



| | |
|------------------------|--|
| Aan | College van Bestuur |
| Van | Ostara de Jager-Bes (Eeuwke Bremmer - Goudvisie) |
| Datum | 13 februari 2020 |
| Betreft | Leiderschap in Beweging, Visie op Leiderschap Hogeschool Rotterdam |
| Aantal pagina's | 5 |

Aanleiding

We leiden elke student op tot een professional die een waardevolle bijdrage levert aan de maatschappij. Daarbij streven we naar kwalitatief hoogwaardig, contextrijk en inclusief onderwijs en onderzoek voor al onze studenten. Dit doen we in Rotterdam, in een internationale en grootstedelijke context. In alles wat wij doen gaan we uit van gelijkwaardigheid, het bevorderen van wederzijds respect en emancipatiegericht werken.

Vanuit onze omgeving komen veel vraagstukken en thema's op ons af waar we wat mee willen en waar we wat mee moeten. Wij streven we naar hoogwaardige kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Om dit te (blijven) leveren, willen we dat onderwijsteams verantwoordelijkheid kunnen nemen en dat ondersteuning dichtbij de onderwijsteams en studenten is georganiseerd. Ook willen we dat onderwijsteams over de grenzen van opleidingen en instituten heen met elkaar, met kenniscentra, centers of expertise en partijen van buiten de hogeschool samenwerken. Daarbij is het de opdracht van het team, waar naast docenten ook ondersteuning én manager deel van uitmaken, om een leeromgeving te creëren waarin studenten succesvol kunnen studeren.

Verantwoordelijkheid laag in de organisatie, ondersteuning anders organiseren en expliciet sturen op samenwerking vraagt om een herijking van leiderschap. We zien leiderschap als vakmanschap in een omgeving die continu aan het veranderen is. Dat is ook de reden dat we leiderschap niet als iets statisch benaderen, maar als een beweging, zodat het vanzelfsprekend is dat we continu bezig zijn met leiderschapsontwikkeling. Deze visie geeft daarmee richting aan alle leidinggevende functies binnen de hogeschool.

Leiderschap als verbindende factor

Het motto van de hogeschool is '*Overtref jezelf*'. Dit geldt voor studenten, voor elke medewerker en de teams. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het creëren van een klimaat waarin studenten en medewerkers zichzelf ook kunnen overtreffen. Bij leiderschap draait het in essentie om richting geven, actie creëren en groei stimuleren. De hogeschool wil dit doen op een manier dat het beste uit de teams en individuele medewerkers haalt. Het gaat bij deze vorm van leiderschap over verbinding maken tussen bovenstroom en onderstroom, oftewel de hoofd-hart-verbinding. We gaan voor leiderschap dat de mens centraal stelt, integer handelt¹, gebaseerd is op respect en vertrouwen en actie en groei mogelijk maakt.

¹ Zie visie op Integriteit (conceptversie 6-11-2019)

In Rotterdam zeggen we: “*niet-lullen-maar-poetsen*” en dat betekent dat we lef en actie tonen. We experimenteren: we leren als het mis gaat en vieren wat goed gaat.

Wij zien het gesprek als een belangrijk middel om tot een andere manier van werken te komen. We stimuleren gesprekken tussen (verschillende niveaus van) leidinggevend en tussen organisatieonderdelen. Gesprekken die gaan over kansen zien en pakken, over fouten maken en daarvan leren, over kwetsbaarheid en elkaar steunen, over kaders stellen en hoe zich dat verhoudt tot ruimte geven, over de te behalen resultaten en het nakomen van afspraken. Het gaat om het aanboren van enthousiasme, talent en eigen kracht. Iedereen telt mee; we geloven in de kracht van inclusiviteit. Goed leiderschap inspireert, zet aan het denken, geeft ruimte, vraagt moed en biedt perspectief. Dit betekent onder andere helder zijn over de verwachtingen (ook ‘nee’ durven zeggen) en vanuit kwetsbaarheid ook durven aan te geven wat (je) niet lukt of kunt. Door te investeren in leiderschap wordt gewerkt aan het behalen van organisatie- en teamdoelen op een menselijke, effectieve en plezierige wijze.

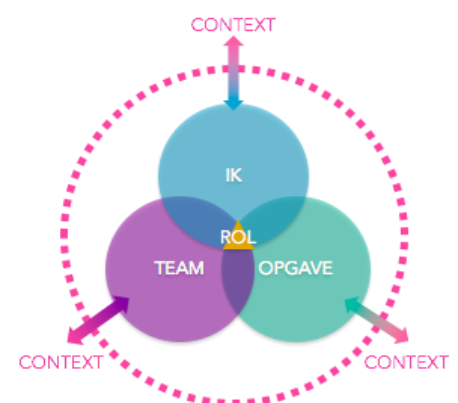
Van leidinggevend in het onderwijs verwachten wij onderwijskundig leiderschap. Dit betekent actieve sturing en beïnvloeding van wat er in het onderwijsleerproces gebeurt, met het oog op structurele verbetering van het studiesucces van de studenten.

Continue ontwikkeling: leiderschap als vakmanschap

Dit leiderschap is er niet zomaar; het vraagt om continue aandacht voor de veranderende context, om verdieping, reflectie en het samen bespreken van dilemma’s. Als hogeschool zien we leiderschap als vakmanschap en verwachten we dat leidinggevend investeren in hun eigen ontwikkeling. Concreet verwachten we dat elke leidinggevende vanuit verschillende invalshoeken reflecteert op waar hij/zij staat en wat er (nog) te ontwikkelen is. Onderstaande ‘bril’ beschrijft welke invalshoeken dit zijn. Eerst volgt wat ermee bedoeld wordt en vervolgens hoe de hogeschool hier invulling aan geeft.

Ik + Team + Opgave x Context = Rol

Hoe je jouw rol als leidinggevende invult, is afhankelijk van wie jij bent, welk team je aanstuurt en de opgave waarvoor je aan de lat staat. Deze drie elementen worden allemaal sterk beïnvloed door de context. Dit is zowel de externe omgeving als de hogeschool. Dit maakt dat er vanuit leiderschap niet alleen gekeken wordt naar hoe de leidinggevende het doet en naar waar die verantwoordelijk voor is, maar er wordt steeds een relatie gelegd met de context en het samenspel dat daarbij nodig is. Samenspel tussen lijn en staf, verschillende leidinggevende lagen, tussen instituten en met partners buiten de hogeschool.



Door deze elementen als invalshoeken te nemen, maken we inzichtelijk hoe en welk leiderschap de hogeschool de komende jaren gaat helpen om de studenten te voorzien van kwalitatief hoogwaardig, contextrijk en inclusief onderwijs.

Context

De context van de hogeschool -en daarmee van leidinggevend- is zeer divers en dynamisch. Om je in deze context staande te houden, is het essentieel om hart voor het onderwijs te hebben. De context van een leidinggevende is zowel klein en dichtbij als groot en

verder weg te beschouwen. Klein is bijvoorbeeld de afdeling waartoe ze behoren of een locatie. Groot is de organisatie als geheel en nog groter is het de maatschappij waar continu ontwikkelingen gaande zijn die ook van invloed zijn op de context van de leidinggevende. Denk aan ontwikkelingen in de maatschappij, de economie, de politiek, de arbeidsmarkt en vernieuwende technologische mogelijkheden. Zij hebben invloed op wat er in een organisatie aan (onderwijskundig) leiderschap nodig is.

De context van de hogeschool is dermate aan verandering onderhevig dat we nu nog niet goed weten waar we onze studenten voor de toekomst voor opleiden. Wel weten we dat leidinggevendens nu steeds te maken hebben met dilemma's waarbij ze uitgedaagd worden te kiezen tussen de huidige student (waan van de dag) en toekomstige student (innovatie en vooruitzien). Een dilemma die nu ervaren wordt, is bijvoorbeeld te moeten kiezen tussen het studiesucces van studenten versus echt een inclusieve hogeschool zijn. Te vaak wordt nu nog gekozen voor de waan van de dag, terwijl er (onderwijskundig) leiderschap nodig is dat richting geeft vanuit de gedragen visie. Dit vraagt kennis van de wereld om je heen om op basis daarvan een (onderwijskundige) visie uit te kunnen dragen, lef hebben om te ondernemen en durf hebben om open te staan van ideeën van medewerkers en veranderkundig vernuft om het team mee te nemen en te kunnen omgaan met weerstand op veranderingen.

Ik – Persoonlijk leiderschap

Leiderschap gaat voor een groot deel over jezelf. Pas als je weet wat je talenten en valkuilen zijn, kun je leiding nemen over jezelf, over een situatie en zal je andere mensen inspireren jouw voorbeeld te volgen.

Belangrijk bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is eigenaarschap hebben en regie houden op je eigen ontwikkeling. Dit betekent dat we authenticiteit van onze leidinggevendens verwachten: jezelf kennen, weten waarin je krachtig bent en ook waarin niet. Je bent in staat om te zien welke keuzes je kunt maken om aan zet te blijven. Dit lukt alleen als je waardierend en kritisch kijkt naar je eigen handelen, vaardigheden en kennis. Dit proces houdt nooit op. Wij verwachten als hogeschool dat leidinggevendens steeds vanuit nieuwe situaties, contact met collega's of uitdagingen bij zichzelf te rade gaan om hun eigen kwaliteiten te erkennen, bespreekbaar te maken met lagen boven en/of onder hen, ze te ontwikkelen en in te zetten. Dit lukt alleen als we een klimaat van vertrouwen weten te creëren, waarin je niet afgerekend wordt op fouten, maar waar het (samen) leren centraal staat.

Van leidinggevendens verwachten we dat het volgende al ruim aanwezig of ontwikkeld is voordat zij met hun nieuwe rol beginnen: stevigheid, stabiliteit, humor, relativiseringsvermogen en emotioneel professioneel handelen. Daarnaast is belangrijk dat leidinggevendens plezier beleven aan de uitdagingen die bij hun rol horen. Deze visie zal leiden tot een leiderschapsprofiel waarin in ieder geval de(ze) competenties verder uitgewerkt worden.

Team – Samenwerking stimuleren en talent benutten

Als leidinggevende heb je een doorslaggevende rol in het ontwikkelen van medewerkers. Dit vraagt om inspireren, ruimte geven, delegeren en loslaten. Afhankelijk van de situatie betekent dit een keuze voor nabijheid of meer sturen op afstand.

Bij de hogeschool staat het leidinggeven aan een team centraal. Als leidinggevende betekent dit dat je met hen een veilige én uitdagende werkomgeving creëert, waarin iedereen een eigen plek gegund wordt en eigen talenten kan ontplooiën. Dit vraagt oog te hebben voor groepsdynamiek en de onderlinge verhoudingen. Je weet waar je invloed op hebt, hoe je planmatig te werk kunt gaan, welke vorm van samenwerking je nastreeft en hoe je dit met het



team bereikt. Je observeert en luistert, zonder gelijk te reageren of te oordelen. Je weet je te verplaatsen in de situatie en gevoelens van anderen. Je creëert onderlinge verbinding, door gesprekken te stimuleren en feedback te ontvangen en geven mogelijk te maken.

Een team is een groep professionals die vanuit onderlinge afhankelijkheid werkt aan het behalen van een bepaald resultaat. Als leidinggevende ben je continu bezig met welke ontwikkeling het team nodig heeft. Tegelijk heb je oog voor alle individuele professionals om hun kunnen en zijn zo veel mogelijk aan te spreken en uit te dagen. Niet alleen kennis en vaardigheden, maar ook talenten, drijfveren en gedrag. Pas wanneer er ruimte is voor het kunnen en zijn, zal de professional duurzaam inzetbaar zijn en optimaal kunnen bijdragen aan het succes van de hogeschool. Vanuit de hogeschool zetten we in op coachende manier van leidinggeven: je stimuleert dialoog, verbindt organisatie ambities aan persoonlijke ambities en werkt vanuit een langetermijnvisie, zodat de oordeelsvorming, de verantwoordelijkheid en het zelfoplossend vermogen van de professional afzonderlijk, en dat van het team, ontwikkelt.

Opgave - Grip op de opgave

Leiderschap staat altijd in relatie tot datgene wat er nodig is in een bepaalde fase. De opgave is dus sterk bepalend voor het soort leiderschap dat nodig is. Vanuit de opgave besteden we ook aandacht aan het managen (het beheersmatige) van het werk.

Een belangrijk deel van leidinggeven, is het realiseren van grip op de opgave. Bewuste keuzes maken vanuit de focus en de prioriteiten van de hogeschool. Maar ook acceptatie van de consequenties van de gemaakte keuzes met betrekking tot wat wel en wat niet wordt gedaan. Om grip te hebben op uiteenlopende opgaven binnen de hogeschool, is het noodzakelijk dat alle leidinggevendenden beschikken over de essentiële kennis en vaardigheden rondom bedrijfsvoering, onderwijs & onderzoek of dienstverlening. Grip houden vraagt van leidinggevendenden ook om het samen met het team te doen, zodat het team vanuit de opgave zich steeds verder ontwikkelt en krachtiger wordt. Het is aan de leidinggevende om ervoor te zorgen dat in de opgave wordt gewerkt met wat is bepaald. Om hierin het juiste te doen, is het essentieel om te kunnen schakelen tussen verschillende stijlen.

Leiderschapshuis

We kiezen ervoor om het leren en ontwikkelen van leiderschap klein en dichtbij te organiseren. Vraagstukken uit de dagelijkse praktijk staan centraal en het is aan de leidinggevende om deze vraagstukken in te brengen. Belangrijk hierbij is dat leiderschap bij jezelf begint en dat je zelf invloed hebt op je eigen mate van ontwikkeling.



















Op grond van deze notitie zullen we competentieprofielen ontwikkelen die voor de verschillende managementrollen beschrijven welke kwaliteiten en competenties er nodig zijn.

Interventies leiden zo veel mogelijk tot nieuwe ontmoetingen tussen de verschillende hiërarchische lagen waarbij gespreksvoering de verbindende factor is. Reflectie maakt onderdeel uit van de interventies om het (zelf)reflecterend vermogen te ontwikkelen. Door hier niet alleen, maar met elkaar het gesprek over te voeren, geven we invulling aan succesvol leiderschap. Experimenteren en gezamenlijk evalueren staan centraal in de beweging om telkens aanpassingen te kunnen doen om te werken aan wat nodig of wenselijk is.

Deze visie is het fundament waarop het Leiderschapshuis staat. Binnen het Leiderschapshuis vind je een breed palet aan interventies die continu doorontwikkeld worden en hiermee actueel blijven. Interventies die vanuit het Leiderschapshuis georganiseerd worden, kunnen

erg verschillen. Hieronder een voorbeeld van een overzicht van verschillende interventies met daarbij welke vorm een interventie heeft, welk karakter en voor welke doelgroep het is.

Voorbeeld Leiderschapshuis met ter illustratie een aantal eerste voorbeelden van mogelijke ingrediënten:

| Vorm | | Karakter | | Doelgroep | |
|---|--|--|--------------------------------------|---|--|
|  | Masterclass met externe spreker Inspiratie van buiten opdoen |  | Verplicht collectief |  | Alle leidinggevendenden Als de verbinding essentieel is en er gemeenschappelijke taal nodig is |
|  | Masterclass met interne spreker Eigen talent benutten |  | Verplicht (in kleine groepen) |  | Per niveau Als een vraagstuk specifiek op een laag aandacht nodig heeft |
|  | Praktijk lab Leren van en over eigen praktijk |  | Sterk aanbevolen |  | Per thema/ casus Voor met de betrokkenen van een (actueel) thema of casus |
|  | Training Oefenen vaardigheden staat centraal |  | Facultatief |  | Combi van niveaus of staf/lijn Als de samenwerking aandacht vraagt |
|  | Kennisklas Inzicht opdoen staat centraal |  | Op eigen initiatief |  | Maximaal gemixt Als verbinding en ontmoeting essentieel is |
|  | Gaming Leren adhv spelelementen | | |  | Open inschrijving Als betrokkenheid met het onderwerp bepalend is |
|  | E-learning Digitaal Leren | | | | |

Dat kan bijvoorbeeld leiden tot de volgende combinaties:

Groepsdynamica



Escaperoom gericht op samenwerken



Posities binnen je interne netwerk

