

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 19 mei 2010

Commissievergadering : PSI

Agendapunt : Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014

Bijgevoegde stukken : Notitie Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente
2009-2014

Betrokken concerndirectie: PA&O

paraaf: _____

Secretaris: mr. H.J. van Keulen

paraaf: _____

Portefeuillehouder: dr. A.H. Flierman

paraaf: _____

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie (de notitie Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014)
- Ter advisering (de keuze om de uitvoering van het RoUTE'14 leiderschapsprogramma uit te besteden);
 - Ter instemming
 - Anders:

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: College van Bestuur

Datum behandeling: 23 november 2009

Naam agendapunt: Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014

Conclusie toen:

Het CvB heeft besloten om de notitie Leiderschapsontwikkeling vast te stellen, de voorgestelde programma's te (laten) ontwikkelen en uit te voeren en de benodigde middelen beschikbaar te stellen.

Naam gremium: UCB

Datum behandeling: 9 december 2009

Naam agendapunt: Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014

3. Toelichting/samenvatting:

Samenvatting.

De strategische visie RoUTE 14 beschrijft een aantal ontwikkelingen welke sterk van invloed zijn op de inhoud van de functie van de leidinggevenden. De focus op het binnenhalen en behouden van toptalent, het creëren van een flexibele staf en het bouwen aan een cultuur van wederzijds vertrouwen, stellen specifieke eisen aan de opdracht en de kwaliteiten van leidinggevenden. Daarbij komt dat in het strategieproces is afgesproken dat de UT, meer dan nu het geval is, een organisatie wordt waar duidelijkheid en afspraak is afspraak geldt.

In de bijgevoegde notitie wordt een voorstel gedaan voor de wijze waarop de leidinggevenden binnen de UT ondersteund worden bij het realiseren van de beoogde veranderingen in RoUTE '14.

Toelichting

Aangezien het beoogde RoUTE'14 leiderschapsprogramma wordt uitbesteed aan een terzake kundig - en in leiderschapsontwikkeling gespecialiseerd bureau, is er sprake van het aantrekken van een extern(e) adviseur(s). Conform artikel 12, lid 2 van het UR-reglement, wordt de notitie Leiderschapsontwikkeling dan ook ter advies aan de UR voorgelegd.

Het CvB heeft er voor gekozen om de uitvoering van het leiderschapsprogramma uit te besteden. De capaciteit en expertise om alle leidinggevenden binnen de UT te trainen, is onvoldoende aanwezig binnen de UT. Bovendien kan het onwenselijk zijn om als interne trainer/adviseur de eigen collega's en/of leidinggevenden te moeten trainen.

Een deel van de aanwezige kennis en expertise binnen de UT op het gebied van leiderschapsontwikkeling, is vertegenwoordigd in het programmabestuur dat uiteindelijk het bureau selecteert dat het leiderschapsprogramma gaat uitvoeren. Het programmabestuur bestaat uit de volgende leden:

1. Anne Flierman (Voorzitter CvB)
2. Gerard van der Steenhoven (Decaan TNW)
3. Erwin Seydel (Wetenschappelijk Directeur IBR)
4. Peter Slegers (Hoogleraar Educational Organisation en Management, Faculteit GW)
5. Ariana Need (Hoogleraar Sociology of Public Governance , Faculteit MB)
6. Karst Geurs (UHD in Tenure Track, vakgroep Verkeer en Vervoer, Faculteit CTW)
7. Arjan Brunger (Concerndirecteur Personeel, Arbeid en Organisatie)

4. Besluit CvB:

Gezien: de notitie en bijlagen Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014

Gehoord: het advies van de Concerndirectie Strategie en Communicatie

Overwegende:

Besluit het CvB :

om de notitie Leiderschapsontwikkeling vast te stellen, de voorgestelde programma's te laten ontwikkelen en uit te voeren en de benodigde middelen beschikbaar te stellen.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

Nadere toelichting: (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....
.....

Leiderschapsontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014

Inleiding

In deze notitie worden het beleid en de maatregelen in het kader van leiderschapontwikkeling voor de komende vijf jaar beschreven. De basis voor het ontwikkelen van een dergelijk beleid, kan gevonden worden in een definitie Management Development:

Het geheel van personele activiteiten, waarmee een organisatie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers op sleutelposities. Het doel van Management Development is om op het juiste moment de beschikking te hebben over de juiste leidinggevenden én specialisten. De centrale uitdaging van Management Development is het sturen en beheersen van het leerproces van leidinggevenden, gericht op individuele ontwikkeling en/of het realiseren van organisatiedoelstellingen (Paauwe 1999).

Wanneer de bovenstaande definitie als uitgangspunt voor Management Development wordt gekozen, is het dus van groot belang dat de UT op het juiste moment de juiste leidinggevenden en specialisten op sleutelposities in de organisatie heeft zitten. Volgens Paauwe moet Management Development zich dus richten op de volgende twee peilers;

1. Sturen en beheersen van het leerproces van leidinggevenden gericht op de eigen ontwikkeling en realiseren van de doelstellingen;
2. Het zorgdragen voor een tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers op sleutelposities.

Het Management Development beleid van de UT is dan ook gebaseerd op het aangaan van de uitdaging die Paauwe schetst en is gericht op het realiseren van deze twee doelstellingen.

I. Uitgangspunten voor leiderschapsontwikkeling.

Het beleid, de instrumenten en maatregelen in het kader van leiderschapsontwikkeling, moeten vanuit de strategische visie worden ingezet. Het in het bezit zijn van deze instrumenten is niet voldoende, deze zullen moeten worden ingezet, om de doelstellingen van de UT te behalen en de ontwikkeling van de organisatie in de gewenste richting te ondersteunen. De gewenste ontwikkelingsrichting en de invulling van het beleid, de instrumenten en de maatregelen, worden bepaald door de volgende drie ingrediënten die samen grotendeels de visie van de UT op leiderschap moeten bepalen, namelijk:

1. RoUTe '14 ; de strategische visie van de UT van 2009-2014.
2. Nota Personeelsbeleid Universiteit Twente.
3. Visie op leidinggeven Universiteit Twente.

1.1. RoUTe '14 Strategische visie Universiteit Twente.

In 2008 is de Strategische Visie van de Universiteit Twente (RoUTe '14), waarin het nieuwe profiel van de UT centraal staat en dit luidt:

Universiteit Twente is een jonge, ondernemende researchuniversiteit, die toonaangevend is op het gebied van nieuwe technologie en haar betekenis voor mens en maatschappij.

Wij werken aan dé technologieën van de toekomst: ICT, bio- en nanotechnologie. Op onderdelen hiervan horen we bij de absolute wereldtop. En natuurlijk doen we meer. Het unieke van Twente is dat we al deze gebieden met elkaar in verband brengen, juist omdat de meest interessante en relevante innovaties zullen plaatsvinden op de snijvlakken van deze technologieën.

Wij benaderen nieuwe technologie bovendien niet geïsoleerd, maar in de context van mens-, management- en maatschappijwetenschappen. Met de combinatie van high tech en human touch, willen we wetenschappelijk vernieuwen, willen we mensen opleiden die in de samenleving écht het verschil kunnen maken en willen we oplossingen bieden voor vraagstukken in de wereld om ons heen.

Als moderne, ondernemende universiteit staan we bekend om onze ontwerpgerichte aanpak voor het bedrijfsleven en door de creatie van nieuwe, innovatieve ondernemingen. Daarnaast leveren we verrassende oplossingen voor grote maatschappelijke vragen op terreinen als energieschaarste en duurzaamheid, veiligheid en gezondheid.

Wij geloven in de kracht van nieuwe technologie als driving force voor verandering, vernieuwing en vooruitgang, voor mens en maatschappij.

Dit profiel stelt eisen aan de leidinggevendenden binnen de UT. Zij geven het nieuwe profiel van de UT vorm en dragen de organisatieontwikkeling. Het profiel en de uitgangspunten in RoUTe, 14 vragen om collegeleden, decanen en wetenschappelijk directeuren, directeuren bedrijfsvoering, directeuren Servicecentra en directeuren Concerndirecties, die met bezieling, visie en effectieve sturing, leiding geven aan de doorontwikkeling van de UT. Deze groep is eveneens een voorbeeld voor andere leidinggevendenden in de organisatie en zij geven de eerste aanzet voor de UT in 2014.

De strategische visie beschrijft een aantal ontwikkelingen welke sterk van invloed zijn op de inhoud van de functie van de leidinggevendenden. De focus op het **binnenhalen en behouden van toptalent, het creëren van een flexibele staf en het bouwen aan een cultuur van wederzijds vertrouwen**, stellen specifieke eisen aan de opdracht en de kwaliteiten van leidinggevendenden. Daarbij komt dat in het strategieproces is afgesproken dat de UT, meer dan nu het geval is, een organisatie wordt waar **duidelijkheid en afspraak is afspraak** geldt.

De komende vijf jaar is het van belang dat de opdracht aan de leidinggevenden van de UT wordt geconcretiseerd in resultaatafspraken. Daarnaast zal in de ontwikkeltrajecten voor de leidinggevenden aandacht besteedt worden aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.

1.2. Uitgangspunten Nota Personeelsbeleid.

In 2008 is de nota Personeelsbeleid ontwikkeld waarin een aantal richtinggevende uitgangspunten zijn opgenomen voor HRM, welke zeker van invloed zijn op de inzet en de inhoud van het leiderschapsontwikkelingsbeleid. De UT wil een aantrekkelijke en stimulerende werkgever zijn vanuit de volgende visie:

- Professionele ontwikkeling binnen de wetenschap houdt een loopbaan in met aandacht voor onderwijs en onderzoek, waarbij er ruimte is voor accentverschillen in de weging van OW- en OZ- prestaties. Van wetenschappers wordt verwacht dat zij willen excelleren op hun vakgebied.
- Als mensen mogelijkheden hebben om te groeien, moeten zij de mogelijkheid voor professionele ontwikkeling krijgen mits de financiën en de strategische keuzes dat toe laten.
- Professionele ontwikkeling is de primaire verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, waarbij de leidinggevende de verantwoordelijkheid heeft die professionele ontwikkeling actief te ondersteunen.
- Een leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid voor een match tussen de professionele ontwikkeling van zijn medewerkers en de ontwikkeling van zijn afdeling.
- De UT heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om talenten uit groepen met een achterstand op de universitaire arbeidsmarkt een kans te geven.
- Bij uitstroom van personeel streeft de UT naar het afleveren van ambassadeurs voor de UT.
- De UT wil individueel maatwerk bij het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, rekening houdend met de fase van de loopbaan.
- De UT verwacht van haar medewerkers veranderingsbereidheid
- De UT biedt autonomie en regelmogelijkheden in het werk.

Deze uitgangspunten vragen van de leidinggevenden dat ze continue gericht zijn op de ontwikkeling van de eigen medewerkers. Zij zullen de medewerkers zodanig moeten ondersteunen en faciliteren, zodat deze de gewenste (excellente) resultaten op het eigen vakgebied behalen.

1.3. Visie van de UT op leiderschap.

In 2007 is de visie van de UT op leiderschap vormgegeven door middel van een Profiel voor UT-leidinggevenden. Dit profiel beschrijft wat de UT verwacht van haar leidinggevenden door aan te geven welke competenties nodig zijn om leiding te geven binnen de UT. Het gaat om de volgende competenties:

- Omgevingsbewustzijn;
- Visie ontwikkelen;
- Ondernemerschap;
- Besluitvaardigheid;
- Overtuigingskracht;
- Netwerkvaardigheid;
- Zelfreflectie;
- Verbindend leiderschap.
- Procesvaardigheid.

Het profiel heeft nog geen officiële status, het is besproken in het overleg van decanen en is nog niet vastgesteld door het CvB. Het profiel is bijgevoegd als bijlage 1.

1.4. Kwantitatieve gegevens leidinggevenden UT.

Binnen de UT zijn 307 medewerkers werkzaam met leidinggevende taken. Dat is 11% van het totaal aantal medewerkers van de UT. De hoogleraren vormen de grootste groep leidinggevenden binnen de UT, gevolgd door de groep UHD's en afdelingshoofden (OBP).

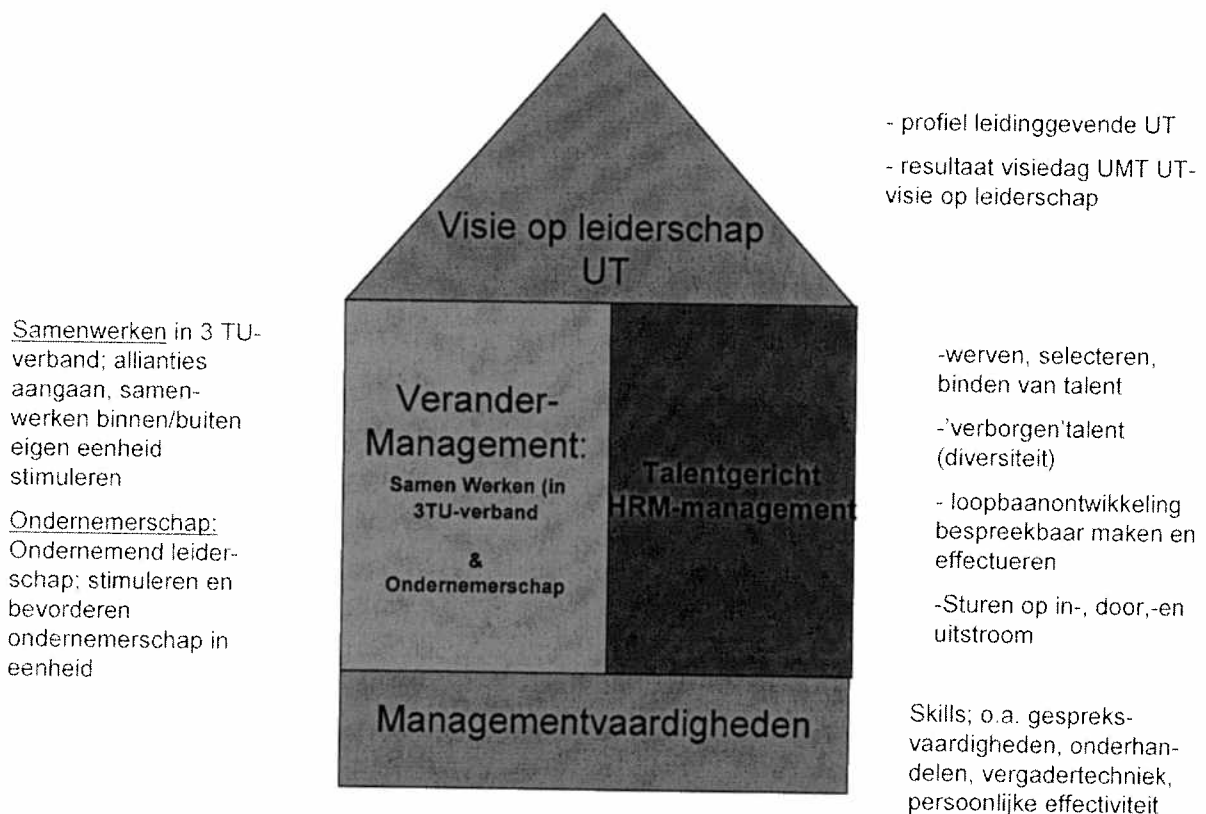
II. Beleid en maatregelen gericht op het individuele leerproces van de leidinggevenden op de UT.

Uitgaande van de bovenstaande richtinggevende uitgangspunten, wil de UT met leiderschapsontwikkeling, haar leidinggevenden toerusten voor de komende jaren. Dit betekent dat de leidinggevenden van de UT de volgende opdrachten hebben¹:

- 1) Het implementeren van de vernieuwingen, binnen de eigen organisatie-eenheid, conform RoUTe '14.
- 2) Het versterken van het eigen leiderschap.
- 3) Het zodanig ondersteunen en faciliteren van (de ontwikkeling) van de eigen individuele medewerkers, zodat deze de gewenste (excellente) resultaten op het eigen vakgebied behalen.

Op basis van de geformuleerde opdrachten, de niveaoverschillen tussen de leidinggevenden en het huidige aanbod voor Management Development, zal het vernieuwde leiderschapsprogramma moeten bestaan uit een aantal onderdelen, welke zijn weergegeven in de onderstaande figuur.

MD-huis Universiteit Twente



¹ Naast de toegewezen resultaatgebieden uit het desbetreffende functieprofiel, hebben de leidinggevenden deze aanvullende opdrachten.

2.1. Visie op leiderschap (dak).

De visie op leiderschap binnen de UT is nog niet éénduidig, kort en krachtig geformuleerd. Wel zijn er een aantal richtinggevend elementen te benoemen, die meegenomen moeten worden bij het formuleren van deze visie (zie hoofdstuk 1):

- a. Het opgestelde leiderschapsprofiel voor leidinggevendenden binnen de UT (bijlage 1);
- b. De strategische visie (RoUTE '14) en de daarin centraal staande waarden (o.a. Samenwerken, Ondernemerschap, Talent);
- c. De uitgangspunten uit de nota Personeelsbeleid.
- d. De opdracht voor de UT-leidinggevendenden uit de inleiding van dit hoofdstuk.

Tijdens de visiedag op leiderschap voor het UMT, wordt de UT-visie op leiderschap geformuleerd. Deze visiedag is de formele start van het RoUTE'14 leiderschapsprogramma. De visie moet vervolgens worden geïntegreerd in de modules Verandermanagement en Talentmanagement (Bouwstenen RoUTE'14) en in de bestaande leergangen gericht op managementvaardigheden.

2.2. Leiderschapsprogramma RoUTE '14; Verandermanagement "Samenwerken en Ondernemen" en Talentmanagement (Bouwstenen).

Het ontwikkelingsprogramma voor de leidinggevendenden van de UT is van strategisch belang voor het realiseren van de doelstellingen uit de Strategische visie. De inhoud van het programma wordt bepaald door de belangrijke waarden van de UT, zoals ondernemerschap, kansen benutten, samenwerken en het creëren van vertrouwen.

Ook hebben de (Academisch) leidinggevendenden een cruciale rol bij het identificeren, binden en begeleiden van talenten. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is dat leidinggevendenden in staat zijn om talent (inclusief 'verborgen' talent) te herkennen en vervolgens te binden aan de UT. Daarnaast zal de leidinggevendende het talent/de talenten zoveel mogelijk in staat moeten stellen om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen.

Het is van belang dat de leidinggevendenden zich bewust worden van de wijze waarop de cultuur en de heersende waarden en normen van invloed zijn op de eigen stijl van leidinggeven en de wijze waarop naar de in- en doorstroom van talent binnen de eigen afdeling wordt omgegaan. Ook moet het programma nauw aansluiten bij de ontwikkelingsvraag van de leider.

Het nieuwe programma vraagt dus enerzijds een corporate en gezamenlijk deel, waarin de UT-strategie en de belangrijke waarden aan de orde komen en anderzijds om een maatwerkprogramma voor de leider. Uitgaande van deze punten, wordt binnen het leiderschapsprogramma aandacht besteed aan:

- Kennis en skills op het gebied van leidinggeven aan organisatieveranderingen en verandermanagement. Handvatten om vanuit de visie-missie-strategie UT te komen tot concrete acties, zodat het gewenste resultaat bereikt kan worden.
- Het herkennen, binden en ontwikkelen van talenten.
- Leidinggevendende 'vaardigheden' met name gericht op het leidinggeven aan zware inhoudelijke professionals.
- Indien wenselijk: individuele (tussentijdse) coaching, zodat de leider de eigen problematiek kan inbrengen en het programma zo goed mogelijk aansluit bij de individuele ontwikkelingswens.

In bijlage 2 is de presentatie van de basiselementen voor het RoUTE'14 leiderschapsprogramma weergegeven. Dit is de basis voor het programma van eisen voor aanbesteding van het leiderschapsprogramma bij de bureaus die het programma gaan uitvoeren.

Rol UMT

Het UMT is verantwoordelijk voor de implementatie van de Strategische visie en zal als eerste het nieuwe (aangepaste) programma volgen. Hierbij zal het CvB de aftrap doen en de strategische visie neerzetten. Vervolgens is steeds één lid van het UMT verantwoordelijk voor de inleiding tijdens de vervolprogramma's voor de leidinggevendenden binnen de UT. Daarnaast vervullen de leden van het UMT een voorbeeldfunctie binnen de UT als het gaat

om leiderschap. Zij moeten zelf het goede voorbeeld geven en de (Academisch) leidinggevend en binnen hun eigen eenheid aansturen en aanspreken op hun rol als leidinggevende.

2.3. Managementvaardighedenprogramma's (Fundering).

Een deel van de leidinggevend en van de UT heeft inmiddels al een managementleergang gevolgd. Het gaat in dit geval om 37% van de hoogleraren, alle UHD's die daadwerkelijk leidinggeven (en een deel van de UHD's zonder formele leidinggevende taak) en om ongeveer 75% van de leidinggevend en OBP. De leergangen worden allemaal gemiddeld met een 8 gewaardeerd door de deelnemers. De verschillende leergangen worden hieronder beschreven.

2.3.1. Academisch Leiderschap.

De huidige leiderschapsprogramma's voor Academisch en Aankomend Academisch, Leiderschap blijven bestaan conform huidig beleid, maar zullen aangevuld worden met:

- Kennis en vaardigheden over organisatieontwikkeling, veranderingsmanagement, strategische processen, ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen (P&O, Financiën).

Dit programma is bedoeld voor alle hoogleraren en UHD's die nog niet hebben deelgenomen aan de huidige managementleergangen en dat gaat om ongeveer 60% van de hoogleraren en alle nieuwe UHD's.

2.3.2. Leiderschapsprogramma voor OBP-leidinggevend en.

De leidinggevend en van het OBP vervullen een bijzondere rol. Zij geven geen leiding aan het primaire proces van onderwijs en onderzoek, maar aan een proces dat het primaire proces ondersteunt. De opdracht van een OBP-leidinggevende is daarom altijd tweeledig:

1. Hoe ondersteunt het afgeleide proces van mijn eenheid, het primaire proces optimaal?
2. Hoe geef ik leiding aan dit proces en aan mijn medewerkers?

Deze twee vragen zullen centraal moeten staan in het leiderschapsprogramma voor OBP'rs. Dit betekent dat de huidige managementleergang voor OBP aangevuld worden met:

- Handvatten om vanuit de visie/missie/ strategie UT te komen tot concrete acties **voor het eigen ondersteunende proces**, zodanig dat het primaire proces optimaal wordt ondersteund.

Dit programma is bedoeld voor alle OBP-leidinggevend en die nog niet hebben deelgenomen aan de huidige managementleergangen van de UT.

2.4. Doorontwikkelingsprogramma voor alle leidinggevend en die deel hebben genomen aan het RoUTe '14 leiderschapsprogramma en/of in het verleden een managementleergang hebben gevolgd.

De basis voor een doorontwikkelingsprogramma wordt gevormd door de ontwikkelingswensen van de leidinggevend en. Deze wensen worden geïnventariseerd door het Career Development Center van PA&O, door middel van een gesprek met iedere leidinggevende aan het einde van het RoUTe'14 - leiderschapsprogramma. Op basis van het gespreksresultaat, wordt indien gewenst, een ontwikkeltraject uitgestippeld. Dit traject kan bestaan uit deelname aan een bestaande managementleergang of er kan een individueel maatwerktraject worden afgesproken.

2.5. Voorwaarden voor deelname aan de verschillende programma's.

Uitgaande van het uitgangspunt dat leiderschapsontwikkeling van strategisch belang is voor het realiseren van de doelstellingen uit het instellingsplan, zal het RoUTe '14 leiderschapsprogramma voor alle leidinggevend en verplicht worden gesteld, m.u.v. het UMT. Leden van het UMT nemen deel aan de visiedag op leiderschap en starten met een

aangepast programma, waarin wel dezelfde bouwstenen aan de orde komen. Het UMT start met het programma, omdat zij leiding moeten geven aan het organisatie-ontwikkelingstraject.

Daarnaast is deelname aan de lopende managementleergangen voor de volgende categorieën leidinggevenden verplicht gesteld en dat blijft gehandhaafd:

- Nieuwe hoogleraren;
- hoogleraren die korter dan vijf jaar hoogleraar zijn;
- nieuwe UHD's;
- UHD's die korter dan drie jaar UHD zijn;
- UHD's die zicht hebben op een hoogleraarspositie binnen nu en drie jaar;
- nieuwe OBP-leidinggevenden;
- voor OBP-leidinggevenden die korter dan vijf jaar leidinggeven.

Bekostiging van de programma's.

De wijze van bekostiging van het huidige aanbod aan managementleergangen zal gelijk blijven. Dat betekent dat het CvB de ontwikkelingskosten betaalt en 50% van de deelnamekosten per deelnemer aan de leergang (inclusief reis- en verblijfskosten). De organisatie-eenheid betaalt de andere helft van de kosten.

De bekostiging van het RoUTe '14 leiderschapsprogramma dat verplicht gesteld is voor alle leidinggevenden, zal volledig bekostigd worden door het CvB.

Verantwoordelijkheid voor de inhoud van het programma.

De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de vernieuwing van het leiderschapsprogramma, komt bij een nieuw in te richten Programmabestuur te liggen. Dit programmabestuur moet op korte termijn worden ingericht en bestaat uit een lid van het CvB, een decaan, een wetenschappelijk directeur, een hoogleraar en een UHD.

Dit programmabestuur bepaalt de inhoud van de verschillende onderdelen en wordt hierbij (ambtelijk en inhoudelijk) ondersteund door medewerkers van de Concerndirectie PAO.

III. Beleid en instrumenten gericht op tijdige beschikbaarheid van managers op sleutelposities.

De komende tien jaar zal een deel van de leidinggevenden uitstromen op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, het gaat hier om ongeveer 44% van de leidinggevenden in het WP (decanen, WD's, hoogleraren en UHD's) en 27% van de leidinggevenden in het OBP.

Om tijdig geschikte managers beschikbaar te hebben voor sleutelposities binnen de UT die binnen 10 jaar vrijkomen, kunnen twee instrumenten ingezet worden. Ten eerste de managementpool waarin talentvolle potentiële managers² worden klaar gestoomd voor een sleutelpositie, om zo natuurlijk verloop onder managers tijdig op te vangen. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van een dakpanconstructie, waarbij een beoogd hoogleraar of manager een jaar lang mee loopt met een vertrekkende hoogleraar of manager. Zodat tegen de tijd van de uitstroom al een nieuwe kandidaat klaar staat om de functie over te nemen.

3.1. De Managementpool

Uitgangspunten

De managementpool³ is (hoofdzakelijk) bedoeld voor mensen van het Ondersteunend Beheers Personeel die talenten hebben op het gebied van management en voldoen aan de eisen die de UT-visie op leiderschap aan de leidinggevende stelt⁴. Het is immers makkelijker om nieuwe mensen aan te nemen die in het profiel passen dan zittende mensen om te turnen naar een passend profiel. De deelnemers zijn al in vaste dienst van de UT op het moment dat zij in de managementpool komen.

Om het nut van de managementpool zo groot mogelijk te laten zijn, zal bij managementvacatures eerst binnen de managementpool moeten worden gekeken naar mogelijke kandidaten. Mochten er op dat moment (nog) geen geschikte kandidaten beschikbaar zijn, kan pas gekeken worden naar externe kandidaten.

De managementpool is nadrukkelijk geen mobiliteitsinstrument: elders overbodig geworden managers worden nadrukkelijk niet in de pool geplaatst.

Randvoorwaarden

Potentieel management talent wordt in beginsel voor minimaal één en maximaal drie jaar 'benoemd' in de pool. 'Minimaal' om te voorkomen dat medewerkers blijven hangen op hun eerste interim-klus en daarmee het instrument uithollen: een reëel gevaar aangezien alleen wordt gewerkt met kwalitatief hoogwaardige medewerkers. 'Maximaal' om te voorkomen dat de medewerkers de reguliere organisatie ontgroeien en vanuit die situatie niet meer adequaat kunnen functioneren.

In de pool kunnen maximaal acht mensen tegelijk zitten gezien het aantal functies dat in de toekomst vacant wordt. Kwaliteit is echter de hoofddoelstelling, deelname aan de pool kan alleen door kwalitatief hoogwaardig personeel.

Om het managementpotentieel niet volledig te onttrekken aan het reguliere werkproces zal minimaal 3 dagen per week de huidige functie worden uitgevoerd. De andere 2 dagen

² In het kader van het UT-beleid om meer vrouwen naar hoge posities te laten doorstromen, moet de instroom van vrouwelijke deelnemers in de managementpool gewaarborgd zijn.

³ De beschrijving van de managementpool is mede tot stand gekomen op basis van de notitie Managementpool, Opzet en werkwijze (Essers, 2008). Het doel en de precieze invulling verschillen.

⁴ Bij selectie van OBP is dit makkelijker, dan bij selectie van WP omdat daarbij in eerste instantie geselecteerd wordt op de inhoudelijke kwaliteiten en niet zozeer op persoonskenmerken. Bij OBP wordt zwaarder op persoonskenmerken geselecteerd.

kunnen besteed worden aan de managementpool en alle werkzaamheden en activiteiten die daarbij horen.

3.2. Instroom managementpool

Het identificeren van managementpotentieel zal op de zelfde wijze plaats vinden als het identificeren van andere talenten binnen de UT. De volledige procedure staat beschreven in de notitie Talentbeleid. In het kort wordt er volgens de onderstaande procedure gewerkt. Leidinggevenden identificeren onder de medewerkers het managementpotentieel, het gaat hierbij om excellent presterende medewerkers. Bij de selectie kan gebruik worden gemaakt van een lijst met een aantal aandachtspunten. Voor managementpotentieel kan er gekeken worden naar de volgende dimensies (McCall, 1999):

1. Gaat op zoek naar mogelijkheden om te leren
2. Handelt op een integere manier
3. Kan met cultuurverschillen omgaan
4. Neemt zich voor om een positieve invloed te hebben
5. Probeert brede managementkennis te verwerven
6. Brengt het beste in mensen naar boven
7. Heeft inzicht: ziet de dingen vanuit nieuwe standpunten
8. Heeft de moed om risico's te nemen
9. Zoekt feedback en maakt er gebruik van
10. Leert van fouten
11. Staat open voor kritiek

Daarnaast wordt van de instromende medewerkers verwacht dat ze kwaliteit leveren, breed inzetbaar zijn, creatief, ondernemerschap vertonen, managementervaring willen opdoen en bestuurlijke gevoeligheid hebben laten zien.

3.3. Inhoud managementpool (doorstroom)

De vraag die centraal staat is:

Hoe kan de UT haar leidinggevend potentieel laten uitgroeien tot volwaardige succesvolle leidinggevenden?

Hierbij is het belangrijk om eerst in kaart te brengen wat het beginniveau is van het managementpotentieel. Welke vaardigheden en competenties zijn al aanwezig en waar liggen nog mogelijkheden voor ontwikkeling. Dit kan in kaart gebracht worden met een ontwikkelassessment. De uitkomst van het assesment kan gebruikt worden als startpunt voor het traject van de managementpool. Hierop kunnen ook de werkzaamheden en het ontwikkeltraject worden afgestemd.

Het is belangrijk dat binnen de managementpool voldoende aandacht wordt besteed aan zowel de werkzaamheden van de potentials als aan het bijpassende ontwikkeltraject. Deze combinatie maakt het mogelijk voor de deelnemers om de geleerde vaardigheden en competenties direct toe te passen in de praktijk. Ook kunnen de vragen die ontstaan tijdens het werken in de praktijk direct worden opgenomen in het ontwikkeltraject.

Om managementpotentieel uit te laten groeien tot succesvolle managers moet de managementpool dus bestaan uit een combinatie van diverse werkzaamheden, ervaringen en ontwikkelmogelijkheden.

3.3.1. Werkzaamheden

Bij de werkzaamheden staan managementvraagstukken centraal. Denk hierbij aan:

1. Interimmanagement. De medewerkers uit de pool kunnen ingeschakeld worden bij interim invulling van lijnmanagement binnen faculteiten, instituten en centrale eenheden.
2. Projectmanagement. Medewerkers uit de pool kunnen projecten leiden op verschillende niveaus in de UT.

De opdrachtgevers zijn een decaan, een directeur bedrijfsvoering, een directeur servicentrum/concerndirectie. Er wordt altijd een schriftelijke opdracht bevestiging gemaakt. Zo mogelijk worden resultaatafspraken gemaakt. De opdracht wordt ondertekend door de opdrachtgever en de opdrachtnemer (een deelnemer aan de pool).

3.3.2. Ontwikkelingstraject

Naast werkzaamheden die de groei van het managementpotentieel kunnen stimuleren, wordt ook aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling.

Ontwikkeltraject op maat

Voor elke deelnemer aan de pool moet een op maat gemaakt ontwikkeltraject worden opgezet. De uitkomst van het ontwikkelassessment kan hierbij gebruikt worden als basis. In het ontwikkeltraject moeten zowel managementvaardigheden als vakinhoudelijke kennis aan bod komen. Hiervoor kunnen verschillende trainingen en cursussen worden ingezet.

Coaching

Om dit ontwikkeltraject te begeleiden krijgt elke deelnemer aan de managementpool een coach toegewezen. Dit zou zowel een ervaren manager binnen de UT kunnen zijn als een externe coach.

Verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling managementpotentieel

De verantwoordelijkheid voor het traject ligt bij meerdere partijen. Ten eerste zijn de deelnemers aan de pool zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en het creëren van werkmogelijkheden. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het formuleren van specifieke ontwikkelingsdoelen en geeft mogelijkheden en hulpbronnen voor ontwikkeling. PA&O ondersteunt bij het geven en ontvangen van feedback tijdens het traject en faciliteert trainingen en coaching (eventueel binnen het nieuwe loopbaan centrum).

3.3.3. Uitstroom

Het managementpotentieel blijft minimaal 1 jaar en maximaal drie jaar in de managementpool. In de tussenliggende tijd wordt elk jaar geëvalueerd of de deelnemers nog terecht worden bestempeld als potentieel. Mocht dit niet het geval zijn en heeft er te weinig ontwikkeling plaatsgevonden, dan moet de deelnemer de pool verlaten en weer volledig terugkeren naar de huidige functie. Bij gebleken geschiktheid na maximaal drie jaar, stroomt de potential door binnen de UT naar een passende OBP-managementfunctie of een dakpanconstructie.

3.4. Dakpanconstructie

Een ander instrument om tijdig managers beschikbaar te hebben voor sleutelposities is de dakpanconstructie. Dit instrument is zeer bruikbaar voor het wetenschappelijk personeel en wordt her en der al binnen de UT gebruikt. Ook andere Nederlandse universiteiten maken gebruik van deze constructie.

Door gebruik te maken van de dakpanconstructie krijgen leidinggevendenden in specialistische functies de kans om tijdig hun kennis over te dragen en de opvolger enige tijd te begeleiden in hun nieuwe functie. In de praktijk betekent dit dat minimaal één jaar voordat de betreffende leidinggevende uitstroomt, alvast een opvolger wordt aangesteld. Zo kan de vertrekkende manager rustig zijn taken afbouwen en de opvolger klaar stomen voor alle taken die komen gaan. Op deze manier wordt het gat opgevangen dat vaak ontstaat bij het vertrek van bijvoorbeeld hoogleraren of UHD's. De precieze invulling van deze constructie zal nog nader worden uitgewerkt.

IV. Plan van aanpak implementatie Leiderschapsontwikkeling.

Het geschetste beleid en de voorgestelde maatregelen, zullen nader ontwikkeld en uitgezet moeten worden. Om dit te realiseren zijn er voldoende middelen nodig, zowel financieel als menskracht. In het onderstaande plan van aanpak wordt beschreven welke acties moeten leiden tot de verdere ontwikkeling en uitvoering van de voorgestelde maatregelen.

4.1. Plan van aanpak Leiderschapsprogramma's.

Wat	Wanneer	Wie	Investering
Aanpassen en updaten managementleergangen najaar 2009 aan eisen nieuw beleid	Juli/Augustus 2008	PAO/Janneke	
Vaststellen van notitie leiderschapsontwikkeling door CvB	Oktober/November 2009	PAO/Annelies	
Opstellen programma van eisen t.b.v. selectie van externe bureaus	November 2009	PAO/Annelies	
Inrichten Programmabestuur	November 2009	CvB/PAO	
Notitie voorleggen aan het UMT	December 2009	PAO/Annelies	
Notitie ter informatie en advies voorleggen aan de UR	December 2009	PAO/Annelies	
Intakegesprekken met 3 bureaus o.b.v. opgesteld programma van eisen, resulterend in 3 offertes op maat.	December 2009/Januari 2010		
Selectie van een bureau o.b.v. programma van eisen.	Februari/Maart 2010		
Plannen, organiseren en uitzetten van het nieuwe leiderschapsprogramma, start met UMT.	Maart t/m juli 2010	Career Development Center	
Uitvoeren van de programma's	Februari/Maart 2010 t/m December 2012	Extern Bureau	

4.2. Plan van aanpak Managementpool.

Wat	Wanneer	Wie	Investing
Uitwerken management-pool en dakpan-constructies.	Oktober-December 2009	PAO	
Identificeren management-talent, conform werkwijze talentbeleid	December 2009-Maart 2010	Decentraal Management en P&O-adviseurs	
Opstarten Management-pool	Voorjaar 2009	Career Development Center	

Bijlage 1. Profiel leidinggevende UT.

Profiel van de UT-leidinggevende

1. Opdracht voor de leidinggevendenden.

De opdracht voor de leidinggevendenden binnen de UT bestaat uit drie delen, namelijk:

- Zorgdragen voor de uitvoering van de in het UFO-profiel toegewezen resultaatgebieden.
- Het implementeren van de gewenste vernieuwingen, binnen de eigen organisatie-eenheid, conform het Instellingsplan 2009-2014.
- Het zodanig ondersteunen en faciliteren van (de ontwikkeling) van de eigen individuele medewerkers, zodat deze de gewenste (excellente) resultaten op het eigen vakgebied behalen.

Deze drie opdrachten vormen de basis voor de resultaatafspraken in de jaargesprekken die met de leidinggevendenden worden gevoerd door de daarvoor verantwoordelijke leidinggevende.

Om deze drieledige opdracht zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en met resultaat te kunnen afronden, zijn de hieronder beschreven competenties van belang.

2. Competenties.

Bij de totstandkoming van deze competenties voor het profiel van de UT-leidinggevende is gebruik gemaakt van de informatie die uit twintig interviews met succesvolle wetenschappelijke en OBP leidinggevendenden van de UT naar voren is gekomen. De uitgebreide samenvatting van deze interviews en een verdere uitwerking van de competenties vindt u in de bijlagen.

Leidinggeven aan professionals in een academische omgeving kent een aantal specifieke kenmerken, die daadwerkelijk leidinggeven in de praktijk anders maken.

Professionals managen het liefst zichzelf, en leidinggeven aan professionals is niet zo van toepassing. De manager beweegt zich meer tussen dan boven de professionals. Het gaat meer om beïnvloeden dan leiden. Veel nadruk ligt op methoden om draagvlak te creëren, om teamgericht leiding te geven en om onderlinge samenwerking te stimuleren. Ook het koesteren en ontwikkelen van talentvolle professionals krijgt veel aandacht.

De benodigde competenties zijn:

- **Omgevingsbewustzijn:** plaatst het 'eigen' organisatieonderdeel in de brede context van de organisatie als geheel. Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de relevantie politiek en maatschappelijk ontwikkelingen, het krachtenveld in de eigen organisatie en andere omgevingsfactoren en weet deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of de organisatie.
- **Visie ontwikkelen:** geeft in hoofdlijnen aan in welke richting de organisatie (processen) en haar omgeving zich bewegen. Plaatst gebeurtenissen in een breder verband. Formuleert de doelstellingen voor het langetermijnbeleid.
- **Ondernemerschap:** signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe toepassingsgebieden en producten, handelt ernaar en durft daarbij weldoordachte risico's te nemen.
- **Besluitvaardigheid:** durft keuzes te maken, committeert zich daaraan, handelt daarnaar en implementeert besluiten.
- **Overtuigingskracht:** slaagt erin om anderen mee te krijgen in plannen en ideeën.

- **Netwerkvaardigheid:** ontwikkelt en bestendigt formele en informele contacten binnen en buiten de eigen organisatie en benut deze voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.
- **Zelfreflectie:** laat blijken eigen gedrag, standpunten en methoden kritisch te evalueren en open te staan voor evaluatie door anderen; toont te leren van deze evaluaties door wijziging daarvan.
- **Verbindend leiderschap:** stimuleert, biedt ruimte voor eigen inbreng en ontwikkeling, en begeleidt anderen om hun persoonlijke kwaliteiten optimaal in te zetten in hun huidige functie en om hun talenten te ontwikkelen ten behoeve van hun loopbaan. Brengt synergie aan in een groep medewerkers en motiveert hen tot doeltreffende samenwerkingsverbanden.
- **Procesvaardigheid:** is in staat veranderingsprocessen en andere ontwikkelingen en besluiten in fasen te onderscheiden, te plannen en te implementeren.

Bijlage 2.

Presentatie elementen Leiderschapsprogramma RoUTe '14.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Leiderschapsontwikkeling

RoUTe '14 programma

2009-2014



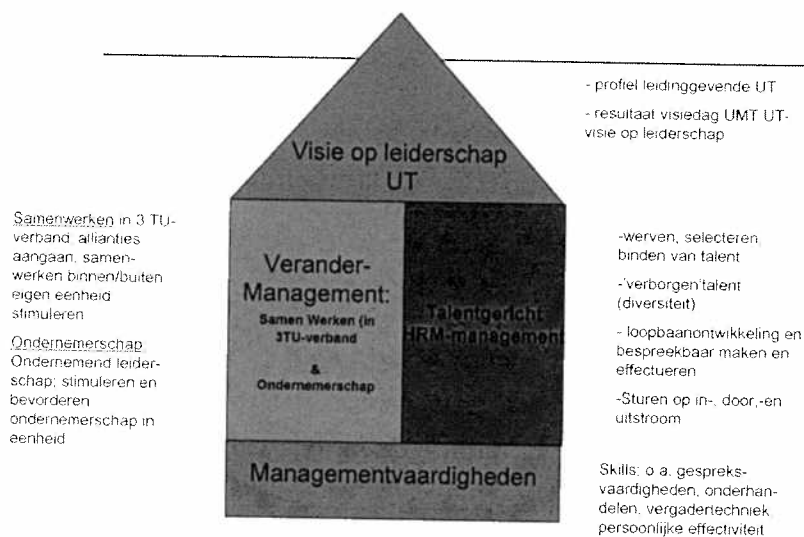
Leiderschapsprogramma RoUTe 14

Aanleiding:

1. RoUTe '14; Ondernemerschap en Samenwerken
2. Talentgericht HRM = basis voor de toekomst
3. Lean en mean, afspraak is afspraak, wederzijds vertrouwen

UNIVERSITEIT TWENTE.

MD-huis Universiteit Twente



UNIVERSITEIT TWENTE.

Het dak: Leiderschap UT

Doel:

- Formuleren van één gedragen visie op leiderschap/leiderschapsstijl voor de UT is mede basis voor de inrichting van het huis.
- Input = strategische visie, leiderschapsprofiel UT, uitkomsten cultuurenquête
- Inhoud geven aan de kernwaarden Samenwerken en Ondernemerschap.

Inhoud:

- Dag wordt ingeleid en begeleid door een leiderschapscoördinator
- Ervaren van de eigen leiderschapsstijl en de impact daarvan op de omgeving.
- Doorpraten over leiderschap in groepen.

Resultaat:

1. Eén UT-visie op leiderschap.
2. Samenwerken en Ondernemerschap helder voor UMT.
3. Geïnspireerde UMT-leden, die daadwerkelijk geloven in de visie en deze 'adopterend en willen uitdragen'.

UNIVERSITEIT TWENTE.

De bouwstenen *Verandermanagement*

Doel:

Deelnemers toerusten de strategische visie van de UT te vertalen naar de eigen eenheid en deze verandering binnen de eigen eenheid op gang te brengen en te realiseren.

De leidinggevende zelf vormt hierbij het uitgangspunt:

Hoe kan ik, met mijn persoonlijkheid en talenten, de beoogde veranderingen binnen mijn eenheid, realiseren?

Inhoud:

- Kennis over veranderkunde en verandermanagement (Leon de Caluwé)
- Model en Tools uitreiken; belangrijkste tool is het dobbelspel om cultuurwaarden betekenis te geven.
- Vaardigheden en technieken

Resultaat:

Een actieplan voor de leidinggevende zelf en voor de eigen eenheid, gericht op het realiseren van de doelen RoUTE '14 en de cultuur van ondernemen/samenwerken.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Bouwstenen *Samenwerken* (in 3TU-verband)

Doel:

Deelnemers toerusten om allianties aan te gaan, beter samen te werken en de eigen medewerkers (beter) te laten samenwerken, binnen en buiten de eigen eenheid.

Inhoud

- (Strategische) allianties
- Competentie samenwerken = basis

Resultaat:

- Actieplan voor samenwerking op een bepaald thema voor eigen eenheid en een andere eenheid (in UT en/of in 3TU-verband).

UNIVERSITEIT TWENTE.

Bouwstenen

Ondernemerschap

Doel:

Deelnemers toerusten om het eigen ondernemerschap (nog) verder te ontwikkelen en om ondernemerschap te stimuleren binnen de eigen eenheid.

Inhoud module

- Inleiding over Ondernemerschap, b.v. Aart Groen Nikos
- Inleiding kennispark over UT-faciliteiten
- Good Practices Ondernemerschap
- Mini-assesment deelnemers op Ondernemerschap

Resultaat:

Een individueel actieplan o.b.v. uitkomsten mini-assesment
Actieplan voor realisatie ondernemerschap voor eigen eenheid.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Bouwstenen

Samenwerken (in 3TU-verband)

Doel:

Deelnemers toerusten om allianties aan te gaan, beter samen te werken en de eigen medewerkers (beter) te laten samenwerken, binnen en buiten de eigen eenheid.

Inhoud

- (Strategische) allianties
- Competentie samenwerken = basis

Resultaat:

▪ Actieplan voor samenwerking op een bepaald thema voor eigen eenheid en een andere eenheid (in UT en/of in 3TU-verband).

UNIVERSITEIT TWENTE.

De bouwstenen *Talentgericht HRM*

Doel:

- Deelnemers toerusten om de actieplannen en geformuleerde resultaten uit het vorige seminar, te realiseren met hun eigen medewerkers.
- Deelnemers toerusten om talent te spotten, selecteren, binden en te ontwikkelen, binnen en buiten de eigen eenheid.
- Deelnemers toerusten om potentieel binnen de eigen eenheid in te schatten en daar adequaat mee om te gaan.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Talentgericht HRM

Inhoud:

1e deel:

- Het spotten van extern en intern (verborgen) talent dat niet meteen boven komt drijven (*gender/allochtonen*): **het talent om talent te herkennen**
- Het selecteren en binden van talenten
- HR3P-matrix en relevante acties per categorie
- Het omgaan met medewerkers met onvoldoende potentieel
- Good Practice Talentmanagement (Stefan Loerdink, Stefan Koelman, Marijn van Warmoeskerken, Hans Hilgenkamp Alexander Brinkman,) over de wensen en behoeften van talent en hoe je daar als leidinggevende mee om moet gaan.
- Aanstippen benodigde vaardigheden:
 - Resultaat-en Ontwikkelgesprekken (jaargesprek)
 - Voeren van selectiegesprekken (STAR)
 - Coachingsvaardigheden
 - Slecht nieuwsgesprekken

UNIVERSITEIT TWENTE.

Talentgericht HRM

Resultaat:

Deelnemers zijn toegerust om talent te spotten/selecteren/ontwikkelen/binden.

Deelnemers zijn toegerust om het potentieel van hun medewerkers in te schatten en adequaat er mee om te gaan.

Deelnemers zijn toegerust om loopbaanontwikkeling bespreekbaar te maken.

Deelnemers zijn toegerust om binnen de eigen eenheid te sturen op in-, door- en uitstroom van medewerkers.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Fundering

Managementvaardigheden

- Continueren van het huidige aanbod voor dezelfde doelgroepen (evt. in 3TU-verband). Het huidige aanbod is als volgt:

In UT-verband:

- Leergang Academisch Leiderschap
- Leergang Aankomend Academisch Leiderschap
- Leergang Professioneel Leiderschap
- Leergang Effectief begeleiden en coördineren
- Leergang Operationeel leidinggeven

In ECIU-verband:

- Leadership Development Programme (alleen op voordracht van CvB)
- Het (facultatief) aanbieden van managementvaardigheden in modules voor alle leidinggevenden jaargesprekken, selectiegesprekken, coaching.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Praktisch

- Eéndaagse (3 dagdelen) UMT begin 2010 daarna;
- UMT volgt zelf als eerste het nieuwe licht aangepaste programma
- 300 leidinggevenden naar een programma dat bestaat uit 1 X een 2-daagse en ééndaagse met 3 dagdelen.
- Het UMT volgt als eerste het programma (in aangepaste versie), waarbij het CvB de aftrap doet en de strategische visie neerzet.
- Vervolgens is steeds één lid van het UMT verantwoordelijk voor de inleiding tijdens de vervolprogramma's.
- Uitvoering bouwstenen door UT-mensen en door één bureau/verschillende bureaus met de gewenste expertise.
- Eventueel één bureau als hoofdaannemer.
- Laatste 1-daagse wordt opgevolgd door een gesprek met de leidinggevende om waar nodig een vervolgtraject uit te zetten; b.v. coaching/intervisie/deelname aan leergang

UNIVERSITEIT TWENTE.