



## HZ leiderschap in een veranderende wereld

De wereld van nu kent een hoge mate van verandering en onzekerheid. Complexe wereldvraagstukken bepalen voor een groot deel de maatschappelijke agenda en behoeven een veelzijdige transitie. Deze ontwikkelingen vragen ook van onze HZ community om wendbaarheid, adaptief vermogen, samenwerking en een interdisciplinaire aanpak.

Twee doelen staan centraal binnen HZ; de ontwikkeling van studerende tot ondernemende, innovatieve en waarden-gedreven professionals die kunnen bijdragen aan deze maatschappelijke vraagstukken alsmede het samen met partners doen van praktijkgericht onderzoek om daarmee gezamenlijk oplossingen te zoeken voor de vraagstukken in de regio.

Teams van professionals staan in de realisatie hiervan centraal. Naast de benodigde ruimte voor teams vraagt dit om leiderschap om studerende, medewerkers, teams, management, bestuur en externe omgeving met elkaar in verbinding te brengen in deze opgave. Dienend leiderschap door alle medewerkers naar studerende en dienend leiderschap van bestuur en management naar teams van professionals en teamleden naar elkaar is daarbij hét vertrekpunt. Daarbij gaat het voor leidinggevend, en eigenlijk voor ons allemaal, om het creëren van de juiste condities om zoveel mogelijk studerende en teams van medewerkers in de organisatie hun talent kunnen ontwikkelen en inzetten om de hogeschool en haar maatschappelijke omgeving te transformeren naar succes in nieuwe situaties en daarmee naar toekomstbestendigheid. Leiderschap wordt in deze context ook steeds meer teamwork. Gebruik maken van elkaars complementariteit, samenwerken en eigenaarschap pakken voor de collectieve ambitie is de kern van leiderschap van een team.

In diverse sessies in de afgelopen twee jaar hebben HZ collega's, management en BDT input gegeven voor het gewenste leiderschapsprofiel. Dit heeft geleid tot ons eigen HZ leiderschapsprofiel waarmee wij de persoonlijke hogeschool invulling willen geven en de HZ wendbaar en toekomstbestendig willen maken. En bovenal een plezierige werkplek willen laten zijn!

### Leiderschapsactiviteiten (WAT)

- Koers bepalen: M-V-D-KW ontwikkelen, commitment creëren en toepassen
- Richting geven/sturen: prioriteren, besluiten, acties uitvoeren
- Kaders stellen: richting vertalen in wat er wel en niet mag en toezien op naleving
- Monitoren: volgen of we op koers liggen
- Mensen centraal stellen: community-building en aandacht geven aan mensen
- Faciliteren
- Organisatie inrichten passend bij de koers en middelen alloceren
- Relaties onderhouden: dienend zijn aan de HZ en de omgeving
- Verantwoordelijk en accountable zijn voor realisatie van gemeenschappelijke visie

### Leiderschapsrollen/stijlen (HOE)

- Inspireren: de koers blijven vertellen en transparant zijn over kleine stapjes; alles toetsen aan de visie
- Pionieren: ruimte en mandaat geven voor experimenten, diverse routes, kansen zien en benutten
- Mentor: zelforganisatie en eigenaarschap stimuleren; mensen en teams hun leerproces gunnen; OLC's en DH coachen in hun ontwikkeling; persoonlijke aandacht geven
- Ontwikkelen: mensen met elkaar verbinden, intern en extern, multidisciplinair; successen vieren met elkaar
- Voorbeeldgedrag; afspraak is afspraak; aanspreken; zichtbaar zijn en weten wat er speelt
- Aanwezig zijn op momenten die er toe doen

### Leiderschapspersoonlijkheid (WIE)

- Waarden-gedreven: handelen vanuit kernwaarden
- Zelfbewust en –acceptatie: authenticiteit: jezelf mogen zijn; in de spiegel durven kijken; bescheiden, innerlijke rust; toegankelijk
- Bewust van de omgeving en inspelen op de veranderingen
- Ontwikkelingsgericht: willen leren en veranderen
- Moed: initiatieven nemen, onderzoeken, nieuwsgierig, loyaal
- Wijs: de kunst om zaken op waarde te schatten en daarnaar te handelen
- Communicatief: opvattingen formuleren en delen

### Leiderschapsgroep (TEAM)

- Gezamenlijke visie en doelen: HZ Visie
- Gezamenlijke dialoog: open discussie t.b.v. besluitvorming en kritisch naar elkaar zijn; reflectie; feedback; aanspreken
- Elkaar vasthouden op basis van loyaliteit, innerlijke drive en intervisie
- Blijven ontwikkelen i.r.t. de steeds wijzigende context
- Complementariteit en diversiteit
- Gezamenlijk optreden op de juiste momenten
- Teambesluiten verdedigen en daaraan vasthouden tot dat het team een ander besluit formuleert
- Rentmeesterschap: gezamenlijk HZ-belang boven deelbelangen



## HZ leadership in a changing world

Today's world is subject to a high degree of change and uncertainty. Complex world issues largely determine the social agenda and they require a multifaceted transition. These developments also require agility, adaptive capability, collaboration and an interdisciplinary approach from our HZ community.

Two goals are central within HZ; the development of students into enterprising, innovative and value-driven professionals who can contribute to these social issues as well as doing practical research together with partners in order to jointly find solutions to regional issues.

Teams of professionals are central to the realization of this. In addition to the necessary space that the teams need, this requires leadership to connect students, employees, teams, management, governance and the external environment to fulfil this task. The starting point is servant leadership by all employees towards the students and servant leadership by the board and management towards the teams of professionals and by team members towards each other. For managers, and actually for all of us, this means creating the right conditions to help as many students and teams of employees in the organization as possible to develop and employ their talents in order to transform the university and its social environment to be successful in new situations and therefore to be future-proof. In this context, leadership is more and more becoming teamwork. Using each other's complementarity, working together and taking ownership for collective ambition is the core of a team's leadership.

In several sessions over the past two years, HZ colleagues, the management and BDT have provided input for a desired leadership profile. This has led to our own HZ leadership profile with which we want to implement the personal university of applied sciences and make HZ agile and future-proof. And above all want to be an enjoyable workplace!

### Leadership activities (WHAT)

- Setting the course: Developing, creating and applying M-V-D-KW
- Direction: prioritize, decide, take actions
- Setting frameworks: translating direction into what is and is not allowed and ensuring compliance
- Monitoring: tracking whether we are still on track
- Putting people first: community building and paying attention to people
- Facilitating
- Creating an organization appropriate to the intended course and allocating resources
- Maintaining relationships: serving HZ and the environment
- Being responsible and accountable for the realization of common vision

### Leadership roles/styles (HOW)

- Inspiring: keep communicating the course and be transparent about small steps; test everything against the vision
- Pioneering: giving space and mandates for experiments, various routes, seeing and exploiting opportunities
- Mentor: stimulating self-organization and ownership; honour people and teams their learning process; OLCs and DH coach in their development; giving personal attention
- Development: connect people, internally and externally, multidisciplinary; celebrate successes with each other
- Example behaviour; an appointment is an appointment; dare to address that; be visible and know what is going on
- Being present at the times when it matters

### Leadership personality (WHO)

- Value-driven: acting on core values
- Self-aware and acceptance: authenticity: being allowed to be yourself; daring to look in the mirror; modest, inner peace; accessibility
- Awareness of the environment and responsive to changes
- Development-oriented: wanting to learn and change
- Courage: taking initiative, investigative, curious, loyal
- Wise: the art of valuing and acting on things
- Communicative: formulating and sharing views

### Leadership group (TEAM)

- Joint vision and goals: HZ Vision
- Joint dialogue: open discussion regarding decision-making and being critical of each other; reflection; feedback; dare to address matters
- Staying connected to each other based on loyalty, inner drive and peer-assessment
- Continuing to develop in relation to the ever-changing context
- Complementarity and diversity
- Acting together at the right time
- Defend team decisions and stick with them until the team makes a different decision
- Stewardship: joint HZ interest over partial interests