

Aan de Universiteitsraad

CONCERNDIRECTIE HUMAN RESOURCES

BEHANDELD DOOR

Mevr. Drs. A.G. Leussink
T 053 489 4035
a.g.leussink@utwente.nl

DATUM

12 april 2011

ONS KENMERK
393.601/HR

PAGINA

1 van 3

BIJLAGE(N)
2

ONDERWERP

Nieuwe Leiderschapontwikkelingsprogramma op de UT

Geachte leden van de UR,

Hierbij informeren wij u over de stand van zaken met betrekking tot het nieuwe Leiderschapontwikkelingsprogramma op de UT. In de UR-cyclus van mei 2010 is de notitie waarin dit programma is beschreven, ter informatie aan u voorgelegd. Wij informeren u over:

- a) de externe partij aan wie het College van Bestuur de opdracht uiteindelijk heeft gegund;
- b) de inhoud van het nieuwe leiderschapontwikkelingsprogramma;
- c) het uitrollen van het programma in de organisatie.

a. Externe partij voor Leiderschapontwikkelingsprogramma.

In het voorjaar van 2010 heeft de (voor)selectie van de externe partij plaatsgevonden door het programmabestuur Leiderschapontwikkeling¹ en de Concerndirectie HR. De Concerndirectie HR heeft voor de voorselectie vier externe partijen uitgenodigd. Uit deze voorselectie kwamen twee externe partijen als geschikt naar voren. Beide partijen hebben zich gepresenteerd aan het programmabestuur Leiderschapontwikkeling. Op basis van de presentaties en vooraf geformuleerde criteria, heeft het programmabestuur uiteindelijk gekozen voor Krauthammer.

¹ Het programmabestuur Leiderschapontwikkeling bestaat uit:

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)

b. De inhoud van het nieuwe Leiderschapontwikkelingsprogramma.

De basis van het programma.

De basis voor het programma is beschreven in de notitie Leiderschapontwikkeling Universiteit Twente 2009-2014. Met het leiderschapontwikkelingsprogramma wil de UT haar leidinggevenden toerusten voor de komende jaren bij:

- het implementeren van de vernieuwingen, binnen de eigen organisatie-eenheid;
- het versterken van het eigen leiderschap;
- het zodanig ondersteunen en faciliteren van (de ontwikkeling) van de eigen individuele medewerkers, zodat deze de gewenste (excellente) resultaten op het eigen vakgebied behalen.

Daarnaast heeft het UMT het afgelopen jaar gebruikt om invulling te geven aan de Visie op Leiderschap van de UT. Dit heeft geresulteerd in een visie op:

1. Persoonlijk Leiderschap
2. Leidinggeven aan verandering
3. Van kernwaarden naar gewenst gedrag

De uitwerking van deze Visie op Leiderschap is na te lezen in de bijgevoegde presentatie (bijlage 1). Deze visie is vervolgens verwerkt in het leiderschapsprogramma.

De inhoud van het programma.

De hierboven genoemde doelstellingen en de geformuleerde Visie op leiderschap, vormen de basis voor het nieuwe programma. De afgelopen maanden is door de Concerndirectie HR, in nauwe samenwerking met Krauthammer, invulling gegeven aan het nieuwe programma dat bestaat uit twee onderdelen:

1. Verandermanagement (4 dagdelen)
2. Talentmanagement (3 dagdelen)

Ad.1. Verandermanagement.

In dit onderdeel staat het leidinggeven aan vernieuwingen/veranderingen centraal. Op basis van:

- eigen ingebrachte verandercasuïstiek van de leidinggevenden;
- de door het UMT ontwikkelde 7 principes van leidinggeven aan de UT in verandering
- en de input van de consultant van Krauthammer;

wordt samen met de leidinggevenden invulling gegeven aan vernieuwing en verandering binnen de UT. Daarnaast wordt in dit onderdeel inhoud gegeven aan de waarden Ondernemerschap en Samenwerken. Het onderdeel over ondernemerschap wordt verzorgd door Prof.dr. Aart Groen.

Ad. 2. Talentmanagement.

Tijdens dit onderdeel staat Talentgericht HRM centraal. Het thema wordt ingeleid door een UT-leider die in staat is om talent te werven, te ontwikkelen en te binden. Ook wordt aandacht besteed aan het sturen op in- door – en uitstroom van medewerkers. Daarna gaan de leidinggevenden aan het werk met de eigen casuïstiek op dit thema. Het programma van beide dagen is als bijlage 2 bijgevoegd.

c. Het uitrollen van het programma in de organisatie.

Het leiderschapsprogramma is bedoeld voor de leidinggevenden binnen de UT, zowel voor de leden van het UMT, de hoogleraren, de OBP-directeuren, de UHD's met leidinggevende taken, afdelingshoofden en teamleiders.

Voor de leden van het UMT is, binnen de hierboven geschetste kaders, een eigen traject opgezet. Dit traject bestaat uit een tweedaagse bijeenkomst gericht op teamontwikkeling (23 & 24 maart 2011) en een ontwikkeltraject op maat. Daarnaast zijn de leden van het UMT actief betrokken bij het programma voor de leidinggevenden. Zij verzorgen de aftrap van iedere groep leidinggevenden die start. Zij schetsen de context en de content van het programma. Tevens zijn zij het eerste dagdeel aanwezig.

DATUM

12 april 2011

ONS KENMERK

393.601/HR

PAGINA

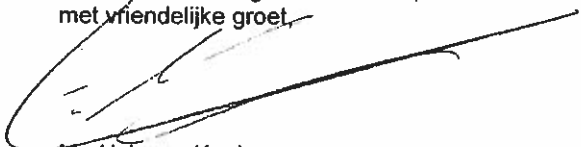
3 van 3

De eerste groep leidinggevendenden heeft op 5 & 6 april 2011 deelgenomen aan de eerste bijeenkomst van het programma. Voor de zomer van 2011 volgen nog twee groepen het nieuwe programma. In de tweede helft van 2011 en begin 2012, worden de overige acht groepen getraind.

Tenslotte worden in oktober 2011 UT-medewerkers getraind om samen met de consultant van Krauthammer, als facilitator een programma te begeleiden. Dat betekent dat de groepen die vanaf oktober worden getraind, begeleid worden door één Krauthammer consultant en een interne UT-facilitator.

Wij hopen dat wij u hiermee voldoende hebben geïnformeerd.

Namens het College van Bestuur,
met vriendelijke groet,



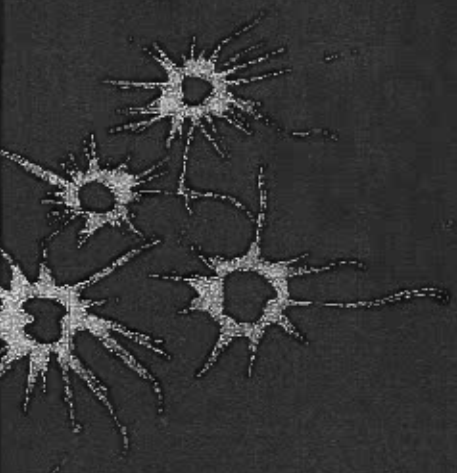
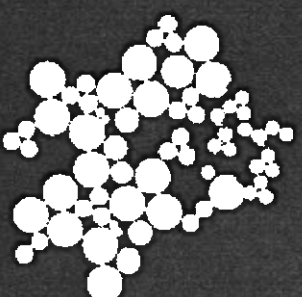
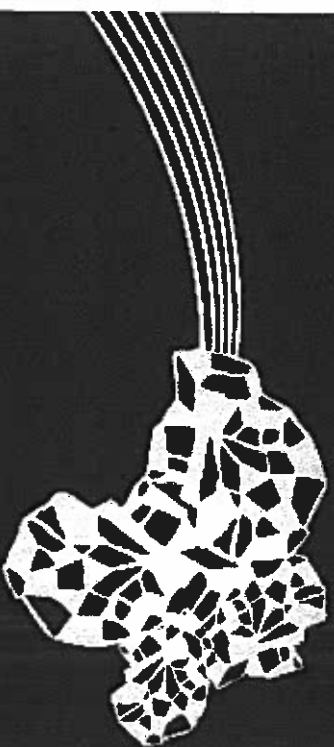
Mr. H.J. van Keulen,
Secretaris van de Universiteit

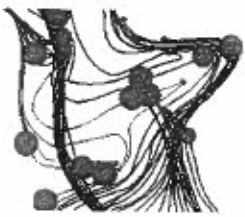
UNIVERSITEIT TWENTE.

Visie op Leiderschap

Door: UMT

April 2011





Elementen Visie op Leiderschap

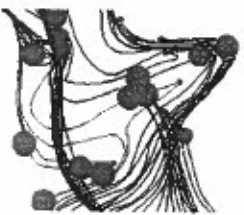


De UT-visie op leiderschap is ontwikkeld door de leden van het UMT en bestaat uit 3 onderdelen:

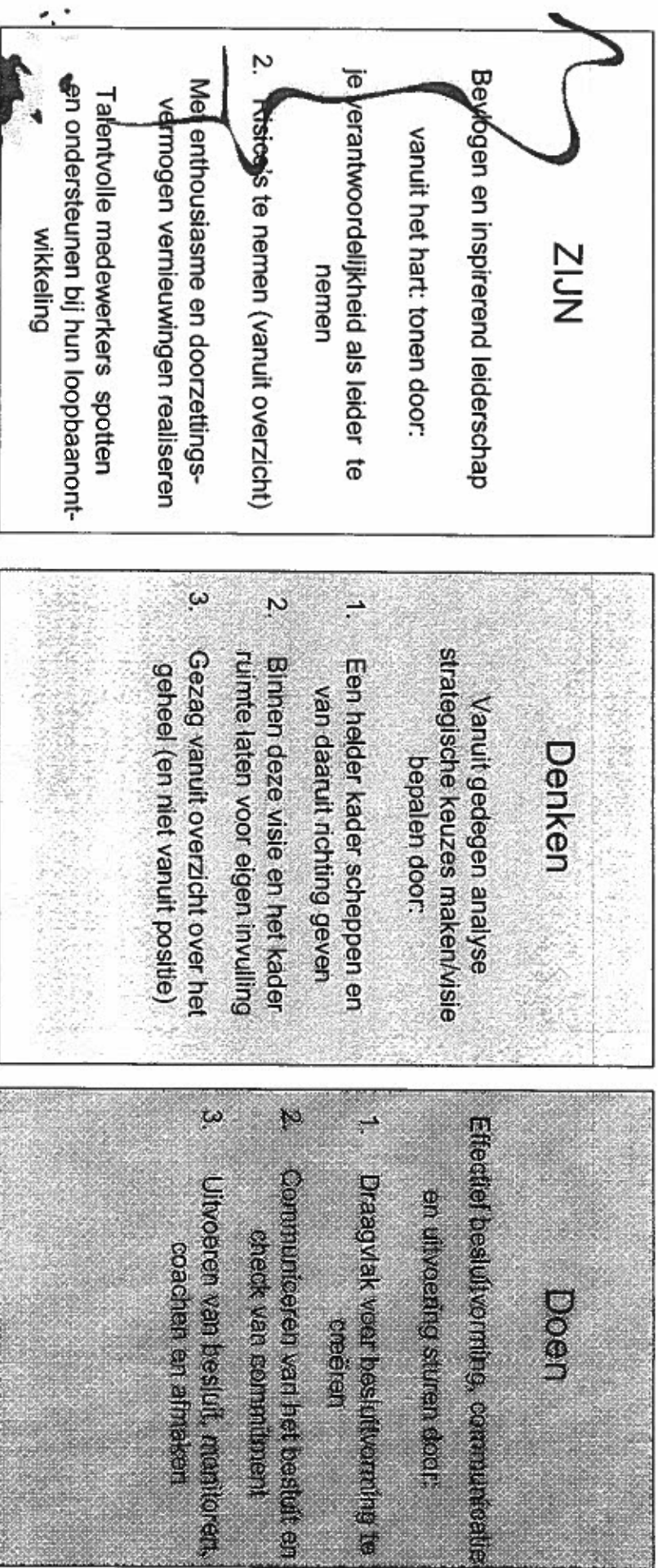
1. Persoonlijk Leiderschap
2. Leidinggeven aan verandering
3. Van kernwaarden naar gewenst gedrag

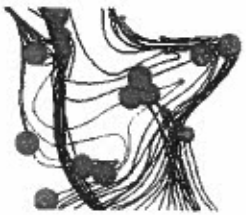
De 3 onderdelen zijn verwerkt in het leiderschapsprogramma.





Persoonlijk Leiderschap



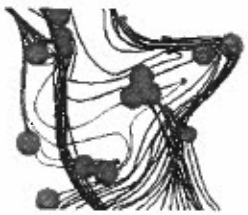


Veranderen en vernieuwen

Leidinggeven aan de UT in verandering ; de 7 principes

- *Veranderen vanuit een* **visie**
- *Gebaseerd op* **besluitvorming**
- *Met een* **overtuigende boodschap**
- *Met* **eigenaarschap**
- *Strevend naar* **ondernemende oplossingen**
- *Regisserend met* **vasthoudendheid**
- *Met blijik van* **begrip voor de gevolgen van de verandering voor het individu**





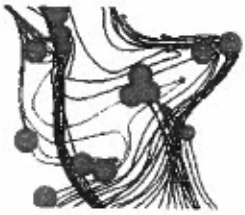
Van kernwaarden naar gewenst gedrag

Samenwerking

- **Aanspreken:** wij spreken elkaar aan op het afwijken van afgesproken principes
- **Inlevingsvermogen:** wij verplaatsen ons in een ander en checken ons begrip
- **Interdisciplinariteit:** wij acteren geregeld over de grenzen van de disciplines
- **Wij benutten elkaars sterkten** door gebruik te maken van elkaars talenten
- **Wij delen 'best practices'** door ze open uit te wisselen & toe te passen

Ondernemerschap

- **Oorspronkelijkheid:** wij implementeren vernieuwende ideeën
- **Externe oriëntatie:** wij brengen de blik regelmatig van buiten naar binnen
- **Vasthoudendheid:** wij zorgen stap voor stap voor project implementatie
- **Ondernemendheid:**
 - Wij drukken winst ook in andere 'valuta' dan in euro's uit
 - Wij verleggen van de notie van wat een universiteit is/was!



Van kernwaarden naar gewenst gedrag

Betrokkenheid

- **Inclusief denken:** wij tonen verantwoordelijkheid voor het UT-belang
- **Inzet & energie:** wij tonen 'drive' & gaan 'the extra mile'
- **Wij vieren succes & gunnen anderen hun succes** (trots!)
- **Wij spotten talent & hebben inspirerende dialogen** over hun loopbaan



Opbouw programma gemixte groepen, start top-60

Dagdeel	Bouwsteen	Leervorm	Resultaat
Middag dag 1 (start 13.00)	-Kick-off UMT lid: UT leiderschap -Visie op eigen leiderschap ervaren -Feedback op bezieling/visie/sturing	Presentatie, Q&A Metaforisch leren (Be-How) Feedback geven/ontvangen	Zelfkennis, bezieling individueel leerdoel
Avond dag 1 (tot 22.00)	Implementeer RoUTe'14 in eigen verandercasus(7 elementen check)	Workshop/action learning project verandercasus	Actieplan RoUTe'14+ voor eigen eenheid
Ochtend dag 2 (9.00)	Verandermanagement, Ondernemer- schap en samenwerken UT boegbeeld, kennis & best practices	Intervisie/action learning cultuurcasus (Know-How)	Kennis, best practice, actieplan cultuur
Middag dag 2 (tot 17.00)	Talentgericht HRM, coachen UT boegbeeld, kennis & best practices	Eigen casuïstiek trainen in power blocks (Show-How)	Talent & potentieel kunnen ontwikkelen
Tussenliggende periode: Toepassen in eigen team (action learning project: verandercasus + teamcultuur)			
Ochtend dag 3 (start 10.00)	Resultaten leerdoelen leiderschap & ondernemerschap	Verslag doen, feedback dialog/intervisie	Zelfkennis, bezieling plannen vervolg
Middag dag 3	Intervisie verandermanagement in samenwerking; UT best practices	Cognitie/dialog/ action learning project	Kennis, acties t.b.v. veranderplan
Avond dag 3 (tot 22.00)	Talentgericht HRM, coachen Follow-up & verankering	Persoonlijke cases trainen Groepsdialog & actieplan	Coachen: kennis, acties Persoonlijk actieplan

Daarna: toepassen in eigen team (action learning project) + decentraal specifieke thema's oppakken



Krauthammer

© BY KRAUTHAMMER INTERNATIONAL

UNIVERSITEIT TWENTE.