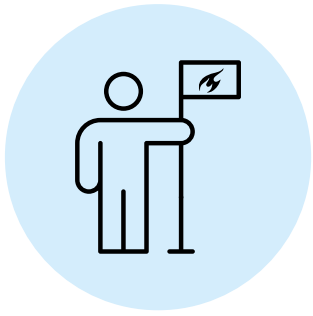


Leiderschapsprofiel

De 4 leiderschapsrollen

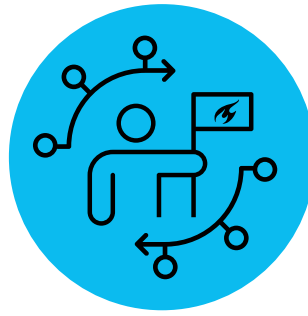
1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP



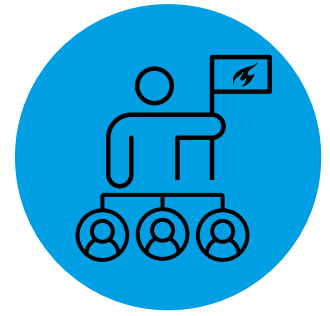
2. TEAM OF PROJECT LEIDEN



3. PROGRAMMA OF MEERDERE TEAMS LEIDEN



4. EEN ORGANISATIE LEIDEN



Persoonlijk leiderschap door iedereen

Als medewerker van de TU Delft draag je vanuit je eigen rol en deskundigheid bij aan wetenschap, onderwijs, innovatie en dienstverlening. Je toont daarbij persoonlijk leiderschap om je rol zo goed mogelijk in te vullen. Ook heb je misschien nog een leiderschapsrol. Je leidt bijvoorbeeld een team of project, je begeleidt of helpt studenten of collega's of je voert veranderingen door. Dit vraagt om goed leiderschap waarbij professionaliteit, samenwerking en openheid de basis zijn. Op die manier zorgen we samen voor een stimulerende en motiverende werkomgeving waarin iedereen het beste uit zichzelf kan halen.

Dat is voor jezelf en de mensen om je heen prettig. Het is ook nodig om de visie van de TU Delft te ondersteunen: Werken aan het oplossen van mondiale uitdagingen door generaties maatschappelijk verantwoorde ingenieurs op te leiden en de grenzen van de technische wetenschappen te verleggen. De manier waarop je jouw leiderschap kunt ontwikkelen, bespreek je met je leidinggevende tijdens ontwikkelgesprekken. Lees hier uit welke onderdelen het leiderschapsprofiel bestaat, welke leiderschapsrollen er zijn en hoe je jouw (persoonlijk) leiderschap kunt ontwikkelen. Op de achterzijde vind je welk gedrag de TU Delft verwacht van jou persoonlijk en van jou als leider.

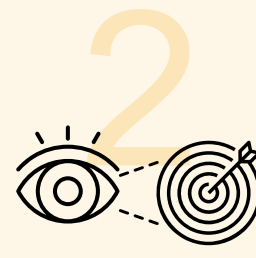
De zes onderdelen van het leiderschapsprofiel

EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKEN



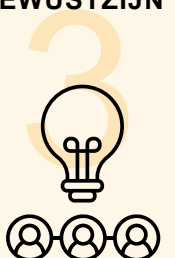
Je neemt verantwoordelijkheid en werkt samen met collega's om een goed resultaat neer te zetten.

VISIE EN STRATEGIE



Je hebt visie, je neemt anderen daarin mee, je stelt doelen en geeft uitvoering daaraan.

ZELFBEWUSTZIEN EN OMGEVINGS-BEWUSTZIEN



Je denkt na over jouw handelen en staat open voor ideeën van anderen. Je weet wat speelt in je vakgebied en in de organisatie en hoe besluiten genomen worden.

ETHISCH HANDELEN EN VERTROUWEN



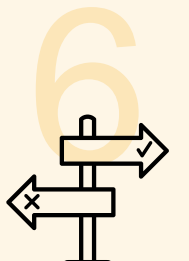
Je bent integer. Je handelt op een betrokken en transparante manier. Je creëert een inclusieve en diverse werkomgeving, waarin iedereen optimaal kan functioneren.

AANTREKKEN EN STIMULEREN VAN TALENT



Je bent gericht op het opmerken, aantrekken en ontwikkelen van talent.

INITIATIEF EN MOED



Je neemt beslissingen, toont initiatief en brengt verandering teweeg.

Bij de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, staan onze kernwaarden centraal: **Diversity, Integrity, Respect, Engagement, Courage en Trust (DIRECT).**

Hoe kun jij jouw leiderschap ontwikkelen?

Op de achterkant vind je bij elke leiderschapsrol en voor elk onderdeel een beschrijving van het gedrag dat in deze rol wordt verwacht.

Zelfreflectie

Lees het leiderschapsprofiel door en bedenk waar je dit gedrag wel laat zien en waar nog niet.

Feedback

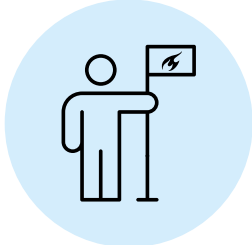
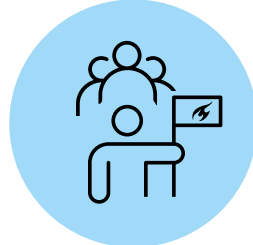
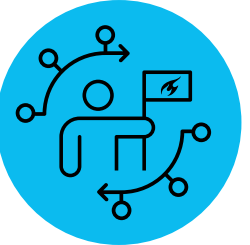
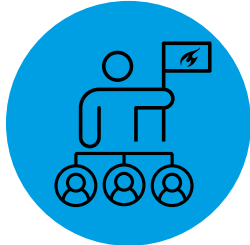
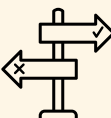
Ga in gesprek met anderen. Denk aan je leidinggevende, een collega, iemand aan wie je leiding geeft of die je begeleidt. Vraag deze personen om feedback aan de hand van het leiderschapsprofiel. Je kunt ook een teamgesprek voeren of 360 graden feedback vragen.

Ontwikkelen

Bedenk waar je in zou willen ontwikkelen en wat je daarvoor nodig zou hebben.

- Welke ervaring wil je opdoen? Bijvoorbeeld deelname aan een project, commissie, congres of denktank.
- Welke training zou je willen volgen om je competenties te ontwikkelen en je effectiviteit te vergroten? Belangrijk is dat de training interactief is en ingaat op jouw eigen situatie en leerdoelen.
- Van wie zou je iets willen leren? Denk aan uitwisseling met vakcollega's en peers en gesprekken met een mentor of coach on the job.

Bespreek je leiderschapsprofiel en je ontwikkelbehoefte met je leidinggevende. Vraag desgewenst je HR-adviseur om advies.

De 4 leiderschapsrollen					
De 6 onderdelen van Leiderschap		1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP	2. PROJECT OF TEAM LEIDEN	3. PROGRAMMA OF MEERDERE TEAMS LEIDEN	4. EEN ORGANISATIE LEIDEN
					
		Focus op persoonlijk leiderschap in de eigen rol en functie. Geldt voor iedere medewerker.	Focus op leiderschap bij het aansturen van anderen, projecten of van veranderingen.	Focus op leiderschap bij het aansturen van groepen, programma's, bewegingen of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de TU Delft.	Focus op bestuurlijk leiderschap. Representeert de TU Delft in nationale en internationale context.
1	 EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKEN De volle verantwoordelijkheid nemen, resultaten neerzetten, samenwerken.	• Stelt anderen waar nodig op de hoogte van de eigen activiteiten. • Helpt collega's op hun verzoek. • Verdiept zich in het vakgebied, de drijfveren en de belangen van de ander met wie samengewerkt wordt. • Toont respect voor (het werk van) de ander. • Neemt verantwoordelijkheid voor het werk en bereikt resultaten. • Deelt successen en betreft en erkent collega's die een bijdrage hebben geleverd.	• Wisselt op eigen initiatief informatie, kennis en ideeën uit met medewerkers/collega's. • Benoemt problemen binnen het team en zet zich in om deze samen op te lossen en resultaten te bereiken. • Ziet, respecteert en begrijpt de wederzijdse belangen.	• Helpt collega's bij het bepalen van doelstellingen buiten het directe eigen belang. • Initieert samenwerking tussen verschillende groepen om gezamenlijk resultaten te bereiken. • Schept een context waarin wederzijds begrip en respect vanzelfsprekend is.	• Stuurt aan op acties en projecten waarbij productief en constructief samengewerkt wordt met andere onderdelen of organisaties. • Verbindt belangen, acties en activiteiten van verschillende partijen met elkaar om gezamenlijke resultaten te bereiken en een win-win situatie te creëren.
2	 VISIE EN STRATEGIE Visie hebben, daar uitvoering aan geven, anderen meenemen en impact hebben door risico's te nemen.	• Kent en benoemt de grote lijnen van de doelen van de eigen groep of het eigen team, in de context van het grotere geheel. • Ziet andermans belang.	• Vertaalt strategie en doelen voor project of afdeling naar een koers voor eigen onderzoek en onderwijs en/of het eigen (project)team. Stimuleert anderen daarin mee te denken. • Stelt langetermijndoelen en maakt scenario's om die met het team te behalen. • Denkt een aantal stappen vooruit en handelt daarnaar.	• Heeft een duidelijk beeld van de strategie van de afdeling/faculteit/directie, formuleert hier doelstellingen op, handelt hiernaar en draagt op inspirerende wijze de gekozen richting uit. Stimuleert anderen dat ook te doen.	• Geeft richting aan de organisatie door het vertalen van (maatschappelijke) ontwikkelingen naar nieuwe richtingen in de faculteit. • Zet grote bewegingen in gang binnen en buiten de organisatie, krijgt mensen daarin mee. Bevordert synergie.
3	 ZELFBEWUSTZIJN EN OMGEVINGSBEWUSTZIJN Reflectief handelen en open staan voor ideeën en commentaren van anderen, vanuit een onafhankelijke opstelling. Zicht hebben op het eigen vakgebied, de organisatie en op de beïnvloedings- en besluitvormingsprocessen en hierop inspelen.	• Reflecteert op de eigen rol en op de persoonlijke ontwikkeling. • Is zich bewust van eigen gedrag en effecten daarvan op de omgeving. • Laat blijken eigen gedrag kritisch te evalueren en past zo nodig gedrag aan. Staat open voor feedback. • Is zich bewust van de directe omgeving, heeft inzicht in hoe de afdeling georganiseerd is, kan zich verplaatsen in de belangen en standpunten van anderen en handelt daarnaar. • Organiseert feedback op eigen handelen.	• Is zich bewust van de eigen intrinsieke drijfveren en de directe en indirecte invloed hiervan op de omgeving. • Toont voorbeeldgedrag, moed en veerkracht. • Heeft zicht op besluitvormingsprocessen en hoe deze beïnvloed worden. • Is zichtbaar in de organisatie bij afdelingsvoorzitter, decaan, directeur en bij collega's uit andere afdelingen en directies. • Kent en respecteert andere disciplines en ziet de meerwaarde van complementariteit.	• Reflecteert op de ontwikkeling van anderen en de eigen rol daarin. • Laat blijken de groepsdynamiek te doorgronden inclusief het effect van eigen gedrag en handelt hiernaar. • Stimuleert anderen om te reflecteren op eigen gedrag en om zich bewust te worden van de eigen drijfveren. • Is gesprekspartner in strategische onderwerpen en kan daarin beweging bewerkstelligen.	• Benut krachtenvelden binnen en buiten de organisatie om strategische doelen en een breed draagvlak te realiseren. • Geeft bestuurlijke steun en rugdekking aan ideeën die ontstaan en uitgevoerd worden in de faculteit/directie. • Creëert een wij-gevoel binnen de TU Delft.
4	 ETHISCH HANDELEN EN VERTROUWEN Integer, met expertise, betrokken en transparant handelen. Een inclusieve en diverse werkomgeving creëren waarin een ieder optimaal kan functioneren.	• Spreekt respectvol met gesprekspartners, ook in geval van onenigheid. • Verstrekt correcte informatie aan anderen, ook al is dat in het eigen nadeel. • Respecteert normen, waarden, kennis en vaardigheden van een ieder. • Herkent en benut de meerwaarde van anderen. • Deelt relevante informatie zodat vertrouwen kan groeien. • Gedraagt zich betrouwbaar (doen wat je zegt en zeggen wat je doet).	• Waarborgt de integriteit, expertise, betrokkenheid en transparantie van eigen handelen in onderzoek, onderwijs en in de groep. • Is transparant in wat wel en wat niet binnen de eigen expertise valt, neemt ook anderen in deze houding mee. • Faciliteert en creëert een diverse samenstelling van de groep en stimuleert dat een ieder tot zijn of haar recht komt. Biedt een sociaal veilige omgeving. • Zorgt voor duidelijke afspraken over taken en bevoegdheden. • Sprekt mensen uit de eigen groep aan en laat zich aanspreken, inspireert en motiveert anderen hetzelfde te doen.	• Kaart integriteitsvraagstukken aan. • Biedt anderen handvatten om integer, met expertise, betrokken en transparant te handelen en om deze vraagstukken te bespreken. • Geeft medewerkers de ruimte voor discussie op gezag en inhoud en laat zien dat discussies niet op macht en positie worden beslecht. • Communiceert de te bereiken doelen en resultaten met stakeholders en stimuleert de teamleden om dit met elkaar te bereiken.	• Waarborgt een omgeving waarin integriteitsvraagstukken besproken kunnen worden. • Handelt bij integriteitsschendingen. • Is een zichtbaar voorbeeld voor anderen binnen en buiten de universiteit op gebied van integer handelen. • Draagt de meerwaarde van een diverse organisatie breed uit, stimuleert een inclusieve werkomgeving en maakt dit onderwerp expliciet bespreekbaar op verschillende niveaus.
5	 AANTREKKEN EN STIMULEREN VAN TALENT Gericht zijn op het spotten, aantrekken en ontwikkelen van talent.	• Creëert een sfeer (ruimte, vertrouwen en aandacht) waarin anderen gestimuleerd worden hun talenten te gebruiken en ontwikkelen. • Zorgt dat nieuwe collega's snel ingewerkt worden en zich thuis voelen in het team. • Viert successen met elkaar en zorgt dat aan een ieders bijdrage recht wordt gedaan.	• Creëert mogelijkheden en stimuleert collega's hun mogelijkheden ten volle te benutten. • Plaatst anderen op het podium. • Is gericht op het signaleren en aantrekken van talenten en het creëren van diverse teams.	• Gunt talent om te groeien tot een (mogelijk) grotere hoogte dan het eigen niveau binnen of buiten de eigen organisatie. • Stimuleert collega's om zichtbaar te zijn in de organisatie en daar buiten. • Is voortdurend actief in het scouten van talent.	• Speelt voortdurend een actieve rol in het ontwikkelen en aantrekken van talent voor de organisatie en creëert de voorwaarden en de juiste context voor talentwerving en -ontwikkeling.
6	 INITIATIEF EN MOED Verantwoordelijkheid nemen, beslissingen nemen en verandering teweeg brengen.	• Signaleert zaken en komt op eigen initiatief met ideeën en voorstellen voor aanpak. • Initieert activiteiten en neemt het voortouw. • Neemt verantwoordelijkheid en durft risico's te nemen, realiseert zich wat eigen impact is op beslissingen.	• Herkent mogelijkheden tot verbetering, innoveert binnen het eigen vakgebied, daagt de status quo uit. • Organiseert conferenties en netwerkbijeenkomsten. • Nodigt sprekers uit en heeft impact. • Durft eigen te zijn, toont slagkracht en krijgt zaken voor elkaar. • Is zichtbaar en actief in relevante netwerken.	• Is zichtbaar in het internationale academische of vakinhoudelijke veld, brengt verbeteringen tot stand in de afdeling/faculteit/directie. • Neemt verantwoordelijkheid om de eigen impact in een bredere context te vergroten en anderen in staat te stellen datzelfde te doen.	• Verkent en benut nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, toepassingen van onderwijs, onderzoek en valorisatie voor faculteiten en vakinhoudelijk voor directies, binnen en buiten de TU Delft, over grenzen van faculteiten en universiteiten heen. Versterkt deze mogelijkheden door het aanbrengen van focus en prioritering. • Draagt daarmee actief bij aan het verbeteren van de universiteit.