

# FONTYS FOCUS LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Toekomstgericht – Teamgericht – Talentgericht

DENK  
GROTER



**Colofon**

Realisatie  
Vormgeving  
Uitgave

Fontys Hogescholen  
Dienst Marketing & Communicatie  
Juni 2018

# VOORWOORD

De ontwikkeling van leiderschap<sup>1</sup> is belangrijk voor Fontys. Goed leiderschap draagt namelijk bij aan een positieve, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur. Een cultuur waarin studenten centraal staan en persoonlijke aandacht en uitdaging ervaren. Een cultuur waar docenten en OOP-ers kunnen uitblinken in hun werk en samen met het werkveld en de student de oplossingen vinden voor de uitdagingen van de toekomst.

Jij, als leidinggevende, bent voor Fontys een belangrijke schakel in het verbinden van de talenten van medewerkers met de missie van je instituut, dienst en Fontys. Dat is geen eenvoudige opgave. Leidinggeven binnen het onderwijs vraagt om een delicate mix van richting en ruimte geven en op je handen zitten, ook als er mogelijk kritische momenten zijn. Dat is lastig, want je bent en blijft eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsorganisatie. Dat betekent de balans zoeken tussen sturing en loslaten, tussen kaders stellen en ruimte geven en om aansturen op basis van vertrouwen binnen een kwaliteitscultuur.



***“Te vaak gaat het in de hedendaagse maatschappij nog om leiderschap waarin controle, macht en eigenbelang centraal staan. Ik bepleit een andere vorm: leiderschap dat uitgaat van wat een ander nodig heeft.”***

*(Nienke Meijer, in ‘Gedeeld leiderschap’)*



<sup>1</sup> Leiderschap zien we in de brede betekenis van het woord. Iedereen kan leider zijn en collega's inspireren en stimuleren om doelen te bereiken. De focus in deze notitie ligt vanwege praktische implicaties op medewerkers in een leidinggevende functie zoals teamleiders en onderwijsmanagers. Voor meer informatie over persoonlijk leiderschap verwijzen we naar [Fontys Focus Personeel & Organisatie](#).

In Fontys Focus 2020 zijn ambities benoemd op het gebied van innovatief, flexibel en talentgericht onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Deze zijn voor ons van belang om te anticiperen op de wensen van studenten en ontwikkelingen in het werkveld. Het bereiken van deze ambities vraagt om een andere manier van werken en organiseren. Deze zijn beschreven in [Fontys Focus P&O](#) en de [Fontys-waardenset](#). Deze visie op Leiderschapsontwikkeling vertaalt de Fontys-ambities en Fontyswaarden naar de veranderende rollen en kwaliteiten op het gebied van leiderschap.

Deze notitie is tot stand gekomen op basis van inzichten uit de literatuur en in samenwerking met een veertigtal medewerkers, externe experts, leidinggevers en directeuren.

Hopelijk biedt dit document jou als leidinggevende een denkkader om te reflecteren op de Fontyswaarden, jouw talenten, de wijze waarop je je rol vervult en jouw ontwikkeling als leidinggevende. Dit document kan tevens dienen als handvat om binnen het MT het gesprek te voeren over de missie, visie en strategie van je instituut of dienst en wat dat betekent voor leiderschap en leiderschapsontwikkeling. De dienst Personeel & Organisatie biedt een passend en continue vernieuwend professionaliseringsaanbod voor leidinggevers aan. In de laatste paragraaf vind je meer informatie over de wijze waarop Fontys leidinggevers en MT's ondersteunt in deze ontwikkeling.



***“Ontwikkeling van leidinggevers is belangrijk om tot Nieuw Leiderschap te komen. Leiderschap waarbij professionals in hun kracht gezet worden. Het vraagt moed, het hoofd bieden aan een bureaucratische houding en vertrouwen.”***

*(dr. Ben van der Hilst, brainstormsessie over nieuw leiderschap, Fontys, 2016)*





# STRATEGISCHE AMBITIES

Fontys wil als kennisinstelling van betekenis zijn voor de maatschappij door middel van inspirerend onderwijs en praktijkgericht onderzoek.



In Fontys Focus 2020 zijn deze strategische ambities geformuleerd. We willen het onderwijs zo aanbieden dat de student persoonlijke aandacht ervaart en zich optimaal kan ontplooien. We willen samen met het werkveld ontwikkelen en innoveren in professionele leergemeenschappen. Daarbij staan we voor kwaliteit en zijn we transparant over onze resultaten.

## Wat betekenen de ambities voor medewerkers en organisatie?

Onderwijs is mensenwerk. Het is daarom van groot belang dat medewerkers inspirerend, innovatief en optimaal gemotiveerd zijn en aandacht hebben voor student en het werkveld. En dat alles in een innovatieve, goed draaiende onderwijsorganisatie.

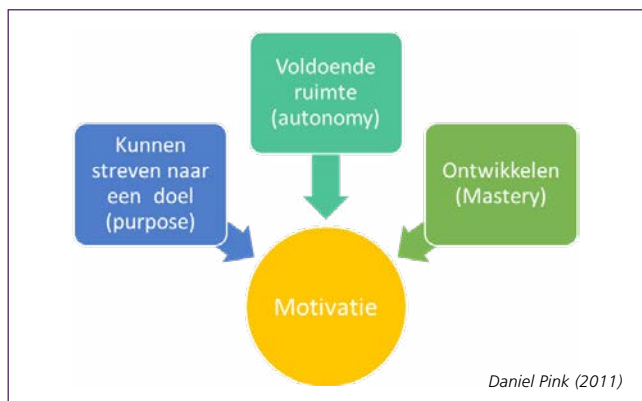
Fontysmedewerkers zijn zeer betrokken bij hun werk en bij studenten; dat zien we terug in het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Om ervoor te zorgen dat medewerkers geïnspireerd en gemotiveerd blijven én we tevens de kwaliteit van het werk, wendbaarheid en innovatiekracht vergroten, is het van belang het werk op zo'n manier te organiseren dat voldaan wordt aan drie elementen: sense of purpose, autonomy en mastery (D.Pink).

Vrij vertaald houdt dat in dat:

- ➔ er een gezamenlijk en helder beeld is van wat 'de bedoeling' is van het werk en wat studenten, werkveld en collega's ervaren als kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Op deze manier zetten we de student en het werkveld centraal in de keuzes die we dagelijks maken en werken we samen aan onderwijskwaliteit.



- ➔ Fontysmedewerkers samenwerken in kleine, zelfstandige teams aan deze bedoeling. Door deze teamstructuur is er samenwerking en betrokkenheid bij elkaar en bij de student en het werkveld. Deze teams krijgen de verantwoordelijkheid om keuzes te maken over de inhoud binnen vooropgestelde (financiële) kaders waardoor ze wendbaarder zijn en snel kunnen anticiperen op de ontwikkelingen en wensen van studenten, werkveld en collega's. Deze teams kunnen ook projectteams zijn of gelegenheidsteams en één collega kan deel uitmaken van meerdere teams.
- ➔ Fontysmedewerkers hun talenten kennen, ontwikkelen en inzetten om de ambities van het team te bereiken. Zo zorgen we voor geïnspireerde, betrokken medewerkers die het beste uit zichzelf en hun werk halen.
- ➔ teams de verantwoordelijkheid nemen voor een goed resultaat, transparant zijn over wat ze bereikt hebben en blijven reflecteren en hun werk en zichzelf kunnen blijven innoveren.



### Wat vraagt dat van leiderschap?

Dit alles vraagt om krachtige, inspirerende leidinggevendenden die op hun beurt leiders creëren. Leidinggevendenden die d.m.v. hun eigen creativiteit zorgdragen voor een ontwikkelingsgerichte omgeving waardoor anderen kunnen schitteren. Leidinggevendenden die ervoor zorgen dat de bedoeling van het werk voorop staat en de student, het werkveld of interne collega's centraal worden gezet in keuzes die we dagelijks maken. Deze leidinggevendenden hebben hun blik op de toekomst; ze weten welke externe ontwikkelingen er zijn en stimuleren dat er binnen het team wordt samengewerkt en geïnnoveerd o.b.v. een gemeenschappelijke visie.

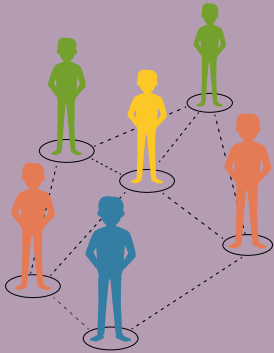
Leidinggevendenden zorgen ervoor dat medewerkers hun vak goed kunnen uitvoeren en wendbaar zijn door de juiste voorwaarden te scheppen. Zij stimuleren een cultuur waarin er wordt samengewerkt, de diversiteit aan talenten wordt benut, er persoonlijke aandacht is en er continue innovatie, reflectie en uitdaging is. De leidinggevende zorgt ervoor dat de speelruimte helder is en teams transparant zijn over resultaat.

Leidinggevendenden zijn verder de verbindende schakel met andere teams, met het MT en waar nodig met het werkveld.

### Momenteel (2017) ziet de groep leidinggevendenden er als volgt uit:

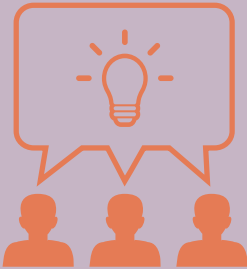
FUNCTIE	AANTAL
(DIENST)DIRECTEUREN 1,2,3 (EXCL. INTERIM DIRECTEUREN)	32
ADJUNCT-DIRECTEUREN	10
MANAGERS BEDRIJFSVOERING 1 EN 2	19
ONDERWIJSMANAGERS 1 EN 2	57
TEAMLEIDERS 1,2,3	36
OPERATIONEEL TEAMLEIDERS 1,2,3	20
DOCENTEN MET EEN TEAMLEIDERSTOESLAG	34
<b>TOTAAL</b>	<b>208</b>

## Wat is er nodig?



### ORGANISATIEPERSPECTIEF:

- HET MT HEEFT DE BLIK GERICHT OP DE TOEKOMST. ZE INSPIREERT EN MOTIVEERT MEDEWERKERS DOOR ERVOOR TE ZORGEN DAT ER BINNEN HET BU EEN GEDRAGEN (ONDERWIJS- & ONDERZOEKS)VISIE IS WAAR GEZAMENLIJK AAN WORDT GEWERKT.
- HET MT REALISEERT STRATEGISCHE VERBINDINGEN MET HET WERKVELD EN SIGNALEERT ONTWIKKELINGEN EN KANSEN.
- HET MT IMPLEMENTEERT EEN OPTIMALE ORGANISATIEINRICHTING ZODAT TEAMS EFFECTIEF KUNNEN WERKEN EN INNOVEREN. DENK AAN HET OPTIMALISEREN VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR, KWALITEITSCULTUUR, KWANTITEIT EN KWALITEIT VAN MEDEWERKERS, WERKOMSTANDIGHEDEN EN ONDERSTEUNENDE SYSTEMEN ZOALS FINANCIËN, ICT, MARKETING EN PROCESSEN.
- DE MT-LEDEN ZIJN DE LINKING PIN TUSSEN DE TEAMS EN MET DE FONTYS ORGANISATIE.
- HET MT VERHELDERT DE (FINANCIËLE) SPEELRUIMTE EN DE BEVOEGDHEDEN EN VRAAGT TEAMS OM TRANSPARANT TE ZIJN OVER RESULTAAT.
- HET MT IS TRANSPARANT OVER RESULTATEN EN LEGT VERANTWOORDING AF AAN DE FONTYS ORGANISATIE OVER DE BEREIKTE RESULTATEN.



### TEAMPERSPECTIEF:

- DE LEIDINGGEVENDE STIMULEERT TEAMS OM EEN HELDER TEAMDOEL TE ONTWIKKELLEN DAT AANSLUIT BIJ DE BEHOEFTE VAN STUDENTEN, WERKVELD EN COLLEGA'S EN DAT PAST BINNEN DE (ONDERWIJS- EN ONDERZOEKS)VISIE VAN HET INSTITUUT/DE DIENST. HET TEAM MAAKT AFSPRAKEN MET DE LEIDINGGEVENDE OVER HET RESULTAAT EN GEEFT AAN WAT ZIJ NODIG HEBBEN OM HET WERK GOED UIT TE VOEREN. DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE (VAK)INHOUD EN UITVOERING LIGT BIJ DE MEDEWERKERS IN HET TEAM.
- DE LEIDINGGEVENDE ZORGT ERVOOR DAT GEWERKT WORDT VOLGENS 'DE BEDDELING' EN MEDEWERKERS ZICH STEEDS AFVRAGEN: DOEN WE DE GOEDE DINGEN EN DOEN WE DE DINGEN GOED?
- DE LEIDINGGEVENDE ZORGT VOOR EEN CONTEXT WAARIN TEAMS OPTIMAAL KUNNEN WERKEN EN INNOVEREN (DENK AAN EEN OPTIMALE KWANTITEIT, KWALITEIT EN INZET VAN MEDEWERKERS, FINANCIËN, HELDERE VERANTWOORDELIJKHEDEN EN OPTIMALE PROCESSEN BINNEN HET TEAM).
- DE LEIDINGGEVENDE GEEFT RUIMTE EN VERTROUWEN AAN HET TEAM EN FACILITEERT HET TEAM OM EEN PROFESSIONELE KWALITEITSCULTUUR TE REALISEREN VIA TEAMONTWIKKELING. DE LEIDINGGEVENDE STIMULEERT HET TEAM OM CONSTRUCTIEF FEEDBACK TE GEVEN, SAMEN TE WERKEN, TE INNOVEREN, TE REFLECTEREN EN CONTINU TE VERBETEREN SAMEN MET STUDENT EN WERKVELD.
- HET TEAM MAAKT ZICHTBAAR OF HET TEAMDOEL IS BEREIKT BINNEN DE AFGESPROKEN (FINANCIËLE) SPEELRUIMTE EN WAARDEN. HET TEAM GEEFT FEEDBACK AAN HET MT T.A.V. KNELPUNTEN EN KOMT MET VERBETEROORSTELLEN.

### INDIVIDUEEL PERSPECTIEF:



- DE LEIDINGGEVENDE GEEFT PERSOONLIJKE AANDACHT AAN MEDEWERKERS. HIJ/ZIJ FACILITEERT EN ONDERSTEUNT MEDEWERKERS OM ZICHT TE KRIJGEN OP TALENTEN, VALKUILEN, DRIJFVEREN EN LOOPBAANDOELEN. DE LEIDINGGEVENDE BIJDT VERTROUWEN EN STEUN EN STIMULEERT EN FACILITEERT MEDEWERKERS OM HUN TALENT OPTIMAAL TE ONTWIKKELLEN IN HET LICHT VAN HET TEAMDOEL.
- DE LEIDINGGEVENDE EN DE MEDEWERKERS REFLECTEREN OP DE HUIDIGE KWALITEITEN T.A.V. VAKMANSCHAP, MEESTERSCHAP, LERENDE PROFESSIONAL EN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP EN HOE DIT ONTWIKKELD KAN WORDEN.
- DE MEDEWERKER LEGT VERANTWOORDING AF AAN DE LEIDINGGEVENDE OVER RESULTAAT EN ONTWIKKELING. DE LEIDINGGEVENDE SPREEKT DE MEDEWERKERS AAN ALS AFSPRAKEN NIET WORDEN NAGEKOMEN.

NB: ALS HET TEAM VERDER GEVORDERD IS IN TEAMONTWIKKELING, WORDEN DEZE ROLLEN OVERGENOMEN DOOR HET TEAM.

Bovenstaand overzicht roept wellicht de vraag op: vinden we dat alle leidinggevendenden moeten uitblinken in alle perspectieven? Het antwoord is negatief.

- De organisatiestructuur, context en ontwikkelfase van een BU en het team bepalen wat nodig is van een leidinggevende en welk van de drie perspectieven het meest essentieel is. Het werken met wendbare, resultaatgerichte teams vraagt namelijk een meer teamgerichte aansturing van een leidinggevende dan één-op-één aansturing.
- Ook de plek van de leidinggevende binnen de organisatie (teamleider, onderwijsmanager, MT-lid) heeft invloed op de kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn. Van een onderwijsmanager verwachten we meer strategische inbreng dan van een operationeel teamleider.
- En als laatste: ook leidinggevendenden hebben hun unieke talenten en mogen uitblinken in bepaalde thema's. Belangrijk is dat iedere leidinggevende voldoet aan een basisniveau en de verschillende kennis, houding en vaardigheden binnen de organisatie goed vertegenwoordigd zijn.

### Welke ontwikkeling is nodig?

Uit gesprekken met docenten, experts, leidinggevendenden, het CvB en een vijftiental directeuren over de huidige en toekomstige rollen en kwaliteiten van leidinggevendenden is een beeld geschetst over de ontwikkeling die nodig is binnen Fontys. De conclusie uit deze gesprekken was dat als we onze ambities willen bereiken, het nodig is dat leidinggevendenden de focus kunnen verleggen:

- Van het oplossen van operationele problemen naar een meer tactisch/strategische rol binnen het instituut of de dienst.
- Van ad hoc keuzes maken naar keuzes maken vanuit visie, waarde en bedoeling.
- Van de focus op alleen het eigen team naar focus op het instituut/de dienst.
- Van brandjes blussen naar structureel verbeteren en innoveren.
- Van zelf inhoudelijke beslissingen nemen over het vak naar autonomie bij medewerkers.

- Van zelf zaken uitvoeren naar het stimuleren van eigenaarschap bij medewerkers.
- Van individuele aansturing naar teamaansturing. Van verticale sturing naar horizontale sturing.
- Van focus op systeemwereld (systemen, processen structuur) naar focus op 'de bedoeling' van het werk.
- Van het sturen op afstand naar persoonlijke aandacht voor de talenten en behoefte van medewerkers en studenten.
- Van gericht op ureninzet van medewerkers naar het verbinden en ontwikkelen van talenten van medewerkers met teamdoelen.

NB: Momenteel wordt er binnen Fontys steeds vaker in multidisciplinaire, resultaatgerichte teams gewerkt waarbij leidinggevendenden teams aansturen i.p.v. individuen. In sommige gevallen zien we zelfs dat teams zelfsturend worden. Daarmee rijst de vraag of leiderschap in de toekomst overbodig wordt binnen Fontys. Uit de gesprekken kwam naar voren dat juist in deze ontwikkeling naar teamgericht werken, krachtig leiderschap nodig is. In het bijzonder bij beginnende teams. Echter, de wijze waarop er leiding gegeven wordt, verandert.



***“Er wordt veel gewerkt aan ontwikkeling van leiders, maar weinig gewerkt aan de ontwikkeling van leiderschap.”***

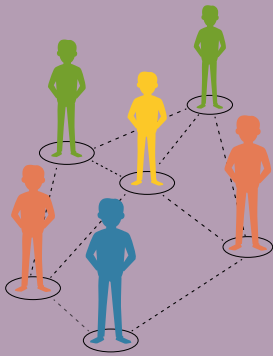
***(Mark Bouman, brainstormsessie over nieuw leiderschap, Fontys)***





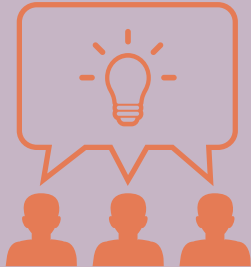
Welke kennis, houding en vaardigheden zijn nodig om dit te realiseren? De drie perspectieven en rollen vragen om andere kwaliteiten. Het is van belang te kunnen schakelen in leiderschapsstijl en te balanceren naar gelang de situatie daarom vraagt.

### ORGANISATIEPERSPECTIEF:



- EEN PIONIER MET DE BLIK NAAR BUITEN. DE LEIDINGGEVENDE HEEFT ACTUELE KENNIS VAN HET VAKGEBIED, ONDERWIJS, ONDERZOEK, EXTERNE ONTWIKKELINGEN EN VAN FONTYSBREDE ONTWIKKELINGEN. DE LEIDINGGEVENDE HEEFT AFFINITEIT MET DE STUDENT, HET WERKVELD EN COLLEGA'S EN VOERT MET HEN DE DIALOOG OVER DE VISIE EN DE BELEVING VAN KWALITEIT.
- KAN VAN BUITEN NAAR BINNEN DENKEN. DE LEIDINGGEVENDE KAN EXTERNE ONTWIKKELINGEN VERTALEN NAAR HET INSTITUUT OF DE DIENST. IS IN STAAT OM EEN PROCES TE BEGELEIDEN WAARIN EEN GEZAMENLIJKE VISIE, STRATEGIE, DOELEN EN WAARDEN WORDEN GEFORMULEERD. DENK AAN: HOOFD- EN BIJZAKEN KUNNEN ONDERSCHIEDEN, SCENARIODENKEN, OVERZICHT BIJEN, VISIE- EN STRATEGIEVORMING.
- EEN NETWERKER: HOUDING EN VAARDIGHEDEN ZIJN GERICHT OP SAMENWERKEN EN VERBINDEN. DENK AAN EEN HELICOPTERVUEW, STRATEGISCHE NETWERKEN KUNNEN OPBOUWEN EN ONDERHOUDEN, GOEDE COMMUNICATIE- EN BEINVLOEDINGSSKILLS, ORGANISATIESENSITIVITEIT.
- KENNIS VAN PORTEFEUILLE'S (EN BEGRIIP OVER DE SAMENHANG TUSSEN) ZOALS ONDERWIJSONTWIKKELING, KWALITEITSMANAGEMENT, DIGITALISERING IN HET ONDERWIJS, ONDERZOEK, P&O, FINANCIËN OF PROCESSEN. KAN KADERS SCHEPPEN WAARBINNEN TEAMS KUNNEN OPEREREN.
- RESULTAATGERICHTE HOUDING; LAAT TEAMS EN MEDEWERKERS VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER TE BEREIKEN DOELEN.

### TEAMPERSPECTIEF:



- VAANDELDRAGER ZIJN: KAN EN WIL DE VISIE VAN HET INSTITUUT OF DIENST EN WAARDEN UITDRAGEN.
- KENNIS VAN HET AANSTUREN VAN TEAMS OP RESULTAAT. RUIMTE EN VERTROUWEN GEVEN BINNEN KADERS.
- KENNIS VAN TEAMONTWIKKELING: WETEN WAT ER BINNEN EEN TEAM NODIG IS (RICHTING, RUIMTE, LOSLATEN OF AANSTUREN).
- RESULTAATGERICHT, PROCESGERICHT EN MENSGERICHT (I.P.V. ÉÉN VAN DE DRIE).
- KENNIS VAN TALENTMANAGEMENT.
- VISIE KUNNEN VERTALEN NAAR BENODIGDE KWALITEIT EN ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS BINNEN TEAMS .
- EEN HOUDING GERICHT OP CONTINU VERBETEREN EN INNOVEREN.
- BEWAAKT DE CONTINUÏTEIT IN LEIDERSCHAP.
- TOONT BEDRIJFSKUNDIG LEIDERSCHAP: STUURT OP EFFECTIEVE PROCESSEN, OP EFFETIEVE INZET VAN MIDDELEN EN VAN MENSEN.

### INDIVIDUEEL PERSPECTIEF:

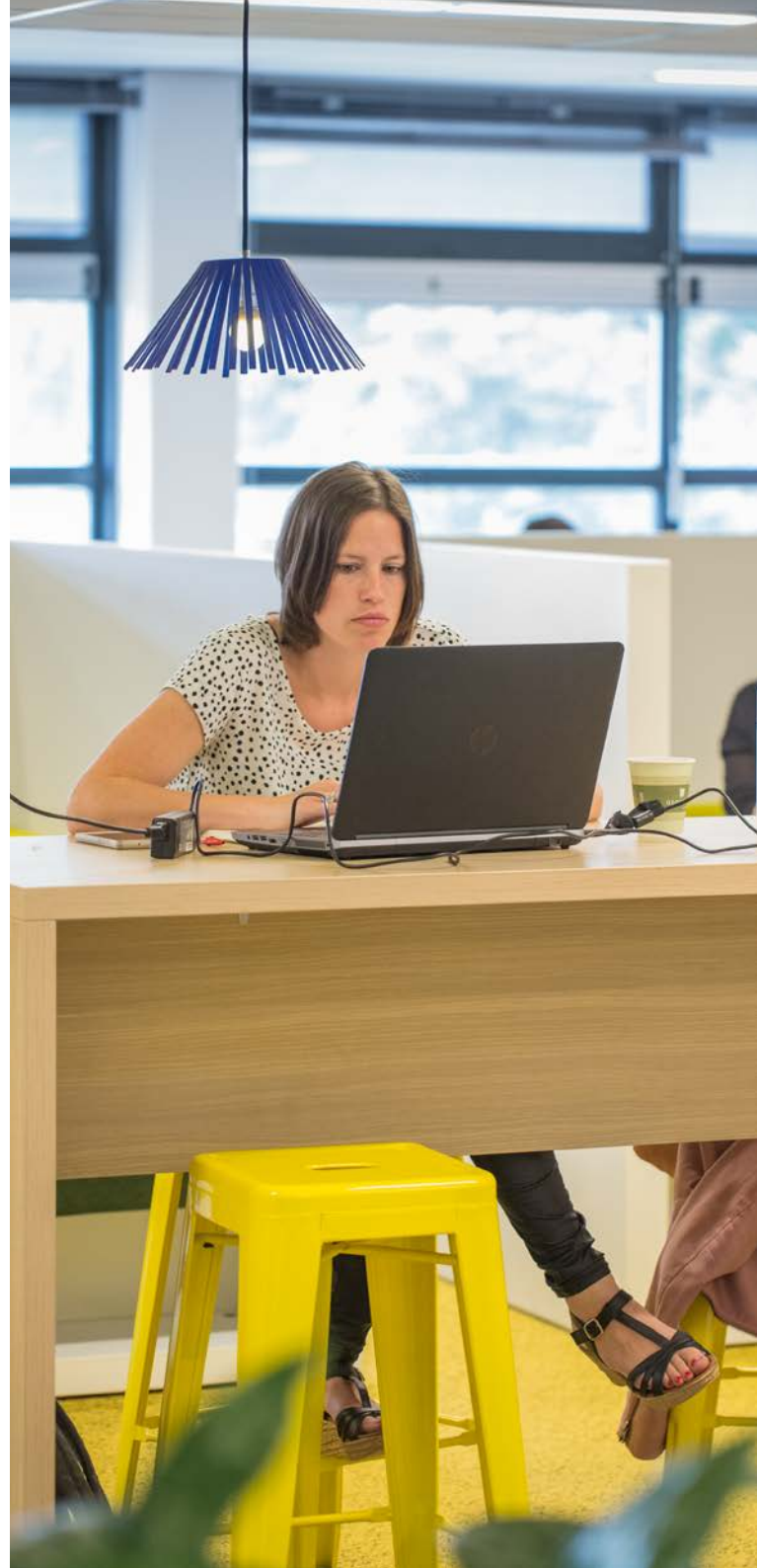


- INSPIREREND, BETROKKEN, VERBINDEND, INTEGER EN TRANSPARANT.
- VINDT PERSOONLIJKE AANDACHT, ONTWIKKELING EN GELIJKE KANSSEN VAN BELANG.
- GOEDE GESPREKS- EN COACHINGSVAARDIGHEDEN.
- EXPLICITEERT VERWACHTINGEN VAN MEDEWERKERS OVER MOTIVATIE, BETROKKENHEID EN PRESTATIES.
- HEEFT KENNIS VAN HOE COLLEGA'S IN BEWEGING KOMEN EN WAT ZIJ NODIG HEBBEN OM EIGENAARSCHAP TE TONEN VOOR RESULTAAT EN ONTWIKKELING .
- VRAAGT OM VERANTWOORDING.
- GEEFT HET GOEDE VOORBEELD: OOK VOOR DE LEIDINGGEVENDE GELDT DAT HIJ ZIJN EIGEN TALENTEN EN VALKUILEN KENT, PERSOONLIJK LEIDERSCHAP LAAT ZIEN EN EEN LEVEN LANG BLIJFT LEREN. IS DAAROVER ZELF OOK TRANSPARANT.
- TOONT MOED EN LEF WAAR NODIG.

## Wil je met je MT aan de slag of de dialoog op gang brengen?

Denk dan aan de volgende vragen / onderwerpen:

- Welke ontwikkelingen komen op ons instituut of dienst af en wat betekent dat voor leiderschap?
- Welke ambities en strategie heeft ons instituut of dienst en welk van de 3 perspectieven passen daar het beste bij?
- Zetten we onze student, het werkveld en de interne klant centraal in de keuzes die we maken?
- In welke van de 3 perspectieven (of onderdelen daarvan) blinken wij uit? Waar zit onze kracht en waar zit onze zwakte?
- Hoe functioneren onze teams momenteel? En wat vraagt dat van ons als leidinggevenden?
- Hoe stimuleren we eigenaarschap, innovatie en samenwerking met het werkveld en student?
- In hoeverre laten we in onze keuzes de Fontys-waarden doorklinken?
- Wat verwachten medewerkers van leidinggevenden? Wat verwachten medewerkers van het MT? Geven we het goede voorbeeld?
- Wat zouden we als MT vaker willen doen? Hoe kunnen we dit realiseren?
- Hoe zorg ik als leidinggevende ervoor dat medewerkers hun werk optimaal kunnen doen?
- Waar ligt mijn talent als leidinggevende? Waar zou ik meer tijd voor willen nemen?
- Wat willen we ontwikkelen? Is dit ontwikkelbaar?



## HOE KAN FONTYS JE ONDERSTEUNEN?

Dienst P&O biedt de volgende professionaliseringsactiviteiten aan.

- ➔ Fontys Leadership Program. In dit traject komen thema's aan bod als leiderschap, persoonlijke effectiviteit en kennis van Fontys. Vanaf 2018 richt dit programma zich op leidinggevendenden met minder dan 3 jaar werkervaring en docenten die de rol van teamleider hebben.
- ➔ Programma Strategie en Leiderschap: vanaf 2018 start een trainingsprogramma voor MT-leden/onderwijsmanagers die een opdracht hebben in het medebepalen en realiseren van de koers van een instituut en leiding geven aan teams. Thema's die aan bod kunnen komen zijn: van buiten naar binnen denken, visie & strategieontwikkeling, positionering en samenwerken in netwerken, verandermanagement, (bedrijfskundig) management, talentmanagement, leidinggevendenden aan teams, teamdynamiek en teamontwikkeling.
- ➔ Events en workshops zoals het managementevent, managementcafé en workshops voor leidinggevendenden.
- ➔ De Fontys interim-managers pool voor ervaren leidinggevendenden die naast hun werk een interim klus willen uitvoeren.

- ➔ Advisering rondom innovatief organiseren, werken in teams, talentmanagement, teamontwikkeling, vitaliteit en waardengedreven leiderschap.
- ➔ Coaching voor leidinggevendende, bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijk effectiviteit, omgaan met weerstand, stimuleren van ontwikkeling en het voeren van de beoordelings- en contracteringsgesprekken.

### Zie website:

- Zie talentontwikkelplein voor een overzicht van alle professionaliseringsinitiatieven voor [leidinggevendenden](#).
- Voor een overzicht van trainingen die binnenkort starten specifiek voor leidinggevendenden zie de [trainingenzoeker](#)
- Zie de website van dienst P&O voor een overzicht van [adviseurs](#) bij dienst P&O.



***“Professionals lopen warm voor de 3 vrolijke V's (vak, vakgenoten, vakontwikkeling). Zorg er daarom voor dat zo weinig mogelijk energie uitgaat naar de drie boze B's (beleid, bazen, bureaucratie).”***

*(Hans Vermaak, managementevent 2017)*



Gebaseerd op de volgende bronnen:

- [Fontys Focus Personeel & Organisatie](#)
- [Fontys waardenset](#)
- De kleine Laloux, Freek van Looveren, 2015.
- [Dienend leiderschap in het onderwijs](#): Nienke Meijer
- Drive: The surprising truth about what really motivates us, Daniel Pink, 2011
- Een blauwdruk voor de emergente school, Ben van der Hilst, 2015.
- Samen leren in onderwijsteams, Martijn Vroemen et al., Ruud de Moor Centrum, 2011.
- Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling, Wouter Hart, 2012.
- In juni en juli 2016 hebben drie brainstormsessies plaatsgevonden waaraan deelnamen: experts op het gebied van leiderschap; docenten, directeuren, leidinggevendenden en dienst P&O.
- In juni 2017 is positief geadviseerd door Directeuren in de commissie Personeel

