



**Leiderschaps-
programma
directie Avans**

Samen op reis...

WIE AVANS IS

WAT AVANS DOET

AVANS AMBITIES



HRM & ORGANISEREN Werken bij Avans



Wat we van onszelf en van elkaar verwachten



Avans werkgeverschap

- Wendbaar en veerkrachtig.
- Voorbeeldfunctie.
- Een leven lang ontwikkelen en leren.

- Ruimte voor plezier.
- Zorg voor welzijn.
- Diversiteit waarderen.

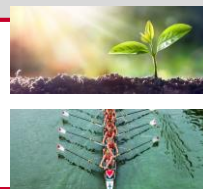
- Waarde-gedreven gemeenschap waarin iedereen lid is van een team.
- Een kleinschalige, persoonlijke en betrokken omgeving.
- 1 Avans, 1 werkgever.
- Inclusief en waarderen verschillen.
- Innovatief, adaptief & lerend belang van samenwerken.
- € gaat maximaal naar onderwijskwaliteit.

HOE WE DAT DOEN?



TOT 2025

ONTWIKKELEN
Samen leren en ontwikkelen



LEIDERSCHAP
Op weg naar gedeeld leiderschap



ORGANISATIEONTWIKKELING
Structuur, cultuur en zelforganisatie

HRM
Impactvol HRM

↑ OPTIMAAL DIGITAAL ONDERSTEUND ↑

2021

SPEERPUNT PERSONEEL
Wendbare en veerkrachtige professionals

- Welzijn, betrokkenheid en bevoegdheid.
- (Docent)professionalisering en ontwikkeling.
- Strategische personeelsplanning (SPP).

SPEERPUNT ORGANISATIE
Een goed ingerichte organisatie

- Een nieuwe organisatie(structuur).
- Functiegebouw.
- Performancecyclus.
- Leiderschapsontwikkeling.

SPEERPUNT DIGITALISERING
Werken aan toekomstbestendige digitalisering

- Aanbesteding HR-systeem.
- Selectie/implementatie/ontwikkeling systemen PM, verzuim, learning, inkoop arbeid, ...
- Steeds meer agile werken.

A photograph of a person from the waist down, wearing a black dress and white sneakers, pulling a black rolling suitcase on a cobblestone street. The background shows a rustic building with a stone wall and a tiled roof.

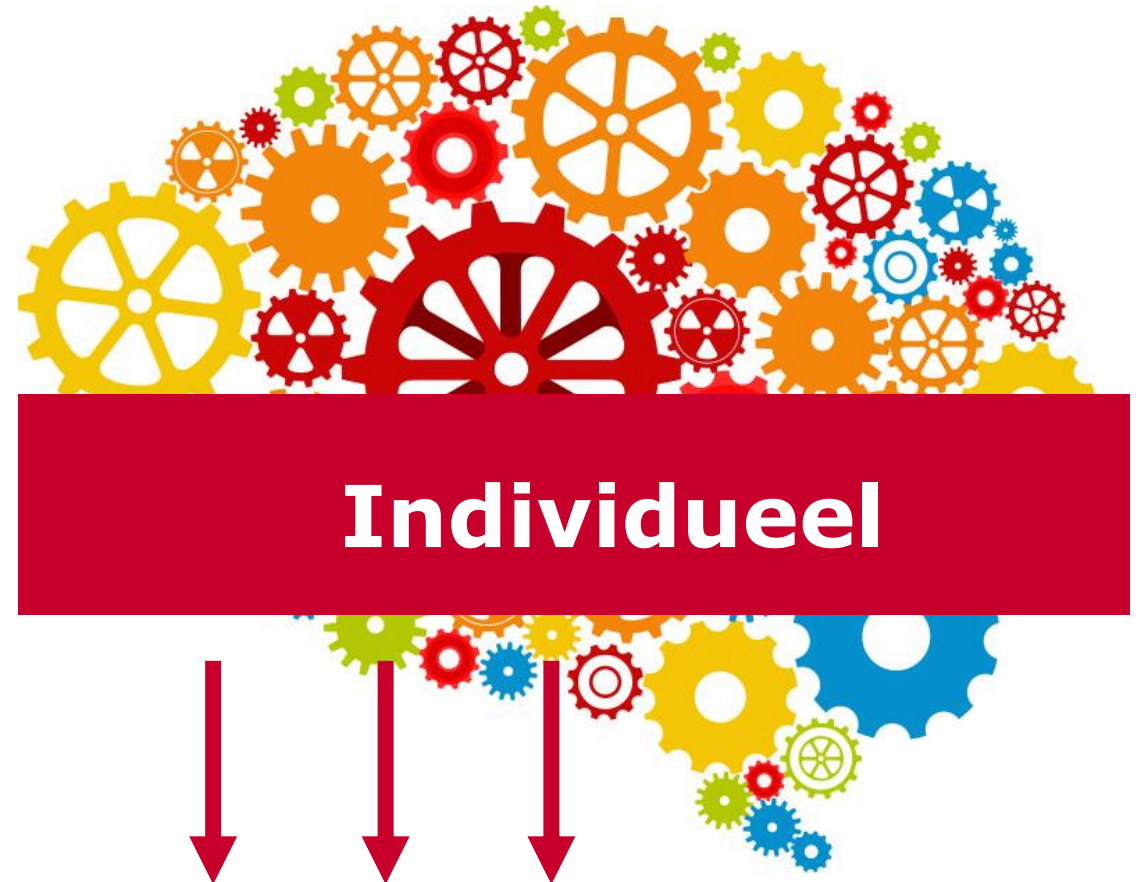
Vertrekpunt

- Ambitie 2025
- Notitie: leiderschap in tijden van verandering
- Stip op de horizon (soll leiderschapsprofiel):
 - normen en waarden
 - benodigde kennis en vaardigheden

Doel

leiderschapsontwikkeling de komende jaren

- Definiëren en handelen volgens een gezamenlijke (leiderschaps)taal en normen en waarden kader
 - O.a. definiëren van wendbare en veerkrachtige leiders
- Opdoen nog ontbrekende benodigde kennis en vaardigheden
- Bijdragen aan de succesvolle realisatie van onze Ambitie 2025



Ambitie 2025

Advies

- Samen met alle directieleden 'op reis gaan'. CvB vliegt op bepaalde momenten in.
- Leiderschapsprogramma voor alle directieleden dat aansluit op:
 - collectieve ontwikkeling tot het beoogde leiderschap (vast gezamenlijk onderdeel).
 - individuele ontwikkeling (waar gewenst/ nodig).

Advies

Collectief onderdeel:

- gezamenlijke (leiderschaps)taal en normen en waarden kader
- begeleiding vast onderdeel door vaste coaches
- ijk momenten met collectieve terugkoppeling (waar staan wij)
- instappen op elk moment mogelijk (nieuwe directieleden stappen gewoon aan bord)
- begeleide Intervisie (zelf gekozen groepen)

Individueel onderdeel:

- ontwikkelbehoefte op basis van o.a. zelfassessment
- werken met een ontwikkelportfolio om individuele ontwikkeling bij te houden
- begeleiding individuele ontwikkelvraag door coach (desgewenst)
- ijk- momenten individuele terugkoppeling waar sta ik

Voor beide onderdelen: blended en flexibel programma dat ook 'meegroeit'



Voorbeelden onderwerpen

- **Gezamenlijk**

- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal
- Gedeeld leiderschap (ook in relatie tot zelforganisatie)/hoe werken wij met elkaar samen/verbondenheid
- Wat zijn onze kwaliteiten en hoe kunnen wij elkaar versterken
- Persoonlijk leiderschap (lef, kritisch naar jezelf durven kijken)



Voorbeeld onderwerpen

- **Individueel**, modules op inhoud (eventueel ook aangeboden door collega's):
 - Leidinggeven aan transitie
 - Improvisatie – inspelen op verandering
 - Storytelling
 - Leiding geven aan zelforganiserende teams:
 - Onderstroom weten te benoemen en te managen
 - Goede afspraken maken ten behoeve van kwaliteitsbewaking etc.
 - Leiding kunnen geven in tijden van crisis
 - Draagvlak voor besluiten weten te creëren door middel van integratieve besluitvorming
- **Individueel**, modules op persoonlijke ontwikkeling:
 - Persoonlijk leiderschap
 - kunnen omgaan met weerstaand
 - kunnen omgaan met machtsverhoudingen
 - zichtbaarheid weten te vergroten
 - medewerkers weten te motiveren & te inspireren
 - Authenticiteit uitstralen (hoe kom je over/ hoe denken anderen over je (status), kwetsbaar durven opstellen ...)

Toen ik mijn grenzen
leerde kennen,
heb ik ze meteen
een stukje verlegd.



Uitgangspunten professionaliseren

- Leren en ontwikkelen doen we samen.
- Professionals nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling. Collega's in het team, het management en de organisatie faciliteren hierin.
- Een leven lang ontwikkelen.
- Leren en ontwikkelen is (direct en indirect) gericht op de opbrengst voor de student en dient als inspiratie voor het leren van studenten.
- Eigen praktijk (binnen en ook buiten Avans) is vertrekpunt; leren en ontwikkelen vindt plaats op en rond de werkplek.
- Professionals hebben net als onze studenten een keuze uit een variatie aan leer- & toetsactiviteiten. We zoeken naar de juiste blend.

**Bijdragen aan het realiseren van de
doelstellingen Ambitie 2025**