

Aspecten leiderschap/management vanuit de organisatiefilosofie en meerjarenplan organisatieontwikkeling

Hieronder een weergave van de concepten dienend leiderschap en integraal management, de gewenste gedragsspatronen en competenties van de leidinggevendenden vanuit de organisatiefilosofie en het meerjarenplan organisatieontwikkeling van de gemeente Altena.

Dienend leiderschap

Vanuit het model van de bezielde organisatie is dienend leiderschap het uitgangspunt. Dienstbaarheid aan medewerkers, klanten en de gemeenschap staat centraal. Het leiderschap is gericht op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers. Een dienend leider zet de behoeften van anderen op de eerste plaats en helpt hen om zich te ontwikkelen en zo goed mogelijk te presteren in een prettige sfeer.

Leiderschap is ook op gezette momenten sturen en benadrukken van eigenaarschap bij medewerkers. De dienend leider is proactief, stimulerend, reflecterend, ontwikkelend en spreekt aan waar nodig.

Integraal management

Er is sprake van integraal management: teammanagers zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren van het team, zowel voor de inhoud als de bedrijfsvoering.

Wat betreft de inhoud geven zij uitvoering aan de strategie, vertaald naar het onderdeel van de organisatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zij begrijpen de bestuurlijke hoofdlijnen op de inhoud en zijn daarmee een serieus gesprekspartner voor de bestuurders. Voor de medewerkers vormen zij een klankbord op inhoud.

Wat betreft de bedrijfsvoering geven zij invulling aan de ondersteunende processen, binnen de hiervoor door de directie meegegeven kaders. Het gaat hierbij over de processen op het gebied van communicatie, organisatie, administratie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologie, huisvesting en inkoop.

Waar de teams verantwoordelijk zijn voor de verschillende gemeentelijke taakvelden, is de directie verantwoordelijk voor de organisatie als geheel (concern). Dit uiteraard binnen de kaders die het eindverantwoordelijke gemeentebestuur – college en raad – stelt, met het bestuursakkoord c.q. collegeprogramma als uitgangspunt.

Managementstijl: de gewenste gedragsspatronen

- a) De koers uitzetten en (mede) kaders stellen
- b) Sturen op doelen en resultaten (in teamverband en individueel)
- c) Sturen op werkwijze en gedrag (in teamverband en individueel)
- d) Daadkracht tonen, prioriteren en keuzes durven maken
- e) Een voorbeeldfunctie vervullen
- f) Ontwikkeling faciliteren, medewerkers uitdagen
- g) Eigenaarschap stimuleren
- h) Zelfstandigheid faciliteren
- i) Verantwoordelijkheid geven
- j) Motiveren en inspireren
- k) Coachend zijn, ruimte geven en waar nodig directief zijn (situationeel)
- l) Als (inhoudelijk) sparringpartner fungeren
- m) Als filter fungeren waar het gaat om capaciteit, werkdruk en prioritering.

Elementen die voor alle medewerkers en dus ook voor leidinggevenden gelden

- a) Van buiten naar binnen werken
- b) Flexibel: anticiperen en snel inspelen op ontwikkelingen
- c) Wendbaar: continu koers kunnen bijstellen
- d) Verantwoordelijkheid krijgen en nemen
- e) Zakelijk en menselijk zijn
- f) Continu ontwikkelen en leren
- g) Feedback organiseren en accepteren
- h) Ondernemend en oplossingsgericht werken.

Competenties

Competenties die voor directieleden gelden:

- politiek-bestuurlijk sensitief
- strategisch
- daadkracht
- vernieuwend
- verbindend vermogen
- omgevingssensitief.

Competenties die voor teamleiders gelden:

- politiek-bestuurlijk sensitief
- mens- en ontwikkelgericht
- resultaat- en oplossingsgericht.