

Leiderschap in tijden van verandering - op weg naar wendbaar & gedeeld leiderschap

Notitie Leiderschap Avans Hogeschool | augustus 2020

Succes boek je niet alleen. Een team is zo sterk als zijn zwakste schakel. In onze Ambitie 2025 leggen we de lat hoog. Het realiseren van ambitieuze doelen vraagt van al onze medewerkers een nieuwe manier van denken en (samen)werken. Leidinggevend binnen Avans nemen hierin het voortouw. Dat vergt adaptief vermogen en veranderbereidheid. Leiderschap in deze tijd betekent bewust kiezen voor een aanpak die zelforganiserende teams helpt om succesvol hun werk te kunnen doen. Op die manier kunnen teams goed leren omgaan met aangekondigde én onverwachte veranderingen binnen en buiten de organisatie. Er is geen standaard aanpak om dit te bereiken. Daarvoor zijn de spelers en hun contexten te divers. Er is dus niet 1 strategie of profiel van dé Avansleidinggevende.

Ook al bestaat dé Avansleidinggevende niet, er zijn wel eigenschappen die onlosmakelijk verbonden zijn met leiderschap binnen Avans:

- De Avansleidinggevende is een wendbare leider
- De Avansleidinggevende is samenwerkingsgericht (omarmt gedeeld leiderschap)
- De Avansleidinggevende is een leider met lef



De Avansleidinggevende is een wendbare leider

Een cruciaal aspect bij het realiseren van de Ambitie 2025 is **leiderschapswendbaarheid**. Wendbaar leiderschap kenmerkt zich door stijlflexibiliteit, stijladaptiviteit en leiderschapsstijlresponsiviteit. Om als Avansleider effectief te kunnen inspelen op soms geheel onvoorspelbare contexten, zijn zelfkennis en bereidheid tot ontwikkeling essentieel. Voorbeelden van veranderende omstandigheden zijn het sturen en steunen van medewerkers op afstand, monitoren van het welzijn van medewerkers en strategisch samenwerken met collega-leidinggevend op een hybride manier. Dit vraagt om een reflectieve houding, om ontwikkel- en intervisiebereidheid en om het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's en het leren hiervan.

Dat vraagt van leidinggevend dat ze op een positieve manier bekijken hoe ze hun wendbaarheid kunnen verbeteren en uitbreiden. In een volgende stap tot leiderschapswendbaarheid kunnen individuele leiders schakelen tussen effectieve leiderschapstijlen. Het ultieme doel is om het vermogen te ontwikkelen om tijdig en bewust de meest effectieve leiderschapstijl in te kunnen zetten. Die stijl moet recht doen aan de context van dat moment en de medewerkers die betrokken zijn. Geen enkele leider kan excelleren in alle leiderschapstijlen. Door inzicht in de eigen kwaliteiten kan een leider wel tijdig een hulpvraag stellen en op die manier de gevraagde doelstellingen op de meest effectieve manier behalen.

De Avansleidinggevende is samenwerkingsgericht (omarmt gedeeld leiderschap)

De Ambitie 2025 kan alleen gerealiseerd worden als alle leiders van Avans hier gezamenlijk aan werken. In die gezamenlijkheid doen leidinggevend zoveel mogelijk een beroep op de talenten van individuen. Startpunt is de kracht van de individuele leider. Door deze verder te verbeteren, uit te breiden en waar nodig aan te vullen door een ander, werken we aan de groei van het collectieve leiderschap en bereiken we in gezamenlijkheid de gestelde doelstellingen. Dit noemen wij **gedeeld leiderschap**.

De Avansleidinggevende is een leider met lef

Een Avans-leider durft buiten zijn eigen comfortzone te stappen en nieuwe uitdagingen op te zoeken. Uiteraard willen wij bij Avans inzetten op ieders individuele kracht. Een veranderende wereld vraagt echter ook het lef om verder te durven kijken dan de eigen kwaliteiten. Het is een voorwaarde om onze Ambitie 2025 in gezamenlijkheid te kunnen realiseren. Reflectief vermogen is daarbij van groot belang. Een leidinggevende met lef durft zichzelf te confronteren met uitdagingen en onderneemt hierop actie. Dat kan bijvoorbeeld een eigen ontwikkel- of hulpvraag zijn. Dit voorbeeldgedrag zal ook anderen binnen de organisatie stimuleren lef te tonen en uit hun (veilige) comfortzone te stappen.

Zie jij de wervingstekst voor bijvoorbeeld onze toekomstige Avansdirecteur¹ al voor je?

¹ Hier noemen we als voorbeeld een directeur, maar ook voor onze andere leidinggevende functies (bijv. adjunct-directeur of coördinator) zoeken we altijd naar de uitgangspunten wendbaar, samenwerkingsgerichtheid (gedeeld leiderschap) en lef.

Gezocht: Wendbare, samenwerkingsgerichte directeur met lef!

Een zich steeds veranderende wereld en ambitieuze doelstellingen zoals beschreven in de Ambitie 2025 zorgen voor een uitdagend, steeds variërend 'speelveld'. Van alle medewerkers vraagt de Ambitie 2025 nieuwe manieren van (samen)werken en denken.

Wat vragen we van jou als directeur?

Als leidinggevende neem je het voortouw, ben je een voorbeeld, toon je adaptief vermogen en veranderbereidheid en kies je bewust een aanpak die helpt om teams en de organisatie naar succes te leiden.

Je bent een **wendbare** leider. Dit laat je zien door contextafhankelijk te wisselen tussen verschillende leiderschapstijlen.

Je bent **samenwerkingsgericht** en omarmt gedeeld leiderschap, zowel horizontaal als verticaal.

Je bent een leider met **lef**. Je durft buiten je eigen comfortzone te stappen en nieuwe uitdagingen op te zoeken.



Uiteraard willen wij iedereen inzetten op zijn of haar kracht. Een veranderende wereld vraagt ook het lef verder te durven kijken dan de eigen kwaliteiten om de realisatie van de Ambitie 2025 in gezamenlijkheid te realiseren.

Welke leiderschapscultuur kent Avans?

Wendbare, samenwerkingsgerichte leidinggevendenden met lef vragen om een leiderschapscultuur die dit faciliteert. Avans doet dit door de volgende voorwaarden te omarmen:

1) Gelijkwaardigheid en vertrouwen

De basisvoorwaarde voor een ontwikkeling naar leiderschapswendbaarheid is gelijkwaardig onderling contact. Zowel horizontaal (tussen leidinggevendenden) als verticaal (tussen leidinggevendenden en medewerkers). Contact waarbij de nadruk ligt op waardering voor eigen en elkaars kwaliteiten en maximale benutting van deze kwaliteiten. Contact dat gebaseerd is op vertrouwen, waardoor er ruimte is voor onzekerheid, het open gesprek over de inzet van je kwaliteiten op de juiste plek en de bereidwilligheid om elkaar te helpen.

2) Het spreken van 1 gezamenlijke taal

Om een open reflectie en dialoog te voeren over leiderschap is het van belang met vergelijkbare input (taal) te werken. Een gezamenlijke taal ontstaat door steeds door te vragen, door te luisteren zonder oordeel en door geen aannames te doen zonder door te vragen. Voorzitters, procesbegeleiders en natuurlijk alle individuele collega's zijn hier alert op tijdens managementconferenties, management-development, cirkeldagen, et cetera.

3) Aandacht voor sociale cohesie, de onderlinge verbondenheid tussen leidinggevendenden

Avansdirecteuren hebben via hun management-developmentprogramma's de laatste jaren stevig ingezet op de onderlinge verbondenheid. Competent zijn in het omgaan met spanning tussen conflicterende doelen, in het toekennen van middelen en tussen structuur en cultuur is een belangrijk leiderschapskennmerk voor Avans. Onderlinge verbinding helpt om hier samen vorm aan te geven.

4) Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van de Ambitie 2025 – gedeeld leiderschap

'Samen' betekent gebruikmaken van elkaars krachten. 'Samen doen'. De realisatie van de Ambitie zien wij als gedeelde verantwoordelijkheid. Zowel tussen leidinggevendenden en hun teams (verticaal leiderschap) alsook tussen leidinggevendenden van academies en diensten (horizontaal leiderschap). Een Avansleider geeft altijd prioriteit aan de collectieve Avansdoelstellingen. Dit betekent dat hij altijd zal handelen in het belang van de realisatie van de organisatiedoelstellingen, ook al is dit niet in lijn met eigen (team)belangen.

5) Leiderschapswendbaarheid door mobiliteit

Geen enkele Avansleidinggevende is hetzelfde. Gelukkig maar! Door meer inzicht te krijgen in de specifieke talenten van onze leiders en deze gezamenlijk en gericht in te zetten op specifieke leiderschapsvraagstukken binnen (en soms buiten) onze organisatie, geven we verder invulling aan leiderschapswendbaarheid. Het is niet per se de norm dat 1 leidinggevende richting en leiding geeft aan alle vraagstukken binnen 1 organisatieonderdeel. Het kan in de toekomst heel goed mogelijk zijn dat 1 leidinggevende leiding geeft aan specifieke vraagstukken in meer organisatieonderdelen of dat meer leidinggevendenden gezamenlijk leiding geven aan diverse vraagstukken in 1 organisatieonderdeel. Dit gedeeld leiderschap richt zich continu op het in de juiste teams beleggen van de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap, gericht op de kwaliteit van ons onderwijs en het realiseren van Ambitie 2025. Daardoor zullen teams zich ontwikkelen en ontstaan er weer nieuwe vraagstukken, waar mogelijk weer andere leidinggevendenden hun talenten kunnen inzetten.