de praktijk en benadrukken ze het belang van blijvende aandacht hiervoor.



LEES HET BLOG HIER

2.3. De Leiden Leadership Podcast

Met de Leiden Leadership Podcast brengen we de mensen en perspectieven uit de wetenschap en de praktijk letterlijk in één ruimte bij elkaar. Namelijk in onze studio op Wijnhaven. Gasten uit de wetenschap en de praktijk gaan met elkaar in gesprek over een actueel leiderschapsthema. Door deze opzet slaan we twee vliegen in een klap: ervaringen uit de praktijk kunnen direct worden gehoord door de wetenschap en vice versa. In onze meest recente podcast spraken Olaf Simonse en Ben Kuipers over de Hersteloperatie Toeslagen en de uitdagingen waar uitvoeringsorganisaties mee te maken hebben. Olaf deelde zijn ervaringen uit de praktijk, en Ben reflecteerde hierop vanuit leiderschaps perspectief. Op die manier komen meerdere perspectieven samen. Beluister [hier](#) de laatste podcastaflevering met gasten Olaf Simonse en Ben Kuipers.

BELUISTER DE PODCAST



2.4. Lentesymposium Tegenspraak

De waarde van tegenspraak voor organisaties wordt steeds duidelijker. Daarom stond het Lentesymposium in het teken van dit thema. Het Leiden Leadership Centre (LLC) en het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag (KPEG) bundelden de krachten om de dag vorm te geven.



Het symposium richtte zich op het belang van tegenspraak om blinde vlekken en tunnelvisie binnen publieke organisaties te voorkomen. Sprekers uit de wetenschap, praktijk en beleid belichtten verschillende aspecten van dit thema. Sprekers, waaronder Tanachia Ashikali, deelden inzichten en onderzoek op het gebied van tegenspraak.

Tanachia Ashikali presenteerde haar onderzoek over inclusief leiderschap en psychologische veiligheid



als cruciale elementen voor het stimuleren van tegenspraak op de werkvloer.

Het hoofddoel van het symposium was om diverse perspectieven te delen, deelnemers te inspireren en een platform te bieden voor discussie over het belang van tegenspraak binnen leiderschap en de publieke sector. Het evenement beoogde bewustwording te creëren over het nut van tegenspraak en het voorkomen van eenzijdige standpunten.

Het symposium illustreerde de inspirerende waarde van tegenspraak binnen leiderschap en de publieke sector. De bijeenkomst heeft de deelnemers geïnformeerd en aangemoedigd om na te denken over dit belangrijke aspect van effectief bestuur. Bovendien kijkt men vol verwachting uit naar toekomstige samenwerkingen en evenementen die verdere perspectieven en inzichten op het gebied van tegenspraak zullen verkennen.

2

Leiden Leadership Blog

'Tegenspraak bieden – Welke competenties hebben topambtenaren daarvoor nodig?'

In dit blog vertelt Johan Christensen – expert op het gebied van competenties en expertise van topambtenaren – hoe fragiel de balans is tussen politieke gevoeligheid en het bieden van tegenspraak.

LEES HET BLOG HIER



2.5. Leergroep Leiderschapsontwikkeling

In de periode van september '22 tot september '23 heeft een leergroep verschillende resultaten uit een onderzoeksprogramma besproken met betrekking tot hun toepassing in de leergangen en programma's binnen de deelnemende organisaties. Leden van de leergroep deelden informatie over trainingstrajecten en formats die zijn ontwikkeld om informeel leiderschap te bevorderen bij het werken volgens de bedoeling van de organisaties.

Tijdens de evenementen inspireerden de leden van de leergroep elkaar door te vertellen over welke trainingstrajecten en formats zijn ontwikkeld. Een van de doelen was onder andere om informeel leiderschap bij het werken volgens de bedoeling te stimuleren. Ook dachten leden met elkaar mee, bijvoorbeeld over hoe leer- en ontwikkelinterventies vormgegeven kunnen worden om leiderschap bij te laten dragen aan het expliciteren van de bedoeling.

De leden van de leergroep hebben op verschillende momenten samengezeten en informatie uitgewisseld. Ze hebben elkaar geïnspireerd door voorbeelden van trainingstrajecten en formats te delen. Daarnaast zijn er thematische sessies gehouden over onderwerpen zoals moreel leiderschap, multi-level leadership, en de staat van de uitvoering. Deze sessies betrokken sprekers vanuit academische en praktijkachtergronden. De sessie over *moreel leiderschap* besprak de vraag hoe je

een veilige omgeving kunt creëren waarin je tegenspraak kunt organiseren. De sessie over *multi-level leadership* besprak de dynamiek van multi-level leadership binnen een organisatie. In de digitale sessie over 'De Staat van de Uitvoering' stond de betekenis van de inzichten uit de Staat voor leiderschapsontwikkeling centraal. De sessie heeft de leden een helder beeld gegeven op meerdere vlakken, waaronder het omgaan met complexiteit in dit domein en het belang van het ontwikkelen van concrete handelingsperspectieven voor leidinggevenden om de uitdagingen aan te gaan.

Het resultaat van deze leergroep was een verrijking van inzichten en kennis met betrekking tot leiderschap en de implementatie van onderzoeksresultaten in de praktijk. De leden hebben geleerd hoe ze een veilige omgeving kunnen creëren voor tegenspraak, hoe multi-level leadership kan worden toegepast en hoe leiderschap kan bijdragen aan de verduidelijking van de bedoeling van de organisaties. Een intervisiesessie bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) bood daarnaast concrete handreikingen voor het invullen van de leiderschapsvisie op alle niveaus van de organisatie en benadrukte het belang van het verbinden van leiderschap met organisatieontwikkeling en het bestaansrecht van de organisatie. Deze leergroep wordt begeleid door Lara van Osch (Universiteit Leiden) en Eva van der Post (gemeente Leiden).

3. ONDERSCHIEDEN IN WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

We verrichten hoogstaand academisch en maatschappelijk relevant onderzoek. We streven naar excellentie in onze onderzoeken onder meer door deel te nemen aan internationale wetenschappelijke onderzoeksnetwerken. In dit hoofdstuk laten we aan de hand van enkele voorbeelden zien wat het LLC zoal aan wetenschappelijke impact levert.

3.1. Wetenschappelijke output

De onderzoekers van het LLC hebben sinds 2016 een verscheidenheid aan publicaties uitgebracht, binnen verschillende projecten en in samenwerking met verscheidene partners. Daaronder vallen:

Artikelen	Boek(delen)
92	19
Factsheets	Overige literatuur
4	12

Wetenschappelijke output uit VPL

- *Boekhoofdstuk.* Van Osch, Lara, Ben S. Kuipers & Nadine Raaphorst (forthcoming). Frontline officials' interactions about creating societal value. In *The societal value of welfare politics,*

policies, and services: old challenges, new insights – and still open questions, edited by Tanja Klenk, Mirko Noordegraaf, Elisabetta Notarnicola & Karsten Vrangbaek. Palgrave MacMillan. Gepresenteerd op de internationale conferentie EGPA (2023) en zal gepresenteerd worden op de nationale conferentie NIG (2023).

- *Paper.* Akkerboom, M. (in review). Leadership in public sector interorganizational networks: A conceptual framework based on a multiple case study. *Perspectives on Public Management and Governance.* Gepresenteerd tijdens NIG-Conferentie in Tilburg en EGPA Conferentie in Lissabon in 2022.
- *Paper.* Van Osch, L., Groeneveld, S. & Kuipers, B.S. (in review). Creating public value in frontline teams: An empirical exploration of shared leadership behaviour by frontline officials. *Public Management Review.* Gepresenteerd op de internationale conferenties IRSPM (2021) en EGPA (2022), en gepresenteerd op de nationale conferentie NIG (2022).
- *Paper.* Akkerboom, M. (in progress). Organization-level determinants of leadership in public sector interorganizational networks: A multiple embedded case study. *Public Management Review.* Gepresenteerd tijdens IRSPM-Conferentie in Boedapest, april 2023.



- *Paper*. Kuipers, B.S. & Beukman, J.I. (2023). Embedding change by multilevel leadership. Research presentation. Frankfurt: Global Leadership Centre Roundtable, 7 July 2023. Gepresenteerd op de conferentie van [GLCR](#).

Vijftal toppublicaties over leiderschap vanuit het LLC

- Offringa, S., & Groeneveld, S. (2023). Are Leadership Preferences Gendered? A Conjoint Analysis of Employee Preferences for Manager Characteristics in Male- and Female-Dominated Public Sub-Sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). Lees [hier](#).
- Albareda, A., & Fraussen, B. (2023). The representative capacity of interest groups: Explaining how issue features shape membership involvement when establishing policy positions. *Journal of Public Policy*. Lees [hier](#).
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. Lees [hier](#).
- Bernards, B. & Schmidt, E. (2021). Regels breken in het belang van de burger. Van rebelse leidinggevende naar rebelse professional? *Beleid & Maatschappij*. Lees [hier](#).
- Van der Hoek, M., & Kuipers, B. S. (2022). Who are leading? A survey of organizational context explaining leadership behaviour of managers

and non-managerial employees in public organizations. *Public Management Review*, 1-25. Lees [hier](#).

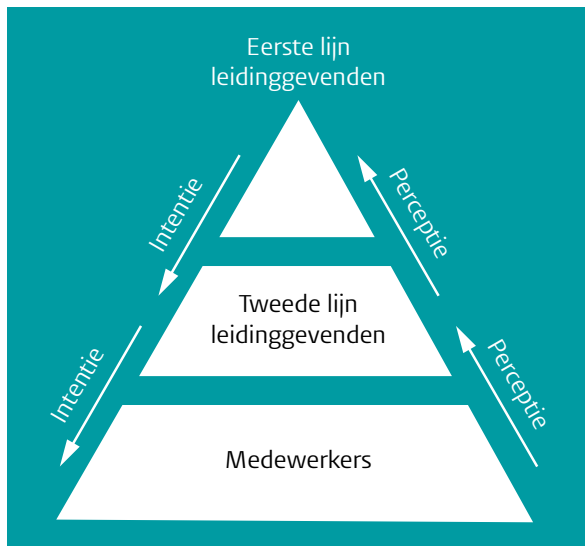
3.2. Het ABD onderzoek: Visie op Publiek Leiderschap

Het LLC heeft zich afgelopen jaar bezig gehouden met het onderzoeksproject Visie op Leiderschap in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst met als doel de implementatie van een nieuwe visie op publiek leiderschap bij de Rijksoverheid. De nieuwe visie op publiek leiderschap is een dynamisch en meervoudig perspectief op leiderschap en is daarom continu in ontwikkeling. Dit vraagt om een instrument om de stand van leiderschap periodiek te kunnen evalueren en inzichtelijk te maken. Met dit doel heeft het Leiden Leadership Centre een meetinstrument ontwikkeld genaamd de leiderschapsscan. Daarbij zijn de eerdere onderzoeken in het project Visie op leiderschap die werden uitgevoerd bij de Rijksoverheid als uitgangspunt genomen. Deze leiderschapsscan integreert daarmee de leiderschapsvisie en de wetenschappelijke basis om leiderschapontwikkeling in de praktijk te ondersteunen.

De leiderschapsscan is erop gericht om, op basis van de bevindingen uit de eerdere onderzoeken, leiderschapsgedrag inzichtelijk te maken op zowel teamniveau als organisatieniveau. Daarvoor worden leiderschapsintenties en ervaringen op alle hiërarchische organisatielagen (van de managementtop



tot en met medewerkers in teams) in kaart gebracht. Hiermee kan inzicht worden gecreëerd over het leiderschap wat getoond wordt binnen verschillende hoeken van de organisatie en waar mogelijke behoefte voor verdere ontwikkeling ligt. Bovendien kan de leiderschapsscan een beeld geven van de ervaringen van leiderschap in vergelijking met andere overheidsorganisaties. In de scan worden de verschillende elementen van leiderschap en de uitdagingen voor leiderschap opgenomen en geplaatst binnen hun context, zie onderstaande figuur.



De scan bestaat hoofdzakelijk uit twee delen. Het eerste deel wordt ingevuld door de leidinggevende binnen de context over hoe hun leiderschapsgedrag eruitziet. Het tweede deel wordt ingevuld

door diens medewerkers over hoe ze het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende waarnemen. Hierdoor kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de intentie van de leidinggevende en hoe dit gedrag er in de praktijk uit ziet voor medewerkers. Met deze informatie kunnen leidinggevend beginnend met verdere ontwikkeling en evaluatie van hun leiderschapstijl.



GLCR

GLOBAL LEADERSHIP
CENTRES ROUNDTABLE

3.3. Internationale samenwerking met impact

Het LLC is internationaal goed zichtbaar op wetenschappelijke conferenties met onderzoeken over publiek leiderschap en actief in verschillende netwerken. Het LLC is één van de foundingmembers van het Global Leadership Centres Roundtable (GLCR). GLCR is een samenwerkingsverband van academische leiderschapscentres, elk met unieke expertises, uit Europa en de Verenigde Staten.

GLCR is er op uit om de kennis en kunde op het gebied van leiderschap meer evidence-based te maken en de maatschappelijke impact van leiderschap te vergroten. De aangesloten centres richten zich net als het LLC op de combinatie tussen onderzoek, onderwijs en praktijk en stimuleren elkaar in de verbinding tussen de drie.



Jaarlijks komen de directies en een afvaardiging van onderzoekers van de centres samen om uit te wisselen over de laatste ontwikkelingen. In juli 2023 vond de conferentie plaats bij de Goethe Universität in Frankfurt, georganiseerd door gastinstelling CLBO (Centre for Leadership and Behavior in Organizations). Tijdens de conferentie is de ontwikkeling van de groeiende centres besproken en hoe verdere internationale uitwisseling van onderzoekers bevorderd kan worden. Daarnaast is vanuit de verschillende expertises input geleverd op de lopende onderzoeken in de centres, zodat deze verder ontwikkeld kunnen worden. Ook werd stilgestaan bij het groeiende belang van leiderschap in het bereiken van maatschappelijke impact. Er wordt daarom verder vormgegeven aan een gezamenlijk onderzoeksproject om de bijdrage van leiderschap aan het oplossen van het klimaatprobleem te onderzoeken en te stimuleren. Het LLC zet daarbij onder andere de kennis in op het gebied van gedeeld- en veranderleiderschap op verschillende niveaus binnen organisaties.



Leiden Leadership Blog

'LLC goed vertegenwoordigd op internationale conferentie'

De internationale conferentie van de European Group for Public Administration vond begin september plaats. Namens het Leiden Leadership Centre reisden Lara van Osch, Eduard Schmidt, Bernard Bernards en Moniek Akerboom af naar Lissabon om daar hun onderzoeksbevindingen naar leiderschap in de publieke sector te presenteren. In dit blog een verslag van de diverse presentaties.

LEES HET BLOG HIER



3

4. ONTWIKKELEN VAN DE PUBLIEKE LEIDERS VAN VANDAAG EN MORGEN

Via onze opleidingen, postacademisch onderwijs en netwerkactiviteiten dragen we bij aan leiderschapsinzichten, kennis en toepassing die benodigd zijn voor zowel de huidige tijd als in de toekomst. Er zijn verschillende manieren waarop het LLC samenwerkt met de VPL-organisaties om leiderschapsontwikkeling te stimuleren en te verbeteren. Zo wordt vanuit het masteronderwijs, honoursonderwijs en met het afstuderen aandacht besteed aan leiderschap en samengewerkt met de VPL-organisaties.

4.1. Een jaar vol leiderschapslessen

Het Leiden Leadership Centre (LLC) werkt intensief samen met de Honours Academy van Universiteit Leiden. In academisch jaar 2022-2023 is het vernieuwde programma van het Leiden Leadership Programme (LLP) gestart. In totaal gingen 150 gedreven studenten met diverse (studie)achtergronden een jaar vol leiderschapslessen tegemoet. In dit programma worden studenten door middel van seminars, vaardigheidstrainingen en een praktijkopdracht toegerust met de nodige kennis, inzichten en vaardigheden op het gebied van leiderschap om zo de eigen maatschappelijke impact te vergroten.

Het programma heeft de studenten geïnspireerd en gemotiveerd om zelf aan de slag te gaan met leiderschap. De ‘Essentials’ hoorcolleges boden

de theoretische ondersteuning en de inspirerende verhalen en lessen van leiders in de praktijk, uiteenlopend van de eerste vrouwelijke luitenant-generaal in Nederland tot een internationale Senior Vice President bij Volvo. Ieder met een eigen verhaal. De studenten werden bovendien onderverdeeld in kleinere groepen met elk een eigen project in het teken van leiderschapsontwikkeling binnen een aangesloten organisatie. Met deze ervaring kunnen de studenten de kennis en *skills* uit het programma toepassen in de praktijk. Ook een organisatie kan veel leren van onze studenten, lees [hier](#) meer over de enthousiaste ervaringen van twee deelnemende organisaties.

4.2. Het samenbrengen van leiderschapstalent

Binnen de master Management van de Publieke Sector (MPS) verzorgt het Leiden Leadership Centre de afstudeeropdracht ‘de schaduwweek’. Tijdens deze week lopen de studenten mee met de ‘leiders van vandaag’ in de praktijk. Het doel is om de leidinggevende te observeren in de dagelijkse routine en daardoor waardevolle leiderschapslessen en -inzichten te vergaren. Deze bevindingen fungeren als de springplank voor het schrijven van de masterscriptie omtrent een specifieke casus binnen het publieke domein. Zo verbinden en ontwikkelen wij de publieke leiders van vandaag en morgen.

Student Abdelkarim Megaiz en Dianne van Gammeren (Districtshoofd bij Politie Oost-Brabant) waren tijdens de schaduwweek aan elkaar gekoppeld. In het LinkedIn-bericht wordt het enthousiasme dat deze opdracht teweegbrengt goed duidelijk.



4.3. Floortje Fontein en haar scriptieonderzoek met gebruik van LLC data

Een belangrijk speerpunt van het Leiden Leadership Centre is het ontwikkelen van de publieke leiders van vandaag en morgen. Een mooi voorbeeld hiervan is de masterstudent Floortje Fontein die voor haar scriptieonderzoek gebruik maakte van data verzameld door het LLC in opdracht van De Algemene Bestuursdienst. Ze werd begeleid door Bernard Bernards, universitair docent. Bernard:

'(De ABD data) is een rijke bron van informatie waar we eigenlijk meer uit wilden halen. Door een ambitieuze student hiermee aan de slag te laten gaan ontstond er een win-win situatie.' Ze deed onderzoek naar inclusief leiderschap en maakte van haar resultaten uiteindelijk een factsheet en 2 wetenschappelijke artikelen. Het eerste artikel is gepubliceerd in het tijdschrift Binnenlands Bestuur, het tweede artikel is nu in review bij vakgenoten. Het factsheet is te vinden [hier](#).

Over deze manier van studenten met het werkveld verbinden stelde Bernard: *'Dit model zou ik in de toekomst graag vaker willen gebruiken. Dat we onderzoek en onderwijs niet als twee losstaande dingen zien, maar als iets gezamenlijks. Ik denk dat we dan veel kunnen winnen. De tijd die ik heb gestoken in het begeleiden van Floortje met haar scriptie heb ik op deze manier ook in onderzoek gestoken en aan de andere kant is het voor de student leuk en goed om een kijkje in de keuken van onderzoek te krijgen.'*

Het volledige nieuwsbericht over Floortje Fontein en haar scriptieonderzoek is te vinden [hier](#).



Leiden Leadership Blog

‘Hoe Leidse studenten de Sociale Verzekeringsbank helpen met organisatiereview’

Hoe zorg je ervoor dat de visie van de organisatie gevoeld wordt in de dagelijkse uitvoering van het werk?

Met deze vraag in het achterhoofd heeft de Sociale Verzekeringsbank (SVB) drie kritische vrienden (waaronder experts van het Leiden Leadership Centre) uitgenodigd om een review van de organisatie uit te voeren. Naast deze review heeft de SVB ook de hulp van drie Bestuurskunde studenten van de Universiteit Leiden ingeschakeld om vanuit hun perspectief bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie.

LEES HET BLOG HIER



5. CREËREN VAN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

We benaderen publiek leiderschap als een middel; als een proces waarin wij allemaal deelnemen en verantwoordelijk zijn voor het doelgericht gebruik ervan. Vanuit deze visie, draagt ons werk bij aan de bevordering van publiek leiderschap om effectief lokale en mondiale vraagstukken te lijf te gaan. Hieronder leggen de VPL-onderzoekers elk aan de hand van hun tweede deelproject uit hoe hun onderzoek bijdraagt aan publiek leiderschap en laten enkele voorbeelden zien van de impact op publiek leiderschap in de praktijk.

5.1. Onderzoek veranderleiderschap – Johan Jan Beukman

Aanleiding

Publieke organisaties worstelen met de vraag hoe ze duurzaam verandergedrag in hun organisaties kunnen bewerkstelligen. Vaak worden veranderprocessen met goede bedoelingen opgestart, maar hebben deze op de lange termijn niet het gewenste effect. We weten uit onderzoek dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij organisatieveranderingen. Om hier meer kennis over te ontwikkelen onderzoeken we welke leiderschapsgedragingen een positief effect hebben op het duurzame verandergedrag van teams. Organisaties krijgen hiermee inzicht in het getoonde veranderleiderschap door de hele organisatie heen, maar ook welk leider-

schapsgedrag constructief is voor het succesvol veranderen.

Het onderzoek voeren we uit bij vier partnerorganisaties, met allemaal een eigen verandercasus. Bij de gemeente Leiden loopt een verandertraject om meer samenwerking binnen de organisatie te bevorderen (Leiden in verbinding). De gemeente Den Haag is gestart met een traject om in 2030 klimaatneutraal te zijn. De Sociale Verzekeringsbank is al een tijdje onderweg met de implementatie van het werken volgens de bedoeling in de reguliere werkprocessen. En bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid zijn er in het kader van het organisatiebrede veranderprogramma JenV Next Level bij meerdere DG's verandertrajecten gestart.

Opzet

Leiderschap speelt zich af tussen personen, afdelingen en organisatielagen. Daarom voeren we dit onderzoek uit op meerdere organisatielagen (multi-level). Op die manier kunnen we zicht krijgen op de onderlinge relaties en de effecten van leiderschap. Teams, teamleiders en afdelingsmanagers krijgen een vragenlijst om in te vullen. Met het strategisch management worden interviews gehouden. Daarnaast onderzoeken we of deelnemers gedeeld leiderschap ervaren in hun teams. Op die manier kunnen we onderzoeken of



dit een versterkend effect heeft op het duurzame verandergedrag. Na de eerste meting zal er na 9 à 10 maanden een tweede meting worden uitgevoerd.

Interventie

Omdat het onderzoek twee meetmomenten kent, is het mogelijk om tussen deze meetmomenten in een interventie (experiment) uit te voeren. In het experiment kan het gedrag van een deel van de teamleiders worden beïnvloed, om te kijken welk effect dit heeft op leiderschap en/of duurzame verandering in teams. Het design van deze interventie wordt nog verder afgestemd met de deelnemende partners.

Eerste inzichten

We zien in de eerste resultaten dat de mate van duurzame verandering verschilt per team en cluster. Ook zien we verschillen in leiderschap en de mate waarin dit wordt ervaren door teamleden. Opvallend is verder dat organisaties zich vooraf afvragen of de deelnemers de naam van de verandering zullen herkennen. Dit geeft de indruk dat de naam van een verandertraject vooral op strategisch/management niveau bekend is. Het is interessant is om te zien of dit ook zichtbaar is in de toekomstige resultaten.

Het onderzoek maakt deelnemers bewust van de veranderambities, en helpt leiders te reflecteren op hun eigen gedrag in de verandering. Deze inzichten helpen organisaties om maatschappelijke veranderdoelen te realiseren.

5.2. Gedeeld leiderschap – Lara van Osch

Opzet

In deelonderzoek VPL-II onderzoekt Lara van Osch de volgende twee vragen: Wat zijn de condities van gedeeld leiderschapsgedrag in uitvoerende teams? En wat zijn de effecten van dat gedeeld leiderschapsgedrag? De eerste vraag komt tegemoet aan de wens om te onderzoeken of leiderschap zich anders manifesteert in verschillende typen teams. We kijken daarbij naar de condities ‘standaardisatie’, ‘cognitieve complexiteit’ en ‘taakafhankelijkheid’. De tweede vraag komt tegemoet aan de wens om te onderzoeken welke effecten gedeeld leiderschap heeft op het werken volgens de bedoeling. We kijken daarbij naar ‘de gerealiseerde meerwaarde’ (het *waarom* van het werk of het effect van het werk op het leven van burgers), ‘het proces van meerwaarde creëren’ (*hoe* het werk gedaan moet worden) en ‘de rolopvattingen’.

Onderzoeksmethode

Het onderzoek vindt plaats door middel van etnografische methoden. Dat betekent dat Lara aanwezig is bij overleggen en overige werkzaamheden. Het onderzoek vindt plaats bij vier verschillende teams: een regulier team bij werk en inkomen bij de Gemeente Leiden (69 uur observatie, 5 interviews), een regulier team van intake & service bij de Politie (0900-8844) (47 uur observatie, 6 interviews), een projectteam gericht op terug- en invorderen bij de SVB (30 uur observatie, 6 interviews)



en een multidisciplinair overleg over een specifiek wetsartikel bij de IND (lopend). Tot slot worden de eerste bevindingen getoetst bij de deelnemende medewerkers in een zogeheten ‘member check’.

Eerste bevindingen

Wat betreft de *condities* van gedeeld leiderschap lijken de eerste bevindingen te laten zien dat bij een lage mate van taakinterdependentie, lage mate van cognitieve complexiteit en hoge mate van standaardisatie minder leiderschap wordt getoond. In het team dat gekenmerkt wordt door deze condities zijn medewerkers simpelweg niet in staat om met elkaar te spreken over het werk, waardoor de mogelijkheden voor het tonen van leiderschap ook gelimiteerd worden. Daarnaast is het reeds duidelijk hoe het werk uitgevoerd moet worden én wordt een deel van het werk door automatische processen georganiseerd, waardoor leiderschap minder nodig lijkt.

Wat betreft de *effecten* van gedeeld leiderschap lijken de eerste bevindingen te laten zien dat gedeeld leiderschap voornamelijk wordt ingezet om het werkproces met elkaar te bespreken, c.q. *hoe* ze het werk zullen aanpakken. Uitvoerend medewerkers zetten minder gedeeld leiderschap in om het *waarom* van het werk te bespreken en zijn dus ook minder met elkaar in gesprek over de meerwaarde of het effect van het werk. Wanneer gedeeld leiderschap wordt ingezet, wordt er gerefereerd naar een perspectief op de rolopvatting

die medewerkers hebben over hun rol ten opzichte van de burger.

5.3. Verbindend leiderschap – Moniek Akerboom

Casus

Het Netwerk ZSM, een samenwerkingsverband tussen politie, openbaar ministerie, reclasseringsorganisaties, Veilig Thuis, Slachtofferhulp Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming, is opgericht om bij veelvoorkomende criminaliteit in gezamenlijkheid de meest effectieve interventie op te leggen. Het onderliggende idee is dat men door informatie-uitwisseling een beter beeld van het delict, de dader, en behoeften van het slachtoffer krijgt waardoor men tot een effectieve interventie kan komen. Denk hierbij aan een celstraf, taakstraf, boete of alternatieve vormen van genoegdoening, zoals mediation.

In het onderzoek VPL-2 is met betrokkenen van dit netwerk gesproken over de verdeling van het leiderschap in het netwerk. Hieruit bleek dat netwerk-leiderschap kan bijdragen aan het doel van het netwerk – effectieve interventies. In de praktijk blijkt het echter lastig, omdat iedere organisatie ook haar eigen doelen of belangen nastreeft, die niet altijd in het verlengde liggen van het doel van het netwerk. Als één organisatie – die haar eigen doelen en belangen vooropstelt – de overhand krijgt, kan dit gevolgen hebben voor de wijze waarop het netwerk haar gezamenlijke doel kan



behalen. Het doel van één van de organisaties kan dan prioriteit krijgen, zelfs als dit niet in lijn is met het gezamenlijke netwerk-doel.

Bevindingen

Het onderzoek laat zien dat het lastig is om netwerkleaderschap echt van de grond te krijgen; zeker in situaties waarin netwerkleden gebonden zijn aan hun eigen organisatiedoelen. Organisatorische KPI's, leidinggevenden die organisatorische doelen prioriteiten en een politieke leiding die ketensamenwerking niet prioriteert kunnen medewerkers die in netwerken acteren, verhinderen om zich echt ten dienste te stellen van het netwerkdoel. Leaderschap dat zij vervolgens in het netwerk laten zien, richt zich sterk op het beïnvloeden van andere netwerkleden om hun eigen organisatiedoel te realiseren, in plaats van het netwerk-doel voorop te stellen.

Het onderzoek laat daarmee zien dat netwerk-leiderschap samenhangt met de organisationele context van iedere netwerkdeelnemer. Voor het goed tot uiting komen van netwerkleaderschap is het dus allereerst belangrijk dat de deelnemende organisaties zich *intern* organiseren op een manier die in ieder geval niet haaks staat op het netwerkdoel.

Leiden Leadership Blog

'Onderzoek met impact? Uitdagingen in het terugkoppelen van onderzoek naar de praktijk'

Samenwerking tussen wetenschap en praktijk is dé manier om ervoor te zorgen dat onderzoek niet alleen maatschappelijk relevant is, maar ook daadwerkelijk impact heeft. De maatschappelijke waarde van wetenschappelijke kennis wordt vergroot als het direct wordt toegepast in de praktijk.

LEES HET BLOG HIER



5.4. LLC-impact in de praktijk: leiderschap als proces – Lucinda Miedema J&V

Bij de JenV Academie onderschrijven we, mede naar aanleiding van het partnerschap van het programma Verder met Publiek Leiderschap, leiderschap als proces.

Bij de Academie voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid (kort JenV Academie) hebben we het afgelopen jaar een onderwijskundige kwaliteitsslag gemaakt. Zo hebben we onder meer een nieuwe werkwijze ontwikkeld waarbij we de wetenschap als vertrekpunt nemen voor de invulling van onze twee leervelden Vakmanschap en Leiderschap en Organisatieontwikkeling. Mede dankzij het partnerschap van het programma Verder met



Publiek Leiderschap (VPL) staat nu een nieuwe benadering rondom leiderschap centraal: leiderschap zien als proces. En dit heeft geleid tot zowel (a) een herontwikkeling van de inhoud van onze programma's en (b) de organisatie van onze leeractiviteiten.

Inhoud programma's

In lijn met de uitkomsten van evidence-based onderzoek en het (literatuur)onderzoek van Leiden Leadership Centre begrijpen we dat het niet langer aan de orde is om de vraag te stellen welke vorm van leiderschap we moeten aanleren. Gezien de complexiteit en de turbulente tijd waarin we ons bevinden wordt het steeds belangrijker om leiderschap te zien als sociaal en gedeeld proces. We leveren met de JenV Academie een bijdrage aan een beweging waarbij, als we het hebben over leiderschap, dit gaat over zowel formeel als informeel leiderschap, gedeeld en verspreid. Hierbij ligt de nadruk op het faciliteren van het bij elkaar brengen van de juiste spelers per vraagstuk en organisatie overstijgende samenwerking.

In onze programma's nemen we het concept van leiderschap als proces dan ook mee door te denken vanuit thema's, waarbij sociale veiligheid als rode draad en voorwaarde bij ons voor al het leren en innoveren centraal staat. De thema's zijn de verschillende dimensies van complexiteit waartoe we ons moeten verhouden. De Academie neemt voor deze dimensies het leiderschapskompas

van voormalig topambtenaar Mark Frequin als uitgangspunt, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen vijf verschillende dimensies: turbulente tijd, veeleisende samenleving, complexe overheid, politiek-ambtelijk samenspel en het gaat om de persoon.

Op die thema's stellen we de vraag: wat staat ons te doen als JenV? Wat hebben wij nodig om daarop te kunnen navigeren? Onze programma's bieden daarom een concreet handelingsperspectief (een combinatie van kennis, vaardigheden en gedragsverandering) op deze verschillende thema's. Dit varieert van programma's waarbij we leren navigeren op de lange termijn en minder van crisis naar crisis door middel van intensieve training in omgaan met werkdruk vanuit de neuropsychologie, tot programma's gericht op complexe betekenisvolle werkrelaties zowel politiek-ambtelijk als organisatie overstijgend.

Organisatie van activiteiten

Ook onze jaarlijkse managementconferentie voor de ambtelijke top vullen we anders in. We zien dit niet meer als een losstaand event, maar een leerinterventie met een voortraject en opvolging met leerinterventies. Waarbij we ook andere leidinggevenden en niet uitsluitend de ambtelijke top betrekken.

In november 2022 hebben we onze eerste managementconferentie in deze nieuwe vorm geïntro-

duceerd. Met, heel bewust, het thema sociale veiligheid. Het voortraject was een co-creatieproces waarbij we met een expertgroep, bestaande uit zowel leidinggevendenden als medewerkers en genodigden op basis van expertise op het onderwerp, een KoersKaart over sociale veiligheid hebben ontwikkeld. Tijdens de managementconferentie werd de KoersKaart gespeeld en input verzameld om deze kaart waar mogelijk aan te verscherpen. In januari 2023 is deze organisatiebreed gelanceerd. Inmiddels is de KoersKaart meer dan 1800 keer aangevraagd, waarbij elke kaart door gemiddeld 6 JenV'ers wordt gespeeld.

Mede door leiderschap te zien als proces, merken we dat we een helder kompas hebben om als Academie de vertaalslag te maken van de complexe maatschappelijke, strategische en organisatievraagstukken naar een toonaangevend leeraanbod. Aanbod waarvan alle JenV'ers gebruik kunnen maken, zodat ze hun kennis, vaardigheden reflectievermogen en innovatiekracht kunnen vergroten.

5.5. Maatschappelijke impact Leiden Leadership Programme

Zoals eerder genoemd, werkt het LLC intensief samen met de Honours Academy van Universiteit Leiden aan het Leiden Leadership Programme.

Het nieuwe Leiden Leadership Programme (LLP)

Het LLP is een programma van de Honours Academy van de Universiteit Leiden, dat master-

studenten bovenop hun reguliere studieprogramma kunnen volgen. In 2022 is gewerkt aan een geheel vernieuwde versie van het programma, waarbij [Sandra Groeneveld](#) optrad als kwartiermaker en samen met Ben Kuipers leiding gaf aan het programma. Verschillende LLC collega's verzorgen onderdelen in het programma en begeleiden studenten.



Het LLP is bedoeld om studenten vanuit alle studieachtergronden uit Nederlandstalige en internationale opleidingen hun kennis en vaardigheden op het gebied van leiderschap te ontwikkelen. Daarnaast bundelt het LLP de unieke expertises die er binnen de Universiteit Leiden bestaan op het gebied van leiderschap binnen één opleidingsprogramma (denk aan bestuurskunde, psychologie, bedrijfswetenschappen en archeologie).

Het programma

Het programma dat onder andere met kennis vanuit het LLC is ontwikkeld is in 2022/2023 door bijna 150 Nederlandse en internationale studenten vanuit alle studierichtingen gevolgd. De *Essentials* bieden de theoretische ondersteuning en de inspirerende verhalen en lessen van leiders in de praktijk, uiteenlopend van de [eerste vrouwelijke luitenant-generaal](#) in Nederland tot een internationale [Senior Vice President](#) bij automerk Volvo.

leder met een eigen verhaal. Verdieping van hun kennis vond plaats in de *Electives*.

Praktijkopdracht

Tegelijkertijd volgden de studenten een uitgebreid *Skills* programma en werkten ze in teams binnen de *Labs* aan een concreet organisatievraagstuk op een maatschappelijk terrein. Bij diverse partners van het LLC en uit het VPL-programma was een team studenten aan de slag. Zie onderstaand testimonial vanuit de SVB over de samenwerking met de LLP studenten.

Impact

In het programma stond de maatschappelijke impact die studenten beogen centraal in plaats van leiderschap als doel op zich. Met overtuiging hebben studenten gewerkt aan vraagstukken op het gebied van gelijkheid en inclusie, gezondheid en welzijn, en duurzaamheid en klimaat. Uit de reflecties en evaluaties bleek hoe studenten hun kijk op leiderschap hebben weten te ontwikkelen, van een perspectief dat vooral gaat over formele leiders, naar een perspectief waarin leiderschap ook meer gedeeld is en waarin zij nu al een belangrijke rol kunnen vervullen. Daarnaast heeft vooral ook het samenwerken met studenten met heel verschillende achtergronden geholpen om anders naar vraagstukken te kijken en andere invulling voor samenwerking te vinden.

‘De SVB vindt Diversiteit en Inclusie belangrijk. Als onderdeel van een groter programma wilden we graag weten hoe operationeel Leidinggevendens omgaan met Inclusie, welke rol ze voor zichzelf zien en wat hen zou helpen inclusie in te bedden in hun werk als leidinggevendens. Op basis van literatuuronderzoek en interviews met leidinggevendens hebben de studenten een advies geschreven. Als aanvullend product hebben ze een inclusie workshop ontworpen voor het team en teamcoach en dit gepilot. Zowel team als teamcoach was zeer enthousiast over de pilot. De SVB kijkt zeer tevreden terug op de samenwerking met Leiden Leadership Programme.’

Marieke de Vaan, kerngroep Diversiteit en Inclusie Sociale Verzekeringsbank





 www.universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre

 www.linkedin.com/company/leiden-leadership-centre

 @LeadershipLU

 LLC@fgga.leidenuniv.nl



**Universiteit
Leiden**

Leiden Leadership Centre

Advancing Public Leadership, *Together*